



PRACE NAUKOWE

T.29

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości



ISSN 2084-2686

T. 29

(4) 2014

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA:

Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk

Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Krystyna Szlachta

Członkowie:

- prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski
- prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz
- prof. dr hab. n. med. Jāroslav Opavský
- prof. dr hab. Jana Škrabánková
- prof. dr hab. Mirosław Gejdoš

ADRES REDAKCJI:

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131

www.pracenaukowe.wwszip.pl

e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczo

Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk

Sekretarz Redakcji – mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:

dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia

dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja

dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu

dr Zbigniew Baran – pedagogika

dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie

Redaktor statystyczny – Teresa Kwiatkowska

Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà

Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Rafał Krupski Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne	5
Franciszek Mroczo Infrastruktura krytyczna i jej ochrona	13
Ewa Kowalcuk Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych	35
Jacek Wychowanek Problematyka jakości produktu w małych i średnich przedsiębiorstwach	45
Beata Moskał-Słaniewska Specyfika zarządzania centrum handlowym	75
Marta Zarówna Model polaryzacyjno-dyfuzyjny w świetle teorii rozwoju niezrównoważonego oraz jego implementacje w XX wieku	89
Magdalena Dunicz, Jacek Wychowanek Metody pomiaru innowacyjności	103
Maria Szejna Etyka w zarządzaniu	117
Olga Jabłonko Praca zawodowa jako wartość uniwersalna w życiu człowieka	127
Marek Zielinski Wybrane aspekty poprawnego zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym na przykładzie wytycznych Komitetu Bazylejskiego z dnia 15 stycznia 2014 r.	137
Ewelina Bilicka Zaangażowanie i zaufanie społeczne mieszkańców Słupcy	149
Jolitta Świder Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi spółdzielni mieszkaniowych w oparciu o istniejące instrumenty systemu finansowego	165
Katarzyna Wojtoszek Proces twórczy, a zarządzanie sobą w czasie na przykładzie pisania rozprawy doktorskiej	181
Jarosław Sempryk Spór wokół społecznej odpowiedzialności biznesu	195



Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne

WSTĘP

Jedną z podstawowych kategorii zarządzania strategicznego jest konkurencja, niezależnie od szkół, nurtów, mniej czy bardziej szczegółowych koncepcji. Wśród wielu definicji tej kategorii wyróżnia się ujęcie prof. K. Oblója, według którego przewaga konkurencyjna jest stanem, w którym danej firmie lub grupie firm udało się czasowo uciec od doskonałej konkurencji (Oblój, 2010, s. 121). Przewaga konkurencyjna prowadzi do nadzwyczajnych wyników, co sprawia o jej dominacji wśród różnych teorii efektywności organizacyjnej (Powell, 2001). Istnieje wiele szczegółowych koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej. Wśród nich do najważniejszych i dominujących w ostatnim okresie należą ujęcia zasobowe. Szczegółowe koncepcje wynikają albo z koncentrowaniu się na ekonomicznych i społecznych kontekstach budowania przewagi konkurencyjnej, albo na cechach zasobów i umiejętności. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących właśnie tych ostatnich, określenie skali i rozmiarów cech zasobów świadczących o ich oryginalności, co można prowadzić do interpretacji o rodzajach i rozmiarach przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw z punktu widzenia zasobów.

1. CECHY ZASOBÓW STRATEGICZNYCH

Jednym z fundamentów szkoły zasobowej zarządzania strategicznego są strategiczne cechy zasobów, których występowanie i intensywność przejawiania się *per se* daje firmie przewagę konkurencyjną oraz możliwość uzyskania z tego tytułu renty ekonomicznej. Słynny model VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resources) Barney'a (1991) częściej wystę-

pujący w literaturze przedmiotu w wersji VRIS (z *not substitable*), eksponuje cechy zasobów warunkujące przewagę konkurencyjną. Na strategiczne zasługują więc zasoby:

- ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń,
- rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów,
- trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej),
- efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji nie do zastąpienia (tzn. przy braku ekwiwalentnych substytutów).

Na inne źródła przewagi konkurencyjnej, charakterystyczne dla szkoły zasobowej, zwróciła uwagę M. A. Peteraf (1993). Są to:

- różnorodność firm (wynikająca z kontekstu ich historii w zakresie pozyskiwania i efektywności wykorzystywania zasobów oraz innych charakterystycznych wydarzeń, składających się na ścieżkę rozwoju),
- ograniczona mobilność zasobów (wynikająca np. z własności, lokalizacji, właściwości immanentnych tylko danej firmie),
- ograniczenia konkurencji *ex ante* (wynikające z niskiej efektywności prognoz, przewidywań oraz nierówności w pozyskiwaniu informacji, na których te przewidywania są oparte),
- ograniczenia konkurencji *ex post* (wynikają z faktu niemożności posiadania przez różne przedsiębiorstwa takich samych zasobów – identycznych jakościowo, jak np. wiedza kadry zarządzającej, pracowników, itp., oraz niemożności ich jednakowego konfigurowania i wykorzystywania).

Innym ważnym podziałem zasobów ze strategicznego punktu widzenia jest wyróżnienie (Ghemawat, del Sol, 1998):

- zasobów specyficznych, dla firmy oraz dla zastosowania (są nieelastyczne, a koszty związane z ich rezygnacją są bardzo wysokie – jak np. zmiana marki wyrobu),
- zasobów niespecyficznych (są elastyczne, łatwe do wymiany bez nadzwyczajnych kosztów).

W polskiej literaturze przedmiotu twórcą oryginalnej klasyfikacji cech zasobów strategicznych jest prof. M. Bratnicki. Za strategiczny uważa zasób (Bratnicki, 2000, s. 62):

- cenny,
- rzadki,
- kosztowny do naśladowania,
- trwały,

- posiadany przez firmę,
- niepodatny na substytucję,
- lepszy od posiadanych przez konkurentów,
- skodyfikowany,
- uosabiany przez uczestników tworzenia strategii,
- podatny organizacyjnie na wykorzystanie,
- ważny.

Im więcej wymienionych cech ma konkretny zasób, tym większa jest siła i trwałość przewagi konkurencyjnej organizacji. Klasyfikacja ma więc znaczenie w określaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

2. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCYCH ORYGINALNOŚCI ZASOBÓW I ICH STRATEGICZNOŚCI

W przeprowadzonych w 2005 roku własnych eksploracjach, dotyczących między innymi barney'owskich cech zasobów, na których powinno się budować strategie organizacji, zbadano 151 firm dużych, średnich, małych i mikro. Przedmiotem badań były zasoby, co do których istniało podejrzenie, że mogą być przynajmniej względnie oryginalne w przedsiębiorstwach w skali swych sektorów (Krupski, 2006). Lista 11 badanych zasobów obejmowała:

1. wiedzę (wspartą zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
2. postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
3. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
4. relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.),
5. technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje),
6. technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
7. własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych),
8. lokalizację (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.),

9. image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
10. źródła finansowania,
11. rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Tabela 1. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	względnie rzadkie w branży	rzadkie w branży	rzadkie i trudne do skopiowania	rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	56%	18%	11%	9%	6%
Postawy i zachowania pracowni- cze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	44%	25%	15%	13%	3%
Relacje z otoczeniem uprzywile- jowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	58%	16%	9%	15%	2%
Relacje z otoczeniem uprzywile- jowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, konksji)	38%	27%	17%	18%	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne high technology lub o wartościach historycznych)	53%	10%	15%	12%	10%
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	71%	18%	7%	3%	1%
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych)	19%	3%	5%		4%
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	48%	25%	14%	9%	4%
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	56%	20%	14%	5%	5%
Źródła finansowania	71%	9%	13%	6%	1%
Rutyny, rozwiązania we- wnątrzorganizacyjne (procesy, struktury)	69%	19%	7%	5%	

Źródło: R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006,

Tabela 2. Ocena potencjału wzrostu oryginalności zasobów w przedsiębiorstwach

Zasoby i umiejętności	standard branżowy i poniżej	względnie rzadkie w branży	rzadkie w branży	rzadkie i trudne do skopiowania	rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	34%	27%	17%	13%	9%
Postawy i zachowania pracowników (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	30%	30%	18%	18%	4%
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	44%	23%	13%	17%	3%
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi)	28%	32%	19%	21%	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne high technology lub o wartościach historycznych)	45%	15%	19%	10%	11%
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	59%	21%	12%	7%	1%
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	17%	4%	5%	1%	5%
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	41%	24%	20%	10%	5%
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	47%	21%	18%	7%	7%
Źródła finansowania	61%	14%	16%	7%	2%
Rutyny, rozwiązania wewnętrznoorganizacyjne (procesy, struktury)	60%	24%	9%	7%	

Źródło: R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006,

Badano stan (tabela 1) i oddzielnie potencjał (tabela 2) w zakresie kształtowania cech zasobów takich jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży i trudne do skopiowania oraz rzadkie

i nie do skopiowania. Uzyskane wyniki w przekroju 11 rodzajów zasobów syntetycznie można sprowadzić do następującego stwierdzenia: W ok. 50% firm występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudno kopiowalne zasoby, które jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Najwięcej firm zadeklarowało, że ich aktualna pozycja na rynku należy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia (62% ogółu firm, wśród których dominowały małe i mikro). Również bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej okazały się postawy i zachowania pracownicze (56% firm, przy czym najwięcej takich deklaracji było ze strony małych firm). Tylko 44% firm zadeklarowało, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę (nie stwierdzono przy tym korelacji z wielkością firmy).

W bardziej analitycznym ujęciu wyniki tej części badań i krótkie refleksje są następujące:

Tylko 44% firm uznaje, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę. Nie ma przy tym istotnej korelacji z wielkością firmy. Natomiast 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet trudnoimitowalności.

W 56% firm uważa się, że postawy i zachowania ich pracowników są wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania. 70% uważa, że istnieje dalszy potencjał wzrostu w tym zakresie. Im mniejsza firma, tym walor tego zasobu jest bardziej doceniany.

W tylko 42% firm uważa się, że relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane, mają cechy co najmniej rzadkości. 56% deklaruje niewykorzystany potencjał w tym zakresie. W większych firmach zasób ten jest bardziej doceniany.

62% firm deklaruje jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci relacji z otoczeniem uprzywilejowanych i niesformalizowanych. Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania, przede wszystkim mikro- i małe firmy.

Tylko 47% firm przyznaje, że technologie branżowe mają cechy oryginalności, a 55% uważa, że istnieje tu pewien potencjał wzrostu. Za względnie oryginalne uważają swoje technologie przede wszystkim firmy duże i średnie.

29% firm uznaje wdrożone systemy informatyczne za przynajmniej względnie oryginalne. 41% uważa, że istnieje możliwość, by ten rodzaj zasobu był relatywnie oryginalny. Im większe firmy, tym bardziej docenia się wartość tego zasobu.

Oryginalność eksploatowanych zasobów naturalnych podkreśla jako wartościowy zasób jedynie 12% badanych firm. Są to przede wszystkim kopalnie i uzdrowiska.

Lokalizację jako wartościowy i oryginalny zasób uznaje 52% firm. 59% widzi w tym zakresie potencjał wzrostu. Doceniają to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa.

Tylko 44% firm uważa, że jest wyraźnie pozytywnie rozróżnialna na rynku. 53% firm uważa, że istnieje przy tym potencjał wzrostu tego czynnika, jako wyraźnie wartościowego i oryginalnego. Nie ma tu przy tym wyraźnej korelacji z wielkością firmy.

Tylko 29% firm korzysta z innych niż tylko własne oraz bankowe źródła finansowania. 39% dostrzega tu potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza firm średnich i dużych.

Również tylko 31 % firm uważa, że ich rozwiązania wewnątrzorganizacyjne są w miarę oryginalne i wartościowe. 40% postrzega ten zasób jako źródło przewagi konkurencyjnej.

PODSUMOWANIE

Generalnie można stwierdzić, że w wielu firmach (ok. 50%) występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudnokopialne zasoby, które jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Interesujące jest to, że **najwięcej firm deklaruje, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Również bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są postawy i zachowania pracownicze.**

LITERATURA:

- [1] Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1991, Vol. 17, No1.
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [3] Ghemavat P., del Sol P., *Commitment Versus Flexibility*, "California Management Review" Vol.40, No 4, 1998, Summer.
- [4] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [5] Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. POLTEXT, Warszawa 2010.

- [6] Peteraf M. A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource- Based View*, „Strategic Management Journal” 1993 nr 14, s. 186.
- [7] Powell T. C., *Competitive advantage: logical and philosophical considerations* „Strategic Management Journal” 2001 nr 9.

STRESZCZENIE

Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne

W artykule przedstawiono elementy teorii na temat cech zasobów strategicznych, przede wszystkim za J. B. Barney’em i M. A. Peteraf. Przedstawiono również wyniki badań empirycznych dotyczących zasobów materialnych i niematerialnych przeprowadzonych w grupie kilkuset przedsiębiorstw. Z badań wynika, że inkryminowane cechy mają przede wszystkim zasoby niematerialne, takie jak: wiedza czy relacje nieformalne.

Słowa kluczowe: zasoby strategiczne, teoria, badania.

SUMMARY

The features of strategic resources. Theory and empirical research

The article presents the elements of theory about strategic resources’ features, especially accordingly to J.B. Barney and M.A. Peteraf. The results of empirical research concerning tangible and intangible resources having been conducted in several hundred enterprises were presented. According to the research results, it can be regarded that mainly intangible resources such knowledge or non-formal relationships possess features incriminated.

Key words: strategic resource, theory, research.



Franciszek Mroczo
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Infrastruktura krytyczna i jej ochrona

WSTĘP

Zasadniczy wpływ na bezpieczeństwo i szeroko rozumiane funkcjonowanie państwa wywiera niezakłócone działanie infrastruktury krytycznej (IK). Od sprawności tej infrastruktury zależy również bezpieczeństwo obywateli, poprawne funkcjonowanie organów administracji publicznej, a także wielu instytucji i innych organizacji gospodarczych. Już z tych przesłanek wynika, jak ważnym problemem jest identyfikacja zagrożeń i właściwe zaplanowanie i realizacja ochrony IK. Współcześnie występujące zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa mają charakter rozwojowy co do rodzaju, źródeł pochodzenia jak i natężenia czynników destrukcyjnych. Wynika to z wielu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania naszego państwa oraz z rozwoju technologicznego, procesów globalizacji itp. Z powyższego wynika, że ochrona IK powinna być ciągle rozwijana i doskonalona, stosownie do zmieniających się uwarunkowań i aktualnych zagrożeń.

Celem tego artykułu jest przybliżenie wybranych problemów związanych z ochroną IK oraz przedstawienie wyników badań opinii ekspertów, przeprowadzonych w regionie dolnośląskim, w zakresie potencjalnych zagrożeń i stanu ochrony IK.

1. INFRASTRUKTURA KRYTYCZNA W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM I W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Pojęcie systemu IK, zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym¹, jest ściśle związany z definicją systemu zarządzania kryzysowego (ZK) jak i defi-

¹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku *o zarządzaniu kryzysowym* (u. o z. k.), (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076).

nicją sytuacji kryzysowej (SK). W tym też kontekście należy rozważać problemy związane z ochroną IK spełniającej kluczową rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa obywatelom i niezakłóconego funkcjonowania administracji publicznej i innych podmiotów.

Z uwagi na swoje fundamentalne znaczenie dla niezakłóconego funkcjonowania państwa, IK podlega szczególnej ochronie we wszystkich fazach ZK i rozwoju SK. Istnieje bardzo wiele definicji ZK² ale u. o z. k.³ precyzuje zarządzanie kryzysowe jako: *działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej*. Jak określono w uzasadnieniu orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego z dnia 21 kwietnia 2009 roku (sygn. akt K 50/07) „zarządzanie kryzysowe”, będące elementem zapewnienia bezpieczeństwa narodowego, polega na opracowywaniu planów i programów opisujących metody działań w zakresie zapobiegania SK, a w ich trakcie na przygotowaniu do „przejmowania kontroli” nad SK. ZK polega także na odpowiednim reagowaniu na SK oraz na „odtworzeniu infrastruktury” i zapewnieniu jej prawidłowego funkcjonowania. ZK obejmuje działania odpowiednie do rozwoju sytuacji, będącej następstwem zagrożenia, mające zarówno charakter prewencyjny, jak i organizatorski czy porządkowy⁴.

Już z przytoczonych definicji wynika, że celem ZK jest takie sprawowanie funkcji zarządczych, ażeby minimalizować zagrożenia dla życia i zdrowia ludzi oraz środowiska i mienia oraz odtworzenia zasobów i IK. Działania z zakresu ZK zgodnie z definicją przedstawioną w u. o z. k. obejmują zarówno okres przed zaistnieniem SK w okresie *zapobiegania sytuacjom kryzysowym*, przez cały czas jej trwania, jak i czas po sprowadzeniu zagrożenia do akceptowalnego poziomu oraz okres odbudowy *odtworzenie zasobów i infrastruktury krytycznej*. Dyskusyjnym jest sprowadzenie w cytowanej definicji odbudowy tylko do odtworzenia zasobów i IK. Jest to chyba zbyt silne ograniczenie procesu odbudowy, wszak w tej fazie SK należy także podjąć działania w zakresie doskonalenia funkcjonowania administracji i innych instytucji publicznych, przywracania naruszonych stosunków międzyludzkich itp.

Uszczerbek w zasobach i IK może wystąpić w wyniku niekorzystnego rozwoju SK. Problem ochrony IK występuje także w definicji SK. Znowelizowana i aktualnie obowiązująca u. o z. k.⁵ określa, że przez SK *należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ogra-*

² Sposób definiowania systemu zarządzania kryzysowego wielu autorów (T. Berliński, K. Zieliński, J. Gołębiowski, J. Konieczny, B. Kosowski, W. Kitler, E. Nowak) przedstawiono i krótko omówiono w: F. Mroczo, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2012, s. 212-215.

³ U. o z. k. art. 2.

⁴ Zob. K. Kiczka, *Administracja publiczna a bezpieczeństwo wewnętrzne*, [w] A. Chajbowicz, T. Kocowski (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2009, s. 73.

⁵ U. o z. k., art. 3. pkt. 1.

niczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków. Definicja ta, poprawiona w związku z wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego (TK) z dnia 21.04.2009, nie zawiera już tak wieloznacznego pojęcia jak „wieży społeczne” oraz szerokiego i niedookreślonego pojęcia – „instytucje publiczne”⁶.

Zatem SK nie identyfikujemy z nagłym i często nieoczekiwanym przebiegiem, jak to się dzieje w przypadku zaistnienia kryzysu. SK ma wyraźnie charakter procesu, w którym przebiegają powiązane przyczynowo następujące po sobie zmiany stanowiące stadia rozwoju symptomów kryzysu, a następnie etapy jego zwalczania poprzez reagowanie i odbudowę. Taki charakter musi mieć też i ochrona IK.

2. ISTOTA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ

Zgodnie z art. 3 pkt. 2 u. o z. k. przez „infrastrukturę krytyczną” należy rozumieć systemy oraz wchodzące w ich skład powiązane ze sobą funkcjonalne obiekty, w tym obiekty budowlane, urządzenia, instalacje, usługi kluczowe dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli oraz służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej, a także instytucji i przedsiębiorców. Infrastruktura krytyczna obejmuje systemy:

- a) *zaopatrzenia w energię i paliwa,*
- b) *łączności i sieci teleinformatycznych,*
- c) *finansowe,*
- d) *zaopatrzenia w żywność i wodę,*
- e) *ochrony zdrowia,*
- f) *transportowe i komunikacyjne,*
- g) *ratownicze,*
- h) *zapewniające ciągłość działania administracji publicznej, produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych.*

⁶ Definicja zamieszczona w u. o z. k. przed jej nowelizacją wynikająca z orzeczenia TK brzmiała: sytuacja kryzysowa – należy przez to rozumieć sytuację będącą następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa uzasadniają wprowadzenie żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (chodzi o wprowadzenie: stanu wojennego, stanu wyjątkowego lub stanu klęski żywiołowej – przyp. FM). Wielce pouczające dla zrozumienia problemów ZK jest uzasadnienie wyroku, w którym TK stwierdził, że „sytuacja kryzysowa” jest czymś rodzajowo odmiennym od konstytucyjnych stanów nadzwyczajnych. W związku z tym powinna zostać zaliczona do „normalnego” funkcjonowania państwa. W dalszej części uzasadnienia TK, odnajdujemy istotne w opinii autora stwierdzenia, że SK nie może być utożsamiana ze stanami nadzwyczajnymi. Poprzestanie władz na stwierdzeniu SK oznacza, że w ich ocenie powstałe zagrożenia nie uzasadniają wprowadzenia stanu nadzwyczajnego, czyli nie występuje potrzeba ograniczania praw i wolności, a do pokonania tych zagrożeń wystarczą „normalne” środki. (Zob. F. Mroczo, op. cit., s. 203-205).

Z uwagi na ogromną wagę wymienionych systemów dla bezpieczeństwa państwa, budowa i skład IK nie jest przypadkowy. Odpowiednia alokacja, wyposażenie i ochrona, mogą znacząco przyczynić się do zmniejszenia skutków zdarzeń w SK, negatywnie wpływających na ludzi, mienie oraz środowisko i mogących wywoływać ograniczenia w działaniach właściwych organów administracji państwowej. Dobrze rozwinięta IK nie tylko zwiększa bezpieczeństwo wewnętrzne, ale także sprzyja wzrostowi gospodarczemu i poprawia standard życia społeczeństwa.

Interpretując przedstawioną definicję R. Radziejewski⁷ zalicza do kluczowych obiektów wchodzących w skład IK:

- „rządowe” (służące Prezydentowi RP, Prezesowi Rady Ministrów, ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych oraz ministrowi właściwemu do spraw zagranicznych, a także „o szczególnym znaczeniu”, których ochronę zapewnia Biuro Ochrony Rządu)⁸;
- „podlegające obowiązkowej ochronie” (ważne dla obronności, interesu gospodarczego państwa, bezpieczeństwa publicznego i innych ważnych interesów państwa)⁹;
- „szczególnie ważne dla bezpieczeństwa i obronności państwa” (obiekty podlegające obowiązkowej ochronie w czasie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny)¹⁰;
- infrastruktury militarnej (obronnej) obejmującej wszystkie obiekty i urządzenia, które służą do zaspokajanie potrzeb SZ.

3. GŁÓWNE ZAGROŻENIA DLA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ

Z przedstawionej definicji oraz wykazu systemów wchodzących w jej skład wynika, że IK spełnia kluczową rolę dla bezpieczeństwa państwa i obywateli.

Główne zagrożenia dla IK w czasie pokoju mogą nastąpić na wskutek aktu terrorystycznego, sabotażu lub katastrof naturalnych. Poprzez działania terrorystyczne czy sabotaż nawet słabszy przeciwnik może wykonać uderzenie które istotnie zakłóci funkcjonowanie wybranych struktur państwa. Przed katastrofami naturalnymi IK można zabezpieczyć w określonym zakresie w zależności od rodzaju i siły uderzenia żywiołu.

Istniejące i potencjalne zagrożenia IK nie mogą ograniczać rozwoju państwa i zakłócać bytu jego narodu. Dążenie do systematycznego obniża-

⁷ R. Radziejewski, *Plany ochrony infrastruktury krytycznej w teorii i praktyce*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*, WSB, Poznań 2013, s. 278.

⁸ Ustawa o Biurze Ochrony rządu z 16 marca 2001. (Dz. U. z 2001 r. nr 27, poz. 298).

⁹ Ustawa o ochronie osób i mienia z 22 sierpnia 1997 r. (Dz. U. nr 114 z 1997 r., poz. 740).

¹⁰ Rozporządzenie Rady Ministrów z 24 czerwca 2003 r. w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony, (Dz. U. nr 116 z 2003 r., poz. 1090).

nia poziomu zagrożeń i doskonalenia systemu bezpieczeństwa państwa powinno mieć charakter ciągły i być priorytetem realizowanej polityki.

Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa RP 2022¹¹ określa, iż duża dynamika zmian we współczesnym globalnym środowisku bezpieczeństwa kierunkuje na upatrywanie głównych zagrożeń w terroryzmie, proliferacji broni masowego rażenia, międzynarodowej przestępczości zorganizowanej, zagrożeniach w cyberprzestrzeni. Potencjalnymi zagrożeniami mogą być także takie zjawiska jak: destabilizacja systemu politycznego, źle funkcjonujące mechanizmy gospodarcze i społeczne, masowe naruszanie praw człowieka, zubożenie społeczeństw, małe zasoby wodne, degradacja środowiska naturalnego, klęski żywiołowe, rosnące zapotrzebowanie na energię połączone z utrudnionym dostępem do surowców energetycznych, wyczerpujące się zasoby metali rzadkich oraz problemy demograficzne. Wiele z tych zagrożeń można przełożyć bezpośrednio na zagrożenia dla IK. Nic też dziwnego, że strategia ta już cel trzeci kierunkuje na rozwój odporności na zagrożenia bezpieczeństwa narodowego poprzez wzmocnienie ochrony IK oraz budowę systemu rezerw strategicznych. Upatruje się, że przedstawione w strategii kierunki interwencji poprawią współpracę między operatorami IK i organami administracji publicznej oraz zwiększą efektywność, adekwatność i spójność systemu rezerw strategicznych.

4. OCHRONA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ – ODNIESIENIE EUROPEJSKIE

Ochrona IK posiada wymiar międzynarodowy¹² ponieważ zakłócenie jej poprawnego funkcjonowania w jednym kraju może mieć wpływ na inne. Jest to szczególnie ważne chociażby z uwagi na różnorodne powiązania informatyczne międzynarodowych systemów, które mogą być zagrożone atakami w cyberprzestrzeni.

Ciekawe spojrzenie na ochronę IK przedstawiają I. Bansch i J. Świątkowska¹³ słusznie zauważając, że współczesne zagrożenia terrorystyczne wymagają wspólnego, zharmonizowanego podejścia do ochrony europejskiej połączonej IK. Chodzi tu o infrastrukturę która ma charakter ponadnarodowy np. komunikacja czy energetyka. Pozostałe systemy IK powinny być chronione przez poszczególne państwa. Analizując zestawienie IK postrzegane przez UE z naszym krajowym, można dostrzec wysoką zbieżność w systemach zaliczanych do składu tej infrastruktury (tabela 1).

¹¹ Strategia została przyjęta uchwałą Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013.

¹² Dyrektywa 2008/114/WE z dnia 8 grudnia 2008 r. w sprawie rozpoznawania i wyznaczania europejskiej infrastruktury krytycznej oraz oceny potrzeb w zakresie poprawy jej ochrony określa Europejską Infrastrukturę Krytyczną jako infrastrukturę, której zakłócenie funkcjonowania może mieć wpływ na co najmniej dwa państwa członkowskie.

¹³ I. Bansch i J. Świątkowska, *Nowe trendy w obszarze ochrony infrastruktury krytycznej – perspektywa europejska*, Prace Naukowe WWSZiP, T. 25, L. Kowalczyk, F. Mroczo (red), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*. ISSN 2084-2686; ISBN 978-83-60904-37-4. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 339-354.

Tabela 1. Skład infrastruktury krytycznej

POLSKA (art. 3 pkt 2 u. o z. k.)	KOMUNIKAT KOMISJI DO RADY EUROPEJSKIEJ
• systemy zaopatrzenia w energię i paliwa,	• instalacje i sieci energetyczne, ropy naftowej i gazu, magazyny i rafinerie, systemy transmisji i dystrybucji),
• systemy łączności i sieci teleinformatycznych,	• technologie telekomunikacyjne i informacyjne (np. telekomunikacja, radio i telewizja, oprogramowanie, sprzęt i sieci komputerowe, w tym Internet),
• systemy finansowe,	• finanse (np. bankowość, papiery wartościowe i inwestycyjne),
• systemy zaopatrzenia w żywność i wodę,	• żywność (np. bezpieczeństwo, środki produkcji, dystrybucja hurtowa i przemysł spożywczy), • wodę (np. tamy, zbiorniki, oczyszczalnie i sieci wodociągowe)
• systemy ochrony zdrowia,	• opiekę zdrowotną (np. szpitale, zakłady opieki zdrowotnej i punkty krwiodawstwa, laboratoria i farmaceutyki, poszukiwania i ratownictwo, pogotowie ratunkowe),
• systemy transportowe i komunikacyjne,	• transport (np. lotniska, porty, urządzenia intermodalne, sieci kolejowe i tranzytu masowego, systemy kontroli ruchu),
• systemy ratownicze,	• Występuje obszarze opieki zdrowotnej
• systemy zapewniające ciągłość działania administracji publicznej,	• rząd (np. usługi podstawowe, urządzenia i sieci informacyjne, aktywa i kluczowe krajowe lokalizacje i pomniki)
• systemy produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych;	• produkcję, składowanie i transport niebezpiecznych towarów (np. materiały chemiczne, biologiczne, radiologiczne i nuklearne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie u.o.z.k. (art. 3 pkt. 2) oraz Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego, *Ochrona infrastruktury strategicznej w walce z terroryzmem*, Bruksela 2004.

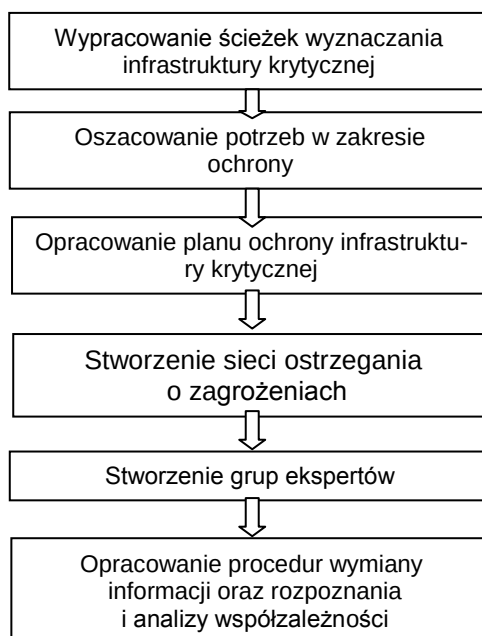
W komunikacie Komisji w sprawie europejskiego programu ochrony IK¹⁴ wprowadzone zostały zasady systemu ochrony IK:

- 1) zasada pomocniczości – unijne regulacje dotyczyć będą elementów które mają znaczenie dla wspólnoty;

¹⁴ Komunikat Komisji w sprawie europejskiego programu ochrony infrastruktury krytycznej. Bruksela 2006.

- 2) zasada komplementarności - rozwiązania unijne mają być dopełnieniem wysiłków krajowych;
- 3) zasad poufności – wszelkie informacje dotyczące ochrony są zastrzeżone;
- 4) zasada współpracy zainteresowanych stron – wszystkie podmioty zaangażowane w proces ochrony będą włączane w system europejski;
- 5) zasada proporcjonalności – poziom europejski wprowadza działania stosownie do potrzeb państw, zagrożeń i braków w ochronie;
- 6) zasad indywidualnego traktowania sektorów – nie forsuje się jednego rozwiązania dla wszystkich lecz mają być one dopasowane do specyfiki sektorów.

Europejski Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej wyznacza kolejność działań w zakresie ochrony tej infrastruktury przedstawiony na rys 1.



Rysunek 1. Główne elementy regulacyjne Europejskiego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem I. Bansch i J. Świątkowska, op. cit. s. 343.

Generalnie za ochronę IK są odpowiedzialne poszczególne państwa, natomiast UE wspomaga tę ochronę poprzez opracowanie standardów, procedur, wymianę doświadczeń itp. Wprowadzany Europejski Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej i wyznaczenie Europejskiej Infrastruktury Krytycznej może tę sytuację zmienić i w większym stopniu zaangażować poziom ponadnarodowy.

5. OCHRONA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ – ODNIESIENIE KRAJOWE

Problem ochrony IK przybiera współcześnie wymiar bezpieczeństwa narodowego i jest obowiązkiem państwa. Na szczeblu krajowym ochrona IK jest koordynowana przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB)¹⁵ które jest odpowiedzialne za przygotowanie Narodowego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej.

Istota ochrony IK została zdefiniowana w u. o z. k. (art3 pkt. 3) i należy przez to rozumieć wszelkie działanie zmierzające do zapewnienia funkcjonalności, ciągłości działań i integralności infrastruktury krytycznej w celu zapobiegania zagrożeniom, ryzykom lub słabym punktom oraz ograniczenia i neutralizacji ich skutków oraz szybkiego odtworzenia tej infrastruktury na wypadek awarii, ataków oraz innych zdarzeń zakłócających jej prawidłowe funkcjonowanie.

Słusznie zauważył M. Kopczewski¹⁶ twierdząc, że ochrona IK jest jednym z priorytetów stojących przed państwem polskim. Istota zadań związanych z IK sprowadza się nie tylko do zapewnienia jej ochrony przed zagrożeniami, ale również do tego, aby ewentualne uszkodzenia i zakłócenia w jej funkcjonowaniu były możliwie krótkotrwałe, łatwe do usunięcia i nie wywoływały dodatkowych strat dla obywateli i gospodarki. Przez ochronę IK należy rozumieć wszelkie działania zmierzające do zapewnienia funkcjonalności, ciągłości działań i integralności IK w celu zapobiegania zagrożeniom, ryzykom lub słabym punktom oraz ograniczenia i neutralizacji ich skutków oraz szybkiego odtwarzania tej infrastruktury na wypadek awarii, ataków oraz innych zdarzeń zakłócających jej prawidłowe funkcjonowanie.

Wyodrębnienie IK spośród całej infrastruktury znajdującej się na określonym obszarze, jest ze wszechmiar słuszne i pożądane w perspektywie sprawności funkcjonowania w warunkach kryzysu zarówno administracji publicznej, przedsiębiorstw, jak i życia obywateli. Właściwe rozpoznanie i identyfikacja elementów IK pozwala określić wymagania z zakresu nie-

¹⁵ Funkcjonowanie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa państwa oraz problematyka ich ochrony została ujęta w wielu aktach prawnych, a przede wszystkim: ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP (1967); ustawa o ochronie osób i mienia (1997); Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony (2003); Strategia Bezpieczeństwa Narodowego (2007); ustawa o zarządzaniu kryzysowym (2007) i innych.

¹⁶ M. Kopczewski, *Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej w Rzeczypospolitej – geneza problemu*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*, WSB, Poznań 2013, s. 278.

zbędnej jej ochrony. Wiedza o tej infrastrukturze jest szczególnie chroniona, ponieważ mogłaby zostać wykorzystana, chociażby do przeprowadzenia ataków terrorystycznych.

Wysiłek ochrony IK jest zadaniem zarówno administracji publicznej jak i właściciela systemu. Państwo powinno sprawować funkcje koordynacyjne i kontrolne.

Każdy system zaliczony do IK powinien posiadać swój plan ochrony przewidujący działania adekwatne do skali i rodzaju zagrożenia. Sprecyzowanie zadań w zakresie ochrony IK należy do poszczególnych organów administracji publicznej tworzących krajowe, wojewódzkie, powiatowe i gminne plany ZK.

Zadania z zakresu planowania cywilnego określa u. o z .k (art. 4.). Obejmują one:

- przygotowanie planów ZK;
- przygotowanie struktur uruchamianych w SK;
- przygotowanie i utrzymywanie zasobów niezbędnych do wykonania zadań ujętych w planie ZK;
- utrzymywanie baz danych niezbędnych w procesie ZK;
- przygotowywanie rozwiązań na wypadek zniszczenia lub zakłócenia funkcjonowania IK;
- zapewnienie spójności między planami ZK a innymi planami sporządzanymi w tym zakresie przez właściwe organy administracji publicznej, których obowiązek wykonania wynika z odrębnych przepisów.

Plany ZK powinny zawierać niezbędne elementy określone w art. 5 ust. 2 u. o z.k. W zakresie tego planu bezpośrednie odniesienie do ochrony IK u. o z. k nakazuje dokonanie: charakterystyki zagrożeń oraz ocenę ryzyka ich wystąpienia, w tym dotyczących IK oraz mapy ryzyka¹⁷ i mapy zagrożeń¹⁸; zadania w zakresie monitorowania zagrożeń; tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków uczestniczących w realizacji planowanych przedsięwzięć na wypadek SK; procedury reagowania kryzysowego określające sposób postępowania w SK; współdziałanie między siłami uczestniczącymi w realizacji zadań ZK.

W załącznikach do tego planu powinny znajdować się m.in. procedury realizacji zadań z zakresu ZK, w tym związane z ochroną IK; organizację łączności; organizację systemu monitorowania zagrożeń, ostrzegania i alarmowania; zasady alarmowania ludności o zagrożeniach i sposobach postępowania na wypadek zagrożeń; organizację ewakuacji z obszarów zagrożonych; organizację ratownictwa, opieki medycznej, pomocy społecznej oraz pomocy psychologicznej; organizację i ochronę przed zagrożeniami charakterystycznymi dla danego obszaru; wykaz zawartych umów i poro-

¹⁷ Przez mapę ryzyka należy rozumieć mapę lub opis przedstawiający potencjalnie negatywne skutki oddziaływania zagrożeń na ludzi, środowisko, mienie i infrastrukturę (art. 3 u.o z.k.).

¹⁸ Przez mapę zagrożeń należy rozumieć mapę przedstawiającą obszar geograficzny objęty zasięgiem zagrożenia z uwzględnieniem różnych scenariuszy zdarzeń (art. 3 u.o z.k.).

zumień związanych z realizacją zadań zawartych w planie ZK; zasady oraz tryb oceniania i dokumentowania szkód; procedury uruchamiania rezerw państwowych; wykaz IK znajdującej się odpowiednio na terenie województwa, powiatu lub gminy, objętej planem ZK; priorytety w zakresie ochrony oraz odtwarzania IK.

Ważnym dokumentem przyjmowanym w drodze uchwały przez Radę Ministrów jest Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej, którego celem jest stworzenie warunków do poprawy bezpieczeństwa IK w zakresie (art. 5b ust. 1 u. o z.k.):

- zapobiegania zakłóceniom funkcjonowania IK;
- przygotowania na SK mogące niekorzystnie wpłynąć na IK;
- reagowania w sytuacjach zniszczenia lub zakłócenia funkcjonowania IK;
- odtwarzania IK.

Dyrektor RCB, we współpracy z odpowiednimi ministrami – na podstawie szczegółowych kryteriów – sporządza jednolity wykaz obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład IK z podziałem na systemy. Na tej podstawie opracowuje wyciągi z wykazu IK i przekazuje odpowiednio ministrom i kierownikom urzędów centralnych odpowiedzialnym za dany system oraz wojewodom, na których terenie znajduje się IK. W wyciągu tym (art. 5b ust. 7 u.o z.k.) Dyrektor RCB informuje o ujęciu w wykazie IK obiektów, instalacji lub urządzeń – ich właścicieli, posiadaczy samoistnych i zależnych¹⁹. Wojewodowie z kolei, jeżeli istnieje taka potrzeba wynikająca z wojewódzkiego planu ZK, są upoważnieni do przekazywania niezbędnej informacji o IK na terenie województwa właściwemu organowi administracji publicznej działającemu na tym terenie, z zachowaniem przepisów o ochronie informacji niejawnych.

Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej opracowuje dyrektor RCB we współdziałaniu z ministrami i kierownikami urzędów centralnych odpowiedzialnymi za systemy, wchodzące w skład IK oraz właściwymi w sprawach bezpieczeństwa narodowego. Program ten określa (art. 5a ust. 2 u.o z.k.):

- narodowe priorytety, cele, wymagania oraz standardy, służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania IK;
- ministrów kierujących działami administracji rządowej i kierowników urzędów centralnych odpowiedzialnych za systemy IK;

¹⁹ Posiadacz samoistny to osoba, która rzeczą faktycznie włada jak właściciel. Stan faktyczny (posiadanie) często idzie w parze z tytułem prawnym do rzeczy (własność), jednak można być posiadaczem samoistnym, nie będąc równocześnie właścicielem rzeczy. Ważna jest sama wola władania rzeczą we własnym imieniu, a nie tytuł prawny do niej. Posiadacz zależny to osoba, która faktycznie włada cudzą rzeczą jako użytkownik, najemca, dzierżawca, zastawnik itp. i jest podporządkowana właścicielowi lub posiadaczowi samoistnemu na podstawie stosunku prawnego uprawniającego go do władania rzeczą. Posiadacz zależny włada rzeczą zarówno we własnym imieniu i interesie (na podstawie np. umowy dzierżawy, najmu, itd.), ale także w interesie właściciela lub posiadacza samoistnego.

- szczegółowe kryteria pozwalające wyodrębnić obiekty, instalacje, urządzenia i usługi wchodzące w skład systemów IK, biorąc pod uwagę ich znaczenie dla funkcjonowania państwa i zaspokojenia potrzeb obywateli.

Programem Ochrony Infrastruktury Krytycznej obejmuje się infrastrukturę z podziałem na systemy: zaopatrzenia w energię i paliwa, łączności i sieci teleinformatycznych, finansowe, zaopatrzenia w żywność i wodę, ochrony zdrowia, transportowe i telekomunikacyjne, ratownicze, zapewniające ciągłość działania administracji publicznej oraz produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych. Program ten podlega aktualizacji nie rzadziej niż raz na dwa lata.

Zgodnie z art. 5b ust. 9 u. o z. k., Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia określa sposób realizacji określonych w ustawie obowiązków i współpracy w zakresie Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej przez organy administracji publicznej i służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo narodowe z właścicielami oraz posiadaczami samoistnymi i zależnymi obiektów, instalacji, urządzeń i usług IK oraz innymi organami i służbami publicznymi, biorąc pod uwagę konieczność zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa IK.

Właściciele oraz posiadacze samoistni i zależni obiektów, instalacji lub urządzeń IK mają obowiązek ich ochrony, w szczególności przez przygotowanie i wdrażanie, stosownie do przewidywanych zagrożeń, planów ochrony IK oraz utrzymywania własnych systemów rezerwowych zapewniających bezpieczeństwo i podtrzymujących funkcjonowanie tej infrastruktury, do czasu jej pełnego odtworzenia. Powyższe wynika z zadań zdefiniowanych w art. 6 u. o z.k. w zakresie ochrony IK, które obejmują:

- gromadzenie i przetwarzanie informacji dotyczących zagrożeń IK;
- opracowywanie i wdrażanie procedur na wypadek wystąpienia zagrożeń IK;
- odtwarzanie IK;
- współpracę między administracją publiczną a właścicielami oraz posiadaczami samoistnymi i zależnymi obiektów, instalacji lub urządzeń IK w zakresie jej ochrony.

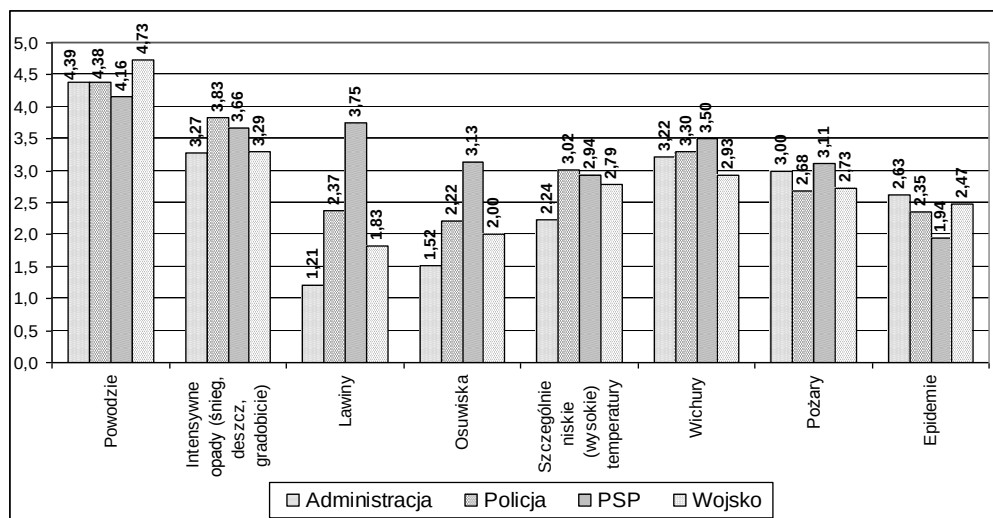
Właściciele oraz posiadacze samoistni i zależni obiektów, instalacji lub urządzeń IK mają obowiązek wyznaczyć osobę odpowiedzialną za utrzymywanie kontaktów z podmiotami właściwymi w zakresie ochrony IK, w terminie 30 dni od dnia otrzymania informacji o ujęciu ich obiektów w omawianym wykazie.

Rada Ministrów określa sposób tworzenia, aktualizację oraz strukturę planów ochrony IK, uwzględniając potrzebę zapewnienia ciągłości funkcjonowania IK.

6. OCENA ZAGROZEŃ REGIONU DOLNOŚLĄSKIEGO

Dokonując oceny źródeł zagrożeń w regionie dolnośląskim, przeprowadzono badania ankietowe ekspertów²⁰. Przeprowadzone w badania dotyczyły problematyki różnorodnych zagrożeń i oceny stanu ZK, to jednak z uzyskanych wyników można wyspecyfikować te które będą się odnosić do IK.

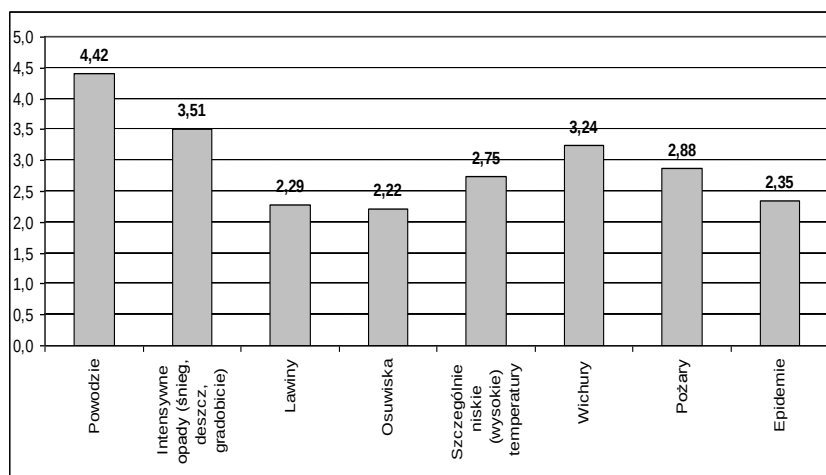
Jedno z pytań półotwartych dotyczyło właśnie zagrożeń dla regionu dolnośląskiego z podziałem na zagrożenia przyrodnicze i zagrożenia wynikające z działalności człowieka. Badania wykazały, że największe zagrożenia w kategorii zagrożeń przyrodniczych w regionie dolnośląskim, stanowią w kolejności: powódzie, intensywne opady (śniegu, deszczu, gradobicie), lawiny, pożary, szczególnie niskie (wysokie) temperatury, lawiny i wreszcie osuwiska. Respondenci dodawali jeszcze takie zagrożenia jak szkody górnicze, tąpnięcia i zapadliska, natomiast eksperci z wojska dodawali zatory lodowe i przyszcycę. Wiele z tych potencjalnych zagrożeń przekłada się bezpośrednio na zagrożenia dla niezakłóconego działania IK. Przypisane wagi wyszczególnionym zagrożeniom przez ekspertów z poszczególnych służb przedstawia rys. 2, natomiast średnie wagi dla poszczególnych zagrożeń – rys. 3.



Rysunek 2. Wagi przypisane przez ekspertów poszczególnych służb zagrożeniom przyrodniczym

Źródło: opracowanie własne.

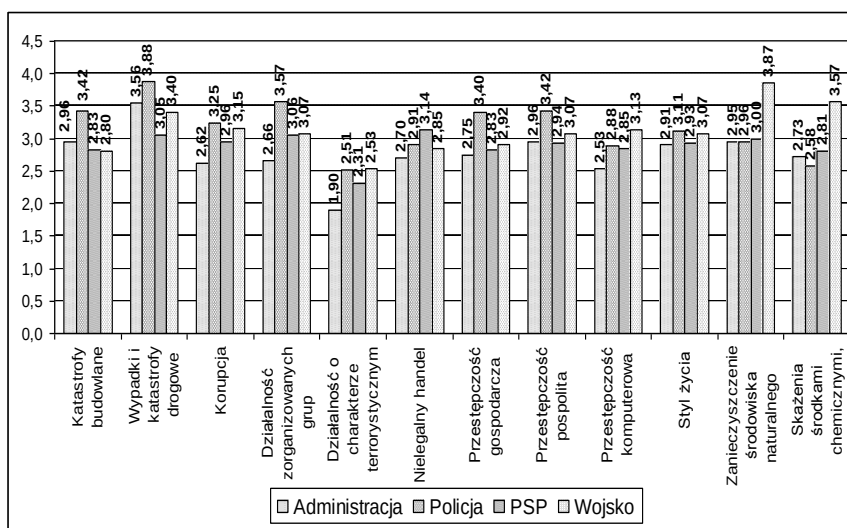
²⁰ Badaniami objęto pracowników Wydziałów Zarządzania Kryzysowego starostw, oficerów Miejskich (Powiatowych) Komend Państwowej Straży Pożarnej, oficerów Miejskich (Powiatowych) Komend Policji oraz oficerów jednostek inżynieryjnych biorących udział w licznych zdarzeniach kryzysowych na Dolnym Śląsku. Na 210 rozesłanych ankiet uzyskano zwrot 112, z czego: z administracji 23, z Państwowej Straży Pożarnej 18, z Policji 56, z wojska 15. Uzyskane opinie pochodziły z niemal wszystkich powiatów regionu, doświadczanych różnymi sytuacjami kryzysowymi. Szerzej wyniki badań przedstawiono w opracowaniu: F. Mroczo, op. cit.



Rysunek 3. Średnie wagi zagrożeń przyrodniczych

Źródło: opracowanie własne.

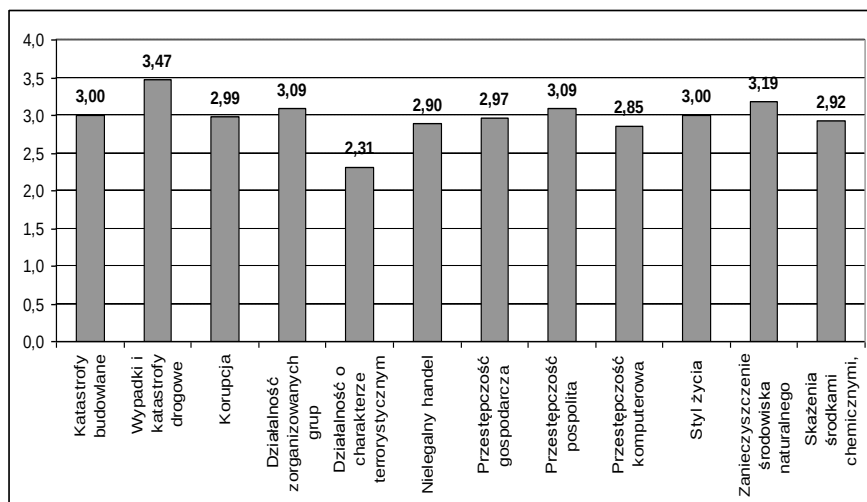
Podobne badania grupy ekspertów przeprowadzono w zakresie zagrożeń wynikających z działalności człowieka. Wyniki przypisanych wag przez ekspertów badanych służb, do poszczególnych zagrożeń przedstawia rys. 4, natomiast przypisane średnie wagi dla poszczególnych zagrożeń przedstawia rys. 5.



Rysunek 4. Wagi przypisane przez ekspertów poszczególnych służb zagrożeniom wynikającym z działalności człowieka

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pokazują, że eksperci postrzegają zagrożenia cywilizacyjne dla regionu dolnośląskiego w następującej kolejności: wypadki i katastrofy drogowe, zanieczyszczenia środowiska naturalnego, działalność zorganizowanych grup przestępczych oraz przestępczość pospolita (kradzieże, rozboje, pobicia, gwałty itp.), katastrofy budowlane, styl życia (prostytucja, alkoholizm, narkomania itp.), korupcja, przestępczość gospodarcza (oszustwa, wyłudzenia, zagarnięcie mienia itp.), skażenia środkami chemicznymi, spalinami itp., nielegalny handel (ludźmi, bronią, narkotykami, samochodami), przestępczość komputerowa, i zamyka tę ponurą listę działalność o charakterze terrorystycznym.

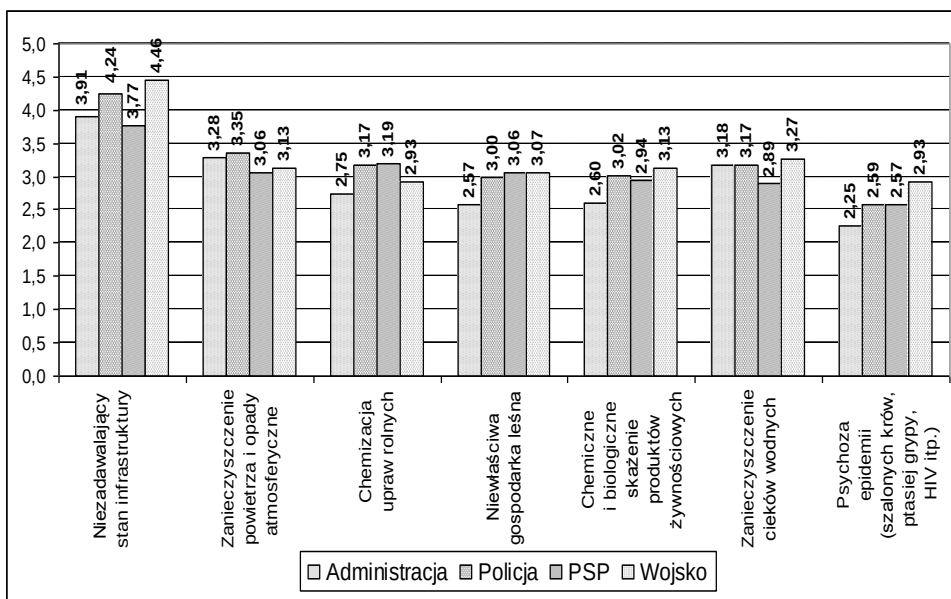


Rysunek 5. Średnie wagi zagrożeń wynikającym z działalności człowieka

Źródło: opracowanie własne.

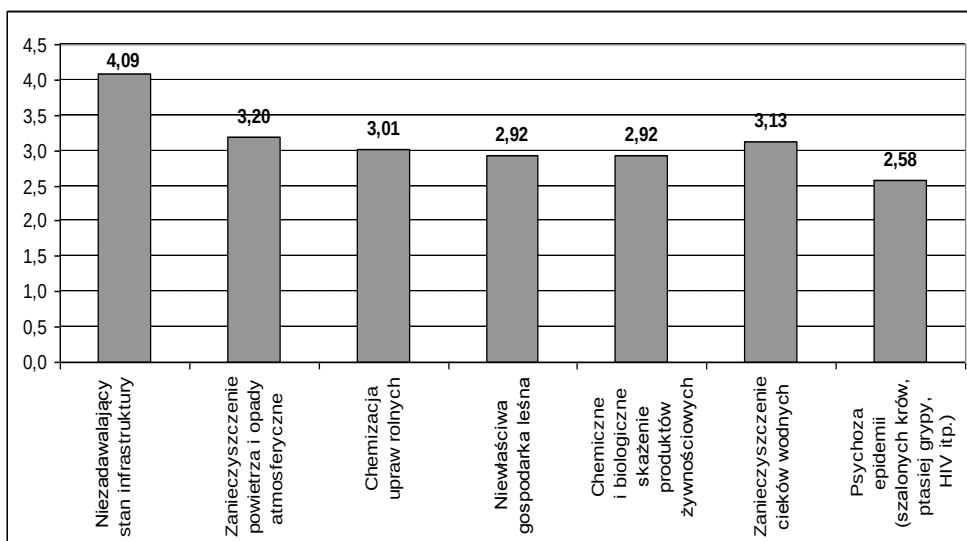
Z przedstawionymi wynikami badań dotyczących znaczenia poszczególnych zagrożeń dla regionu dolnośląskiego, koresponduje kolejny problem odnoszący się do przyczyn powstających zagrożeń. Eksperci mieli możliwość przypisania stosownych wag dla każdej z wybranych przyczyn powstających zagrożeń, mieli również możliwość wyartykułowania własnych spostrzeżeń.

W przypadku przyczyn powstających zagrożeń przyrodniczych uzyskane wyniki zestawiono na rys. 6 w zakresie przypisanych wag przez ekspertów poszczególnych służb, a na rys. 7 przypisane średnie wagi dla wskazanych przyczyn zagrożeń przyrodniczych. Badania wykazały, że eksperci przypisali wagi porządkując wskazane przyczyny w następującej kolejności: niezadawalający stan infrastruktury, zanieczyszczenie powietrza i opady atmosferyczne, zanieczyszczenie cieków wodnych, chemizacja upraw rolnych, chemiczne i biologiczne skażenie produktów żywnościowych oraz niewłaściwa gospodarka leśna, psychoza epidemii (szalonych krów, ptasiej grypy, HIV itp.).



Rysunek 6. Wagi przypisane przez ekspertów poszczególnych służb przyczynom powstających zagrożeń przyrodniczych

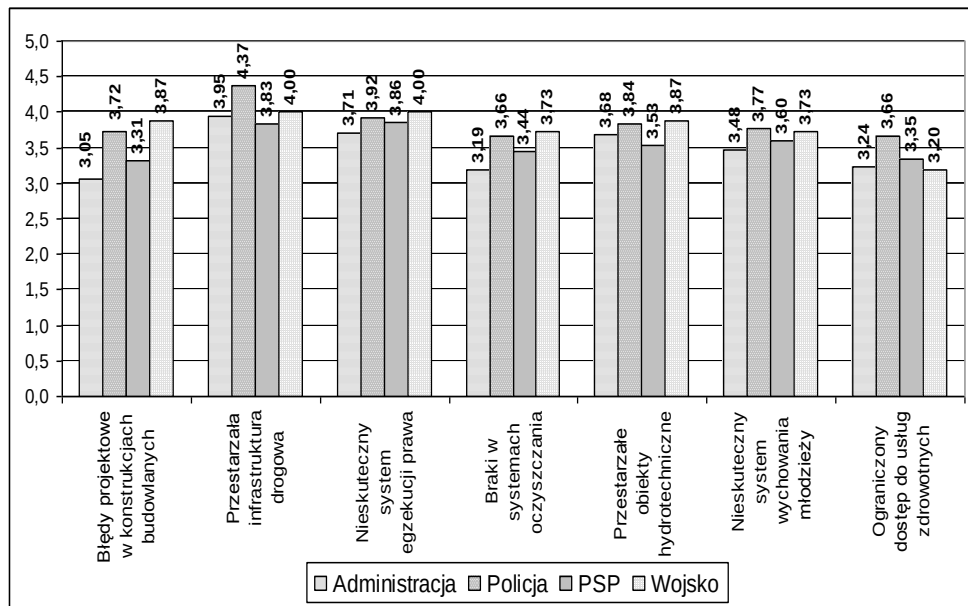
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Średnie wagi przyczyn zagrożeń przyrodniczych

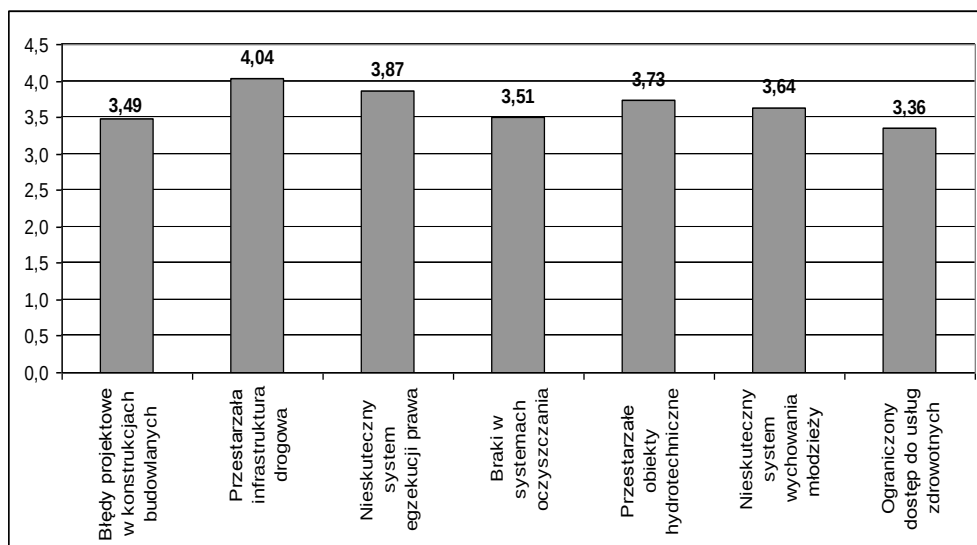
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań ekspertów w zakresie przyczyn powstawania zagrożeń wynikających z działalności człowieka zestawiono na rys. 8 dla poszczególnych służb, a na rys. 9 średnie wagi przypisane poszczególnym przyczynom. Badania wykazały, że eksperci uporządkowali według wagi poszczególne przyczyny w kolejności: przestarzała infrastruktura drogowa, nieskuteczny system egzekucji prawa, przestarzałe obiekty hydrotechniczne, nieskuteczny system wychowania młodzieży braki w systemach oczyszczania, błędy projektowe w konstrukcjach budowlanych oraz ograniczony dostęp do usług zdrowotnych.



Rysunek 8. Wagi przypisane przez ekspertów poszczególnych służb przyczynom zagrożeń wynikających z działalności człowieka

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 9. Średnie wagi przyczyn zagrożeń wynikającym z działalności człowieka

Źródło: opracowanie własne.

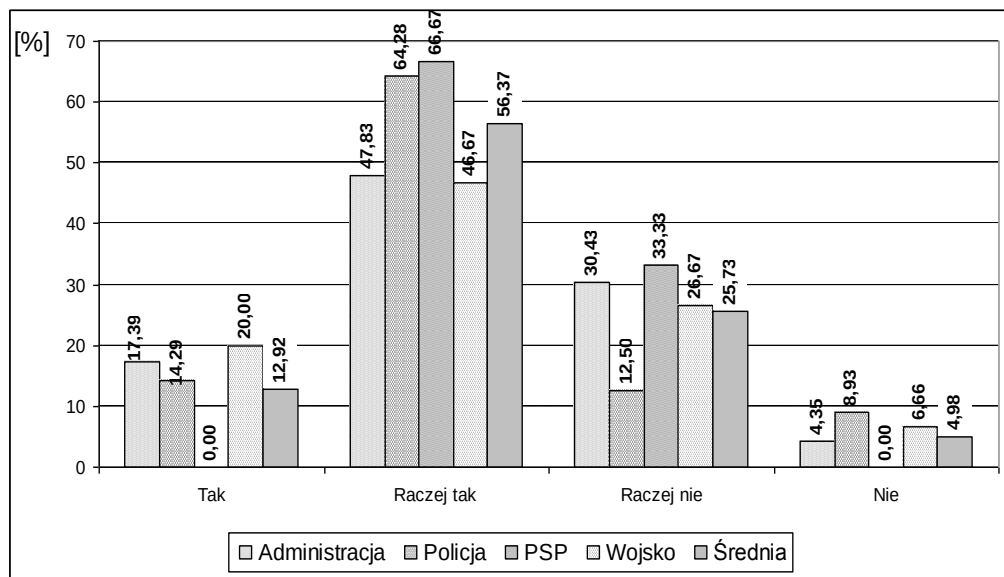
7. OCENA OCHRONY INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ NA DOLNYM ŚLĄSKU

Jak zauważa A. Tyburska²¹, rozwój cywilizacji, w tym intensywne zmiany technologiczne spowodowały, że utrzymanie niezbędnych funkcji społecznych, takich jak: zdrowie, bezpieczeństwo, ochrona, dobrobyt materialny lub społeczny ludności stało się zadaniem niezwykle trudnym. Niełatwo byłoby obecnie egzystować bez sprawnie działających systemów zaopatrzenia w energię, wodę i żywność, systemów łączności i sieci teleinformatycznych czy też ratowniczych i produkujących substancje chemiczne. Z punktu widzenia funkcjonowania państwa i życia obywateli naruszenie ciągłości działania administracji publicznej mogłoby wywołać destabilizację sprawności jej organów. Wszystkie te elementy wpływają na bezpieczeństwo państwa i jego obywateli, w tym na skuteczność funkcjonowania organów władzy i administracji publicznej oraz instytucji i przedsiębiorców, przez co wchodzi w skład IK, której ochrona powinna być jednym z podstawowych priorytetów każdego państwa.

Jednym z celów prowadzonych badań na Dolnym Śląsku było poznanie poglądów ekspertów poszczególnych służb na temat stopnia ochrony wydzielonej IK na szczeblu organizacyjnym, na którym funkcjonują badani

²¹ Zob. A. Tyburska, *Ochrona infrastruktury krytycznej*, WSPol., Szczytno 2010, s. 23.

eksperci. W ankiecie postawiono więc pytanie dotyczące tego właśnie problemu: czy wydzielona IK jest wystarczająco chroniona w przypadku zaistnienia zagrożeń na Pana(i) szczeblu administracyjnym? Rozkład odpowiedzi graficznie przedstawiono na rys. 10.



Rysunek 10. Ocena stopnia ochrony infrastruktury krytycznej

Źródło: opracowanie własne.

Opinie wyrażone przez ekspertów przedstawiają niezbyt optymistyczny obraz ochrony IK w regionie dolnośląskim. Co prawda 69,29% ekspertów pozytywnie oceniło poziom ochrony IK wydzielonej na ich szczeblu organizacyjnym (z czego 12,92% – tak oraz 56,37% – raczej tak), to jednak aż 30,71% oceniło negatywnie tę ochronę (z czego 25,73% – raczej nie oraz 4,98% – nie). Z uwagi na zasadnicze znaczenie IK dla przetrwania ludności oraz bezpieczeństwa państwa w warunkach kryzysowych, niepokojący jest tak wysoki poziom odpowiedzi negatywnych.

W przypadku odpowiedzi pozytywnych respondenci uzasadniali swój wybór następująco: wydzielone siły i środki do tej ochrony są wystarczające; realizuje się całodobowe służby ochronne i patrole interwencyjne; ustalone procedury sprawdzają się, są doskonałe i nie ma przypadków zagrożenia IK; przygotowuje się tę infrastrukturę do poprawnego funkcjonowania w warunkach zagrożeń; IK jest poprawnie chroniona, ale trudno wszystko przewidzieć.

Bardzo ważne uwagi, z poznawczego punktu widzenia, wnieśli respondenci w przypadku odpowiedzi negatywnych: obecna ochrona nie spełnia wymogów u. o z.k.; ochronę IK próbuje się przerzucić na gminy, które nie mają wystarczających sił i środków; duża niewiedza w tym zakresie, nie

wszyscy wiedzą, co to jest IK, nie bardzo wiadomo, co należy (zostało wydzielone) do IK; nie jesteśmy w stanie ochronić tej infrastruktury w skrajnych zagrożeniach przyrodniczych; właściciele (zarządzający) IK nie posiadają zintegrowanych systemów ochrony; występują wieloletnie zaniedbania, brakuje inteligentnych systemów ochrony.

PODSUMOWANIE

Ponieważ IK została wyselekcjonowana jako istotnie wpływająca na poziom bezpieczeństwa państwa i jakość życia obywateli, to jej ochrona i niezakłócone funkcjonowanie powinno stać się źródłem szczególnego zainteresowania organów państwa, administracji publicznej oraz rozlicznych podmiotów gospodarczych. Z uwagi na dużą zmienność współczesnych zagrożeń, ochrona IK powinna być także ciągle monitorowana i dostosowywana do zachodzących i potencjalnych zmian. Ochrona IK powinna być sprawowana nie tylko w SK ale także w czasie pokoju przed jej zaistnieniem. Jest to szczególnie ważne w obliczu możliwości powstania nagłego, nieoczekiwanego zagrożenia (atak terrorystyczny, sabotaż, klęska żywiołowa).

Ponieważ zakłócenie poprawności funkcjonowania IK w jednym kraju może wpływać na jej działanie w innym, ochrona IK przybiera wymiar międzynarodowy. Europejski Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej wyznacza kolejność działań w zakresie ochrony IK oraz określa zaangażowanie poziomu ponadnarodowego.

Ochrona IK jest priorytetowym zadaniem państwa i powinna zmierzać do zapewnienia funkcjonalności, ciągłości działań i pełnej integralności.

Głównymi zagrożeniami dla IK w regionie dolnośląskim stanowią w zakresie zagrożeń przyrodniczych: powódzie, intensywne opady (śniegu, deszczu, gradobicia), wichury i pożary, szkody górnicze, tąpnięcia, zapadliska, zatory lodowe, a w zakresie wynikającym z działalności człowieka: wypadki i katastrofy drogowe, zanieczyszczenia środowiska naturalnego, działalność zorganizowanych grup przestępczych, katastrofy budowlane, przestępczość komputerowa. W ocenie ponad 30% ekspertów, ochrona IK na Dolnym Śląsku nie jest wystarczająca. Wobec rozległości i różnorodności IK, poprawę jej ochrony można poszukiwać m. in. w innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych.

LITERATURA:

- [1] Bansch I. i Świątkowska J., *Nowe trendy w obszarze ochrony infrastruktury krytycznej – perspektywa europejska*, Prace Naukowe WWSZiP, T. 25, [w] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, ISSN 2084-2686; ISBN 978-83-60904-37-4. WWSZiP, Wałbrzych 2013.

- [2] Dyrektywa 2008/114/WE z dnia 8 grudnia 2008 r. *w sprawie rozpoznawania i wyznaczania europejskiej infrastruktury krytycznej oraz oceny potrzeb w zakresie poprawy jej ochrony.*
- [3] Kiczka K., *Administracja publiczna a bezpieczeństwo wewnętrzne*, [w:] A. Chajbowicz, T. Kocowski (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2009.
- [4] Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego, *Ochrona infrastruktury strategicznej w walce z terroryzmem*, Bruksela 2004.
- [5] Komunikat Komisji *w sprawie europejskiego programu ochrony infrastruktury krytycznej*, Bruksela 2006.
- [6] Kopczewski M., *Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej w Rzeczypospolitej – geneza problemu*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*, WSB, Poznań 2013.
- [7] Mroczo F., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2012.
- [8] Radziejewski R., *Plany ochrony infrastruktury krytycznej w teorii i praktyce*, [w:] M. Kopczewski, I. Grzelczak-Miłoś, M. Walachowska, *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem. Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce*, WSB, Poznań 2013.
- [9] Rozporządzenie Rady Ministrów *w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony* (2003).
- [10] Rozporządzenie Rady Ministrów z 24 czerwca 2003 r. *w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony*, (Dz. U. nr 116 z 2003 r., poz. 1090).
- [11] Strategia Bezpieczeństwa Narodowego (2007).
- [12] Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa RP 2022 (uchwała Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 – [<http://www.bbn.gov.pl>]).
- [13] Tyburska A., *Ochrona infrastruktury krytycznej*, WSPol., Szczytno 2010.
- [14] Ustawa *o Biurze Ochrony rządu* z 16 marca 2001. (Dz. U. z 2001 r. nr 27, poz. 298).
- [15] Ustawa *o ochronie osób i mienia* z 22 sierpnia 1997 r. (Dz. U. nr 114 z 1997 r., poz. 740).
- [16] Ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP (1967).

- [17] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (u. o z. k.), (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076).

STRESZCZENIE

Wybrane problemy ochrony infrastruktury krytycznej

W artykule odniesiono się do istoty i znaczenia infrastruktury krytycznej dla bezpieczeństwa państwa i niezakłóconego funkcjonowania jego organów, podmiotów gospodarczych i obywateli. Zwrócono uwagę na główne zagrożenia dla infrastruktury krytycznej i dynamikę ich rozwoju. Zasygnalizowano problem ochrony tej infrastruktury w wymiarze europejskim i krajowym. Szczególną uwagę poświęcono wynikom badań opinii ekspertów, przeprowadzonych w regionie dolnośląskim, w zakresie potencjalnych zagrożeń i stanu ochrony infrastruktury krytycznej. Ta problematyka stała się głównym celem artykułu.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, sytuacja kryzysowa, infrastruktura krytyczna, zagrożenie, ochrona.

SUMMARY

Some problems of the critical infrastructure protection

In this article, the reference was made to the essence and importance of the critical infrastructure for the state security and undisturbed functioning of its organs, business entities and citizens. It was paid attention to main threats for the critical infrastructure and the dynamics of their development. Moreover, it was mentioned about the problem of this infrastructure protection in European and national dimensions. Particular attention was paid to the results of research of the experts' opinion carried out in the region of Lower Silesia, within the scope of potential threats and status of the critical infrastructure protection. These issues became main purpose of this article.

Keywords: crisis management, crisis situation, critical infrastructure, threat, protection.



Ewa Kowalczuk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych

WSTĘP

Rozwój gospodarczy oraz techniczny ma zasięg globalny. Tempo życia gwałtownie wzrosło, skrócił się cykl przydatności produktów, to, co wychodzi na rynek jest już niemal przestarzałe. Ludzie ciągle do czegoś dążą, szukają rozwiązań i odpowiedzi na wiele pytań dotyczących ich egzystencji. Pomimo tak szybkiego tempa starają się podejmować racjonalne decyzje, kierować się logiką. Wyciągają wnioski z własnych doświadczeń i doświadczeń wcześniejszych pokoleń. Zachowania ludzkie, wybory, decyzje oraz działania są przedmiotem zainteresowań wielu nauk. Każda z nich niezależnie stara się badać i wyjaśniać funkcjonowanie świata, w którym główną rolę odgrywa człowiek. Samodzielność nauk jest bardzo istotna, ale dopiero współpraca, wykorzystywanie dorobku poszczególnych nauk stworzy spójny system kulturowy człowieka i dostarczy narzędzi, dzięki którym będzie można lepiej zrozumieć świat.

Celem pracy jest odpowiedź na pytanie, czy nauki ekonomiczne są naukami interdyscyplinarnymi.

Analiza literatury i zdefiniowanie nauk ekonomicznych będzie próbą do sformułowania odpowiedzi na to pytanie.

1. EKONOMIA JAKO NAUKA EKONOMICZNA

Ekonomia jest nauką o procesach gospodarczych. Stara się wykrywać i opisywać prawidłowości rządzące tymi procesami. Te prawidłowości to

prawa ekonomiczne¹.

Początków ekonomii dopatruje się w różnych szkołach czy koncepcjach. W literaturze można spotkać się z twierdzeniem, że do rozwoju ekonomii, jako nauki przyczyniły się prace A. Smitha, który w 1776 roku opublikował swoje dzieło *„Bogactwo narodów”*. Za kolejną ważną postać, która przyczyniła się do rozwoju tej nauki, uważa się J. M. Keynesa. Od *„Bogactwa narodów”* A. Smitha do *„Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza”* J. M. Keynesa ekonomia przeszła wiele stadiów rozwoju.

P. A. Samuelson i W. D. Nordhaus stwierdzili, że stykając się po raz pierwszy z ekonomią, ludzie często chcą jakiejś krótkiej definicji. Uważają, że reakcją na ten popyt jest wcale obfita podaż. Podali parę popularnych definicji.

- Ekonomia jest to badanie działań człowieka, dotyczących produkcji oraz wymiany między ludźmi.
- Ekonomia analizuje zmiany w całości gospodarki – tendencję cen, produkcji, bezrobocia. Z chwilą, gdy te zjawiska zostaną zrozumiane, pomaga w kształtowaniu polityki, za pomocą, której rządy mogą wywierać wpływ na całokształt gospodarki.
- Ekonomia jest nauką o dokonywaniu wyborów. Bada, w jaki sposób ludzie dobierają rzadkie albo ograniczone zasoby wytwórcze (ziemia, praca wyposażenie, wiedza techniczna), aby produkować z nich różne dobra (jak na przykład zboże, wołowinę, płaszcze, koncerty, drogi, rakiety odrzutowe) i jak decydują o rozdziale tych dóbr między konsumujących je członków społeczeństwa.
- Ekonomia to nauka o tym, w jaki sposób istoty ludzkie organizują działania człowieka w sferze konsumpcji i produkcji.
- Ekonomia jest nauką o pieniądzu, stopie procentowej, kapitale i bogactwie².

P. A. Samuelson i W. D. Nordhaus podsumowali, że uczeni zgadzają się dziś, co do pewnej definicji ogólnej: ekonomia jest nauką o tym, jak jednostki i społeczeństwo decydują o wykorzystaniu rzadkich zasobów, – które mogą mieć także inne, alternatywne, zastosowania – w celu wytwarzania różnych dóbr i rozdzielenia ich na konsumpcję, obecną lub przyszłą, pomiędzy różne osoby i różne grupy w społeczeństwie³.

Z analizowanych definicji można wyciągnąć wnioski, że ekonomia zajmuje się przede wszystkim działaniem ludzi w różnych warunkach. Interese

¹ R. Milewski, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17, Nazwa „ekonomia” posługiwał się już Arystoteles (filozof grecki, który żył w latach 384-322 p.n.e.). Oikos znaczy po grecku dom, a nomos – prawo. Ekonomia oznaczała więc wówczas wiedzę o prawach rządzących gospodarstwem domowym. Poczynając od XVII wieku upowszechnił się termin „ekonomia polityczna”, przy czym przymiotnik „polityczna” oznaczał mniej więcej to samo, co „społeczna”. Współcześnie, zwłaszcza w literaturze anglo-amerykańskiej, przymiotnik ten jest zazwyczaj pomijany i stosowany jest termin „ekonomia” (economics).

² P. A. Samuelson, W. D. Nordson, *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 25.

³ op. cit. s. 26.

suje ją człowiek, który by przetrwać musi poradzić sobie w różnych sytuacjach. Życie często stawia człowieka na rozdrożu, musi podjąć decyzję, którą dokonuje dość często nieracjonalnie, lecz pod wpływem emocji. Nauka bada wybory, decyzje, stara się wyciągnąć wnioski i uogólnienia oraz jest zainteresowana pomiarem tych zjawisk, by stworzyć benchmark dla innych. Stara się podawać definicje, które nie tylko będą miały charakter opisowy, ale by były one funkcjonalne.

Ekonomia funkcjonuje w świadomości ludzi, jako nauka społeczna. Stara się ocenić i wyjaśnić wybory bądź próby poszukiwania wyborów w warunkach ograniczoności i rzadkości. Jest nauką gromadzącą i porządkującą wiedzę z zakresu gospodarowania w społeczeństwie ograniczonymi zasobami (czynnikami produkcji) w celu zaspokojenia potrzeb człowieka. Potrzeby człowieka są nieograniczone, mają zdolność do odnawiania, nie można ich zaspokoić raz na zawsze. Ograniczeniem jest ilość środków, które mogą służyć do ich zaspokojenia. Można powiedzieć, że ma charakter empiryczny, stara się znaleźć odpowiedź na nurtujące ludzi pytania i znaleźć prawidłowości dotyczące między innymi użyteczności, wartości oraz ilości i jakości.

Wiedza gromadzona przez ekonomistów składa się m.in. z sądów opisowych i sądów wartościujących (norm, zaleceń, ocen). (...) To, czy konkretna wypowiedź ekonomisty zawiera oceny, czy też ich nie zawiera, jest często traktowane, jako kryterium zaliczenia jej do ekonomii normatywnej lub ekonomii pozytywnej⁴. Stąd wyróżnia się między innymi podział ekonomii na ekonomię pozytywną i ekonomię normatywną; i uprawia się ją w sposób opisowy lub normatywny.

Ekonomia pozytywna (opisowa) – nie zawiera ocen i sądów wartościujących, stara się odpowiedzieć na pytanie: jak jest. Zawiera opis na podstawie obserwacji ekonomistów.

Ekonomia normatywna – zawiera sądy wartościujące, odpowiada na pytanie: jak powinno być, co jest dobre, a co nie. Sądy wartościujące są różne, ponieważ badacze mają inne odczucia, przekonania, stąd sądy są osobistą odpowiedzią badacza, odwołujące się do jego wartości i doświadczeń, czy upodobań. Formowane są zalecenia z punktu widzenia świata wartości.

Na ekonomii ciąży duża odpowiedzialność, oczekuje się, że dostarczy teorii oraz podstaw do działań praktycznych. W związku z tym można dokonać dalszych podziałów ekonomii: na teoretyczną i praktyczną. Konieczność praktyczności ekonomii wymusza współpracę z innymi naukami. Nauki powinny dostarczać teorii, które przyczynią się do rozwiązywania praktycznych problemów. Teorii, które rozwiążą bieżące problemy i będą służyły w przyszłości, w dalszych badaniach. Ekonomia formułuje modele ekonomiczne, na podstawie, których przedstawia uproszony obraz rzeczywistości; oraz gromadzi i systematyzuje wiedzę o gospodarowaniu, stąd nie może opierać się tylko na swoich badaniach, lecz powinna korzystać z dorobku innych nauk.

⁴ B. Czarny, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 1998, s. 30-31.

W Narodowym Centrum Nauki⁵ można znaleźć informację, że dokonany został podział badań naukowych w trzech głównych działach:

1. HS – Nauki Humanistyczne, Społeczne i o Sztuce,
2. ST – Nauki Ścisłe i Techniczne,
3. NZ – Nauki o życiu.

W dziale pierwszym HS, wyodrębniono sześć paneli; w tym czwarty panel HS4 – nazwany panelem „Jednostka, instytucje, rynki” wyszczególniono dziedziny, które dotyczą – ekonomii, finansów, zarządzania, demografii, geografii społeczno-ekonomicznej, urbanistyki.

Natomiast Centralna Komisja do Spraw Stopni i Tytułów wyszczególniła w naukach ekonomicznych podkategorie: ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i towaroznawstwo. Wnioskować można, że ekonomia jest nauką nierozłączną z kilkoma innymi naukami, z których nieustannie czerpie wiedzę i informacje.

2. NAUKI EKONOMICZNE

Ponieważ w literaturze funkcjonuje wiele informacji dotyczących nauk ekonomicznych w pracy odwołano się do Uchwały Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 roku w sprawie określania dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych⁶ można stwierdzić, że nauki ekonomiczne to jedna z dziedzin naukowych w Polsce.

Nauki ekonomiczne dzielą się na następujące dyscypliny naukowe:

- Ekonomia,
- Finanse (od 2011)⁷,
- Nauki o zarządzaniu,
- Towaroznawstwo.

Nauki ekonomiczne rozwijają się dynamicznie, szukają odpowiedzi i rozwiązań dotyczących działań człowieka w otoczeniu, które często bywa turbulentne. Permanentny rozwój nauki, różnice w podejściach do problemów i różne metody badawcze przyczyniły się do powstania wielu kierunków naukowych, co spowodowało, że niektóre obszary badawcze są trudne do jednoznacznego i wyraźnego określenia czy rozgraniczenia, co z kolei implikuje integrację nauk. Nauki uzupełniają się wzajemnie, generują swoje definicje i twierdzenia w oparciu o badania przeprowadzone przez inne specjalizacje. Dzięki wspólnej wiedzy powstają uogólnienia, które często są punktem wyjścia do szczegółowych badań i odkryć.

⁵ [www.ncn.gov.pl] – (10.01.2014).

⁶ M.P. z 2003 r. Nr 40, poz. 586. – [www.isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet] (10.01.2014).

⁷ M.P. z 2010 r. Nr 46, poz. 636. – [www.dokumenty.rcl.gov/MP/rok/2010/wydanie46/pozycja636] (10.01.2014).

R. Milewski⁸ stwierdził, że ekonomia jest jedną z wielu nauk ekonomicznych, zajmujących się działalnością gospodarczą ludzi, nauką najbardziej ogólną. Uważa, że oprócz ekonomii do nauk ekonomicznych zaliczyć należy:

- Historię gospodarczą – zajmującą się badaniem rozwoju procesów i zjawisk gospodarczych w czasie.
- Statystykę – ujmującą procesy i zjawiska gospodarcze w sposób liczbowy.
- Ekonomikę – badającą poszczególne dziedziny lub aspekty procesu gospodarowania, np. ekonomikę przemysłu, ekonomikę rolnictwa, ekonomikę budownictwa, ekonomikę obrotu towarowego, ekonomikę transportu, ekonomikę turystyki, ekonomikę pracy, ekonomikę oświaty, naukę o planowaniu, naukę o finansach itd.⁹.

Ekonomia korzysta z dorobku nauk ekonomicznych, ale również ściśle współpracuje z naukami nieekonomicznymi, takimi jak: socjologia, psychologia, polityka, filozofia, matematyka, logika. Kręgiem zainteresowań tych nauk jest racjonalne działanie człowieka, znalezienie wzoru, czy też wygenerowanie modelu, który byłby wskazówką dla jednostki lub społeczeństwa.

3. WSPÓŁPRACA W NAUKACH EKONOMICZNYCH

W Słowniku współczesnego języka polskiego jest wyjaśnienie pojęcia interdyscyplinarny, które informuje, że dotyczy ono związku równocześnie z dwiema (lub więcej) dyscyplinami naukowymi, wykorzystując dorobek tych dyscyplin. Inne wyjaśnienie, to określenie współpracy naukowej, w której naukowcy stosują metody badawcze doprowadzają do powstania nowej wiedzy, opartej na dziedzinach, na których się opiera.

Współpraca badaczy zajmujących się działalnością człowieka w sposób sprawny i skuteczny, zajmujących się prawami rządzącymi w gospodarce może przyczynić się do poprawy jakości badań, do wyciągania prawidłowych wniosków i stawiania niepodważalnych hipotez.

Nauki ekonomiczne starają się, podobnie jak inne nauki, nadać za rzeczywistością. Badacze winni uważnie przyglądać się rzeczywistości społecznej, która nieustannie się zmienia, podlega pewnym trendom i prawidłowościom, by móc odpowiedzieć lub szukać odpowiedzi na nurtujące pytania. Ludzkość stoi ciągle przed problemem wyboru:

- Co?
- W jaki sposób?

⁸ R. Milewski, op. cit., s. 40 – 41.

⁹ R. Milewski tamże, s. 41 stwierdził, że dziedziny wiedzy zwane u nas ekonomikami i traktowane jako nauki dość wyraźnie wyodrębnione z ekonomii (czy też ekonomii politycznej) na Zachodzie są traktowane raczej jako dziedziny tej samej nauki, tzn. ekonomii. W związku z tym dyscypliny znane np. w Stanach Zjednoczonych jako *Industrial Economics* i *Labor Economics* należałoby tłumaczyć jako „ekonomia przemysłu” i „ekonomia pracy”.

- I dla kogo wytwarzać?

Pytania są konkretne i proste, jednak odpowiedź na nie przysporzy problem, ponieważ jest uzależniona od zbyt wielu przesłanek, które nie pozwolą na skonstruowanie jednoznacznej odpowiedzi.

Odpowiedź na te pytania stara się wygenerować ekonomia korelując z innymi naukami. Ekonomia jest nauką badającą, jak ludzie sobie radzą z rzadkością – brakiem nieograniczonej dostępności dóbr oraz jak rozwiązują problem alokacji ograniczonych zasobów w celu zaspokojenia stale rosnących potrzeb konsumpcyjnych¹⁰. Potrzeby ludzkie mają charakter materialny i niematerialny. Środki materialne to zasoby przyrody oraz wszystko to, co „wyszło spod ręki człowieka”. Środkami niematerialnymi są informacje czy też przekazywana wiedza. Ekonomia zajmuje się głównie tymi środkami zaspakajania potrzeb ludzkich, które zostały wydobyte, przetworzone czy też przemieszczone w procesie pracy.

Szczególną cechą ekonomii – to, że jest ona rodzajem naukowego dyskursu, że jej rozwój kształtuje się pod wpływem debat, sporów i kontrowersji. Ekonomia podlega również, jak inne nauki, modzie, co powinno skłonić naukowców do wnikliwej obserwacji rzeczywistości społecznej z różnych perspektyw i płaszczyzn i wyciągania wniosków. Co jeszcze wczoraj wydawało się nieistotne, dziś może być kluczowym czynnikiem rozwoju lub stagnacji.

Nauki ekonomiczne mają społeczny charakter, zajmują się gospodarką, ale ich głównym celem nie powinny być korzyści ekonomiczne, lecz dążenie do poznawania prawdy o rzeczywistości społecznej i przedmiocie badania. Powinny większy nacisk kłaść na formę a nie samą treść, cechować je powinna wiarygodność i dążenie do praktyczności. Narzędziem umożliwiającym sprostanie tym warunkom będzie ujęcie interdyscyplinarne. Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych pomoże przy rozwiązywaniu problemów badawczych. Możliwość skorzystania z dorobku innych nauk, współpraca i integracja pomiędzy badaniami będzie wartością dodaną do nauki. Spojrzenie i obserwacja na problemy ekonomiczne z różnych perspektyw pozwoli lepiej poznać przedmiot badania. Wspólna praca może być uwieńczona sukcesem zmierzającym do ustalenia prawdy o gospodarce i reguł nią rządzących.

Współpraca w naukach ekonomicznych powinna, więc się opierać na:

- Spojrzeniu na ten sam problem z różnych punktów widzenia,
- Obserwacji tych samych zagadnień z ujęcia różnych dyscyplin naukowych,
- Włączaniu do nauki terminologii i aparatury pojęciowej innych nauk,
- Szukaniu rozwiązań problemów poza własną dziedziną nauki,
- Korzystaniu z rozwiązań innych nauk,
- Szukaniu wzorców i rozwiązań już istniejących.

¹⁰ J. Woś, *Wprowadzenie do ekonomii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 1998, s. – 21.

By w ten sposób uczeni mogli podchodzić do nurtujących ich problemów niezbędne jest posiadanie wiedzy nie tylko z zakresu swojej dziedziny, lecz orientacja w rzeczywistości. Dziś niewyobrażalne jest oderwanie uczoności od rzeczywistości, który w zaciszu domowym będzie tworzył nowe teorie. Prawa formułuje się w ośrodkach badawczych, gdzie rozwija się nauka w oparciu o doświadczenia. Zmienia się podejście do nauki, do ilości i jakości. Istnieją zagadnienia, które można zmierzyć i obliczyć, ale istnieje bardzo wiele zjawisk, których nie można zmierzyć, a które mają istotne znaczenie w gospodarce, w wyborach dokonywanych przez ludzi, choćby na przykład emocje. Pod wpływem emocji ludzie dokonują zakupów, podejmują decyzje, które z racjonalnością i przewidywalnością nie mają nic wspólnego. Dlatego obecnie bardzo często ekonomiści, którzy budują modele i na ich podstawie wyciągają wnioski, mogą natrafić na sytuacje, w których zastosowanie ich pracy badawczej nie przyniesie oczekiwanego rezultatu.

G. Kołodko w swojej książce, *„Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości”* zwraca uwagę na konieczność kształcenia studentów nauk ekonomicznych w zakresie antropologii czy kulturoznawstwa. Wskazuje, że nie powinno to odbywać się kosztem innych nauk, lecz obok nich. Stwierdza, że to, co dziś sugeruje, niedługo stanie się kanonem, ponieważ nauki ekonomiczne osadzone są w kontekście kulturowym.

PODSUMOWANIE

Do niedawna najważniejsze były wzory i modele, na których można było osadzać naukę. Dzisiejsza rzeczywistość wymaga koncentracji na otoczeniu, w bardzo szerokim znaczeniu, oraz na spojrzeniu wielowątkowym na problem.

Jeszcze niedawno, wydawałoby się, że na przykład demografia, nie jest nauką, która może mieć bezpośredni wpływ na ekonomię. Obserwując dzisiejszą rzeczywistość nietrudno wyciągnąć wnioski, że wpływ tej nauki jest ogromny. Wiedza z zakresu przyrostu naturalnego czy tendencji do migracji może być kluczowa przy analizie ekonomicznej przyszłej emerytury, czy też innych problemach na przykład dotyczących opieki zdrowotnej lub społecznej.

Kluczową rolę w ekonomii odgrywa również polityka. Nieprzewidywalne sytuacje na świecie (wojny, napady terrorystyczne, aneksje) odgrywają często ogromną rolę i kształtują poglądy ekonomistów, którzy oceniają rzeczywistość poprzez własną percepcję.

Dzisiejszy uczonek nie może swoich badań opierać w oparciu o jedną dyscyplinę. Powinien mieć świadomość, że problemy danej nauki można rozwiązywać lub szukać rozwiązań w oparciu o inne nauki. Problemy i procesy gospodarcze zachodzą i wynikają w związkach przyczynowo skutkowych, na które należy spojrzeć interdyscyplinarnie. Wzrost wiedzy, jej kumulacja oraz istniejące paradygmaty są przyczyną do dyskursu naukowego, który pokazuje, że istnieją alternatywne podejścia, dzięki którym można znaleźć odpowiedź na nurtujące pytania.

LITERATURA:

- [1] Czarny B., *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 1998.
- [2] Kołodko G., *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2013.
- [3] Milewski R., *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [4] Samuels W. [1997], *The Work of Historians of Economic Thought*, "Research in the History of Economic Thought and Methodology", vol. 15, pp. 181-197.
- [5] Samuelson P. A., Nordhaus W. D., *Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [6] Spychalski G., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [7] Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 roku *w sprawie określania dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych* opublikowana w Monitorze Polskim z 2003 roku, Nr 40, poz. 586.
- [8] Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 kwietnia 2010 r. *zmieniająca uchwałę w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych* opublikowana w Monitorze Polskim z 2010 roku, Nr 46, poz. 636.
- [9] Woś J., *Wprowadzenie do ekonomii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.

Zasoby internetowe

- [10] [www.ck.gov.pl].
- [11] [www.ncn.gov.pl].

STRESZCZENIE

Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych

Nauki ekonomiczne funkcjonują jako system wiedzy, który powinien gwarantować obiektywne poznanie zachowań ludzi, zjawisk i procesów gospodarczych. Naukowy dyskurs i korelacja pomiędzy naukowcami z różnych dziedzin może wygenerować odpowiedź na nurtujące pytania.

Artykuł analizuje zjawisko interdyscyplinarnego charakteru nauk ekonomicznych. Głównym celem pracy było uzasadnienie tezy użyteczności współpracy badawczej dla rozwoju całej nauki.

Słowa kluczowe: ekonomia, interdyscyplinarność.

SUMMARY

Interdisciplinarity in economics

Economic sciences function as a system of knowledge, which should provide objective knowledge of human behavior, economic phenomena and processes. Scientific discourse and the correlation between researchers from different disciplines can generate a response to bothering questions.

The article analyzes the phenomenon of the interdisciplinary nature of economics. The main aim of this study was to validate the thesis of general research collaboration for the development of the science.

Keywords: economics, interdisciplinarity.



Jacek Wychowanek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Problematyka jakości produktu w małych i średnich przedsiębiorstwach

*„Jakość nie jest dziełem przypadku;
jest zawsze wynikiem dobrych intencji, szczerego wysiłku,
inteligentnego nadzoru i zręcznego wykonania”.*
Will Forster

WPROWADZENIE

Jakość¹, słowo którego używamy nader często – dosłownie, a niekiedy jako synonimu lub odniesienia do szerszego kontekstu, z reguły w codziennych, potocznych rozmowach tudzież w paranaukowych rodzinnych lub towarzyskich dysputach, ma wartość i sens dla nas tak oczywiste, iż zapewne nikomu z nas nie przychodzi do głowy, by zgłębiać jego pierwotne znaczenie i różnorakie wielopłaszczyznowe konotacje, a przede wszystkim dopatrywać się w nim ogromnej ważkości tak dla kondycji gospodarstwa domowego² jak i ... finansów całej światowej gospodarki. Czym jest owo słowo, które niczym magiczne zdawać by się mogło zaklęcie wprowadza do dysputy o nowoczesnej gospodarce tyleż emocji, co nowe efemeryczne tezy

¹ **Jakość** – stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania. Termin „jakość” może być używany z przymiotnikiem takim jak niska, dobra lub znakomita [za:] *Systemy zarządzania jakością. Słownik najważniejszych pojęć i terminów specjalistycznych*. Terminologia zgodna z normą PN-EN ISO 9000:2001, opr. Ziolkowski S.

² Podświadome postrzeganie jakości jako ważnego elementu niewidzialnej gry rynkowej zauważalne jest pośród ludzi niezamożnych przybyłych najczęściej po wojnie na nowe miejsca osiedleńcze, których nader częstym powiedzeniem była paradoksalnie brzmiąca sentencja, iż „nie stać mnie na rzeczy tanie”. Odnosiło się to do szeroko rozprzestrzeniającej się w latach 50-tych „towarowej masówki” będącej synonimem bubla i tandety za który płacono nieco niższą cenę niżli za wyrób pełnowartościowy jednakże żywotność, funkcjonalność lub służebność takiego wyrobu była niewspółmiernie krótsza co w istocie sprawiało, iż koszt ogólny nabywanego wielokrotnie z tej przyczyny, tańszego produktu przekraczał nakłady, jakie by musiano wyłożyć zakupując jednorazowo wyrób firmowy o odpowiedniej jakości.

wszechobecnego postmodernizmu, jednakże w odróżnieniu od rzeczonych mające mocne i silne korzenie tak wiekowe jak cały rodzaj ludzki.

Celem artykułu jest zaprezentowanie przeprowadzanych obserwacji w ujęciu historycznym uwarunkowań problematyki jakości produktu w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W wielu pracach opisujących jakość wskazuje się na szerokie i zbyt płynne pole omawianej problematyki co bezpośrednio przekłada się na duże utrudnienia już na wstępie jednoznacznego i uniwersalnego definiowania owego pojęcia. Taki stan rzeczy wynika przede wszystkim z tego, iż dziedzina a właściwie całe spektrum dziedzin zamykających się w słowie jakość, odnoszą się do wielu różnych płaszczyzn nauki często nawet do siebie nieprzystających, dlatego też owa specyficzna właściwość jest podstawową przyczyną swoistej elastyczności w próbach stosowania sztywnych ram dla definicji jakości. Wszelkie działania ekonomiczne przekładające się na sferę gospodarki w swym głównym aspekcie dotyczą jakości dóbr, jakie znajdują się w obrocie handlowym stąd więc nie dziwi ów punkt ciężkości, który w definicjach stricte ekonomicznych przełożony został na rozwój nauki o zarządzaniu jakością niejako równolegle – pomimo występowania pewnych różnic w postrzeganiu jakości, z samą ekonomią.

„Definicja jakości zawarta w normie ISO 9000, określa iż jest to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”, uprawnia do rozróżnienia wymagań obiektywnych i subiektywnych. Inherentną właściwością jest stała i niezależna cecha, która jest obiektywna, czyli sama w sobie, a nie jest przypisana przez kogoś. Stosunkowo prostą sprawą są parametry fizyczne. W takim wypadku kwestią pozostaje tylko określenie, czy dana cecha jest wymagana, czy też nie, a także stwierdzenie faktycznego istnienia tej cechy. Służą temu odpowiednie instrumenty pomiarowe. Jednak sytuacja bardzo się komplikuje, gdy ocenie jakościowej poddajemy właściwości niematerialne, albo materialne ale nieposiadające obiektywnych wzorców, np. dzieła sztuki. W tym wypadku bowiem bardzo trudno uchwycić obiektywną właściwość, w zasadzie możemy mówić jedynie o skutkach tej właściwości”³.

Jak więc widzimy trudnością nie jest tutaj „opisanie właściwości przedmiotu, a właściwe jego poznanie i zdefiniowanie”, ponieważ wiedza to także konkretna jakość, która będąc w posiadaniu ludzi staje się swoistym katalizatorem logicznego działania, czyniąc jednostki i zespoły świadomymi, jakie mają perspektywy i jak je mogą w sposób naukowy wykorzystywać.

Z jakością, jako ważną determinantą życia ludzkiego, spotykamy się już u zarania dziejów, w tych trudnych i odległych czasach, gdy przed przeszło dwudziestoma tysiącami lat człowiek tworzący zręby cywilizacyjne poszukujący bezpiecznego schronienia i miejsc do inicjacji sakralnych zaludniał jaskinie Gargas i Altamiry. Ważnym czynnikiem, co stwierdzają w obecnych czasach badacze owych kultur – zapewne intuicyjnym, bo nie jest to możliwe, by był wynikiem jakichkolwiek wykoncypowanych spekulacji, był subiektywny wybór stanowiący o jakości zasiedlanych miejsc, które także służyły artystom i kapłanom jako miejsca „boskich projekcji”. Wybory te były

³ A. Majgier, *Jakość produktów w perspektywie ekonomicznej*, [w:] Problemy Jakości nr 9, 2011.

podyktowane bilansem ponoszonych „kosztów” na niwelowanie istniejących, realnych utrudnień i uzyskiwanych korzyści z najbliższego otoczenia. Ów człowiek „zderzając” się z nieprzyjaznym mu światem zapewne kierował się zasadą wyboru miejsca o najwyższej jakości habitacji, która gwarantowała przede wszystkim najwyższą szansę przeżycia a w dalszej kolejności określała jakości jego życia. W tym kontekście bardzo znamienne, a przede wszystkim jasno i zrozumiale brzmią słowa Josepha Juran – prekursora w przywracaniu ludzkości znaczenia terminu jakość, który napisał, iż: *„działalność kierowniczą (człowieka pierwotnego) można nazwać doskonałą, gdyż – będąc jedynym wykonawcą wszystkich czynności – mógł je koordynować za pomocą tak doskonałego urządzenia, jakim jest mózg ludzki”*⁴.

Postęp cywilizacyjny dał asumpt do swoistej regulacji i normalizacji początkowo niezwykle prymitywnych i jedynie umownych – choć często pomyślowych i funkcjonujących całe tysiąclecia, „pomiarowych narzędzi” bardzo ściśle związanych z oceną jakości towaru przedmiotu, świadczenia lub transakcji o zgoła innej materii. Pierwsze wagi i miary mające utrzymywać na względnie stałym poziomie umówioną jakość towaru, przyjęte zasady kreowania ruchomości, a nawet regulować pierwotny obrót ziemi uprawnej odnoszono bezpośrednio do siebie, czyli do proporcji własnego ciała. Najczęściej za wzorzec miar służący danej społeczności było fizyczne odwzorowanie długości kroku, łokcia lub stopy miejscowego wodza, przywódcy, szamana lub kapłana. Z czasem także – po ustaniu wędrówek i stopniowym osiedlaniu się w wybranych miejscach, kiedy to zaczęły się utrwalać kultury pasterskie i rolnicze za wzorce miar (mających gwarantować „jakość”) przyjmować zaczęto odniesienia do hodowanej trzody jak choćby pogłowie i takie, które bazowały na kulturze rolnej jak np.: pręt, morga, łan, snopek włoka czy skopek.

Spółeczności skupione w strukturach rodzinno-klanowych, tworzące pierwsze grody i organizmy wczesno plemienne prowadziły wymiany w systemie towar za towar, co pozwalało na bezpośredni kontakt ówczesnych rzemieślników i potencjalnych klientów dający także możliwość bezpośredniej i natychmiastowej weryfikacji słów sprzedającego. Jednak pomimo tych niewątpliwych udogodnień dla nabywcy, końcowa ocena jakości oferowanego produktu czy zachwalanego towaru sprowadzała się jedynie do badań organoleptycznych, czego dalekim, dziś już nie uświadamianym atawizmem jest praktykowany jeszcze w niektórych regionach wschodniej Polski zwyczaj oglądania pęcin, zadów a przede wszystkim zębów kupowanych zwierząt gospodarskich.

Jakość sukien, skórzanego obuwia, zdrowie i tężyzna fizyczna niewolnego człowieka lub zwierzęcia przeznaczonego do jazdy lub zagrody, smak chleba i wina czy pachnącego miodu sprzedający zostawiali dla oceny – kuszonego indywidualnym, obiektywnym zyskiem, a więc ceną i jakością, ewentualnego nabywcy. Można było przymierzyć kapotę i łapcie, dosiąść wierzchowca, nakazać niewolnikowi dźwignąć ciężar czy spróbować smak trunku prosto ze stągwi, kadzi czy beczki. Widzimy więc, iż owa płaszczyzna kształtującego się

⁴ J. M. Juran, F. M. Gryna, *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 38.

ewolucyjnie naturalnego „pramarketingu” już w owych zamierzczłych czasach była składową działań w zakresie udziału kosztów jakości każdego oferowanego na targowisku towaru, co było o tyle proste, że na miejscu, z autopsji dokonywano szacunków kosztów i korzyści każdej zawieranej transakcji⁵. Jednak były także wyraźne minusy tychże pierwszych, a co za tym idzie jednoznacznie ukazywało prymitywizm owych krystalizujących się u zarania handlowych działań, będących także co nie zawsze dobitnie się akcentuje ogromnie ważnym czynnikiem kulturo i cywilizacyjno-twórczym. Wynikało to z tej przyczyny, że *„bezpośrednia wymiana towarowa wspólnot ludzkich wymagała jednak od konsumentów decyzji na własny rachunek i ryzyko zgodnie z zasadą prawa rzymskiego: caveat emptor”*⁶.

Zmiana w postrzeganiu, a niekiedy sam fakt zauważenia problemu jakości – choć w owych czasach określano tę cechę dość dowolnie, nastąpił na skutek wykształcenia się pierwszych organizmów państwowych – w szczególności w obrębie kultury Morza Śródziemnego – które stały się kodyfikatorami, a zarazem gwarantami funkcjonowania specyficznych a zarazem różnorodnie pojmowanych systemów gospodarczych. Takim najbardziej znanym przykładem prawnego uregulowania problemu jakości – i co jest bardzo znamienne obejmującego rozmaite płaszczyzny ekonomiczno-gospodarcze był kodeks Hammurabiego powstały najprawdopodobniej pomiędzy XVIII a XVII wiekiem p.n.e.(!). W tym niezwykłym, a zarazem nowatorskim akcie prawnym, przedstawione zostały różnorakie – łagodne, ciężkie oraz bardzo dotkliwe konsekwencje, sankcje oraz kary m.in. za nieodpowiednią jakość wyrobów i produktów jak np. odpowiedzialność wykonawcy za źle wzniesiony dom. Dotyczyło to także szerokiej gamy usług – używając dzisiejszej nomenklatury, rzecz by można transportowych, logistycznych a nawet i medycznych co obrazują wersy dotyczące jakości poszycia statku transportowego czy źle wykonanego zabiegu chirurgicznego. W szczegółowych opisach dziesiątków towarów wykonywano – zapewne po raz pierwszy w historii, setki różnorodnych specyfikacji towarów eksportowanych i importowanych wiążąc je z określonymi wymaganiami jakościowymi zamawiającego towar kontrahenta jak np. ustalono dopuszczalną konsystencję oliwy, barwę i zapach wina czy fakturę tkanych materiałów.

Pomimo, iż nadrzędną obowiązującą zasadą prawa w Mezopotamii była znana powszechnie reguła „oko za oko, ząb za ząb”, to na płaszczyźnie ekonomicznej i w obrocie gospodarczym strony sporów mogły dochodzić swoich praw przed sądem za straty poniesione na wskutek złej jakości i wadliwości produktów, co w dzisiejszym czasie zaliczylibyśmy do zwiększonych kosztów podniesienia i utrzymania jakości. Jednym z rozwiązań – które w niejako niezmienionej postaci przetrwało do naszych czasów było założenie, iż win-

⁵ Interesującym zjawiskiem z pozycji socjologicznej [kolejnym atawizmem we współczesnej ekonomii] jest nasilający się od wielu dziesięcioleci – początkowo w krajach zachodnich swoisty „nawrót do przedwczoraj” szczególnie w dużych sieciach handlowych, charakteryzujący się zachęcaniem potencjalnego klienta do kupna danego towaru poprzez różnego rodzaju degustacje i pokazy działania wybranych produktów. Ta forma oferowania produktów nie zanikła – kulturowane przez całe tysiąclecia, m.in. w krajach arabskich jak również na Bliskim i Dalekim Wschodzie.

⁶ Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 2003, s. 57.

ny zaniedbania tj. obniżenia jakości sprzedanego towaru lub wykonanej usługi zobowiązany był do zaspokojenia roszczeń strony co wiązało się z całkiem realnym i co najistotniejsze gwarantowanym odszkodowaniem.

Kolejne rodzące się narody, nowe społeczeństwa przejmujące pałeczkę sztafety cywilizacyjnej, najczęściej w sprawach gospodarczych wzorowały się na swych poprzednikach, ponieważ ich metody czy to gospodarowania, zarządzania czy też wykorzystywania rozwiązań technicznych, pozostawały niezmienione ze względu na istniejący wówczas dość długi okres stagnacji technologicznej.

Ponad sto jedenaście piramid, dziesiątki kompleksów pałacowych i świątynnych, a przede wszystkim sieci podziemnych grobowych labiryntów wymagało przy ich realizacji odpowiedniej organizacji wszystkich tych działań, pośród których jedną z ważniejszych składowych były prace wiążące się z oceną jakości. Kierownicy wszystkich zespołów ściśle współpracowali ze strażnikami doskonałości prac czego dobitnym świadectwem są m.in. hieroglify zapisane w Dolinie Królów czy rytzy na grobowcach Maketre i w Tebach. O tym, iż miara, a więc i jakość, były czymś ważnym, a wręcz nadrzędnym w całej cywilizacji egipskiej przekonują nas wzorce tychże odkute na podstawach królewskich posągów i w spisach zasług panteonu ówczesnych bogów. Wszystkie te „jakościowe normy” stosowane w ówczesnej architekturze a nawet w odniesieniu do wytwórców przedmiotów codziennego użytku wiązały się ze stosownymi a zarazem niezbędnymi inwestycjami w sferę działań projakościowych. Dobra organizacja pracy – dziś już, w świetle najnowszych badań wiemy, że piramidy wznosili wolni ludzie dumni ze swojego uczestnictwa w tym przedsięwzięciu, a nie niewolnicy zmuszani do tych prac, gwarantowała minimalne straty z tytułu nieodpowiedniej jakości. Ówczesne narzędzia kątowniki, poziomice czy piony, notabene stosowane także i współcześnie, a także urządzenia służące określonej produkcji jak choćby warsztaty tkackie były wykorzystywane i pracowały według reguł, które obowiązują we współczesnych modelach zarządzania procesami. Czynności w zespołach tkackich – wykonujących zlecenia brygad czy to kamieniarzy czy murarzy, dzielone były na odcinki całej fazy produkcji np. zgodnie z procesem powstawania lnianej materii co pozwalało na optymalne wykorzystanie zasobów (pracowników i materiałów produkcyjnych). W zespołach tych – tkackich a także w wielu tysiącach innych w przeważającej mierze zapewne intuicyjnie niżli z kalkulacji, przestrzegano pewnego całościowego cyklu jakości powstającego półproduktu czego dowodem mogą być te ostateczne „gotowe wyroby”, czyli starożytne zespoły architektoniczne, które dumnie stoją już od tysięcy lat.

Zostawiając za sobą wielkie cywilizacje basenu Morza Śródziemnego musimy się skierować do Europy Zachodniej i skupić naszą uwagę na niezwykle istotnym źródle inspiracji dla wielu współcześnie podejmowanych przedsięwzięć i projektów projakościowych, jakim jest bezdyskusyjnie epoka średniowiecza i zastosowane tam wówczas nowatorskie modele zarządzania jakościowego przez cechy rzemieślników i kupieckie gildie. Nadmienić należy, iż owe rozwiązania – wbrew krzywdzącej, nieprawdziwej i przyjętej a priori opinii jakoby średniowiecze było „ciemnymi wiekami”, charakteryzowały się prostotą przekładającą się na dużą skuteczność, dlatego też na podstawie współ-

czesnych opracowań historycznych, socjologicznych połączonych z analizą psychologii zachowań i myśli filozoficznej posłużyły amerykańskim i japońskim ekonomistom do sporządzenia modeli zarządzania jakościowego.

Potrzeba regulacji wytwórczości i sprzedaży powstających dóbr była wynikiem gwałtownego rozwoju miast europejskich z których to skarbiec koronny od chwili założenia regularnie pobierał m.in. podatki z tytułu prowadzenia handlu. W Europie Zachodniej (Flandria) już od XI wieku tworzono – bazując zapewne na rozwiązaniach arabskich instytucje mające wspierać zarówno rzemiosło jak i szeroko rozumianą wytwórczość. Tak właśnie powstały owe centra handlowe, które w nomenklaturze historycznej określa się mianem Sukiennice – czyli wydzielone, chronione miejsce posiadające także dość widoczne wyróżniające cechy wskazujące na pozycję owej organizacji, gdzie pobierano podatki, a przede wszystkim wytwarzano z gotowych półproduktów tkaniny, sukno i innego rodzaju materie, które także w tym miejscu „markowano” umieszczając odpowiednie plomby⁷. Owe miejsca były szczególnie chronione przez władarzy miast z racji tego, iż królowie i książęta żywo interesowali się pomnażaniem dochodów, jakie przynosiły te ówczesne giełdy towarowe oraz tym by nieprofesjonalni i działający nielegalnie wytwórcy tzw. „parte”⁸ nie zaniżali jakości towaru oferowanego na rynku.

Dostosowanie się do oczekiwań i wymogów ówczesnych konsumentów, z których trzon stanowiła magnateria i szlachta oraz szybko wzbogacające się na handlu mieszczaństwo uwarunkowane było swoistym katechizmem praw handlowych, którego proste i jednoznaczne przepisy motywowały wytwórców do zachowania ustalonej jakości i klasy produktu. Dobrym odnie-

⁷ Ówczesne ołowiane plomby, które mocowano do sklasyfikowanych bel materiałów posiadały także swoją określoną średnicę ze względu na to, iż zróżnicowana wielkość tego swoistego „probiezera jakościowego” informowała o jakości, gatunku i klasie towaru a także umożliwiała identyfikację dostawcy, producenta, rodzaj frachtu a nawet faktora który go przechowywał. Ten flamandzki wynalazek będący w istocie pierwowzorem dzisiejszych kodów kreskowych – wówczas także rozpowszechnił się na całym handlowym świecie (Europa, Azja) i co jest nie zawsze do końca uświadamiane wyparty został dopiero w czasie rewolucji przemysłowej. O wroście znaczenia i prestiżu – tej ówczesnej wydawać by się mogło dość prowizorycznej „tabliczki znamionowej produktu” świadczy fakt, iż w trakcie większości transakcji nie badano już wcale samego towaru opierając się jedynie na informacjach wybitych na ołowianym krażku. Zaufanie które wykształciło się w owym czasie przełożyło się także na szacunek którym darzono urzędników miejskich zajmujących się markowaniem towarów za pomocą specjalnych stalowych plombownic, do których z tego względu przyłączył przydomek *Staalmeesters*. O pozycji tychże świadczy fakt, iż działający w Amsterdamie „miejscy inspektorzy jakości” mogli sobie pozwolić nawet na zamówienie portretu własnej gildii w pracowni samego Rembrandta.

⁸ Nieprofesjonalny wytwórca zwany „parte” (franc. *parte* – z boku) to najczęściej człowiek, który nie ukończył żadnego terminu czy praktyki w Cechu, nie odbył wędrowni czeladniczej a profesjonalnie zaznajamiał się jedynie z pracą rzemieślniczą stojąc dosłownie „obok” obserwując czynności wykonywane przez wyuczonego w terminie rzemieślnika. Interesująca jest etymologia owego określenia które zrodziło się we wczesnym średniowieczu w czasie budowy katedr. Wówczas to – nielegalnie w świetle ówczesnego jak i dzisiejszego prawa, zorganizowane grupy niewykształconych w cechach najczęściej najemnych ludzi pod przewodnictwem być może wykluczonego rzemieślnika oferowało swe usługi zastrzeżone jedynie dla cechów za dużo niższe wynagrodzenie. Wiązało się to jednak z wieloma niedogodnościami ponieważ wykonywali oni te prace nieumiejętnie, bez dogłębnej znajomości rzemiosła a nawet wbrew regułom danej sztuki, co w przypadku np. prac budowlanych mogło prowadzić do tragedii. W kontekście przydomka *Parte* ciekawa jest także bezpośrednia asymilacja owego określenia do języka polskiego, w którym to ów pseudo rzemieślnik określany był u nas pejoratywnie w mowie potocznej jako *partec* a obecnie *partacz*.

sieniem może tu być edykt angielski z początku XIV wieku w którym to król Edward I⁹ zatwierdza dla całego królestwa ustalone normy miar i wag, a także wprowadza klasyfikację jakościową materiałów belowanych, które sprzedawano hurtowo w nowopowstających w większych miastach Sukienicach. Istotnym elementem owego rozporządzenia jest punkt, w którym to za nieprzestrzeganie norm jakościowych przewidziane są finansowe sankcje oraz fundamentalna decyzja o powołaniu „zespołu kontroli jakości sprzedawanych towarów”, który by mógł pozostać niezależnym oddano pod pieczę burmistrza danego miasta.

Analogiczny rozwój kontroli produkcji towarowej¹⁰, a przede wszystkim jej jakości miał miejsce także w kontynentalnej części Anglii oraz w królestwie Francji¹¹. W drugiej dekadzie XIV wieku – na podstawie przepisów handlowych zatwierdzonych przez króla, rzemieślnicy z okręgu Carcassonne mogli spośród swego grona wybierać tzw. Mistrzów¹², których zadaniem była kontrola jakości wytwarzanego towaru. Doświadczenie, a przede wszystkim autorytet wynikający z wieloletniej solidności w wykonywaniu rzemiosła były cechami, które decydowały o wyborze.

Na przełomie XV i XVI wieku, oprócz oceny jakości samych wyrobów, wprowadzono także klasyfikację procesów ich realizacji. W krajach związkowych należących do Rzeszy określone nakłady poniesione na utrzymanie odpowiedniej, założonej jakości były przypisywane do całości kosztów procesu wytwórczego a nawet *„nieformalnie dzielono je na koszty zgodności i niezgodności z wymaganiami jakościowymi. Koszty związane z jakością były zatem odnoszone, tak jak dzisiaj, do procesów. Powołano w tym celu dla wielu rzemioł specjalną instytucję przeglądu. W literaturze niemieckojęzycznej nosi ona miano Schau. Urzędnicy-kontrolerzy jakości sprawdzali wagi stosowane do wyrobów piekarniczych, pomieszczenia do ich przechowywania, a także oceniali jakość mięsa i cały jego proces przetwórczy. Sprawdzali oni również kwalifikacje piekarzy i rzemieślników. Tego typu działania z czasem rozszerzono na kapeluszników, kuśnierzy itp. Ewentualne reklamacje klienci unosili do mistrza przeglądu (Schaumeistera)”*¹³.

Z czasem do tego katalogu działań mających na celu utrzymania określonej jakości na własnym narodowym rynku włączono także nakłady na ocenę jakości produktów importowanych. Sprawdzano jakość, gatunek a także oryginalność produktów importowanych, ponieważ podobnie jak i w dzisiejszych czasach, wówczas także podrabiano wiele markowych towa-

⁹ Następca Edwarda I w 1316 roku wzmocnił instytucję „kontroli jakości” produkcji i sprzedaży sukna ustanawiając ponad nim nadrzędną instytucję kontroli niezależną od włodarzy miasta.

¹⁰ Kontrola jakości towarów eksportowanych z Anglii dotyczyła przede wszystkim owczej, surowej wełny, w której produkcji Albion pozostawał monopolistą, zaś we Francji równie starannie dbano o swój „flagowy” narodowy towar, którym oczywiście było wino.

¹¹ Należy pamiętać, iż już w 1261 roku namiestnik króla Francji Ludwika IV, Stefan Boileau, opublikował w Paryżu Księgę profesji w której to znalazł się rozdział poświęcony przepisom cechowym.

¹² Interesującym rozwiązaniem była także kwestia wynagradzania owych „Mistrzów jakości”, ponieważ ich pobyry w całości pochodziły z grzywnien które nakładali na niesolidnych wytwórców i rzemieślników.

¹³ Zymonik Z., op. cit.

rów jak np. perskie i tureckie dywany¹⁴, chiński jedwab, arabską ceramikę i szkło, przprawy oraz wyroby ze szlachetnych metali. Nagminność fałszerstw skutkowałą wprowadzeniem kolejnych administracyjnych, a zarazem niezwykle restrykcyjnych nakazów, które regulowały zasady obrotu towarowego z poza Europy oraz określały jakościowe normy wprowadzanych na rynek towarów: obowiązkowo produkt importowany musiał posiadać znak wytwórcy oraz gwarantowaną przez eksportera specyfikację jakościową. W odniesieniu do produktów, których poziom jakości było trudno uchwycić przeciętnemu nabywcy np. w przypadku przypraw, wprowadzano ogólnie królewskim dekretem (np. w miastach hanzeatyckich) instytucję tzw. przeglądu szafranowego (Safranschau), w ramach którego urzędujący inspektor miał prawo kontroli nie tylko jakości „przypraw korzennych”, ale także mógł prześledzić cały cykl przewozu hurtowego i sprawdzić procedurę rozdziału na porcje detaliczne.

Wszystkie działania zmierzające do utrzymania wypracowanego poziomu jakości produkowanych wyrobów i oferowanych usług oraz dostosowanie norm importowanych towarów do klasy obowiązującej w danym kraju nieustannie ewoluowały, co powodowało ich stopniowe rozszerzanie na nowe, a wręcz na wszystkie dziedziny szeroko rozumianej gospodarki czasów średniowiecza, które podlegały cechom reprezentującym liczne grupy zawodowe. Restrykcyjność wynikająca z jednoznacznej wykładni obowiązującego prawa oraz nieuchronność kary dla niesolidnych rzemieślników jaką było wykluczenie z cechu powodowały, iż działania projakościowe były dodatnią funkcją ze stałym diagonalnym wzrostem.

Średniowieczny – uśredniony, a przez to wzorcowy model organizacji cechowej, który zrodził się na gruncie europejskim od wielu już lat jest szeroko analizowany na wielu płaszczyznach ze względu na jego niewątpliwie fenomen¹⁵. Prestiż, szacunek, poważanie, ważkość głosu na posiedzeniach w Ratuszu i nawet fakt iż mogli sobie pozwolić na fundacje kaplic przy farchach miejskich jak niegdyś najwyżej sytuowana szlachta budzi zaintereso-

¹⁴ Warto w tym miejscu wspomnieć o rzeczywiście „egzotycznym” i zgola odmiennym od postawy europejskich podejściu wschodnich rzemieślników do problemów jakości. W imperium otomańskim w bardzo rozbudowanej a zarazem priorytetowej – także ze względu religijnych, branży dywanowej obowiązywała zasada „jednego błędu”. Dywan, nawet ten najdroższy – z założenia nie mógł być w pełni doskonały i musiał posiadać choć jedną celowo wykonaną wadę (!), ponieważ sądzono, iż wszelka doskonałość jest nieosiągalna dla człowieka i „... przyciąga złe oko”.

¹⁵ Bogactwo literatury dotyczącej problemów nas interesujących z okresu rozwoju rzemiosła w średniowieczu powoduje, iż poniżej przedstawiano został jedynie wybór publikacji w których poruszono tematykę cechów rzemieślniczych, sposobów produkcji itp.: Guriewicz A., *Jednostka w dziejach Europy (średniowiecze)*; tenże: *Kultura i społeczeństwo średniowiecznej Europy - Exempla XIII wieku*, Warszawa 1997; le Goff J., *Sakiewka i życie. Gospodarka i religia w średniowieczu*, Gdańsk 1995 tenże: *Człowiek średniowiecza, Długie średniowiecze*; Mazurkiewicz R., *Zrozumieć średniowiecze*; Michałowska T., *Średniowiecze*, Warszawa 1995; Piskadlo A., *Grody, zamki, fortece. Budownictwo i architektura obronna do schyłku średniowiecza*; Pounds N., *The Medieval City - Historic Events Of The Medieval World*, 2005; SAMSONOWICZ, Henryk, *Dziedzictwo średniowiecza. Mity i rzeczywistość*, tenże: *Życie miasta średniowiecznego*; Stephenson C., *Medieval Feudalism*, 1965; Szczur S., *Historia Średniowiecza*, Kraków 2002 r., TEOFIL Prezbyter, *Diversarum Atrium Schemata [Średniowieczny zbiór przepisów o rzemiosłach sztukach rozmaitych]*, w przekładzie Stanisława Kobielskiego, Kraków 1998; Weinfurter S., *Niemcy w średniowieczu 500-1500*; Wratislavia Antiqua – T. 1, *Ze studiów nad życiem średniowiecznym mieście*, Wrocław 1999 r.

wanie i podziw nie tylko socjologów i historyków, ale przede wszystkim ekonomistów i specjalistów do spraw doskonalenia zarządzania: „Nie miała przełożonych i podwładnych, lecz przywódcę i uczniów. Mistrz miał zaufanie do siebie, lecz miał ponadto zaufanie do swych uczniów i sam cieszył się zaufaniem z ich strony. Były to silne przesłanki do zyskania zaufania klientów, grupujących się z najbardziej zamożnych warstw społeczeństwa. Mistrz nie stawiał liczbowych zadań, rozdawał roboty lub procesy, pokazując czy wyjaśniając istotę obecnie wykonywanej pracy. Motywacja uczniów miała wrodzone cechy naturalne, opierające się na potrzebie poznania, tworzenia, pracy zespołowej i perspektyw w przyszłości. Mistrz nie stosował tresury używając kija i marchewki, uznanie przychodziło z czasem w miarę nabytych doświadczeń. Mistrz dbał o wewnętrzną harmonię w zespole. Uczniowie nie tyle realizowali polecenia mistrza, ile starali się go naśladować”¹⁶.

Podsumowując powyższą, ale bardzo trafną opinię możemy stwierdzić, że „organizacja cechowa charakteryzowała się oryginalnym zarządzaniem skoncentrowanym na odpowiedzialności kierownictwa (mistrza), umiejętności pracy w zespole i wzajemnym zaufaniu. Ten komu przypadały korzyści, ponosił także ryzyko”¹⁷.

W dzisiejszych czasach do dyskusji włączają się kolejne zastępy ekonomistów, którzy ramię w ramię z mediewistami szukają źródeł owego – nie mającego odniesienia we wcześniejszej i późniejszej historii niewątpliwego fenomenu ludzkiej gospodarności, który lapidarnie a zarazem celnie prof. Tadeusz Kotarbiński określił mianem „dobrej roboty”¹⁸. A przecież działania projakościowe rzemieślników i handlowców epoki *Moyen Age* – i jest to bezdyskusyjny fakt, nie były postępowaniem wykoncypowanym ponieważ powstały ni mniej ni więcej tylko jako... produkt uboczny polityki finansowej władców zachodniej Europy. Ta postawa ludzi „czasów katedr”, a w szczególności ich cechy charakteru jak rzetelność, prawość, upór a może i wewnętrzny nakaz by coś co się robi wykonać dobrze i solidnie, stworzyły mocny fundament dla późniejszych działań projakościowych, na których bazuje współcześnie nam znane zarządzanie jakością.

W kontekście zarysowanej powyżej europejskiej ewolucji projakościowej nie może oczywiście zabraknąć wątków polskich, z których – zdaniem teoretyków od zarządzania jakością, na największą uwagę zasługuje wydane w 1577 roku dzieło wybitnego pisarza polskiego Odrodzenia Andrzeja Frycza-Modrzewskiego zatytułowane niezwykle znamienne „O poprawie Rzeczypospolitej”. Konkluzje autora nasuwające się po ogólnej analizie sytuacji kraju i funkcjonującej gospodarki nie napawają optymizmem ponieważ te podwaliny, na których należało by budować wolny, lecz stanowiony według określonych praw rynek Rzeczypospolitej, ów motor napędzający gospodarkę jest jedynie namiastką i karykaturą cytowanych rozwiązań zachodnich. Brak nadzoru nad polityką monetarną, handel na targowiskach bez jakich-

¹⁶ L. Wasilewski, *Zarządzanie czwartej generacji*, w: *Zintegrowane systemy zarządzania*, Klub Polskie Forum ISO 9000, Polanica Zdrój 1998, s. 106-107.

¹⁷ Z. Zymonik, *Wytwarzanie w średniowiecznych organizacjach rzemieślniczych pierwszą generacją zarządzania jakością*, w: *Problemy Jakości*, nr 9, 2004 r., s. 36-40.

¹⁸ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1982.

kolwiek ograniczeń (nikt nie wnika, jak produkty są wytwarzane i skąd pochodzą), spekulacyjne zawyżane ceny przy ofercie produktów, które są fałszowane lub niewiadomego pochodzenia, brak regulacji eksportowych (kto zyskuje na takim handlu?), brak urzędu nadzorującego rynek sprawia, że przywożone towary są pozaklasowe i wybrakowane, brak kontroli rzemieślników; to tylko wybrane problemy ówczesnej polskiej gospodarki naświetlone przez Modrzewskiego. W swych wielu gorzkich słowach wskazuje na katastrofalną kondycję przede wszystkim polskiego konsumenta oraz wskazuje na straty powodowane nieodpowiednią jakością produktów, których ciężar zostaje przerzucany przez rodzimych, i co gorsza, zagranicznych spekulantów – którzy za łapówki wręczane polskim urzędnikom działają na terenie Rzeczypospolitej – na biedniejsze warstwy społeczeństwa.

W istocie obraz to mało optymistyczny, jednakże dla takiej postawy znajdowano usprawiedliwienie uzasadniając je wskazaniem, iż w polskiej świadomości małe zainteresowanie gospodarką i problemami jakości było następstwem braku tradycji rzemieślniczej spowodowane wzorowaniem się na postawie sarmackiej co uzasadnia W. Kieżun¹⁹: *szlachcicowi nie wypadało handlować i zbytnio dbać o zarobek, a postawy szlacheckie zostały szeroko adaptowane przez dużą część społeczeństwa jako wyraz wyższego stylu życia*. Jednakże inne źródła pokazują, iż także w polskiej gospodarce w czasach „złotej wolności szlacheckiej” podejmowano próby rozwiązań w obszarze jakości. Przykładem jest Małopolska i jej stołeczne miasto Kraków gdzie w XVI wieku z racji posiadania przez gród Kraka prawa składu funkcjonowała „*Taxa żywności i rozmaitych rzeczy*”²⁰, której podstawę prawną stanowiła Konstytucja Piotrkowska z 1555 roku²¹.

¹⁹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Wyższa Handlowa, Warszawa 1997, s. 21.

²⁰ Niemcewicz, J. U., *Zbiór pamiętników historycznych o dawnej Polsce z rękopisów, tudzież dzieł w różnych językach o Polsce wydanych oraz z listami oryginalnymi królów i znakomitych ludzi w kraju naszym*, Glücksberg, Warszawa 1822.

²¹ Lata wolności szlacheckiej nie sprzyjały systematyzacji w gospodarce narodowej, nota bene od króla nie zależało już wiele. W kolejnych stuleciach czasów nowożytnych Polska dotknięta tragicznymi wydarzeniami kolejnych trzech rozbiorów pozbawiona została własnej państwowości zaś wszelkie problemy dt. gospodarki ziem polskich przejęli zaborcy stosując na okupowanych terenach własne założenia często skrajnie odmienne.

Sprawy jakości, zarządzania nią oraz normalizacji cech towarowych i usług podjęto dopiero po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. O tym, iż były to działania w pełni profesjonalne i nastawione na osiągnięcie sukcesu wskazują wyniki polskiej produkcji przemysłowej w kontekście innowacyjności, ergonomiki i wydajności pracy oraz sukcesy w wielu branżach.

Po roku 1945 sprawa problematyki jakości została usankcjonowana uchwałą Rady Ministrów z dnia 19 września 1958 r. Dotyczyła ona zapewnienia właściwej jakości towarów przeznaczonych na zaopatrzenie ludności. W ślad za tą ustawą w dniu 8 listopada wydana została kolejna o numerze 426 w sprawie oznaczania wyrobów znakiem jakości. Celem było stworzenie warunków i zachęta do dalszego podnoszenia jakości wyrobów w oparciu o normy, dokumentację techniczną oraz ocenę rzeczoznawców. Uchwała wprowadziła m.in. pojęcie znaku jakości do oznaczania wyrobów(...). Na podstawie uchwał Rady Ministrów i prezesa PKN wprowadzono dwa znaki: znak "Q" – dla wyrobów odpowiadających najwyższemu poziomowi światowemu i znak "I" – dla wyrobów reprezentujących wysoki poziom krajowy. Powołanie Biura Znaku Jakości i możliwość uzyskiwania znaków jakości było próbą administracyjnego wpływania na poprawę jakości wytwarzanych przez polski przemysł wyrobów. Miało ono poprawić ich konkurencyjność na światowych rynkach, a także uświadomić polskiemu konsumentom, które z oferowanych produktów należy wybierać w pierwszej kolejności. Twórcy tamtych przepisów liczyli, że przy okazji nastąpi poprawa efektywności gospodarowania.

Największy przełom w odbiorze i postrzeganiu jakości nastąpił wraz z rewolucją przemysłową – wprowadzeniem produkcji masowej za sprawą włączenia w proces wytwarzania maszyny parowej, czego efektem było powstanie nowych, segmentowanych²² zasad produkcji, w których niestety człowiek przestał być już najważniejszym elementem. Był to też okres pojawienia się procesu kontroli jakości, paradoksalnie ze względu na stałe (w pierwszym okresie wprowadzania maszyn) obniżanie się jakości produkowanych wyrobów. Skala masowa pociągnęła za sobą także zmianę zasad dotyczących badania jakości polegającą na wprowadzeniu kilku kategorii jakości towaru. Przyczyna takiego stanu rzeczy była prosta, otóż ówcześni konsumenci mieli dość ograniczone możliwości finansowe, zatem już u zarania epoki pary produkcja była bardzo mocno orientowana na ilość.

Jednakże nie we wszystkich krajach wyrób produkowany masowo stał się już na początku synonimem tandety, byle jakości i wadliwego towaru, co wynikało z określonej mentalności pracowników charakteryzującej się większą skłonnością do przyswajania wiedzy oraz wykorzystywania nowych koncepcji. Wyniki badań socjologicznych jednoznacznie wykazują – bez jakichkolwiek negatywnych konotacji i uprzedzeń rasowych, iż niektóre z rozwiązań stosowanych z dużym powodzeniem w jednym regionie świata w innym okazują się zupełnie chybione ze względu na zgoła odmienne podejście pracownika do zadanego problemu.

Jak to zostało wspomniane wcześniej, kraje Europy Zachodniej charakteryzuje bogata tradycja rzemieślnicza, u podstaw której leży ludzki wymiar rzemiosła, nabyta wiedza i umiejętności, w których często osiągnęto artystyczną wręcz wirtuozerię, a przede wszystkim tradycja odwołująca się do wielopokoleniowego zarządzania sięgającego do odległych tradycji wytwórczości europejskiej²³. Czym więc różni się owo fetyszyzowane wręcz rzemiosło od demonizowanej niekiedy produkcji? Otóż jedyną istotną różnicą jest sposób podejścia do wiedzy rzemieślnika i pracownika zatrudnionego w przemyśle.

W starożytnej kulturze Minojskiej ukuto pojęcie *techne*, które znaczyło ni mniej ni więcej tylko fakt zastosowania określonego poziomu wiedzy w kontekście rozwiązania zadanego problemu. Jednakże owo *techne*, ta niezbędna wiedza służąca ówczesnym rzemieślnikom była czymś czego się było można nauczyć tylko przez osobiste doświadczenie, stąd więc na etapie nauczania niezbędną osobą był Mistrz danej profesji. *Techne* wzięty do terminu²⁴ uczeń zdobywał z mazurem przez długie lata – co było obwarowane różnymi nakazami i celowymi utrudnieniami, dlatego też np. w średnio-wiecznych strzechach budowlanych nie określano tejże praktyki jako rzemiosła, lecz jako inicjację, misterium, a przede wszystkim jako wtajemni-

²² Wprowadzenie podziału w produkcji – rozbitcie niegdyś jednego procesu na części składowe umożliwiło zatrudnienie robotników o niskich kwalifikacjach w poszczególnych etapach produkcji, co z kolei zrodziło potrzebę kontroli działań pracowników.

²³ L. Wasilewski, *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 1998, s. 103.

²⁴ Określenie „Termin” posiada także starożytny rodowód wywodzący się z praktyki uczniowskiej i czeladniczej, który to wyznaczano jako termin nauki, praktyki np. na rok lub jego wielokrotność.

czenie. Wolny kamieniarz czy też Fremaason będący ze swoim systemem skomplikowanych znaków i rytuałów znanych tylko wtajemniczonym braciom ze strzechy, dość tajemniczym i enigmatycznym osobnikiem w czasach późniejszych stał się wzorem dla rodzącej się masonerii, której nazwa bezpośrednio odnosi się także do rzemieślników-kamieniarzy. Jednakże w odróżnieniu od cytowanych łóż Mistrz rzemieślnik wtajemniczał ucznia w zawile zależności geometrii, stereometrii (choć wówczas funkcjonowała pod inną nazwą) mechaniki, statyki i tektoniki budowli, nauczał zdawało by się, że iście diabelskich sztuczek, choć w rzeczywistości przekazywana wiedza dotyczyła jedynie właściwości materiałów - oraz co najistotniejsze właściwej precyzji i jakości ich obróbki, które w istocie były owymi pilnie strzeżonymi tajemnicami. Zachowanie wiedzy technologicznej niezbędnej do wznoszenia katedr czy innego rodzaju równie wspaniałych budowli w obrębie elitarnej i zamkniętej dla obcych strzesze budowlanej gwarantowało także ciągłość zamówień oraz wysokie zarobki.

Revolucja przemysłowa burząc ten wielowiekowy porządek rzemieślniczej perfekcji, owej *techné* dołożyła do niej organizację, celowość oraz systematyczną wiedzę zawierającą się w słowie *logy*, w wyniku czego powstał termin *technology*. W ten sposób - przekształcając doświadczenie w wiedzę lub łącząc niejako obie szczególne cechy człowieka świat otrzymał nowy, zmultiplikowany system wartości. Misterium tajemniczenia zastąpiła książkowa metodologia, a działanie zaczęło utożsamiać z zastosowaniem.

Reasumując omówione problemy, można stwierdzić, że historia ludzkości od zarania dziejów była związana z jakością produktu, towaru oraz towarzyszącymi jej kosztami i korzyściami wynikającymi z jej utrzymywania. Niezaprzeczalnie najwyższą wartością w procesie tworzenia jakości - na przestrzeni stuleci - był upodmiotowiony człowiek, który odcisną swe piętno - dosłownie i w przenośni, na wytwarzanych wyrobach. Nowatorskie rozwiązania techniczne i organizacyjne w tym zakresie - skrywane przed wścibstwem postronnych pozwalały mu być konkurencyjnym przez całe wieki jednakże także wówczas w wielu przedsięwzięciach można się dopatrzeć działań projakościowych, mających zmniejszyć wielkości strat związanych z niską jakością, a tym samym spowodować zwiększenie zadowolenia zamawiającego.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej wśród ekonomistów zajmujących się problematyką jakości wykształcił się pogląd, iż we współczesnych naukach społecznych funkcjonują dwa równoległe nurty: anglosasko-japoński i galijsko-teutoński²⁵. Pierwszy z nich w swej metodologii operuje wielkościami kwantyfikowalnymi natomiast drugi - określanymi niekiedy jako nurt kontynentalno-europejski, skupia się na tym co złożone i kontekstualne preferując opisy jakościowe. Ów podział - w dzisiejszych czasach braku jakichkolwiek granic i barier hamujących przepływ informacji, jest niewątpliwie tylko podziałem teoretycznym, ponieważ jest ogólnie wiadome, iż kryterium geograficzne nie determinuje w jakikolwiek sposób poziomu i jakości rozwijające się na danym obszarze nauki, w tym interesujących nas teorii

²⁵ por. Simon i Davies, 1994.

organizacji. „Obszary geograficzne symbolizują pewne stereotypy kulturowe i w tym sensie wyróżnienie ich jest trafne i inspirujące do refleksji”²⁶.

Na progu trzeciego tysiąclecia menedżerowie zarządzający małymi i średnimi firmami – szczególnie w kontekście nieustannych turbulencji na światowym rynku finansowym, co rusz zostają stawiani przed wyborem nowych priorytetów, których nieznane na dla nich konsekwencje „w chwili stanięcia pod ścianą” będą musieli ponosić w kolejnych latach. Muszą prowadzić swoje przedsiębiorstwa, mając wytyczony katalog stojących przed nimi zadań wykorzystując twórczą inwencję zatrudnionych pracowników, tak by sprostać wyzwaniom konkurencji na dostępnych dla nich rynkach. Wszelkie zmiany – choćby te najbardziej racjonalne i oczywiste niosą również margines dużej niepewności, stąd też fundamentem pozostają pewne ogólne struktury i zasady zarządzania zawierające zasoby sprawdzonych przez lata praktycznych norm, które umożliwiają płynne działanie w oparciu o logikę i wyobraźnię. To powoduje, iż tylko od osoby menadżera zależy czy powstanie określona kultura organizacyjna firmy, w której priorytetami będą określone jakości wytwarzanych produktów, oferowanych usług, przeprowadzanych procesów a przede wszystkim jaka powstanie jakość na poziomie pracowników produkcji. Dzisiejsi przedsiębiorcy w ramach wolnego rynku nie mają wielkiego wyboru koncepcji zarządzania ze względu na to, iż jako priorytet muszą „praktycznie zrozumieć, czym jest zarządzanie przez jakość”²⁷. Ten magiczny wolny rynek ze swoim mądrym, bo indywidualnie „skrojonym” do każdego przedsięwzięcia planowaniem, nastawiony już u zarania na spryt i egoizm, w zderzeniu ze zbiurokratyzowanym planowaniem zawsze wygrywa przy pomocy „kija i marchewki”. Dlatego też owo planowanie, sama jej definicja - bezkrytycznie niekiedy przekładana w praktyce nie powinna i nie musi być dosadnie rozbudowana i skostniała, co jest niestety domeną „struktur budżetowych”. W małych i średnich przedsiębiorstwach już samo odejście od tejsze formalizacji zdecydowanie poprawiło jakość zarządzania oraz produkcji i niewątpliwie stało się także przyczyną „przyływu intelektu” z wielkich przedsiębiorstw do firm dużo mniejszych w których jakością stał się także sam człowiek. Już sama „deformalizacja” zdecydowanie poprawia jakość, między innymi przyciągając do tej koncepcji tych, którzy zniechęceni biurokracją, „uciekli w improwizację, albo traktują je tylko pro forma”²⁸.

By jednak w sposób uporządkowany móc prowadzić nasz dyskurs na temat jakości w małych i średnich przedsiębiorstwach nie możemy pominąć tego wszystkiego, co po drugiej wojnie światowej wydarzyło się w japońskiej gospodarce. Nie ma innego państwa na świecie, które doświadczyło tak oszałamiającej przemiany gospodarczej, jaką przeżyła Japonia na przestrzeni dwudziestu lat poczynając od roku 1953. W ciągu zaledwie dwóch dekad niewielki kraj – w porównaniu z innymi państwami pretendującymi do liderów światowego zarządzania, przekształcił swoją rolniczą w przeważającą mierze prymitywną produkcję oraz zacofany przemysł będącą syno-

²⁶ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 11.

²⁷ J. Bank, *Zarządzanie przez Jakość*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s. 9.

²⁸ J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004, s. 89.

nimem „japońskiej tandety” w najbardziej prężną strefę światowej gospodarki. Pomijając te wszystkie oczywistości oraz mniej lub bardziej fantastyczne teorie, które od lat siedemdziesiątym powstawały na temat oczywistego fenomenu japońskiej gospodarki skupimy się na jakości produktów „made in Japan”, które zalały rynki zachodnie i przyczynie takiego stanu rzeczy. W ocenie sukcesu zarysowały się dwie koncepcje, z których jedna wskazywała na specyficzne uwarunkowania socjologiczne (znakomity poziom wykształcenia, specyficzna forma lojalności) i korzystne podstawy ekonomiczne (wysokie stopy oszczędności) zaś druga wiązała ów wzrost z przesłankami ekonomicznymi, a mianowicie rozwinieniem się na Wyspach odmiennego systemu gospodarczego, nowego na wyższym poziomie kapitalizmu, dlatego *„debata nad Japonią stała się również debatą nad ekonomią, nad tym, na ile ważna jest zachodnia myśl ekonomiczna w ogóle, a w szczególności zalety gospodarki wolnorynkowej”*²⁹.

Jednakże jak głosi ludowe przysłowie „diabeł tkwi w szczegółach” i także tu w przypadku gospodarki japońskiej skupimy się – wydawać by się mogło niegdyś, że na „historyczno-kulturowych dodatkach do całego systemu”, ponieważ uogólnianie wszystkich przemian, które się w niej dokonały jedną ekonomiczną teorią jest drogą prowadzącą na manowce.

Obraz hierarchizacji japońskiego przedsiębiorstwa sprzed „rewolucji jakościowej” najlepiej zilustrowałby nam film *Shogun* z Richardem Chamberleinem w roli głównej, w którym to poznać mogliśmy w sposób może nazbyt uproszczony ale pozwalający zrozumieć zawiłości tamtejszej kultury swoisty kodeks postępowania w grupie niespokrewnionych osób. Duch średnio-wiecznego kodeksu rycerskiego „busido”, w którym niekwestionowanym nakazem był obowiązek bezwzględnej lojalności wobec swego Pana, przedsiębiorcy będący właścicielami zakładów produkcyjnych i to często bez względu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie, przenieśli na związek z firmą – opierając go na podobnych relacjach podległości jak w przypadku rycerz-pan wykluczającej jakiejkolwiek konflikty ze względu na zasadę dożywotniego zatrudnienia.

Ogromna ambicja narodu japońskiego – niewyobrażalna dla przeciętnego Europejczyka, „przetrącona” została przegraną wojną i tragicznym, a zarazem upokarzającym traktatem pokojowym wymuszonym poprzez zrzućenie bomby atomowej. Poprzez działalność przemysłową i handlową realizowali się w swej dumie narodowej, a te zrazu małe zwycięstwa pozwalały im zapomnieć o doznanych upokorzeniach dla których niegdyś – według kodeksu jedynym wyjściem było samobójstwo. Widzimy więc, iż już u początku sukcesów gospodarczych pracę Japończyków motywowały aż dwa ogólne, ale niezwykle potężne w swym oddziaływaniu bodźce. Motywacje te wystarczały Japonii do końca lat sześćdziesiątych, a w kontekście wspomnianego niekiedy „dobrowolnego niewolnictwa” nie było w gospodarce światowej pracowników bezwzględniej eksploatowanych niżli japońscy robotnicy. Owo dobrowolne poświęcenie swojego wolnego czasu na rzecz firmy skutkowało jeszcze do końca XX wieku śmiertelnymi wypadkami, których przyczynę stanowiło przepracowanie, zaś „syndrom przepracowa-

²⁹ P. Krugman, *Wracają problemy kryzysu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

nia” kończący się śmiercią właśnie w Japonii otrzymała swą nazwę własną Karoshi.

Sytuacja zmieniła się diametralnie, kiedy to w światowej ekonomii teoretycznej pojawiły się nowe – zrazu nieśmiałe i tylko szeroko omawiana na uniwersytetach, pomysły w sferze kontroli jakości a w krótkim czasie gotowe już teorie Amerykanów Druckera, Deminga i Jurana, którzy nie mogąc przekonać do nich swoich rodaków – którzy zarzucali twórcom wprowadzanie dodatkowych kosztów do procesu produkcji, zaczęli realizować je w kraju Kwitnącej Wiśni. Japończycy, sięgnawszy po nie, zwrócili się ku pracownikom jako najważniejszym partnerom menedżerów w dziele produktywności. Ale w przeciwieństwie do Ameryki i Europy zastosowali wszystkie wskazania konsekwentnie i błyskawicznie odkryli, że bez autentycznego i w pełni świadomego udziału pracowników nie da się wykrywać i usuwać marnotrawstwa, niegospodarności, braków, wad w organizacji i usterek w maszynach, nie da się wprowadzić takiej organizacji spedycji i zaopatrzenia, jak *"just in time"* ani także „całościowej kontroli jakości”.

Zasady Deminga dziś są już swoistym „kanonem” postępowania oraz historycznym dokumentem, z którego jednak większość wskazań pozostaje nadal aktualna, co przedstawić możemy poniżej:

1. Stwórz i utwral sytuację, w której pracownicy dążyć będą do ciągłego doskonalenia produktu lub usługi, do generowania i wprowadzania innowacji w każdej sferze po to, by jak najlepiej zaspokoić potrzeby klientów. Zapisz i ogłoś wszystkim projakościowe, ciągłe cele przedsiębiorstwa. Zadbaj o to, by zarządzający wciąż demonstrowali swoje zaangażowanie w realizację tych ustaleń.
2. Ucz każdego nowej filozofii. W firmie nie mogą być akceptowane ani materiały niskiej jakości, ani wadliwe produkty, ani niedbałe usługi.
3. Uświadom sobie i innym prawdziwy cel kontroli. Nie jest nim „wylapywanie braków”, lecz doskonalenie procesów wytwórczych i redukcja kosztów.
4. Skończ z praktyką nagradzania handlu wyłącznie za ceny oferowanych produktów. Cena nie ma znaczenia, gdy oddzielamy ją od jakości tego, co kupujemy. Zaopatrzenie musi dysponować statystycznymi narzędziami kontroli jakości nabywanych partii materiałów, półproduktów, części itd. Konieczne jest rozwinięcie i utrwalenie więzi współpracy z mniejszą liczbą własnych dostawców i sprzedawców, w miejsce zbyt szeroko stosowanego przetargu ofert.
5. Wciąż doskonał system produkcji i świadczenia usług. Eliminuj marnotrawstwo i polepszaj jakość w każdej dziedzinie: w zaopatrzeniu, transporcie, projektowaniu wyrobów, procesów i metod, w pracach inżynierskich i remontowych, w sferze sprzedaży, dystrybucji, księgowości i rachunkowości, w placach, produkcji, usługach posprzedażnych itp.
6. Wprowadź nowoczesne metody szkolenia. Celem treningu powinno być zapoznanie pracowników z wymaganiami dobrej roboty, ukształ-

towanie pro jakościowych postaw i odpowiednich umiejętności. Najlepszą podstawą oceny skuteczności tych działań są dane statystyczne.

7. Wprowadź nowoczesne metody nadzoru. Kierownicy muszą być upoważnieni do informowania wyższych szczebli o powstaniu sytuacji wymagającej korekty. Przełożeni, raz poinformowani, muszą podjąć odpowiednie działania. Trzeba usunąć wszystkie bariery, które mogą utrudnić osiągnięcie najlepszych wyników przez pracowników Twojej firmy.
8. Wygnaj strach. Zbuduj zaufanie i klimat dla innowacji. Ludzie nie mogą bać się zadawać pytań, sygnalizowania problemów, wyrażania własnych opinii i prezentowania nowych pomysłów. Strach pracowników jest równoznaczny z powstawaniem strat ekonomicznych.
9. Działaj tak, aby zbliżyć wysiłki zespołów i grup do oczekiwań i celów przedsiębiorstwa.
10. Usuń bariery istniejące między różnymi częściami przedsiębiorstwa, między pionami, działami, wydziałami, biurami. Wszyscy uczestnicy organizacji, zarówno ci pracujący w sferze badań, projektowania, jak i ci z zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży, muszą poznać problemy innych. Należy przejść od myślenia w kategoriach własnego wąskiego odcinka do pracy zespołowej ważnej dla całej firmy. Koła jakości mogą być tutaj pomocne.
11. Zrezygnuj z określania ścisłych norm wykonania. Koncentrują one uwagę pracowników na realizowaniu zadań ilościowych i w rzeczywistości gwarantują uzyskanie niskiej jakości oraz wysokich kosztów. Wprowadzenie tych wskaźników, jak dopuszczalny procent braków czy odpadów, poprawia sytuację ale nie zmienia jej zasadniczo. Zrezygnuj z formułowania celów robotników w postaci wskaźników liczbowych. Ścisłe zadania, slogany, wykresy i plakaty, wywierające presję na wzrost wydajności, muszą zniknąć. Częściej budzą one odrazę i obrażają pracowników, zamiast zachęcać ich do poprawy działań.
12. Usuń wszystkie przeszkody, które utrudniają ludziom osiągnięcie satysfakcji (dumy) z dobrze wykonanej pracy. Dotyczy to np. braku informacji zwrotnych o jakości uzyskanych efektów, motywowania przez stawianie napiętych zadań ilościowych, braku odpowiedzi na raporty.
13. Przygotuj i zrealizuj z pełną energią urozmaicony program szkoleniowy i treningowy. Ucz technik statystycznych. Popieraj wszelkie działania jednostek zmierzające do podwyższenia kwalifikacji i samodoskonalenia.

14. Stwórz taki system na szczeblu najwyższego kierownictwa, który będzie codziennie wywierał presję na realizację powyższych 13 punktów. Podejmuj inne działania ukierunkowane na wprowadzenie w życie tych wskazówek.

W ekonomice jakości w przedsiębiorstwach japońskich wprowadzono szereg elementów zawierających się w teoriach Amerykanów, które wszystkie razem dały tą niespotykaną w innych gospodarkach skuteczność w realizacji założonego celu. Przede wszystkim charakterystyczny jest wszechobecny na każdym etapie produkcji kaizen³⁰, który oznacza ciągle doskonalenie i już sam w sobie może być traktowany jak japoński styl zarządzania.

Rezultatami tego stylu są przełomowe innowacje organizacyjne w drugiej połowie XX w., które nazywane są japońskimi kołami jakości³¹ dające pracownikowi możliwość wpływu nie tylko na proces produkcji czy uczestniczenie jako strona w obrocie handlowym, ale i poczucie własnej, indywidualnej ważności w zbiorze całego zespołu³². Kolejną składową była określona dominacja struktury organizacyjnej typu watek-osnowa, w której pionowa osnowa jest formalna, ustala układ punktów kontroli. Natomiast poziomy watek jest nieformalny, oparty na dobrowolnym współdziałaniu ludzi. W interpretacjach takiego obrazowania wskazywano często, iż „nawet w splocie płótno, który zastosowano po raz pierwszy przed wieloma tysiącami lat odnaleźć można wskazówki do współczesnego życia”. Wprowadzono także szereg innych elementów m.in. hoskin, który oznacza szczegółowe analizowanie polityki przedsiębiorstwa przez pracowników, zarządzanie ściśle na czas oraz – co jest jedną z najistotniejszych innowacji, prosta i powszechną definicja jakości.

Miarą jakości stało się wszystko, to coś co można jeszcze było poprawić. Owe „coś” dające się poprawić jest stosunkowo konkretne i dostrzegalne. Stąd też „zużycie paliwa przez samochody nie jest wadą, ale mankamentem, który należało ograniczyć nie tylko w następnych modelach opuszczających fabrykę Toyoty, ale w tych, które są także produkowane na bieżąco”. Takie podejście każdego pracownika pozwoliło na szereg, idących

³⁰ Kaizen jest zaprzeczeniem zasady dyscypliny technologicznej, pojmowanej jako przestrzeganie instrukcji opracowanych przez aparat zarządzający przedsiębiorstwem ponieważ: Każdy pracownik ma prawo myśleć, gromadzić informacje i dane o mankamentach firmy dostrzeganych na swoim stanowisku i poprawić to, co możliwe.

³¹ Mianem kół jakości (quality circle) określamy grupy pracownicze zorganizowane w tym celu. Istnieją one od dawna w przedsiębiorstwach japońskich. Niemal we wszystkich japońskich przedsiębiorstwach od początku lat pięćdziesiątych przyjął się zwyczaj wspólnego zastanawiania się po kilka razy w miesiącu nad sposobami udoskonalenia produkcji. Od tego czasu idea kół jakości w Japonii dawno już przekroczyła pierwotnie wyznaczony cel. Pracownicy nie ograniczają się już tylko do udoskonalień jakościowych, lecz opracowują również dobre propozycje dotyczące racjonalizacji. za: Vollmuth Hilmar J., Controlling. Instrumenty od A do Z, Warszawa 1995, s. 155.

³² Podobne założenia wypracował w swej koncepcji K. Bleicher. Oparta on została o dwa podstawowe paradygmaty: holistyczny obraz świata, i redukcjonistyczny wizerunek rzeczywistości. Holizm według Bleichera oznacza całościowe postrzeganie przedsiębiorstwa jako tzw. bytu organizacyjnego w którym swoją rolę ma nawet najmniej wykształcony pracownik. Jednakże tak całościowa organizacja musi być odpowiednio zdefiniowana a nawet uproszczona.

dalej innowacji m.in. na bazie wcześniejszych osiągnięć stworzono tzw. łańcuch jakości. Twórca łańcucha jakości Kaoru Ishikawa określił go jak ciąg kolejnych stanowisk wewnętrznych dostawców i wewnętrznych odbiorców. Wewnętrzny odbiorca zachowując się jak klient na rynku, ocenia to, co otrzymał, akceptuje lub reklamuje. Stosuje starą rzymską zasadę *caveat emptor* – niech się strzeże odbiorca. Klient jako odbiorca ma zawsze rację, nawet jeśli nie potrafi jej uzasadnić. Wystarczy, że wewnętrzny odbiorca powie: *waruga kagen* (coś nie tak) i cały proces zostaje szybko naprawiany. Jest to powszechny zwrot w japońskiej praktyce kierowania jakością. Jest dostatecznym powodem podjęcia przez dostawcę lub dostawców działań zaradczych. W ten sposób Ishikawa wprowadził do przedsiębiorstwa nieformalną strukturę – a być może świadomie lub niejako intuicyjnie zburzył staro japońską, rycerską hierarchizację, w której szef, konstruktor, technolog itp. nie są już nietykalnymi osobami, zaś pracownicy w pełni identyfikują się ze „swoją” firmą.

Owa kultura pracy Japończyków z perspektywy „człowieka zachodu” jawi się jako swoisty wyzysk niejako sztucznie podpierany historycznymi, kulturowymi i socjologicznymi protezami, które mają uzasadnić tenże „nie-ludzki” sposób zawłaszczania człowieka do mechanizmów produkcji. Jednakże w istocie rzecz ma się całkiem inaczej ponieważ: „*na pozór dowodem zupełnego zniewolenia przemysłowego wydaje się sytuacja, kiedy pracownik spotyka się po godzinach pracy z kolegami, by godzinami dyskutować o pracy; jednakże Japończycy umieli przekazać pracownikom "druckerowskie" poczucie odpowiedzialności za całe przedsiębiorstwo, uczestniczące w bezpardonowej grze konkurencyjnej na rynkach światowych. Ci ludzie, mając pewność zatrudnienia, wiedzą jednocześnie, że ich zarobki zależą od sukcesów firmy jako całości, od jej możliwie najniższych kosztów własnych. I dbają o nie! Z pełnym zrozumieniem sensu swoich wysiłków. Świat Ameryki i Europy okazał się w rezultacie bezradny w konkurencji z taką Japonią*”³³.

Postawa a przede wszystkim konsekwencja menadżerów z Japonii spowodowała olbrzymie przewartościowanie w dotychczasowym, statycznym podejściu ekonomistów do systemów organizowania produkcji oraz analiz rynków pracy tak w Europie Zachodniej jak i w samych Stanach Zjednoczonych, w których po okresach pobłażliwości, osłupienia, zaniepokojenia podjęto wreszcie „rękawicę” i przystąpiono do rzeczowej analizy ekonomicznych założeń własnych naukowców. Jakość – od lat osiemdziesiątych, stała się wyznacznikiem konkurencyjności i pozostała ważna do dzisiaj. W połowie lat dziewięćdziesiątych przestała być jednak źródłem strategicznych korzyści, a stała się podstawowym – równoległym do innych równie istotnych wymogów niezbędnych, by dotrzymywać kroku światowym wyzwaniom i nie dać się pobić konkurencji. Rozpatrzmy to na przykładzie Kenyon Stores amerykańskiego przedsiębiorstwa handlowego, działającego w branży odzieżowej oraz Microsoftu.

³³ op. cit. s. 21.

Kenyon zidentyfikował trzy cele odnoszące się do głównych atrybutów produktu, stanowiących o jego wartości dla klientów. Były to cena, moda oraz jakość. Cel w odniesieniu do ceny sformułowano następująco: *Oferować modę i jakość o wysokiej wartości dla klientów po cenie uznanej przez nich za godziwą*³⁴. Ekonomiści i analitycy Kenyona musieli zidentyfikować, co stanowiło wartość dla docelowych klientów oraz wybrać te komponenty wartości, które będą klientom oferować. Wybór celów i odpowiednio dobranych mierników odnosił się do trzech grup atrybutów, które decydowały o tym, czy przedsiębiorstwo będzie w stanie utrzymać i rozwijać kontakty handlowe z docelowymi klientami. Owe trzy grupy atrybutów to:

- cechy produktu (lub usługi): funkcjonalność, jakość i cena,
- relacje z klientami: jakość obsługi klienta,
- wizerunek i reputacja [jakość autorytetu]³⁵.

Jak widzimy większość organizacji³⁶ realizowała programy w zakresie poprawy jakości zaś głównym elementami takich programów było mierzenie jakości, na wielu zależnych od siebie płaszczyznach w fazie koncepcyjnej, projektowania, wdrażania projektu i produkcji. Zastosowano także – w programach poprawy jakości, podejście kompleksowe; co warto tu podkreślić, ponieważ wcześniejsze działania na rzecz poprawy jakości zawierały w wąsko profilowanych, specjalistycznych działaniach wypracowanych jeszcze w tradycyjnej organizacji firmy rodem z XIX wieku.

Innym znanym wręcz modelowym przykładem „postawienia na jakość” jest znana praktycznie każdemu mieszkańcowi globu firma Microsoft. Jak zauważają analitycy działania ekonomiczne holdingu wywołały większe zmiany w otoczeniu gospodarczym (także projakościowe) niż te, które powstały na wskutek rozwoju konkurencji na skalę globalną w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Kiedy rynki motoryzacyjne czy też wyrobów elektronicznych stały się globalne, *„przedsiębiorstwa musiały poddać się znaczącym transformacjom tylko po to, żeby przetrwać. Ale zmiany te były możliwe, należało tylko zredukować część „tłuszczu” i przywiązywać większą wagę do jakości”*³⁷.

Europejskie przykłady podjęcia w latach osiemdziesiątych XX wieku japońskiej „rękawicy” są także liczne, lecz w przypadku „Starego Kontynentu” warto pokazać działania projakościowe które zaczęto realizować samodzielnie w końcu lat pięćdziesiątych, czyli niemal równolegle co w Japonii. Jedną z najpopularniejszych marek samochodowych, które spotkać możemy w Polsce jest rozpoznawalny nawet przez dzieci samochód z charaktery-

³⁴ Kenyon Stores jest czołowym amerykańskim przedsiębiorstwem handlowym działającym w branży odzieżowej za: Robert S. Kaplan, Dawid P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001, s. 43.

³⁵ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001, s. 45.

³⁶ W programie prócz Kenyon Stores uczestniczyły jeszcze następujące firmy: Rockwater, Metro Bank, Pioneer, BP Petroleum oraz National Insurance.

³⁷ D. Thielen, *Zarządzanie na sposób Microsoft*, Warszawa 2001, s. 5.

stycznym białą niebieską szachownicą i literami BMW. Jednakże pomimo tej popularności i estymy, którą cieszy się „beemka” niewiele osób wie co oznacza ów swoisty emblemat. Bayerische Motor Werke – bo ta wytwórnia od czasów pierwszej wojny światowej kryje się za tymi literami, do niegdyś „prozaicznej” nazwy włączyła także charakterystyczną białą niebieskie kolory z państwowej flagi Bawarii.

Do roku 1945 była to jedna z największych firm produkujących przede wszystkim różnego rodzaju silniki lotnicze³⁸, jednakże w tymże też roku zarówno jej podstawowy rynek (zamówienia wojskowe) jak i majątek legły w gruzach. Niegdyś potężny holding przemysłowy po wojnie kontynuujący produkcję samochodów i motorów w roku 1959 stanął przed widmem bankructwa. W tym też roku znaleziono potężnego udziałowca – Herberta Quandta – który po przeprowadzeniu analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa znalazł jego silne strony. Punktem zwrotnym było rozpoznanie przez firmę rynku, na którym najskuteczniej mogła wykorzystać swoje zdolności, rynku limuzyn o dużej sprawności, które od tamtego czasu stały się niemal synonimem nazwy BMW. Model 1500, wprowadzony w 1961 r., zapewnił firmie znakomitą reputację związaną przede wszystkim z wysoką jakością techniczną. I rodzi się pytanie jak to się stało, że obecnie BMW jest jedną z największych i najskuteczniejszych firm niemieckich skoro produkowane samochody nie są ani najmocniejsze, ani najbardziej niezawodne, ani najbardziej luksusowe spośród tych, które znajdują się na rynku, chociaż pod każdym z tych względów zajmują dobrą pozycję. Nikt też nie twierdzi, że są tanie, nawet jeśli się uwzględni wysoki poziom wyposażenia większości modeli firmy. Konstrukcja tych samochodów jest konwencjonalna, a ich wygląd – zdecydowanie tradycyjny.

Osiągnięcia koncernu wynikają z dwóch, ściśle ze sobą związanych czynników³⁹. Firma zapewnia najwyższej jakości obróbkę pomimo seryjnej produkcji samochodów i automatyzacji większości procesów montażowych przy jednoczesnym zatrudnieniu wysoko kwalifikowanej kadry wszystkich szczebli. Ta kombinacja – systemu produkcji, zapewniającego przedsiębiorstwu szczególną przewagę na wybranym segmencie rynku; światowej reputacji, związanej ze niezmienną wysoką jakością wyrobu; marki, od razu wyróżniającej cele i aspiracje klientów – nadal zapewnia bawarskiej fabryce pozycję jednego z najrentowniejszych producentów samochodów na świecie. Wypracowana przez koncern zasada kontroli jakości utrzymywana pomimo światowego trendu ograniczania kosztów produkcji powoduje paradoksalnie jedynie maksymalizację tej przewagi pośród całej gamy konkurentów.

Powyższe przykłady – ze Stanów Zjednoczonych (Kenyon Stores i Microsoft) i z Europy⁴⁰ (BMW) pokazują nam, iż problematyka jakości w kontekście produkcji nie pojawiła się na obu kontynentach nagle w wy-

³⁸ Oprócz silników lotniczych produkowano także samochody ciężarowe, osobowe, motory a nawet rowery.

³⁹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 7.

⁴⁰ Ciekawą a zarazem wzorcową płaszczyzną mogąca doskonale posłużyć do analizy usług w kontekście poprawy jakości jest sieć supermarketów TESCO; również powstały w 1837 roku ponadnarodowy koncern PROCTER and GAMBLE, m.in. z inicjatywy jednego ze współzałożycieli powstała już w XIX wieku nagroda przyznawana za jakość.

niku ekspansji firm japońskich i że była obecna zarówno w procesie produkcyjnym jak w teoriach ekonomicznych⁴¹. Jak pisze Tom Lambert „uczenie się od innych (...) polega na tym, że możemy przejść teorie jednego czy kilku guru i zaadoptować je do konkretnych, swoistych potrzeb danej firmy. (...) Zastanówmy się przez chwilę nad teoriami, które w ciągu minionych 30 lat najjaśniej lśniły na firmamencie nauki o zarządzaniu. Poniższa lista nie jest żadną miarą wyczerpująca, daje jednak pewne wyobrażenie o wachlarzu teorii, które wyłoniły się ze świętych auli świata akademickiego oraz komputerów guru wszelkich narodowości”.

1960 – 1970

drzewka decyzyjne..... szkolenie w grupach T
siatka zarządzania..... kompleksowe zarządzanie przez jakość
 czynniki motywujące i higiena..... zarządzanie przez wyłączenie
 teoria X i teoria Y..... analiza SOFT
 burza mózgów..... analiza SWOT

1970 – 1980

zarządzanie prze cele..... strategiczne jednostki firmy
 teoria Z..... inżynieria stanowiska
 tworzenie konglomeratów..... synergia
koła jakości..... androginia
 budżetowanie zerowe..... zarządzanie poprzez konsensus

1980 – 1990

dywersyfikacja..... zarządzanie portfelem
 ekspansja przez nabywanie..... zarządzanie macierzowe
 przedsiębiorstw..... kanban
krzywa doświadczenia..... kaizen
 łańcuch wartości..... zarządzanie przedsiębiorcze
 decentralizacja..... zarządzanie jednominutowe
 zwiększanie uprawnień..... zarządzanie przejściowe
 pracowników..... zarządzanie przez spacerowanie
 dążenie do doskonałości..... superprzywództwo
 „na czas”..... kompleksowe zarządzanie przez
restrukturyzacja..... jakość (jeszcze raz)

Widzimy na podstawie powyższego zestawienia, iż problem jakości nie był pomijany w żadnej dekadzie, w której dochodziło do wprowadzania zmodyfikowanych lub całkiem nowych, ogólnych teorii ekonomicznych. W tym kontekście możemy rozważyć jeszcze jedną definicję która zakłada konsekwentne i stałe wprawianie klienta w zachwyt przy minimalnych kosztach dla firmy. Jest to popularna definicja kompleksowego zarządzania

⁴¹ T. Lambert, *Problemy Zarządzania. 50 Praktycznych Modeli Rozwiązań*, Warszawa 1999, s. 21.

przez jakość (TQM, Total Quality Management)⁴² zakładająca aktywne zaangażowanie się całego zespołu firmy. W kompleksowym zarządzaniu przez jakość liczą się także podmioty zewnętrzne dostawcy i dystrybutorzy, a więc na końcowy wynik jakości pracuje nie tylko sama firma.

Powstanie jednolitego rynku, na którym zanikają już niedawne, wydawać by się mogło, że nienaruszalne bariery, otworzyło nowe perspektywy gospodarcze, które zrodziły się ze zderzenia „nacionalizmów” z ekspansją wielkich ponadnarodowych korporacji. W efekcie tego otwarcia skutkującego także nasyceniem towarowym nastąpiło zaostrzenie się konkurencji, czego efektem jest widoczny spadek roli ceny przekładający się na wzrost totalnie rozumianej jakości i agresywnego marketingu. Zmiany w sytuacji rynkowej będą wywoływane głównie przez nowe technologie przyspieszające tempo innowacji i proces ich weryfikacji na rynku. Tworząc reguły strategii ekonomicznej „skrojone” pod rysujące się oczekiwania konsumentów w XXI wieku należy – prócz fundamentalnych zasad ekonomii rynkowej, wziąć pod uwagę i włączyć także do swego planowania strategii następujące aspekty⁴³, w których spada znaczenie ceny jako narzędzia konkurencji, a instrumentem pozyskiwania rynku staje się wysoka jakość wyrobów i usług oraz szybkość przystosowania się do jego potrzeb (*just in time production*). Reguły tworzenia strategii w kontekście projakościowym rysują się następująco:

- Należy uznać, że najważniejszą zasadą strategiczną nie jest pokonywanie konkurentów, lecz dostarczanie klientowi wyrobów (usług) o coraz wyższych walorach [jakościowych] i na najkorzystniejszych warunkach sprzedaży, a więc kierować się zasadą: wysoka jakość, funkcjonalność, umiarkowana cena. Docelowo należy oprzeć się na twierdzeniu iż wysoka jakość w XXI wieku stanowi główny atut we współczesnej konkurencji przede wszystkim w kontekście psucia rynku poprzez gospodarki dumpingowe, w tym szczególnie Chiny.

⁴² Integracja w kompleksowym zarządzaniu jakością daje przede wszystkim możliwość koncentracji na procesach budowania efektywnych zespołów usprawniania jakości, kreowania projakościowej kultury organizacyjnej oraz poprawy skuteczności działania. Koncepcja Total Quality Management wiąże się z trzema zagadnieniami: klientem, procesem i ludźmi. Natomiast jej rdzeniem jest wizja, misja i cele przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie kierownictwa, którego główną rolą jest integrowanie klientów, procesów i ludzi. Wizja organizacji powinna obejmować ogólne wytyczne dotyczące kierunków jej rozwoju, misja natomiast wskazywać cele strategiczne. Jednym z podstawowych warunków osiągnięcia sukcesu przy wprowadzaniu TQM jest właściwe zrozumienie wskazań zawartych w wizji i misji organizacji przez wszystkich jej pracowników. Brak zrozumienia prowadzi bowiem do dekoncentracji uwagi ludzi w odniesieniu do obranych przez przedsiębiorstwo celów i kierunków działań, a w dalszej kolejności do wykreowania i realizowania własnej, niekoniecznie skorelowanej z wizją i misją organizacji, ścieżki rozwoju. Drugim elementem rdzenia TQM jest zaangażowanie kierownictwa, które bezwzględnie musi występować na wszystkich poziomach władzy. Zatem wielopłaszczyznowość filozofii TQM wymaga: integracji zarządzania – wizja, misja i cele muszą stanowić komplementarną całość, i nawzajem się przenikać, integracji procesowej – poprzez identyfikowanie i monitorowanie powiązań pomiędzy procesami oraz tworzenie zintegrowanych wskaźników dla wielu procesów, integracji załogi – poprzez kreowanie odpowiedniej atmosfery opartej na świadomości znaczenia jakości, zaufaniu i zaangażowaniu, wykorzystywanie pracy zespołowej, integracji poziomej i pionowej.

⁴³ J. Penc, *Strategie Zarządzania. Tom 1. Perspektywiczne Myślenie. Systemowe Działanie. Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy*, Warszawa 1994.

- Jakość powinna stać się w najbliższych latach strategią przetrwania (zachowania płynności przedsiębiorstwa w walce z nieuczciwą konkurencją), a w następnym kroku strategią ekspansji jakości⁴⁴. Wynika to przede wszystkim z tego, iż każdym sektorze istnieje wiele przedsiębiorstw bardzo efektywnie działających, choć stosujących przeciwstawne strategie. Aby móc dobrze poznać procesy konkurencji międzysektorowej (na płaszczyźnie podobnych profili produkcyjnych), trzeba dokonać analizy strategii obieranych przez przedsiębiorstwa obecne w tych sektorach. Należy przy tym uwzględniać następujące elementy ich strategii:

1. stopień specjalizacji,
2. markę i reputację firmy,
3. politykę kształtowania cen,
4. system dystrybucji,
5. zakres usług serwisowych,
6. postrzeganą jakość produktu,
7. rodzaj polityki handlowej,
8. stopień integracji pionowej,
9. stopień opanowania technologii,
10. pozycję określaną poziomem kosztów,
11. stosunki z firmą macierzystą,
12. stosunki z instytucjami władzy publicznej.

Słowo jakość używane jest często do określenia, że produkt odpowiada wymogom, parametrom, własnościom ustalonym przez znormalizowane przepisy lub specyfikacje. Norma ISO 8402 z 1986 roku definiuje jakość, jako zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokajania potrzeb. Ponieważ potrzeby mogą zmieniać się w czasie, zachodzi konieczność ich okresowej weryfikacji. Jakość zmienia się więc w czasie i jako taka ma charakter dynamiczny. Potrzeby muszą być wyrażone precyzyjnie i jednoznacznie i mogą dotyczyć funkcjonalności, bezpieczeństwa, gotowości, niezawodności, naprawialności. Ważne są aspekty ekologiczne i ekonomiczne. Szereg określeń terminu jakości takich jak nadawanie się do eksploatacji, nadawanie się do przeznaczenia, zadowolenie odbiorcy, zgodność z wymaganiami ma zakres cząstkowy i wymaga dalszych objaśnień. Z tego powodu nie są to pełne definicje⁴⁵.

Termin jakość nie może być używany do wyrażania stopnia doskonałości ani w znaczeniu miary ilościowej. Do tego celu trzeba zastosować termin

⁴⁴ Zespół Autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA: *Strategor. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, Warszawa 1996. s. 12.

⁴⁵ Niezwykle ważnym elementem dyskusji ekonomicznej jest – choć nie podnoszonym przez teoretyków koncepcji zarządzania jakością – sprawa ogólnie regulowanego ograniczania terminu przydatności produktu do użycia co ma miejsce w światowej gospodarce od lat 20-tych XX wieku co w dziwnym świetle stawia „zarządzanie poprzez jakość” postulowane przez tychże samych ekonomistów.

poziom jakości lub miara jakości(!). Jakość całkowita dla klienta może być określona angielskim akronimem QVALITY, który w swej pisowni jest bardzo podobny do angielskiego QUALITY. Rozszyfrowanie poszczególnych liter akronimu jest następujące:

- Quality – jakość produktu,
- Volume – podaż, różnorodność produktów,
- Administrative system – system administracyjny,
- Location – dostępność sieci handlowej,
- Interactions – przywiązanie klienta do marki, lojalność,
- Timing – koordynacja podaży i popytu w czasie,
- Yield – stosunek kosztu do pożytku, cena.

Pozostałe czynniki charakteryzujące małe i średnie przedsiębiorstwa, które niewątpliwie są ważnymi atutami w grze rynkowej to:

1. Udział poszczególnych czynników w decyzji o kupnie, którą podejmuje klient zależy od rodzaju towaru. W grupie artykułów spożywczych i pochodzenia rolniczego niewątpliwie ważne są jakość, własności sensoryczne, dyspozycyjność, łatwość nabycia, dostępność, przywiązanie do marki, cena. Istotna jest też sezonowość zakupu związana z porą roku, świętami itp. dlatego też wzrasta niematerialna wartość firmy [tzw. Goodwill (ocena jakości firmy)] wynikająca z jej reputacji, uprzywilejowanej pozycji na rynku oraz korzystnej lokalizacji. Reputacja firmy zależy od uznania produktów przez klientów na rynku, od wysokiej marki firmy, od możliwości wykorzystania tradycji, jaką firma posiada. Goodwill jest ważnym składnikiem całkowitej wartości firmy i stanowi źródło dodatkowych jej oszacowań w procesie negocjowania ceny między partnerami.
2. Innowacje – innovations, postępowe zmiany polegające na zastępowaniu istniejących stanów nowymi pozytywnie ocenianymi w świetle kryteriów danej organizacji, polepszające warunki jej funkcjonowania na rynku i w najbliższym otoczeniu, przyczyniające się do jej rozwoju i postępu w gospodarowaniu na określonym polu⁴⁶. W znaczeniu potocznym innowacja oznacza nowatorstwo, wprowadzanie czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie życia. W przedsiębiorstwie – w małym i średnim, innowacje dzielą się procesowe, produktowe, organizacyjne, marketingowe i środowiskowe.
3. Wizerunek firmy – image [logo, marka, brand], „osobowość” firmy małej (rodzinnej, wielopokoleniowej) funkcjonująca w świadomości społeczności lokalnej i regionalnej, która jest łatwo identyfikowana przez społeczność dzięki działalności (wysokiej jakości wyroby, nie-

⁴⁶ W tym przypadku doskonale sprawdza się symulacja QFD (Quality Function Deployment) – zastosowanie funkcji jakości. Biurokratyczna metoda upewnienia się, że się wprowadzi nieodpowiedni produkt na nieodpowiedni rynek w nieodpowiednim czasie, co w przypadku lokalnych przedsiębiorstw bez mocnego zaplecza jest w pełni uzasadnionym działaniem

zawodność usług, wysoka kultura obsługi, sponsorowanie akcji społecznych jak np. ma to miejsce w małych miejscowościach) zapewniającej jej dobrą reputację i prestiż w społeczności lokalnej. Wizerunek zjednuje opinię publiczną do marki, do firmy i usuwa anonimowość między producentem a odbiorcą. Szef, właściciel firmy, pracodawca a zarazem członek lokalnej społeczności tworzy nową jakość nie tylko produkując określony produkt ale także poprzez swoją postawę światopoglądową, społeczną itp.

Analizując wszystkie płaszczyzny funkcjonowania jakości w obrębie grupy przedsiębiorstw zaliczanych do małych i średnich pozostała nam jeszcze do omówienia kwestia najistotniejsza – z punktu widzenia właściciela tej wielkości przedsiębiorstwa czyli kosztu wprowadzenia, utrzymania i kontynuowania zarządzania jakością w firmie. Jak wyliczono statystycznie niespełnienie wymagań jakościowych może powodować szkody w wysokości do 30% obrotów firmy (!), co w przypadku przedsiębiorstw bez mocnej pozycji prowadzić może do początkowych trudności kończących się z reguły zamknięciem przedsiębiorstwa.

P. Crosby pisząc o kosztach jakości zdefiniował granice będące pewną ramą [granice bezpieczeństwa], w której obrębie przedsiębiorca może się poruszać bez obawy o przyszłość swojej firmy:

Koszt jakości nie powinien przekroczyć 2,5% wartości sprzedaży,

Koszty dobrej jakości wynoszą zazwyczaj ok. 3-5% wartości sprzedaży,

Koszty nieodpowiedniej jakości niekiedy osiągają ok. 20% wartości sprzedaży w firmach produkcyjnych oraz ok. 35% wartości kosztów operacyjnych w firmach usługowych co już w pierwszym etapie powinno zaalarmować właściciela i skłonić go do działania.

Przy obliczaniu kosztów zazwyczaj ujawnione zostaje ok. 1/6 całkowitych kosztów jakości, a 5/6 pozostaje w ukryciu (!!!).

Reasumując, możemy stwierdzić, iż produkowanie lub świadczenie usług według określonych norm i procedur mających utrzymać na jednym, a zarazem stałym poziomie jakości każdorazowo generuje zwiększone koszty co bez dogłębnej znajomości „naczyni połączonych własnego biznesu” doprowadzić może do katastrofalnych skutków.

Dlatego też nie wolno bezkrytycznie, nie rozumiejąc założeń zarządzania poprzez jakość, podchodzić do prezentowanych analiz wrażliwości danej firmy i rozwiązań projektowych, prezentowanych nam przez usługodawcę w „biznesplanach”. No bo jeśli z praktyki wiemy, że firmy usługowe mylą się np. w wycenach majątku nawet kilkakrotnie, jeśli wiemy, że nawet kilkakrotnie mylą się w ocenach popytu na projektowaną nową produkcję konkretnych firm (z reguły w grupie małych i średnich przedsiębiorstw), to nie wolno dopuścić do tego, żeby w analizie wrażliwości ograniczono się do przyjęcia jedynie odchyłań kilkunastoprocentowych (!!!). Trzeba przyjmować realne zagrożenia i alternatywne rozwiązania, a nie hołdować filozofii „jakoś to będzie” lub „bujac w obłokach ogólników”.

Zarządzanie produkcją w oparciu o dość szerokie rozumienie jakości – jak to zostało powyżej wykazane – jak się to pojęcie powszechnie rozumie, nie jest bardziej tematem tego opracowania, niż zarządzanie zbytem i zaopatrzeniem, bieżącymi finansami, techniką produkcji czy też przedsiębiorczością na wolnym rynku, rozpoznawaniem preferencji i zagrożeń, przewidywaniem koniunktury i stagnacji oraz setkami innych spraw które razem tworzą owe zarządzanie jakością w małym i średnim przedsiębiorstwie. Zasady produkcji oparte o jakość muszą być przedmiotem stałej i poważnej troski od najniższych szczebli zarządzania w każdej, nawet najmniejszej firmie, która wytwarza lub rozprowadza towary bądź świadczy określone usługi. W żadnym bowiem biznesie nie da się osiągnąć celów w sferze podniesienia wydajności i zarazem jakości bez zdolności produkowania towarów, których dostarczyć trzeba w wymaganej ilości, po wymaganej cenie, przy wymaganej przez rynek jakości, w wymaganym czasie lub w warunkach wymaganej elastyczności. Dla dwóch wszelako względów stało się bardzo ważne, by każdy menedżer rozumiał proces decyzyjny w obrębie produkowania wyrobów, towaru na odpowiednim poziomie jakości.

Po pierwsze, jako przedsiębiorcy mamy dostęp do całej baterii narzędzi pomocnych w podejmowaniu decyzji. Są to narzędzia potężne i cenne; jednakże trudno ich użyć, jeśli się nie rozumie ich przeznaczenia. Po drugie, nowe technologie szybko przesuwają punkt równowagi między decyzjami taktycznymi a strategicznymi. Wiele decyzji, które zawsze były decyzjami taktycznymi, jeśli nie wręcz rutynowymi, stają się szybko decyzjami strategicznymi, decyzjami o znacznym horyzoncie czasowym, o wielkim wpływie na kondycję małej firmy rodzinnej lub średniego przedsiębiorstwa, przy konieczności uwzględnienia dużej liczby czynników jakościowych; stają się one, słowem, decyzjami wyższego rzędu. A można je podejmować z sukcesem i skutecznie tylko wtedy, gdy menedżer wie, co robi – i robi to systematycznie.

PODSUMOWANIE

Jakość produktów i usług bez wątpienia należy do kluczowych czynników sukcesu każdego nawet najmniejszego przedsiębiorstwa. Zapewnia ona bowiem określoną funkcjonalność, trwałość, niezawodność funkcjonowania oraz dogodność użytkowania na lokalnym rynku na którym jest umocowane. Te cztery czynniki składają się na jakość produktów i usług. (...) W dzisiejszej gospodarce rynkowej, a więc konkurencyjnej wysoka jakość za rozsądną cenę jest podstawowym elementem strategii każdego – także tytułowego małego i średniego przedsiębiorstwa. Wielu polskich producentów na wskutek niedostosowania się do określonych wymogów jakościowych sądzi, iż Unia Europejska zamyka przed ich towarami wspólny rynek, i że są to działania polityczne. Tak naprawdę u podłoża tych trudności leży w większości w większości przypadków wysoka wydajność przetwórstwa uniijnego, wysoka jakość surowców i gotowych produktów, surowe normy jakościowe oraz brak zaufania do producentów z krajów Europy Centralnej i Wschod-

niej⁴⁷. Polskie firmy powinny szybko – ze względu na dużą i wciąż rosnącą [lekceważy się rynki wschodnie i południowe, a one to mogą już wkrótce przyczynić się do częściowego wykluczenia naszych przedsiębiorstw] konkurencję wdrażać nowe przepisy prawne, podejmować prace restrukturyzacyjne i dostosowawcze, aby szybko zacząć korzystać z szans stowarzyszenia z Unią Europejską. Bariery, które trzeba szybko przekroczyć jest bowiem wiele, i nie sposób ich wszystkich wymienić. Szczególnie ważny jest zespół barier zgrupowanych w pakiet „Jakości produktów i usług”, który obejmuje zagadnienia zarządzania jakością opartego na normach z serii ISO 9000 i EN 45000, wspomnianego powyżej kompleksowego zarządzania jakością – TQM, statystycznej kontroli procesów – SPC i normalizacji, dyrektyw i znaków towarowych. Osiągnięcie kontroli nad procesem poprawy jakości nie zwalnia od zaniechania rejestracji przebiegu procesu. Poprawa procesu, poprawa jakości produktu jest zadaniem ciągłym. Jeżeli jej się zaniecha taki proces szybko wymknie się ponownie spod kontroli. A brak kontroli przestrzegania jakości skutkować będzie zawsze tym samym: **wykluczeniem kolejnego polskiego przedsiębiorstwa** [małego, średniego a nawet dużego] z lokalnego rynku na rzecz ponadnarodowych koncernów, których działania projakościowe zamykają się często li tylko do marki, opinii lub – wypracowanego być może także do tych celów, znaku towarowego.

LITERATURA

- [1] Bank J., *Zarządzanie przez Jakość*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
- [2] Juran J. M., Gryna F. M., *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.
- [3] Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001.
- [4] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Wyższa Handlowa, Warszawa 1997.
- [6] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, 1996.
- [7] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1982.
- [8] Krugman P., *Wracają problemy kryzysu gospodarczego*, PWN, Warszawa 2001.

⁴⁷ R. I. Zalewski, *Zarządzanie Jakością w Zakładach Przetwórstwa Rolno-Spożywczego*, Toruń 1998, s. 5.

- [9] Lambert T., *Problemy Zarządzania. 50 Praktycznych Modeli Rozwiązań*, Warszawa 1999.
- [10] Majgier A., *Jakość produktów w perspektywie ekonomicznej*, [w:] *Problemy Jakości* nr 9, 2011.
- [11] Penc J., *Strategie Zarządzania. Tom 1. Perspektywiczne Myślenie. Systemowe Działanie. Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy*, Warszawa 1994.
- [12] Stiglitz J. E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.
- [13] Thielen D., *Zarządzanie na sposób Microsoft*, Warszawa 2001.
- [14] Wasilewski L., *Zarządzanie czwartej generacji*, w: *Zintegrowane systemy zarządzania*, Klub Polskie Forum ISO 9000, Polanica Zdrój 1998.
- [15] Zalewski R. I., *Zarządzanie Jakością w Zakładach Przetwórstwa Rolno-Spożywczego*, Toruń 1998.
- [16] Zespół Autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA: *Strategor. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, Warszawa 1996.
- [17] Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław 2003.
- [18] Zymonik Z., *Wytwarzanie w średniowiecznych organizacjach rzemieślniczych pierwszą generacją zarządzania jakością*, w: *Problemy Jakości*, nr 9, 2004.

STRESZCZENIE

Problematyka jakości produktu w małych i średnich przedsiębiorstwach

W artykule zawarto szczegółową definicję oraz genezę jakości, a także elementy składające się na jakość produktu w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ujęcie historyczne pozwoliło na przedstawienie problematyki jakości w wielu aspektach. Omówiono czynniki charakteryzujące małe i średnie przedsiębiorstwa, które są istotnymi atutami w grze rynkowej. Jakość należy nie tylko obserwować, ale także mierzyć, o czym także jest mowa w artykule.

SUMMARY

The issue of product quality in small and medium-sized enterprises

The article provides a detailed definition of the quality and origins, as well as the elements of the quality of the product in small and medium-

sized enterprises. An Historical allowed to present quality problems in many aspects. Discusses the factors characterizing the small and medium-sized enterprises, which are important advantages in the game market. Quality should not only observe, but also to measure, as also mentioned in the article.



Beata Moskal-Słaniewska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Specyfika zarządzania centrum handlowym

WSTĘP

W Polsce istnieje obecnie ponad 400 centrów handlowych – wielkopowierzchniowych kompleksów, pełniących nie tylko funkcje handlowe, ale także rozrywkowe czy gastronomiczne. To jedna z najdynamiczniej rozwijających się sfer nieruchomości komercyjnych w kraju. Zagwarantowanie ich prawidłowego funkcjonowania, wypełnianie wszystkich założonych przez właściciela celów, wymaga specyficznego, interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania tego typu obiektami.

Zarządzanie centrum handlowym wiąże się z posiadaniem różnorodnych i często rzadkich umiejętności oraz określonej wiedzy, także prawnej. Artykuł ten jest próbą analizy tego zjawiska – strefy zarządzania nieruchomościami komercyjnymi, a szczególnie centrami handlowymi. Ma też stanowić syntetyczny przegląd kompetencji, niezbędnych do prawidłowego zarządzania centrum handlowym oraz do realizacji celów, jakie zarządcy stawia właściciel nieruchomości.

1. RYNEK CENTRÓW HANDLOWYCH W POLSCE

Jednym z przejawów przemian gospodarczych w Polsce po roku 1989 było pojawienie się pierwszych super i hipermarketów, czyli sklepów wielkopowierzchniowych, liczących od kilku do kilkunastu tysięcy metrów kwadratowych powierzchni, oferujących szeroką ofertę spożywczą i przemysłową.

Obiekty handlowe należą do grupy nieruchomości komercyjnych, czyli takich, w które inwestor angażuje środki finansowe, licząc w przyszłości na

zyski, wynikające z przychodów z najmu lub sprzedaży. To zabudowania i ziemia, używane do prowadzenia działalności biznesowej¹.

Do nieruchomości komercyjnych, prócz obiektów handlowych, zaliczamy także obiekty biurowe i usługowe, a także w wąskim w Polsce zakresie obiekty mieszkalne. *Inwestowanie w nieruchomości jest procesem polegającym na lokowaniu kapitału w nieruchomości celem osiągnięcia bieżących lub przyszłych korzyści majątkowych. Inwestuje się w nie głównie w celu osiągania konkretnych efektów ekonomicznych, np.: uzyskiwanie regularnych przychodów pochodzących z najmu lub dzierżawy, zwiększenie poziomu wartości rynkowej nieruchomości, czy też osiągnięcie zysku z tytułu sprzedaży nieruchomości*².

Zysk z dokonanej inwestycji stał się kryterium opłacalności danej nieruchomości³. Może to być zysk, uzyskiwany z wpływów bieżących (najem, dzierżawa), ale także zysk z tytułu sprzedaży nieruchomości w przyszłości⁴.

Pierwszy nowoczesny supermarket otworzyła w Polsce w 1990 roku niemiecka firma Billa. Pięć lat później szwedzka IKEA wybudowała w Janakach pod Warszawą pierwsze ponadregionalne centrum handlowe. Zaś za pierwszą galerię handlową w Polsce, czyli obiekt łączący funkcje handlowe, rozrywkowe i gastronomiczne, liczący wiele lokali, najętych przez różnych najemców, uważa się Galerię Mokotów, otwartą jesienią 2000 roku⁵.

Międzynarodowa Rada Centrów Handlowych (ICSC) definiuje centrum handlowe jako zaplanowany, wybudowany i zarządzany jako odrębny podmiot handlowy, składający się ze wspólnych części, o łącznej powierzchni najmu (GLA) minimum 5 000 m kw., w którym znajduje się co najmniej 10 funkcjonujących lokali handlowych i usługowych⁶.

Według danych z opublikowanego 17 września 2013 roku specjalistycznego raportu (*Raport H1.2013 PRCH Retail Research Forum*⁷), pod koniec czerwca 2013 roku w Polsce funkcjonowało ponad 400 centrów handlowych o łącznej powierzchni ok. 9,42 mln metrów kwadratowych powierzchni najmu brutto. Rynek centrów handlowych, mimo kryzysu, rozwija się systematycznie. W ciągu pierwszego półrocza 2013 roku przybyło 9 nowych obiektów. Największe to Europa Centralna w Gliwicach (67 000 m kw. powierzchni najmu brutto) i Galeria Solna w Inowrocławiu (31 000 m kw. powierzchni najmu brutto). Co prawda wzrost powierzchni najmu był o 200 tysięcy m kw. mniejszy, niż w II półroczu 2012 roku, jednak na kolejne miesiące 2013 roku zaplanowano większość otwarć, w tym

¹ *Biznes, 9 tom, Słownik pojęć ekonomicznych A-O*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007, s. 205.

² M. Uhruska, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością w sferze nieruchomości inwestycyjnych*, w: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, tom 16 nr 4, Olsztyn 2008, red. nauk. S. Żróbek, s. 10.

³ I. Foryś, *Wstęp*, w: I. Foryś (red.), *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2006, s. 9.

⁴ M. Uhruska, *Wykorzystanie...* s. 13.

⁵ G. Makowski, *Świątynia konsumpcji, Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2004, s. 56-57.

⁶ J. Dzieciuchowicz, *Wielkie centrum handlowe w przestrzeni miejskiej i podmiejskiej. Manufaktura w Łodzi i Ptak w Rzgowie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 8.

⁷ [<http://prch.org.pl/aktualno%C5%9Bci/z-prch/ju%C5%BC-400-centr%C3%B3w-handlowych-w-polsce>] (11.07.2014).

takich centrów, jak Galeria Katowicka, Poznań City Centre, Riviera Gdynia czy Galeria Bronowice w Krakowie⁸. Na koniec roku 2013 funkcjonowało dokładnie 416 obiektów o łącznej powierzchni najmu ponad 9,84 miliona m kw. Średni wskaźnik nasycenia powierzchnią centrów handlowych wyniósł w Polsce 256 m kw. na każde tysiąc mieszkańców⁹.

Autorami raportów, które przedstawiają kompleksowo zagadnienia, związane z ekspansją i funkcjonowaniem centrów handlowych w Polsce, są eksperci, pracujący przy Polskiej Radzie Centrów Handlowych. Raporty zawierają między innymi aktualny wykaz centrów, firmy dokonujące komercjalizacji, listy kluczowych najemców oraz firmy zarządcze. Do tej pory przygotowano dziesięć takich raportów¹⁰.

Ponad połowa badanej powierzchni handlowej znajduje się w ośmiu największych aglomeracjach – w Warszawie, Łodzi, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Trójmieście oraz w Katowicach. Jednocześnie w połowie 2013 roku ponad 15,2% powierzchni handlowej w nowoczesnych centrach funkcjonuje w miastach poniżej 100 000 mieszkańców¹¹. Stosunkowo od niedawna to takie właśnie miasta są przedmiotem zainteresowania inwestorów.

Z analiz ekspertów Polskiej Rady Centrów Handlowych wynikało, że w budowie pozostawało w 2013 roku nadal blisko 900 000 m kw. powierzchni centrów handlowych, z czego 35% w największych aglomeracjach i 31% w miastach poniżej 100 000 mieszkańców¹².

W fazie planowania są kolejne projekty, które łącznie obejmują blisko 2,6 mln m kw. powierzchni handlowej. Oznaczać to będzie powstanie w ciągu najbliższych lat kolejnych kilkudziesięciu wielkopowierzchniowych i wielofunkcyjnych centrów, które wymagać będą specyficznych umiejętności zarządczych.

RYNKOWI POTENTACI – ZARZĄDCY CENTRÓW HANDLOWYCH

Po zakończeniu inwestycji, zamknięciu – przynajmniej w znaczącym procencie – procesu komercjalizacji, czyli wynajęciu powierzchni handlowych oraz po oddaniu obiektu do użytkowania, przychodzi czas na powierzenie zarządu specjalistom. Często powierzenie to następuje jeszcze w trakcie realizacji inwestycji.

Niekiedy obiekt wkrótce po otwarciu zmienia właściciela. Nabywcami wielkopowierzchniowych centrów handlowych są często międzynarodowe fundusze inwestycyjne, które lokują zgromadzone środki w nieruchomości, co jest dobrą formą wieloletnich i opłacalnych oraz pewnych inwestycji.

⁸ Ibidem (11.07.2014).

⁹ [<http://www.terenynwestycyjne.info/index.php/raporty/item/7062-prch-podsumowuje-ii-polo-we-2013-roku-na-rynku-powierzchni-handlowych>] (11.07.2014).

¹⁰ Ibidem (11.07.2014).

¹¹ A. Czarnecka, *Sytuacja na rynku powierzchni handlowych w Polsce*, w: Almanach centrów handlowych w Polsce 20013/2014, property media group, Warszawa 2013, s. 16-18.

¹² [<http://prch.org.pl/aktualno%C5%9Bci/z-prch/ju%C5%BC-400-centr%C3%B3w-handlowych-w-polsce>] (25.06.2014).

Z reguły nowi właściciele zakupionymi nieruchomościami nie zarządzają nimi bezpośrednio, lecz decydują się na jedno z dwóch rozwiązań – powierzają zarząd własnej spółce celowej lub zlecają zadanie firmie zewnętrznej, która posiada odpowiednie rekomendacje i doświadczenie do świadczenia takich usług¹³. W przypadku nieruchomości, które pozostają własnością dewelopera, zarząd powierzany jest także wydzielonej spółce celowej.

W Polsce działa kilka firm o światowej renomie, mających wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu nieruchomościami komercyjnymi. Ale coraz częściej w zarządzaniu centrami handlowymi specjalizują się polskie firmy.

Przykładem takiego światowego potentata w zakresie zarządu nieruchomościami komercyjnymi może być DTZ Management Polska – spółka stanowiąca część UGL Services. To jeden z największych podmiotów, świadczących usługi na rynku nieruchomości. W Polsce w DTZ Management pracuje ponad 280 osób¹⁴. W skład portfolio firmy wchodzi między innymi 22 galerie handlowe, w tym wrocławskie Centrum Handlowe Borek, King Cross Praga w Warszawie, Centrum Handlowe Guliwer w Łodzi, Centrum Handlowe Zakopianka w Krakowie, czy jedna z najbardziej znanych warszawskich galerii handlowych – Złote Tarasy¹⁵.

Innym przykładem jest Metro Properties sp. z o.o. Spółka, należąca do koncernu Metro Group, zarządza wszystkimi nieruchomościami koncernu oraz nieruchomościami powierzonymi do zarządu, czyli ponad 700 obiektami sprzedaży detalicznej i innymi nieruchomościami w 32 krajach. W Polsce spółka zarządza 16 galeriami handlowymi¹⁶. Należą do nich między innymi wszystkie istniejące w Polsce centra M1 – w Markach, Radomiu, Krakowie, Poznaniu czy Łodzi¹⁷.

Wśród największych firm tej branży, działających na polskim rynku, znajduje się także Apsys Polska, zarządzająca 18 centrami handlowymi na terenie całego kraju, które łącznie liczą 650 000 m kw. powierzchni handlowej. Wśród nich czołową pozycję zajmuje największe polskie centrum handlowe – Manufaktura w Łodzi¹⁸. Wśród innych obiektów, zarządzanych przez Apsys, znajduje się Centrum Handlowe Korona we Wrocławiu (pierwsza inwestycja spółki w Polsce, zrealizowana w 1997 roku), Centrum Janki pod Warszawą, Centrum Handlowe Kometa w Toruniu, Dom Mody Drukarnia w Bydgoszczy czy Pasaż Łódzki¹⁹.

Firmą o najdłuższej historii, działającą w zakresie inwestycji komercyjnych i zarządzania tego typu nieruchomościami jest w Polsce hiszpańska firma Neinver. Spółka powstała w 1969²⁰. W Polsce Neinver działa od 2000

¹³ D. Kocik, *Zarządzanie centrami handlowymi*, [http://zarzadcy.com.pl/facility/aktualność/i/zarządzanie-centrami-handlowymi/2979.html] (25.06.2014).

¹⁴ [http://www.dtz.com/Poland/Who_we_are?vgnLocale=pl_PL] (25.06.2014).

¹⁵ Almanach centrów handlowych w Polsce 20013/2014, property media group, Warszawa 2013, s. 96-102.

¹⁶ [http://www.metro-properties.com/pl/kompetenzfelder/zarządzanie-nieruchomosciami.html] (25.06.2014).

¹⁷ Almanach ... op. cit., s. 102-114.

¹⁸ [http://pl.apsysgroup.com/o-apsys-85.htm] (25.06.2014).

¹⁹ Almanach ... op. cit., s. 96-102.

²⁰ [http://www.neinver.com/pl/article/historia-0?c=Grey] (25.06.2014).

roku i prowadzi centra Faktory – Annapol, Wrocław, Ursus, Kraków i Poznań²¹.

Gdańskie Alfa Centrum, Galeria Bałtycka w Gdańsku, Galeria Dominikańska we Wrocławiu, Galeria Kaskada w Szczecinie, Galeria Krakowska w Krakowie, Galeria Łódzka, Shopping Center w Bydgoszczy i Silesia City Center w Katowicach to lista obiektów, zarządzanych przez firmę ECE, a precyzyjnie jej polski oddział – ECE Projekt management Polska, który istnieje od 1997 r.²².

Ciekawym przykładem firmy, zarządzającej centrami handlowymi i innymi nieruchomościami komercyjnymi jest Echo Investment Property Management – spółka o polskich korzeniach i polskim kapitale założycielskim. To spółka celowa, wyodrębniona z Grupy Kapitałowej Echo Investment S.A., która zarządza centrami handlowymi, rozrywkowymi i biurami (łącznie 16 obiektów) w całej Polsce o łącznej powierzchni 370 000 m kw.²³.

Master Management Group należy do jednej z najmłodszych w Polsce firm, zajmujących się zarządaniem i inwestowaniem w nieruchomości handlowe²⁴. MMG był do kwietnia 2014 roku lokalnym partnerem operacyjnym amerykańskiego funduszu inwestycyjnego Blackstone²⁵. W maju 2014 zarządzanie obiektami, należącymi do Blackstone, przejęła spółka Multi.

To przykłady firm, specjalizujących się w zarządzaniu centrami handlowymi w Polsce. Działają ich na rynku kilkadziesiąt.

3. ZAKRES DZIAŁAŃ I ROLA ZARZĄDCY OBIEKTU HANDLOWEGO

Jak wspomniała na początku autorka artykułu, zmiany transformacyjne w Polsce spowodowały rozwój zasobów nieruchomości komercyjnych. Wymogi, stawiane przez coraz bardziej rozbudowane przepisy prawne, którym podlegają właściciele nieruchomości oraz coraz wyższy poziom usług, wymagany przez najemców powierzchni komercyjnych, spowodowały rozwój profesjonalnego zarządzania nieruchomościami komercyjnymi.

Jak pisze M. Uhruska zarządzanie nieruchomościami uważane jest za *ostatni i najdłuższy etap procesu inwestycyjnego, rozpoczynający się w momencie oddania nieruchomości do eksploatacji*. Uhruska podobnie jak autorka artykułu uważa, iż sposób wykonywania czynności zarządzania jest zróżnicowany i wynika między innymi z rodzaju nieruchomości. Ważne jest także otoczenie nieruchomości oraz oczekiwania i cele właściciela nieruchomości. *Zarządzanie nieruchomościami nie jest jednoznacznie określone, a jego definicje z biegiem czasu ulegają stałym modyfikacjom*²⁶.

²¹ [http://www.neinver.com] (25.06.2014).

²² [http://www.ece.com/en/geschaeftsfelder/shopping/listedersshoppingprojekte] (25.06.2014).

²³ [http://www.echo.com.pl/property-management] (25.06.2014).

²⁴ [http://www.mmgm.pl/pl/mmgl] (25.06.2014).

²⁵ Ibidem (25.06.2014).

²⁶ M. Uhruska, op. cit., s. 13.

W 1997 roku powstał w Polsce nowy zawód – licencjonowany zarządca nieruchomości²⁷, czyli ktoś posiadający specyficzną wiedzę i szczególne uprawnienia do zarządzania nieruchomościami (PM – *property management*)²⁸. Jednak na początku XXI wieku pojawiła się nowa specjalność, określana jako *facility management* – FM, co oznaczać może zarządzanie udogodnieniami lub urządzeniami.

- *Przed wszystkim warto na chwilę zatrzymać się nad pojęciem facility management. Okazuje się bowiem, że łączy ono dwie przeciwstawne tendencje. Jedną z nich jest silne dążenie do standaryzacji (metod zarządzania, systemów informacyjnych, działalności zawodowej itp.). W tym przypadku standaryzacja oznacza znaczny wzrost wymagań adresowanych do facility managera, w porównaniu do zadań stojących przed zarządcą nieruchomości. (...) Z drugiej jednak strony, równie wyraźnie zaznacza się specyfika praktyki FM w poszczególnych krajach. W krajach anglosaskich FM jest traktowane przede wszystkim jako nowoczesna forma integracji szeregu dotychczas odrębnie uprawianych dziedzin i specjalizacji zawodowych, w tym m.in. biznesu nieruchomości (real estate) (...) – pisze A. Śliwiński²⁹.*

I ten właśnie model, praktykowany między innymi w Stanach Zjednoczonych od 1979 roku, w tak właśnie określonej formie funkcjonuje w Polsce³⁰. W jaki sposób odróżnić zatem *property management* od *facility management*? Odpowiedź na to pytanie daje I. Foryś, która twierdzi, iż dla PM obiekt komercyjny jest przede wszystkim źródłem dochodu dla jego właściciela, w związku z czym głównym jego celem będzie maksymalizacja zysku poprzez zwiększanie bieżących dochodów oraz zwiększanie wartości rynkowej nieruchomości. Dla FM budynek będzie narzędziem do realizacji także innych celów, w tym do tworzenia takich udogodnień i rozwiązań technologicznych, które poprawiają standard funkcjonowania nieruchomości³¹.

I. Foryś dzieli funkcje *facility management* na kilka obszarów:

- zarządzanie personelem, w skład którego wchodzi organizacja obsługi budynku, praca recepcji, koordynacja czasu pracy i ruchu w budynku, próbne ewakuacje itp.,
- prognozowanie i planowanie udogodnień, do których zaliczyć można plany krótko i długookresowe, planowanie przestrzeni wewnątrz i na zewnątrz obiektu, prognozy finansowe,
- administrowanie najmem,
- zarządzanie przestrzenią (alokacja, odkrywanie nowych funkcji),

²⁷ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów [Dz. U. z dnia 23 lipca 2013 r. Dz. U. z 2013 r., poz. 829] zwana ustawą de regulacyjną, zlikwidowała wymóg posiadania licencji zarządcy nieruchomości z dniem 1 stycznia 2014 roku.

²⁸ I. Foryś, *Rynek nieruchomości komercyjnych*, w: I. Foryś, op. cit., s. 32.

²⁹ A. Śliwiński, *Od zarządzania nieruchomościami do Facility Management – pułapki modernizacji*, Nieruchomości 1 (89) styczeń 06, źródło: [http://czasopisma.beck.pl/nieruchomosci/artukul/o-d-zarzadzania-nieruchomosciami-do-emfacility-managementem-pulapki-modernizacji] (25.06.2014).

³⁰ I. Foryś, op. cit., s. 32.

³¹ Ibidem, s. 34.

- planowanie i projektowanie nowych rozwiązań architektonicznych i konstrukcyjnych,
- zarządzanie miejscem pracy,
- zarządzanie ekonomiczno-finansowe (w tym budżetowanie, wykonanie i sprawozdawczość),
- najmowanie i zbywanie nieruchomości, przejmowanie, najem,
- zarządzanie projektem inwestycyjnym w trakcie realizacji,
- zarządzanie eksploatacją, remontami i modernizacją,
- zarządzanie systemami telekomunikacyjnymi, informatycznymi, bazami danych,
- zarządzanie ochroną i bezpieczeństwem ludzi oraz budynku,
- administrowanie ogólnymi serwisami (m.in. audiowizualnym, transportowym, materiałów biurowych).

Do wykonania poszczególnych funkcji przypisane są konkretne osoby, wyspecjalizowane w wykonywaniu poszczególnych zadań, których pracę koordynuje zazwyczaj dyrektor obiektu³².

Wątpliwości co do definicji pojęcia Facility Management może rozwiewać zapis normy EN-15221, przyjętej w 2012 roku przez Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN), którego członkiem jest Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Trwa wprowadzanie normy, dotyczącej Facility Management (z zachowaniem pisowni dużymi literami) na rynek polski. Definicja FM w przyjętej normie brzmi: *Facility Management to integracja procesów w ramach organizacji, mająca na celu świadczenie i rozwój uzgodnionych usług, które wspierają i podnoszą efektywność podstawowej działalności organizacji*³³.

Zdaniem Z. Mazurka norma Facility Management z czasem będzie stała się uniwersalnym narzędziem, ułatwiającym komunikację pomiędzy właścicielami a zarządzającymi nieruchomościami handlowymi³⁴.

Program edukacyjny Polskiej Rady Centrów Handlowych, przygotowany dla osób, chcących uzyskać Certyfikat Dyrektora Centrum Handlowego, dzieli obszary wiedzy, niezbędnej do sprawowania takiej funkcji, w sposób następujący:

- podstawy prawne i *property management* (obejmujący w szczególności określanie wartości centrum handlowego i wycenę, rozwój wartości nieruchomości, utrzymanie techniczne budynku, w tym zarządzanie mediami, czy realizacja planów budowlanych oraz *asset management* czyli zarządzanie powierzonymi aktywami w celu ich pomnożenia),

³² Ibidem, s. 36-37.

³³ Z. Mazurek, *Facility Management w obiektach handlowych*, w: red. I. Foryś, *Zarządzanie nieruchomościami handlowymi*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2014, s. 93.

³⁴ Ibidem, s. 103.

- *Facility Management* (obejmujący m.in. nadzór nad usługami zewnętrznymi, w tym sprzątanie i ochrona obiektu, przygotowanie regulaminu obiektu, zarządzanie parkingami, ochrona przeciwpożarowa centrum czy zamawianie innych usług serwisowych),
- najem powierzchni i umowy najmu,
- badania rynkowe, marketing i *public relations*,
- zagadnienia *human relation* i sztuka negocjacji,
- *service charge budget* (czyli budżet, obejmujący koszty eksploatacji i koszty marketingowe obiektu), księgowość i controlling,
- zarządzanie współwłasnością, audyty,
- bezpieczeństwo i ubezpieczenia³⁵.

Wykonywanie w sposób prawidłowy zadań z każdej z tych sfer gwarantuje prawidłowe i efektywne funkcjonowanie obiektu. W przypadku obiektów handlowych zaniedbania w jednym tylko obszarze mogą negatywnie wpływać na sposób funkcjonowania całego kompleksu. Na przykład źle prowadzona reklama obiektu może prowadzić do utraty klientów, których przejmie efektywniej zarządzany obiekt należący do konkurencyjnej firmy. Źle prowadzony nadzór techniczny może zakończyć się katastrofą budowlaną, czego skutkiem może być nawet czasowe zamknięcie obiektu. Nieprawidłowe relacje z najemcami mogą skutkować ich częściową utratą, co spowoduje spadek przychodów. Brak należytego nadzoru nad kosztami eksploatacyjnymi prowadzić będzie do nieuzasadnionych wydatków i spadku rentowności centrum. Przykładów można wymieniać wiele. Wniosek jest jeden – w przypadku tak skomplikowanego pod względem technicznymi i pod względem funkcji obiektu, jakim jest centrum handlowe, zarządzanie przebiegać powinno w sposób kompleksowy i spójny.

Do aspektów nieruchomości, na które wpływ może mieć zarządca, zaliczyć można jego nazwę, marketing i reklamę, estetykę otoczenia, aranżację powierzchni wspólnych, w tym recepcji, jakość zarządzania, sprzątania, ochrony i obsługi technicznej, kreowanie pozytywnego wizerunku poprzez m.in. organizację wydarzeń i imprez dla klientów, kreowanie wizerunku obiektu poprzez media³⁶. Kreowanie wizerunku obiektu jest istotne dla postrzegania go na rynku nieruchomości – pozytywny obraz zwiększa atrakcyjność obiektu handlowego dla klientów. Co istotne – jest to także ważne dla potencjalnych najemców powierzchni handlowych i usługowych.

I. Foryś wymienia dodatkowe funkcje zarządcy, z których najważniejszą wydaje się kreator rynku nieruchomości komercyjnych. *Wspomagając właściciela w kształtowaniu strategii zarządzania, wpływa na zmiany na rynku nieruchomości w układzie funkcji, obrotu, ale również przez swoje działania*

³⁵ Materiały szkoleniowe Akademii Polskiej Rady Centrów Handlowych.

³⁶ B. Jońska, *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi. Praktyczny poradnik dla zarządców budynków biurowych*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2104, s. 213.

zwiększające zyski właściciela kreuje nową wartość nieruchomości i zmienia jej pozycję rynkową³⁷.

Zarządca pełni także rolę koordynatora wielu podmiotów, powiązanych z funkcjonowaniem centrum handlowego (firmy budowlane, remontowe, serwisowe, świadczące usługi sprzątania czy ochrony) oraz reprezentuje często właściciela obiektu w relacjach z instytucjami publicznymi (samorząd, instytucje kontroli i nadzoru).

B. Jońska podsumowuje specyfikę tego zawodu w ten sposób: – *Zarządca nieruchomości to zawód odpowiedzialny z uwagi na to, że właściciel nieruchomości powierza mu swoje mienie. Upoważnia go do podejmowania decyzji i działań w jego imieniu. Zarządca odpowiada zatem za powierzony mu majątek, który ma ogromną wartość szczególnie w przypadku nieruchomości komercyjnych*³⁸.

Jońska dokonuje analizy cech i umiejętności osoby, która jest idealnym kandydatem na stanowisko zarządcy nieruchomości. Wśród zdolności interpersonalnych wymienia m.in. komunikatywność, otwartość na ludzi, zdolność do kierowania innymi, zdolności negocjacyjne, mediacyjne, dyplomatyczne. Ważne cechy charakteru to optymizm, spokój, opanowanie, kultura osobista, uprzejmość, asertywność, stanowczość czy pewność siebie. Zarządca powinien także mieć analityczny umysł, być osobą kreatywną, pomysłową, z drugiej zaś strony – powinien posiadać zdolności matematyczne i finansowe. W katalogu cech znajdują się także zdolności organizacyjne (samodyscyplina, dobra organizacja, terminowość, elastyczność i zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji. Wreszcie – ważne jest podejście do pracy – rzetelność, sumienność czy dokładność³⁹.

4. PODSTAWY PRAWNE W ZARZĄDZANIU CENTRAMI HANDLOWYMI

Aby w sposób prawidłowy wykonywać swoje obowiązki zarządcy, prócz kompetencji i umiejętności osoby prowadzącej taki rodzaj działalności muszą znać podstawowe i niezbędne przepisy prawne. Istnieje kilkadziesiąt ustaw i rozporządzeń ministerialnych, których znajomość jest niezbędna dla prawidłowego zarządzania nieruchomością komercyjną – obiektem handlowym.

Podstawowym przepisem, który do końca 2013 roku określał zakres obowiązków zarządcy nieruchomości była Ustawa o gospodarce nieruchomościami z dn. 21 sierpnia 1997 roku⁴⁰. Ustawa określa zasady gospodarowania nieruchomościami stanowiącymi własność Skarbu Państwa oraz własność jednostek samorządu terytorialnego, podziału nieruchomości, scalania i podziału nieruchomości, pierwokupu nieruchomości, wywłaszczania nieruchomości i zwrotu wywłaszczonych nieruchomości, udziału w kosztach budowy urządzeń infrastruktury technicznej, wyceny nieru-

³⁷ I. Foryś, op. cit., s. 38.

³⁸ B. Jońska, *Zarządzanie...* op. cit., s. 7.

³⁹ Ibidem, s. 4-5.

⁴⁰ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741.

chomości, zaś do nowelizacji z 2013 roku określała działalność zawodową, której przedmiotem jest gospodarowanie nieruchomościami⁴¹. Znajomość powyższych zagadnień jest niezbędna w każdej profesji, związanej z rynkiem nieruchomości, także nieruchomości komercyjnych.

Ustawa przez blisko 17 lat określała zasady wykonywania zawodu licencjonowany zarządca nieruchomości. Obecny artykuł 185 ustawy określa jedynie w pkt. 2, iż *Zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością, zawartej z jej właścicielem, wspólnotą mieszkaniową albo inną osobą lub jednostką organizacyjną, której przysługuje prawo do nieruchomości, ze skutkiem prawnym bezpośrednio dla tej osoby lub jednostki organizacyjnej. Umowa wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności*. Obowiązująca ustawa nakłada także na zarządcę wymóg posiadania obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej za szkody, wyrządzone w zarządzaniu nieruchomością⁴².

Warto sięgnąć do zapisu artykułu 185 przed nowelizacją, gdyż określał on podstawowy zakres zadań i czynności oraz cele, związane z zarządzaniem nieruchomościami. Mimo bowiem zmian deregulacyjnych i zniesieniu obowiązku posiadania licencji zawodowej, zadania i cele stawiane zarządom przez właścicieli nieruchomości nie zmieniły się. Należą do nich:

- 1) *zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości;*
- 2) *zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości;*
- 3) *zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego;*
- 4) *bieżące administrowanie nieruchomością;*
- 5) *utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem;*
- 6) *uzasadnione inwestowanie w nieruchomość*⁴³.

Inne przepisy prawne, których znajomość jest niezbędna dla prawidłowego wykonywania funkcji zarządcy nieruchomości centrum handlowego, to między innymi w zakresie przepisów ogólnych i gospodarczych oraz gospodarki przestrzennej i nieruchomościami:

- Kodeks postępowania administracyjnego,
- Kodeks cywilny,
- Kodeks postępowania cywilnego,
- Kodeks pracy,
- Ustawa o księgach wieczystych i hipotece,

⁴¹ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami – tekst jednolity, źródło: [<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19971150741>] (11.07.2014).

⁴² Ibidem, art. 186.

⁴³ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741, art. 185.

- Kodeks spółek handlowych,
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej,
- Ustawa o własności lokali,
- Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

W sferze ekonomiczno-rachunkowej niezbędna jest znajomość następujących przepisów:

- Ustawa o rachunkowości,
- Ustawa o kontroli skarbowej,
- Ordynacja Podatkowa,
- Ustawa o podatku od towarów i usług,
- Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych,

oraz cały szereg innych przepisów – ustaw i rozporządzeń szczegółowych.

Wymienić też należy takie przepisy, jak Prawo energetyczne, Ustawa o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, Prawo telekomunikacyjne, Prawo budowlane i Ustawa o dozorze technicznym.

Niezwykle istotne w obiekcie typu centrum handlowe są względy bezpieczeństwa, stąd zarządca musi znać między innymi Ustawę o ochronie przeciwpożarowej i Ustawę o ochronie mienia i osób, na podstawie której ustalane są między innymi procedury funkcjonowania ochrony obiektu. Specyficzny charakter nieruchomości obliguje także do poznania przepisów Prawa ochrony środowiska, Ustawy o Inspekcji Ochrony Środowiska, Ustawy o ochronie przyrody czy Prawa wodnego⁴⁴.

Znajomość wymienionych wyżej przepisów oraz aktów wykonawczych do wymienionych ustaw jest niezbędna, by nie narazić się na działanie niezgodne z prawem. Skutkiem nieznaności prawa mogą być poważne konsekwencje, wyciągnięte w stosunku do zarządcy.

PODSUMOWANIE

Współczesne centra handlowe, określane jako centra czwartej generacji, to nierzadko wielkie kompleksy, liczące setki tysięcy metrów kwadratowych powierzchni. Na obszarze tym realizowane są funkcje nie tylko handlowe, ale kulturalne, rekreacyjne i rozrywkowe. Centra, położone w miejscach łatwo dostępnych dla klientów, pełnią już nie tylko wymienione wyżej funkcje, ale są cennym elementem rewitalizacji obszarów miejskich, ciekawym przykładem urbanistycznym. Niezależnie jednak od nowych funkcji, podstawowym celem ich działalności jest osiąganie zysku przez właściciela.

⁴⁴ T. Konowska, *Wykaz aktów prawnych*, w: I. Foryś, op. cit., s. 283-291.

By osiągać zarówno cel podstawowy, jaki i te, które stawiają klienci centrum, należy odpowiednio zarządzać obiektem. Wobec tych nowych, rozbudowanych oczekiwań, potrzebne jest posiadania specyficznych i interdyscyplinarnych kompetencji oraz szerokiej wiedzy z zakresu prawa, zarządzania, marketingu i innych. Specyficzne wymogi, stawiane zarządom centrów handlowych ukazuje powyższy artykuł.

LITERATURA:

- [1] *Biznes, 9 tom, Słownik pojęć ekonomicznych A-O*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007.
- [2] Dzieciuchowicz J., *Wielkie centrum handlowe w przestrzeni miejskiej i podmiejskiej. Manufaktura w Łodzi i Ptak w Rzgowie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [3] Foryś I., *Rynek nieruchomości komercyjnych*, I. Foryś (red.), *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2006.
- [4] Jońska B., *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi. Praktyczny poradnik dla zarządców budynków biurowych*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2104.
- [5] Konowska T., *Wykaz aktów prawnych*, I. Foryś (red.), *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2006.
- [6] Makowski G., *Świątynia konsumpcji, Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2004.
- [7] Uhruska M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością w sferze nieruchomości inwestycyjnych*, pod red. S. Żróbek, w: *Inwestowanie w nieruchomości i finansowanie*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, tom 16 nr 4, Olsztyn 2008.

Czasopisma

- [8] *Almanach centrów handlowych w Polsce 20013/2014*, property media group, Warszawa 2013.

Źródła internetowe

- [9] [<http://czasopisma.beck.pl>] (25.06.2014).
- [10] [<http://www.dtz.com/Poland>] (25.06.2014).
- [11] [<http://www.ece.com>] (25.06.2014).
- [12] [<http://www.echo.com.pl>] (25.06.2014).

- [13] [<http://isap.sejm.gov.pl>] (11.07.2014).
- [14] [<http://www.metro-properties.com/pl>] (25.06.2014).
- [15] [<http://www.mmgm.pl>] (25.06.2014).
- [16] [<http://www.neinver.com>] (25.06.2014).
- [17] [<http://pl.apsysgroup.com>] (25.06.2014).
- [18] [<http://prch.org.pl>] (11.07.2014).
- [19] [<http://www.terenyinwestycyjne.info>] (11.07.2014).
- [20] [<http://zarzadcy.com.pl>] (25.06.2014).

Akty prawne

- [21] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741].
- [22] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami – tekst jednolity wg stanu prawnego po uchwaleniu przed Sejm RP ustawy z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów [Dz. U. z dnia 23 kwietnia 2014 r., poz. 51].

Inne źródła

- [23] Materiały szkoleniowe Akademii Polskiej Rady Centrów Handlowych.

STRESZCZENIE

Specyfika zarządzania centrum handlowym

Okres transformacji spowodował rozwój w Polsce rynku nieruchomości komercyjnych, czyli takich, w które inwestor angażuje środki finansowe, spodziewając się w przyszłości zysku. Jednym z rodzajów nieruchomości komercyjnych są centra handlowe. Nieruchomości te wymagają odpowiedniego sposobu zarządzania. Zarządzanie centrum handlowym wymaga interdyscyplinarnej wiedzy i szerokich kompetencji. Powyższy artykuł jest próbą syntezy tych właśnie umiejętności i kompetencji, wskazuje na najważniejsze obszary działań. Dokonany także został przegląd najważniejszych aktów prawnych, których znajomość zapewnia prawidłowe sprawowanie funkcji zarządcy. Autorka dokonała także krótkiej analizy rynku centrów handlowych oraz przedstawiła przykładowe firmy, zajmujące się zarządem tego typu obiektami w Polsce.

SUMMARY

A specific of shopping mall management

The period of transformation resulted in the development of Polish commercial real estate market, that is, in which the investor is committed funds, expecting to profit in the future. One type of commercial real estate are shopping centers. These properties require appropriate management approach. Mall management requires interdisciplinary knowledge and broad competences. This article is an attempt to synthesize these kind of skills and competences, it identifies also the main areas of action. It has been made an overview of the most important legal acts, the knowledge of which provides a proper performance of the functions of the manager. The author has also made a brief analysis of the market of shopping centers and presented examples of companies engaged in the management of this type of objects in Poland.



Marta Zarówna
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Model polaryzacyjno-dyfuzyjny w świetle teorii rozwoju niezrównoważonego oraz jego implementacje w XX wieku

WPROWADZENIE

Jednym z najważniejszych celów polityki regionalnej jest zwiększanie spójności ekonomicznej i społecznej. Implikuje to szereg działań na rzecz wspierania konwergencji przez władze na każdym szczeblu regionalnej decentralizacji, jak i na poziomie transnarodowym. Współcześnie obserwujemy tendencję do zmiany orientacji, która wyraża się w odejściu od bezpośredniego wsparcia i pobudzania obszarów peryferyjnych, na rzecz tworzenia niezbędnego zaplecza umożliwiającego „samoistne” jego rozprzestrzenienie się z obszarów stanowiących bieguny wzrostu. Oznacza to przejście od działań na rzecz zewnętrznego interwencjonizmu jako kreatora wzrostu do wzrostu samopodtrzymującego się, pobudzanego przez siły endogeniczne. W tym kontekście coraz częściej mówi się o polaryzacji regionalnej i procesach dyfuzji wzrostu jako głównym narzędziu regionalnej konwergencji. Zmiana kierunku widoczna jest w strategiach na poziomie Unii Europejskiej, ale także poszczególnych krajach członkowskich. W raporcie „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” również za najbardziej odpowiedni dla rozwoju Polski na nadchodzące 20 lat uznano model polaryzacyjno-dyfuzyjny¹.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd koncepcji teoretycznych, z których wywodzi się koncepcja modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego, prezentacja przykładów jego implementacji w wybranych krajach w XX wieku

¹ M. Boni (red), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe.*, [https://www.mir.gov.pl/Aktualnosci/ministerstwo/Documents/polska_2030_raport_0609.pdf], (20.04.2014).

oraz ocena możliwości implementacji dla przyspieszania wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz konwergencji międzyregionalnej.

1. MODEL POLARYZACYJNO-DYFUZYJNY W ŚWIELE TEORII ROZWOJU NIEZRÓWNOWAŻONEGO

Koncepcja modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego wywodzi się z grupy teorii rozwoju niezrównoważonego, zaliczonych przez P. Churskiego² do „starych” teorii rozwoju regionalnego. Ich istotą jest nierównowaga, jako siła sprawcza rozwoju³. Zakładają one, że rozwój zapoczątkowany jest zwykle w danym miejscu, branży, a dopiero potem rozlewa się na zasadzie dyfuzji na pozostałą część danego terytorium.

Jako pierwszy pojęcia biegun wzrostu (fr. *pôle de croissance*)⁴ użył F. Perroux w 1995 roku. W jego pracach pojęcie „biegun wzrostu” różni się od obecnie przyjętego i oznacza „jednostkę motoryczną” (zjawisko wybijające się ponad przeciętny poziom), a nie jedną ze skrajności. Koncepcja ta stara się wyjaśnić rolę silnych, sektorowych centrów we wzroście gospodarczym i zasięg dyfuzji ich wzrostu. Położenie biegunów nie jest ściśle delimitowane w sensie geograficznym, ale określane jako przestrzeń ekonomiczna. Przestrzeń ekonomiczna jest określana jako „pole sił”, czyli zestaw relacji między firmami, dostawcami i klientami⁵. Jest to obszar wzajemnych oddziaływań, interakcji w znacznym stopniu niezależny od przestrzeni geograficznej, czy podziałów terytorialnych. Autor wyróżnił branże napędzające (np. elektronika) oraz napędzane (np. przemysł stalowy, transportowy). Kluczową rolę w mechanizmie napędzania przypisywał innowacjom. Szczególnie interesował go dualizm charakteru mechanizmu dyfuzji innowacji – horyzontalny (do innych firm) oraz wertykalny (w powiązanych przemysłach). Zajmował się także badaniem efektu dominacji ekonomicznej, czyli oddziaływania „jednostki motorycznej”. Wyróżnił jego trzy komponenty: rozmiary podmiotu, siła przetargowa pozycja (przynależność) w strefie aktywnej⁶. Na tej podstawie wyodrębnił trzy rodzaje relacji opartych na sile: wpływ (perswazja), impozycja (narzucenie woli, np. embargo) oraz podporządkowanie (wpływ strukturalny, często zinstytucjonalizowany). Zgodnie z tą teorią oddziaływanie bieguna może mieć więc charakter pobudzający lub indukujący (*effets d'entraînement*) oraz hamujący (*effets de stoppage*) rozwój całej gospodarki⁷.

² P. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku. Nauki Ekonomiczne.” T. XIX.Z.3. *Gospodarka regionu na Jednolitym Rynku Europejskim. Wybrane Zagadnienia*, Włocławek 2005, s. 19.

³ E. Wojnicka-Sycz, *Model terytorialnego bieguna wzrostu jako systemu czynników rozwojowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 71.

⁴ F. Perroux, *Note sur la notion de „Pole de Croissance”*, „Economie Appliquée” t.8, nr 1-2, 1955.

⁵ F. Perroux, *The Domination Effect and Modern Economic Theory*, Social Research, Vol. 17(2), s. 95.

⁶ E. Wojnicka-Sycz, *op. cit.*, s. 20-21.

⁷ J. Grzeszczak, *Bieguny wzrostu, a formy przestrzeni spolaryzowanej*, „Prace Geograficzne” nr 173, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 1999, s. 13.

Kolejne rozważania dotyczące koncepcji bieguna wzrostu były prowadzone w odniesieniu do przestrzeni geograficznej – stanowią regionalną wersję teorii Perroux. G. Myrdal twierdził, że większość procesów ma charakter określonej i kumulatywnej przyczynowości⁸. Punktem wyjścia tej teorii jest twierdzenie, że siły rynkowe powodują rozszerzanie się międzyregionalnych zróżnicowań dochodów czynników, co powoduje powiększanie się luki między regionami bogatymi i biednymi. To początkowe zróżnicowanie musi nastąpić, aby mogło dojść do konwergencji. Jest ona napędzana przez trzy siły. Pierwsza to efekt rozprzestrzeniania, który jest wynikiem wzrostu zapotrzebowania na produkty ubogich regionów w regionach bogatych w wyniku wzrostu ich zamożności. Drugą siłą są zmiany w regionach bogatych wynikające ze wzrostu, które hamują dalszy rozwój. Trzecia siła to wzrost bogactwa państwa, które przez swoje wydatki wzmacnia efekt rozprzestrzeniania⁹. Zjawiskiem przeciwnym jest efekt wypłukiwania rozwoju – drenażu obszarów peryferyjnych przez centrum wzrostu. W tym modelu zmiany wielkości skierowane są w tym samym kierunku, a przez sprzężenia zwrotne następuje wzmocnienie oddziaływań i uruchomienie kumulatywnej przyczynowości¹⁰.

Kolejna teoria została zaprezentowana przez A.O. Hirschmana w 1958 r. w książce „The Strategy of Economic Development”, w której wskazuje na interakcje między podmiotami z gałęzi wiodących, w wyniku których generowane są impulsy, które następnie są przenoszone do gospodarki narodowej. Autor szczególną uwagę kładł na poziom mezo, a wzrost gospodarczy określił jako łańcuch nierównowag sektorowych¹¹. Podobnie jak Myrdal odnosił się do przestrzeni geograficznej, gdzie jego zdaniem następuje koncentracja wzrostu gospodarczego w tzw. geograficznych centrach wzrostu (ang. *geographical growth centers*), które stanowią pierwotne źródło dywergencji regionalnej. Bieguna rozumiał w kategorii przeciwieństw, punktów krańcowych. A. O. Hirschman postulował konieczność aktywizowania regionalnych centrów (publiczne projekty rozwojowe są głównym źródłem zmiany ewolucyjnej) oraz wspierania procesów dyfuzji (inwestycje w infrastrukturę)¹². W swoich badaniach oparł się o model dwuregionalny (jeden region będący obiektem badania jest biedny, a drugi bogaty), na podstawie którego wykazał, że polaryzacja ma także charakter przeciwstawnych efektów – infiltracją nazwał pozytywny, a polaryzacją negatywny efekt¹³.

Ważny wkład w pogłębienie i rozwój teorii polaryzacji mieli przedstawiciele szkoły francusko-belgijskiej: J. R. Boudeville, L. E. Davin, J. Paelinck, J. C. Perrin. Przede wszystkim sprecyzowali oni definicję bieguna wzrostu jako „ośrodka integracji przestrzeni. „Bieguna wzrostu jest przemysł, który poprzez strumienie produktów i dochodów, jakie może stworzyć, warun-

⁸ *Ibidem*, s. 16.

⁹ E. Wojnicka-Sycz, *op. cit.*, s. 73.

¹⁰ P. Churski, *op. cit.*, s. 8.

¹¹ J. Grzeszczak, *op. cit.*, s. 15.

¹² T.G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1, 2002, s. 28.

¹³ S. Korenik, A. Zakrzewska-Półtorak, *Teorie rozwoju regionalnego – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 40.

kuje rozwój i wzrost innych przemysłów powiązanych z nim pod względem technicznym determinuje rozwój sektora usługowego poprzez dochody, jakich dostarcza, albo determinuje wzrost dochodu regionalnego pobudzając stopniową koncentrację nowych działalności przyciąganych do danego miejsca perspektywą możliwości dysponowania pewnymi czynnikami lub ułatwieniami produkcyjnymi¹⁴. Na podstawie powyższej definicji opisano cztery efekty polaryzacji – oddziaływań ośrodków motorycznych:

- polaryzacja techniczna – pojawienie się produkcyjnych skutków oddziaływania bieguna w wyniku intensyfikacji powstawania między nim, a peryferiami powiązań technicznych,
- polaryzacja dochodów – pojawienie się efektów mnożnikowych, które wpływają na zwiększenie popytu konsumpcyjnego w wyniku wydatkowania dochodów przez jednostki motoryczne,
- polaryzacja psychologiczna – wynika z oddziaływania centrum wzrostu na zachowania innych przedsiębiorców (peryferia) poprzez działalność informacyjną, propagandową, programy rozwoju prowadzące do efektu naśladownictwa,
- polaryzacja geograficzna – jest rezultatem odpowiedniego rozlokowania się w przestrzeni ośrodków centralnych, która przyczynia się do odpowiedniego rozlokowania ośrodków pośrednich (indukowanych preferencją lokalizacji)¹⁵.

Wszystkie rodzaje polaryzacji przenikają się wzajemnie, co wskazuje na złożony charakter tego zjawiska. Jeden z przedstawicieli szkoły francusko-belgijskiej J. C. Perrin wprowadził pojęcie zdolności odwzajemnej środowiska jako warunku koniecznego warunkującego natężenie procesu dyfuzji. Jest to sposób reagowania otoczenia na bodźce emitowane przez centrum wzrostu¹⁶.

Zjawiskiem polaryzacji regionalnej zajmował się również J. R. Boudeville, a efektem jego prac jest teoria regionu spolaryzowanego. Regionem spolaryzowanym autor określa przestrzeń heterogeniczną, zhierarchizowaną, złożoną z metropolii, jej satelitów i zdominowanych obszarów wiejskich. Jest on rodzajem zintegrowanego systemu, w którym autor odróżnił bieguny od ośrodków centralnych stanowiących klasyczne miasta usługowe¹⁷. Bieguny natomiast podzielił na wzrostu (zróżnicowane pasywne” miasta przemysłowe), rozwoju (występują tu przedsiębiorstwa motoryczne) oraz integracji (stanowiące wieloogniskowe bieguny rozwoju)¹⁸.

W latach 70. ubiegłego wieku J. Friedman przedstawił nawiązującą do teorii R. Prebisha (rozwoju zależnego) teorię centrum-peryferie. Zakłada ona ścisłą zależność rozwoju między obszarem centrum, a semiperyferiami oraz peryferiami. Ze względu na proces drenażu obszarów peryferyjnych

¹⁴ L. E. Davin, L. Degeer, J. Paelinck, *Dynamique économique de la région liégeoise. Problèmes de croissance*. Editions de l'A. S. B. L. „Le grand Liège”, Liège 1959, s. 96.

¹⁵ J. Grzeszczak, *op. cit.*, s. 15.

¹⁶ *Ibidem*, s. 16.

¹⁷ *Ibidem*, s. 18.

¹⁸ *Ibidem*, s. 21.

powstaje silna wzajemna zależność, która prowadzi do wzrostu wrażliwości na zmiany koniunktury centrum. Dodatkowo jest ona pogłębiania przez efekt dominacji, informacji, czynniki psychologiczne, modernizacyjne, produkcyjne oraz efekt reakcji łańcuchowej¹⁹. Pomimo tej zależności centrum i peryferie mają minimalne relacje, a proces rozwoju jest zazwyczaj jednostronny, charakteryzuje się nieciągłością w przestrzeni i kumuluje w dużych ośrodkach miejskich. Zdaniem autora możliwość zmiany daje stworzenie rozwiniętej i funkcjonalnej hierarchii dużych i średnich miast, która jest sposobem na powiązanie peryferiów z rdzeniem, a wzrost jest proporcjonalny do rozmiaru aglomeracji. Hierarchizacja przyczynia się do dyfuzji innowacji i tworzenia tzw. fal innowacji. J. Friedman wyróżnił regiony homogeniczne i współzależne. Współzależność jest cechą regionów spolaryzowanych, których peryferia mogą mieć charakter: rosnący, schyłkowy, granicy zasobowej (obszary o dużym potencjale) oraz specjalnych problemów (wymagające interwencji państwa)²⁰.

Interesującym rozwinięciem teorii centrum-peryferie jest model zaprezentowany przez T. Zaryckiego oparty o koncepcję kapitałów Bordieu²¹. Zgodnie z jego modelem w centrum (bardziej pragmatycznym) dominuje kapitał ekonomiczny, natomiast funkcjonowanie obszarów peryferyjnych jest oparte w przeważającej części o kapitał społeczny i kulturowy.

Koncepcja Nowej Geografii Ekonomicznej, za której prekursora uważany jest P. Krugman dotyczy przestrzennej alokacji aktywności ekonomicznej zapewniającej ogólną równowagę. W modelu Krugmana występują dwa sektory rolnictwo i przemysł²², które przyczyniają się do powstawania dysproporcji alokacyjnych w sposób endogeniczny. Rolnictwo nie jest mobilne w sensie geograficznym, natomiast przemysł jest mobilny w dłuższym okresie. Korzyści skali, potencjał rynkowy, koszty transportu decydują o zawężeniu akceptowalnych lokalizacji. W efekcie mamy do czynienia z występowaniem kumulatywnej przyczynowości – firmy lokują się tam, gdzie są duże rynki, a one są tam gdzie wiele firm. Na tej podstawie autor zidentyfikował dwie siły dośrodkowe (firmy lokują się przy dużych rynkach, a pracownicy chcą mieć do tych rynków dostęp) oraz siłę odśrodkową (wynikającą z chęci zaopatrywania obszarów peryferyjnych). Zgodnie z założeniami tego modelu z równowagą mamy do czynienia w dwóch sytuacjach: symetrycznej (konwergencja), asymetrycznej (dywergencja)²³.

Przedstawione teorie mają charakter centryczny, natomiast P. Pottier odszedł od tego modelu na rzecz osiowego modelu rozwoju regionalnego. W swojej teorii osi rozwoju stwierdził, że rozwój ma tendencję do rozchodzenia się wzdłuż głównych szlaków komunikacyjnych, które łączą ważne

¹⁹ E. Wojnicka-Sycz, *op. cit.*, s. 75.

²⁰ J. Bański, *Obszar problemowy – koncepcje i kryteria identyfikacji*, [w:] MRR, *Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych*, Warszawa 2011, s. 7.

²¹ T. Zarycki, *Interdyscyplinarny model stosunków centro peryferyjnych. Propozycje teoretyczne*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1(27), 2007, s. 20-21.

²² P. Krugman, *Development, Geography and Economic Theory*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England 1995, s. 46.

²³ S. Korenik, A. Zakrzewska-Półtorak, *op. cit.*, s. 52.

ośrodki przemysłowe²⁴. Wyróżnił on dwa etapy w rozwoju systemu osiowego. Etap I (panowanie modelu centrycznego) to czas rewolucji przemysłowej i powstawania ognisk rozwoju (autor używa tego określenia zamiast bieguny wzrostu). W tej fazie ogniska zlokalizowane w pobliżu surowców pełnią rolę dominującą, a osie rolę pomocniczą – pobudzającą. Etap II (ekspansja modelu osiowego) to czas kiedy stare osie rozwoju pozostają ze względu na historycznie powstałą koncentrację przemysłu i ludności, natomiast w dobie nowych technologii to właśnie wykształcone osie przejmują funkcję ognisk rozwoju zdolnych do polaryzowania przestrzeni i kumulowania wzrostu²⁵.

Na podstawie zaprezentowanych koncepcji teoretycznych można wyróżnić różne podejścia do definiowania biegunów wzrostu:

1. Biegun jako jednostka motoryczna – zjawisko, którego poziom przekracza przeciętną wielkość, wyróżniający się obiekt.
2. Biegun w ujęciu dychotomicznym – zjawisko, którego poziom stanowi wartość przeciwną do wartości zjawiska stanowiącego punkt odniesienia, punkt krańcowy.
3. Biegun jako system – sieć powiązanych, zhierarchizowanych i zintegrowanych elementów, które są komplementarne powiązane licznymi wzajemnymi relacjami.
4. Biegun jako oś – sfery o charakterze liniowym, mające zdolność do kumulowania wzrostu w obszarach przez, które przechodzą.

Wraz z rozwojem teorii polaryzacji znaczenie słowa biegun zaczęło się rozmywać i stało się nieprecyzyjne. Przykładem może być opracowanie pod red. A. Kuklińskiego *Growth Poles and Growth Centres in Regional Planning*, w którym różni autorzy na określenie bieguna używali takich pojęć jak, np. osie, klastry, węzły, narodowe, regionalne i lokalne centra, pasy. Pojęcia te różnią się zakresem przestrzennym, źródłem wzrostu oraz zasięgiem i charakterem oddziaływania. Ogólny podział biegunów zaprezentowano w tabeli nr 1.

Kolejnym aspektem jest zakres i charakter oddziaływania bieguna na otoczenie. Może mieć on charakter rozprzestrzeniania wzrostu lub wypłykiwania – drenażu obszarów peryferyjnych. Jest też trzecia możliwość kiedy oba efekty zachodzą jednocześnie. Z jednej strony obszary sąsiadujące z biegunem są drenowane, a jednocześnie oddziałuje on stymulująco na obszary powiązane w sensie ekonomicznym (często odległe geograficznie). Wszyscy twórcy nurtu niezrównoważonego są zgodni, że tworzenie dysproporcji w rozwoju regionalnym jest warunkiem niezbędnym i koniecznym, aby mógł nastąpić wzrost i jego dyfuzja, jednak w określaniu jej determinant, charakteru, zakresu występowania są znaczne rozbieżności. W literaturze podkreślany jest problem delimitacji miejsca oddziaływania ponieważ

²⁴ J. Grzeszczak, *op. cit.*, s. 20.

²⁵ P. Pottier, *Axes de communication et développement économique*. "Revue Economique" 14, 1963, s. 125-126.

może je stanowić najbliższe otoczenie, ale i w dobie globalizacji miejsce odległe geograficznie i kulturowo.

Tabela 1. Podział biegunów wzrostu

Cecha	Podział biegunów wzrostu
Zakres przestrzenny*	niezdefiniowane przestrzennie (przemysł, sektor)
	zdefiniowane przestrzennie (jednostki podziału terytorialnego różnej wielkości)
Źródło wzrostu	Endogeniczne
	Egzogeniczne
Zasięg oddziaływania	Lokalne
	Regionalne
	ogólnoświatowe (Narodowe)
Charakter oddziaływania	odśrodkowe (konwergencja)
	dośrodkowe (dywergencja)

* podział określono w pracy M. J. Rodell, Review Article: *Growth Center – Two Recent Contributions*, „Economic Development and Cultural Change”, Vol. 23, Issue 3, 1975, s. 524.

Źródło: opracowanie własne

2. WYBRANE PRZYKŁADY IMPLEMENTACJI MODELU POLARYZACYJNO-DYFUZYJNEGO W XX WIEKU

Ze względu na zaprezentowane w poprzedniej części rozbieżności definicyjne teorii dotyczących biegunów wzrostu wypracowanie uniwersalnej i skutecznej metody jej praktycznego zastosowania jest bardzo trudne. W tej części zaprezentowane zostaną koncepcje implementacji oraz rezultaty w wybranych krajach.

J. R. Parr wyróżnił 5 paradygmatów według, których realizowano na świecie strategie biegunów wzrostu. Zostały one wyodrębnione w oparciu o cel jaki ma zostać osiągnięty w polityce regionalnej. Niniejszy podział stał się podstawą charakterystyki realizacji implementacji modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego w rzeczywistości gospodarczej w XX w.

Pierwszy paradygmat dotyczy wsparcia słabo rozwiniętych regionów. Są to obszary wymagające rewitalizacji, która powinna opierać się na poprawie konkurencyjności struktury regionalnej oraz nowych rodzajach działalności prowadząc do uruchomienia efektu przyciągania. Przykłady implementacji zaprezentowano w tabeli nr 2.

Drugi paradygmat dotyczył regionalnej dekoncentracji. Jego celem było zmniejszenie koncentracji wokół silnych ośrodków aby zmniejszyć niekorzystne efekty wynikające z aglomeracji. Polegały na aktywizowaniu obszarów pozametropolitalnych. Przykłady ich implementacji w praktyce zaprezentowano w tabeli nr 3.

Tabela 1. Przykłady implementacji modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego na rzecz wsparcia słabo rozwiniętych regionów

Kraj	Bieguny wzrostu	Działania	Efekty
USA region Appalachów	Obszar z potencjałem przyszłego wzrostu – wyróżniono centra wzrostu, obszary wzrostu i zaplecza. Wyodrębniono 60 dystryktów rozwoju, w których wyróżniono centra wzrostu, obszary wzrostu, zaplecza wzrostu.	• projekty edukacyjno-szkoleniowe • projekty zdrowotne • inwestycję w rozwój infrastruktury wewnątrzregionalnej i łączącej centra wzrostu • projekty związane z ochroną środowiska • powołanie Regionalnej Komisji Appalachów jako organu koordynującego • wydanie Aktu Rozwoju Regionu Appalachów (1965)	• spadek stopy bezrobocia do poziomu 5,4% w roku 1970 • spadek poziomu relatywnego ubóstwa • powstanie silnego efektu przyciągania • dyfuzja innowacji z sąsiednich biegunów wzrostu • rozwój infrastruktury
Południowe Włochy	Obszar rozwoju przemysłowego (posiadającego co najmniej 200 tys. mieszkańców, podstawową infrastrukturę, szybko rozwijający się przemysł)	• wyznaczono 12 obszarów wsparcia i 39 zarodków • przekazano ośrodkom 85% wszystkich grantów • przekazano ośrodkom 50% funduszy na infrastrukturę wg planu rozwojowego	• zmniejszenie migracji z Włoch południowych do północnych • powstanie efektu przyciągania w kierunku wyznaczonych stref rozwoju
Hiszpania	Miasta – ośrodki wzrostu oparte o industrializację, charakteryzujące się dużym potencjałem rozwojowym	• stworzono system zachęt dla lokalizacji przemysłu w tych ośrodkach takich jak: 10% subsydium do inwestycji kapitałowych, preferencyjne kredyty, ulgi podatkowe, etc. • dotacje przyznawane projektom kapitałochłonnym, zamiast pracochłonnym	• brak silnych efektów zatrudnieniowych • dysproporcje w rozprzestrzenianiu się wzrostu • powstanie efektu przyciągania ludności • relokacja zakładów przemysłowych sprzyjająca konwergencji
Rosja	Pionowo zintegrowane branże silnie skoncentrowane w przestrzeni (Syberia, Daleki Wschód)	• sztuczne tworzenie terytorialnych kompleksów przemysłowych na podstawie decyzji administracyjnych • decyzje lokalizacyjne oparte wyłącznie o zasoby naturalne	• upadek sztucznie wytworzonych kompleksów wzrostu w okresie transformacji • skrajna nieefektywność • wzrost koncentracji ludności w zachodnich regionach Rosji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Wojnicka-Sycz, *Model terytorialnego biegunu wzrostu jako systemu czynników rozwojowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 110-111.

Tabela 2. Przykłady implementacji modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego na regionalnej dekoncentracji

Kraj	Bieguny wzrostu	Działania	Efekty
Australia	Miejsca z przewagą w zakresie transportu, edukacji, usług inne niż metropolie	- finansowanie ze środków rządowych inwestycji - wsparcie wzrostu zatrudnienia	- dekoncentracja metropolii: Sydney i Melbourne - powstanie efektu przyciągania
Japonia	Napędowe branże produkujące dobra podstawowe i pośrednie	- system zachęt dla producentów dóbr podstawowych i pośrednich do relokacji - inwestycje w rozwój infrastruktury transportowej	- szybki wzrost gospodarczy - rozwinięcie dużych miast przemysłowych - wystąpienie pozytywnych efektów zatrudnieniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Wojnicka-Sycz, *Model terytorialnego biegunu wzrostu jako systemu czynników rozwojowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 112.

Kolejnym celem implementacji modelu jest rozwój obszarów wiejskich. Bieguny wzrostu miały spełniać w tym przypadku określone funkcje wspomagające, takie jak produkcja, czy marketing dla producentów rolnych. Można zauważyć tu pewne odniesienia do teorii lokalizacji produkcji rolnej, którą przedstawił J. H. von Thünen, gdzie centralnie położony, wyizolowany ośrodek miejski jest jedynym rynkiem zbytu produktów rolnych, a jednocześnie centrum ich zaopatrzenia²⁶.

Przykładem polityki rozwoju obszarów wiejskich na rzecz tworzenia w nich punktów wzrostu jest Afryka. Aspekt aktywizacji obszarów wiejskich w Afryce jest bardzo ważny ponieważ posiada on 24% światowych zasobów uprawnych, a wytwarza zaledwie 9% produkcji rolnej. Sukces implementacji omawianej strategii był tam jednak ograniczony. Wynikało to głównie z braków finansowania, a w konsekwencji ograniczonych inwestycji, słabo rozwiniętej infrastruktury, niekontrolowanych migracji²⁷. Dużym problemem okazał się tradycjonalizm, który wpływa na ograniczanie przedsiębiorczości, innowacyjności oraz motywacji, a także relatywnie niski poziom edukacji. Potwierdza to teorię T. Zaryckiego o przeważającej roli kapitału społecznego i kulturowego nad kapitałem ekonomicznym na obszarach peryferyjnych. Sukces odniosły nieliczne centra, które były predestynowane lokacyjnie (położone w pobliżu dróg, dużych miast, surowców, wybrzeża). Zadziałał tu mechanizm dyfuzji zgodnie z teorią osi P. Pottiera. Wzrost gospodarczy rozprzestrzeniał się wzdłuż istniejących szlaków komunikacyjnych. Błędem tej polityki była próba sztucznego wykreowania nowych centrów wzrostu w obszarach wiejskich zamiast tworzenia warunków do dyfuzji rozwoju na te obszary z najbliższych centrów wzrostów.

²⁶ S. Korenik, A. Zakrzewska-Półtorak, *op. cit.*, s. 25.

²⁷ I.O. Manyanhai, R. Rwafa, J. Mutangadura, *A theoretical overview of the growth centre strategy: perspectives for reengineering the concept in Zimbabwe*, „Journal of Sustainable Development in Africa”, vol 13, No. 4, 2011 s. 7.

Kolejny z celów, dla jakich stosowany był model w praktyce to modyfikacja narodowego systemu miast. Za pomocą wprowadzanych strategii opartych o bieguny wzrostu starano się przekształcić formę systemu miejskiego. Zgodnie z tym nurtem miała ona ściśle oddziaływać na wyniki gospodarki. W tym przypadku również przybrała ona bardziej formę działań w nurcie „strategii przeciw magnesom”, niż wspierania warunków do rozszerzania się ich wzrostu na obszary sąsiadujące. Przykładem może być strategia realizowana we Francji w latach 60., której celem było stworzenie przeciwwagi dla regionu Paryża. Wytypowano 8 obszarów metropolitarnych, w których skupiono inwestycje. W regionach Marsylii-Foss siłą napędową miał być przemysł (głównie metalowy i stalowy). Nie generowały one takiego efektu rozprzestrzeniania się jakiego się spodziewano. Dunkierka i La Harve miały pełnić rolę centrów handlu światowego. Ich lokalizacja na wybrzeżach (przetwórstwo importowanych paliw, surowców, eksport) miała szybko przyczynić się do ich rozwoju i uzyskania efektu samopodtrzymującego się wzrostu. Kryzys naftowy zakłócił ten proces. Sukcesem okazały się natomiast sieci parków technologicznych i tzw. technopolie (skupiska działalności B+R). Generowały one silny efekt przyciągania szczególnie przedsiębiorstw wysokiej technologii, innowacyjnych. Ich działalność przyczyniała się natomiast do rozwoju działalności komplementarnych, wspierających na obszarach peryferyjnych²⁸.

Ostatni paradygmat dotyczy równowagi międzyregionalnej kraju, przez aktywizację szerokich obszarów, a nie pojedynczych regionów. Genezą tego problemu jest brak zaufania inwestorów do lokalizacji innych niż główne, znane centra. Programy na rzecz wsparcia biegunów wzrostu i dyfuzji procesów rozwojowych były skuteczne w Ameryce Północnej i Europie, gdzie skupiono się na rozwoju infrastruktury dla procesów dyfuzji rozwoju zachodzących obszarach w sąsiedztwie centrów. Próba realizacji tej koncepcji w Ameryce Łacińskiej uwidoczniła wiele jej słabości. Opracowane plany dotyczyły realizacji celów i rozwoju biegunów przemysłowych. Praktyka okazała się zupełnie inna, gdyż skupiono się większym stopniu na rozpoczęciu rozwoju tak gdzie go nie ma i co więcej nie ma żadnego zaplecza wspierającego, z infrastrukturą i pracownikami włącznie²⁹. Przykładem może być obszar Amazonii, gdzie wprowadzone plany miały wspierać naturalne osie rozwoju. Wyznaczono pięć biegunów rozwoju w oparciu o branże, zasoby kluczowe. Inwestycje infrastrukturalne oraz liczne subsydia z jednej strony ograniczyły izolację tych terenów, jednak z drugiej spowodowały zwiększenie się dysproporcji społecznych. Napływ ludności do tych obszarów był szybszy niż rozwój infrastruktury, co spowodowało również utrudniony dostęp do służby zdrowia, zatłoczenie szkół i dewastację środowiska

²⁸ S. Szulika, *Technopolie Sophia-Antipolis – park publiczny, obecnie technopolia łącząca biznes z silnymi jednostkami naukowo-badawczymi. Program wsparcia dla inkubatorów* [w:] M. Dzierżanowski, S. Szulika, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa 2005, s. 105.

²⁹ E. Wojnicka-Sycz, *op. cit.*, s. 116.

naturalnego. Powstałe bieguny stały się „niepodtrzymywanymi społecznie, ekonomicznie i ekologicznie wyspami rozwoju w morzu niedorozwoju”³⁰.

Zaprezentowane przykłady implementacji tego modelu pokazują, że najważniejszym elementem determinującym skuteczność prowadzonych działań powinna być szczegółowa diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej regionu oraz powiązań i interakcji międzyregionalnych oraz wewnątrz regionu. Jej celem jest taki dobór działań, który umożliwi powstanie wzrostu samopodtrzymującego się w biegunie, a także jego dyfuzję na obszary peryferyjne. Niedostateczna analiza sytuacji *ex post* oraz bieżącej przyczyniła się w analizowanych przypadkach do:

- ograniczenia dyfuzji (bariery infrastrukturalne, kulturowe, edukacyjne),
- konieczności nieustannego wsparcia biegunów (brak wzrostu samopodtrzymującego w biegunie,),
- powstania efektu drenażu obszarów peryferyjnych,
- złej identyfikacji biegunów (wspierania biegunów schyłkowych, centralne planowanie biegunów w miejscach o niskim potencjale),
- nieefektywności alokacji środków (niewystarczająca ilość środków w stosunku do zamierzonych działań; zła identyfikacja obszarów wsparcia),
- powstanie negatywnych efektów aglomeracji.

Ważnym czynnikiem sukcesu w implementacji tego modelu było ujęcie systemowe polegające na jednoczesnym dwutorowym oddziaływaniu. Z jednej strony wspierano bieguny wzrostu, a jednocześnie z drugiej tworzone warunki (likwidowano bariery) dyfuzji na obszarach przyległych. Ujęcie systemowe na zasadzie sprzężeń zwrotnych pozwoliło na odpowiednią koordynację potrzeb bieguna z tworzeniem komplementarnych produktów i usług na obszarach peryferyjnych, odpowiednich ram prawnych i instytucjonalnych na rzecz wsparcia procesów dyfuzji.

WNIOSKI

Na gruncie teorii rozwoju niezrównoważonego panuje pełna zgodność co do znaczenia dysproporcji regionalnych jako niezbędnej determinanty rozwoju regionalnego. Istnienie silnych ośrodków, jednostek, czy sieci motorycznych stanowiących lokomotywy rozwoju wpływa na występowania konwergencji poprzez rozprzestrzenianie się ich wzrostu. W literaturze przedmiotu występują znaczne rozbieżności w zakresie definiowania biegunów wzrostu. Różnice dotyczą zakresu przestrzennego, źródła wzrostu, zasięgu oddziaływania, czy charakteru oddziaływania. Wynikają one po pierwsze z różnorodności określeń stosowanych na bieguny wzrostu (osie,

³⁰ *Ibidem*, s. 117.

klastry, pasy, centra), a po drugie z ekstraoplacji dyfuzji w ujęciu ekonomicznym na przestrzeń geograficzną. Powoduje to problemy w zastosowaniu tego modelu jako narzędzia polityki regionalnej i oceny skutków tejże polityki. Wiele europejskich regionów ma swoje bieguny wzrostu w Chinach, czy USA.

Zaprezentowane przykłady zastosowania modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego dla realizacji celów polityki regionalnej wyraźnie wskazują na znaczenie analizy uwarunkowań regionalnych, identyfikacji oddziaływań o charakterze wewnątrz i między regionalnych oraz analizy potencjałów biegunów wzrostu i ich wyboru. Duże znaczenie ma podejście systemowe oparte na zasadzie sprzężeń zwrotnych polegające na jednoczesnym wsparciu rozwoju biegunów wzrostu oraz tworzenia warunków do dyfuzji tego wzrostu. Praktyka wskazuje, że wsparcie powinno obejmować likwidację barier poprzez tworzenie infrastruktury transportowej, telekomunikacyjnej, wsparcia przemysłów i usług komplementarnych, działań edukacyjnych i transferów finansowych. Dodatkowym aspektem jest wsparcie dyfuzji w postaci ram prawnych i instytucjonalnych.

LITERATURA:

- [1] Bański J., *Obszar problemowy – koncepcje i kryteria identyfikacji*, [w:] MRR, *Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych*, Warszawa 2011.
- [2] Boni M. (red), Polska 2030. Wyzwania rozwojowe., [https://www.mir.gov.pl/aktualnosci/ministerstwo/Documents/polska_2030_raport_0609.pdf], (20.04.2014).
- [3] Churski P., *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławiu. Nauki Ekonomiczne”. T. XIX.Z.3. Gospodarka regionu na Jednolitym Rynku Europejskim. Wybrane Zagadnienia, Wrocław 2005.
- [4] Davin L. E., Degeer L., Paelinck J., *Dynamique économique de la région liégeoise. Problèmes de croissance*. Editions de l'A. S. B. L. „Le grand Liège”, Liège 1959.
- [5] Grzeszczak J., *Bieguny wzrostu, a formy przestrzeni spolaryzowanej*, „Prace Geograficzne” nr 173, Wydawnictwo Continuo, Wrocław 1999.
- [6] Grosse T. G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1, 2002.
- [7] Korenik S., Zakrzewska-Półtorak A., *Teorie rozwoju regionalnego – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [8] Krugman P., *Development, Geography and Economic Theory*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England 1995.

- [9] Manyanhai I. O., Rwafa R., Mutangadura J., *A theoretical overview of the growth centre strategy: perspectives for reengineering the concept in Zimbabwe*, „Journal of Sustainable Development in Africa”, vol 13, No. 4, 2011.
- [10] Perroux F., *Note sur la notion de „Pole de Croissance”*, „Economie Applique” t.8, nr 1-2, 1955.
- [11] Perroux F., *The Domination Effect and Modern Economic Theory*, „Social Research”, Vol. 17(2).
- [12] Pottier P., *Axes de communication et développement économique*. „Revue Economique” 14, 1963.
- [13] Szulika S., *Technopolie Sophia-Antipolis – park publiczny, obecnie technopolia łącząca biznes z silnymi jednostkami naukowo-badawczymi. Program wsparcia dla inkubatorów* [w:] M. Dzierżanowski, S. Szulika, P. Tamowicz, E. Wojnicka, *Analiza stanu i kierunków rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa 2005.
- [14] Wojnicka-Sycz E., *Model terytorialnego biegunu wzrostu jako systemu czynników rozwojowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [15] Zarycki T., *Interdyscyplinarny model stosunków centro peryferyjnych. Propozycje teoretyczne*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 1(27), 2007.

STRESZCZENIE

Model polaryzacyjno-dyfuzyjny w świetle teorii rozwoju nie zrównoważonego oraz jego implementacje w XX wieku

Celem niniejszego artykułu jest przegląd koncepcji teoretycznych, z których wywodzi się koncepcja modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego, prezentacja przykładów jego implementacji w wybranych krajach w XX wieku oraz ocena możliwości implementacji dla przyspieszania wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz konwergencji międzyregionalnej. W pierwszej części zaprezentowano podejścia do polaryzacji i dyfuzji w teorii rozwoju nie zrównoważonego oraz dokonano klasyfikacji definicji biegunów wzrostu oraz podejść do problemu dyfuzji. W drugiej części zaprezentowano wybrane przykłady implementacji tego modelu oraz jej skutki. W ostatniej części wskazano uwarunkowania efektywności implementacji modelu.

SUMMARY

Polarization and diffusion model in terms of the theory of unsustainable development and its implementation in the XX century

The purpose of this article is to review the theoretical concepts, which are the source of the concept of polarization and diffusion model, presenting examples of its implementation in selected countries in the twentieth century and assess the possibility of the implementation for the acceleration of economic growth and development, and interregional convergence. The first part presents an approach to polarization and diffusion theory of unsustainable development, classification of growth poles definitions and approaches to the problem of diffusion. The second part presents selected examples of the implementation of the model and its effects. The last part presents conditions of the effectiveness of implementation of the model.



Magdalena Dunicz
Jacek Wychowanek
Włbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Metody pomiaru innowacyjności

WPROWADZENIE

Innowacyjność, czyli zdolność nie tylko w aspekcie teoretycznym, ale także wykorzystywana w praktyce, do wprowadzania nowych rozwiązań jest wielkością, którą można mierzyć za pomocą różnych metod. Mogą się one ograniczać w zakresie podmiotowym tylko do sektorów gospodarki lub też przedsiębiorstw z danego sektora, ale także może się odnosić do jednostek terytorialnych, czyli poziomu innowacyjności w regionach, bądź takiego poziomu gospodarki danego państwa. Istnieje wiele metod oraz wskaźników, a co za tym idzie – towarzyszących temu raportów, które zostaną pokrótce scharakteryzowane w niniejszym artykule.

1. INNOWACYJNOŚĆ – UJĘCIE TEORETYCZNE

Poprzez pojęcie innowacyjności, zaprezentowane przez E. Stawarz, rozumie się: „(...) zdolność oraz motywację gospodarki/przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji pomysłów i wynalazków”¹. Zatem, za gospodarki i przedsiębiorstwa posiadające charakter innowacyjny uważa się te, które potrafią nie tylko tworzyć, ale także absorbować oraz zbywać zarówno nowe produkty, jak i usługi, jak również te, które posiadają zdolność do ciągłego adaptowania się do wszelkiego typu zmian, które zachodzą w otoczeniu. Warto także zwrócić uwagę na to, iż pojęcie innowacyjności dość często pojawia się w kontekście, a czasem nawet jest tożsame, z pojęciem

¹ P. Siłka, *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2012, s. 57.

konkurencyjności. Wynika to przede wszystkim z tego, iż innowacyjność sama w sobie jest postrzegana, jako kluczowy czynnik, który ma kreować trwałą konkurencyjność².

Warto zaznaczyć, iż innowacyjność może być rozpatrywana zarówno w aspekcie innowacyjności przedsiębiorstwa, jak również regionu, pojedynczego państwa, czy też grupy państw, jak ma to miejsce chociażby w przypadku Unii Europejskiej³.

Natomiast za działalność innowacyjną uważa się całokształt działań nie tylko naukowych, ale także technicznych, organizacyjnych, jak również finansowych i komercyjnych. Działania te mają prowadzić do (lub też mają tylko w zamierzeniu prowadzić do) wdrażania innowacji. Niektóre z powyższych działań same z siebie posiadają charakter innowacyjny, lecz inne takiego charakteru nie posiadają, jednak bez nich wprowadzenie innowacji nie jest możliwe. Warto zaznaczyć, iż działalność innowacyjna swoim zasięgiem obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, przy czym nie jest ona związana bezpośrednio z tworzeniem danej i konkretnej innowacji⁴.

Jak każdy proces, tak samo procesy towarzyszące wdrażaniu innowacyjności są uwarunkowane wieloma czynnikami. Najczęściej uwarunkowania procesów innowacyjnych przyjmują postać ekonomiczną, ale także socjologiczną oraz psychologiczną, jak również filozoficzną, historyczną, a nawet organizacyjną. Oprócz tego, uwarunkowania tychże procesów – w stosunku do przedsiębiorstw – można podzielić na dwie kolejne grupy, czyli na uwarunkowania wewnętrzne oraz uwarunkowania zewnętrzne. Podział ten wynika przede wszystkim z miejsca występowania takich uwarunkowań. Dodatkowo, uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach można podzielić na dwie kolejne grupy; uwarunkowania wynikające z otoczenia bliższego przedsiębiorstwa, jak i te, które wynikają z jego otoczenia dalszego⁵.

Pod pojęciem innowacyjności przedsiębiorstwa natomiast rozumie się taką: „(...) zdolność efektywnej alokacji zasobów dla ukształtowania optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych, zawiera w sobie element efektywności, a także czynnik czasu, pod wpływem którego ulega zmianom optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych”⁶. Natomiast pod pojęciem przedsiębiorstwa innowacyjnego znajduje się takie przedsiębiorstwo, które w danym okresie, którym najczęściej są trzy lata, wprowadziło na rynek minimum jedno innowacyjne rozwiązanie technicznie, poprzez które rozumie się nowy bądź też istotnie ulepszony produkt albo nowy bądź też istotnie ulepszony proces technologiczny⁷.

² Ibidem.

³ S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf], (28.06.2014).

⁴ Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej: Działalność innowacyjna, [http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?pid=POJ-1477.htm], (26.06.2014).

⁵ K. Koziol-Nadolna, *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej w Polsce*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, pod red. A. Świadka, J. Wiśniewskiej, Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013, s. 48.

⁶ S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf], (28.06.2014).

⁷ Ibidem.

Uwarunkowaniom procesów innowacyjności towarzyszy szereg czynników je wspomagających. W przypadku polskich przedsiębiorstw, do najczęściej występujących czynników innowacyjności zalicza się:

1. umiejętność zarządzania innowacjami,
2. mentalność kadry kierowniczej,
3. klimat dla innowacji oraz kulturę innowacyjną,
4. zdolność finansowania działalności innowacyjnej,
5. umiejętność zespołowego rozwiązywania problemów,
6. skłonność do tworzenia struktur sieciowych,
7. zasób posiadanej wiedzy oraz zdolność do tworzenia nowej, a także umiejętność w wykorzystywaniu jej we wszelkiego typu procesach mających na celu tworzenie innowacji⁸.

Obecnie odnotowuje się wzrost zainteresowania badaniami oraz towarzyszącymi im wskaźnikami poziomu innowacyjności w poszczególnych państwach, ich gospodarkach, czy też w danych jej sektorach. Taki wzrost dostrzegany jest nie tylko w państwach rozwiniętych, ale także w państwach rozwijających się. Wynika to przede wszystkim z rosnącego znaczenia innowacyjności dla obserwacji samej w sobie, ale także – lub przede wszystkim – dla dokonania oceny rozwoju zarówno gospodarki, jak i społeczeństwa⁹.

Wskaźniki, a co za tym idzie – metody pomiaru innowacyjności należą do grupy badań o charakterze statystycznym. Najważniejsze oraz najczęściej stosowane sposoby pomiaru zostały zaprezentowane poniżej.

2. MIERNIKI INNOWACYJNOŚCI SEKTORA I FIRMY

Wyróżnia się dwie metody, za pomocą których można mierzyć innowacyjność przedsiębiorstw. Pierwsza metoda, zwana **przedmiotową**, polega przede wszystkim na dokonaniu pomiaru liczby oraz charakteru innowacji, które rzeczywiście istnieją. Ten sposób pomiaru jest obecnie rzadko wykorzystywany. Wynika to głównie z tego, iż w metodzie tej gromadzi się dane w oparciu o specjalne dane statystyczne, pochodzące zarówno z prasy technicznej, jak i raportów tworzonych przez przedsiębiorstwa. W porównaniu do metody podmiotowej (która zostanie opisana poniżej) oraz badań patentowych, metoda przedmiotowa dostarcza więcej informacji odnośnie pojedynczych innowacji, natomiast mniej w stosunku do ogólnej liczby innowacji. Oprócz tego, stosowana w metodzie przedmiotowej próba badawcza,

⁸ J. Baruk, *Czy polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne?*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, pod red. A. Stabryły, *Encyklopedia zarządzania*, Kraków 2010, s. 90-91.

⁹ M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 70.

która jest wybierana w sposób dość mocno arbitralny, powoduje, iż porównywalność zebranych informacji, także w aspekcie międzynarodowym, jest bardzo mała¹⁰.

Z kolei druga wspomniana metoda pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa, którą jest **metoda podmiotowa**, opiera się na badaniu tylko tych przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje. W ramach tego miernika przeprowadza się wśród przedsiębiorstw ankiety, które dotyczą wielu różnych aspektów procesów innowacyjnych zarówno w przemyśle, jak i usługach, a także wielkości środków, które te przedsiębiorstwa przeznaczają na działalność innowacyjną. Dodatkowo, w metodzie podmiotowej ankietowaniu podlegają także czynniki, które wzmacniają lub powstrzymują innowacje, efekty innowacji, źródła informacji dla innowacji, jak również działalność przedsiębiorstwa sama w sobie oraz dyfuzja innowacji. Dzięki tej metodzie można łatwiej rozpatrywać innowacje w kontekście ich powiązań z innymi zmiennymi o charakterze ekonomicznym, do których zalicza się wielkość produkcji, wartość dodana, zatrudnienie (na szczeblu przedsiębiorstwa oraz branży)¹¹.

Jednym z mierników innowacji w przedsiębiorstwach jest **Community Innovation Survey**, w skrócie CIS. Te oparte na poziomie innowacyjności statystyki należą do grupy statystyk prowadzonych w Unii Europejskiej, obejmujących takie obszary, jak nauka i technologia. Badania w ramach tej metody są przeprowadzane z częstotliwością dwóch lat, a jej głównym założeniem jest dostarczenie informacji odnośnie innowacyjności sektorów według rodzaju przedsiębiorstw w nich występujących, jak również odnośnie wszelkiego typu innowacji pojawiających się w danych sektorach, a także wszelkich aspektów związanych z rozwojem innowacji, do których zalicza się cele innowacji, źródła informacji o innowacjach, finansowanie innowacji ze środków publicznych, jak również innych wydatków związanych z innowacjami¹².

Dane potrzebne do określenia wskaźników innowacyjności w sektorach gospodarki oraz w przedsiębiorstwach zbierane są na poziomie krajowym. Głównym narzędziem pozyskiwania danych są ankiety, które są przeprowadzane w przedsiębiorstwach przemysłowych, a które są stworzone w oparciu o wspólne dla wszystkich metodologie oraz definicje. Wskaźniki, które uzyskuje się po zastosowaniu powyższych badań ankietowych, służą przede wszystkim do oszacowania aspektów innowacyjności w przemyśle oraz źródeł finansowych oraz strumieni finansowych, które na takie innowacje przemysłowe są przeznaczane¹³.

Zakres przedmiotowy Community Innovation Survey, a dokładniej badań przeprowadzanych w ramach tej metody, opiera się na tzw. „metodolo-

¹⁰ Ibidem, s. 87-88.

¹¹ M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 88.

¹² Eurostat: *Community Innovation Survey*, [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/1/microdata/cis>], (26.06.2014).

¹³ M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 88.

gii Oslo¹⁴” i obejmuje on sferę pytań, które odnoszą się do podstawowych zagadnień, które z kolei znajdują się w obszarze problematyki innowacji. Do najczęściej zadawanych pytań ankietowych wykorzystywanych w CIS zalicza się:

- a) Ogólne informacje dotyczące innowacyjnej działalności przedsiębiorstwa w okresie przeprowadzanej obserwacji, to znaczy, czy takie przedsiębiorstwo wprowadziło w przeciągu ostatnich trzech lat jakiekolwiek innowacje,
- b) Nakłady przeznaczane przez przedsiębiorstwa na działalność innowacyjną, przy czym bierze się pod uwagę różne rodzaje takiej działalności, czyli działalność B+R, dokonane przez przedsiębiorstwa zakupy nowych technologii w postaci dokumentacji oraz praw do ich wykorzystywania, inwestycje przedsiębiorstwa, które są związane z wdrażaniem innowacji, czy też szkolenie personelu, marketing nowych produktów lub też ulepszanie już tych istniejących,
- c) Wpływ innowacji samych w sobie na wyniki działalności osiągane przez przedsiębiorstwa, który to wpływ jest mierzony za pomocą wartości produkcji sprzedanej innowacji-produktów, poprzez które rozumie się zarówno produkty nowe, jak i te istotnie ulepszone, które zostały wprowadzone na rynek w trakcie obserwacji danego przedsiębiorstwa,
- d) Źródła informacji o innowacjach,
- e) Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa,
- f) Kooperacje w zakresie działalności innowacyjnej obserwowanego przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami, czy też instytucjami zarówno w kraju, jak i za granicą,
- g) Sposoby i metody ochrony wprowadzanych przez przedsiębiorstwa innowacji, ochrona ta ma zapewnić bezpieczeństwo takich innowacji wobec konkurencyjnych na rynku przedsiębiorstw czy też instytucji,
- h) Przeszkody, które utrudniają lub uniemożliwiają przedsiębiorstwu wprowadzanie innowacji¹⁵.

¹⁴ Jest to powszechnie przyjęty międzynarodowy standard metodologiczny, który jest stosowany aktualnie we wszystkich państwach, które przeprowadzają badania statystyczne innowacji. Poprzez „metodologię Oslo” rozumie się wytyczne, które dotyczą badań statystycznych innowacji technologicznych przeprowadzanych przy wykorzystaniu metody podmiotowej. Badania dotyczą sektora przedsiębiorstw, przemysłu i sektora usług rynkowych. Metodologia ta została opracowana na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przez ekspertów OECD, przy współpracy grupy NESTI (państwa skandynawskie, Niemcy, Francja oraz Włochy). Zostały one opublikowane w podręczniku metodologicznym „Oslo Manual”. Za: *Definicje: Metodologia Oslo*, [<http://www.rsi.org.pl/index.php/pl/METODOLOGIA-OSLO-31,31.html>], (26.06.2014).

¹⁵ G. Niedbalska: *Community Innovation Survey*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=8AB71371365B49A9B7CC765EA70F8CC5], (26.06.2014).

3. TABLICA WYNIKÓW INNOWACYJNOŚCI

Kolejną metodą dokonywania pomiarów innowacyjności, jednakże w tym przypadku badającym innowacyjność gospodarek, jest **European Innovation Scoreboard** stworzona przez Komisję Europejską. Po raz pierwszy powyższa tablica została zastosowana w 2001 roku. Dla mierzenia innowacyjności regionów europejskich wykorzystywany jest złożony wskaźnik, który jest wynikiem podsumowania i analizy wyników uzyskanych na podstawie wykorzystania innych wskaźników. W ramach Tablicy Wyników wyróżnia się trzy najważniejsze typy wskaźników, do których zalicza się katalizatory innowacji, wyniki innowacji, a także działalność na poziomie przedsiębiorstw. Te trzy typy wskaźników określają osiem innowacyjnych wymiarów, które są z kolei ważone dwudziestoma pięcioma innymi wskaźnikami¹⁶.

Do stworzenia Tablicy wyników Innowacyjności wykorzystuje się aktualne dane pochodzące z Eurostatu, a także innych źródeł, które są uznane w skali międzynarodowej. Powyższe dane w przypadku jedenastu wskaźników odnoszą się do roku 2012, natomiast w przypadku innych czterech wskaźników do 2011 roku, odnośnie dziewięciu wskaźników do danych z roku 2010 oraz dla ostatniego jednego wskaźnika – do roku 2009¹⁷.

Tablica ta ma przede wszystkim zaprezentować ocenę porównawczą wyników w aspekcie innowacji w przypadku państw członkowskich Unii Europejskiej, jak również mocnych oraz słabych stron systemów badań oraz innowacji tychże państw. Dzięki tablicy można monitorować tendencje w aspekcie innowacji wśród członków Unii Europejskiej, a także Islandii, Macedonii, Norwegii, Serbii, także Szwajcarii, a nawet Turcji. W tablicy poziom innowacyjności Unii Europejskiej jest także porównywany z dziesięcioma międzynarodowymi konkurentami w skali globalnej tej organizacji. Średnia wyników mierzona jest poprzez dodanie wyników dwudziestu pięciu równoważnych wskaźników w ramach jednego wspólnego syntetycznego wskaźnika innowacji¹⁸.

Na podstawie metodologii stosowanej w European Innovation Scoreboard można wyróżnić dwie grupy mierników innowacyjności gospodarek, a mianowicie:

- a) Mierniki, które odzwierciedlają nakłady w działalności o charakterze innowacyjnym. Opisują one zdolność gospodarki do innowacji, poprzez którą rozumie się potencjał w kwestii tworzenia oraz komercjalizacji innowacji. W ramach tych mierników wyróżnia się trzy podstawowe kategorie:
 - zasoby finansowe (przykładowo publiczne oraz prywatne nakłady na obszar badań i rozwoju czy wydatki przedsiębiorstw na innowacje),

¹⁶ M. Nieć, *Innovation Union Scoreboard 2014*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=8771DBB1291D4965B59BFF6B10573A46], (26.06.2014).

¹⁷ *Tablica wyników Unii badań i innowacji z 2014 roku. Streszczenie*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014-summary_pl.pdf], (28.06.2014).

¹⁸ Ibidem.

- zasoby ludzkie (gdzie od uwagę bierze się chociażby poziom socjalizacji młodzieży czy kształcenie ustawiczne),
 - środowisko, które wspiera działalność innowacyjną (np. kooperacja w działalności innowacyjnej),
- b) Wskaźniki, które opisują wyniki aktywności innowacyjnej. Służą one do dokonania oceny pozycji innowacyjnej danego państwa, poprzez co rozumie się efekty łączenia kreatywności społeczeństwa z zasobami finansowymi, co odbywa się w określonym środowisku ekonomicznym oraz instytucjonalnym. Tu z kolei wyróżnia się następujące kategorie:
- wyniki działalności badawczej oraz innowacyjnej (np. patenty),
 - zatrudnienie,
 - komercjalizacja wiedzy (przykładowo udział w tzw. produkcji sprzedanej dóbr nowych oraz tych całkowicie zmodernizowanych w sprzedaży całkowitej¹⁹).

W ramach tablicy państwa członkowskie zostały podzielone na cztery grupy – liderów, doganiających, umiarkowanych oraz skromnych innowatorów. Podział ten następuje w oparciu o następujące kryteria. Wśród **grupy liderów** znajdują się te państwa członkowskie, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności osiąga wartość wyższą niż 120% średniego wskaźnika obliczonego dla Unii Europejskiej. Z kolei do **grupy doganiającej** zalicza się te państwa, których sumaryczny wskaźnik oscyluje na poziomie 90-120% średniego wskaźnika, natomiast wśród państw należących do grupy **umiarkowanych innowatorów**, ich wskaźnik znajduje się w przedziale 50-90%. W przypadku ostatniej grupy – skromnych innowatorów – znajdują się te państwa, których wspomniany wskaźnik jest niższy niż 50% średniego wskaźnika Unii Europejskiej²⁰.

Drugim typem tablicy wyników stosowanym przez Unię Europejską jest **Tablica Innowacyjności Regionów (Regional Innovation Scoreboard)**. Wskaźnik ten stanowi przede wszystkim ocenę o charakterze porównawczym dla osiągnięć w aspekcie i zakresie innowacji, które udało się uzyskać wszystkim 190 regionom wchodzącym w skład Unii Europejskiej oraz Norwegii, a także Szwajcarii²¹.

Metodyka tej tablicy jest powieleniem metodyki European Innovation Scoreboard, która jest stosowana na poziomie krajowym. Celem tych badań jest dokonanie pomiaru osiągnięć systemów regionalnych Unii Europejskiej w aspekcie innowacji, w którym został dokonany podział na trzy kategorie – czynniki innowacji, działalność firm oraz osiągnięte wyniki. W Regionalnej Tablicy Wyników wykorzystano dane pochodzące z jedenastu wskaźników zastosowanych w European Innovation Scoreboard (wśród wszystkich dwudziestu pięciu). Wskaźniki te zostały odniesione do 190 regionów w Euro-

¹⁹ S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzzz/artyk_pdf_2011/075.pdf], (28.06.2014).

²⁰ M. Nieć, *Innovation Union Scoreboard 2014*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=8771DBB1291D4965B59BFF6B10573A46].

²¹ *Tablica wyników innowacyjności regionów 2014. Wersja polska. Streszczenie*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris/ris-2014-summary_pl.pdf], (26.06.2014).

pie, pochodzących z dwudziestu dwóch państw członkowskich Unii Europejskiej, a także regionów Norwegii oraz Szwajcarii²².

W ramach tej tablicy regiony, które podlegają analizie, dzielone są na cztery grupy, a mianowicie na:

1. Regionalnych liderów innowacji,
2. Regiony doganiające liderów,
3. Regionalni innowatorzy umiarkowani,
4. Regionalni innowatorzy o skromnych wynikach²³.

4. POZOSTAŁE WYBRANE PODEJŚCIA DO POMIARU INNOWACYJNOŚCI

Wspomniane powyżej metody pomiaru innowacyjności nie są jedynymi, za pomocą których można zmierzyć innowacyjność nie tylko regionów, przedsiębiorstw, ale także państw. Jednym z takich podejść, które służy do dokonania takiego typu pomiaru, jest **Globalny Indeks Innowacji (Global Innovation Index)**, pod nazwą którego kryje się coroczny raport publikowany we współpracy przez Cornell University, INSEAD oraz Światowej Organizacji Własności Intelektualnej, jednej agencji Organizacji Narodów Zjednoczonych. Po raz pierwszy ten indeks został opracowany w 2007 roku. Tegoroczna edycja tego raportu jest już siódmą, natomiast głównym rdzeniem tego raportu jest przedstawienie rankingu zdolności innowacyjnych oraz wyników działalności innowacyjnej światowych gospodarek²⁴.

Indeks ten jest obliczany jako średnia wyników, które są uzyskiwane przez dane państwa według kryteriów, a które zostały przyjęte jako czynniki opisujące środowisko sprzyjające innowacyjności, a także wyników, które mierzą konkretne realizacje w kategoriach innowacyjności. Indeks ten bada przede wszystkim pięć głównych obszarów, które zostały uznane za najważniejsze domeny, dzięki którym konstytuuje się innowacyjność danego państwa. Do obszarów tych zalicza się instytucje, zasoby ludzkie oraz badania, jak również infrastrukturę, a także rozwój rynku oraz przedsiębiorstw natomiast sfera realizacji tego indeksu skupia się na badaniu rezultatów naukowych i kreatywnych²⁵.

Wskaźniki, które występują w Globalnym Indeksie Innowacji, kwalifikuje się do dwóch podstawowych grup, a mianowicie do grupy „czynników kreowania innowacyjności”, a także do „wyników działalności innowacyjnej”. W ramach pierwszej grupy, zwanej innovation input, wyróżnia się takie kategorie, jak instytucje, potencjał ludzki, ICT oraz infrastruktura, a także zaawansowanie rynku oraz zaawansowanie działalności biznesowej. Natomiast w skład drugiej grupy, czyli innovation output, wchodzi wyniki

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

²⁴ *The Global Innovation Index 2014. The Local Dynamics of Innovation*, [<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>], (26.06.2014)

²⁵ *Francuski system zarządzania innowacjami*, [http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95683.asp], (26.06.2014).

działalności naukowej, a także efekty działalności twórczej. Warto zaznaczyć, iż w ujęciu ogólnym metodyka Globalnego Indeksu Innowacji wyróżnia aż sześćdziesiąt mierników innowacyjności, które z kolei służą do przeprowadzenia wśród sto czterdziestu dwóch światowych gospodarek oceny ich innowacyjności²⁶.

Innym podejściem służącym do pomiaru i analizy innowacyjności jest **Globalny Indeks Konkurencyjności** oraz towarzyszący temu raport – **Global Competitiveness Report**, który jest publikowany przez Światowe Forum Gospodarcze. W ramach przeprowadzanych analiz, które towarzyszą powyższemu raportowi, badaniom poddaje się dwanaście filarów konkurencyjności światowych gospodarek. Takimi filarami są: instytucje, infrastruktura oraz stabilność makroekonomiczna, zdrowie oraz szkolnictwo na poziomie podstawowym, a także szkolnictwo średnie oraz wyższe, jak również szkolenia oraz efektywność rynku towarowego, w tym także gotowość technologiczną, efektywność rynku pracy, zaawansowanie rynku finansowego, wielkość rynku samego w sobie, zaawansowanie działalności biznesowej, jak również innowacje²⁷.

Kolejnym podejściem, w którym analizom poddana jest innowacyjność, jest **Report Economist Intelligence Unit**. Jest to brytyjski ośrodek badawczy, który przeprowadza swoje badania w oparciu o ankiety skierowane do kadry kierowniczej przedsiębiorstw, które mają zasięg globalny. Najważniejszym celem przyświecającym powyższym badaniom była próba zrozumienia podstawowych sił napędowych dla innowacji i towarzyszącym im procesów, a także znaczenie tychże innowacji. W ramach tego raportu opracowano dwa indeksy – indeks innowacyjności w działaniu (liczba patentów na milion ludności) oraz agregatowy indeks możliwości innowacyjnych, który ocenia efektywność gospodarek w aspekcie innowacji, a nie osiągnięcia innowacyjne²⁸.

Inną metodą dokonania pomiaru innowacyjności jest Raport stworzony przez Atlantic Century. **Atlantic Century Report**, taką nosi on nazwę, ocenia trzydzieści sześć państw oraz cztery globalne regiony, do których zalicza się NAFTA, EU 15, EU 10 oraz EU 25. Ewaluacja tychże państw dokonywana jest biorąc pod uwagę ich funkcjonowanie w aspekcie globalnej konkurencji oraz innowacji. Do stworzenia oceny w ramach tego raportu wykorzystano szesnaście zmiennych, podzielonych na sześć kategorii, do których zaliczono kapitał ludzki, zdolności innowacyjne, a także przedsiębiorczość oraz infrastrukturę IT, a także politykę gospodarczą państwa oraz osiągane wyniki gospodarcze. Raport opiera się przede wszystkim na danych statystycznych, pominięto badania ankietowe²⁹.

Jeszcze innym podejściem jest raport dotyczący innowacyjności stworzony przez Boston Consulting Group. Po raz pierwszy **BCG Report** zbadał stan innowacji w swoim raporcie w 2005 roku. Od tego czasu BCG zbiera

²⁶ A. Sacio-Szymańska, *Innowacyjność gospodarki*, [<http://pinf.itee.radom.pl/index.php/pl/informacje/innowacyjnosc-gospodarki>], (26.06.2014).

²⁷ M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 121.

²⁸ Ibidem, s. 121-122.

²⁹ Ibidem, s. 122.

informacje o innowacyjności od kadry kierowniczej. Dane te pozwalają na dokonywanie porównań o stanie innowacji nie tylko w czasie, ale także w branżach oraz regionach. Ostatni raport pochodzi z 2013 roku i nosi tytuł „The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders”. Zostało w nim przedstawionych pięćdziesiąt przedsiębiorstw, które właśnie w opinii danych zebranych z ankietowanych kadr kierowniczych zaliczane są do najbardziej innowacyjnych, gdzie pod uwagę bierze się także trzyletnie względne zyski akcjonariuszy, wzrost przychodów oraz wzrost marży. Głównym założeniem tego raportu jest dokonanie analizy przedsiębiorstw oraz innowacji przez pryzmat tego, co daje im przewagę nad innymi innowacyjnymi przedsiębiorstwami. Dodatkowo, po raz pierwszy dokonano analizy oceny wydajności innowacji względem przedsiębiorstw, w których są wykorzystywane, ale także również w odniesieniu do innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku w porównywalnym czasie. W raporcie tym zaprezentowano również czynniki, które prowadzą do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa silnej pozycji w dziedzinie innowacji, a mianowicie – zaangażowanie kierownictwa, możliwości wykorzystywania własności intelektualnej, orientacja na klienta, silne zarządzanie portfelem innowacji oraz dobrze zdefiniowane i uregulowane procesy³⁰.

Natomiast wśród globalnych badań innowacyjności wyróżnia się poniższe wskaźniki:

- a) **The Technology Index** – ocena rangi państw, dokonana na podstawie uzyskanych przez nie wskaźników ekonomicznych oraz technologicznych. Głównym celem tego wskaźnika jest dokonanie analizy średnio-okresowego potencjału wzrostu gospodarczego; ocena takiego potencjału opiera się na ocenie czynników konkurencyjności makroekonomicznej,
- b) **Indeks Gotowości Technologicznej** (The Technological Readiness Index) – mierzy on zdolność przedsiębiorstw do absorpcji nowych technologii, a także ocenie poddawana jest niezawodność systemu sądownictwa (w aspekcie dotyczącym technologii informacyjno-komunikacyjnych) oraz kwoty BIZ, czyli bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- c) **Indeks Innowacji Technologicznych** (Technological Innovation Index) mierzący kwestie związane z obszarem badawczo-rozwojowym (ochroną patentów oraz własności intelektualnej, kapitał ludzki, a także inwestycje na ten obszar zarówno pochodzące ze środków prywatnych, jak i publicznych),
- d) **The Knowledge Index** – jest to baza danych Banku Światowego dotycząca wskaźników gospodarczych oraz społecznych, które są porównywane w skali międzynarodowej,
- e) **The Technological-Advance Index** – jest to miara, która określa możliwości krajowego systemu gospodarczego w jego możliwościach konku-

³⁰ K. Wagner, E. Foo, H. Zablit, A. Taylor, *The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders*, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_most_innovative_companies_2013_lessons_from_leaders], (28.06.2014).

rowania z innymi systemami gospodarczymi na rynkach międzynarodowych, gdzie konkurencja dotyczy sektora technologii zaawansowanych,

- f) **The Technological Activity Index** – wskaźnik ten określa środki aktywności technologicznej, do której zalicza się przede wszystkim udział siły roboczej, która jest zatrudniona w obszarze badań i rozwoju, liczbę patentów, a także publikacje naukowe,
- g) **High-Tech Indicators** – za pomocą tego wskaźnika mierzy się aktualne zdolności technologiczne, jak również za jego pomocą można przewidywać, jak bieżące zdolności technologiczne mogą wpływać na i zapewniać wielkość eksportu z sektora technologii wysoko zaawansowanych,
- h) **ArCo** – wskaźnik ten z kolei obejmuje zmienne, w ramach których wyróżnia się trzy wymiary zmian technologicznych (działalność innowacyjna systemu ekonomicznego danego państwa, rozpowszechnianie technologii, jakość kapitału ludzkiego)³¹.

PODSUMOWANIE

Innowacyjność jest nie tylko zdolnością przedsiębiorstw, gospodarek, regionów czy też państw, ale również ich motywacjami do wdrażania w życie nowych rozwiązań w dziedzinie technologii produkcji, samych produktów czy też usług, itp. Wyróżnia się kilka metod, dzięki którym można zmierzyć poziom innowacyjności w danym obszarze działalności gospodarczej, czy też obszarze terytorialnym. Najczęściej są to badania o charakterze statystycznym przeprowadzone w oparciu o metodę podmiotową.

LITERATURA:

Monografie i artykuły w pracach zbiorowych

- [1] Baruk J., *Czy polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne?*, [w]: *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, pod red. A. Stabryły, Encyklopedia zarządzania, Kraków 2010.
- [2] Kozioł-Nadolna K., *Ekonomiczne uwarunkowania działalności innowacyjnej w Polsce*, [w]: *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, pod red. A. Świadka, J. Wiśniewskiej, Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.
- [3] Markowska M., *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

³¹ M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 124-127.

- [4] Stabryły A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Encyklopedia zarządzania, Kraków 2010.
- [5] Siłka P., *Potencjał innowacyjny wybranych miast Polski a ich rozwój gospodarczy*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2012.
- [6] Świadka A., Wiśniewskiej J.(red.), *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.

Źródła internetowe

- [7] *Community Innovation Survey*, [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/cis>].
- [8] *Definicje: Metodologia Oslo*, [<http://www.rsi.org.pl/index.php/pl/METODOLOGIA-OSLO-31,31.html>].
- [9] *Francuski system zarządzania innowacjami*, [http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95683.asp].
- [10] Motyka S., *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/075.pdf].
- [11] Nieć M., *Innovation Union Scoreboard 2014*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=8771DBB1291D4965B59BFF6B10573A46].
- [12] *Pojęcie stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej: Działalność innowacyjna*, [http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1477.htm].
- [13] Sacio-Szymańska A., *Innowacyjność gospodarki*, [<http://pinf.itee.radom.pl/index.php/pl/informacje/innowacyjnosc-gospodarki>].
- [14] G. Niedbalska, *Community Innovation Survey*, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=8AB71371365B49A9B7CC765EA70F8CC5].
- [15] *Tablica wyników innowacyjności regionów 2014. Wersja polska. Streszczenie*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris/ris-2014-summary_pl.pdf].
- [16] *Tablica wyników Unii badań i innowacji z 2014 roku. Streszczenie*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014-summary_pl.pdf].
- [17] *The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation*, [<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>].

- [18] Wagner K., Foo E., Zablitz H., Taylor A., *The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders*, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_most_innovative_companies_2013_lessons_from_leaders].

STRESZCZENIE

Metody pomiaru innowacyjności

Innowacyjność jest zdolnością oraz motywacją do poszukiwania i wykorzystywania nowych rozwiązań technologicznych. Jest ona również wielkością, którą można zmierzyć, jednakże przy wykorzystaniu specjalnie stworzonych do tego metod. Mają one przede wszystkim charakter statystyczny, gdzie dane uzyskuje się przy pomocy badań ankietowych. Końcowym efektem dokonanych pomiarów są raporty przedstawiające sytuację ogólną dla danego przedsiębiorstwa, państwa czy też regionu, a także analizę porównawczą dla adekwatnego dla przedmiotu badań punktu odniesienia.

SUMMARY

Methods for measuring innovation

The innovation is the ability and motivation to explore and use the new technological solutions. It is also the size that can be measured, however, by using specially developed for this method. These methods are statistical in nature, where the data is obtained with the help of surveys. The results of the surveys are the reports of the general situation for the company, country or a region, as well as a comparative analysis to the reference point.



Maria Szejna
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Etyka w zarządzaniu

WSTĘP

Zgodnie z definicją zawartą w Słowniku Wyrazów Obcych PWN etyka to ogół norm moralnych, zasad postępowania przyjętych i obowiązujących w danej epoce i zbiorowości społecznej¹.

Zarządzaniem natomiast nazywamy system działań skierowanych na zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne jednostki i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny. Mechanizm ten obejmuje planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie².

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia etyki w zarządzaniu, w szerokim tego słowa znaczeniu, zarówno w zakresie przestrzegania zasad etycznych jak i niebezpieczeństw związanych z ich brakiem. Określenie wpływu na postępowanie zarówno pracodawców jak i pracowników oraz zwrócenie uwagi na zróżnicowanie zachowań etycznych funkcjonujących na poszczególnych szczeblach zarządzania. Podkreślenie wpływu etyki w zarządzaniu na osiągnięte wyniki oraz sprawdzenie czy wprowadzane w tym obszarze zmiany spełniają oczekiwania, pomimo że pokładane w tym zakresie nadzieje uczestników rynku pracy mogą się zdecydowanie od siebie różnić.

Etyka w zarządzaniu nierozzerwalnie wiąże się ze społeczną odpowiedzialnością jednostki. Lekceważenie zasad moralnych w każdym obszarze funkcjonowania jednostki może prowadzić do rażącego naruszania prawa, strat wszelkiego rodzaju, a nawet utraty wizerunku. Do podstawowych zadań etyki w zarządzaniu należy odnalezienie wspólnej płaszczyzny porozumienia pomiędzy problemami związanymi z godnością pracy, poczuciem bezpieczeństwa i sprawiedliwej płacy, a otoczeniem jednostki, czyli władzą

¹ Słownik Wyrazów Obcych, PWN Warszawa 1980.

² B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998, s. 359.

lokalną, akcjonariuszami, bankami, ruchem ekologicznym lub konsumencim³.

W ostatnich latach można zaobserwować tendencje do tworzenia kodeksów etyki dla poszczególnych grup zawodowych. Powszechnie uważa się, że zachowanie zasad etycznych w wykonywaniu zawodu oddziałuje na jego prestiż, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, ułatwia podejmowanie decyzji, określa normy, wyznacza granice odstępowania od przyjętych zasad⁴. W każdym wykonywanym zawodzie i na wszystkich stanowiskach oczekuje się przestrzegania zasad postępowania zgodnego z etyką. Przecież każdy człowiek odróżnia dobro od zła nawet jeśli zasady te nie są skodyfikowane

Etyka kierowania jednostką powinna opierać się na odpowiedzialności, wiązać się zarówno z prowadzonymi działaniami jak i z ich zaniechaniem. Etyczne i nowoczesne zarządzanie wpływa na wzrost efektywności społecznej i finansowej jednostki.

RYS HISTORYCZNY

Już w starożytności wybitni filozofowie zajmowali się etyką. Ojcem etyki uznano Sokratesa. Poszukiwał kwintesencji moralności, znamion dobra moralnego. Według Sokratesa najwyższą wartością było „dobre życie, a nie życie jako takie”. Wyznawał zasadę poznania samego siebie, a źródłem zła był brak wiedzy⁵.

Również Arystoteles tematyce tej poświęcił wiele swoich dzieł. Twierdził, że „wszelka sztuka i wszelkie badanie, a podobnie też wszelkie zarówno działanie jak i postanowienie, zdają się zdążać do jakiegoś dobra i dlatego trafnie określono dobro jako cel wszelkiego działania⁶”.

Innym filozofem, który poświęcił część swojego życia etyce był św. Tomasz z Akwinu. Kładł on z kolei akcent na motywację z jednej strony i na skutki działań z drugiej.

Św. Augustyn natomiast zajmował się etyką zdefiniowaną jako eudajmonizm teocentryczny. Termin ten jest interpretowany jako stanowisko etyczne, mówiące o osiągnięciu szczęścia, które jest najwyższym celem człowieka.

Kant również zajmował się etyką, swoje stanowisko na ten temat opisał w „Rozprawie o wyrażności zasad naczelných teologii naturalnej i filozofii moralnej”. Etyka Kanta określana jest jako deontologiczna, czyli nakładająca obowiązek moralny czynienia dobra. Stanowisko takie nie powinno jednak wypływać z lęku przed karą lecz jedynie z wewnętrznej potrzeby czynienia dobra.

Na przestrzeni wieków pojawiło się jeszcze wielu filozofów mających wpływ na rozwój wiedzy na ten temat. Należą do nich Jeremy Bentham,

³ [<http://mailgrupowy.pl/shared/resources/541,etyka/9092,etyka-w-zarzadzaniu-wyklad>], (24-03-2014 r.).

⁴ M. Środa, *Etyka zawodowa*, Wiedza i Życie 1995, nr 12.

⁵ [<http://pl.scribd.com/doc/43884731/Historia-Etyki>], (24-03-2014 r.).

⁶ M.P. Migoń, *Wstęp do etyki. Skrypt*, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2013, s. 44-45.

autor „Wprowadzenia do zasad moralności i prawodawstwa”; znany myśliciel John Stuart Mill i jego dzieła „O logice nauk moralnych i społecznych”, „System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej”, „Utylitaryzm”; ponadto Dietrich von Hildebrand, zajmujący się etyką chrześcijańską⁷ oraz inni.

Rozwijająca się na przestrzeni wieków etyka, w biznesie swoje zastosowanie znalazła dopiero w XIX wieku – wówczas dopiero rozwinęły się potrzeby w tym zakresie. Rozpoczęto formułowanie ustaw określających relacje pomiędzy biznesem a społeczeństwem. W latach trzydziestych XX wieku w Ameryce w niektórych gałęziach przemysłu rząd zaczął ustalać ceny, warunki prowadzenia działalności gospodarczej, przepisy dotyczące polityki socjalnej oraz zasad bezpieczeństwa, np. powołanie komisji papierów wartościowych i giełdy w celu nadzorowania obrotu akcjami oraz likwidacji nieuczciwych praktyk⁸.

Poważny wzrost ingerencji państwa poprzez tworzenie ustaw przypada na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku. Powstawanie przepisów dotyczących bezpieczeństwa pracy, norm dla towarów konsumpcyjnych, substancji szkodliwych dla środowiska naturalnego oraz wprowadzenie właściwych sankcji stanowi kolejny krok w rozwoju prawa w zakresie zachowań etycznych w zarządzaniu. Obecnie w krajach członkowskich Unii Europejskiej wymagane są funkcjonujące wewnątrz firm procedury zapewniające dbałość o rozwój kadry, jej bezpieczeństwo, opiekę zdrowotną, przestrzeganie praw człowieka itp.⁹.

ISTOTA ETYCZNEGO ZARZĄDZANIA

W procesie wychowania utrwalany jest w każdym człowieku pewien zbiór zasad i reguł, które stosuje w życiu. Etyka w takim rozumieniu prze staje być w zasadzie nauką, wiąże się z działaniem, staje się mądrością życiową. Dzięki niej możemy pojąć różnice pomiędzy dobrem i złem, zauważyć drugiego człowieka, poczuć do niego szacunek, a nawet odnaleźć sens życia¹⁰.

Etyka zawsze jest związana z człowiekiem i wyłącznie od niego oczekuje się zachowań etycznych. „Bycie człowiekiem” to właśnie stosowanie pewnych zasad, to np. pracowitość, wytrwałość, wrażliwość, cierpliwość, metodyczność, odpowiedzialność. To stawianie sobie celów i ich osiąganie, a etyka odpowiada na pytanie: jak postępować prawidłowo, uczciwie, słusznie, godziwie i dlaczego właśnie tak?

Etyka powinna być podstawą wykonywania wszelkich zadań wynikających z zakresów czynności. Zasada ta powinna dotyczyć wszystkich obszarów działań. Nie może być pomijana ani na najwyższych szczeblach zarządzania, czyli na poziomie pracy zarządu lub rad nadzorczych, ani na pozostałych np. w działach zajmujących się rachunkowością, kadrami, admini-

⁷ Tamże, s. 52-69.

⁸ M. Rybak, *Etyka Menedżera – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004, s. 16.

⁹ Tamże, s. 17.

¹⁰ [<http://skwp.krakow.pl/stowarzyszenie/arttykul-o-etyce-w-rachunkowosci>].

strowaniem, działalnością statutową lub pomocniczą. Wiele jednostek wprowadziło kodeksy etyki do swoich procedur np. na podstawie wprowadzenia obowiązku kontroli zarządczej, innych przepisów lub na podstawie własnych przekonań i potrzeb kierownictwa czy też właścicieli.

Instytut Etyki Josephsona przygotował listę indywidualnych cnót i zasad przyjętych za nieodzowne w kierowaniu współczesną jednostką:

- spójność osobowości w działaniu,
- uczciwość,
- dotrzymywanie obietnic i wzbudzanie zaufania,
- lojalność,
- sprawiedliwość,
- troska o innych,
- szacunek dla innych,
- dążenie do doskonałości,
- przywództwo etyczne
- dbanie o rozwój moralny i dobrą reputację
- odpowiedzialność,
- przestrzeganie prawa¹¹.

Niestety rzeczywistość daleko odbiega od przywołanego wyżej ideału. W Polsce na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że część kadry kierowniczej często zachowuje się nieetycznie, gdyż bogactwo oraz wysokie stanowiska zawdzięcza układom politycznym, znajomościom oraz łapówkom. Jednakże w innych krajach kadra kierownicza również jest daleka od ideału. W wielu amerykańskich firmach stwierdzono uprawianie nieczystych praktyk. Wykonanie powtórnych analiz na przestrzeni czasu potwierdziło tylko ten stan rzeczy. Ponadto badania przeprowadzone na amerykańskich uczelniach kształcących przyszłych menedżerów dowiodły, że część z nich charakteryzuje egoizm, indywidualizm i inne podobne cechy, w wielu przypadkach nawet w stopniu silniejszym niż u obecnego kierownictwa. Również w Niemczech zaobserwowano u kadry kierowniczej zachowania dalekie od przytoczonych przez Instytut Etyki Josephsona. Ich postawę cechuje egocentryzm, dążenie do sukcesu za wszelką cenę, pragnienie dobrobytu, subiektywne podejście do dobra i zła¹².

Na podstawie zaobserwowanych wśród kadry kierowniczej zachowań można wyodrębnić następujące typy kierowania:

¹¹ M. Rybak, *Etyka Menedżera – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004, s. 118-119.

¹² Tamże, s. 119.

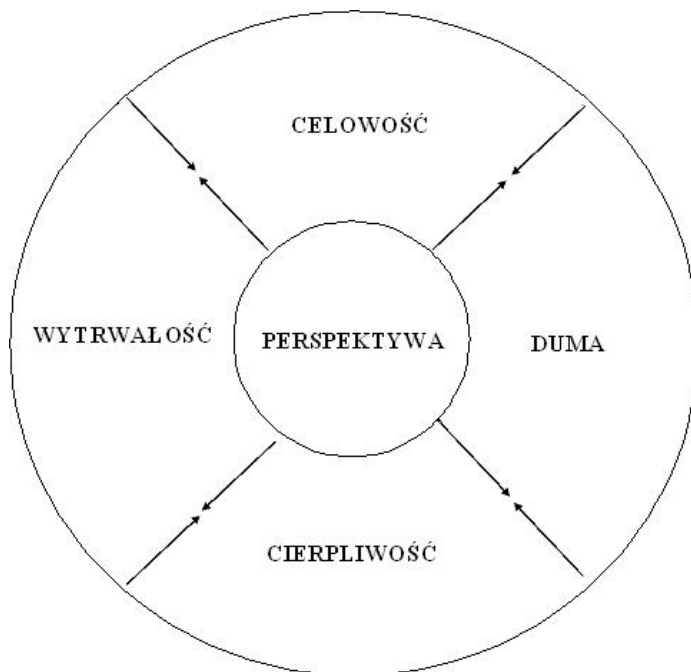
1. Kierowanie niemoralne (nieetyczne) – charakteryzuje się bezwzględnym dążeniem do maksymalizacji swoich zysków. Pracownicy nie są traktowani sprawiedliwie, a nawet stan prawny jest możliwie często omijany i traktowany jako zalecany, a nie obowiązujący. Spotykane są nawet przypadki działań częściowo nielegalnych.
2. Kierowanie amoralne – można uznać, że stanowi ono etap pośredni pomiędzy zarządzaniem niemoralnym i moralnym. Jednakże nie jest to podejście jednoznaczne. Rozróżniamy tu dwa rodzaje postaw. Z jednej strony zachowania kierownictwa są celowe, czyli w sposób świadomy stosują zachowania nieetyczne, wychodząc z założenia, że zarządzanie nie jest obszarem, w którym etyka ma zastosowanie. Z drugiej zaś strony kierownictwo w ogóle nie zdaje sobie sprawy z faktu, że decyzje mogą mieć wymiar etyczny. Aspekty moralne są całkowicie ignorowane. Celem nadrzędnym jest osiągnięcie zysków.
3. Kierowanie moralne – Kierownictwo skupia się nie tylko na osiągnięciu zysku, ale również, czy jest on pozyskiwany w sposób etyczny, w oparciu o obowiązujące prawo, normy moralne, profesjonalizm, poczucie sprawiedliwości¹³.

Nieco inne podejście do zarządzania znajdujemy w „Etyce biznesu” Blancharda i Peale’a. Tu z kolei przedstawiono pięć kluczy etycznego zachowania:

1. Celowość – tzn. być w porządku z życiem – należy tak się zachowywać, by móc spokojnie spojrzeć w lustro, bez poczucia winy zarówno na początku jak i na końcu drogi.
2. Duma – satysfakcja, zadowolenie ze swoich osiągnięć oraz sukcesów tych na których nam zależy – rodziny, współpracowników. Należy uważać, by nie zacząć postrzegać siebie jako centrum świata i nie pozostać samotnym.
3. Cierpliwość – przy jej braku mogą grozić nam nieprawidłowe decyzje. Może się okazać, że tak naprawdę niecierpliwie oczekiwane informacje nie były nam w ogóle potrzebne. Zawsze należy rozważyć, czy w danej sytuacji zbyt ni pośpiech jest wskazany.
4. Wytrwałość – to konsekwentne dążenie do celu, dotrzymywanie obietnic, postępowanie zgodne ze swoimi zasadami – przywołano tu wypowiedź Churchilla: „Nigdy! Nigdy! Nigdy! Nie poddawajcie się!”
5. Perspektywa – umiejętność dostrzegania tego, co jest naprawdę istotne w danej sytuacji. Współzależność ta została przedstawiona w postaci modelu¹⁴:

¹³ Tamże, s. 120-121.

¹⁴ K. Blanchard, N.V. Peale, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 46-75



Rysunek 1. Współzależność pomiędzy pięcioma kluczami

Źródło: K. Blanchard, N.V. Peale, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s.73.

Zarządzanie etyczne kładzie nacisk na pogodzenie interesów wszystkich zainteresowanych: właścicieli, pracowników, klientów, władz lokalnych, ruchów ekologicznych, dostawców itp. Obecnie również w sektorze finansów publicznych zmieniają się metody zarządzania, zapożyczają się sposoby stosowane w biznesie, dostosowuje się techniki zarządzania wykorzystywane dotychczas w sektorze prywatnym. Celem tych zmian jest zapewnienie gospodarności, efektywności i skuteczności w instytucjach publicznych¹⁵.

Prawidłowe zarządzanie jednostką wymaga dużej wiedzy, skuteczności, staranności, sumienności, kultury osobistej, pracowitości i kwalifikacji. Ważnym jest by cechy te wykorzystywane były zawsze w towarzystwie zachowań etycznych. Brak takiego postępowania w zarządzaniu może prowadzić do wielu problemów począwszy od stagnacji przejawiającej się zachowaniem obecnego stanu rzeczy, braku innowacyjności w działaniach, a zakończywszy na złych relacjach międzyludzkich.

Należy pamiętać by etyczne zachowania zarządzających miały charakter motywujący – by została zachowana właściwa godność pracy, jej bezpie-

¹⁵ A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w *Nowe zarządzanie publiczne w samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 66.

czeństwo, sprawiedliwe wynagrodzenie oraz pozytywny wizerunek jednostki. Kadra kierownicza musi dokonywać wielu wyborów, określać preferencje, doskonale znać wartość poszczególnych podwładnych oraz ich potrzeby.

Zachowania etyczne na każdym poziomie funkcjonowania jednostki pełnią ważną rolę. Zarówno kierownictwo jak i szeregowi pracownicy powinni mieć przypisaną odpowiedzialność za wyniki oraz relacje w danych obszarach działań. Zachowania etyczne w jednostce zawsze są postrzegane jako profity dla firmy, gdyż wpływają na wzrost poważania, a przez to zwiększają zainteresowania otoczenia oraz na prawidłowe relacje wśród pracowników.

NIEKTÓRE RYZYKA ZWIĄZANE Z NIEETYCZNYM ZARZĄDANIEM

Wielokrotnie można spotkać się z informacjami o oszustwach, manipulacjach, kradzieżach, malwersacjach na dużą skalę, które niestety występują w jednostkach. Odnosi się wrażenie, że społeczeństwa zapominają o etyce. Zachowania nieetyczne związane są nie tylko z wymienionymi sytuacjami. Również zjawisko mobbingu jest coraz częściej spotykane i wiąże się ono z niemałą grupą pracowników. Skutki takich działań mogą być różnorakie. Największym problemem są trudności z udowodnieniem samego zdarzenia, czasu jego trwania oraz potwierdzenie pogorszenia stanu zdrowia. Pomijając konsekwencje ponoszone przez ofiary i ich rodziny obserwuje się negatywne skutki doznawane przez pracodawców i przedsiębiorstwa. Przeważnie jest to spadek efektywności wpływający na straty finansowe firmy oraz występowanie kosztów sądowych i ewentualnego leczenia¹⁶.

Mimo, że w wielu jednostkach wprowadzono kodeksy etyki, zasady etyczne dotyczące poszczególnych grup zawodowych, procedury mające za zadanie niedopuszczenie do działań nieetycznych, to jednak takie sytuacje ciągle się zdarzają. Firma staje się wtedy niewiarygodnym partnerem zarówno dla kontrahentów jak i banków oraz traci w zasadzie bezpowrotnie dobre imię. Najczęściej nieetyczne zachowania są powodowane chęcią szybkiego zysku lub innych wymiernych korzyści.

Innym przejawem nieetycznego zarządzania jest problem dyskryminacji w pracy. W takiej sytuacji osoba dyskryminowana może dochodzić odszkodowania z tego tytułu na drodze sądowej. Tego typu zachowania mogą wpływać negatywnie na wizerunek jednostki oraz na ewentualne koszty¹⁷.

Nie tylko wymienione wyżej zachowania mogą być przyczyną złego funkcjonowania jednostki. Znaczenie może mieć niewłaściwa struktura organizacyjna, np. niezachowanie optymalnego poziomu ilości stanowisk, źle określony zakres odpowiedzialności, nieudolna kontrola lub jej brak, nieprawidłowe procedury. Ogół tych nieprawidłowości może prowadzić do straty finansowej zarówno w jednostce jak i w otoczeniu. Stosowanie odpo-

¹⁶ J. Kowal, G. Pilarek, *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2011, 14, s. 234.

¹⁷ [www.opzz.org.pl/documents/37160/64633/Dyskryminacja+w+pracy+Identyfikacja+i+przeciwdzia%C5%82anie].

wiednich rozwiązań w konstrukcji jednostki tworzy nie tylko stabilne oparcie dla etycznego zarządzania, ale również ograniczenie nieetycznych działań¹⁸.

PODSUMOWANIE

Obecnie zauważa się w wielu przypadkach mniej sumienne podejście do pracy, a i jej jakość jest niższa. Wpływ na tę sytuację ma nierzadko presja ekonomiczna. Zwalnianie pracowników, odbieranie uprawnień wpływa na zmniejszenie zaangażowania wśród kadry. Brak etycznego zachowania ze strony kierownictwa prowadzi do spadku morale wśród załogi – traci ona poczucie bezpieczeństwa¹⁹.

W jednostkach sektora finansów publicznych Ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych wprowadzono Rozdział 6. Kontrola zarządcza oraz koordynacja kontroli zarządczej. Jeden z punktów nakazuje przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania. W wyniku tego zapisu wiele jednostek wprowadziło i przyjęło do stosowania kodeksy etyki. Zawierają one zarówno zasady postępowania kierownictwa jak i pracowników, a mianowicie: poszanowanie dla praworządności, uczciwości i rzetelności, jawności, profesjonalizmu, neutralności, współodpowiedzialności za zadania oraz wysokie walory moralne²⁰.

Mimo wprowadzania w instytucjach kodeksów etyki, procedur unie możliwiających samowolne, pozbawione kontroli działania, powołanie Centralnego Biura Antykorupcyjnego konieczne jest dalsze prowadzenie przez państwo działań na rzecz poprawy uregulowań prawnych, a nawet określenia przepisów dotyczących orzecznictwa w sprawach odnoszących się do działalności firm. Należy uświadomić społeczeństwu, że przestrzeganie norm etycznych powinno stanowić ważny element oceny funkcjonowania jednostki. Do etycznego zarządzania należy podejść z szerokiego punktu widzenia, a mianowicie w zakresie pomocy w podnoszeniu kwalifikacji ze sfery etyki, dbałości o pracowników, nakłaniania jednostek do przeprowadzania audytów etycznych, sporządzania odpowiednich raportów, a także dbałość o środowisko naturalne. Nie bez znaczenia w tym zakresie jest potrzeba zaangażowania w proces również organizacji pozarządowych oraz oświaty. Instytucje te są odpowiednio przygotowane by włączyć się w działalność badawczą, edukacyjną i doradczą w dziedzinie etyki. Kolejnym ich zadaniem winno być promowanie etyki zgodnej ze standardami europejskimi, kształtowanie i monitorowanie zachowań, ich analiza oraz wskazywanie możliwości działania²¹.

¹⁸ M. Rybak, *Etyka Menedżera – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004, s. 135,

¹⁹ [<http://wol.jw.org/pl/wol/d/r12/lp-p/102003402> 2014-04-20].

²⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.),

²¹ W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s 228, 229.

LITERATURA:

- [1] Blanchard K., Peale N.V., *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
- [2] Gasparski W., *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- [3] Kowal J., Pilarek G., *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2011.
- [4] Migoń M.P., *Wstęp do etyki. Skrypt*, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2013.
- [5] Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Leksykon zarządzania finansami*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998.
- [6] Rybak M., *Etyka Menedżera – Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004.
- [7] *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN Warszawa 1980.
- [8] Środa M., *Etyka zawodowa*, Wiedza i Życie 1995, nr 12,
- [9] Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
- [10] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.).
- [11] [<http://skwp.krakow.pl/stowarzyszenie/artikul-o-etyce-w-rachunkowosci>].
- [12] [<http://mailgrupowy.pl/shared/resources/541,etyka/9092,etyka-w-zarzadzaniu-wyklad>], (24-03-2014 r.).
- [13] [www.opzz.org.pl/documents/37160/64633/Dyskryminacja+w+pracy+Identyfikacja+i+przeciwdzia%C5%82anie].
- [14] [<http://pl.scribd.com/doc/43884731/Historia-Etyki>, 24-03-2014 r.].
- [15] [<http://wol.jw.org/pl/wol/d/r12/lp-p/102003402> 2014-04-20].

STRESZCZENIE**Etyka w zarządzaniu**

Etyką zajmowano się już w starożytności, jednakże w biznesie znalazła zastosowanie w XIX wieku. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych

ubiegłego wieku rozpoczął się okres ingerencji państwa w sprawy zarządzania. Wówczas zaczęły powstawać przepisy dotyczące bezpieczeństwa, norm dla towarów konsumpcyjnych, substancji szkodliwych dla środowiska naturalnego oraz właściwych sankcji.

Etyka zarządzania związana jest z dużą odpowiedzialnością – jest to szukanie wspólnej płaszczyzny porozumienia dla rozbieżnych potrzeb kierownictwa, pracowników różnych działów, kontrahentów, dostawców a także petentów. Brak etycznego zarządzania może skutkować nie tylko utratą wizerunku przez jednostkę, ale również kosztami w postaci odszkodowań i opłat sądowych. Poprzez takie postępowanie firma staje się niewiarygodnym partnerem na rynku.

SUMMARY

Ethics in management

Ethics was a subject of interest back in antiquity; however, it found its application in business in XIX century. In the sixties and seventies of the last century, a period of state interference with the affairs of management began. That was when regulations concerning safety, standards for consumer goods, substances harmful to the natural environment and appropriate sanctions were developed.

Ethics of management is associated with high responsibility – it means looking for common ground for divergent needs of executives, employees of different departments, contractors, suppliers and clients. The lack of ethical management can result not only in the loss of image by an entity, but also costs in the form of compensations and court fees. By such conduct, a company becomes an unreliable partner on the market.



Olga Jabłonko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zawodowa jako wartość uniwersalna w życiu człowieka

*Największą nagrodą za ciężką
pracę człowieka jest nie to,
co za nią otrzymuje, lecz to,
kim się dzięki niej staje.*
John Ruskin

WSTĘP

W kontekście dokonujących się obecnie przeobrażeń cywilizacyjno-gospodarczo-kulturowych, zagadnienia związane z pracą zawodową są niezwykle istotne i aktualne. Celem opracowania jest więc próba analizy postrzegania pracy zawodowej jako wartości autotelicznej, utylitarnej oraz omówienie kwestii związanych z humanizacją stosunków pracy.

Obecnie pracę definiuje się ją jako: „celową działalność człowieka, odbywającą się w ścisłym związku z oddziaływaniem czynnika środowiska zewnętrznego, prowadzącą do zaspokajania dowolnych potrzeb ludzkich i wytworzenia dóbr materialnych oraz duchowych, zapewniających określoną pozycję społeczną, jak i ekonomiczną”¹ Niezależnie od tego, jakie są oczekiwania ludzi wobec pracy, pełni ona doniosłe funkcje nie tylko w życiu jednostki, ale też całych grup społecznych. Kształtuje nasze poglądy, wartości, aspiracje, określa status społeczny, wyznacza pozycję zawodową oraz stanowi źródło dochodów umożliwiających realizację własnych potrzeb. Pozwala doskonalić nie tylko umiejętności i kompetencje, ale też wszechstronnie rozwijać osobowość i zainteresowania². Wówczas praca staje się sensem życia. Poprzez nią człowiek stworzył nie tylko sam siebie, ale również własny świat – jest człowiekiem – twórcą (homo creator). Zaspakaja ona nie tylko potrzeby pierwszego rzędu, ale i wyższego tzw. społeczne (afiliacji, poznawczą, uznania czy przeżyć estetycznych).

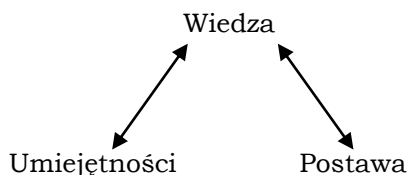
¹ S. Klonowicz S., *Praca umysłowa*, Warszawa 1974, s. 74.

² Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kultura zawodowa*, Radom 2009, s. 17.

Z jednej strony praca przyczynia się do wszechstronnego rozwoju jednostki. Z drugiej zaś może przynosić negatywne zjawiska takie, jak: mobbing³, molestowanie seksualne, nadużycia czy stres zawodowy⁴. Takie zachowania źle wpływają na funkcjonowanie zakładu pracy, a w szczególności na relacje interpersonalne. Ponadto utrata pracy powoduje nie tylko brak zabezpieczenia finansowego, ale przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa, godności, a w przypadku dłuższego pozostawania bez niej, brak motywacji do działania⁵.

PRACA ZAWODOWA JAKO WARTOŚĆ AUTOTELICZNA

Obecnie w dobie globalizacji, wieku informatyzacji, przeobrażeń ekonomicznych oraz energii atomowej, praca jako wartość nabiera istotnego znaczenia dla jednostki. Jak wykazują dotychczasowe badania przeprowadzone przez *Futuribles International*, coraz więcej osób, przyznaje pracy zawodowej wysoką pozycję w systemie wartości, gdyż staje się ona czymś więcej niż tylko środkiem zabezpieczenia finansowego⁶. Zaczyna dostrzegać się jej pozafinansowe aspekty, takie jak: poczucie bycia potrzebnym, szacunek otoczenia, możliwość rozwijania swoich umiejętności⁷, relacje interpersonalne, atmosfera pracy, środowisko pracownicze oraz kultura pracy, która łączy w sobie trzy podstawowe, wzajemnie przenikające się elementy:



Rysunek 1. Komponenty kultury pracy

Źródło: Z. Wołk, *Kultura pracy*, op. cit., s. 41.

³ K. Miedzik, *Człowiek – praca – mobbing*, *Pedagogika Pracy*, 2007 nr 51, s. 107-113. Polegający na stosowaniu terroru psychicznego, skierowanego wobec jednej lub paru osób. Charakteryzujący się m. in. różnego rodzaju taktykami upokorzenia (nieuzasadniona krytyka, zniesławianie, poniżanie przed innymi), zastraszania (krzyki, zwolnienie z pracy), pomniejszanie kompetencji (nieadekwatne polecenia służbowe).

⁴ M. Le Blanc, J. De Long, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, [w:] N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, przekł. A. Kacmąjor, Gdańsk 2003, s. 169-187. „Stres definiowany jako psychologiczna lub fizjologiczna reakcja organizmu na jakieś zagrożenie np. sprzeczne/niejednoznaczne wymagania, niska płaca, niewielkie szanse na rozwój kariery czy małe wsparcie społeczne”.

⁵ B. Juraś-Krawczyk, *Specyfika polskiego bezrobocia – wybrane zagadnienia w kontekście aktywnej polityki rynku pracy*, *„Zeszyty Naukowe. Wyższej Szkoły Humanistycznej. Edukacja dorosłych”*, 2001 nr 3, s. 41-50.

⁶ A. Sowińska, *Praca w życiu człowieka*, „Polityka społeczna”, 199 nr 4, s. 9-10.

⁷ K. Belczyk, *Praca – wartość i znaczenia na przestrzeni lat*, [z:] [wynagrodzenia.pl/arttykul.php Sedlak&Sedlak, data publikacji 24.02.2010.

Człowiek wykonując zatem określoną pracę powinien odznaczać się takimi predyspozycjami osobowościowymi, jak: sumienność, rzetelność, odpowiedzialność za siebie i współpracowników, swoją działalność i jej wytwory, jakość pracy, ewaluację i koszty materialne procesu oraz gotowość do stosowania przyjętych norm i zasad, solidności, edukacji przez całe życie, zmian (elastyczności), innowacyjności, poddania się ocenie innych, współdziałania, poszanowania odbiorcy rezultatów wykonania pracy i przyznania się do własnej bezradności⁸. Dlatego za jedną z istotnych wartości zachowań w pracy uważa się też poczucie sumienności i odpowiedzialności za jej wykonywanie. „Człowiek staje się człowiekiem, gdy rodzi się poczucie odpowiedzialności, gdy odkrywa siebie jako istotę odpowiedzialną”⁹. To znaczy, działając odpowiedzialnie, musi być on świadomy, iż za wykonywanie swoich zadań, zawsze ponosi konsekwencje. Stara się pokonywać przeszkody, a powierzone mu obowiązki wykonywać, jak najlepiej. Odpowiedzialny człowiek to: wspaniałomyślny, otwarty, mający określoną hierarchię wartości, godny zaufania. Chyba nic tak nie świadczy o dojrzałości człowieka, jak zdolność do przyjmowania odpowiedzialności za swoje czyny i decyzje¹⁰.

Za współczesnym niemieckim socjologiem, etykiem i filozofem Maxem Schelerem (1874-1928) w dalszym ciągu poszukujemy odpowiedzi na istotne pytanie o sposób istnienia wartości, o ich samodzielność lub zależność od ludzkiej świadomości. Uważał on, że świat wartości jest jeden i niezmienny, a zmienne są tylko ludzkie wyobrażenia o wartościach, ludzka świadomość aksjologiczna. Wszak jednostka ludzka wobec wartości znajduje się w pozycji zewnętrznego obserwatora. Z kolei nasz stosunek do wartości może być tylko receptywny¹¹. Dalej twierdził Scheler, poznawanie wartości moralnych i wcielanie ich w życie dokonuje się poprzez „uczenia się dobra” poprzez uzyskiwanie „wglądu w to, co dobre. „Człowiek musi wpierv uczyć się mniej lub bardziej na ślepo, obiektywnie słusznie i dobrze chcieć i działać, zanim będzie mógł uzyskać wgląd w to, co dobre, jako dobre i będzie w stanie na podstawie owego wglądu chcieć tego, co dobre i urzeczywistniać je” – pisał filozof¹².

Dla Romana Ingardena (1893-1970) wybitnego polskiego fenomenologa i teoretyka literatury, wartości moralne także wyznaczają różne odmiany dobra, takie jak: uczciwość, sprawiedliwość, bezinteresowność, prawdomówność, wierność złożonym przyrzeczeniom oraz odmiany zła: niesprawiedliwość, kłamliwość, wiarołomność. „Człowiek doznaje potrzeby a nawet odczuwa konieczność posiadania i poznawania wartości, tudzież ich realizowania, o ile jest to możliwe w ogóle i w szczególności w otaczającym go świecie. Bez bezpośredniego i intuicyjnego obcowania z wartościami bez radości jaką mu daje to obcowanie, człowiek jest głęboko nieszczęśliwy. Uszczęśliwia go natomiast urzeczywistnienie wartości” – konstatował Ingar-

⁸ Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kultura zawodowa*, op. cit., s. 43-44.

⁹ J. Galarowicz, *Powołani do odpowiedzialności. Elementarz etyczny*, Kraków 1993, s. 4

¹⁰ Z. Wołk, *Autoodpowiedzialność w pracy zawodowej*, [w:] *Człowiek w pedagogice*, pod red. B. Baraniak, Warszawa 2012, s. 213-214.

¹¹ M. Scheller, *Resentyment a moralność*. Przekł. J. Garewicz, Warszawa 2000.

¹² M. Scheller, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, przekł. S. Czerniak, Warszawa 1987, s. 268.

den¹³. Filozofowi nie chodziło oczywiście o wartości relatywne, lecz o wartości w swej immanentnej jakości absolutne, jakkolwiek ich realizacja zależy od twórczej siły człowieka, czyli wartości moralne i estetyczne.

Zarówno dla Schellera, jak i Ingardena najważniejszymi są wartości niematerialne tzw. duchowe, czyli uniwersalne, ogólnoludzkie, takie, jak: prawda, dobro i piękno (w rozumieniu klasycznym), a w rozumieniu współczesnym – humanizm, godność człowieka, szacunek, tolerancja, odpowiedzialność, wolność, solidarność międzyludzka. Z tymi wartościami wiąże się nie tylko wymiar poznawczy, ale też moralno-etyczny, stanowiący i decydujący o treści jego osobistych przeświadczeń oraz kształcie organizowanych przez niego sytuacji strategii. Wartości bowiem wyrażają to, „co być powinno” i „czego pragniemy”. Wpisują w rzeczywistość pewien „stan ostateczny”, ukazują to, co istotne i do czego warto dążyć. Są filarami, na których opiera się życie społeczne i osobiste, a także stanowią fundamentalny element ludzkich postaw i przyjętego stanowiska¹⁴.

Dla człowieka praca zawodowa stanowi przede wszystkim o jego dobru i człowieczeństwie. Dzięki niej człowiek nie tylko zmienia jakość świata, ale i urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także bardziej staje się człowiekiem – twierdził Jan Paweł II¹⁵. Wobec tego wartość pracy należy określać nie ze względu na rodzaj wykonywanych czynności czy rzeczy, ale z uwagi na fakt, iż jest ona dziełem konkretnej osoby. Chodzi o to, że człowiek nie powinien być traktowany wyłącznie jako dodatek do pracy, ale powinien być jej podmiotem i twórcą *par excellence*. Innymi słowy: człowiek pracując odkrywa sens swojej egzystencji oraz wymiar ludzkiego bytowania¹⁶. Czerpie z niego właściwą sobie godność oraz zawiera się tam też miara nieustannego ludzkiego trudu, cierpienia, krzywdy i niesprawiedliwości. Pobrzmiwają tu wyraźnie echa idei personalistów, podkreślających rolę pracy, jako wartości i nośnika humanizmu. Dla nich fundamentalną wartością stał się człowiek jako osoba. Przekonani byli o tym, że osoba istnieje wówczas gdy zwraca się ku drugiemu człowiekowi i tylko przez drugiego człowieka może siebie poznać i odnaleźć. Istnieją jedynie w takim stopniu, twierdził francuski filozof Emmanuel Mounier (1905-1950), w jakim istnieją dla kogoś drugiego. Dla Martina Bubera (1878-1965) również fundamentalną postacią bycia ludzkiego stała się relacja dialogowa konstytuująca osobowe „ja” prowadzące dialog z drugim „Ty”. „Tylko w żywym związku można bezpośrednio poznać istotowość człowieka, to, co tylko jemu jest właściwe. I goryl jest jednostką, a państwo termitów kolektywem, lecz Ja i Ty są tylko w naszym świecie, a są dlatego, że jest człowiek, ze stosunku do Ty bierze się Ja”¹⁷ – podkreślał filozof. Oznacza to, że poprzez spotkania z innymi człowiek staje się osobą.

Z kwestią pracy zawodowej jako wartości autotelicznej nierozzerwalnie wiąże się podmiotowe traktowanie pracownika. Odgrywa ono istotną rolę

¹³ R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Kraków 1987, s. 18.

¹⁴ M. Nowak, *Podstawy pedagogiki otwartej*, Lubin 1999, s. 393.

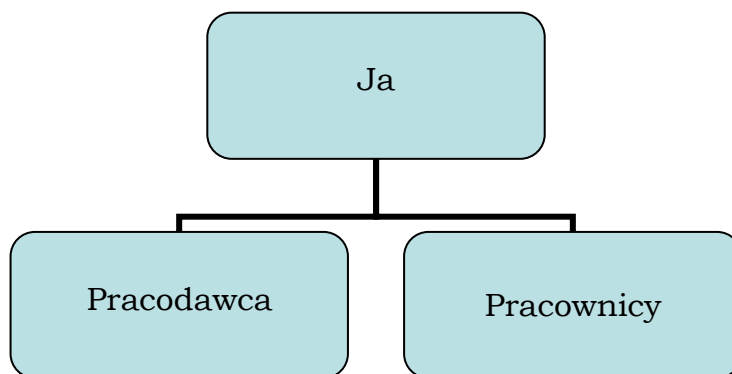
¹⁵ Jan Paweł II, *Encyklika Laborem exercens*, Watykan 1981, s. 9-11, [w:] [Adonai.pl/jp2/pliki/pdf].

¹⁶ Tamże, s. 9-11.

¹⁷ M. Buber, *Problem człowieka*, tłum. J. Doktor 1993, s. 93.

jako czynnik motywacyjny i mocno podkreślany w organizacji pracy. Być podmiotem w firmie oznacza to być świadomym własnej roli, udziału w procesie wytwarzania oraz być usatysfakcjonowanym z tego tytułu. „Poczucie podmiotowości pojawia się wówczas gdy pracownik uświadamia sobie, jaki wpływ wywiera na proces tworzenia i/lub wytwarzania jest zadowolający ze względu na posiadane w tym zakresie wiedzę, umiejętności i oczekiwania” – czytamy u Bańki¹⁸. A co najważniejsze, aby wywieraniu wpływu towarzyszyło przekonanie, że pracownik realizuje swój system wartości¹⁹.

Realizacja tej zasady wiąże się z: uświadomieniem pracownikowi jego znaczącej roli w podziale pracy, stwarzanie jemu możliwości doskonalenia się, rozwoju i awansu, dostosowanie powierzonych zadań do kompetencji i wymogów pracownika, stworzenie ergonomicznych warunków, liczenie się ze zdaniem i opiniami pracownika, zaakceptowanie indywidualnych cech osobowych pracownika, postrzeganie go w szerszym spektrum, a nie tylko w kontekście zawodowym, wyrażne delegowanie zadań i konsekwencja w ich egzekwowaniu oraz sprawiedliwość w ocenianiu i nagradzaniu²⁰. Wszystkie te aspekty są bardzo istotne dla człowieka, ponieważ dają mu poczucie własnej godności. Innymi słowy: aby życie miało sens, należy żyć z drugim i dla drugiego człowieka²¹. Dzięki niej człowiek wchodzi w istotne dla niego i jego sprawnego funkcjonowaniu w społeczeństwie relacje interpersonalne.



Rysunek 1. Schemat relacji interpersonalnych

Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Toruń 2000, s. 34.

¹⁹ Tamże, s. 34. „Podmiotowość sugeruje kolejne pytanie: co dla pracownika może być istotne w przeżywaniu własnej podmiotowości w przedsiębiorstwie? W odpowiedzi pomiję kontekst psychologiczny, zatrzymam się natomiast na organizacyjnych uwarunkowaniach stwarzanych przez: strategię zarządzania firmą, strukturę organizacyjną firmy, system zarządzania zasobami pracy w danym przedsiębiorstwie”.

²⁰ Z. Wołk, *Kultura pracy*, op. cit., s. 98-99.

²¹ J. Galarowicz, *Na ścieżkach prawdy*, Warszawa 1992, s. 549.

Według socjologów pracy, pozytywne stosunki międzyludzkie w środowisku pracy wpływają na jakość i efektywność pracy. Przeprowadzone doświadczenie w Western Electric Company dowiodło, iż wydajność pracowników zależy od sposobów, w jaki traktowani są w firmie²². Im są one lepsze i bezpieczniejsze, pracownik czuje się nie tylko bardziej szanowany, ale jest bardziej twórczy, pomysłowy oraz w kontaktach z innymi pracownikami mniej konfliktowy. Chronią go one przed zbytnim zmęczeniem oraz przed tak niebezpiecznym dzisiaj zjawiskiem, jakim jest wypalenie zawodowe.

Chodzi tu również o humanizację stosunków pracy, odnoszących się do przekształcania warunków jej wykonywania. W szczególności zaś fundamentalnym celem humanizacji stosunków w pracy pozostaje okazywanie szacunku i godności pracownika. Ważną rolę w tym procesie odgrywają osoby zarządzające firmą. Kierownik odznaczający się postawą humanistyczną nie traktuje swojej funkcji jako nadrzędnej wobec innych. Stara się być sprawiedliwy wobec wszystkich, jasno i zrozumiale określać cele i zadania, uwzględniać potrzeby swoich pracowników oraz nie nadużywać swojego stanowiska do celów niezgodnych z ich formalnym zakresem²³.

Z humanizacją stosunków pracy nierozzerwalnie łączy się *ethos* pracy, rozumiany holistycznie, a więc człowieka traktuje się jako podmiot pracy, czyli szanuje się jego prawo do pracy, własności, współrzędzenia przedsiębiorstwem, partycypacji w podejmowaniu decyzji oraz prawo do sprawiedliwości społecznej. Pracownik jeśli jest świadomy, że firma troszczy się o jego potrzeby, prawdopodobnie będzie wobec niej bardziej lojalny i lepiej wywiąże się ze swoich obowiązków. Pobrzmiwają tu echa paternalistycznego zarządzania, pragnącego stworzyć, jak najlepsze warunki pracy – zakładowa służba zdrowia, pomoc socjalna – aby pracownicy byli szczęśliwi i właśnie wydajniej pracowali²⁴.

Dzięki pracy zawodowej człowiek realizuje nie tylko siebie, swoje aspiracje, ale też dzieli się dobrem z innymi, budując silne więzi społeczne. Rozwijają swoje indywidualne twórcze potencjalności, potwierdzając tym samym swoją tożsamość oraz godność. Praca staje się więc źródłem wartości ważnych dla niego i społeczności w jakiej on żyje. Tym samym moralna wartość pracy polega na ścisłym powiązaniu jej z fundamentalnymi wartościami humanistycznymi²⁵, do których można zaliczyć: dobro, godność, wolność. Już Platon (427 p.n.e – 347 p.n.e) ostateczną wartość człowieka widział w dążeniu do Prawdy, Dobra i Piękna. Praca staje się więc nośnikiem wartości uszlachetniających jednostkę. Dlatego uznaje się ją za kategorię aksjologiczną, a jej przymioty stanowią źródło wartości moralnych.

Mówiąc więc o określonych wartościach w pracy, w gruncie rzeczy chodzi o człowieka *par excellence*, a nie o sam fakt wykonywania pracy. Człowiek – osoba powinien w swoim miejscu pracy mieć poczucie godności, wolności, odpowiedzialności oraz charakteryzować się empatią i wrażliwością na swoje człowieczeństwo, poddawane obecnie próbie czasów²⁶.

²² A. Bermond, *Kompendium socjologii*, przekł. K. Malaga, Warszawa 2007, s. 158.

²³ J. Poplucz, *Humanizm w stosunkach pracy*, „Polityka społeczna” 1991 nr 9, s. 18-20.

²⁴ G. Chryssides, *Wprowadzenie do etyki*, przekł. H. Simbierowicz, Warszawa 1999, s. 34.

²⁵ M. Michalik, *Moralność pracy*, Warszawa 1970, s. 30.

²⁶ W. Furmanek, *Praca jako wartość w pedagogice* [w:] [www.univ.rzeszow.pl].

PODSUMOWANIE

Rozważając kwestie związane z pracą jako wartością, pojawia się tak istotne pytanie o sens wykonywania pracy, które w gruncie rzeczy staje się pytaniem o wartości. Przecież każdy człowiek ustawicznie poszukuje i dąży do wartości nadających sens jego życiu. Chodzi tu o tzw. doświadczenie wartości, definiowane jako doznawanie przez podmiot określonych wrażeń, przeżyć, w tym głównie poprzez aktywne uczestniczenie, angażowanie się, jako poznawanie poprzez osobisty i bezpośredni kontakt. Człowiek sam będąc wartością pozostaje uwikłany w bogactwo różnorodnych wartości, nadających sens jego istnieniu. Słusznie wobec tego zauważył Jan Paweł II, iż: „Tylko praca ludzka ma swoją wartość etyczną, która wprost i bezpośrednio pozostaje związana z faktem, iż ten, kto ją spełnia jest osobą, jest świadomym i wolnym, czyli stanowiącym siebie podmiotem”²⁷. Z kolei Zygmunt Wiatrowski podkreślał, że pracę powinno rozważać się jako czynnik energetyczny całego uniwersum. Można więc skonstatować, iż praca jest żywiołem ludzkim wszechogarniającym, wielostronnym, służącym do osiągnięcia najrozmaitszych celów²⁸.

LITERATURA:

- [1] Bańka W., 2008, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, wyd. A. Marszałek, Toruń.
- [2] Bremond A., 2007, *Kompendium socjologii*, przekł. K. Malaga, PWN Warszawa.
- [3] Buber M., 1993, *Problem człowieka*, tłum. J. Doktor, PWN Warszawa.
- [4] Chryssides G., 1999 *Wprowadzenie do etyki*, przekł. H. Simbierowicz, PWN Warszawa. Furmanek W., *Praca jako wartość w pedagogice* [w:] [www.univ.rzeszow.pl].
- [5] Galarowicz J., 1992, *Na ścieżkach prawdy*, Wydaw. Naukowe PAT Warszawa.
- [6] Galarowicz J., 1993, *Powołani do odpowiedzialności. Elementarz etyczny*, Oficyna Naukowa i Literacka "TIC" Kraków.
- [7] Ingarden R., 1987, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- [8] Jan Paweł II, 1981, *Encyklika Laborem exercens*, Watykan [w:] [Adonai.pl/jp2/pliki/pdf].

²⁷ Jan Paweł II, *Encyklika Laborem exercens*, Watykan 1981, s. 21, [w:] [Adonai.pl/jp2/pliki/pdf].

²⁸ T. Nowacki, *Praca ludzka*, op. cit., s.110.

- [9] Juraś-Krawczyk B., 2001, *Specyfika polskiego bezrobocia – wybrane zagadnienia w kontekście aktywnej polityki rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej. Edukacja dorosłych”, nr 3.
- [10] Klonowicz S., 1974, *Praca umysłowa*, Państwowy Zakład Wydaw. Lekarskich Warszawa. Cytuję za: T. Nowcki, *Praca ludzka. Analiza pojęcia*, ITE Radom.
- [11] Le Blanc P., J. de Long, 2003, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, [w:] N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, przekł. A. Kacmajor, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [12] Michalik M., 1977, *Moralność pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ Warszawa.
- [13] Miedzik M., 2007, *Człowiek – praca – mobbing*, „Pedagogika pracy”, nr 51.
- [14] Nowak M., 1999, *Podstawy pedagogiki otwartej*, KUL, Lublin.
- [15] Poplucz J., 1991, *Humanizm w stosunkach pracy*, „Polityka społeczna”, nr 9.
- [16] Scheler M., 2000, *Resentyment a moralność*, przekł. J. Garewicz, Czytelnik, Warszawa.
- [17] Scheler M., 1987, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, przekł. S. Czerniak, A. Węgrzecki, PWN, Warszawa.
- [18] Sowińska A., 1991, *Praca w życiu człowieka*, „Polityka społeczna”, nr 4.
- [19] Tischner J., 2000, *Myślenie według wartości*, Znak Kraków.
- [20] Wołk Z., 2009, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Instytut Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
- [21] Wołk Z., 2012, *Autoodpowiedzialność w pracy zawodowej*, [w:] B. Baraniak, *Człowiek w pedagogice pracy*, Difin, Warszawa.

STRESZCZENIE

Praca zawodowa jako uniwersalna wartość w życiu człowieka

W kontekście dokonujących się obecnie przeobrażeń cywilizacyjno-kulturowych, zagadnienia związane z pracą zawodową są niezwykle istotne i aktualne. Najczęściej wiąże się ona z uzyskiwaniem określonego wynagrodzenia, ale też w pewnym sensie kształtuje nasze poglądy, wartości, aspiracje, określa status społeczny, pozwala doskonalić nie tylko umiejętności i kompetencje, ale też wszechstronnie rozwijać osobowość. Obecnie w dobie globalizacji, informatyzacji i przeobrażeń ekonomicznych, praca jako wartość nabiera istotnego znaczenia dla jednostki. Rozumiana jako wartość heteroteliczna, zawiera w sobie inne wartości, takie, jak: sprawiedliwość,

tolerancja, godność człowieka, humanizm. Są one filarami, na których opiera się życie społeczne i osobiste.

Słowa kluczowe: praca, wartość, człowiek.

SUMMARY

Professional work as a universal value in the life of man

In the context of the civilisational and cultural transformations currently taking place, the issues connected with a professional career are very important and most relevant. A job is usually associated with a certain financial enumeration, but, in a sense, it also shapes our views, values and aspirations – it defines our social status, helps to perfect not only skills and competence but also to develop personality in all its aspects. At present, in the time of globalization, informatization and economic changes, work as a value acquires an important significance for an individual. Understood as a heterolitic value, it encompasses other values as well, such as: justice, tolerance, human dignity and humanism. They are pillars on which social and personal life is based.

Key words: work, value, man.



Marek Zielinski
Wyższa Szkoła Handlowa
im. Bolesława Markowskiego w Kielcach

Wybrane aspekty poprawnego zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym na przykładzie wytycznych Komitetu Bazylejskiego z dnia 15 stycznia 2014 r.¹

WPROWADZENIE

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego² (*Basel Committee on Banking Supervision*, BCBS) został założony w 1974 r. w Bazylei przez członków władz banków centralnych Grupy Dziesięciu pod auspicjami Banku Rozrachunków Międzynarodowych³ (*Bank for International Settlements*, BIS). Komitet ten jest złożony z przedstawicieli banków centralnych i władz nadzoru bankowego z 27 państw, wśród których decydującą rolę odgrywają następujące z nich: Anglia, Australia, Brazylia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indonezja, Indie, Japonia, Kanada, Korea, Meksyk, Niemcy, Rosja, RPA, Szwajcaria, Turcja, Włochy i USA⁴. Jest on najważniejszym gremium międzynarodowym ustalającym normy w obszarze regulacji bankowych i służącym jako forum dla współpracy w dziedzinie nadzoru bankowego. Mandat BCBS polega na umacnianiu globalnego nadzoru bankowego w zakresie

¹ Dr Marek Zielinski jest adiunktem w Wyższej Szkole Handlowej im. Bolesława Markowskiego w Kielcach. Autor pragnie podziękować za niezwykle owocne dyskusje i konsultacje naukowe z dr Piotrem Sobol-Kołodziejczykiem z Uniwersytetu Rzeszowskiego prowadzone w kwestii niniejszego tekstu.

² Bliżej na ten temat na [<http://www.bis.org/bcbs>]. Komitet ten przyjęło się w pewnym skrócie nazywać w oficjalnych dokumentach Komitetem Bazylejskim (*Basel Committee*).

³ Więcej informacji na [<http://www.bis.org/bcbs/history.html>].

⁴ Wg danych zawartych na [<http://www.bis.org/bcbs/membership.html>]. Należy odnotować, że Polska nie jest reprezentowana w BCBS.

regulacji, procedur i praktyk bankowych, przyczyniając się tym samym do promowania stabilności finansowej⁵. W tym właśnie celu ma miejsce wymiana informacji na temat następujących zmian w sektorze bankowym i rozwoju sytuacji na rynkach finansowych, po to aby poprawnie rozpoznać pojawiające się ryzyka dla globalnie funkcjonującego systemu finansowego⁶. Ponadto BCBS stwarza możliwości wymiany informacji w sprawie nadzoru bankowego pomiędzy krajowymi organami nadzoru bankowego⁷. Jeżeli istnieje taka potrzeba Komitet Bazylejski opracowuje stosowne standardy, wytyczne i zalecenia praktyczne, które są wypracowane przez wyspecjalizowane grupy robocze i przyjmowane przez BCBS⁸. Ten ostatni czuwa nad ich wdrożeniem w państwach członkowskich, dążąc do tego, aby takie same zasady w tym zakresie obowiązywały we wszystkich międzynarodowo działających bankach⁹. Ważne jest także to, że Komitet Bazylejski utrzymuje kontakty z bankami centralnymi i władzami nadzoru bankowego także spoza kręgu jego członków, po to żeby korzystać z ich doświadczeń i mieć wpływ na wdrożenie stosownych środków także w kręgu wychodzącym poza państwa członkowskie¹⁰.

1. WYTYCZNE BCBS z DNIA 15 STYCZNIA 2014 R.

W dniu 15 stycznia 2014 r. Komitet Bazylejski opublikował wytyczne dla banków, które obejmują zagadnienia na temat wdrożenia prewencyjnych mechanizmów związanych z ryzykami dotyczącymi prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w ramach ogólnego zarządzania ryzykiem¹¹. Niniejsze wytyczne uzupełniają zatem międzynarodowe standardy w kwestii zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu i proliferacji, które zostały wypracowane przez Grupę Specjalną ds. Prania Pieniędzy¹² (*Financial Actions Task Force on Money Laundering*, FATF). Odnosi się to przede wszystkim do najnowszych zaleceń tej grupy z dnia 16 lutego 2012 r.¹³

W związku z opracowaniem Komitetu Bazylejskiego z dnia 15 stycznia 2014 r. zachodzi konieczność omówienia poszczególnych wytycznych, które doprecyzują standardy BCBS i je uzupełniają¹⁴. Wytyczne te są złożone

⁵ Tak właśnie sekcja 1 Statutu BCBS. Basel Committee on Banking Supervision (wyd.), *Charter*, Bazylea: Bank for International Settlements 2013. Dalej określane jako Statut BCBS.

⁶ Wyraźnie o tym mowa w sekcji 2 a) Statutu BCBS.

⁷ Więcej na ten temat w sekcji 2 b) Statutu BCBS.

⁸ Stanowi o tym sekcja 2 c) Statutu BCBS. Zob. także sekcje 9 i 12–14 Statutu BCBS.

⁹ Jest to określone w sekcji 2 e) Statutu BCBS.

¹⁰ Bliżej w sekcji 2 f) Statutu BCBS. Zob. także sekcje 15–16 Statutu BCBS.

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision (wyd.), *Sound Management of Risks Related to Money Laundering and Financing of Terrorism*, Bazylea: Bank for International Settlements 2014, ss. 29 (publikacja BCBS nr 275). Dalej cytowane jako wytyczne BCBS z 2014 r.

¹² Szerzej na <www.fatf-gafi.org/>.

¹³ Financial Actions Task Force on Money Laundering (wyd.), *International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism and Proliferation: The FATF Recommendations*, Paryż: OECD 2013, ss. 128. Dalej przytaczane jako 40 zaleceń FATF.

¹⁴ Problemem tzw. miękkiego prawa (*soft law*) i jego rolę w globalnych procesach tworzenia prawa przybliży Dieter Kerwer, *Rules that Many Use: Standards and Global Regulation*, „Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions” 18(4) 2005, s. 611 i n.

z części zasadniczej¹⁵ i z trzech załączników. Część pierwsza (ust. 1–13) stanowi wprowadzenie do omawianej problematyki. Z kolei część druga (ust. 14–62) zawiera istotne wiadomości na temat elementów poprawnego zarządzania ryzykami prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. Część trzecia (ust. 63–83) obejmuje kwestie związane ze zwalczaniem prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w koncernach bankowych i w kontekście transgranicznym. Natomiast część czwarta (ust. 84–95) koncentruje się na zagadnieniu roli nadzoru bankowego. Załącznik nr 1 odnosi się do wykorzystania innych banków, instytucji finansowych lub innych podmiotów do przeprowadzenia identyfikacji klientów¹⁶. Kolejny załącznik dotyczy usług bankowości korespondencyjnej¹⁷. Ostatni załącznik stanowi czternastopunktową listę najistotniejszych – w świetle wytycznych BCBS – zaleceń FATF. Podkreślić przy tym należy, że o ile części II–III są skierowane przede wszystkim do banków, o tyle część IV – wyłącznie do organów nadzoru bankowego¹⁸.

2. ISTOTNE ELEMENTY POPRAWNEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ZAKRESIE PRANIA PIENIĘDZY I FINANSOWANIA TERRORYZMU

2.1. Wprowadzenie

Jest oczywiste, że banki muszą być zobligowane do posiadania stosownych przepisów i procedur, włącznie z restrykcyjnymi przepisami dotyczącymi zasad w obszarze identyfikacji i należytej staranności wobec klienta, które wspierają wysokie zasady etyczne i standardy zawodowe obowiązujące w sektorze bankowym oraz zapobiegają wykorzystaniu banku do popełniania czynów zabronionych. Wymóg ten należy postrzegać jako część szczególną ogólnych obowiązków banków, zgodnie z którymi powinny one dysponować programem poprawnego zarządzania ryzykiem obejmującym wszystkie rodzaje ryzyka, w tym także ryzyka w zakresie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. Podkreśla się, że środki związane z identyfikacją i należytą starannością wobec klienta powinny być proporcjonalne i oparte na analizie ryzyka oraz uzupełnione o wewnątrzbankową ocenę ryzyka dotyczącego prania pieniędzy i finansowania terroryzmu¹⁹ (ust. 14)²⁰.

¹⁵ 95 ustępów zostało usystematyzowanych w czterech częściach.

¹⁶ Trzy części są pogrupowane w 17 ustępach

¹⁷ 22 ustępy tworzą siedem części.

¹⁸ Por. ust. 12.

¹⁹ Szerzej Pierre-Laurent Chatain i in., *Preventing Money Laundering and Terrorist Financing: A Practical Guide for Bank Supervisors*, Washington D.C.: The World Bank 2009, s. 31 i n.

²⁰ O ile nie stanowi inaczej, to ustępy bez podania dokładnych odsyłaczy dotyczą wytycznych BCBS z 2014 r.

2.2. Ocena i zrozumienie ryzyka związanego z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu

Przesłanką dla poprawnego zarządzania ryzykiem jest przeprowadzona przez bank identyfikacja i analiza istniejących ryzyk w zakresie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz wypracowania i skutecznego wdrożenia przepisów i procedur odpowiadających rozpoznanym ryzykom. Przy realizacji kompleksowej oceny ryzyk w postaci oszacowania ryzyk związanych z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu bank powinien uwzględnić wszystkie istotne czynniki ryzyka odnoszące się zwłaszcza do państwa, sektora, banku i jego kontaktów handlowych, po to aby ustalić profil ryzyka i określić zakres środków ograniczających go. Przepisy i procedury w obszarze identyfikacji i należytej staranności wobec klienta oraz monitorowania stosunków handlowych i transakcji (oferowanych produktów i usług) należy opracowywać w ten sposób, żeby uwzględniały one ocenę ryzyka i wynikający z tego profil ryzyka banku²¹ (ust. 15).

Bank powinien również rozwijać metody i procedury w zakresie zrozumienia ryzyk związanych z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu, które odnoszą się do jego grupy klientów, produktów, kanałów dystrybucyjnych i usług oraz do państw, w których prowadzi on działalność lub jego klienci. Ważną podstawę zrozumienia niniejszych ryzyk stanowią zarówno informacje wewnątrzbankowego obiegu, jak i zewnętrzne źródła informacji, takie jak np. krajowe oceny ryzyka i sprawozdania poświęcone poszczególnym krajom opracowane przez organizacje międzynarodowe (ust. 16).

2.3. „Cztery linie obrony” w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowaniu terroryzmu

W ust. 19–27 zawarto czteroetapową strategię²² służącą właściwemu rozpoznaniu ryzyk związanych z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu, prowadząc tym samym do skutecznego zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu za pomocą poniżej przedstawionych mechanizmów istniejących w ramach prawidłowo funkcjonującego systemu bankowego.

Poszczególne jednostki banku (zwłaszcza te, które są odpowiedzialne za bezpośredni kontakt z klientem i sprzedaż usług) tworzą pierwszą linię

²¹ Szerzej np. Pierre-Laurent Chatain i in., *Integrity in Mobile Phone Financial Services: Measures for Mitigating Risks from Money Laundering and Terrorist Financing*, Washington D.C.: The World Bank (Working Paper 146) 2008, s. 17 i n.; Louis de Koker, *Identifying and Managing Low Money Laundering Risk: Perspectives on FATF's Risk-Based Guidance*, „Journal of Financial Crime” 16(4) 2009, s. 334 i n.; Louis de Koker, *The Money Laundering Risk Posed by Low-Risk Financial Products in South Africa: Findings and Guidelines*, „Journal of Money Laundering Control” 12(4) 2009, s. 323 i n.; Marina Solin, Andrew Zerzan, *Mobile Money: Methodology for Assessing Money Laundering and Terrorist Financing Risks*, London: GSMA (Discussion Paper) 2010, s. 13 i n.

²² Choć oficjalna nazwa brzmi „trzy linie obrony” (część II 1 c) nosi taki właśnie tytuł), to jednak mowa w niej jest także o „zewnętrznych audytorach” (ust. 27), którzy nie zawierają się w żadnym z trzech etapów obrony, czyli stanowią odrębny czwarty etap. Dlatego też w niniejszym opracowaniu nazwano tę strategię „czterema liniami obrony”.

obrony, która ma za zadanie identyfikację, ocenę i kontrolę elementów ryzyka związanych z przeprowadzanymi transakcjami bankowymi (ust. 19). W tym celu konieczne jest wypracowanie pisemnie sformułowanych wewnętrzzbankowych przepisów i procedur, w których jasno należy określić obowiązki pracowników banku. Niniejsze przepisy i procedury powinny być znane tym pracownikom i przez nich realizowane po to, aby umożliwić efektywne wykrycie transakcji podejrzanych o pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu oraz raportowanie o ich właściwym jednostkom (ust. 20). Zwraca się przy tym uwagę na wysokie zasady etyczne i standardy zawodowe obowiązujące w sektorze bankowym, które mają przestrzegać pracownicy banku. Szkolenia pracowników są konieczne do wdrożenia przepisów i procedur bankowych zapobiegających i zwalczających pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu. Należy jednak podkreślić, że muszą one być odpowiednio dopasowane do różnych grup pracowników (ust. 21).

Do drugiej linii obrony należą w pierwszej kolejności kluczowy personel kierowniczy odpowiedzialny za bieżące monitorowanie przestrzegania obowiązujących w banku wymogów dotyczących zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu (*chief officer in charge of anti-money laundering and countering financing of terrorism*), w dalszej kolejności także pracownicy działający w komórce nadzoru zgodności z prawem, zasobów ludzkich i technologii (ust. 19). W stosunku do pierwszej grupy pracowników oczekuje się, że będąc osobami odpowiedzialnymi w banku za ogół spraw związanych z zapobieganiem i zwalczaniem prania pieniędzy i finansowania terroryzmu działają jako punkty kontaktowe dla wszystkich podmiotów wewnątrzbankowych i tych utrzymujących kontakty zewnętrzne z bankiem. W ramach swoich kompetencji oprócz raportowania podejrzanych transakcji o ich związek z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu przeprowadzają oni wrywkowe kontrole w zakresie zgodności z przepisami i procedurami oraz przegląd raportów dotyczących zastosowania wyjątków w tym zakresie, co stanowi rzetelne źródło informacji dla kadry kierowniczej wyższego szczebla i zarządu (ust. 22).

Trzecią linię obrony stanowi wewnętrzny audyt, który odgrywa ważną rolę w niezależnej ocenie zarządzania ryzykiem i systemem kontroli. Dzięki niemu w regularnych odstępach czasu jest możliwa właściwa ocena skuteczności przepisów i procedur dotyczących zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, a następnie złożenie sprawozdania komitetowi ds. audytu funkcjonującego w ramach zarządu banku. W sprawie wniosków i zaleceń po przeprowadzonym audycie powinny zostać podjęte dalsze działania (ust. 26).

Przewiduje się także dodatkową czwartą linię obrony w postaci zewnętrznego audytu, który ma na celu ocenę wewnętrznych kontroli i procedur bankowych co do ich zgodności ze skutecznym zapobieganiem i zwalczaniem prania pieniędzy i finansowania terroryzmu (ust. 27).

2.4. Identyfikacja i weryfikacja klientów i rzeczywistych beneficjentów oraz profilowanie ryzyka

Przepisy w zakresie identyfikacji i należytej staranności wobec klienta (i profilowania ryzyka) odnoszą się zarówno do stałych i okazjonalnych klientów banku, jak i do osób działających w ich imieniu i na ich rzecz oraz do rzeczywistych beneficjentów (ust. 35). Bank powinien więc posiadać systematyczne procedury w tym zakresie, dzięki którym możliwa stanie się identyfikacja i weryfikacja wyżej wymienionych podmiotów. Brak należytej identyfikacji klienta stanowi przeszkodę w nawiązaniu kontaktów handlowych lub przeprowadzeniu transakcji²³ (ust. 36, pod. ust. 41 i 44). Identyfikacja klienta musi mieć miejsce na podstawie różnych wiarygodnych i niezależnych źródeł, czyli dokumentów, danych i informacji²⁴. Przy tej okazji należy wziąć pod uwagę odnośne ryzyka związane z klientami pochodzącymi z państw, które są znane z tego, że występują u nich strategiczne deficyty w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. W stosunku do takich klientów należy obostrzyć procedury w obszarze identyfikacji i należytej staranności wobec klienta²⁵ (ust. 37).

Profilowanie ryzyka jest możliwe na podstawie szeregu różnych danych gromadzonych przez bank w trakcie kontaktów handlowych z klientem. Służyć ma ono wypracowaniu takich przepisów i procedur bankowych, dzięki którym można ustalić, czy operacje prowadzone na kontach bankowych klienta kwalifikuje się jako typowe dla danego profilu klienta lub grupy klientów, czy też odstępują one w znacznym stopniu od pewnej prawidłowości i są nadzwyczajne lub nawet podejrzanе (ust. 38). Bank jest zobowiązany do gromadzenia informacji służących ustaleniu i weryfikacji tożsamości klienta adekwatnie do profilu ryzyka klienta (ust. 40). Mając na uwadze poprawne zarządzanie ryzykiem na zasadzie wyjątku dopuszczalne jest otwarcie konta bankowego, nawiązanie współpracy handlowej i przeprowadzenie transakcji bez uprzedniego zakończenia procesu ustalenia i weryfikacji tożsamości klienta, chyba że istnieje podejrzenie lub racjonalne przesłanki do jego przyjęcia, zgodnie z którym wartości majątkowe lub środki finansowe będące w posiadaniu klienta mogą pochodzić z przestępstw pierwotnych powiązanych z praniem pieniędzy lub być przeznaczone do finansowania terroryzmu. W tych przypadkach bank jest zobowiązany do raportowania podejrzenia stosownym organom bez informowania o tym klienta (ust. 41). Niezbędne jest również dysponowanie takimi procedurami bankowymi, które umożliwiają pracownikom jednostek banku odpowiedzialnych za bezpośredni kontakt z klientem i sprzedaż usług rozpoznawanie organizacji związanych z praniem pieniędzy i finansowaniem terro-

²³ Postanowienia zawarte w ust. 44 idą dużo dalej, ponieważ jest tam mowa o tym, że w przypadku, gdy klient opowiada się za anonimowością lub podaje wyraźnie fałszywe nazwisko nie należy otwierać konta lub nawiązywać stosunków handlowych.

²⁴ W ust. 39 jednoznacznie określa się te z nich, które należy wymagać bezpośrednio od klienta, tj. kopie lub zapisy dokumentów urzędowych, wśród których najważniejsze są dokumenty stwierdzające tożsamość klienta, a także wyciągi bankowe i korespondencję handlową.

²⁵ Szerzej Louis de Koker, *Money Laundering Control and Suppression of Financing of Terrorism: Some thoughts on the Impact of Customer Due Diligence Measures on Financial Exclusion*, „Journal of Financial Crime” 13(1) 2006, s. 26 i n.

ryzmu lub jej członków zgodnie z krajowymi przepisami i z odpowiednimi rezolucjami Rady Bezpieczeństwa ONZ (ust. 42). Mimo że operacje finansowe między kontami klienta, jakie posiada w różnych bankach należy uznać za stosunkowo bezpieczne, zakładając że banki te posiadają podobne procedury ustalania i weryfikacji tożsamości klienta, to jednak i w takim przypadku bank nie powinien rezygnować z własnych mechanizmów w obszarze identyfikacji i należytej staranności wobec klienta (ust. 43). Wykluczona jest możliwość pozostania przez klienta niezidentyfikowanym nawet, gdy chodzi o numerowane anonimowe konta. Wprawdzie umożliwiają one klientowi większą poufność i dlatego jedynie wybrani pracownicy banku mają dostęp do danych klienta, to jednak podlegają one takiemu samemu reżimowi w zakresie identyfikacji i należytej staranności wobec klienta, jak konta innych klientów (ust. 44).

3. NAJWAŻNIEJSZE ZALECENIA FATF I ICH WPŁYW NA WYTYCZNE BCBS z 2014 r.

Należy podkreślić, że zalecenia FATF zawierają wiele cennych wytycznych w sprawie tego, jak bank ma skutecznie wdrożyć zasady zarządzania ryzykiem dotyczącym prania pieniędzy i finansowania terroryzmu²⁶ (przyp. nr 19 do ust. 32). Załącznik nr 3 zawiera listę najważniejszych zaleceń FATF, które mają decydujące znaczenie dla banków i organów nadzoru bankowego we wdrożeniu stosownych środków zapobiegających i zwalczających pranie pieniędzy i finansowanie terroryzmu. Wyliczenie to nie jest kompletne, a dalsze niewymienione na tej liście zalecenia FATF mogą mieć pewne znaczenie dla tej tematyki²⁷ (przyp. nr 3 do ust. 3).

W załączniku nr 3 wskazuje się na następujące zalecenia FATF:

- zalecenie nr 1 dotyczące oceny ryzyka i analizy ryzyka w zakresie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu²⁸,
- zalecenie nr 2 dotyczące współpracy i koordynacji na poziomie krajowym w zakresie zapobiegania i przeciwdziałania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu²⁹,
- zalecenie nr 9 dotyczące prawnych aspektów tajemnicy bankowej w instytucjach finansowych³⁰,

²⁶ Zob. zwłaszcza zalecenie FATF nr 1.

²⁷ Szerzej FATF, *International...*, passim, gdzie znajdują się 40 zaleceń FATF wraz z ich wykładnią (wskazówkami interpretacyjnymi). Zob. także Financial Actions Task Force on Money Laundering (wyd.), *Guidance on Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion*, Paryż: OECD 2013, ss. 90, których rolę podkreśla się w ust. 3 i 32.

²⁸ W ust. 32, 35 i 86 wskazuje się na to zalecenie. Obszerna wykładnia FATF, *International...*, s. 11, 31–33.

²⁹ Zob. FATF, *International...*, s. 11.

³⁰ Zob. FATF, *International...*, s. 14.

- zalecenie nr 10 dotyczące stosowania procedur bankowych w zakresie należytej staranności wobec klienta³¹,
- zalecenie nr 11 dotyczące prowadzenia przez instytucje finansowe odpowiednich rejestrów transakcji³²,
- zalecenie nr 12 dotyczące szczególnych procedur bankowych wobec osób zajmujących eksponowane stanowisko polityczne³³,
- zalecenie nr 13 dotyczące zapobiegania wykorzystania bankowości korespondencyjnej do celów prania pieniędzy i finansowania terroryzmu³⁴,
- zalecenie nr 15 dotyczące rozpoznania i oceny ryzyk w zakresie prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, jakie niosą ze sobą nowe technologie³⁵,
- zalecenie nr 16 dotyczące uniemożliwienia terrorystom i innym przestępcom uzyskania swobodnego dostępu do przekazów elektronicznych w celu dokonania przelewu swoich środków³⁶,
- zalecenie nr 17 dotyczące procedur należytej staranności wobec klienta w przypadku powierzania ich realizacji innym instytucjom finansowym³⁷,
- zalecenie nr 18 dotyczące wewnętrznych kontroli odnośnie programów zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz ich wdrożenia także w zagranicznych oddziałach instytucji finansowych i ich filiach³⁸,
- zalecenie nr 20 dotyczące raportowania jednostce analityki finansowej transakcji podejrzanych o to, że mamy do czynienia z transakcjami powiązanymi z transferem środków przestępczego pochodzenia lub z ich wykorzystaniem w celu finansowania terroryzmu³⁹,
- zalecenie nr 26 dotyczące regulacji prawnych w instytucjach finansowych w sprawie zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania

³¹ W ust. 35–36 wytycznych BCBS z 2014 r. i w ust. 2 do ich załącznika nr 1 powołuje się na niniejsze zalecenie. Obszerna wykładnia FATF, *International...*, s. 14–15, 59–67.

³² Zob. FATF, *International...*, s. 15.

³³ Do tego zalecenia odsyła się w ust. 9, gdzie co prawda dostrzega się znaczenie problematyki osób zajmujących eksponowane stanowisko polityczne jako specyficznego obszaru ryzyka będącego w obszarze regulacji wytycznych BCBS z 2014 r., pomijając celowo jego zgłębienie w związku z tym, iż jest ona przedmiotem opracowania FATF. Zob. FATF, *International...*, s. 16, 68.

³⁴ Zob. FATF, *International...*, s. 16–17, 69.

³⁵ Zob. FATF, *International...*, s. 17.

³⁶ Obszerna wykładnia FATF, *International...*, s. 17, 71–76.

³⁷ W ust. 2 i 8 do załącznika nr 1 odsyła się do tego zalecenia. Zob. FATF, *International...*, s. 18, 77.

³⁸ Odesłanie do niniejszego zalecenia ma miejsce w ust. 65 i 73. Zob. FATF, *International...*, s. 18, 78.

³⁹ Zob. FATF, *International...*, s. 19, 80.

wania terroryzmu oraz nadzoru nad instytucjami finansowymi w tym zakresie⁴⁰,

- zalecenie nr 40 dotyczące pozostałych form współpracy międzynarodowej w zakresie prania pieniędzy, przestępstw pierwotnych (które poprzedzają pranie pieniędzy jako przestępstwo główne) i finansowania terroryzmu⁴¹.

W ust. 3 wyraźnie opowiedziano się za przyjęciem nowych standardów FATF z 2012 r., doceniając rolę FATF jako międzyrządowego gremium wypracowującego międzynarodowe standardy w zakresie ochrony globalnego systemu finansowego przed jego wykorzystaniem w celu prania pieniędzy, finansowania terroryzmu i finansowania rozprzestrzeniania broni masowego rażenia. Podkreśla się tam także to, że FATF ściśle współpracuje w tym zakresie z innymi podmiotami, a zwłaszcza z członkami stowarzyszonymi FATF i jej obserwatorami, gdzie do tych ostatnich zalicza się BCBS. Zaznacza się również rolę Komitetu Bazylejskiego w powstaniu standardów FATF. Wytyczne BCBS z 2014 r. mają na celu pomoc we wdrożeniu standardów FATF na poziomie krajowym w związku z tym, że doświadczenia obydwu gremiów doskonale się uzupełniają i zmierzają do osiągnięcia zbliżonych celów w walce z procederem prania pieniędzy i finansowaniem terroryzmu. Niniejsze wytyczne w żadnym przypadku nie mają ani zmieniać standardów FATF, ani powielać istniejące już standardy FATF. Z tego powodu właśnie Komitet Bazylejski nie odnosi się systematycznie do zaleceń FATF (tak właśnie ust. 4; zob. także ust. 13).

PODSUMOWANIE

W artykule zostały omówione jedynie niektóre problemy z zakresu poprawnego zarządzania ryzykiem w kwestii prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w sektorze bankowym na przykładzie wytycznych BCBS z 2014 r. Dlatego też skoncentrowano się tylko na tych postanowieniach wytycznych, które mają istotne znaczenie dla rozważań w obszarze bankowego zarządzania ryzykiem w celu zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, czyli na ocenie i zrozumieniu ryzyka związanego z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu, na strategii „czterech linii obrony” w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz na identyfikacji i weryfikacji klientów i rzeczywistych beneficjentów oraz profilowaniu ryzyka w tym zakresie. Należy wyraźnie podkreślić, że celem prezentowanego artykułu było uwypuklenie i docenienie roli Komitetu Bazylejskiego w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz zwrócenie uwagi na relacje zachodzące

⁴⁰ W ust. 12 i 84 zawarte jest odniesienie do tego zalecenia. Obszerna wykładnia FATF, *International...*, s. 23, 91–92.

⁴¹ Obszerna wykładnia FATF, *International...*, s. 29–30, 104–107.

dzące pomiędzy BCBS a FATF w związku z kwestią walki z powyższymi zjawiskami w sektorze bankowym.

LITERATURA:

Monografie

- [1] Pierre-Laurent Chatain i in., *Integrity in Mobile Phone Financial Services: Measures for Mitigating Risks from Money Laundering and Terrorist Financing*, Washington D.C.: The World Bank (Working Paper 146) 2008, ss. 88.
- [2] Pierre-Laurent Chatain i in., *Preventing Money Laundering and Terrorist Financing: A Practical Guide for Bank Supervisors*, Washington D.C.: The World Bank 2009, ss. 271.
- [3] Marina Solin, Andrew Zerzan, *Mobile Money: Methodology for Assessing Money Laundering and Terrorist Financing Risks*, London: GSMA (Discussion Paper) 2010, ss. 35.

Artykuły

- [4] Dieter Kerwer, *Rules that Many Use: Standards and Global Regulation*, „Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions” 18(4) 2005, ss. 611–632.
- [5] Louis de Koker, *Identifying and Managing Low Money Laundering Risk: Perspectives on FATF’s Risk-Based Guidance*, „Journal of Financial Crime” 16(4) 2009, ss. 334–352.
- [6] Louis de Koker, *Money Laundering Control and Suppression of Financing of Terrorism: Some thoughts on the Impact of Customer Due Diligence Measures on Financial Exclusion*, „Journal of Financial Crime” 13(1) 2006, ss. 26–50.
- [7] Louis de Koker, *The Money Laundering Risk Posed by Low-Risk Financial Products in South Africa: Findings and Guidelines*, „Journal of Money Laundering Control” 12(4) 2009, ss. 323–339.

Opracowania BCBS

- [8] Basel Committee on Banking Supervision (wyd.), *Charter*, Bazylea: Bank for International Settlements 2013.
- [9] Basel Committee on Banking Supervision (wyd.), *Sound Management of Risks Related to Money Laundering and Financing of Terrorism*, Bazylea: Bank for International Settlements 2014, ss. 29 (publikacja BCBS nr 275).

Opracowania FATF

- [10] Financial Actions Task Force on Money Laundering (wyd.), *Guidance on Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion*, Paryż: OECD 2013, ss. 90.
- [11] Financial Actions Task Force on Money Laundering (wyd.), *International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism and Proliferation: The FATF Recommendations*, Paryż: OECD 2013, ss. 128.

Strony internetowe

- [12] [www.bis.org].
- [13] [www.fatf-gafi.org].

STRESZCZENIE

Wybrane aspekty poprawnego zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym na przykładzie wytycznych Komitetu Bazylejskiego z dnia 15 stycznia 2014 r.

W artykule zostały omówione jedynie niektóre problemy z zakresu poprawnego zarządzania ryzykiem w kwestii prania pieniędzy i finansowania terroryzmu w sektorze bankowym na przykładzie wytycznych BCBS z 2014 r. Dlatego też skoncentrowano się tylko na tych postanowieniach wytycznych, które mają istotne znaczenie dla rozważań w obszarze bankowego zarządzania ryzykiem w celu zapobiegania i zwalczania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, czyli na ocenie i zrozumieniu ryzyka związanego z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu, na strategii „czterech linii obrony” w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz na identyfikacji i weryfikacji klientów i rzeczywistych beneficjentów oraz profilowaniu ryzyka w tym zakresie. Należy wyraźnie podkreślić, że celem prezentowanego artykułu było uwypuklenie i docenienie roli Komitetu Bazylejskiego w zapobieganiu i zwalczaniu prania pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz zwrócenie uwagi na relacje zachodzące pomiędzy BCBS a FATF w związku z kwestią walki z powyższymi zjawiskami w sektorze bankowym.

SUMMARY

Selected Aspects of Sound Management of Risks in Banking Sector in the Case of Guidelines of the Basel Committee of 15 January 2014

In this paper were considered only selected aspects of sound management of risks in banking sector in the case of guidelines of the Basel Com-

mittee on Banking Supervision of 15 January 2014. This was a reason that analysis was concentrated on these guidelines, which are connected to assessment and understanding of risks related to money laundering and financing of terrorism, on strategy of the three lines of defence in charge of anti-money laundering and countering financing of terrorism and customer and beneficial owner identification, verification and risk profiling. It should be strictly stressed that the general aim of presented paper was to show and notice the central role of the Basel Committee in the process of anti-money laundering and countering financing of terrorism and describe the relationship between it and Financial Actions Task Force on Money Laundering in the light of fight with above phenomena in banking sector.

Key words: risk management, money laundering, financing of terrorism, Basel Committee on Banking Supervision.



Ewelina Bilicka
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

Zaangażowanie i zaufanie społeczne mieszkańców Słupcy

WPROWADZENIE

Z biegiem lat władze lokalne odchodzą od biurokratycznego zarządzania miastem, skupiając się, co raz bardziej na zarządzaniu marketingowym, w którym istotna jest rola mieszkańców. Społeczność lokalna, oprócz bycia klientem (interesantem) staje się również współgospodarzem terenu. Aby mieszkańcy mogli pełnić rolę współgospodarza muszą przede wszystkim być zaangażowani w sprawy miasta i darzyć zaufaniem osoby ze swojego otoczenia. Pojęciami, które należy powiązać z poruszaną tematyką są: partycypacja społeczna oraz kapitał społeczny¹.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników przeprowadzonego badania ankietowego, zmierzającego do określenia stopnia zaangażowania i zaufania społecznego mieszkańców Słupcy. W niniejszym artykule podjęta zostanie próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie jest podejście mieszkańców Słupcy do spraw i problemów miasta?
2. W jaki sposób mieszkańcy Słupcy zdobywają informacje na temat działań władz lokalnych?
3. Jak mieszkańcy Słupcy angażują się w działania polityczne i społeczne w mieście?
4. W jakiego rodzaju organizacjach życia publicznego uczestniczą, uczestniczyli lub planują uczestniczyć mieszkańcy Słupcy?

¹ E. Bilicka, *Marketing terytorialny a partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem*, w: M. Kuczyra (red.) *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*, tom III, Creative Science – Monografia, Kraków 2012, s. 116-117.

5. W jakich imprezach i wydarzeniach, mających miejsce w mieście, biorą udział mieszkańcy?
6. W jaki sposób władze lokalne angażują mieszkańców w sprawy miasta Słupcy?
7. Jaki jest stopień zaufania społecznego mieszkańców Słupcy?
8. Czy mieszkańcy identyfikują się z miastem Słupca?
9. Czy społeczność lokalna czuje przywiązanie do miasta Słupca?

Problem badawczy postawiony w ramach niniejszego artykułu sprawdza się do identyfikacji zaangażowania społecznego mieszkańców Słupcy i stopnia zaufania społecznego do władz i społeczności lokalnej. Zastosowana metoda badawcza polegała na przeprowadzeniu badania ankietowego wśród wybranych mieszkańców.

W badaniu wzięło udział 181 osób, (co stanowi 1,29% ludności w roku 2013 wg danych Głównego Urzędu Statystycznego). Respondenci do próby zostali dobrani według kryterium płci – (w badaniu wzięło udział 59,67% kobiet i 40,33%). Tabela nr 1 przedstawia procentowy udział osób wg wieku i płci (por. tab. 1). Badanie zostało przeprowadzone w Słupcy w grudniu 2013 roku.

Aż 55,25% respondentów przyznało, że mieszka w Słupcy od urodzenia, następnie 25,97% osób zadeklarowało, że jest mieszkańcem Słupcy powyżej 10 lat. 7,73% badanych mieszka w Słupcy od 4 do 10 lat, 7,18% badanych mieszka w Słupcy, krótko - zaledwie od roku, a 3,87% mieszkańców 2-3 lata. 49,17% respondentów określiło swoje wykształcenie, jako średnie, natomiast 25,41% osób przyznało się do posiadania wykształcenia wyższego. Wykształcenie zawodowe posiadało 24,31% respondentów, a zaledwie 1,10% osób miało tylko wykształcenie podstawowe.

Tabela 1. Respondenci według płci i wieku

Płeć		Wiek						
		poniżej 19 lat	19-25 lat	26-34 lata	35-44 lata	45-54 lata	55-64 lata	65 i więcej
Kobieta	59,67%	4,43%	14,36%	13,81%	15,47%	4,97%	5,52%	1,11%
Mężczyzna	40,33%	1,09%	3,87%	9,39%	11,05%	6,08%	4,43%	4,42%
Ogółem	100%	5,52%	18,23%	23,20%	26,52%	11,05%	9,95%	5,53%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ZARYS TEORETYCZNY

Partycypacja społeczna jest rozumiana, jako udział społeczności lokalnej w zarządzaniu jej sprawami. Można wyróżnić wiele definicji partycypacji społecznej proponowanych przez różnych badaczy. P. Gliński, definiuje partycypację społeczną, jako: „aktywność społeczną - zbiorową i indywidualną, – która stanowi konstytutywną cechę modeli społeczeństwa obywatelskiego

od Arystotelesa do Tocqueville'a, Gramsciego, Michnika, do konceptualizacji najnowszych (...). Ta aktywność właśnie wypełnia i uruchamia większość innych cech modeli społeczeństwa obywatelskiego²."

W. Szymczak, traktuje partycypację społeczną, jako: „dobrowolne, bezinteresowne i czynne, indywidualne lub grupowe zaangażowanie się jednostek w działalność organizacji pozarządowych lub religijnych, działalność wolontariacką lub społecznikowską, w działania z innymi i/lub na rzecz innych, sformalizowane lub nie, ukierunkowane na cele i wartości posiadające status akceptacji społecznej³."

Partycypacja społeczna jest istotna z punktu widzenia jednostki samorządowej, ponieważ mieszkańcy powinni wykazywać większe zaangażowanie w sprawy, które dotyczą ich bezpośrednio. Dlatego ważne jest, aby władze miejskie angażowały społeczność lokalną w rządzenie miastem⁴.

Partycypacja społeczna przejawia się w wyborach, referendach, konsultacjach społecznych czy uczestnictwie w organizacjach społecznych. Udział w wyborach pozwala społeczności opowiedzieć się za odpowiadającym im konkretnym sposobem rządzenia miastem (gminą). W przypadku referendum lokalnego, mieszkańcy mają okazję wypowiedzieć się na tematy dotyczące miasta. Konsultacje społeczne są tańszym sposobem poznania opinii społeczności lokalnej, niż organizacja referendum, które również pozwalają poznać stanowisko mieszkańców w sprawach istotnych dla jednostki terytorialnej⁵.

Wg A. Potoczka partycypacja społeczna wiąże się z aktywnością mieszkańców, którzy powinni mieć wpływ na decyzje, podejmowane przez lokalne władze. Partycypacja jest utożsamiana z udziałem mieszkańców w podejmowaniu decyzji w ramach zarządzania miastem oraz w realizowaniu licznych polityk o charakterze publicznym⁶. E. Małek twierdzi, że w ramach partycypacji społecznej wymagana jest współpraca o charakterze partnerskim⁷.

Kolejnym istotnym pojęciem, związanym z poruszaną tematyką jest kapitał społeczny, którym zajmują się tacy badacze jak J. S. Coleman, R. Putnam, Bourdieu, czy F. Fukuyama. Kapitał społeczny wg R. Putnama „odnosi się do takich cech organizacji społecznych, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowanie działań⁸". Putnam wyróżnił dwa rodzaje kapitału społecznego mia-

² P. Gliński, *O społeczeństwie obywatelskim w Polsce: teoria i praktyka*, w: *Homo eligens. Społeczeństwo świadomego wyboru. Księga jubileuszowa ku czci Andrzeja Sicińskiego*, red. D. Gawin, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 115, za: W. Szymczak, *Partycypacja osób zaangażowanych społecznie*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 34.

³ W. Szymczak, *Partycypacja osób zaangażowanych społecznie*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 24.

⁴ D. Osborn, T. Geabler, *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1992, s. 101-107.

⁵ J. Hausner (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*. Kraków 1999, s. 42-45, 54-58, 84, 121-123. [<http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/komunikacja.pdf>] (20.04.2014).

⁶ A. Potoczek, *Partycypacja społeczna w polityce rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Animacja życia publicznego”, 2010, 3, s. 12.

⁷ E. Małek, *Rola samorządów gminnych w procesach rozwojowych Polski Wschodniej*, „Animacja życia publicznego”, 2010, 3, s. 51.

⁸ R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995, s. 258.

nowicie kapitał społeczny pomostowy, łączący (*bridging*) i spajający, wiążący (*bonding*). Kapitał społeczny łączący polega na budowaniu więzi pomiędzy grupami i między członkami różnych grup, natomiast kapitał społeczny spajający polega na budowaniu więzi pomiędzy członkami jednej grupy⁹.

F. Fukuyama, definiuje kapitał społeczny „jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie¹⁰”. J. Lewandowski odnosi pojęcie kapitału społecznego do sieci społecznego zaufania i sieci społecznych połączeń. Kapitał społeczny jest wartością przechowywaną w międzyludzkich stosunkach¹¹. P. Paxton, wyróżniła natomiast pojęcie kapitału lokalnego, który według autorki jest budowany przez zaufanie poziome i pionowe, więzi z miejscem zamieszkania i nieformalną sieć kontaktów¹².

Reasumując, kapitał społeczny można traktować, jako zwiększony poziom partycypacji- czyli udział i zaangażowanie społeczności w rządzenie jednostką terytorialną. Elementem kapitału społecznego jest natomiast zaufanie. Zaufanie przejawia się, jako zaufanie do ludzi czy też instytucji, wiąże się z uczestnictwem w różnego rodzaju organizacjach, objawia się współpracą¹³.

WYNIKI PRZEPROWADZONEGO BADANIA I ICH ANALIZA

Jak już zostało wspomniane, celem przeprowadzonego badania była chęć identyfikacji zaangażowania społecznego mieszkańców Słupcy w sprawę i w życie społeczne miasta oraz poziomu zaufania społecznego. Jedno z zadanych w kwestionariuszu ankiety pytań, miało na celu określić, jakie jest podejście mieszkańców do spraw i problemów miasta, osiedla i najbliższego sąsiedztwa. Ponad połowa respondentów przyznała, że jest zainteresowana sprawami/problemami zarówno miasta (64,09% osób), sąsiedztwa (58,01% osób), jak i osiedla (56,91%). 24,86 % osób nie jest zainteresowana sprawami/problemami miasta, 27,07% respondentów nie jest zainteresowana sprawami/problemami osiedla, a 30,39% osób sprawami/problemami sąsiedztwa Procent osób, które chciałyby być zainteresowane sprawami/problemami miasta, ale z jakiś powodów nie są, jest sto-

⁹ R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40-42.

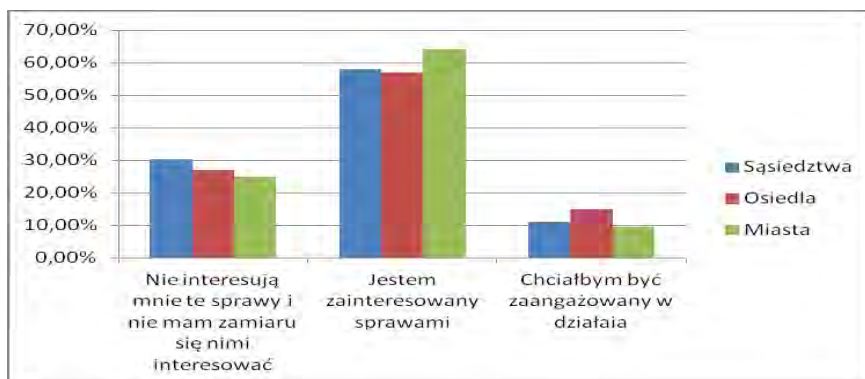
¹⁰ F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, w: L.E. Harrison, S.P. Huntington, *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2003, 169.

¹¹ J. Lewandowski, *On Social Poverty: Human Development and the Distribution of Social Capital*, s. 30. [http://www.academia.edu/342774/On_Social_Poverty] (20.04.2014).

¹² P. Paxton, *Is the Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment*, „*American Journal of Sociology*”, vol. 105, No 1, July, za: M. Frykowski, *Klasyczne typy kapitału społecznego wśród mieszkańców terenów wiejskich województwa łódzkiego*, w: E. Psyk-Piotrowska (red.) *Kapitał społeczny, Partycypacja obywatelska, Rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 67.

¹³ B. Markowska, *Kapitał społeczny a partycypacja. O sprawiedliwej wspólnocie według Barbary Arneil*, „*Animacja życia publicznego*”, 2010, 3, s. 27; P. Sztompka, *Trust. A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge za: M. Frykowski, *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 23.

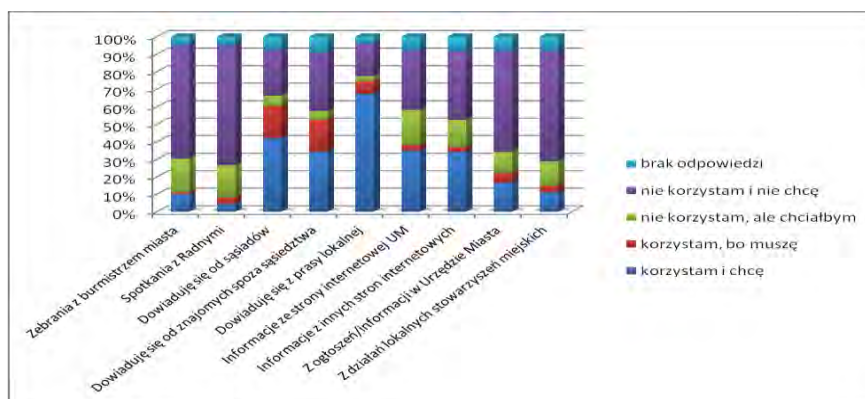
sunkowo niewielki: miastem chciałoby interesować się zaledwie 9,39% osób, sąsiedztwem 11,05%, a osiedlem 14,92% (por. ryc. 1).



Rycina 1. Podejście mieszkańców do spraw i problemów miasta, osiedla i sąsiedztwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejną badaną kwestią w przeprowadzonym badaniu był sposób zdobywania informacji na temat działalności władz lokalnych. Najwięcej respondentów, ponieważ aż 67,40% odpowiedziało, że pozyskuje informacje z prasy lokalnej i robią to, ponieważ sami tego chcą. Spotkania z Radnymi Miasta cieszą się natomiast najmniejszą popularnością, 68,51% osób nie korzysta i nie chce korzystać z tego typu spotkań. 19,89% biorących udział w badaniu mieszkańców oświadczyło, że nie korzysta, ale chciałoby korzystać z informacji ze strony internetowej Urzędu Miasta, a 19,34% chciałoby brać udział w zebraniach z burmistrzem miasta (por. ryc. 2).

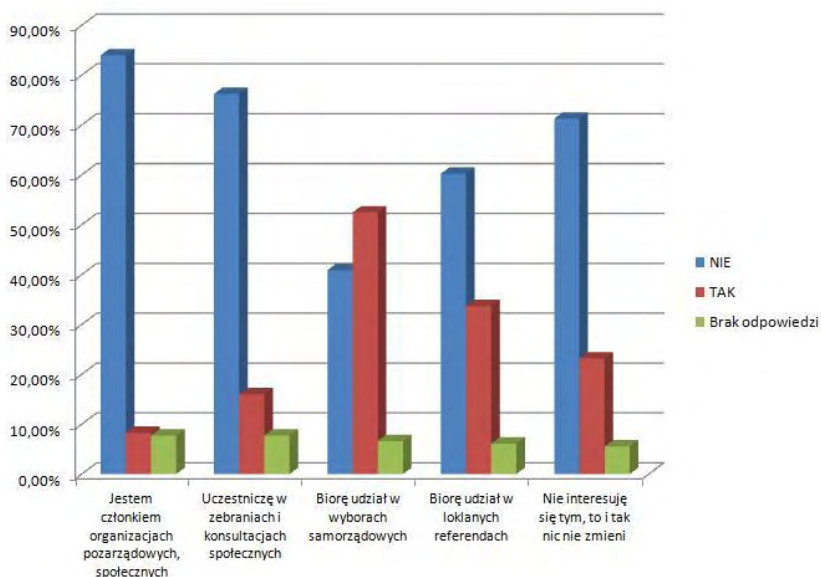


Rycina 2. Sposób zdobywania informacji przez mieszkańców na temat działalności władz lokalnych w Słupcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie otrzymanych wyników badań można stwierdzić, że największą popularnością cieszą się tradycyjne sposoby zdobywania informacji, niewymagające zbyt dużego zaangażowania (np. z prasy lokalnej, od sąsiadów, informacje ze stron internetowych), natomiast działania wymagające większego zaangażowania, na które potrzeba więcej czasu nie cieszą się dużą popularnością (np. spotkania z radnymi, burmistrzem miasta).

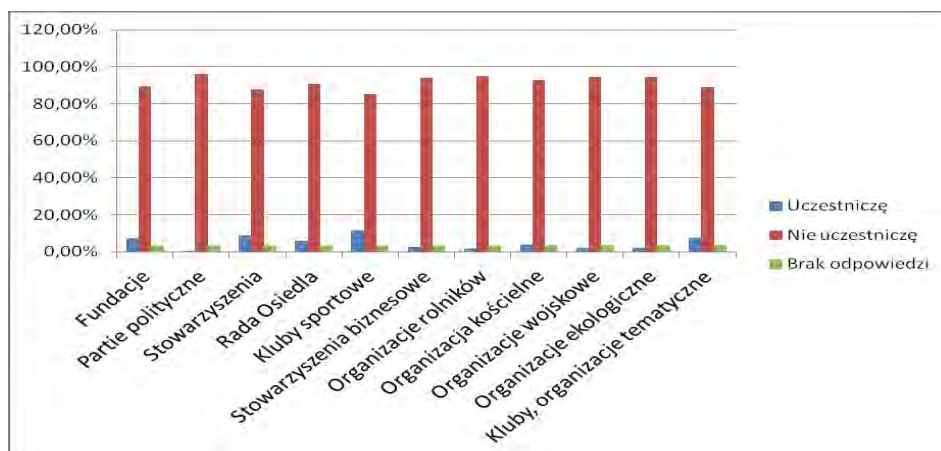
Kolejną rozpatrywaną kwestią w przeprowadzonym badaniu było zaangażowanie w działania organizowane w mieście, takie jak: referenda, wybory lokalne, udział w organizacjach pozarządowych, społecznych czy zebraniach i konsultacjach społecznych. Tylko 23,20% respondentów potwierdziła, że nie jest zainteresowana w ogóle tego typu działaniami. Ponad połowa respondentów (52,47%) przyznała, że bierze udział w wyborach samorządowych. Wybory samorządowe są zarazem najpopularniejszą formą aktywności wśród mieszkańców Słupcy. Najmniej popularne jest uczestnictwo w organizacjach pozarządowych, w tym w organizacjach społecznych, ponieważ, aż 83,98% respondentów nie uczestniczy w tego typu działaniach. 76,24% badanych nie uczestniczy również w zebraniach i konsultacjach społecznych. Należy zauważyć, że mieszkańcy angażują się najchętniej w działania najbardziej *rozreklamowane*. Wybory lokalne, mimo, iż dotyczą jednostek samorządu terytorialnego odbywają się jednocześnie w całym kraju i są promowane w mediach o zasięgu krajowym. Działania typowo lokalne, takie jak: zebrania, konsultacje społeczne, referenda lokalne, (które odbywają się już tylko w wybranej jednostce samorządowej) cieszą się już mniejszą popularnością (por. ryc. 3).



Rycina 3. Zaangażowanie mieszkańców Słupcy w działania polityczne i społeczne

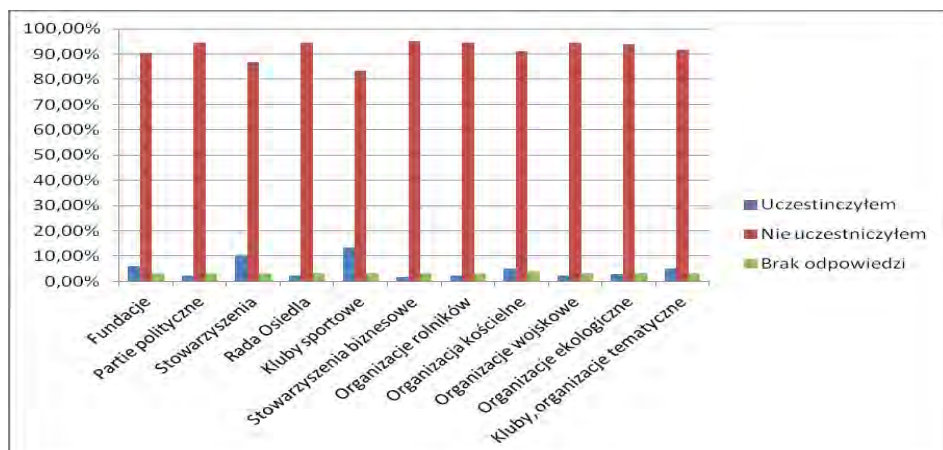
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem przeprowadzonego badania było również określenie, w jakiego rodzaju organizacjach mieszkańcy Słupcy uczestniczą, uczestniczyli albo planują uczestniczyć. Najwięcej osób wskazało, że uczestniczy w klubach sportowych (11,60%), następnie w stowarzyszeniach (8,84%), klubach i organizacjach tematycznych (7,73%) oraz w fundacjach (7,18%). Najmniej osób obecnie jest zaangażowanych w działania partii politycznych. Aż 96,13% respondentów przyznało, że nie jest członkiem partii. W organizacjach rolniczych nie uczestniczy 95,03% osób, co należy wytłumaczyć faktem, że badanie dotyczyło miasta, gdzie działalność rolnicza nie odgrywa dużej roli. W pytaniu dotyczącym przeszłości, również najbardziej popularne było uczestnictwo w klubach sportowych (13,26% osób), stowarzyszeniach (9,94%), fundacjach (6,08% osób). Najmniej popularne były wśród mieszkańców Słupcy stowarzyszenia biznesowe (nie uczestniczyło w nich 95,03% badanych), następnie partie polityczne, rady osiedli, organizacje rolników i organizacje wojskowe (po 94,47% osób). 11,60% respondentów deklaruje, że ma w planach uczestnictwo w klubach sportowych, 9,94% osób chciałoby działać w fundacjach, a w stowarzyszeniach 7,18% badanych. Najwięcej osób nie planuje uczestniczyć w organizacjach rolniczych – 96,68% (związek z nierolniczym charakterem miasta Słupca), następnie w partiach politycznych – 95,58% badanych i w organizacjach wojskowych – 96,13% respondentów. Analizując uzyskane w badaniu informacje, należy zaznaczyć, że ponad 80% wszystkich respondentów w ogóle nie jest, nie było i nie planuje być członkiem żadnej z wymienionych organizacji. Wśród osób, które jednak wykazują zaangażowanie, kiedyś wykazywały lub mają w planach wykazywać, dominują organizacje o charakterze społecznym i charytatywnym, natomiast organizacje polityczne, wojskowe, rolnicze mają znikomą liczbę zwolenników (por. ryc. 4,5,6).



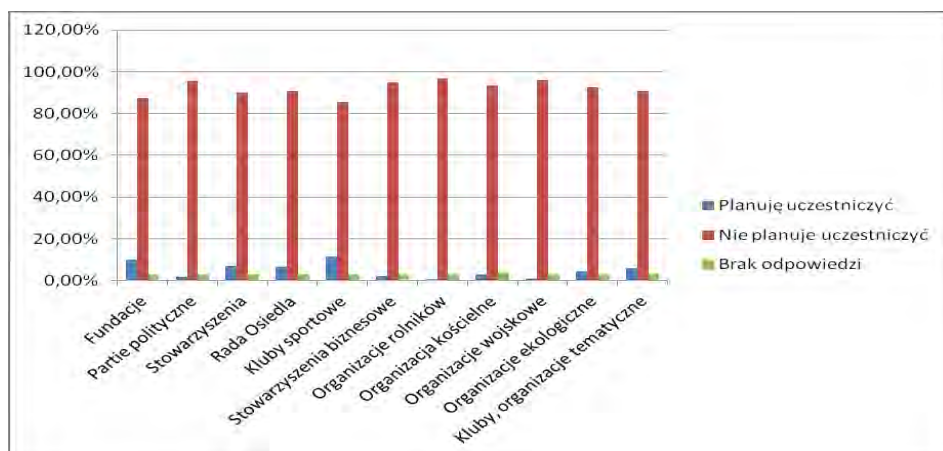
Rycina 4. Rodzaje organizacji, w których uczestniczą mieszkańcy Słupcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rycina 5. Rodzaje organizacji, w których uczestniczyli mieszkańcy Słupcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

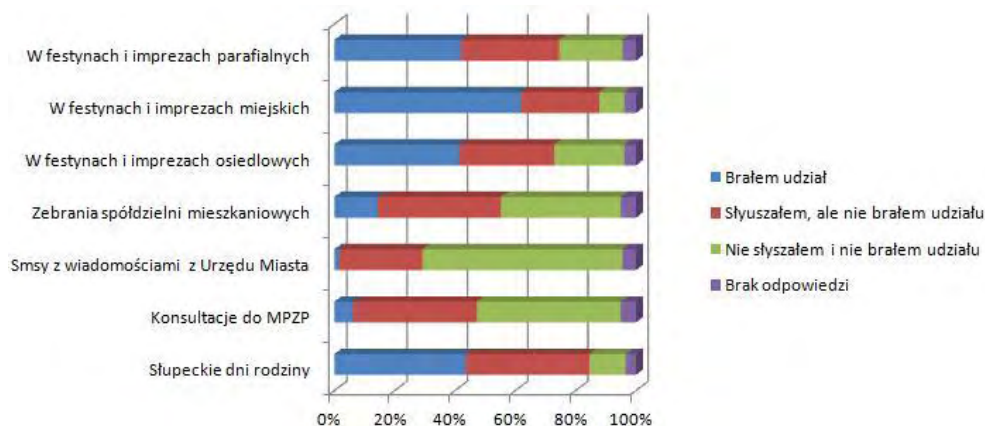


Rycina 6. Rodzaje organizacji, w których planują uczestniczyć mieszkańcy Słupcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kwestionariuszu ankiety zostało zawarte pytanie, mające na celu zidentyfikowanie, jakie wydarzenia i imprezy miejskie cieszą się największą popularnością wśród mieszkańców. Najbardziej popularne są wydarzenia o charakterze rozrywkowym takie jak: festyny i imprezy miejskie (61,88% osób biorących udział), Słupskie Dni Rodziny (43,65%), festyny i imprezy parafialne (41,99%), imprezy i festyny osiedlowe (41,44%). Najmniej popu-

larny jest udział w wydarzeniach mających wpływ na działania podejmowane w mieście. Z smsów z wiadomościami z Urzędu Miasta Słupcy korzysta zaledwie 1,66% osób, a zaledwie 6,08% respondentów przyznało, że brało udział w konsultacjach do Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP). Mieszkańcy nie biorą udziału również zbyt licznie w zebraniach spółdzielni mieszkaniowych, taki udział zadeklarowało tylko 14,36% osób. 41,44% osób słyszało, ale nie brało udziału w konsultacjach do Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego. 40,88% respondentów słyszało o Słupckich Dniach Rodziny i o zebraniach spółdzielni mieszkaniowych, ale również nie brało w nich udziału. Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że mieszkańcy bardziej chętni są do udziału w imprezach o charakterze rozrywkowym, niż w wydarzeniach mających na celu dobro wspólne. Można również wskazać, że wymienione wydarzenia są znane sporej liczbie mieszkańców, ale respondenci nie są wystarczająco zachęcani do udziału w nich. Przedstawiciele władz lokalnych powinni bardziej zachęcać mieszkańców do udziału w wydarzeniach organizowanych w mieście (por. ryc. 7)

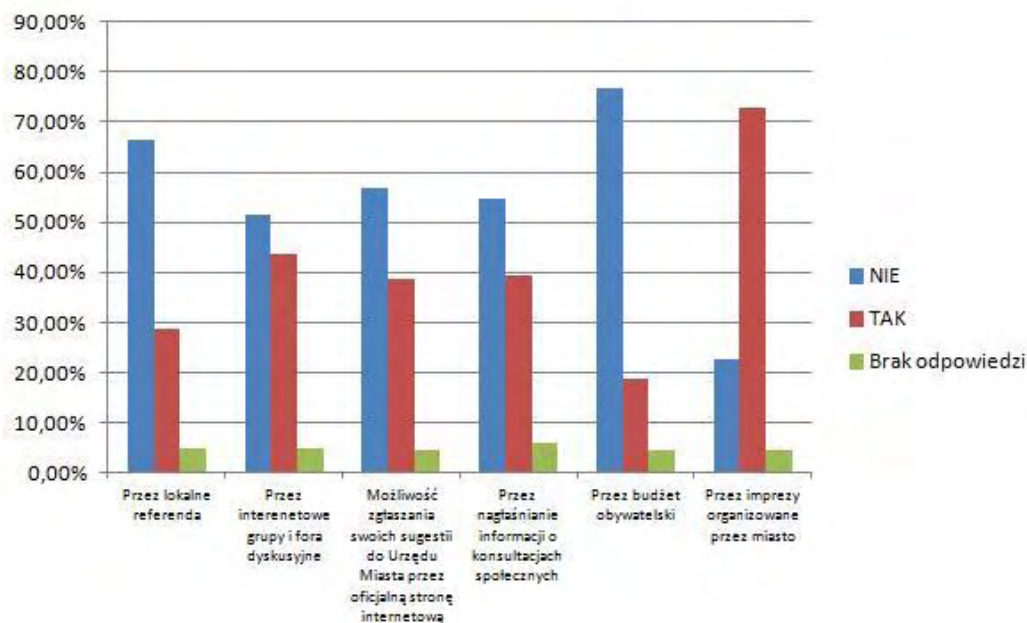


Rycina 7. Udział mieszkańców Słupcy w wydarzeniach i imprezach organizowanych w Słupcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak już zostało wspomniane, bardzo istotne jest angażowanie przez władze lokalne mieszkańców w działania i wydarzenia organizowane w Słupcy. Respondenci określili czy i w jakiego rodzaju działania są angażowani przez władze lokalne. 76,80% badanych wskazało, że władze nie angażują mieszkańców do włączenia się w prace dotyczące budżetu obywatelskiego. 66,30% osób odpowiedziało, że władze nie starają się zaangażować mieszkańców do udziału w referendach, a 56,91% pytanych nie uważa, że władze lokalne angażują społeczeństwo do korzystania z możliwości zgłaszania swoich sugestii do Urzędu Miasta przez stronę internetową. Mieszkańcy uważają, że władze lokalne najbardziej angażują ich do udziału

w imprezy organizowane przez miasto – takie zdanie posiada 72,93% badanych. Wyniki uzyskane potwierdzają, że władze lokalne nie zachęcają zbyt mocno mieszkańców w sprawy istotne, mające wpływ na funkcjonowanie miasta, skupiają się raczej na promowaniu imprez rozrywkowych (por. ryc. 8).



Rycina 8. Opinia mieszkańców na temat działań angażujących władz lokalnych do udziału w wydarzeniach w mieście Słupca

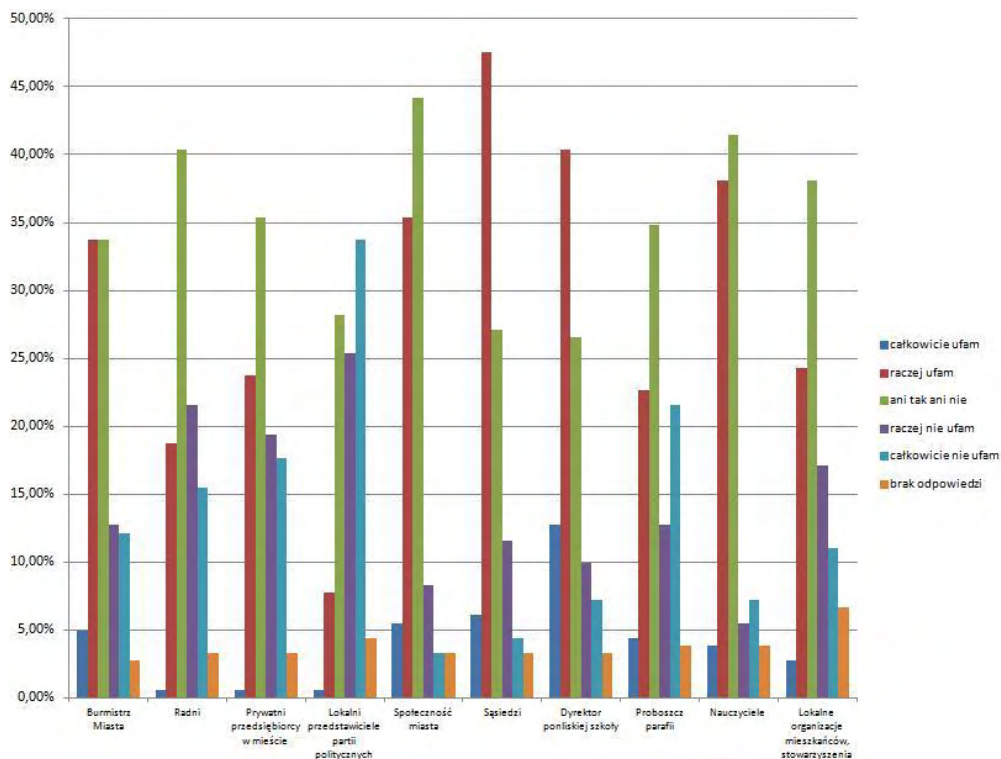
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obok pytań związanych z zaangażowaniem społecznym, kolejnymi badanymi zagadnieniami, były kwestie związane z zaufaniem społecznym, identyfikacją z miastem i przywiązaniem do miejsca.

Poddani badaniu mieszkańcy ocenili stopień swojego zaufania do dziesięciu wymienionych grup społecznych. Załedwie 12,71% respondentów wskazało, że całkowicie ufa dyrektorowi pobliskiej szkoły. 47,51% osób zadeklarowało, że raczej ufa swoim sąsiadom. Nauczycielom raczej ufa 38,12% badanych, a społeczności miasta raczej ufa 35,36%. 33,70% badanych mieszkańców całkowicie nie ufa lokalnym przedstawicielom partii politycznych (por. ryc. 9). Po zsumowaniu odpowiedzi zdecydowanie ufam i raczej ufam, oraz odpowiedzi zdecydowanie nie ufam i raczej nie ufam, pomijając odpowiedzi nie mam zdania, można wskazać, że największym zaufaniem społecznym cieszą się: sąsiedzi (53,59%), dyrektor pobliskiej szkoły (53,04%), nauczyciele (41,99%) i społeczność miasta (40,88%), na-

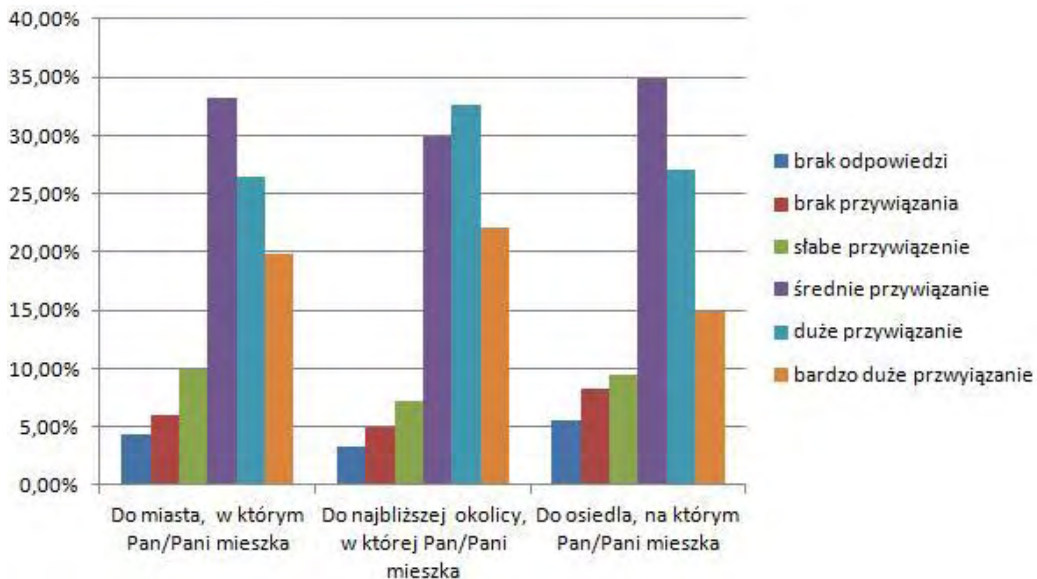
tomiast najmniejszym zaufaniem mieszkańcy obdarzają lokalnych przedstawicieli partii politycznych (59,11%), radnych i prywatnych przedsiębiorców (37,02%). Na podstawie uzyskanych informacji można wnioskować, że największym zaufaniem społecznym obdarzone są grupy z najbliższego otoczenia, z którymi społeczność lokalna ma najczęstszy kontakt.

33,15% badanych mieszkańców Słupcy wskazało, że są średnio przywiązani do miasta, w którym mieszkają. 26,52% natomiast określiło swoje przywiązanie do miasta, jako duże, a 19,89% jako bardzo duże. 32,60% pytanym mieszkańców czuje duże przywiązanie do najbliższej okolicy, średnie przywiązanie odczuwa 29,83% badanych a bardzo duże przywiązanie 22,10% osób. Do osiedla na którym mieszkają respondenci, średnie przywiązanie odczuwa 34,81% osób, duże przywiązanie 27,07% a bardzo duże zaledwie 14,93% respondentów (por. ryc. 10). Sumując udzielone odpowiedzi wskazujące na duże i bardzo duże przywiązanie, należy stwierdzić, że mieszkańcy są najbardziej przywiązani do swojej najbliższej okolicy (54,70% osób), następnie do miasta 46,41% i do osiedla 42%.



Rycina 9. Stopień zaufania mieszkańców Słupcy do różnych grup społecznych

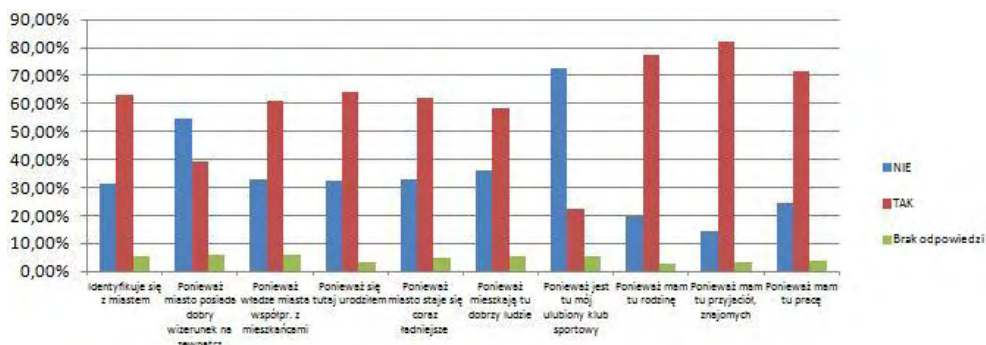
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rycina 10. Stopień przywiązania mieszkańców do miasta, najbliższej okolicy i osiedla

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnią analizowaną kwestią w przeprowadzonym badaniu ankietowym, była identyfikacja mieszkańców z miastem Słupca. 62,98% mieszkańców identyfikuje się z miastem. Do głównych powodów identyfikacji, które były najczęściej wskazywane przez mieszkańców należy wskazać: posiadanie przyjaciół i znajomych (82,32%), posiadanie w Słupcy rodziny (77,34%), posiadanie pracy w mieście (71,82%), a 64,09% respondentów wskazało na przywiązanie do miasta z powodu urodzenia w Słupcy. Najmniej istotnym powodem sprzyjającym identyfikacji z miastem wg mieszkańców Słupcy jest ulubiony klub sportowy (22,10%) a następnie dobry wizerunek miasta na zewnątrz (39,23%) (por. ryc. 11). Reasumując, mieszkańcy identyfikują się z miastem przede wszystkim z powodów osobistych. Posiadanie przez społeczność lokalną w Słupcy przyjaciół, rodziny, pracy oraz fakt, że jest to ich miasto rodzinne ma decydujący wpływ na utożsamianie się z miejscem. Mniej istotnym powodem identyfikacji jest ulubiony klub sportowy, dobry wizerunek i wygląd miasta oraz współpraca władz z mieszkańcami.



Rycina 11. Powody identyfikacji mieszkańców Słupcy z miastem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

PODSUMOWANIE

Partycypacja społeczna jak już zostało wspomniane jest utożsamiana z zaangażowaniem społecznym i udziałem w rządzeniu jednostką terytorialną (w tym przypadku miastem). Mimo, iż połowa respondentów reprezentujących mieszkańców Słupcy, deklaruje zainteresowanie sprawami miasta, trudno jest je powiązać z konkretnymi czynami. Mieszkańcy Słupcy najczęściej uczestniczą w działaniach niewymagających zbyt dużego wysiłku i poświęcenia wiele czasu. Informacje jakie pozyskuje społeczność lokalna pochodzą najczęściej z prasy lokalnej, czyli ze źródła najbardziej dostępnego. Spotkania z radnymi miasta są natomiast najmniej popularne, choćby dlatego, że wymagają od mieszkańców poświęcenia więcej czasu i większego zaangażowania. Mało popularne są wśród mieszkańców zebrania i konsultacje społeczne. Jeśli społeczność lokalna już się angażuje to najczęściej ogranicza się do udziału w powszechnych wyborach samorządowych, które promowane są na skalę ogólnokrajową.

Należy również zauważyć, że mieszkańcy angażują się bardziej w działania prospołeczne, pomocowe, niż w działania polityczne. Można również stwierdzić, że mieszkańcy częściej wybierają uczestnictwo w wydarzeniach o charakterze rozrywkowym, a nie w akcjach mających realny wpływ na decyzje podejmowane w mieście. Takiego stanu rzeczy można upatrywać w nie zbyt licznych działaniach ze strony władz lokalnych mających na celu angażowanie mieszkańców.

Niewielkie zaangażowanie mieszkańców może być również wynikiem słabego zaufania do elity władzy. Największym zaufaniem społeczność lokalna obdarza siebie nawzajem – czyli osoby z którymi mają największy i częsty kontakt na co dzień, obok których mieszkają. Niewielkie zaufanie do władz a dość spore do społeczności lokalnej, może być powodem dla którego mieszkańcy wolą spędzać czas w swoim towarzystwie np. na impre-

zach miejskich, niż współpracując z władzami, biorąc udział np. w konsultacjach społecznych.

Według autorki artykułu, główny problem tkwi w niewystarczającym poziomie zaufania społecznego do elit władzy i w zbyt małych działaniach promujących i angażujących mieszkańców do czynnego udziału w zarządzaniu miastem, czego konsekwencją jest niewielkie zaangażowanie mieszkańców w sprawy mające istotny wpływ na funkcjonowanie miasta. Po analizie uzyskanych wyników, można stwierdzić, że poziom kapitału społecznego i partycypacja społeczna mieszkańców Słupcy nie są zbyt wysokie. Konieczne jest podjęcie odpowiednich kroków ze strony władz zwiększających zaufanie społeczne i angażujących mieszkańców w sprawy miasta.

LITERATURA:

- [1] Bilicka E., *Marketing terytorialny a partycypacja społeczna w zarządzaniu miastem*, w: M. Kuczera (red.) *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*, tom III, Creative Science – Monografia, Kraków 2012.
- [2] Frykowski M., *Klasyczne typy kapitału społecznego wśród mieszkańców terenów wiejskich województwa łódzkiego*, w: E. Psyk-Piotrowska (red.) *Kapitał społeczny, Partycypacja obywatelska, Rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- [3] Frykowski M., *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- [4] Fukuyama F., *Kapitał społeczny*, w: L.E. Harrison, S.P. Huntington, *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2003.
- [5] Hausner J., (red.), *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, Kraków 1999. [<http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/komunikacja.pdf>] (18.05.2014).
- [6] Lewandowski J., *On Social Poverty: Human Development and the Distribution of Social Capital*, [http://www.academia.edu/342774/On_Social_Poverty] (20.04.2014).
- [7] Małek E., *Rola samorządów gminnych w procesach rozwojowych Polski Wschodniej*, „Animacja życia publicznego”, 2010, 3.
- [8] Markowska B., *Kapitał społeczny a partycypacja. O sprawiedliwej wspólnocie według Barbary Arneil*, „Animacja życia publicznego”, 2010, 3.
- [9] Osborn D., Geabler T., *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1992.

- [10] Szymczak W., *Partycypacja osób zaangażowanych społecznie*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- [11] Potoczek A., *Partycypacja społeczna w polityce rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Animacja życia publicznego”, 2010, 3.
- [12] Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK, Kraków 1995.
- [13] Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

STRESZCZENIE

Zaangażowanie i zaufanie społeczne mieszkańców Słupcy

W artykule, autorka prezentuje wyniki przeprowadzonego badania ankietowego wśród mieszkańców Słupcy. W opracowaniu zostały udzielone odpowiedzi na pytania dotyczące zaangażowania, zaufania społecznego, identyfikacji z miejscem zamieszkania oraz przywiązania mieszkańców Słupcy do miasta. Badania zostały przeprowadzone w grudniu 2013 roku, na próbie 181 respondentów, będących mieszkańcami badanego miasta.

W artykule autorka przybliżyła również poglądy badaczy na temat kapitału społecznego i związanego z nim zaufania społecznego oraz partycypacji społecznej związanej z udziałem i zaangażowaniem mieszkańców w działania prowadzone w mieście.

Słowa kluczowe: partycypacja społeczna, zaangażowanie, kapitał społeczny, zaufanie.

SUMMARY

Social engagement and social trust of inhabitants of Słupca

The author presents in her article results of a survey conducted among inhabitants of Słupca. In the evaluation there are answers to questions about social engagement, social trust, whether the inhabitants of Słupca identify with the place they live in and whether they feel attached to the town. The survey was conducted in December 2013 among 181 participants who live in the town.

In the article the author presents also researchers' opinions on social capital and social trust connected with it as well as social participation and engagement of inhabitants in actions taking place in their town.

Keywords: social engagement, social participation, social capital, trust.



Jolitta Świder
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi spółdzielni mieszkaniowych w oparciu o istniejące instrumenty systemu finansowego

WSTĘP

Spółdzielczość mieszkaniowa jest nie tylko elementem rozległej historii gospodarki społecznej, ale również historii idei oraz piękną kartą w kulturze naszego społeczeństwa. Spółdzielczość mieszkaniowa dzieli swoje ideowe fundamenty z innymi gałęziami kooperatywności (np. spółdzielczością rolniczą, oszczędnościowo-pożyczkową, pracy itd.) i w tym miejscu należy przypomnieć, że najważniejszym elementem spółdzielni są ludzie, a w przypadku kooperatyw nie jest to banał.

Spółdzielczość zawsze była ruchem osób przedsiębiorczych, ale także wykazujących się wysokim poziomem wrażliwości społecznej, potrafiących zabiegać o dobro wspólne, natomiast nieustanne manipulowanie prawem spółdzielczym i presją na wydzieloną własność, pokazuje nam obraz pełen trudności, które stoją przed współczesnymi kooperatywami.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie skutecznego zarządzania zasobami mieszkaniowymi spółdzielni mieszkaniowych poprzez właściwe wykorzystanie elementów obowiązującego systemu finansowego spółdzielni. Należy przy tym zaznaczyć, że w niniejszym opracowaniu poruszono problemy związane z systemem zarządzania zasobami mieszkaniowymi, skupiając się przede wszystkim na elementach systemu finansowego pozwalającego na ocenę i realizację istniejących rozwiązań prawno-ekonomicznych.

1. ZDEFINIOWANIE PODSTAW DZIAŁANIA SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWYCH

Spółdzielnie mieszkaniowe nie powstały po to by prowadzić działalność gospodarczą w interesie swoich członków, lecz po to by zaspakajać ich potrzeby mieszkaniowe. Również majątek spółdzielni mieszkaniowych służyć ma przede wszystkim zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych, a nie działalności gospodarczej.

Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi ustrój i działalność spółdzielni są:

- ustawa z dnia 10 września 1982r. – Prawo spółdzielcze – tekst jednolity Dz. U. z 2003 r., Nr 188, poz.1848 z późniejszymi zmianami,
- ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych – tekst jednolity Dz. U. z 2003 r., Nr 119, poz. 1116 z późniejszymi zmianami.

Członkowie spółdzielni mieszkaniowych ponoszą inne obciążenia niż członkowie pozostałych spółdzielni. Wpłacają niewystępujące w innych spółdzielniach wkłady budowlane oraz mieszkaniowe i łączy ich ze spółdzielnią inny typ stosunków, niż w spółdzielniach powstałych w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Z tych też względów uchwalono ustawę, która jest poświęcona właśnie kwestiom, które w innych ustawach nie występują. Uwzględniono w przyjętej ustawie konieczność dokonania większych i szybszych zmian i przeobrażeń w spółdzielczości mieszkaniowej, zapewniających znacznie korzystniejszy aspekt chronienia praw członków spółdzielni, zwłaszcza w sporach z własną spółdzielnią, jednocześnie tworząc realny wpływ członków na działanie ich spółdzielni. Przeobrażeniom tym często nie sprzyja, a niejednokrotnie jest czynnikiem destrukcyjnym niski poziom wiedzy prawnej członków spółdzielni oraz fakt, że większość z nich nie zna nawet statutu swojej spółdzielni, zostali bowiem członkami spółdzielni nie z własnego wyboru, ale dlatego, że była to jedyna dostępna dla nich droga do uzyskania „dachu nad głową”. Większość z nich nigdy nie była spółdzielcami z prawdziwego zdarzenia, a niektórzy traktują własną spółdzielnię jako twór obcy, całkowicie zewnętrzny, a nawet wrogi.

Cel istnienia spółdzielni mieszkaniowych został zdefiniowany przede wszystkim jako zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych członków spółdzielni oraz ich rodzin i należy zwrócić uwagę, iż nie chodzi tu o zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych dowolnych osób, ale osób będących członkami spółdzielni. Spółdzielnia mieszkaniowa nie może więc bez utraty swojego charakteru poświęcić się wyłącznie albo w przeważającej mierze innej działalności, nawet gdyby działalność ta miała polegać na zaspokojeniu potrzeb mieszkaniowych, ale osób innych niż członkowie spółdzielni.

Podstawową działalnością spółdzielni, która została określona w art.1 ust. 3 ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych jest obowiązek zarządzania nieruchomościami stanowiącymi mienie samej spółdzielni lub mienie członków spółdzielni nabyte na podstawie tej ustawy. Obowiązek ten zwią-

zany jest z możliwością przenoszenia przez spółdzielnie własności lokali na rzecz członków oraz innymi przepisami, jakie zawarte są w ustawie o spółdzielniach mieszkaniowych.

Artykuł 1 ust.3 i 5 ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych czyni ze spółdzielni mieszkaniowej instytucjonalnego zarządcę nieruchomości, który zarządza nieruchomościami swoimi i swoich członków z obowiązku nałożonego ustawą, ale może także zarządzać innymi nieruchomościami o dowolnych funkcjach na mocy umowy zawartej z ich właścicielami.

2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI MIESZKANIOWYMI POPRZEC SYSTEM FINANSOWY

Działalność spółdzielni mieszkaniowej w zakresie zarządzania nieruchomościami stanowiącymi jej mienie i nabyte na podstawie ustawy mienie jej członków jest obligatoryjną działalnością gospodarczą tej spółdzielni¹. Także w różnych sprawach dotyczących takiego zarządu spółdzielnia będzie więc traktowana jak przedsiębiorca². Tak więc działalność spółdzielni mieszkaniowej w różnych aspektach odpowiadać będzie funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jej specyfiki, tj. nienastawionej wyłącznie na osiąganie zysku. Jednocześnie nie można zapomnieć, że cele spółdzielni mieszkaniowej nie mogą ignorować typowo rynkowych wymagań. Umiejętność wypracowania zysku przez podmiot gospodarczy jest kluczowym czynnikiem decydującym o dostępie do finansowania zwrotnego. Zysk bowiem pozwala z jednej strony pokryć koszty zadłużenia, a z drugiej jest dla banku przejawem „zaradności”, niezależności organizacyjnej i umiejętności zarządzania finansami.

Zapisy art.78 §1 ust.1 i 2 ustawy – prawo spółdzielcze określają podstawowe fundusze własne spółdzielni:

- fundusz udziałowy,
- fundusz zasobowy,

a także tylko w przypadku spółdzielni mieszkaniowych (art.78 §2 ustawy-prawo spółdzielcze) są tworzone dodatkowo fundusze:

- fundusz wkładów mieszkaniowych,
- fundusz wkładów budowlanych,
- fundusz zasobów mieszkaniowych.

Powyższe fundusze służą sfinansowaniu nieruchomości zaliczanych w zdecydowanej większości do spółdzielczych zasobów mieszkaniowych, będących własnością spółdzielni, a także częściowo finansują środki obrotowe w postaci wartości ulokowanych na rachunkach bankowych spół-

¹ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 26 kwietnia 2006 r., Nr CZP 21/102, Monitor Prawniczy z 2002 r. Nr 18, s. 851).

² Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 6 listopada 2002 r. II CK 374/02, LEX, Nr 74417.

dzielni. Oprócz funduszy własnych finansujących majątek spółdzielni, spółdzielnia mieszkaniowa może tworzyć inne fundusze własne, przewidziane w statucie spółdzielni, względnie w odrębnych przepisach.

Do funduszy należy zaliczyć przede wszystkim:

- fundusz remontowy spółdzielni, tworzony w oparciu o art. 6 ust.3 ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych,
- fundusz wkładów zaliczkowych,
- fundusz socjalny, tworzony w oparciu o wymogi ustawy z dnia 04.03.1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych,
- fundusz rezerwowy z aktualizacji wyceny, tworzony w oparciu o art. 31 ust. 4 ustawy o rachunkowości.

Fundusze te są funduszami celowymi i finansują określoną odrębnymi przepisami stosowanych ustaw działalność spółdzielni.

Fundusz udziałowy jest elementem składowym funduszu własnego spółdzielni mieszkaniowej. Jego wysokość określa pierwotny wkład członków spółdzielni, wniesiony w postaci udziałów w celu uruchomienia działalności spółdzielni. Fundusz udziałowy służy do finansowania bieżącej działalności spółdzielni. Stanowi on równowartość udziałów wniesionych przez członków spółdzielni mieszkaniowej i jest tworzony z:

- wpłat udziałów członkowskich,
- wniesienia udziałów w postaci rzeczowych składników majątkowych,
- przeznaczenia części nadwyżki bilansowej na zwiększenie udziałów członkowskich,
- oprocentowanie udziałów,
- odtworzenia udziałów członkowskich z nadwyżki bilansowej w przypadku pokrycia strat bilansowych z funduszu udziałowego.

Fundusz udziałowy w księgach rachunkowych spółdzielni mieszkaniowej może ulec zmniejszeniu z tytułu:

- zwrotu udziałów członkowskich,
- przeznaczenia udziałów na pokrycie straty bilansowej.

Fundusz udziałowy w księgach rachunkowych spółdzielni mieszkaniowej powinien być wykazywany w wysokościach zgodnych z wymogami statutu spółdzielni i zadeklarowanych przez członków.

Fundusz zasobowy jest elementem składowym funduszu własnego spółdzielni mieszkaniowej i finansuje majątek spółdzielni oraz jej bieżącą działalność.

Spółdzielnie mieszkaniowe tworzą fundusz zasobowy z:

- wpisowego, którego wysokość określa statut spółdzielni,

- podziału nadwyżki bilansowej spółdzielni,
- do dnia 23 kwietnia 2001 r. – różnicą pomiędzy wartością uzupełnionego przez członka wkładu budowlanego w przypadku przekształcenia lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, względnie ustanowienia własnościowego prawa do lokalu użytkowego na rzecz członka spółdzielni, a wysokością spłaty umorzonego kredytu bankowego lub waloryzowanej wartości lokalu użytkowego.

Fundusz zasobowy spółdzielni mieszkaniowej ulega zmniejszeniu z uwagi na:

- pokrycie poniesionej przez spółdzielnię mieszkaniową straty bilansowej,
- przekazanie własności środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych na rzecz członka spółdzielni.

Fundusz wkładów mieszkaniowych jest tworzony w celu ewidencji wkładów mieszkaniowych, wnoszonych przez członków spółdzielni mieszkaniowych, którym przyznano lokatorskie prawo do lokali mieszkalnych. Fundusz ten finansuje tą część majątku spółdzielni, która odpowiada różnicy, jaka powstała pomiędzy kosztem budowy danego lokalu mieszkalnego a uzyskaną przez spółdzielnię mieszkaniową pomocą ze środków publicznych (umorzenie części kredytu zaciągniętego przez spółdzielnię na sfinansowanie kosztu budowy lokalu). W razie wygaśnięcia spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu, spółdzielnia zwraca osobie uprawnionej wkład mieszkaniowy. Należność z tego tytułu powinna stanowić taką samą część wartości lokalu, zaktualizowanej w sposób przewidywany w art.11 ust. 2¹ ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych, jaką część wartości lokalu stanowił wkład mieszkaniowy w dacie przydziału lokalu. Roszczenie o zwrot wkładu mieszkaniowego jest zbywalne i podlega egzekucji.

Fundusz wkładów mieszkaniowych spółdzielnia tworzy z:

- wpłaconych przez członków spółdzielni wkładów mieszkaniowych,
- przeniesienia zaliczek z funduszu wkładów zaliczkowych na poczet wkładów mieszkaniowych,
- oprocentowania wkładów mieszkaniowych, zgodnie z ekspektatywą wyrażoną w zawartej z członkiem spółdzielni umowy o wybudowanie mieszkania lokatorskiego,
- uznania pracy własnej członka, posiadającej dla spółdzielni wartość dającą się przeliczyć na złote polskie, której celem jest powstanie mieszkania o statusie lokatorskim,
- wniesionych do spółdzielni rzeczowych składników majątkowych, posiadających dla spółdzielni wartość dającą się przeliczyć na złote polskie, której celem jest powstanie mieszkania o statusie lokatorskim,
- należnych, lecz nie wniesionych przez członka wkładów mieszkaniowych z tytułu spłat rat kredytu zaciągniętego w celu wybudowania

mieszkań lokatorskich, zgodnie z zapisem art. 36 ustawy o rachunkowości,

- podziału nadwyżki bilansowej, zgodnie z zapisem art. 76 i 77 ustawy – prawo spółdzielcze,
- uzupełnienia wkładów mieszkaniowych z tytułu prowadzonego przez spółdzielnię procesu modernizacyjnego do dnia 31 lipca 2007 r.

Fundusz wkładów mieszkaniowych zmniejszany jest z tytułu:

- zwrotu uprzednio przyjętych wkładów mieszkaniowych,
- uznania skutków zdarzeń losowych,
- przeniesienia wkładu z tytułu przekształcenia prawa do lokalu z lokatorskiego na własnościowe, względnie we własność odrębną.

W przypadku pokrycia straty bilansowej funduszem wkładów mieszkaniowych, względnie oprocentowania wkładów lub ich zwiększenia z tytułu podziału nadwyżki bilansowej, zwroty wkładów występują po uwzględnieniu ich zwyżek lub zniżek.

Fundusz wkładów budowlanych jest tworzony w celu ewidencji wnoszonych przez członków spółdzielni mieszkaniowych, którym przyznano własnościowe prawo do lokali mieszkalnych lub użytkowych. Fundusz ten, zgodnie z zapisem art. 18 ust. 2 ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych finansuje tą część majątku spółdzielni, która odpowiada wysokości całości kosztów budowy przypadających na dany lokal, z uwzględnieniem ewentualnej różnicy, jaka powstała pomiędzy kosztem budowy danego lokalu mieszkalnego a uzyskaną przez spółdzielnię mieszkaniową pomoc ze środków publicznych (umorzenie części kredytu zaciągniętego przez spółdzielnię na sfinansowanie kosztu budowy lokalu). Różnica, o której mowa powyżej zwiększa wkład budowlany. W razie wygaśnięcia własnościowego prawa do lokalu, spółdzielnia zwraca osobie uprawnionej wkład budowlany. Roszczenie o zwrot wkładu budowlanego jest zbywalne i podlega egzekucji.

Fundusz wkładów budowlanych spółdzielnia tworzy z:

- wpłaconych przez członków spółdzielni wkładów budowlanych,
- przeniesienia zaliczek z funduszu wkładów zaliczkowych na poczet wkładów budowlanych,
- oprocentowania wkładów budowlanych, zgodnie z ekspektatywą wyrażoną w zawartej z członkiem spółdzielni umowie o wybudowanie mieszkania własnościowego,
- uznania pracy własnej członka, posiadającej dla spółdzielni wartość dającą się przeliczyć na złote polskie, której celem jest powstanie lokalu o statusie własnościowym,

- wniesionych do spółdzielni rzeczowych składników majątkowych, posiadających dla spółdzielni wartość dającą się przeliczyć na złote polskie, której celem jest powstanie lokalu o statusie własnościowym,
- należnych, lecz niewniesionych przez członka wkładów budowlanych z tytułu spłat rat kredytu zaciągniętego w celu wybudowania mieszkań własnościowych, zgodnie z zapisem art. 36 ustawy o rachunkowości,
- należnych, lecz niewniesionych przez członka wkładów budowlanych z tytułu przekształcenia mieszkań lokatorskich na własnościowe,
- uzupełniania wkładów budowlanych z tytułu prowadzonego przez spółdzielnię procesu modernizacyjnego do 31 lipca 2007 r.

Fundusz wkładów budowlanych zmniejszony jest z tytułu:

- zwrotu uprzednio przyjętych wkładów mieszkaniowych,
- uznania skutków zdarzeń losowych,
- przeniesienia na własność członków lokali mieszkalnych lub użytkowych, zgodnie z art. 17¹⁴ ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych,
- pokrycia wymagalnych zobowiązań członka spółdzielni, zgodnie z zapisem art. 27 §3 i art. 29 prawa spółdzielczego oraz art. 17¹¹ ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych.

Fundusz zasobów mieszkaniowych finansuje środki trwałe, czyli budynki mieszkalne wraz z towarzyszącą im infrastrukturą, wybudowane z udziałem środków publicznych, w stosunku do których ma zastosowanie zapis art. 10 ust. 2 ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych. Otrzymane przez spółdzielnie mieszkaniowe na ten cel środki publiczne zalicza się na dobro utworzonego przez spółdzielnie w tym celu funduszu zasobów mieszkaniowych.

Fundusz zasobów mieszkaniowych spółdzielnia tworzy z:

- umorzeń kredytów bankowych, otrzymanych przez spółdzielnie na budowę mieszkań lokatorskich,
- otrzymanych premii termo modernizacyjnych, związanych z lokatorskimi prawami do lokali,
- spłat kredytów bankowych, otrzymanych od Krajowego Funduszu Mieszkaniowego,
- nieodpłatnego przejęcia środków trwałych w postaci budynków mieszkalnych wraz z towarzyszącą infrastrukturą,
- spłat kredytów lokali użytkowych, stanowiących własność spółdzielni,
- wpłat dokonywanych przez członków spółdzielni w celu sfinansowania budowy środków trwałych, na skutek których powstają budowle, obiekty i urządzenia wspólnego użytku, zaliczane do infrastruktury to-

warzyszącej budownictwu mieszkaniowemu, które zgodnie z zawartymi umowami spółdzielnia mieszkaniowa zadeklarowała się zbyć podmiotom gospodarczym, świadczącym usługi komunalne, itp.

Fundusz zasobów mieszkaniowych zmniejszany jest z tytułu:

- spłaty umorzeń kredytu bankowego z tytułu przekształcenia lokatorskiego prawa do lokalu na własnościowe,
- uznania skutków deprecjacji zasobów mieszkaniowych,
- nieodpłatnego przekazania dla gminy środków trwałych, stanowiących infrastrukturę towarzyszącą budownictwu mieszkaniowemu.

Fundusz wkładów zaliczkowych jest tworzony przez spółdzielnię mieszkaniową w celu przejściowego finansowania procesu inwestycyjnego prowadzonego przez spółdzielnię oraz zadań inwestycyjnych finansowanych bezpośrednio przez członków spółdzielni.

Fundusz wkładów zaliczkowych tworzy się z:

- wniesionych przez członków spółdzielni mieszkaniowej zaliczek na poczet wkładów mieszkaniowych i budowlanych,
- oprocentowania wkładów zaliczkowych, zgodnie z zasadami wynikającymi z zawartych w tym zakresie umów,
- rozliczania nadwyżki bilansowej.

Fundusz wkładów zaliczkowych jest zmniejszany z tytułu:

- zwrotu uprzednio wpłaconych wkładów,
- przeniesienia wkładu zaliczkowego na poczet wkładu mieszkaniowego lub budowlanego,
- pokrycia straty bilansowej.

Zakładowy fundusz socjalny – zasady tworzenia, zwiększania i korzystania z funduszu socjalnego określają stosowne przepisy ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Dz. U. z 1996 r., Nr 70, poz. 235 z późniejszymi zmianami). Zakładowy fundusz socjalny tworzą tylko te spółdzielnie mieszkaniowe, które zatrudniają powyżej dwudziestu pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Pozostałe spółdzielnie nie muszą tworzyć funduszu socjalnego.

Spółdzielnie mieszkaniowe tworzą, zgodnie z wymogami art.31 ust.4 ustawy o rachunkowości fundusz rezerwy z aktualizacji wyceny.

Fundusz z aktualizacji wyceny ulega zwiększeniu z tytułu:

- dodatkowej różnicy z aktualizacji środków trwałych,
- ujemnej różnicy z aktualizacji w zakresie zmniejszenia dotychczasowego umorzenia.

Fundusz z aktualizacji środków trwałych zmniejsza się z tytułu:

- ujemnej różnicy z aktualizacji wyceny,
- dodatniej różnicy z aktualizacji w zakresie zwiększenia dotychczasowego umorzenia,
- przeksięgowania różnicy netto zaktualizowanej wartości środka trwałego w przypadku jego sprzedaży lub likwidacji.

Omawiane powyżej fundusze tworzą system finansowy spółdzielni mieszkaniowej, którym należy zarządzać w sposób zgodny z zasadami ekonomii.

Funkcjonowanie tak rozumianej spółdzielni mieszkaniowej na rynku w warunkach dużej zmienności otoczenia narzuca konieczność stosowania nowoczesnych metod i instrumentów zarządzania finansami.

Cel ten można osiągnąć w krótkim okresie przez utrzymanie płynności finansowej, w długim okresie przez właściwy dobór źródeł finansowania działalności spółdzielni.

Skutki wszystkich decyzji podejmowanych w spółdzielni, bez względu na obszar jakiego dotyczą, koncentrują się na płaszczyźnie finansowej. Dlatego muszą one oprócz aspektów prawnych, personalnych czy organizacyjnych uwzględniać kryterium finansowe. Odgrywa ono we współczesnych organizacjach gospodarczych zasadniczą rolę w decyzjach zarówno krótko jak i długoterminowych. Skutki decyzji krótkoterminowych ujawniają się relatywnie szybko, zatem łatwiej jest je korygować.

Konsekwencje decyzji dotyczących przedsięwzięć długoterminowych, strategicznych ujawniają się w przyszłości, co powoduje, że cechuje je większe ryzyko niż te pierwsze. Błędy w decyzjach finansowych mogą zagrozić istnieniu spółdzielni, dlatego stosowanie w procesach decyzyjnych technik, metod i różnego rodzaju narzędzi ich podejmowania ułatwia dokonywanie racjonalnych wyborów i ogranicza ryzyko zarówno operacyjne jak i inwestycyjne.

Zjawiska i procesy finansowe zachodzące w jednostce obrazują pojęcie finansów spółdzielni. Finanse spółdzielni można rozpatrywać w różnych aspektach, tj.:

- w aspekcie podmiotowym – omawiamy finanse organizacji przedstawiając ten proces z punktu widzenia podmiotowej i organizacyjnej struktury zarządzania procesami gromadzenia i wydatkowania pieniądza,
- w aspekcie przedmiotowym – przedstawiamy zjawiska finansowe w różnych wyodrębnionych sferach działalności, np. w działalności bieżącej, działalności rozwojowej, w planowaniu działań, finansowej analizie ich przebiegu, itp.

3. CZYNNIKI I ZJAWISKA ZEWNĘTRZNE WPLYWAJĄCE NA TECHNIKI ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Można także mówić o finansach spółdzielni zawężonych do zjawisk dziejących się niejako wewnątrz spółdzielni, ale także i w wymiarze szerszym, związanym z całą gospodarką (np. systemem bankowym, systemem instytucji publicznych, rynkiem kapitałowym).

Wyniki gospodarowania uzyskiwane przez poszczególne podmioty gospodarujące są w decydującej mierze uzależnione od jakości procesów zarządzania. Istnieje wiele empirycznie potwierdzonych dowodów, że z tych samych zasobów gospodarczych i w tych samych warunkach ekonomicznych można osiągać diametralnie różne rezultaty gospodarcze, a wynika to przede wszystkim z jakości zarządzania.

Opinia ta w pełni odnosi się do zarządzania finansami, w tym szczególnie zarządzania finansami firmy. Pieniądże i kapitały można w różny sposób pozyskiwać i różne z tego mogą wynikać konsekwencje dla osiągnięcia założonych celów firmy. Te same pieniądze i kapitały można różnie inwestować i wykorzystywać, osiągając lepsze lub gorsze rezultaty. Wynika z tego, że niezbędnym warunkiem sukcesu ekonomicznego firmy jest właściwe zarządzanie jej finansami, tzn. wykorzystujące współczesną zarówno teoretyczną jak i praktyczną wiedzę z tego zakresu. Skuteczność procesów zarządzania finansami jest uwarunkowana jasnym sformulowaniem celów, które chce osiągnąć dana firma. Zakłada się, że zasadniczy cel zarządzania finansami firmy jest tożsamy z celem samej firmy.

Sformułowanie podstawowego celu zarządzania finansami firmy nie wyklucza istnienia wielu celów cząstkowych.

Cele cząstkowe dotyczą różnych obszarów finansów firmy. Tak więc można mówić o celach zarządzania kapitałem obrotowym i struktury kapitału, planowania finansowego, czy dokonywania analiz. Formułowanie celów jest konieczne, gdyż zwykle dzięki temu w procesie zarządzania lepiej dostrzega się i realizuje cel główny. Proces zarządzania finansami firmy obejmuje dwie zasadnicze sfery i sprowadza się do podejmowania dwóch grup decyzji:

- decyzji inwestycyjnych (w szerokim znaczeniu).
Decyzje inwestycyjne, to decyzje w wyniku których kształtowana jest wielkość i struktura rzeczowych aktywów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, a rezultatem tych decyzji są inwestycje rzeczowe. Decyzjami inwestycyjnymi są także decyzje o wielkości i strukturze aktywów finansowych (inwestycje finansowe). Jedne i drugie inwestycje wymagają zaangażowania kapitału, a więc stanowią o umiejętnym wykorzystywaniu tego kapitału.
- decyzje finansowe – dotyczą pozyskiwania źródeł sfinansowania tych aktywów, a więc ich rozmiarów, rodzajów i struktury. Są to więc decyzje o gromadzeniu (pozyskiwaniu) kapitału.

W tak rozumianym zarządzaniu finansami firmy nie rozważa się problemu, które z tych decyzji są ważniejsze. Zarówno jedno jak i drugie są istotne dla osiągnięcia celów firmy, a co najwyżej można mówić o pewnym następstwie czasowym ich podejmowania. Z merytorycznego punktu widzenia proces zarządzania finansami, jako proces decyzyjny, rozpoczyna się od sformułowania potrzeb w zakresie zmian poziomu i struktury aktywów, a więc spraw inwestycyjnych. Te zamierzenia są następnie kontrolowane z możliwościami i warunkami ich sfinansowania, w tym także z możliwościami i warunkami pozyskiwania nowych źródeł finansowania.

W wyniku tej konfrontacji może być podjęta pozytywna lub negatywna decyzja o inwestowaniu w zależności od możliwości ich sfinansowania kapitałem oraz od relacji pomiędzy kosztem tego kapitału a uzyskiwanymi efektami.

W tak rozumianych zależnościach występujących pomiędzy tymi dwoma grupami decyzji, obszar decyzji finansowych sensu stricte można uznać za weryfikujący decyzje inwestycyjne. Nie oznacza to jednak, że jedno z nich są ważniejsze, a drugie im podporządkowane.

Funkcjonowanie spółdzielni jest w dużej mierze uzależnione od zewnętrznych warunków gospodarowania. Warunki te kreuje w pierwszym rzędzie państwo poprzez realizowaną politykę gospodarczą, a szczególnie poprzez ustanowienie podstawowych parametrów polityki makroekonomicznej, takich jak:

- stopy procentowe,
- podatki,
- cła.

Także zewnętrzne warunki gospodarowania tworzone są przez działalność innych przedsiębiorstw. Te zewnętrzne warunki gospodarowania muszą być uwzględnione w procesie zarządzania finansami spółdzielni, a mówiąc inaczej, ich wszechstronne rozpoznanie i metodologicznie poprawnie uwzględnianie w decyzjach jest jednym z istotnych warunków skutecznego zarządzania finansami firmy.

4. ANALITYCZNA METODOLOGIA TWORZENIA OBIEGU INFORMACJI FINANSOWEJ

Większość decyzji finansowych spółdzielni powinna być podejmowana na podstawie różnego rodzaju rachunków, analiz i wyliczeń, w tym informacji i sprawozdań.

Poprawność zatem tych decyzji uwarunkowana jest poprawnością rachunków, analiz i wyliczeń, które je poprzedzają. Doświadczenie wskazuje, że rachunki, analizy i wyliczenia należy wykonywać z niewątpliwą starannością i odpowiedzialnością przy zachowaniu poprawnej metodologii. Trzeba pamiętać i mieć świadomość, że niepoprawnie sporządzone rachunki,

analizy finansowe spowodować mogą groźne następstwa w postaci bankructwa firmy, utraty znacznej części kapitału, itp.

Podstawą działań analitycznych stanowią informacje tworzone w spółdzielni, a także napływające z otoczenia. Sposób i zakres ich wykorzystania zależy od potrzeb decyzyjnych, przyjętego celu działania, przedmiotu i stopnia szczegółowości podejmowanych decyzji³.

Wyróżnić można wiele klasyfikacji informacji w spółdzielni, natomiast za ważne z punktu widzenia procesów zarządzania możemy wyróżnić następujące grupy informacji:

- ze względu na źródło pozyskania:
 - wewnętrzne
 - zewnętrzne
- ze względu na sposób uzyskania:
 - pierwotne (uzyskane po raz pierwszy)
 - wtórne (wcześniej zgromadzone, przetworzone)
- ze względu na charakter podejmowanych decyzji:
 - operacyjne
 - strategiczne.

Przedstawione klasyfikacje ukazują złożoną i zróżnicowaną treść pojęciową informacji, problemy wiążące się z jej tworzeniem i wykorzystywaniem w procesie kształtowania systemu informacyjnego spółdzielni. Z analitycznego punktu widzenia szczególną przydatność posiadają następujące grupy informacji:

- podstawowa sprawozdawczość finansowa,
- pozostała sprawozdawczość,
- księgi rachunkowe jednostki,
- pozostałe pierwotne źródła,
- informacje zewnętrzne.

W skład podstawowych elementów sprawozdawczości finansowej zaliczane są:

- bilans oraz rachunek zysków i strat,
- półroczne sprawozdanie o przychodach i kosztach oraz wyniku finansowego (F-01),
- rachunek przepływów pieniężnych,
- informacja dodatkowa do sprawozdań.

³ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 19.

Pozostała sprawozdawczość obejmuje informacje na rzecz GUS-u. Pozostałe pierwotne źródła informacji stanowią:

- księgi rachunkowe, w szczególności zestawienia obrotów i sald kont syntetycznych,
- dokumenty obszarów funkcjonowania jednostki, tj. wykazy środków trwałych, tabele amortyzacyjne środków trwałych, zestawienia zapasów, wykazy sprzedaży i poniesionych kosztów, dokumentacja organizacyjna dotycząca zatrudnienia i płac,
- oświadczenia podatkowe, sprawozdania i wnioski pokontrolne, protokoły spisu z natury inwentaryzacji,
- plany gospodarczo-finansowe jednostki, jej programy rozwojowe, przeprowadzone analizy odcinkowe i okresowe,
- protokoły z przeprowadzonych rozmów i dyskusji z przedstawicielami organów zarządzających spółdzielnią.

Informacje zewnętrzne pozyskiwane są z otoczenia spółdzielni i pochodzą z takich źródeł jak: GUS, publikacji informatorów branżowych, z organów administracji różnego szczebla, wyników prowadzonej analizy rynku, przepisów prawnych dotyczących podatków, opłat, ubezpieczenia oraz rocznych sprawozdań innych jednostek. Większość informacji wykorzystywanych do przygotowania analizy finansowej dotyczącej kilku tych samych okresów, np. miesięcy, kwartałów lub lat, w celu zachowania ciągłości oraz spełniając warunek porównywalności badanych zjawisk, a także stworzenia możliwości wyznaczenia tendencji rozwoju.

Sprawozdawczość finansowa jest podstawowym źródłem informacji do oceny sytuacji finansowej, a w konsekwencji staje się elementem właściwego zarządzania finansami spółdzielni.

Ze względu na przedmiot sprawozdanie można podzielić na rzeczowe i finansowe⁴. Sprawozdania rzeczowe zawierają dane liczbowe opisujące działalność gospodarczą spółdzielni, wyrażone w jednostkach naturalnych, których źródłem jest ewidencja operatywna i statystyka jednostki.

Sprawozdania finansowe stanowią podstawowe źródło informacji finansowej o dokonaniach jednostki, charakteryzują jej efektywność i potencjał rozwojowy.

Sprawozdanie finansowe to sformalizowane dokumenty publikowane przez jednostki, które są publicznie dostępne. Jednostki zobowiązane są do ogłaszania przynajmniej dwóch podstawowych części sprawozdania finansowego, do których zaliczane są bilans i rachunek zysków i strat. Prawo zobowiązuje, w niektórych przypadkach do sporządzania rachunku przepływów pieniężnych, który przedstawia informacje dotyczące transakcji kasowych pomiędzy jednostką a otoczeniem⁵.

⁴ A. Sokół, A. Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń, J. Lubomska-Kalisz, *Analiza sprawozdań finansowych*, CeDeWu.PL, Warszawa 2010, s. 9.

⁵ G. Hawawini, C. Viallet, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 62.

Sprawozdanie finansowe winno przedstawiać jasno i rzetelnie sytuację majątkową, finansową oraz wynik finansowy jednostki. Prawdziwy i rzetelny obraz sytuacji jednostki uzyskuje się poprzez stosowanie właściwych standardów i zasad rachunkowości oraz dbałość o cechy jakościowe podczas sporządzania sprawozdania finansowego⁶.

Przy sporządzaniu sprawozdania finansowego wykorzystywane są określone metody pozwalające na uporządkowane i logiczne działanie, zasady dopuszczalne przez ustawę o rachunkowości oraz opisane w polityce rachunkowości⁷. Sprawozdanie finansowe jest podstawowym źródłem informacji finansowej o dokonaniach spółdzielni, efektywności i potencjale rozwojowym.

Rozpoznanie istniejącego stanu finansowego spółdzielni wymusza konieczność obliczenia odpowiednich relacji ekonomicznych oraz ustalania ich przyczyn i zmian, które stanowią podstawę prawidłowego wnioskowania i podejmowania decyzji dotyczących zarządzania zasobami mieszkaniowymi obecnych i przyszłych okresów⁸.

Współczesne jednostki działające w warunkach rozwoju rynków, zwiększonego ryzyka oraz niepewności, tym bardziej są zmuszane do wykorzystania kryteriów, reguł decyzyjnych i analiz finansowych umożliwiających realizację ich podstawowych celów⁹.

Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi spółdzielni przyniesie pożądane efekty w sytuacji sprawnego procesu zarządzania elementami systemu finansowego.

PODSUMOWANIE

Podsumowując omawiany przedmiot opracowania należy wskazać na następujące wnioski:

- spójny system finansowy spółdzielczości mieszkaniowej pozwala na efektywne zarządzanie zasobami mieszkaniowymi,
- sprawne zarządzanie spółdzielczymi zasobami mieszkaniowymi determinuje przyszły rozwój spółdzielczości mieszkaniowej.

Należy przy tym podkreślić, że zabezpieczenie podstawowej potrzeby jaką jest stabilny „dach nad głową” jest elementem osobistej wolności i powinno być najważniejszą motywacją do zakładania współczesnych spółdzielni mieszkaniowych.

⁶ J. Szczepański, L. Szyszko, *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 462.

⁷ Z. Rogóż, *Roczne sprawozdanie finansowe spółdzielni mieszkaniowej za 2012 rok*, ZRSM RP, Warszawa 2012, s. 40.

⁸ M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 60.

⁹ A. Bielawska, *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 13.

LITERATURA:

- [1] Bielawska A., *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.
- [2] Hawawini G. Viallet C., *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] Pietrzykowski K., *Spółdzielnie mieszkaniowe. Komentarz 2 wydanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [4] Rogóż Z., *Roczne sprawozdanie finansowe spółdzielni mieszkaniowej za 2012 rok*, ZRSM RP, Warszawa 2012.
- [5] Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [6] Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] Sokół A., Surmacz A., Brojak-Trzaskowska M., Porada-Rochoń M., Lubomska-Kalisz J., *Analiza sprawozdań finansowych*, CeDe Wu PL, Warszawa 2010.
- [8] Szczepański J., Szyszko L., *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] *Ustawa z dnia 16 września 1982r. – prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2003 r., Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.)*.
- [10] *Ustawa z dnia 15 grudnia 2000r. (Dz. U. z 2003 r., Nr 119, poz.1116 z późn. zm.)*.

STRESZCZENIE

Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi spółdzielni mieszkaniowych w oparciu o istniejące instrumenty systemu finansowego

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu proces zarządzania zasobami mieszkaniowymi w spółdzielniach mieszkaniowych poprzez sprawne wykorzystanie instrumentów finansowych zawiera opis tych relacji oraz poszczególnych jego segmentów. Pokazuje również różnorodność elementów systemu finansowego mających wpływ na jakość systemu zarządzania zasobami mieszkaniowymi.

SUMMARY

Management of residential resources of housing cooperatives on the basis of the existing instruments of financial system

The process of management of residential resources presented in the study in housing cooperatives by means of effective usage of financial instruments contains a description on these relations and its particular segments. It also shows a variety of elements of the financial system having an influence on the quality of the management system of residential resources.



Katarzyna Wojtoszek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Proces twórczy, a zarządzanie sobą w czasie na przykładzie pisania rozprawy doktorskiej

„Znane są tysiące sposobów zabijania czasu,
ale nikt nie wie jak go wskrzesić”
Albert Einstein

WSTĘP

Czas to pojęcie względne, zjawisko mające zastosowanie w naukach ścisłych, humanistycznych, filozofii, psychologii.

Leonard Orr wyróżnił cztery typy czasów w literaturze (retencyjny – przeszłość podporządkowuje sobie teraźniejszość i przyszłość, protencyjny – dominuje rola przyszłości konsubstancjalny – równoległa obecność wszystkich czasów zamrożony – czas nie posuwa akcji w przód)¹.

Odkąd sięgnąć pamięcią ludzie wciąż pędzą, narzekają na chroniczny brak czasu, zmęczenie, mnóstwo obowiązków w pracy, w domu czy w szkole. Czas to pojęcie szerokie, nieograniczone, pojęcie, które stało się tematem rozważań filozofów na przestrzeni dziejów.

Zarządzanie czasem, to umiejętność zarządzania sobą w czasie wolnym, czyli tym, w którym można robić, co tylko się zechce. Dobra organizacja pracy to nie tylko trzymanie się przygotowanego harmonogramu, – ale również porządek. Zarządzanie czasem jest jak karuzela, wokół której krążą kolorowe foteliki. Wokół czasu krążą codzienne zadania, cele, role życiowe, praca i wszystko inne.

Problematyka zarządzania dotyczy każdej dziedziny życia. Zarządza się czasem, jakością, środkami finansowymi, dobrami, zasobami ludzkimi, etc. Istotą jest jednak racjonalna umiejętność skutecznego i rozsądnego wyko-

¹ A. Kielczewska, [<http://garciamarquez.republika.pl/czas.html>], (09.4.2014).

rzystywania posiadanych dóbr. Odpowiednie i umiejętne zarządzanie przyniesieć może nie tylko satysfakcję, ale również pozwala osiągnąć zyski, materialne jak i jakościowe. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie problemu zarządzania sobą w czasie podczas procesu twórczego, jakim jest przygotowanie rozprawy doktorskiej. Przedstawione w dalszej części pracy zagadnienia związane z zarządzaniem sobą w czasie jak i problemy pojawiające się w związku z tym zagadnieniem mają na celu zweryfikowanie i wyeliminowanie złych nawyków, co usprawni cały proces i doprowadzi do założonego celu.

Podobnie jak przy podanych wcześniej przykładach, odpowiednie zarządzanie pozwoli na dążenie do założonych celów i pomoże osiągnąć ostateczny sukces. Przygotowanie rozprawy doktorskiej to długi okres wyłożonej nauki i pracy. To od ilości i jakości czasu, który poświęcimy na poszczególne jej etapy, zależy jej, jakość. Należy zadać sobie pytanie, czym i jak ważne jest dla doktoranta zdobycie tytułu naukowego? Czy jest to początek pracy naukowej czy podniesienie prestiżu w pracy zawodowej? Pracownicy podobnie jak przedstawiciele innych grup społecznych decydują się na zdobycie tego tytułu naukowego. W obu przypadkach zdobycie upragnionego tytułu wiąże się z koniecznością spełnienia wielu wymagań formalnych jak również przygotowaniem rozprawy doktorskiej w przypadku, której należy również spełnić określone wymagania. Na te i inne działania potrzebny jest czas. Czy sam czas wystarczy by osiągnąć sukces? Nie, należy w sposób umiemy, logiczny i racjonalny tak zarządzić sobą w czasie, aby przygotowanie rozprawy doktorskiej zakończyło się sukcesem. Odpowiednie zdefiniowanie celów, ustalenie priorytetów i wyeliminowanie przeszkód w odpowiednim czasie są gwarancją osiągnięcia zamierzonych celów.

1. DEFINICJA CZASU

Niezwykle trudno jest jednoznacznie zdefiniować czas. Literatura przytacza różnorakie definicje czasu. Jedni uważają, że czas to „niematerialne continuum, które następuje wg. schematu *przeszłość – teraźniejszość – przyszłość*, a wydarzenia, które miały miejsce są nieodwracalne, a wręcz nieuniknione”².

Jednym z wielu uczonych, który zajmował się definiowaniem czasu był żyjący na przełomie siedemnastego i osiemnastego wieku Newton. Twórca prawa powszechnego ciążenia oraz zasady dynamiki twierdził, że upływ czasu przebiega identycznie w każdym miejscu oraz, że czas jest bezwzględną i absolutną wielkością. Twierdził, że czas jest niezależny od różnego rodzaju czynników, nie da się go przyspieszyć ani tym bardziej spowolnić jak również w żaden inny sposób nie da się zmienić jego właściwości.

Teoria Newtona trwała dopóki dopóty inny uczone nie stwierdził, że czas jest czwartym wymiarem, w którym to prędkość upływu czasu jest zależna od siły grawitacji, jaka oddziałuje na dane miejsce we Wszechświecie tzn. prędkość, z jaką będą upływać kolejne sekundy zależne są wzglę-

² [http://czas.org/czym-jest.php], (09.04.2014).

dem tej teorii, od siły grawitacji. W tym momencie można przemieścić się myślami w czasie do lat szkolnych na lekcję fizyki i nieocenionego Alberta Einsteina, twórcę Teorii Względności. Stwierdził on również, że jedna sekunda to uniwersalna jednostka i trwa tyle samo niezależnie od tego gdzie się znajdujemy, lecz czas pomiędzy dwoma zdarzeniami jest zależny od tego czy w danej sekundzie znajdujemy się na Ziemi czy poruszamy się z dużą szybkością w kosmosie.

Przypowieść o podróżujących bliźniakach świetnie opisuje ww. przedstawioną teorię. Tzw. paradoks bliźniaków. Załóżmy, że Piotr i Paweł to bliźniacy, Piotr wyrusza w podróż swojego życia po kosmosie z prędkością bliską prędkości światła, Paweł zaś pozostaje w tym czasie na Ziemi. Piotr i Paweł powinni starzeć się jednakowo jednak w teorii Einsteina Paweł jest młodszy i nie postarzał się tak szybko jak Piotr. Dlaczego? A dlatego, że jest to tak zwane zjawisko dylatacji czasu³. Biorąc pod uwagę teorię Einsteina, Newtona oraz innych naukowców można zauważyć, że na przełomie ponad dwóch tysięcy lat naukowcy nie stworzyli jednej konkretnej definicji czasu. Jest to temat, który rozpoczął się w sferach filozoficznych przechodząc poprzez sfery fizyczne, psychologiczne, dalej biologiczne a obecnie temat czasu stał się ważnym w sferze zarządzania.

Czy dzisiaj „młodzi naukowcy” potrafią powiedzieć, czym jest dla nich czas? Jak brzmiałaby jego definicja? Dla większości zapewne byłby to nie lada kłopot jednoznacznie określić jednym znaniem zjawisko czasu.

2. WARTOŚĆ CZASU

Czy czas ma wartość? Ile warta jest sekunda, minuta, godzina? Ile warcie jest ludzkie życie? Czy zastanawiano się nad tym, ile warta jest godzina „nicnierobienia”? Czas jest jedynym z zasobów nieodnawialnych, a jego trwonienie jest wręcz ogromne. „Czas to pieniądz” brzmi jedno z porzekadeł, ale czy kiedykolwiek przeliczono czas na konkretną wartość? Na co dzień lekceważy się ekonomiczną wartość czasu, jednak przedsiębiorca kalkuluje godzinę pracy swoich pracowników, ponieważ ich czas pracy to jego zysk, a zysk to pieniądz.

Ciągle na coś się czeka. Czekają się w kolejce do kasy samoobsługowej, na przyjazd autobusu, paczkę, odpowiedź na e-maila. Czekają się na znajomych, którzy nie przychodzą na umówione spotkanie, na sms'a aby dowiedzieć się, dlaczego ktoś się nie pojawił w ogóle. Czekamy, czekamy, czekamy. Żyjemy w świecie, w którym czas osiągnął niespotykaną wcześniej wartość. Mnogość możliwości, łatwość podróży, rozbudzona ciekawość świata i, jednocześnie, dłuższe godziny pracy powodują, że mimo wydłużenia średniej długości życia, ludzie posiadają paradoksalnie mniej czasu. Żeby realizować marzenia, zajmować się przygotowaniem rozprawy doktorskiej oraz spędzać czas z bliskimi musimy pieczołowicie organizować sobie pracę, co

³ Dylatacja - wydłużenie czasu, efekt opóźnienia zegara będącego w ruchu w stosunku do zegara spoczywającego w układzie inercyjnym – [http://portalwiedzy.onet.pl/30225,,,dylatacja_czasu,haslo.html] (09.04.2014).

nauczy szanowania czasu własnego oraz innych. Wartość czasu zależy od sposobu w jaki sposób się go traci. Racjonalnie „stracony” czas przynosi wymierne rezultaty, ma on swoją wartość

3. ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

Zarządzanie czasem to tak naprawdę zarządzanie sobą samym. To organizowanie swojego życia. Gdy jesteśmy świadomi upływającego czasu i umiemy go dobrze zagospodarować, stajemy się menedżerem własnego życia⁴.

Przygotowanie rozprawy doktorskiej wymaga wielu poświęceń, przygotowań, spełnienia wielu wymagań.

Rozprawa doktorska jest przygotowywana pod opieką promotora/opiekuna naukowego. Powinna ona stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego jak również wykazać się teoretyczną wiedzą teoretyczną doktoranta, a także umiejętnością prowadzenia pracy naukowej.

Zakres współpracy doktoranta i opiekuna naukowego zależy od zasad przyjmowanych przez samego opiekuna naukowego, zależy ona również od tego czy doktorant jest pracownikiem uczelni, czy przygotowuje rozprawę w ramach studiów III stopnia.

Niezwykle ważne są regularne spotkania z opiekunem naukowym, dyskusje i uzyskanie cennych wskazówek. Przygotowanie rozprawy jest jednak pracą samodzielną, a od opiekuna możemy oczekiwać wsparcia w zakresie wskazania wymagań formalnych, określenia zasad szczegółowych, dotyczących przygotowania rozprawy jak również podejmowania na poszczególnych etapach pracy odpowiednich kroków związanych ze spełnieniem wymagań formalnych.

Ważnym etapem jest konsultowanie treści pracy, które może odbywać się w różny sposób w zależności od metody pracy, jaką przyjmuje promotor. Zależy to od preferencji opiekuna naukowego, ale także od inwencji samego doktoranta i tematyki pracy. Praca może być konsultowana na bieżąco tj. prezentując poszczególne etapy pracy i tym samym uwzględniając ewentualne uwagi opiekuna na poszczególnych etapach procesu tworzenia rozprawy doktorskiej. Taki system wydaje się być najbardziej korzystny i racjonalnie rozłożony w czasie, ponieważ pozwala na bieżące uwzględnianie sugestii opiekuna i nanoszenie zmian na poszczególnych etapach pracy. W ten sposób korzystnie wpływa na definiowanie celów dalszej pracy i w efekcie czas poświęcony na przygotowanie jest rozłożony równomiernie. Można również przyjąć inny system pracy, gdzie promotor oczekuje konkretnego efektu pracy w postaci całej rozprawy doktorskiej. Wówczas dokonanie poprawek, uwzględnienie sugestii opiekuna naukowego czy nawet zmian fragmentów lub znacznej części pracy będzie bardziej czasochłonne niż przy zastosowaniu systemu pierwszego.

⁴ T. Szopiński, *Efektywne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Złote Myśli Sp. z o.o., Gliwice 2008, s. 19-21.

Podczas pisania rozprawy niezwykle ważną kwestią jest systematyczność. W tym miejscu należy przytoczyć Prawo Parkinsona (inaczej syndrom studenta); to nic innego jak odkładanie nauki przed egzaminem, aż do samego egzaminu. Chyba każdy przez to przeszedł – i to nie koniecznie na studiach. Po prostu lubimy odkładać tak długo, jak się da – aż nadchodzi godzina zero. Cyril Northcote Parkinson⁵ zaobserwował to zjawisko maksymalnego rozwlekania czynności przy okazji swoich badań. „Praca rozszerza się wprost proporcjonalnie do czasu wyznaczonego do jej wykonania”⁶.

Nieprzespana noc po to tylko by ślęczać nad książkami, notatkami i powycinanymi ściągami spróbować nadgonić zmarnowany czas – i wbić do głowy wszystko to, co się tylko da. Zazwyczaj wtedy przyrzekamy sobie, że to ostatni raz, że na kolejny egzamin będziemy uczyć się systematycznie. Tak samo ma się sprawa przygotowania rozprawy doktorskiej. Odkładanie na ostatnią możliwą chwilę jest bardzo ryzykowne. Nie ma wtedy pola manewru i wszystko zaczyna się „palić w rękach”. Nie ma wtedy również możliwości na poprawkę, uzupełnienie, czy też spokojne odłożenie przygotowanego materiału – czasami mądre rzeczy przychodzą do głowy już po opracowaniu.

Prawo Parkinsona to nie tylko odwlekanie na później. Mówi też o tym, że faktycznie zużywa się tyle czasu, ile na dane zadanie zostało wyznaczone. Jeśli założono by, że przygotowanie rozprawy doktorskiej zajmie 4 lata (tyle ile trwają studia) to tyle to zajmie. Ale jeśli przy definiowaniu celu założy się, że czas pisania rozprawy to 2 lata – też możliwe byłoby wykonanie takiego założenia w zadeklarowanym czasie. Skupiono by się po prostu na najistotniejszych sprawach⁷.

Korzystając z Prawa Parkinsona przede wszystkim należy określić, ile na dane zadanie poświęca się czasu. Nie ma nic gorszego jak zabieranie się za coś, bez jasnego horyzontu czasowego. W tej chwili powinno się skorzystać z zasady S.M.A.R.T.

Cele muszą być:

- Skonkretyzowane – należy je określać możliwie konkretnie,
- Mierzalne – każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja,
- Akceptowalne – pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować,
- Realne – posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
- Terminowe – cele powinny posiadać termin wykonania.

⁵ Ur. 30 lipca 1909 w Durham, zm. 9 marca 1993 w Canterbury, hrabstwo Kent) – najsłynniejsza pt. *Prawo Parkinsona*, traktująca o rozroście biurokracji stała się bestsellerem i uczyniła autora uznanym ekspertem w sprawach administracji publicznej.

⁶ M. Kijak, [<http://www.projektsukces.pl/czas.html>] (09.04.2014).

⁷ Tamże.

To „T”, (czyli Terminowe) jest szalenie istotne, bo od razu narzuca ramy czasowe celu/zadania i wtedy można podjąć świadome decyzje – na czym się skupić, jakie założyć tempo pracy itd.

W większości opracowań dotyczących pisania prac naukowych podkreśla się właśnie zasadę systematyczności. Ma to szczególne znaczenie w przypadku rozprawy doktorskiej między innymi na znaczną jej objętość i tylko systematyczna praca nad tekstem zapewni najlepsze efekty. Jest to oczywiście również swego rodzaju oszczędność czasu, ponieważ po każdej przerwie w pisaniu dużo czasu zajmuje „powrót” do kontynuacji. Najbardziej czasochłonna i tym samym wymagająca największej systematyczności jest sam proces poszukiwania i przygotowania materiałów do rozprawy. Ten początkowy – najważniejszy chyba etap pracy wiąże się z koniecznością zgromadzenia i zapoznania się z ogromną ilością pozycji literaturowych i źródeł. Mając na uwadze fakt, że rozprawa doktorska opera się na pozycjach literaturowych liczonych w setkach i jeszcze innych źródłach zapoznanie się z nimi w dużych odstępach czasu może spowodować, umknienie naszej uwadze wielu istotnych myśli i wniosków nawet, jeśli skrupulatnie je zapisujemy. Organizując i planując rozprawę doktorską⁸.

Poniżej przedstawionych zostało 7 zasad zarządzania sobą w czasie, umiejętności te są kluczowe, jeśli chce się osiągnąć sukces:

- 1. Listy spraw do zrobienia.** Zapisuj na listach wszystkie zadania, spotkania i wydarzenia, które planujesz zrealizować. Twórz listy na każdy dzień, tydzień, miesiąc. Nie mając przed sobą listy, będziesz tracił czas na zastanawianie się, co należy zrobić.
- 2. Ustalaj priorytety.** Gdy zapiszesz swoją listę zadań, ustal priorytety. Zaznacz, co jest najważniejsze (A), co jest mniej ważne (B), a co nie jest ważne (C). Zapisz, co możesz delegować innej osobie (D) i z czego możesz zrezygnować (E). Gdy na liście znajdzie się kilka priorytetów na tym samym poziomie, uszereguj je według pilności cyframi. Np.: A1, A2, A3, B1, B2, C, itd.
- 3. Zapisuj daty realizacji.** Zawsze ustalaj i zapisuj, do kiedy wykonasz konkretne zadanie. Ustal, ile potrzebujesz czasu na wykonanie zadania i kiedy możesz go wykonać. Zapisz dokładną datę, a nawet godzinę. Dzięki temu, szybciej wykonasz swoje zadanie a deadline będzie rzeczywistym punktem odniesienia dla podświadomości. Zapisuj najważniejsze zadania oraz wszystkie spotkania, telefony, plany w kalendarzu. Kalendarz powinien posiadać funkcje podglądu dnia, tygodnia i miesiąca oraz opcję przypominania. Polecam kalendarz Google, który możesz łatwo udostępnić swoim znajomym i współpracownikom. Możesz też skorzystać z organizera w komórce, jednak pamiętaj o kopiach zapasowych, bo telefony często się psują.
- 4. Planuj w przód.** Na studiach często uczymy się robienia wszystkiego na ostatnią chwilę. Jednak często w życiu zawodowym jest to zły pomysł.

⁸ A. Mikos-Sitek, [http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/rozwoj-zawodowy/wyksztalcenie-i-szkolenia-zawodowe/przygotowanie-rozprawy-doktorskiej/article.aspx] (09.04.2014).

Gdy robisz coś w pośpiechu, często coś nie wyjdzie, nie poprawisz, nie udoskonalisz... A jakość i czas są niezwykle ważne w każdym biznesie i pracy. Rozplanuj wszystkie zadania w swoim kalendarzu tak, aby jak najszybciej się z nimi uporać i wykonać je według ustalonych priorytetów.

5. **Używaj zasady 80/20.** Zasada ta, zwana również „zasadą Pareto” mówi, że 20% Twoich działań wpływa na 80% osiąganych rezultatów. Przykładowo: 20% klientów daje 80% przychodu, 20% produktów stanowi 80% obrotu, 20% ludzi zarabia 80% pieniędzy. Oczywiście, reguła ta nie jest „sztywna” i czasem stosunek ten wynosi 10: 90, 30: 90, 15: 85, etc. W życiu codziennym i w pracy, najczęściej tylko 3 zadania, które wykonujesz, są najważniejsze. Zadawaj sobie nieustannie pytanie, jakie konsekwencje będzie miało zrobienie tego a tego zadania i w jakim stopniu wpłynie na efekt końcowy.
6. **Zapisuj każdy pomysł.** Zawsze noś ze sobą notatnik i zapisuj każdy pomysł, który przyjdzie Ci do głowy. Często jest tak, że w autobusie, na przerwie w pracy czy na spacerze przychodzą do głowy najlepsze pomysły. Jeśli masz wolną chwilkę, zapisz u górze kartki Twój najważniejszy problem/wyzwanie w formie pytania. Następnie napisz jak najwięcej odpowiedzi na to pytanie.
7. **Ustalaj cele i codziennie do nich dąż.** Każdy z nas ma marzenia, jednak tylko nieliczni potrafią je realizować. Cel to marzenie z datą jego osiągnięcia. Jeśli zapiszesz go w odpowiedni sposób, napiszesz datę osiągnięcia i będziesz codziennie podejmować choćby najmniejszy krok w kierunku jego osiągnięcia, to zrealizujesz nawet największy cel⁹.

Zarządzanie czasem spełnia pięć podstawowych funkcji. Zarządzanie czasem to przede wszystkim *działanie ukierunkowane na cele*, dzięki czemu działania i plany zorientowane są na przyszłość, dążą do spełnienia marzeń. Osiągając cele osiągamy fundamenty naszego życia osiągając szczęście i spełnienie. Kolejną funkcją, którą pełni zarządzanie czasem to *optymalne korzystanie z zasobów*. Dzięki niemu nasze działania są efektywne i wydajne. Zarządzając czasem i projektami lepiej wykorzystujemy swoją energię, umiejętności i zrobić więcej w krótszym czasie. Inną funkcją zarządzania czasem jest działanie *pro aktywne*, dzięki któremu jesteśmy kreatorami życia.

Zarządzanie czasem pełni również funkcję *eliminатора stresu* tzn. zarządzając czasem niwelujemy wiele czynników stresogennych, kończymy rozpoczęte sprawy. To również *zachowanie równowagi w życiu*. W oparciu o pełnione role i wyznaczone cele potrafimy przeznaczyć czas na każdą z ważnych dziedzin naszego życia. Zarówno zawodowego, jak i rodzinnego. Zarządzanie czasem to nie tylko optymalizacja czasu pracy, ale także planowanie czasu na hobby, odpoczynek (ostrzenie siekiery), czas spędzany z najbliższymi a także zabawę. Zarządzanie czasem to *zachowanie równo-*

⁹ M. Kijak, [<http://www.projektsukces.pl/zarzadzanie-czasem-7-technik.html>] (12.04.2014).

wagi w życiu. W oparciu o pełnione role i wyznaczone cele, potrafimy przeznaczyć czas na każdą z ważnych dziedzin życia. Zarządzanie czasem to nie tylko optymalizacja czasu pracy, ale także planowanie czasu na hobby, odpoczynek, czas spędzany z najbliższymi, a także zabawę.

4. PROKRASTYNACJA – CHOROBA XXI WIEKU

*„Prokrastynacja jest jak karta kredytowa.
To świetna zabawa, dopóki nie dostaniesz rachunku”.*
Christopher Parker

Zanim usiadłam do napisania tego tekstu posprzątałam biurko, zatemperowałam kredki (choć wiedziałam, że w ogóle nie będą mi potrzebne), poodkurzałam pokój, poszłam na długi spacer z psem, zaparzyłam zieloną herbatę i zamiast usiąść do biurka, zaczęłam układać książki w biblioteczkę. Czy ja przypadkiem nie zachorowałam na prokrastynację?

Prokrastynacja to choroba XXI wieku, na którą albo już choruje większość społeczeństwa, albo wcześniej czy później zachoruje. Prokrastynacji nie należy mylić z lenistwem. Pojawia się nagle bardzo często u osób, które dotychczas uważane były za zorganizowane i bardzo obowiązkowe, to przypadłość perfekcjonistów. Główną przyczyną prokrastynacji jest zbyt duża ilość obowiązków i rzeczy, które bierze się na własne barki. Im więcej obowiązków bierze się na siebie i im więcej ma się do zrobienia, tym większe prawdopodobieństwo, że w końcu prokrastynacja zagości w umysłach społeczeństwa¹⁰.

Prokrastynacja to coś więcej niż problem z zarządzaniem czasem. J. Combs twierdzi, że wielu z nas zapewne próbowało walczyć z czasem na swój sposób i że nie przyniosło to raczej większego efektu i oczekiwanego rezultatu, dlaczego? Dlatego, że czasem nie da się zarządzać w przeciwieństwie do zarządzania sobą w czasie.¹¹

4.1. Jak walczyć z prokrastynacją przy przygotowaniu rozprawy doktorskiej?

Według Piersa Steela podział zadań na mniejsze etapy i starannie wybrany termin ich wykonania ułatwi dążenie do wyznaczonego celu:

- Podzielmy zadanie na mniejsze etapy, starannie wybierzmy termin ich wykonania.
- Wprowadźmy do swojego otoczenia elementy przypominające o przygotowaniu rozprawy (kalendarz z naniesionym deadline’em, aplikacja na smartfona, programy komputerowe, które przypominają o ustalonych

¹⁰ J. Combs, „Zrób to teraz. Stop odkładania spraw na jutro”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013 s. 9.

¹¹ Tamże s.15.

wcześniej terminach, współpracownicy, przed którymi zobowiązałeś się do wykonania pewnych działań).

- Przygotowanie rozprawy, jeśli to możliwe, zacznijmy od zadań najcięższych, najtrudniejszych.
- Szukajmy inspiracji w działaniach innych ludzi (współpracowników, zwierzchników, opiekuna naukowego). Pamiętajmy, że im bardziej są do nas podobni, tym większa szansa, że ich przykład zainspiruje również nas.
- Poprośmy kogoś o pomoc lub zaprośmy do współpracy przy realizacji zadania. Szukajmy wsparcia u ludzi posiadających kompetencje czy doświadczenia wymagane w zadaniach, które mielibyśmy razem wykonać, albo prośmy o pomoc tych, z którymi lubimy współpracować.
- Prośmy o informacje zwrotne dotyczące sposobu wykonania zadania. Akceptacja zwiększy poczucie skuteczności, a uwagi krytyczne pozwolą skorygować ewentualne błędy w działaniu.
- Uporządkujmy miejsce pracy (biurko, pokój, pulpit komputera) tak, aby ograniczyć wpływ wskazówek przypominających o tym wszystkim, co nie jest związane z aktualnie wykonywanym zadaniem.
- Zadbaj o kondycję psychofizyczną: śpijmy tyle, ile potrzebujemy, a nie ile możemy, bądźmy aktywni fizycznie, wprowadźmy się w dobry nastrój.
- Ograniczmy wpływ czynników, które rozpraszają uwagę (wyłączmy telewizor, zgaśmy radio, wyciszmy komórkę, z zasięgu wzroku usuńmy wszystkie elementy mogące rozproszyć naszą uwagę)
- Gdy realizujemy równocześnie kilka zadań wymagających podobnych działań (np. przeglądamy notatki, robimy spis literatury, klasyfikujemy bibliografię) staraj się je grupować razem.
- Spróbujmy zaprojektować pracę, tak, aby stała się dla nas atrakcyjna.
- Wymyślmy sposób, w jaki moglibyśmy siebie wynagrodzić za wysiłek, determinację czy odwagę w realizacji zadań, które przed sobą postaviliśmy – dobra kolacja, długi spacer, nowa książka czy wizyta w kinie¹².

5. ZŁODZIEJE CZASU. KTO KRADNIE NASZ CZAS?

Każdy z nas cierpi na „brak czasu” i nawet nie zdajemy sobie sprawy, że jesteśmy poddawani kradzieży czasu. Aby nasza produktywność była wysoka i nasze zarządzanie sobą w czasie było efektywne i przynosiło oczekiwane rezultaty należy nauczyć się unikać kradzieży czasu. Złodziejami

¹² P. Stee, *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, *Psychological Bulletin*, 133(1), s. 65-94.

czasu są osoby i zadania, które zlecają nam niezapowiedziane, czasochłonne i uciążliwe zadania. Nawet nie zauważa się, kiedy mija kilka godzin a my mamy przed sobą jeszcze dużo pracy.

Co i kto kradnie nam czas?

- Mamy idealnie poukładany plan pisanie rozprawy jesteśmy pełni pomysłów, weny i chęci do pracy, kiedy nagle usłyszymy nadciągający z drugiego pokoju dźwięk telewizora, zaczyna się ulubiona telenowela. Zrywamy się zazwyczaj z krzesła, bo przecież 45 minut nikomu nie zaszkodzi.
- Inny przykład złodzieja czasu to 5 minutowa przerwa na herbatę. Nastawiamy czajnik, szykujemy filiżankę, przy okazji włączamy zmywarkę, itp. (w kuchni zawsze jest coś do zrobienia) i z 5 minut robi się 50.
- Innym razem koncentrujemy się nad pracą, ale dzwoni do nas telefon lub przychodzi powiadomienie o nowym mailu, który koniecznie „musisz” przeczytać. Odrywasz się od pracy, tracisz wątek.

Aby lepiej zarządzać czasem i eliminować „kradzieże”, należy:

- Poświęcić 100% koncentracji na zadaniu, wyłączając telefon, komunikator czy program pocztowy: zawsze możesz przecież oddzwonić, czy odpisać godzinę później...
- Postępować asertywnie i odmawiać, gdy zlecane nam zadanie zakłóci plan działania i pociągnie za sobą konsekwencje.
- Pilnować swój czas, spędzany poza produktywnymi godzinami, np. podczas przerw.
- Dawać do zrozumienia osobom z otoczenia, że Twoja praca jest ważna i w jej czasie jesteś zajęty, a nawet niedostępny¹³.

Warto też, jeśli jest taka możliwość, pracować nad rozprawą poza godzinami „życia domowników”. Wtedy jest mniejsze prawdopodobieństwo, że będzie nam ktoś przeszkadzał. Ja sama przygotowując swoją rozprawę doktorską zasiadam do pracy w późnych godzinach wieczornych, gdy milkną odgłosy domu, aby w ciszy i spokoju usiąść przy komputerze i pracować nad rozprawą doktorską.

Zdarza się tak, że nieświadomie wyszukujemy sobie zajęcia, które kradną nam cenny czas. Zdaniem Briana Tracy’ego, „najgorszym błędem zarządzania czasem, jest robienie rzeczy zbędnych. Dlatego co jakiś czas zapytaj siebie: Czy jestem produktywny, czy tylko aktywny? Czy to, co robię w tym momencie, zbliża mnie do wyznaczonych celów, czy oddala? Czy jest jakiś sposób, abym mógł lepiej wykorzystać swój czas? Pamiętaj, że pro-

¹³ M. Kijak, [<http://zarządzajczasem.wordpress.com/2012/01/08/zarządzanie-czasem-jak-uniknac-kradziezy>] (12.04.2014).

blemy z „brakiem czasu” nie są związane z małą ilością godzin, które masz do dyspozycji, lecz ze sposobem ich wykorzystania!¹⁴

5.1. Kontrola w zarządzaniu czasem

„Kontrola jest ostatnią fazą procesu zarządzania. Jej głównym celem jest rejestracja osiągniętych wyników i porównywanie ich z planem”¹⁵.

Porównywanie wyznaczonych zadań z uzyskanymi wynikami ma wskazać, czy udało się przekształcić plany w rzeczywistość. Wszelkie odstępstwa i odchylenia należy zbadać pod względem potrzeby zainicjowania przedsięwzięć korygujących lub zasadniczej rewizji planów. Kontrola ze swymi informacjami jest jednocześnie punktem wyjścia do opracowania nowego planu i rozpoczynającego się tym samym od nowa procesu zarządzania. Kontrola bez planowania nie jest możliwa, jako że nie miałaby (planowych) zadań wyznaczonych, a żaden nowy cykl planowania nie może się rozpocząć bez informacji kontroli o osiągnięciu celu. Dlatego też planowanie i kontrolę określa się także, jako funkcje bliźniacze.

„Kontrola to posiadanie siły, aby zarządzać sobą w czasie. Kiedy kontrolujemy nasze działania mamy możliwość sprostać wszystkiemu, co stanie nam na drodze. Nikt nie może kontrolować każdego aspektu życia, ale możemy utrzymywać kontrolę nad tym, co się nam przytrafia. Ważne jest, aby pamiętać, że wszystkie rzeczy w życiu wywierają na nas jakiś wpływ i kiedy próbujemy nauczyć się zarządzania czasem, musimy to rozważyć. Proces zarządzania czasem jest skomplikowany, ale raz opanowany, sprawia, że życie jest łatwiejsze. Aby stworzyć efektywny plan zarządzania czasem, musisz rozważyć wszystkie obszary swojego życia i określić gdzie jest spędzany czas”¹⁶.

PODSUMOWANIE

Jak wspomniano we wstępie celem niniejszej pracy jest przedstawienie problemu zarządzania sobą w czasie podczas procesu twórczego, jakim jest przygotowanie rozprawy doktorskiej. Wiadomo, że umiejętność zarządzania czasem (a dokładnie zarządzania sobą w czasie) to podstawowa umiejętność każdego człowieka sukcesu. Wszelkie zadania, praca, przyjemności, znajomi, rodzina, przyjaciele, sytuacje, to wszystko, co nas otacza, na co dzień etc. Zarządzanie czasem to zarządzanie sobą prowadzi do refleksji nad własnymi postawami, wartościami i zdobywania umiejętności, jak tych wartości bronić (asertywność). Dzięki temu umacniamy dochodzenie do niezależności w swoich decyzjach, poglądach, możliwościach. Niezależność daje odwagę podejmowania trudnych decyzji, a w szczególności mówienia „nie” rzeczom mało ważnym.

¹⁴ Tamże (12.04.2014).

¹⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 27.

¹⁶ M. Kijak, [<http://zarządzajczasem.wordpress.com/2012/01/08/zarządzanie-czasem-jak-uniknac-kradziezy/>] (12.04.2014).

Zarządzanie czasem to tak naprawdę czynność bardzo osobista. Chodzi tu o nasz czas i nasze życie. Błędy popełniane na etapie planowania i podejmowania decyzji powodują największe straty w zasobach naszego czasu.

Jeśli uświadomimy sobie, czym jest dla nas czas, przeprowadzimy analizę wykorzystania własnego czasu, świadomość własnych potrzeb, budowanie celów osobistych i zawodowych, co jest dla nas najważniejsze w życiu będzie nam znacznie łatwiej skonstruować cele i dążyć do ich realizacji. Jak wspomniano już na początku zarządzanie czasem jest czynnością niemożliwą do wykonania. Zarządzanie sobą jest wyrafinowaną i niełatwą do opanowania sztuką. W rzeczywistości niewiele osób potrafi robić to w sposób efektywny i rozsądny.

Poprzez umiejętność prawidłowego zarządzania sobą w czasie wykształcamy w sobie wzrost samodyscypliny i indywidualnej odpowiedzialności za efekty pracy, wzrost efektywności i wydajności, lepsze radzenie sobie ze stresem, poprawę osobistej skuteczności i motywacji do działania, co jest niezwykle istotne podczas planowania i przygotowywania rozprawy. Po przez właściwe planowanie i podejmowanie istotnych decyzji na tym etapie wyeliminowana zostanie większość pułapek, przeszkód, a tzw. „złodzieje czasu” nie zakłócą etapu gromadzenia materiałów, konsultacji jak i samego procesu pisanie rozprawy.

Punktem wyjścia do doskonałości w zarządzaniu czasem jest pragnienie. Pragnieniem doktoranta jest uzyskanie tytułu naukowego zaś kluczem do motywacji jest „powód”. Powodem efektywnej pracy nad rozprawą jest wizja sukcesu zawodowego i naukowego. By rozwinąć w sobie dostateczne pragnienie opanowania Potęgi Czasu, ważna jest silna motywacja przez korzyści, jakie założono decydując się rozpocząć przygodę życia jaką są studia III stopnia i uzyskanie stopnia naukowego.

*”Nie do nas należy decydować o czasie,
jedyne, co możemy,
to decydować o tym, co zrobić, w czasie,
który został nam dany...”
J.R.R Tolkien.*

LITERATURA:

- [1] Bieniok H., *Zarządzanie czasem – poradnik dla mało efektywnych*, Wydawnictwo Difin Warszawa 2010.
- [2] Combs J., *Zrób to teraz. Stop odkładania spraw na jutro*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- [3] Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2003.
- [4] Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2006.

- [5] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [6] Stee P., *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, Psychological Bulletin.
- [7] Szopiński T, *Efektywne zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Złote Myśli Sp. z o.o., Gliwice 2008.

Zasoby internetowe

- [8] Kielczewska A., [<http://garciamarquez.republika.pl/czas.html>] (09.04.2014).
- [9] Brak autora [<http://czas.org/czym-jest.php>] (09.04.2014).
- [10] *Popularna Encyklopedia Powszechna*, Wydawnictwa Fogra [http://portalwiedzy.onet.pl/30225,,,dylatacja_czasu,haslo.html] (09.04.2014).
- [11] Kijak M., [<http://www.projektsukces.pl/czas.html>] (09.04.2014).
- [12] Mikos-Sitek A., [<http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/rozwoj-zawodowy/wykształcenie-i-szkolenia-zawodowe/przygotowanie-rozprawy-doktorskiej/article.aspx>] (09.04.2014).
- [13] Kijak M., [<http://www.projektsukces.pl/zarządzanie-czasem-7-technik.html>] (12.04.2014).
- [14] Kijak M., [<http://zarządzajczasem.wordpress.com/2012/01/08/zarządzanie-czasem-jak-uniknac-kradziezy/>] (12.04.2014).

STRESZCZENIE

Proces twórczy, a zarządzanie sobą w czasie na przykładzie pisania rozprawy doktorskiej

Odkąd sięgamy pamięcią ludzie wciąż pędzą, narzekają na chroniczny brak czasu, zmęczenie, mnóstwo obowiązków w pracy, w domu czy w szkole. Czas to pojęcie szerokie, nieograniczone, pojęcie, które stało się tematem rozważań filozofów na przestrzeni dziejów.

Zarządzanie czasem, to umiejętność zarządzania sobą w czasie wolnym, czyli tym, w którym możesz robić, co tylko zechcesz. Dobra organizacja pracy to nie tylko trzymanie się przygotowanego harmonogramu – ale również porządek. Zarządzanie czasem jest jak karuzela wokół której krążą kolorowe foteliki. Wokół czasu krążą nasze zadania, cele, role życiowe, praca i wszystko inne. Przygotowanie rozprawy doktorskiej to długi okres wytężonej nauki i pracy. To proces tworzenia pełen niespodzianek, przeszkód, które poprzez właściwe i umiejętne zarządzanie sobą w czasie należy wyeliminować lub zminimalizować już podczas procesu planowania i przygoto-

wania. To od ilości i jakości czasu który poświęcimy na poszczególne jej etapy, zależy jej jakość.

SUMMARY

The process of creation versus self-management in time while writing a doctoral dissertation

Since we can remember people are still rushing, complaining about the chronic lack of time, fatigue, lots of job duties, responsibilities at home, school duties. Time is a broad term, an unlimited one, which has become a theme of discussion of philosophers over the centuries.

Time management is the ability to manage our free time, i.e in the time you can do whatever you want. Well organized work is not only keeping the established timetable but first of all- keeping things in order. Time management is a merry-go-round with its seats in all colors.

Our objectives and targets go around the time together with the life roles, work possibilities or anything else. Preparing PhD dissertation is a long time of hard work and study. It's a process of creation full of surprises, obstacles we are able to minimize or eliminate through proper self-management in time already at the beginning when we try planning or preparing things. It is the quality and quantity of time dedicated to its stages that the quality of the mentioned above depends on.



Jarosław Sempryk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Spór wokół społecznej odpowiedzialności biznesu

WSTĘP

O współczesnym ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu mówi się dopiero od momentu ukazania się publikacji „Ewangelia bogactwa” w której A. Carnegie¹ sformułował pierwszą wersję doktryny *corporate social responsibility* (CSR). Składały się na nią dwie zasady: dobroczynności (*charity*) oraz powierniczości (*stewardship*). Pierwsza nakazywała wspomaganie tych, którym się nie powiodło. Druga zaś mówiła o tym, że człowiek bogaty zarządzając dobrem innych jest powiernikiem społecznego dobra. Oprócz religijnych korzeni etyki biznesu należy podkreślić, że niektóre wydarzenia polityczno gospodarcze odegrały funkcję katalizatora w refleksji nad moralnością biznesu². Model CSR wpisując się w zrównoważony rozwój uwzględnia w swojej strategii oprócz zysku, interesy społeczne oraz ochronę środowiska. Do wyjaśnienia działalności gospodarczej nie wystarczy już efektywność i ekonomiczność. Działalność gospodarcza jest także przedmiotem oceny etycznej. Chodzi więc o równowagę w wymiarze ekonomiczno społecznym i ekologicznym w relacjach z interesariuszami a także w procesie ochrony zasobów³.

Celem artykułu jest przedstawienie niejednoznacznej terminologii, jaka funkcjonuje w literaturze w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz omówienie teorii filozoficznych dotyczących oceny moralnej działań, które mają zastosowanie w teorii zarządzania.

¹ [<http://digital.library.cornell.edu/cgi/t/text/pageviewer-idx?c=nora;cc=nora;rgn=full%20text;idno=nora0148-6;didno=nora0148-6;view=image;seq=0661;node=nora0148-6%3A1>] (14-07-07).

² L. von Ryan, J. Sójka, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 1997 s. 6-7.

³ W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s.424.

1. TERMINOLOGICZNA NIEJEDNOZNACZNOŚĆ ORAZ STANDARDY ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Wśród przesłanek zdynamizowanego zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, należy wymienić: zmieniające się otoczenie zewnętrzne, wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej, wzrost znaczenia niematerialnych zasobów firmy oraz zmianę podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają⁴.

Nauka o odpowiedzialności biznesu ma do spełnienia trzy podstawowe funkcje. Pierwszą z nich jest funkcja deskryptywna, która próbuje opisać praktykę przedsiębiorstw w zakresie relacji z interesariuszami. Druga to funkcja instrumentalna, która próbuje określić jakie działania można podjąć aby osiągnąć pożądane rezultaty. Trzecia to funkcja normatywna: próbuje odpowiedzieć na pytanie jak być powinno? Podkreśla ona *inter alia* takie wartości jak dobro wspólne czy zrównoważony rozwój, zmniejszenie biedy i wykluczenia etc...⁵. Niektórzy autorzy dla terminu CSR proponują następujące rozwinięcia: Odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy (*corporate stakeholder responsibility*), strategiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate strategic responsibility*) czy odpowiedzialny i zrównoważony biznes (*corporate sustainability and responsibility*). Inni autorzy z kolei wskazują potrzebę większej operacjonalizacji tego terminu jak na przykład kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnością (Waddock, Bodwell 2002) lub 3BL (Elkington 1997). W polskiej literaturze zaproponowano określenie 3E (ekonomia, ekologia, etyka)⁶.

Ponieważ zbyt często pojawiają się niezgodności pomiędzy wartościami głoszonymi przez firmy a codzienną praktyką, konieczne są standardy w zakresie odpowiedzialności. Jak dotychczas nie ma jeszcze powszechnie uznanych standardów, które obejmowałyby wszystkie obszary odpowiedzialności. W ostatnich latach jednak pojawia się ich coraz więcej. Wśród nich można wymienić: Standardy procesu (*Process standards*), które opisują relacje z interesariuszami, komunikacji, budowania systemów zarządzania (AA1000, GRI); Standardy wyników (*Performance standards*), które określają, co jest dopuszczalne, a co nie (Global Compact, Konwencje MOP), Standardy zasad (*Foundation standards*): określają najlepszą praktykę w poszczególnych obszarach (Wytyczne OECD); Standardy certyfikowane (*Certification standards*): określają, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby uzyskać certyfikat (SA8000, ISO14001, EMAS); Standardy przeglądów (*Screening standards*): określają, jakie warunki firma musi spełniać, aby mogła zostać zakwalifikowana do danej grupy firm (FT-SE4GOOD, DJSGI).

⁴ S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, op. cit., s. 160. Cyt. za: [http://www.sob.edu.pl/wp-content/download/s/sob_moda_czy_koniecznosc.pdf] (14-07-06).

⁵ W. Gasparski, op. cit., s.427.

⁶ Ibidem, s.428.

Popularnym standardem odpowiedzialności, często stosowanym przez firmy brytyjskie, jest AA1000 (*Accountability 1000*). Jest to narzędzie ułatwiające określenie celów strategicznych i budowanie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Standardem stosowanym w procesie przygotowywania raportów społecznych firm jest *Sustainability Reporting Guidelines*, opracowane przez *Global Reporting Initiative* (GRI). Jednym z częściej stosowanych standardów społecznej odpowiedzialności jest SA8000 (*Social Accountability 8000*). Jest to uniwersalna norma określająca wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie powinna spełniać firma zwłaszcza w relacji z pracownikami. SA8000 określa szereg warunków wstępnych (m.in. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, nie stosowanie dyskryminacji, nie stosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego) oraz wymagania dotyczące systemu zarządzania odpowiedzialnością (m.in. sformułowanie polityki społecznej firmy, dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników, kontrolowanie dostawców w aspekcie polityki społecznej). Certyfikaty SA8000 zostały już wydane prawie 350 firmom na świecie, w 38 krajach, z tego w Polsce – 10 firmom⁷. Jako pierwsza w naszym kraju podjęła audyt etyczny wg zasad AA1000 firma British American Tobacco Polska w roku 2003, natomiast Elektrownia Opole S.A. jako pierwsza uzyskała w Polsce certyfikat zgodności systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością z wymaganiami normy SA8000, udzielony przez BVQI⁸.

Termin CSR nadal budzi wiele kontrowersji, ponieważ dotyczy wielu różnych aspektów funkcjonowania biznesu. Dlatego też proponuje się określić pewne minima społecznej odpowiedzialności. Campbell proponuje uznać działanie za społecznie odpowiedzialne, gdy 1/ nie czyni szkody interesariuszom, 2/ a w przypadku, jeśli taka szkoda zostanie już wyrządzona powinna zostać odpowiednio zrekompensowana. Oczywiście definicja ta ma swoje ograniczenia⁹.

Bardzo często odpowiedzialność dotyczy przeszłości: szukamy tego, kto to zrobił i kto ma ponieść konsekwencje. Istnieje jednak inny sens tego pojęcia, który pojawia się wówczas, gdy mówimy o braniu odpowiedzialności za to co się wydarzy. Jest to sens widoczny w „nowej odpowiedzialności” o której mówi P. Ricoeur¹⁰. Wyraża on troskę o to by rzeczywistość przetrwała jako dobro należne przyszłym pokoleniom. Dziedzina biznesu także nie może się obejść bez odpowiedzialności. Odpowiedzialność ekonomiczna bierze pod uwagę odpowiedzialność podmiotu gospodarującego i jego wymiar etyczny. Została ona znacznie rozszerzona i uzyskała całą głębię znaczeń wraz z pojawieniem się koncepcji interesariuszy, wprowadzonej po raz pierwszy Stanford Research Institute w 1963 roku, a oznaczającej osobę bądź podmiot zainteresowany działalnością firmy i ponoszący różnego typu

⁷ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2004 s. 21-22.

⁸ Tamże.

⁹ W. Gasparski, op. cit., s.429.

¹⁰ Por. P. Ricoeur, *Le concept de responsabilité*, w: *Le Juste 1*, Ed. Esprit, Paris 1995, s. 45-60. J. Tischner, *Widnokrąg nowej odpowiedzialności* [Na marginesie "Centesimus annus"] 6(433), s. 3.

ryzyko związane z jej funkcjonowaniem. W przeciwieństwie do akcjonariuszy, zainteresowanych głównie zyskiem z działalności spółki, interesariusze to grupa o wiele szersza obejmująca m.in. pracowników, klientów, kredytodawców, dostawców, a nawet społeczności lokalne, wobec których przedsiębiorstwo musi poczuwać się do odpowiedzialności¹¹.

Nicolai Hartmann trafnie zauważył, przy okazji analizy życia politycznego, że: *odpowiedzialność [...] rozpościera się na wszystkie obszary życia. Wszędzie obowiązuje to samo prawo duchowego dziedzictwa, ta sama dziejowa ciągłość. [...] W każdym kulturowym odniesieniu pojedynczy człowiek postrzega siebie jako włączonego w inną jeszcze wspólność, we wspólnotę następujących po sobie generacji, która uczy go rozumienia siebie samego jako krótkowiecznego ogniwa jednego łańcucha. [...] Tu człowiek dzisiejszy czuje się solidarny z człowiekiem z przyszłości, który nie będzie go znał i który ze swej strony nie będzie mógł się za nim wstawić*¹². Odpowiedzialność pozytywna, w przeciwieństwie do odpowiedzialności negatywnej, restrykcyjnej zwróconej przede wszystkim w przeszłość, nie jest tylko odpowiedzialnością wobec interesariuszy tu i teraz, ale staje się odpowiedzialnością za pokolenia, które przyjdą po nas. Według Georga Pichta¹³, odpowiedzialność ma wymiar i odnosi się do efektów naszych działań w przyszłości. Zatem w przypadku firm będzie to odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń i umożliwienie im korzystania z dóbr, jakie oferuje nasza planeta¹⁴.

Janina Filek opisując społeczną odpowiedzialność biznesu przedstawiła sześć etapów jej budowania. Na etapie wstępnym nie można mówić o jakiegokolwiek odpowiedzialności, ponieważ przedsiębiorca jej unika. W dwóch kolejnych etapach odpowiedzialność jest narzucona przez prawo, tzn. jest kara za zło i rekompensata za wyrządzoną szkodę. Na etapie trzecim zaczyna się kształtować koncepcja CSR, odpowiedzialność jest wprowadzić wymuszana przez społeczeństwo, ale przedsiębiorca sam podejmuje wysiłek kształtowania właściwych relacji z interesariuszami. Na etapie czwartym i piątym odpowiedzialność negatywna zastąpiona zostaje odpowiedzialnością pozytywną, co wiąże się ze świadomym podejmowaniem odpowiedzialności społecznej przez firmę¹⁵.

G. Lipovetsky podkreśla potrzebę zarządzania na dłuższą metę, które może zapewnić rozwój przedsiębiorstwa¹⁶. Etyka biznesu powinna pełnić funkcję profesjonalnej deontologii, określającej jak przedsiębiorca biznes-

¹¹ L. Zielińska, *Od odpowiedzialności za siebie do współodpowiedzialności*, za: [http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1528/2012_zielinska_171_180.pdf?sequence=1] (14-07-07).

¹² N. Hartmann, w: *Filozofia odpowiedzialność XX wieku*, Teksty źródłowe, red. J. Filek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 44. za: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2012/2012_zielinska_171_180.pdf] (14-07-07).

¹³ Picht G., *Pojęcie odpowiedzialności*, tłum. K. Michalski, [w:] G. Picht, *Odwaga utopii*, PIW, Warszawa 1981, s. 233.

¹⁴ L. Zielińska, op. cit.

¹⁵ Por. J. Filek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Ampress, Warszawa 2006, s. 8 za: L. Zielińska, *Od odpowiedzialności za siebie do współodpowiedzialności*, za: [http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1528/2012_zielinska_171_180.pdf?sequence=1] (14-07-07).

¹⁶ Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Kraków 2000 s. 25.

men powinien godzić myślenie ekonomiczne z myśleniem o dobru społeczeństwa, a z drugiej strony jak nie sprzeniewierzać się myśleniu czysto ekonomicznemu¹⁷. Jak stwierdza W. Gasparski o społecznej odpowiedzialności słyszymy, gdy firma przekazuje dotacje na wsparcie jakiegoś celu. Towarzyszy temu zapewnienie, że jest to działanie bezinteresowne, podczas gdy teoria zarządzania określa CSR jako instrument budowania wartości i przewagi konkurencyjnej firmy¹⁸.

D. Doane w swoje pracy wyróżnia cztery mity odnośnie koncepcji CSR¹⁹:

- rynek może zapewnić zarówno krótko – jak i długotrwałe zyski,
- etyczny konsument będzie napędzał zmianę,
- firmy będą rywalizowały ze sobą w walce o prowadzenie biznesu w sposób etyczny,
- w globalnej gospodarce kraje będą rywalizować ze sobą w zakresie postępowania zgodnego z etyką.

2. DEONTOLOGIZM CZY KONSEKWENCJALIZM

W zarządzaniu wybór między postawą kantowskiego imperatywu czy utilitarianizmu jest istotną kwestią. Obie teorie mówią o tym, co stanowi podstawę moralnej oceny działań. Konsekwencjalizm przyjmuje, że tą podstawą oceny są stany rzeczy w świecie. Działanie uznawane jest za złe, bo w jego wyniku w świecie pojawia się stan rzeczy, który jest zły, albo działanie jest dobre, bo w jego wyniku pojawia się stan rzeczy, który jest dobry. Tu dobro jest pierwotne wobec powinności. Deontologizm zaś zakłada, że powinność i norma jest pierwotna. Dobro moralne w tym kontekście definiowane jest przez katalog norm. Normy te obowiązują niezależnie od tego, jakie skutki pociąga za sobą ich wdrożenie. Określone działania (dobre lub złe) rozpatrywane są niezależnie od ich konsekwencji. Paradoks równowagi w zarządzaniu wskazuje na przewagę postaw konsekwencjonalizmu. Należy pamiętać jednak, że manager zarządzający firmą wybiera opcję, dla której zbudowane kryterium epistemiczne wykaże lepszy rezultat²⁰.

W kwestiach odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma odpowiedź na dwa pytania, które mają wpływ na aspekt etyczny zarządzania:

1. jakie zamiary ma firma (dyrektor) podejmując taką a nie inną decyzję oraz

¹⁷ B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka i ekonomia*, Wyd. PTE Warszawa 2007, s. 8.

¹⁸ W. Gasparski, op. cit., s.431.

¹⁹ D. Doane, *The myth of CSR*, *Standford Social Innovation review*, Fall 2005, s. 25n cyt. za: A. Poszewiecki, *Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu*, za: [http://www.ipe.d.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf] (14-07-06).

²⁰ T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wyd. WWSZiP Wałbrzych, 2012 s.157.

2. jak mają się te zamiary do możliwych skutków?

Wyobraźmy sobie firmę X, która chce wybudować nową fabrykę w zafabrykowanej dzielnicy miasta zamieszkiwanego w dodatku przez mniejszości narodowe. Czy firma, o której mowa wspiera mniejszości etniczne, czy jest jedynie sprytnym inwestorem? Obie odpowiedzi mogą być słuszne. Oba motywy, poszukiwanie zysku lub altruizm będą miały wpływ na otoczenie firmy oraz na samą firmę (na postawę wobec pracowników, na poziom płac, oraz na innych inwestorów). M. Weber nazywał to „moralnością postawy”, która wyznacza pewien standard, aby określić pewien kurs działania. A co z wymową etyczną rezultatów? Za dwa lata firma splajtowała, dobre chęci skompromitowały się w konfrontacji z rzeczywistością a firmę oskarżono o przekupstwo; choć nie zawsze można ich było uniknąć, zaobserwowano problemy językowe, wandalizm, dyskryminację etc. Ostatecznie nikt nie odniósł korzyści z tego przedsięwzięcia. Zdrowy rozsądek wymaga, aby firma realizująca koncepcję CSR, czyli „odpowiedzialna” starała się określić takie konsekwencje i wziąć pod uwagę ewentualne ograniczenia, które mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Recepta Arystotelesa mówi, że należy pamiętać o tym, że znajomość przyszłości jest zawsze niewystarczająca i zbytnia pewność siebie kończy się fiaskiem²¹.

Przy podejmowaniu decyzji musi jednak istnieć jakiś kompromis, który T. Gospodarek formułuje w następujący sposób: „istnieją zagadnienia zarządzania, gdzie oprócz postawy konsekwencjonalisty manager musi przyjąć istnienie i stosowalność zasad etycznych określonych przez imperatyw kategoryczny”²².

PODSUMOWANIE

W świetle powyższego wydaje się, iż tak naprawdę jedynym rodzajem CSR, który warto i należy praktykować to zdroworozsądkowa etyka, która opiera się an dwóch fundamentalnych zasadach: (1) „zwykłej przyzwoitości” (*ordinary decency*), która oznacza uczciwość i zachowania fair (spłacanie długów, wypłata wynagrodzeń, respektowanie zobowiązań, także ustnych, etc.) oraz (2) „sprawiedliwości” (*distributive justice*), która oznacza skorelowanie wzrostu wynagrodzeń i wzrostu wydajności pracy oraz uzależnienie awansu od osiągnięć²³. Konkludując należy wskazać, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zyskuje coraz większe znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wciąż jednak brakuje powszechnie uznanych standardów, które obejmowałyby wszystkie jej obszary. Niejednoznaczna jest przy tym stosowana terminologia. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera większa operacjonalizacja terminu i stworzenie sformalizowanego, kompleksowego systemu standardów w zakresie społecznej odpowiedzial-

²¹ L. von Ryan, J. Sójka, op. cit., s. 260-261.

²² T. Gospodarek, op. cit., s.157.

²³ A. Poszewiecki, *Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu*, za: [http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf] (14-07-06).

ności biznesu. Problem ten powinien wyznaczać kierunek przyszłych badań.

LITERATURA:

- [1] Doane D., *The myth of CSR*, Stanford Social Innovation review, Fall 2005.
- [2] Gasparski W., *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- [3] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wyd. WWSZiP Wałbrzych, 2012.
- [4] J. Filek (Red.), *Filozofia odpowiedzialność XX wieku, Teksty źródłowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
- [5] Klimczak B., Lewicka-Strzałecka A., *Etyka i ekonomia*, Wyd. PTE Warszawa 2007.
- [6] Picht G., *Odwaga utopii*, PIW, Warszawa 1981.
- [7] Porębski Cz., *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Kraków 2000.
- [8] Poszewiecki A., *Kontrowersje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu*, za: [http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf] (14-07-06).
- [9] Ricoeur P., *Le concept de responsabilité*, w: *Le Juste 1*, Ed. Esprit, Paris 1995.
- [10] Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2004.
- [11] Ryan L. Sójka J., *Etyka biznesu*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 1997.
- [12] Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Nowoczesne koncepcje zarządzania. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [13] Zielińska L., *Od odpowiedzialności za siebie do współodpowiedzialności*, za: [http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1528/2012_zielinska_171_180.pdf?sequence=1] (14-07-07).

STRESZCZENIE

Spór wokół społecznej odpowiedzialności biznesu

W artykule opisano koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, jej funkcje oraz kontrowersje istniejące w zakresie terminologii. Podjęto również rozważania na temat teorii filozoficznych dotyczących oceny moralnej działań, które mają zastosowanie w teorii zarządzania.

SUMMARY

Controversy around the corporate social responsibility

The article describes the conception of corporate social responsibility, its functions and controversy existing within the frames of terminology. It has been also discussed the philosophical theories on the moral assessment of actions which are applied in the management theory.