



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 2(11) kwiecień 2012, Rok wyd. IV

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy, Rosja), Ryszard Grosset (WSZiP im. Heleny Chodkowskiej), Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
Tel. 22 539 19 00, Fax 22 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
www.chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Marcin Lech

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

SPIS TREŚCI

Od redaktora	5
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
TWORZENIE ŚRODOWISKA INSTYTUCJONALNEGO W ENERGETYCE Olga N. Wiszniakowa	9
NA TLE STRUKTUR RYNKOWYCH UNII EUROPEJSKIEJ Dariusz Prokopowicz	25
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego	
NIESTABILNOŚĆ RYNKÓW KAPITAŁOWYCH Miroslaw Bojańczyk	35
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
SMART METERING, SMART GRIDS Cezary Tomasz Szyjko	46
Kształcenie i doskonalenie kadr	
KWALITOLOGIA KOMPETENCJI MENEDŻERÓW SPRZEDAŻY Przemysław Niewiadomski	59
OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ Elżbieta Kośmicka-Ślesińska	72
Prawne narzędzia zarządzania	
MAŁŻEŃSTWO JAKO DROGA DO LEGALIZACJI POBYTU CUDZOZIEMCÓW Robert Maciejczyk	84
Opinie, polemiki, dyskusje	
AGRESYWNY NACJONALIZM Andrzej Wilk	93
Recenzja	
EFFECTIVENESS OF INFORMATIZATION PROJECTS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT Cezary Tomasz Szyjko.....	106
Kronika wydarzeń	
ODDZIAŁYWANIE OBSZARÓW MIEJSKICH NA BUDOWNICTWO W GMINACH SĄSIADUJĄCYCH Zofia Bolkowska	111
Streszczenia artykułów	114
Summaries of Articles	118

CONTENTS

Editor's note.....	5
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
CREATING INSTITUTIONAL ENVIRONMENT IN ENERGY INDUSTRY	
Olga N. Wiszniakowa	9
EUROPEAN UNION MARKET STRUCTURE	
Dariusz Prokopowicz	25
Theory and Practice in Economic Development	
INSTABILITY OF CAPITAL MARKETS	
Mirosław Bojańczyk	35
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
SMART METERING, SMART GRIDS	
Cezary Tomasz Szyjko	46
Educating Human Resources	
TOWARDS SALES MANAGERS COMPETENCIES QUALITOLOGY OF INSTITUTIONALIZED UNITS (ORGANIZATIONAL MARKET) – RESEARCH REPORT	
Przemysław Niewiadomski	59
EVALUATION OF TRAINING EFFECTS	
Elżbieta Kośmicka-Ślesińska	72
Legal Tools in Management	
MARRIAGE AS A WAY TO LEGALIZE ALIENS' RESIDENCE	
Robert Maciejczyk	84
Opinions, Polemics, Discussions	
AGGRESSIVE NATIONALISM	
Andrzej Wilk	93
Review	
EFFECTIVENESS OF INFORMATIZATION PROJECTS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	106
Chronicle of Events	
INFLUENCE OF URBAN AREAS ON BUILDING INDUSTRY IN NEIGHBOURING COMMUNES	
Zofia Bolkowska	111
Summaries in Polish	114
Summaries in English	118

OD REDAKTORA

Ponad pół wieku temu ze sceny Studenckiego Teatru Satyryków, fenomenu lat 50. nie tylko na skalę ówczesnego obozu socjalistycznego, ale również na skalę europejską, podczas jednego ze sztandarowych przedstawień padały ze sceny słowa: „Pan by tego nie wymyślił, panie Ionesco...” Powtarzała je cała Polska (i niektóre „okolice”, na przykład Praga, Budapeszt), gdy mowa była o absurdach, jakich niemal na każdym kroku dostarczała władza ludowa, kreśląc kolejne pięciolatki i przede wszystkim praktyczne ścieżki dochodzenia do zakładanych celów. W pewnym sensie – paradoksalnie – słowa te przynajmniej częściowo odzyskały aktualność przy okazji toczonej przez rząd kampanii o podwyższenie wieku emerytalnego do 67. roku życia, równego dla obu płci i bez żadnych wyjątków.

Absurdalność sytuacji polega nie na tym, że próbuje się dostosować czas przechodzenia na emeryturę do wydłużającego się średniego trwania życia. Tej konieczności (przynajmniej jako idei generalnej) praktycznie nikt zdroworozsądkowy, mający choćby podstawowe pojęcie o ekonomii i demografii nie kwestionuje. Inna sprawa, czy przyszłą granicą przejścia w stan spoczynku zawodowego lub ograniczonej aktywności ma być 67 lat czy inny wiek. W opinii większości (a przynajmniej dużej części) ekonomistów i demografów jest to sprawa otwarta. Natomiast niewiarygodnym wręcz brakiem wyobraźni była – po pierwsze – rezygnacja z jakiegokolwiek autentycznej konsultacji społecznej przed ogłoszeniem w tej sprawie propozycji rządu (być może w intencji rządu – decyzji, ponieważ tak to było odbierane w opinii publicznej). Po drugie – absurdem było sprowadzenie przez rząd całości przedstawionej wtedy propozycji wyłącznie do wieku, w którym następuje przejście na emeryturę.

Nie było żadnej poprzedzającej ogłoszenie pomysłu rozmowy na ten temat na przykład z Komisją Trójstronną, ze związkami zawodowymi, środowiskami zajmującymi się zdrowotnością obywateli i pomocą socjalną, nawet z koalicjantem współtworzącym rząd z Platformą Obywatelską. Nie było też – po trzecie – żadnej analizy eksperckiej ze strony na przykład środowisk naukowych, niepodporządkowanych bezpośrednio organom rządowym, a ekonomistów, socjologów, demografów o cenionym dorobku nie tylko w kraju, lecz także na arenie międzynarodowej w Polsce nie brak.

Wszystko, co stało się potem, czyli próby odwołania się do szczątkowych form konsultacji czy rozmów, zostało po prostu wymuszone przez głosy ulicy, protesty związkowców, medialną krytykę, opinie zaskoczonych naukowców

zajmujących się tą problematyką. Dlaczego zawsze musimy być mądrzy po szkodzie? Dlaczego przez zlekceważenie deklarowanego w konstytucji społeczeństwa obywatelskiego władze doprowadziły do tego, że w badaniach opinii publicznej około 90% wypowiadających się nie przyjmuje w ogóle do wiadomości, że dotychczasowe rozwiązania emerytalne są nie do utrzymania?

Muszą one ulec dostosowaniu do nowych realiów demograficznych, ale dostosowaniu rozsądnemu, opartemu na rzetelnej analizie wszystkich faktów i okoliczności. Tymczasem nadal spraw, które wręcz wołają o taką analizę, jest bez liku. Tylko kilka, tytułem przykładu. Koronnym argumentem mającym potwierdzać nieodzowność odejścia na emeryturę w wieku 67 lat, a nie rok wcześniej lub później (inna wersja: po odpowiednio długim stażu zawodowym, po zgromadzeniu na osobistym rachunku emerytalnym odpowiednio dużych środków itp.), ma być sytuacja demograficzna. A mianowicie, iż w nieodległej perspektywie liczebność roczników aktywnych zawodowo zmaleje o kilka milionów, natomiast tak zwanych seniorów zwiększy się o kilka milionów. Kto będzie zatem pracował na wypłacane emerytom świadczenia? Pytanie jest zasadne, ale odpowiedź nie jest bynajmniej oczywista.

Zasadnicze odnoszące się do tej kwestii pytanie, pozostawione przez autorów rządowej propozycji praktycznie bez odpowiedzi, brzmi: jaki w perspektywie będzie rzetelnie sporządzony bilans aktywności zawodowej? Czy i w jakim stopniu istnieje możliwość (i sens) odwrócenia obecnych tendencji migracyjnych, zabierających z polskiego rynku pracy – jak twierdzą niektórzy – milion, jak twierdzą inni – dwa miliony młodych, nieźle już wykształconych ludzi? Czy i pod jakimi warunkami lukę spowodowaną spadkiem urodzeń jest w stanie wypełnić podwyższenie wskaźnika aktywizacji zawodowej ludności (zwłaszcza kobiet) w stosownym do pracy wieku, obecnie jednego z najniższych w Europie?

Takich pytań bez odpowiedzi jest dużo więcej, choćby: jak szarą strefę przynajmniej stopniowo zamieniać w jawną ze wszystkimi tego konsekwencjami (podatki, składki na ubezpieczenia, składki zdrowotne itp.)? W pierwotnej rządowej propozycji nie ma odpowiedzi na pytania, jak zapewnić poprawę kondycji i opieki zdrowotnej środowisk zbliżających się do wieku emerytalnego, jak rozwiązać kwestię ofert pracy nie tylko dla osób w wieku 50+, lecz także 60+ czy 65+, dla których już teraz brakuje miejsc pracy? Jak rozwiązać problemy zgromadzenia odpowiedniego funduszu emerytalnego przez kobiety korzystające z urlopów macierzyńskich lub zmuszonych do pozostania w domach z powodu braku miejsc w żłobkach i przedszkolach? Jak wyjść naprzeciw sytuacjom, gdy uprawiany przez daną osobę zawód jest możliwy do wykonywania przez czas krótszy niż wynikałoby to z przyszłych przepisów emerytalnych? Zmiana zawodu – tak, ale na czyj koszt, na jaki

nowy zawód odpowiedni do sytuacji na rynku pracy, kondycji zdrowotnej i predyspozycji osób objętych przekwalifikowaniem, na potrzeby jakiego pracodawcy, skąd tego pracodawcę wziąć?

Oczywiście teraz jest już znacznie bliżej do odpowiedzi przynajmniej na niektóre z postawionych pytań. Jakim jednak nastąpiło to kosztem? Ceną, która już została zapłacona i którą niełatwo będzie wyrównać, jest kolejne podważenie zaufania do kompetencji osób, którym powierzyliśmy władzę i którym powinniśmy ufać, a jednocześnie sprawa z pozoru bezdyskusyjna i do rozsądnego załatwienia w odpowiedzialnym dialogu społecznym stała się nie do zaakceptowania przez przytłaczającą większość społeczeństwa.

To, o czym piszę, to tak zwany temat dnia. Przypuszczalnie, gdy ten numer kwartalnika trafi do Państwa rąk, prace nad nowymi rozwiązaniami emerytalnymi będą już znacznie bliższe finału. Ewentualna ustawa – jeśli taka powstanie, gdyż na razie brak nawet ostatecznego projektu – nie wyczerpuje jednak całości zagadnienia. Z pewnością wymagać będzie jeszcze wielu korekt, uzupełnień, obudowania programami realizacyjnymi – zapraszamy do wypowiedzi, do przedstawiania własnych ocen, pomysłów, propozycji. Łamy kwartalnika są do Państwa dyspozycji.

Wracając zaś do wątku zasadniczego: wyobraźnia znacznie większa niż dotychczas jest potrzebna także do załatwienia dziesiątków innych spraw i problemów wymagających pilnego analizowania i mądrych decyzji realizacyjnych. Nadal do spraw tych należą na przykład konsekwencje postępującej globalizacji, którym w bieżącym numerze kwartalnika poświęcone są co najmniej trzy pozycje. Zwracam uwagę na zamieszczony w czołówce czasopisma artykuł Olgi Wiszniakowej, profesora Kazańskiego Państwowego Uniwersytetu Energetycznego, która zdecydowała się za naszym pośrednictwem przedstawić polskim czytelnikom swe poglądy na konsekwencje globalizacji w światowej gospodarce energetycznej. Podkreśla, że „globalizacja jest niemożliwa bez rozwiniętego rynku paliwowo-energetycznego”, ale też – akcentując rolę, jaką na tym rynku odgrywa i będzie odgrywać Federacja Rosyjska, pisze, że „źródłem i mechanizmem ustanowienia ograniczeń we współdziałaniu międzynarodowym jest polityka”. Wynika z tego, iż specyfikę środowiska instytucjonalnego w tym zakresie „określa jakość uczestników stosunków i stopień ich zależności i niezależności”, toteż podejście do rozwiązania problemów dla każdego podmiotu globalizacji również nie może być ujednocicone, gdy zaś chodzi o Rosję, to w niej „procesy instytucjonalizacji transformacji rynkowej gospodarki mają na razie sprzeczny i niesystemowy charakter, a sama gospodarka ma potencjalnie cechy wielomodelowości”.

Dariusz Prokopowicz w artykule pt. *Na tle struktur rynkowych Unii Europejskiej* analizuje natomiast wpływ postępującej integracji regionalnej na

charakter procesów globalizacyjnych, Andrzej Wilk w dyskusyjnym artykule zastanawia się na przykładzie Niemiec i Japonii nad oddziaływaniem wciąż jeszcze żywotnych, jego zdaniem, ruchów nacjonalistycznych, których obecność „na pewno wprowadza niebezpieczny element w procesach globalizacyjnych, jakim podlega współczesna gospodarka, nauka, obieg informacji itp.”. Po części z tym tematem, ale przede wszystkim z konsekwencjami obecnych zjawisk kryzysowych wiąże się tematyka artykułu Mirosława Bojańczyka *Niestabilność rynków kapitałowych*. W konkluzji autor stwierdza, że „wchodzimy w etap dłuższej niestabilności będącej między innymi konsekwencją nierównowagi i niestabilności na podstawowych rynkach”.

Autorzy artykułów jak zwykle poświęcają wiele uwagi problemom związanym z kształceniem i doskonaleniem kadr. W bieżącym numerze publikujemy w tym cyklu interesujące rozważania Przemysława Niewiadomskiego dotyczące rzadko podejmowanych kwestii kwalitologii kompetencji menedżerów (na przykładzie menedżerów sprzedaży) oraz oparte na bogatej literaturze i doświadczeniach badawczych uwagi Elżbiety Kośmickiej-Ślesińskiej odnoszące się do efektów szkoleń. Jak zwykle jest recenzja (tym razem omawiana jest książka wybitnego chińskiego specjalisty z zakresu zarządzania projektami informatycznymi i zarządzania ryzykiem prof. Shizhao Ding, wydana przez Tongji University, poświęcona efektywności projektów informatycznych w zarządzaniu organizacją), są artykuły z działów „Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania” oraz „Prawne narzędzia zarządzania”, jest informacja o interesującej inicjatywie wydawniczej Urzędu Statystycznego w Lublinie, poświęconej oddziaływaniu obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących.

Zapraszam do lektury oraz do przysyłania na adres redakcji: redakcja@chodkowska.edu.pl własnych propozycji artykułów związanych z tematyką podejmowaną na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Olga N. Wiszniakowa

TWORZENIE ŚRODOWISKA INSTYTUCJONALNEGO W ENERGETYCE

Ostatnia dekada charakteryzuje się aktywną globalizacją gospodarki, tworzeniem nowego modelu stosunków mikroekonomicznych i synchronizacją interesów gospodarczych na wszystkich poziomach zarządzania. Proces globalizacji jednak jest wewnętrznie sprzeczny. Powoduje nowe problemy, których stopień złożoności określa skala i głębia zachodzących przemian oraz rozwój tendencji kryzysowych. Z jednej strony dochodzi do wzajemnego przenikania się gospodarek narodowych, z drugiej zaś istnieje konieczność ochrony narodowych interesów gospodarczych oraz zapewnienia bezpieczeństwa gospodarczego i ekologicznego.

Zachodzi więc konieczność zbadania warunków stałego rozwoju gospodarki światowej zapewniających jej podmiotom nowe możliwości wzrostu gospodarczego. Dokonanie tego w sposób względnie obiektywny jest możliwe przez pryzmat uczestnictwa w procesach globalizacji wiodących krajów, na przykład Rosji.

Wiele dyskusji, krańcowo różne poglądy

Globalizacja gospodarcza, będąca procesem tworzenia i rozwoju jednolitej światowej przestrzeni gospodarczej i informatycznej, odzwierciedla tendencje do integracji i zarazem do rozpadu. Ocena globalizacji wywołuje wiele dyskusji i jest źródłem krańcowo różnych poglądów. Jak zauważa A.S. Panarin, „od czasu, gdy Klub Rzymski swoimi publikowanymi na szeroką skalę raportami oznajmił światu, że do dokonania się bezgranicznego postępu całej ludzkości na pewno nie wystarczy zasobów ziemskich, na Zachodzie znalazły się siły, które w sekrecie podjęły nową decyzję strategiczną: wykorzystać deficytowe zasoby Ziemi do bezgranicznego rozkwitu zachodniej mniejszości ludzkości”¹.

¹ A.S. Panarin, *Duhownyje katastrofy naszej epoki w swiecie sowriemiennoego filozofskogo znanija*. <http://www.moskvam.ru/2004/03/panarin.htm> (data dostępu: 7.03.2004 r.); A.S. Panarin, *Iskuszenije globalizmom*, Eksmo-Press, Moskwa 2002, s. 416.

Według D.S. Lwowa, „światowy system finansowy przekształcił się, w istocie, w globalny konglomerat spekulacyjny funkcjonujący nie w interesach rozwoju gospodarek narodowych, wzrostu produkcji przemysłowej i poziomu życia ludzi, lecz w interesach umocnienia pozycji krajów złotego miliarda. To rak na zdrowej tkance gospodarki światowej”².

Optymistycznie nastawieni zwolennicy globalizacji wskazują natomiast na korzystne rezultaty integracji politycznej, gospodarczej, energetycznej i wojskowej i zarazem podkreślają, że w globalnie zależnym świecie bezpieczeństwo pojedynczego państwa staje się nieefektywne. M. Intriligator pisze, że proces globalizacji otwiera nowe możliwości, lecz jednocześnie niesie negatywne skutki. Wynik netto globalizacji jest określany przez charakter światowego systemu, natomiast problemy globalizacji mogą zostać rozwiązane dzięki szeroko zakrojonej współpracy międzynarodowej oraz wzmocnieniu istniejących i tworzeniu nowych instytucji międzynarodowych³.

Bez zatrzymywania się na szczegółowej ocenie globalizacji, w kontekście celu badania należy jedynie podkreślić fakt narastającej liberalizacji i współzależności rynków narodowych w warunkach rewolucji informatycznej i tworzenia systemów intelektualnych. Równie istotnie wzrasta rola międzynarodowych korytarzy transportowych w cyklach produkcyjno-technologicznych. Powstała rzeczywistość „globalna współzależność transgranicznych przepływów kapitału, towarów i usług”⁴, w której Rosja odgrywa znaczącą rolę.

Tym, co łączy najbardziej sprzeczne opinie na temat globalizacji, jest dostrzeganie pojawiających się w jej epicentrum problemów nowego formatu: politycznych, gospodarczych, energetycznych, technologicznych, ekologicznych, społecznych i kulturowych. Narastając w czasie i przestrzeni, mogą dać skumulowany pozytywny lub odwrotnie – niszczycielski efekt. W artykule koncentruję się na konieczności przewyciężenia zagrożeń związanych z chwiejnością światowych rynków energetycznych i światowych cen zasobów energetycznych, rosnącej konkurencji na rynku energetycznym między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się, niestabilności energetycznej w niektórych regionach, bezbronności infrastruktury światowego rynku energetycznego. Tych problemów dotyczą podjęte badania.

Sektory paliwowo-energetyczne krajów nastawiają się na samowystarczalność. Popycha je ona w kierunku wymuszonej budowy nowych

² D.S. Lwow, *Put' w XXI wiek: Strategičeskije problemy i pierspektiwy rossijskoj ekonomiki*, <http://www.leadnet.ru/lvov/index.htm> (data dostępu: 8.01.2012 r.).

³ M.D. Intriligator, *Globalizacija kak istocznik mieżdunarodnych konfliktow i obostrienija konkurenciji*, „Globalizacija mirowoj ekonomiki” 1998, nr 6.

⁴ W. Aksiuczic, *Nie globalnost' globalizacji*, <http://www.apn.ru/publications/article22528.htm> (data dostępu: 9.01.2012 r.).

i restrukturyzacji istniejących mocy energetycznych, co prowadzi do zwiększenia pozaprodukcyjnych nakładów kapitałowych, nakładów jednostkowych i – w konsekwencji – wzrostu końcowej wartości wyrobów i usług. Obostrzają się sprzeczności ekologiczno-gospodarcze, na przykład w zakresie wykorzystania zasobów wodnych i energetycznych.

W zasadzie brak jest działającego mechanizmu międzypaństwowej koordynacji i zarządzania branżami w tym kompleksie. Stan taki grozi ewentualnymi sytuacjami awaryjnymi o znaczeniu regionalnym (Czarnobyl, Fukushima) z odpowiednimi konsekwencjami znacznego stopnia. Oczywiście jest, że niedoskonałość międzypaństwowych struktur instytucjonalnych ogranicza współpracę gospodarczą. Istniejące ponadnarodowe organy koordynacyjne w zakresie energetyki często podejmują sprzeczne decyzje. Wszystko to dowodzi, że kwestia doskonalenia systemu regulacji współdziałania międzypaństwowego w celu stałego rozwoju społeczności światowej jest nadal aktualna.

Energetyczna składowa globalizacji

Jak pokazuje analiza dynamiki rozwoju gospodarki światowej, globalizacja jest niemożliwa bez rozwiniętego rynku paliwowo-energetycznego. Tym samym kwestie energetyczne stały się fundamentem uzasadnienia obiektywności procesów i treści globalizacji. Wśród proponowanych środków antykryzysowych na skalę światową pierwotnie wymieniano: utworzenie antykryzysowych rezerw ropy naftowej, koordynację ich wykorzystania, bezpieczeństwo obiektów energetycznych i infrastruktury energetycznej, wzrost wydajności energetycznej, ekologizację produkcji, wdrożenie nowych i odnawialnych źródeł energii, tworzenie sprzyjającego klimatu inwestycyjnego w energetyce.

Z czasem nastąpiła transformacja problemu zabezpieczenia energetycznego w problem bezpieczeństwa energetycznego. Koło zamachowe globalizacji zostało uruchomione i sprawnie zadziało. W maju 2002 roku w Detroit odbyło się drugie spotkanie ministrów energetyki państw G-8, na którym podkreślono „wyjątkowo ważne znaczenie dla gospodarki światowej bezpieczeństwa energetycznego, zdolności energetyki do właściwej reakcji na sytuacje nadzwyczajne”⁵. Zgodnie z tym kluczem odbyły się rozmowy na szczycie przedstawicieli krajów Ósemki w Sankt Petersburgu. W ich wyniku

⁵ J.N. Isakow, *Globalnyje energieticzeskije problemy w powiestkie dnia „Bolszaj was'miorki”*, „Mieżdunarodnaja żizn” 2006, nr 8.

problematyka globalnego bezpieczeństwa energetycznego rozszerzyła się o nowe czynniki towarzyszące globalizacji: terroryzm, zmianę klimatu, konieczność przejścia na nowoczesne technologie energetyczne, tworzenie nowych ośrodków wzrostu gospodarczego oraz zużycia energii i inne⁶.

Badania dowodzą⁷, że cykliczności rozwoju gospodarczego towarzyszy zmiana struktury światowego bilansu paliwowo-energetycznego. Po ostatnim kryzysie światowa energetyka stopniowo wchodzi na nową ścieżkę rozwoju, charakteryzującą się spowolnieniem tempa i zmianą struktury zużycia zasobów. Następuje wzrost zużycia energii i wyczerpanie zapasów zasobów oraz jednocześnie w warunkach otwartości konkurencyjność produktów eksportowych określana jest zależnością od wielkości i struktury zużycia zasobów energii pierwotnej i cen nośników energii na rynku światowym. Także w tym przypadku nie może być mowy o równych warunkach dla podmiotów konkurencji rynkowej.

„Niesprawiedliwa” geografia

Zapasy surowców węglowodorowych są nierównomiernie rozdzielone między poszczególne regiony: na bliskowschodnie kraje eksportujące ropę naftową przypada 77% światowych zapasów ropy naftowej, na kraje przemysłowo rozwinięte – 5%⁸. Tymczasem kraje rozwinięte przemysłowo zużywają prawie trzy razy więcej energii elektrycznej niż kraje rozwijające się. Szybkie tempo wzrostu użycia energii elektrycznej zauważalne jest w Chinach, których udział w zużyciu światowym (zgodnie z przewidywaniami planistów) wzrośnie do 15% w 2020 roku.

Nie jest jednoznaczny w świecie stosunek do energetyki jądrowej. Na przykład Szwecja zrezygnowała z budowy elektrowni jądrowych, natomiast we Francji 82% energii elektrycznej produkują elektrownie jądrowe. W Stanach Zjednoczonych 103 elektrownie jądrowe produkują 20% energii elektrycznej⁹. Wszystko to dyktuje konieczność doskonalenia środowiska

⁶ O.E. Pietrunia, S.J. Kryłow, *Globalizacja kak sposób obiespieczienija energieticzeskoj bezopasnosti Jewropy*, http://www.hypostasis.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=1 (data dostępu: 11.01.2012 r.).

⁷ W.W. Buszujew, *Krugłj stol „Mirowoj energieticzeskij rynek: uroki krizisa i pierspektiwy razwitija”*, Instytut Energieticzeskoj Strategii, Moskwa, 22 czerwca 2010 r., <http://www.energystrategy.ru/present/present.htm> (data dostępu: 5.01.2012 r.).

⁸ W.A. Diergaczew, *Mieždunarodnyje ekonomiceskije otnoszenija, Ucz. dla wuzow*, Wyd. Juniti-Dana, Moskwa 2005, s. 368.

⁹ *Ibidem*.

instytucjonalnego globalizacji energetycznej oraz partnerstwa energetycznego takich krajów, jak USA, Chiny i Rosja.

Dynamicznie rozwija się dialog energetyczny na linii Unia Europejska – Rosja. Jego celem jest wzrost zaufania i przejrzystości w stosunkach z zakresu energetyki, czemu powinna służyć wymiana informacji o polityce energetycznej, rozwoju ustawodawstwa i podstaw normatywnoprawnych. Rozwój rosyjskiego rynku spowoduje prawdopodobnie zwiększenie wolumenu handlu transgranicznego energią elektryczną między Rosją i UE, co będzie wymagało stworzenia stabilnych podstaw normatywnoprawnych ukierunkowanych na ochronę inwestycji i zmierzających do „zapewnienia zgodnych reguł działalności rynkowej”¹⁰.

Od 2008 roku rozwija się współpraca energetyczna Rosji z Chinami. W jej toku rozstrzygają się najważniejsze kwestie dotyczące kooperacji w sferze naftowej, gazowej, elektroenergetycznej, jądrowej i węglowej, w zakresie wydajności energetycznej i wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Zielone światło otrzymał regularny dialog energetyczny Rosja – OPEC, co prowadzi do zwiększenia udziału Rosji w instytucjach doradczych, działaniach informacyjno-analitycznych i na innych płaszczyznach. Dzięki temu następuje rozszerzenie współpracy Rosji z innymi krajami i instytucjami, w tym z Międzynarodową Agencją Energetyczną. Równoległe zwiększa się liczba niezależnych ekspertyz odnoszących się do dróg i sposobów rozwiązania problemu stabilności rynku ropy naftowej. Do zagadnień wymagających wspólnego przestudiowania należą: stopień zasadności rekomendacji agencji i instytucji energetycznych, drogi pokonania monopolizacji usług serwisowych na rynku naftowo-gazowym, perspektywiczny wpływ na światowy rynek ropy naftowej nowych tendencji i możliwości (wydobycie na szelfie, wydobycie i przeróbka ciężkiej ropy i inne).

Jednym z elementów uczestnictwa Rosji w globalizacji obejmującej sektor energetyczny jest opracowanie w 2010 roku „Mapy drogowej”. Dotyczy ona współpracy międzynarodowej w zakresie narodowego i globalnego stabilnego rozwoju energetycznego, obejmującej plan rozwoju współpracy Federacji Rosyjskiej z innymi państwami i instytucjami międzynarodowymi oraz program współpracy biznesowej na poziomie stowarzyszenia biznesu. Jednocześnie została zaproponowana koncepcja Globalnego Systemu Monitoringu Międzynarodowej Współpracy Rosji w Zakresie Energetyki (GEMS). W związku z tym oczekuje się, że rezultatem realizacji Strategii Energetycznej – 2030 będzie pełnowartościowy udział Rosji w budowaniu systemu globalnego

¹⁰ Materiały ze strony Dyrekcji Generalnej ds. Energetyki Komisji Europejskiej: http://ec.europa.eu/energy/international/bilateral_cooperation/russia/russia_en.htm (data dostępu: 31.12.2011 r.), http://minenergo.gov.ru/co-operation/russia_eu/ (data dostępu: 1.01.2012 r.).

bezpieczeństwa energetycznego, między innymi dzięki dywersyfikacji kierunków dostaw eksportowych.

Szczególnie ważnym czynnikiem globalizacji energetycznej i tworzenia współczesnej geopolityki jest rozwój dróg energetycznych. Na kontynencie euroazjatyckim bowiem trwa walka o przejęcie kontroli nad mostami energetycznymi. Stale rośnie rola gazu ziemnego, jako najbardziej czystego ekologicznie zasobu paliwowego. Według prognoz udział gazu w strukturze zużycia energii pierwotnej w Europie zwiększy się w pierwszym dwudziestowieciu XXI wieku z 20 do 30%.

Rośnie popyt na gaz ziemny nie tylko w kręgu tradycyjnych odbiorców tego surowca w Europie, ale także w regionie Azji i Pacyfiku – w związku z jego dynamicznym rozwojem gospodarczym. Jak zaznacza W.A. Diergaczew, wzrost mocy gospodarczej w tej strefie spowodował stworzenie rosyjskiej koncepcji wschodniego mostu gazowego, co powinno zapobiec niebezpieczeństwu oderwania się Dalekiego Wschodu od globalnej międzynarodowej współpracy w tym zakresie¹¹. Wielkie nadzieje Rosji związane są z ewentualnym wejściem rosyjskiego gazu na rynek chiński, przy czym występuje trwała tendencja przesuwania się głównych rejonów wydobycia gazu rosyjskiego do obszarów Arktyki.

W żadnym przypadku nie oznacza to odwrócenia się Rosji od tradycyjnych rynków zbytu w krajach europejskich. Powstały już wiele lat temu korytarz eksportowy do Europy Zachodniej gazociągiem Jamał–Europa spowodował wzrost elastyczności i niezawodności dostaw rosyjskiego gazu do krajów tego regionu. Ogólnie rzecz biorąc, Rosja ma unikatową możliwość dywersyfikacji kierunków transportu gazu, co sprzyja znacznemu zwiększeniu możliwości wykorzystania czynnika energetycznego w formowaniu jej gospodarczej polityki zagranicznej, w tym polityki cen gazu.

W skali świata rozpatrywane są także nowe projekty korytarzy energetycznych, na przykład mostu energetycznego pozwalającego zredukować zależność gospodarki amerykańskiej od dostaw ropy naftowej z niestabilnego regionu bliskowschodniego. Ważnym czynnikiem światowego rozwoju gospodarczego w warunkach postępującej globalizacji energetycznej stają się intermodalne korytarze transportowe. Interesującym przejawem globalizacji energetycznej jest zwrot ku rozszerzeniu rynku nośników energii dzięki nowym technologiom energetycznym i związanymi z nimi nowymi usługami energetycznymi. Ich przykładem są ekologicznie czyste elektrownie jądrowe, pracujące w tak zwanym obiegu zamkniętym. Zapewnia on racjonalne

¹¹ W.A. Diergaczew, *Gieopolitika, Russkaja gieopoliticeskaja enciklopedija*, 2010, <http://www.dergachev.ru/Russian-encyclopaedia/06/07.html> (data dostępu: 3.01.2012 r.).

wykorzystanie naturalnego uranu i redukcję ilości zużytego paliwa jądrowego. Kryzysy energetyczne dowiodły, że dopiero w warunkach wzmocnienia roli czynników innowacyjno-technologicznych radykalnie zmienia się charakter rozwoju energetyki państwa, powodowany posiadaniem lub brakiem zapasów zasobów.

Przykładowo, przeciętny światowy współczynnik obrazujący stosunek technologicznie wydobywanej ilości ropy naftowej do jej geologicznych zapasów wynosi 35%. Wzrost tego wskaźnika o 5% w skali globalnej miałby kolosalny wpływ na powiększenie zapasów surowca odpowiadających wielkością zapasom ropy naftowej w takim kraju jak Arabia Saudyjska. Inny przykład: gdy odczuwalny wzrost cen ropy naftowej i rozwój technologii uczynił opłacalnym i możliwym przemysłowe zagospodarowanie piasków bitumicznych w Kanadzie, Wenezueli i USA, w których skupione są znaczne ich zasoby, powstałaby rezerwa surowcowa wystarczająca do zabezpieczenia światowego zapotrzebowania na ropę naftową przez dziesięciolecia¹².

Samoorganizacja przestrzeni światowej

Złożoność pojawiających się problemów globalizacji gospodarki w dziedzinie energetyki w warunkach wzrostu współzależności państw, jedynie częściowo przedstawionych powyżej, należy rozpatrywać w kontekście modernizacji środowiska instytucjonalnego, wiążąc je z innymi zadaniami w zakresie samoorganizacji w przestrzeni światowej (zwłaszcza w czasie kryzysu). Podzielam opinię T.W. Gajdaja, że instytucjonalną strukturę gospodarki stanowi uporządkowany zbiór instytucji określających reguły, trwałe wzorce i modele oraz koordynujących ekonomiczne funkcjonowanie społeczeństwa. Składa się ona z panujących nieformalnych (czyli ustaleń, tradycji, zwyczajów) oraz formalnych norm i zasad określających funkcjonowanie właściwego typu systemu ekonomicznego¹³ i określa jakość środowiska instytucjonalnego.

Jej kluczowymi elementami są: instytucja będąca określoną organizacją wyznaczoną do osiągnięcia specjalnego celu oraz instytucje ukazujące proces tworzenia i reguły funkcjonowania instytucji. Geneza tych instytucji w systemie gospodarczym jest dość spontaniczna, częściowo powoduje ją mechanizm samoorganizacji rynkowej. Jednakże mechanizm rynkowy sam

¹² A.A. Czernikow, *Formowanie prostranstwiennej struktury mirowej eniergietyki*, „Akademija eniergietyki” 2011, nr 6(44), s. 8–12.

¹³ T.W. Gajdaj, *Institucija kak instrument institucionalnogo ekonomiceskogo analiza*, ET, Kijew 2006, http://www.ief.org.ua/IEF_rus/ET/Gayday206.pdf (data dostępu: 28.12.1011 r.).

w sobie nie sprzyja powstawaniu „optymalnych” instytucji. Jednocześnie analiza procesów reformowania wykazała, że zdecydowanie wzrósł udział sztucznych, świadomie tworzonych instytucji. Dlatego badanie procesów tworzenia środowiska instytucjonalnego w warunkach globalizacji i tworzenia sztucznych instytucji jest bardzo aktualne.

Praktyka działalności w sferze energetyki w Rosji wykazała, że w rozwoju elementów środowiska instytucjonalnego występuje ich niezgodność z racjami wynikającymi z właściwości historycznych i ekonomicznych oraz czynników społeczno-politycznych. Poza tym skala obiektów energetycznych i ich specyfika powoduje bezwładność ruchu na wybranej drodze. Konieczne stają się znaczne wysiłki i nakłady, gdy w braku optymalności niezbędne stają się odpowiednie korekty. Ponadto rozwój takiej czy innej instytucji w budowie się w system stosunków mikroekonomicznych i rozpoczyna się proces integracji. Analitycy procesów globalizacji wyróżniają też następującą, dość ważną cechę rosyjskiego środowiska instytucjonalnego: brak przystosowania do implementacji instytucji zachodnich. Projektowanie własnej struktury instytucjonalnej odbywa się przez tworzenie wysepek w sferach, w których badania specjalistyczne wykonuje i wspiera państwo.

W 2010 roku w Rosji po raz pierwszy zastosowano podejście instytucjonalne, w Republice Tatarstanu bowiem opracowano program rozwoju społeczno-gospodarczego regionu do 2015 roku. Środowisko instytucjonalne staje się podstawą technologiczną zarządzania z uwzględnieniem specyfiki branżowej oraz wprowadza możliwy zestaw alternatywnych zasad i metod zarządzania w ramach polityki energetycznej i strategii państwa. Nie zawsze jednak celem decyzji zarządczych jest uzupełnienie lub zmiana istniejącego środowiska instytucjonalnego i jego elastyczna modernizacja. Dlatego samo zarządzanie należy uznać za instytucję, której mechanizm oddziałuje na właściwe obiekty i środowisko, zapewniając doprowadzenie ich do zgodności zarówno pod względem celów, jak i harmonijności w zakresie poziomów zarządzania.

Należy podkreślić dwoistość w warunkach globalizacji wzajemnego wpływu – w odniesieniu do gospodarki narodowej – decyzji zarządczych i nakładów na środowisko krajowe i zagraniczne. Poza tym bezpośrednio realizacja decyzji rodzi koszty koordynacji i kontroli o różnej wysokości i zakresie odpowiedzialności. Ważne jest zatem, aby wskazać na tę formę instytucjonalną, na przykład w postaci schematu zarządzania, która – ze względu na swoją elastyczność – może zostać zastosowana w różnych warunkach lub jest formą pożądaną dzięki wystarczającemu spektrum jej instrumentarium. Tak dochodzimy do bardzo ważnego momentu: tworzenia (z uwzględnieniem ekonomiki utraconych możliwości) kosztów transakcyjnych związanych

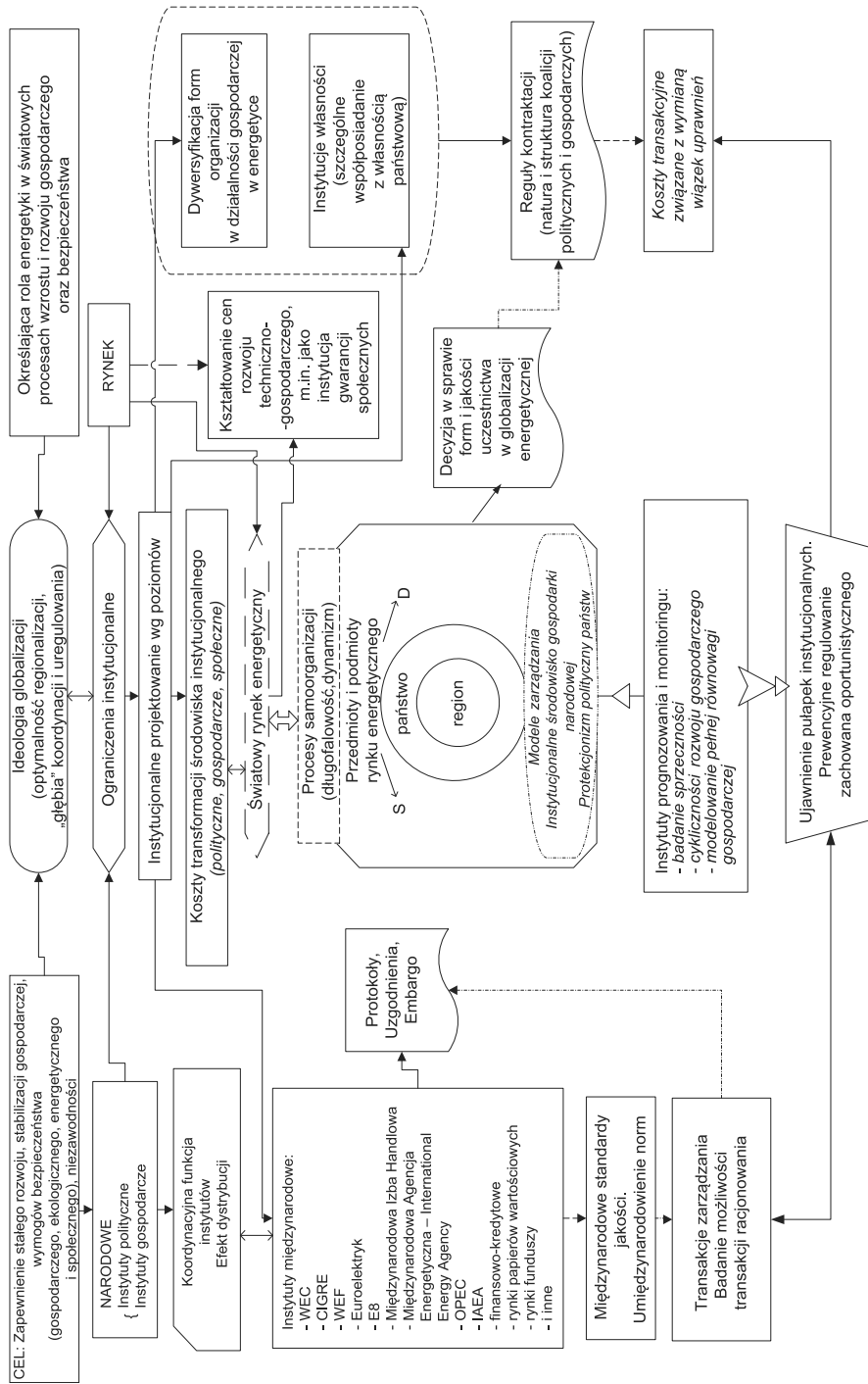
z realizacją funkcji zarządczych. Dla ich optymalizacji ma znaczenie pojęcie „gęstości środowiska instytucjonalnego”¹⁴. Odpowiednimi wskaźnikami może stać się subiektywne odczucie dostateczności uregulowania tej lub innej sfery działalności.

Trzeba zwrócić uwagę na jeszcze jedną stronę procesu tworzenia środowiska instytucjonalnego w warunkach globalizacji: jest nią brak możliwości opracowania jego długofalowego modelu (struktury) oraz statycznego zdefiniowania charakteru, środka i sposobów koordynacji współdziałania stron. Charakterystyczny jest w tym przypadku dynamiczny synergizm. Z tego powodu efektywnemu przeprowadzaniu transakcji zarządzania w oparciu o alternatywne zinstytucjonalizowanie towarzyszy sformalizowanie stosunków produkcji społecznej.

Specyfikę środowiska instytucjonalnego określa jakość uczestników stosunków i stopień ich zależności lub niezależności. Trzeba zdawać sobie sprawę, że źródłem i mechanizmem ustanowienia ograniczeń we współdziałaniu międzynarodowym jest sfera polityki. To powoduje, że na projektowanie środowiska instytucjonalnego, oprócz obiektywnej treści ekonomicznej, zawsze wywiera wpływ również subiektywny element polityczny. Wynika z tego, że podejście do rozwiązania problemów dla każdego podmiotu globalizacji również nie może być ujednoczone, przewagę będzie miało instrumentarium ekonomiczne. Na przykład należy brać pod uwagę fakt, że w Rosji procesy instytucjonalizacji transformacji rynkowej gospodarki mają na razie sprzeczny i niesystemowy charakter, a sama gospodarka ma potencjalnie cechy wielomodelowości, charakterystyczne dla różnych systemów technologicznych.

Toteż, wyróżniając definiującą rolę energetyki w ogólnoswiatowych procesach wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz ich bezpieczeństwa, można zaproponować następującą strukturę środowiska instytucjonalnego energetycznej globalizacji gospodarki (rys. 1).

¹⁴ G.B. Klejnier, *Ewolucija instytucjonalnych sistem*, Wyd. Nauka, Moskwa 2004.



Rys. 1. Schemat środowiska instytucjonalnego energetycznej globalizacji gospodarki

Źródło: opracowanie własne.

Składowe środowiska instytucjonalnego

Jak widać na schemacie, górny poziom naszego systemu stanowi energetyka światowa integrująca narodowe systemy energetyczne. Wśród ostatnich (jako poziom podstawowy) wyróżniają się regionalne systemy energetyczne (regiony). System energetyczny każdego kraju funkcjonuje zgodnie z własnym modelem zarządzania, środowiska instytucjonalnego i narodowego protekcjonizmu politycznego. W rezultacie decyzje w sprawie form i jakości uczestnictwa w globalizacji energetycznej podejmowane są na poziomie gospodarki narodowej. Należy však zwrócić uwagę na występowanie sprzężenia zwrotnego wyrażającego się wpływem zagranicznego środowiska instytucjonalnego na technologiczne funkcje branżowego modelu zarządzania, na wypracowanie i realizację decyzji zarządczych w zakresie zabezpieczenia funkcjonowania systemów produkcyjnych obiektów energetyki. W instytucjonalnym projektowaniu globalizacji energetycznej istotne jest dokonanie oceny danego sprzężenia zwrotnego pod względem poziomów zarządzania. Należy w tym celu skorzystać z metody scenariuszowej, ponieważ dzięki temu rozpoczyna się tworzenie przyszłego efektu synergicznego.

Kluczowym celem w zakresie funkcjonowania środowiska instytucjonalnego energetycznej globalizacji gospodarki jest zapewnienie stałego rozwoju, stabilizacji gospodarczej, wymogów bezpieczeństwa (gospodarczego, ekologicznego, energetycznego i społecznego) oraz niezawodności energetyki światowej. Zakres i cel globalizacji pozostają w bezpośrednim związku z jej ideologią, której zmiana stanowi czynnik wyjściowy do reform instytucjonalnych.

Obecnie cele globalizacji określane są przez interesy światowej elity finansowej. To one tworzą jej ideologię i kierują ją na odpowiadające tej elicie tory. Dlatego w bieżących transformacjach instytucjonalnych zawarte są też potencjalne zagrożenia wyrażające się rozwojem instytucjonalnych sprzeczności, pojawianiem się pułapek prowadzących do podejmowania decyzji zorientowanych na osiągnięcie prywatnych zysków, aktywujących destabilizujące czynniki rozwoju. Należy zatem kłaść w tym miejscu nacisk na optymalność regionalizacji i globalizacji, na określenie „głębokości” koordynacji i regulowania rozwoju energetyki światowej. Powinno się także określić korelację procesów globalizacji i regionalizacji w branżowym rozwoju, zapewniającą w procesie zarządzania działalnością gospodarczą obiektów energetycznych co najmniej nieantagonistyczne współdziałanie struktur i interesów narodowych oraz ponadnarodowych.

Współdziałanie struktur narodowych i ponadnarodowych

W rezultacie czeka nas tworzenie regionalnych warunków do wzrostu konkurencyjności energetyki z uwzględnieniem koniunktury rynku światowego. Wśród podstawowych etapów integracji regionalnej w kompleksie paliwowo-energetycznym można wyróżnić następujące:

- zawarcie porozumień międzyrządowych w zakresie współpracy w sferze paliwowo-energetycznej;
- tworzenie międzynarodowych strategicznych aliansów energetycznych, transnarodowych spółek (korporacji, konsorcjów), grup finansowo-przemysłowych, banku energetycznego¹⁵, klastrów, w tym międzybranżowych;
- rozwój integracji informatycznej.

Ich realizacja prowadzi do komplikowania struktury przestrzennej energetyki światowej i systemu współdziałania, ujawnienia tendencji do regionalizacji i decentralizacji produkcji oraz tworzenia klastrów energetycznych na skalę światową. W związku z tym, uwzględniając specyfikę energetyki, konieczne wydaje się wzięcie pod uwagę regionalnych właściwości zużywania zasobów, stanu infrastruktury energetycznej, polityki cenowej czy czynników ekologicznych i społecznych, wspólnie tworzących zespół ograniczeń znajdujących swoje odzwierciedlenie również w ograniczeniach instytucjonalnych.

Instytucjonalne ograniczenia globalizacji energetycznej kształtują się pod wpływem instytucji narodowych (zarówno politycznych, jak i ekonomicznych) oraz rynku światowego. Znajdują one wyraz w procesie projektowania instytucjonalnego zgodnie z poziomami zarządzania i charakteryzują się kosztami transformacji środowiska instytucjonalnego. Funkcja projektowania instytucjonalnego globalizacji w chwili obecnej w większym stopniu wykorzystuje metodę projektową, i dlatego wymaga rozwoju. W trakcie projektowania instytucjonalnego jako kryterium można wykorzystać rating środowiska instytucjonalnego określonego kraju. Z jednej strony, może on stanowić wskaźnik jego „dojrzałości” oraz zdolności do uczestniczenia w procesach globalizacyjnych bez szkody dla interesów własnych. Z drugiej – prowadzi on do ujawnienia „egoizmu gospodarczego” występującego na zewnątrz. Wówczas dzięki współdziałaniu struktur narodowych i ponadnarodowych w procesie zarządzania działalnością gospodarczą przedsiębiorstw energetycznych i systemów pojawia się możliwość wykorzystania globalizacyjnych zalet gospodarek narodowych.

¹⁵ T.A. Stanbiekow, *Topliwno-energietyczeskij kompleks stran Centralnoj Azji: regionalnyj podchod k razwitiu*, Wyd. Turar, Biszkek 2007, s. 198.

Transformacje instytucjonalne pobudzają dyferencjację form organizacji działalności gospodarczej w energetyce, czemu towarzyszy doskonalenie instytucji własności. W tym wypadku problemem staje się posiadanie aktywów wspólnie z państwem lub aktywów zarządzanych i osiągnięcie na tym polu zgodności z prawem międzynarodowym. Powstają sytuacje prowadzące do zmiany reguł kontraktacji i wzrostu kosztów transakcyjnych związanych z wymianą wiązki uprawnień.

Procesy samoorganizacji, dynamika procesów globalizacyjnych i długofalowość zmian powodują, jak się wydaje, że współcześnie niezbędne stają się instytucje zajmujące się prognozowaniem i monitorowaniem energetycznej globalizacji gospodarki. W proponowanym schemacie szczególnie mocno zaakcentowano konieczność ujawnienia pułapek instytucjonalnych i zachowań oportunistycznych, dzięki czemu można uruchomić mechanizmy prewencyjnego regulowania i obniżenia ryzyka, ograniczać niebezpieczeństwo wystąpienia kryzysów zarówno politycznych, jak i ekologiczno-gospodarczych.

Wśród najważniejszych źródeł nieokreśloności globalizacji energetycznej należy wymienić zachowanie oportunistyczne państw, przez których terytoria prowadzą drogi energetyczne o znaczeniu międzynarodowym. Istotnym elementem pułapek instytucjonalnych w skali globalnej jest wówczas to, że państwa występują w charakterze graczy, przy czym rzadko kiedy równoprawnych. Na przykład zjednoczenie amerykańskich transnarodowych korporacji, międzynarodowych instytucji kredytowych i rządów narodowych działające w celu „wypompowywania” zasobów naturalnych z krajów słabiej rozwiniętych otrzymało nazwę „korporatokracji”¹⁶ i stanowi globalną pułapkę instytucjonalną. Przy czym pułapka tego typu nie znosi ewentualnych konfliktów instytucjonalnych ani kulturowych.

Można powiedzieć, że powstanie globalnych pułapek instytucjonalnych jest wbudowane w system interesów międzypaństwowych liderów gospodarczych. Jednakże, jeśli na poziomie państw pułapki mogą być stopniowo przezwyciężane, to w ramach gospodarki światowej mogą one nadal funkcjonować z powodu braku odpowiednich mechanizmów je niwelujących (szczególnie, jak zostało to podkreślone, w zakresie zamierzonych celów i ideologii globalizacji). A.S. Baskin wyróżnia na przykład pułapkę bezwładności¹⁷. Podkreśla niebezpieczeństwo, jakie ze sobą niesie, gdyż ma ona samonapędzający się charakter. Wyjście z niej wymaga znacznych nakładów, czemu może również towarzyszyć zauważalne spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. Ściśle z nią związana jest pułapka inwestycyjna, której istota

¹⁶ Strona internetowa: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/177993> (data dostępu: 14.01.2012 r.).

¹⁷ A.S. Baskin, *Strategija modernizacji i institucionalnyje Łopuszki*, „Wiestnik udmurtskogo uniwersitieta. Ekonomika i prawo” 2009, nr 1, s. 10–16.

polega na niewystarczającej aktywności inwestycyjnej i innowacyjnej oraz nierównomiernym pokryciu terytorialnym.

Należy również zwrócić uwagę na pułapkę zamierzonych celów, odgrywającą istotną rolę w projektowaniu instytucjonalnym. Wykrywanie pułapek jest procesem złożonym i niewdzięcznym. Wielu analityków jako podstawę ich identyfikacji wskazuje występowanie norm alternatywnych (instytucji)¹⁸. W zasadzie przychyliam się do opinii W.M. Połtierowicza, iż źródłem pułapek instytucjonalnych jest konflikt instytucjonalny między zakorzenionymi i wdrażanymi normami. Często prowadzi on do powstania niezdolnych do życia instytucji, w licznych przypadkach trwałych, choć niewydajnych¹⁹.

Uzyskiwane podczas monitoringu i prognozowania procesów globalizacji energetycznej informacje są niezbędne do realizacji transakcji zarządzania w oparciu o międzynarodowe standardy jakości i umiędzynarodowienie norm. Przykładem mogą być standardy ekologiczne, ponieważ globalizacja nie sprzyja pozytywnym zmianom w zakresie ochrony i zachowania środowiska. Należy dodatkowo zwrócić uwagę na brak możliwości realizacji polityki stałego rozwoju bez udziału wszystkich podmiotów rynku energetycznego i konieczności dekompozycji do poziomu każdego podmiotu gospodarki wskaźników światowych (wyważonych według parametrów ekonomicznych i ekologicznych).

Funkcje te zdolne są pełnić instytucje międzynarodowe zapewniające ponadnarodowe elementy zarządzania działalnością gospodarczą. Są to na przykład takie międzynarodowe instytucje gospodarcze i polityczne, jak ONZ, WTO, MFW, Bank Światowy, OECD, a także regionalne zrzeszenia integracyjne oraz wszelkie porozumienia bilateralne w sprawie współpracy gospodarczej. Analiza instytucji międzynarodowych zorientowanych na rozwiązanie problemów gospodarczych i energetycznych pozwala ujawnić dosyć szerokie ich spektrum: Światowa Rada Energetyczna, Światowe Forum Ekonomiczne, Euroelektryk, E8, Międzynarodowa Izba Handlowa, Międzynarodowa Agencja Energetyczna, Międzynarodowe Stowarzyszenie Energetyki Słonecznej, Organizacja Państw Eksporterów Ropy Naftowej, IAEA, Europejskie Stowarzyszenie Producentów Gazu Ziemnego, Międzynarodowe Stowarzyszenie Producentów Gazu Ziemnego i Ropy Naftowej (OGP), World Bank Group – Oil, Gas, Mining & Chemicals, World Petroleum Congress, World Renewable Energy Network, World Wind Energy Association i inne.

¹⁸ *Cenowyje mechanizmy ewolucji instytucjonalnych lowuszek*, <http://www.kapital-rus.ru/index.php/articles/article/182303> (data dostępu: 14.01.2012 r.).

¹⁹ W.M. Połtierowicz, *Instytucjonalnyje lowuszki i ekonomiczeskije rieforny*, Moskwa 1999, s. 20, http://mathecon.cemi.rssi.ru/vm_polterovich/files/ep99001.pdf (data dostępu: 14.01.2012 r.).

Należy jednak zwrócić uwagę na swoiste rozproszenie ich działań, daleko posuniętą specjalizację, brak ośrodka koordynacyjnego zdolnego do wykreowania procesu projektowania instytucjonalnego i do wypracowania głównych mechanizmów światowej współpracy energetycznej zorientowanej przede wszystkim na harmonijne współdziałanie. Dlatego, aby zapobiegać globalnym konfliktom energetycznym, należy rozważyć utworzenie wielonarodowościowego „regulatora” w sferze energetyki, zdolnego pełnić wymienione funkcje i usystematyzować działanie tych instytucji według kluczowych kierunków światowych procesów energetycznych.

Proponowany schemat skupia się więc na głównych składowych środowiska instytucjonalnego globalizacji gospodarki światowej w zakresie energetyki, a wyodrębnione związki pozwalają zarówno prześledzić logikę tworzenia efektów i powstawania sprzeczności, jak i określić miejsca powodujące powstawanie problemów, wskazują też punkty zapowiadające wzrost osiągniętych efektów. Może on też stanowić podstawę dalszych badań w aspekcie systemowym przedstawionych problemów.

Bibliografia

- Baskin A.S., *Strategija modierнизacji i institucionalnyje Łopuszki*, „Wiestnik udmurtskogo uniwersiteta. Ekonomika i prawo” 2009, nr 1.
- Czernikow A.A., *Formirowanije prostranstwiennoj struktury mirowoj eniergietyki*, „Akademija eniergietyki” 2011, nr 6(44).
- Diergaczew W.A., *Gieopolitika, Russkaja gieopoliticeskaja encyklopedija*, 2010, <http://www.dergachev.ru/Russian-encyclopaedia/06/07.html>.
- Gajdaj T.W., *Institucija kak instrument institucionalnogo ekonomiceskogo analiza*, Kijew: ET, 2006. http://www.ief.org.ua/IEF_rus/ET/Gayday206.pdf.
- Isakow J.N., *Globalnyje eniergieticzeskije problemy w powiestkie dnia „Bolszoi was’ miorki”*, „Mieżdunarodnaja žizn” 2006, nr 8.
- Materiały Dyrekcji Generalnej ds. Energetyki Komisji Europejskiej: http://ec.europa.eu/energy/international/bilateral_cooperation/russia/russia_en.htm, http://minenergo.gov.ru/co-operation/russia_eu/.
- Klejnier G.B., *Ewolucija institucionalnych sistem*, Wyd. Nauka, Moskwa 2004.
- Lwow D.S., *Put’ w XXI wiek: Stratigiczeskije problemy i pierspektiwy rossijskoj ekonomiki*, <http://www.leadnet.ru/lvov/index.htm>
- Panarin A.S., *Iskuszenije globalizmom*, Eksmo-Press, Moskwa 2002.
- Połtierowicz W.M., *Institucionalnyje łopuszki i ekonomiceskije rieformy*, Moskwa 1999.

Olga Wiszniakowa – dr hab. nauk ekonomicznych, profesor Katedry Zarządzania Inżynierskiego Kazańskiego Państwowego Uniwersytetu Energetycznego (Rosja). Opublikowała 99 prac naukowych i 3 monografie, w tym: *Podwyższenie efektywności zarządzania energetyką na bazie podejścia opartego na klastrach*

(„Energetika Tatarstana” 2010, nr 2), *Zarządzanie potencjałem inwestycyjno-innowacyjnego rozwoju klastra energetycznego* („Ekonomiczeskij wiertnik RT” 2010, nr 1), *Formowanie środowiska instytucjonalnego stabilnego rozwoju regionu* („Intelliect. Innowacii. Inwestycji” 2010, nr 4), *Perspektywy neurosieciowego modelowania w zarządzaniu strategicznym potencjałem niezawodności firmy obsługującej elektrosieci* („Intelliect. Innowacii. Inwestycji” 2010, nr 2). Zrealizowane projekty w zakresie energetyki: „Podwyższenie efektywności i jakości korporacyjnego zarządzania firmą obsługującą elektrosieci” (Sietowaja kompanija, sp. z o.o., 2010), „Opracowanie strategii rozwoju (Tatenergozbyt sp. z o.o., 2011).

Dariusz Prokopowicz

NA TLE STRUKTUR RYNKOWYCH UNII EUROPEJSKIEJ

Globalizacja interpretowana jest między innymi jako proces znacznego wzrostu międzynarodowej wymiany towarów i usług, kapitału, a także postępujący proces integracji rynków finansowych. Poza tym w definicjach globalizacji ekonomicznej wskazuje się na wzrastającą rolę integracji poszczególnych rodzajów rynków i struktur gospodarczych oraz redukcji barier w zakresie międzynarodowej wymiany handlowej i przepływu kapitału. W szerszym ujęciu termin „globalizacja” obejmuje także procesy polityczne, gospodarcze, socjologiczne, problematykę kultury i podejmuje próbę wyjaśnienia efektów działania tych procesów.

Globalizacja następowała w różnych okresach i kulturach rozwoju cywilizacji, przy czym w odległej przeszłości miała zwykle bardziej radykalny i gwałtowny charakter. Od starożytności do połowy XX wieku procesy globalizacji zdeterminowane były głównie działaniami zbrojnymi, interwencją wojskową jednych krajów w innych, agresją mającą na celu przejęcie najważniejszego kapitału, jakim wówczas była ziemia i zawarte w niej surowce. Bardziej precyzyjnym określeniem ówczesnych procesów globalizacyjnych jest internacjonalizacja – ze względu na ograniczony zasięg terytorialny tych zjawisk. Internacjonalizacja polega na ujednocnieniu, standaryzacji realizującej się w różnych dziedzinach życia, kultury i techniki na obszarze kilku lub kilkunastu krajów. Obszerniejsze rozważania na ten temat zamieszczone zostały w poprzednim, styczniowym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”¹.

Odmienność współczesnych procesów

Wymienione ograniczenie zdeterminowane było w odległej przeszłości czynnikami geograficzno-przyrodniczymi, ponieważ poszczególne procesy internacjonalizacji zwykle dokonywały się na obszarze kontynentu lub jego części. Internacjonalizacja dotyczyła bardzo często niemal całości cywilizacyjnej sfery osiągnięć poszczególnych społeczeństw, w tym wynalazków

¹ D. Prokopowicz, *Sięgając w przeszłość*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1(10).

techniki i technologii, głównie wojskowej, budownictwa, środków transportu, rolnictwa, a w późniejszych okresach również przemysłu. Poza tym internacjonalizacja następowała w poszczególnych dziedzinach wiedzy i nauki, a także sztuki, filozofii i niekiedy również religii oraz finansów – różne kultury przyjmowały tych samych lub analogicznych bogów, w zakresie finansów tę samą walutę.

Obecnie dokonująca się internacjonalizacja, w zasadzie o globalnym zasięgu, ma odmienny charakter²:

- procesy globalizacyjne wychodzą poza bariery geograficzno-przyrodnicze i przebiegają równolegle na wszystkich kontynentach;
- standaryzacja w zakresie nauki i techniki uwarunkowana głównie czynnikami ekonomicznymi zachodzi jednak ewolucyjnie, w zasadzie bez działań zbrojnych, które w odległej przeszłości były głównym źródłem tych procesów;
- najszybciej ulegają ujednoczeniu składowe infrastruktury ekonomiczno-biznesowej, to jest środki transportu, telekomunikacja, organizacja systemu finansowego danego kraju.

Tempo procesów globalizacyjnych nasiliło się w drugiej połowie ubiegłego wieku w związku z:

- liberalizacją przepływów kapitału oraz innych czynników wytwórczych, produktów i usług;
- rozwojem technologii telekomunikacyjnej i informatycznej, w tym Internetu;
- rozpadem Związku Radzieckiego i transformacją systemową gospodarek wielu krajów byłego Paktu Warszawskiego;
- deregulacją na rynkach walutowych w związku z wprowadzeniem po kryzysie naftowym w latach 70. nowego międzynarodowego systemu płynnych kursów walutowych;
- nasileniem procesów konsolidacyjnych, w tym fuzji i przejęć w sektorze przedsiębiorstw i instytucji finansowych, prowadzących do powstawania korporacji transnarodowych zdolnych do przerzucania z kraju do kraju liczonych w milionach lub miliardach dolarów kapitałów finansowych, półproduktów lub finalnych produktów;
- postępującą integracją gospodarczą, w tym powiększaniem się obszaru Unii Europejskiej;

² A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość*, w: *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2003, s. 5–6.

- zmianą świadomości ludzi, którzy postrzegają otaczającą ich rzeczywistość jako większy lub mniejszy fragment świata określanego mianem „globalnej wioski”.

Świadomość nieuchronności pogłębiania się procesów globalizacyjnych powinna być podstawą podejmowania przedsięwzięć, których istotą będzie maksymalne włączenie się i wykorzystanie tych procesów. Aby można było efektywnie wykorzystać te zjawiska, należy je najpierw zbadać, określić ich charakter, elementy oraz czynniki warunkujące ich przebieg. Należy podkreślić, o czym już wcześniej wspomniano, że analizowane w kontekście przemian ekonomicznych procesy globalizacji rynków na szerszą skalę zacho- dziły już w XIX wieku. Szczególne nasilenie tych procesów zaobserwowano w końcu XIX wieku, w czasie powstania pierwszego międzynarodowego systemu walutowego, którym był system waluty złotej.

Obecnie trudno jest jednoznacznie wskazać datę, którą można byłoby uznać za początek globalizacji ekonomicznej. Związane jest to przede wszystkim z dwoma problemami: z definiowaniem globalizacji (którą analizować można w węższym lub szerszym zakresie, obejmując analizą oprócz ekonomii również wiele innych dziedzin, w tym nauk społecznych i szeroko rozumianej kultury) oraz ze zróżnicowaniem obszaru cywilizowanego świata objętego globalizacją w poszczególnych okresach dziejowego rozwoju ludzkości.

Pierwszy problem dotyczy przyjęcia obiektywnej definicji globalizacji na potrzeby określenia początków i źródeł tego zjawiska. Jeżeli za priorytetowe kryterium uzna się liberalizację przepływów kapitałowych, innych czynników wytwórczych oraz produktów i usług, to najwcześniejsze symptomy procesów globalizacyjnych wskazać można w okresach znacznie poprzedzających początki współczesnej nauki ekonomii, to jest zanim Adam Smith sformułował pojęcie rynku i gospodarki rynkowej. W tych wczesnych okresach formowania się pierwszych struktur rynkowych, w których gospodarki poszczególnych cywilizowanych krajów opierały swój ekonomiczny rozwój między innymi na niewolnictwie, procesy globalizacji ograniczone były do niewielkiej części obszaru zaludnionych kontynentów, czyli do Europy i ewentualnie Ameryki Północnej.

Pierwsza dokonana na większą skalę homogenizacja kultur, systemów społeczno-ekonomicznych i politycznych wystąpiła już w starożytności, w okresie rozwoju helleńskiej Grecji i imperium rzymskiego. Ale pojęcie globalizacji sformułowane zostało w odniesieniu do całej kuli ziemskiej, a nie tylko Europy. Problem ten komplikuje się, gdy uwzględnimy sposób postrzegania rzeczywistości przez obywateli starożytnego Rzymu. W tamtych czasach dość powszechnie przyjmowano, że państwo rzymskie obejmuje

swym obszarem prawie cały świat, a nie tylko prawie całą Europę. Niektóre z kontynentów nie były w ogóle wówczas znane.

Poszerzony zasięg

W erze nowożytnej namiastką globalizacji były podróże Marca Polo, następnie w okresie renesansu nastąpiło nasilenie procesów globalizacji dzięki wielkim odkryciom geograficznym i wyzwoleniu nauki spod monopolu struktur Kościoła rzymskokatolickiego. W XIX wieku istotną rolę odegrał kolonializm i rewolucja techniczna umożliwiająca rozwój środków transportu i telekomunikacji. Obecna, w dobie społeczeństwa informacyjnego, globalizacja rozszerzyła znacznie swój zasięg w porównaniu ze wspomnianymi historycznymi globalizacjami cywilizacji pierwszej demokracji, systemów feudalnych, manufaktur i epoki industrialnej³.

Współczesne analizy procesu globalizacji przeprowadzane są w kontekście liberalizacji przepływów dóbr i kapitału. Jeżeli punkt ciężkości zostanie przesunięty w kierunku analizy procesu znoszenia barier w przepływie produktów i usług, to nasilenie tak rozumianej globalizacji dostrzeżę się w okresie, kiedy głównym źródłem energii w przemyśle była maszyna parowa. Jeżeli za główne kryterium uznane zostaną procesy znoszenia barier w wymianie wiedzy, w tym wynalazków i osiągnięć myśli naukowo-technicznej, to przyspieszenie homogenizacji kulturowej dostrzeżę zostanie w epoce renesansu. Obecnie jednak procesy globalizacyjne analizowane są w powiązaniu z liberalizacją przepływów kapitału oraz w mniejszym zakresie pozostałych czynników wytwórczych. Poza tym obecna globalizacja to również rozpowszechnianie różnego rodzaju urządzeń technicznych i technologii informatycznej, ułatwiających przepływ informacji w wymiarze globalnym.

Biorąc za główne kryterium identyfikacji procesów globalizacji liberalizację przepływów kapitałowych i rozwój informatyki, powszechnie przyjmuje się, że nasilenie cywilizacyjnego scalania rynków i homogenizacji kultur występuje od lat 70. ubiegłego wieku. Według niektórych analityków nasilenie globalizacji wystąpiło już w połowie XX wieku, po zakończeniu II wojny światowej. Sadowska-Cieślak wskazuje, że problem liberalizacji obrotów na rachunku kapitałowym bilansu płatniczego przybrał na sile w latach 50.,

³ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji*, w: *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2003, s. 3.

tuż po zawarciu umów w Bretton Woods, ustanawiających nowy porządek w zakresie światowego systemu płatniczego⁴.

Próbując ocenić procesy globalizacji w kontekście przepływów kapitału i informacji, należy uwzględnić zróżnicowanie, jakie w tym zakresie występowało między krajami Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, Japonii i innymi. W wymienionych obszarach procesy te zachodziły na znacznie większą skalę w porównaniu z innymi regionami świata. Poza tym próbę jednoznacznej oceny utrudnia fakt zróżnicowania w zakresie określenia charakteru liberalizacji przepływów kapitałowych i ich wpływu na rozwój gospodarczy poszczególnych krajów⁵.

Na gruncie historii gospodarczej formułowane są różne teorie wskazujące zarówno na pozytywne, jak i negatywne skutki tak rozumianej globalizacji dla procesu wzrostu gospodarczego i stabilności gospodarki⁶. Próby tej oceny z różnym rezultatem wielokrotnie podejmowane były zarówno przez ekonomistów, jak i polityków zajmujących się rozwojem ekonomicznym kraju. Z jednej strony, niektóre z przeprowadzonych badań wskazują, że nie istnieje bezpośrednia korelacja między liberalizacją przepływów kapitałowych a wzrostem gospodarczym⁷. Z drugiej – część ekonomistów jest zdecydowanie przeciwnego zdania. Dla przykładu, Edwards wskazuje, że odkrył silny związek liberalizacji przepływów kapitału i wzrostu gospodarczego. Związek ten ma charakter pozytywny, choć zależność ta dotyczy głównie krajów wysoko rozwiniętych⁸.

Poza tym liberalizacja przepływów kapitałowych może w większym stopniu pozytywnie wpływać na gospodarki poszczególnych krajów uczestniczących w tym procesie w sytuacji uprzedniego usunięcia zróżnicowania w zakresie podstawowych wielkości makroekonomicznych. Badania w tym obszarze przeprowadzane były głównie w latach 80. ubiegłego stulecia, w okresie sukcesywnego wprowadzania reform po kryzysie naftowym, w związku z czym nie można było precyzyjnie i jednoznacznie określić

⁴ E. Sadowska-Cieślak, *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych – studium przypadku liberalizacji w Polsce i doświadczenia krajów Unii Europejskiej*, materiał na seminarium: „Teoretyczne i praktyczne aspekty liberalizacji przepływów kapitału – doświadczenia Polski i krajów Unii Europejskiej” NBP, 12 listopada 2002 r.

⁵ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 175.

⁶ E. Sadowska-Cieślak, *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych...*, *op.cit.*

⁷ D. Rodrik, *Who needs Capital Account Convertibility?*, w: *Should the IMF Pursue Capital Account Convertibility?*, Symposium Paper in Princeton Essays in International Finance, 1999, nr 207.

⁸ S. Edwards, *Capital Flows and Economic Performance: Are Emerging markets Different?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8076.

charakteru i poziomu analizowanej zależności⁹. Brak jednoznacznych wyników badań dotyczących analizowanej korelacji wskazuje na istnienie pewnych czynników warunkujących wystąpienie silniejszych lub słabszych zależności łączących pozytywne efekty liberalizacji z tempem wzrostu gospodarczego i pośrednio próbę obiektywnej oceny globalizacji rynków. Tymi czynnikami są wewnętrzne uwarunkowania gospodarki danego kraju i polityka prowadzona w danym okresie.

Integracja składową procesów

Z jednej strony dokonująca się integracja struktur gospodarczych krajów europejskich, czego przykładem było wstąpienie Polski i innych krajów tak zwanego realnego socjalizmu do Unii Europejskiej (obecnie na progu członkostwa jest Chorwacja), stanowi składową procesów globalizacji ekonomicznej. Z drugiej – jest przykładem regionalizacji, czyli procesu, który rozwija się niejako w opozycji do globalizacji lub nawet jest sprzeczny z jej ideą. Analizy procesu integracji Unii Europejskiej prowadzone są między innymi celem odpowiedzi na pytanie: czy regionalizacja w obszarze Europy jest składową ogólnoswiatowego trendu formowania makroregionów gospodarczych w ramach internacjonalizacji rynków finansowych i gospodarki poszczególnych krajów, czy przyczynia się do hamowania procesów globalizacji ekonomicznej i nie tylko ekonomicznej?

Pewną próbą odpowiedzi na to pytanie jest wprowadzenie dla regionu Europy pojęć globalizacji wewnętrznej i zewnętrznej, oznaczających w istocie rozczłonkowanie procesów globalizacyjnych związanych z integracją ekonomiczno-gospodarczą w obszarze Unii Europejskiej i krajów europejskich z resztą świata. Istotą tego rozróżnienia jest założenie o odmiennym charakterze i tempie procesów internacjonalizacji w obszarze integrującej się Europy i realizujących się tendencji globalizacyjnych w wymiarze światowym. Globalizacja wewnętrzna w obszarze Unii Europejskiej oznacza integrację ekonomiczno-gospodarczą, w tym walutową (teraz postawioną przed ciężką próbą w następstwie tak zwanego kryzysu greckiego), wspartą liberalizacją przepływów dóbr i kapitału i ujednoczeniem infrastruktury systemów finansowych oraz homogenizacją standardów w zakresie oferty procedur i mechanizmów krajowego i międzynarodowego obrotu handlowego.

⁹ C. Arteta, B. Eichengreen, K. Wyplosz, *When Does Capital Account Liberalization Help More Than It Hurts?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8414.

Globalizacja zewnętrzna oznacza przede wszystkim znoszenie barier wymiany handlowej i przepływów kapitału oraz ujednoczenie zasad funkcjonowania poszczególnych rodzajów rynków obszaru Unii Europejskiej względem reszty świata. Przykładowo, wzrost izolacjonizmu Unii Europejskiej i jednoczesny dalszy postęp integracji oznaczałby globalizację wewnętrzną, internacjonalizację ograniczoną do obszaru Unii Europejskiej. W sytuacji odwrotnej szybsze tempo procesów globalizacyjnych poszczególnych krajów europejskich względem innych silnie rozwiniętych gospodarczo regionów świata oznaczałoby przewagę globalizacji zewnętrznej Unii Europejskiej względem reszty świata.

Główną ideą integracji ekonomiczno-gospodarczej kreowanej przez Parlament Europejski oraz inne unijne organy centralne jest sukcesywny wzrost swobodnego przepływu czynników wytwórczych i kapitału, ujednoczenie funkcjonowania struktur rynkowych poszczególnych krajów członkowskich oraz liberalizacja w zakresie kształtowania cen i alokacji zasobów surowców i produktów finalnych¹⁰.

Podstawą teorii, zgodnie z którą wyróżnia się pojęcie globalizacji wewnętrznej i zewnętrznej, jest polityka utrzymywania różnego rodzaju barier taryfowych i pozataryfowych obszaru Unii Europejskiej względem krajów nienależących do tej wspólnoty. Celowe utrzymywanie tych barier może być podstawą postawienia tezy o kreowaniu polityki regionalnej realizowanej w opozycji względem procesów globalizacji zewnętrznej¹¹.

Modyfikacja modeli rynków i finansów

Dokonujące się od połowy ubiegłego wieku przemiany społeczno-gospodarcze, polityczne i biznesowe, przebiegające w wymiarze globalnym, przyczyniły się do znacznej modyfikacji współczesnych dominujących struktur rynkowych i modeli systemów finansowych. Jednym z istotnych aspektów tej modyfikacji jest obserwowany od lat 70. ubiegłego wieku wzrost tendencji do internacjonalizacji rynków finansowych. Proces ten zaliczany jest do podstawowych składowych globalizacji gospodarki światowej.

Do czynników szczególnie sprzyjających nasileniu tendencji do internacjonalizacji rynków finansowych zalicza się wzrost znaczenia rynku kapitałowego we współczesnych systemach finansowych, rozwijających się

¹⁰ Z. Zawadzka, *Wpływ globalizacji na przemiany w bankowości*, w: *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 19.

¹¹ A. Łukasiewicz, *Globalizacja a Unia Europejska*, „Ekonomia” 2001, nr 3, s. 24.

głównie w krajach, w których dominuje model anglosaski tego systemu, oraz postępującą integrację międzynarodowych rynków finansowych.

Obserwowany wzrost integracji tych rynków uwarunkowany jest głównie wchodzeniem gospodarek wielu krajów w etap dominacji usług w wartości wypracowanego PKB oraz społeczeństw w epokę informacji, a także:

- postępowaniem technicznym i technologicznym;
- metamorfozą infrastruktury zarządzania i ekonomii wielu organizacji i przedsiębiorstw, wywołanej implementacją nowoczesnych rozwiązań informatycznych w wiele obszarów działania poszczególnych podmiotów;
- wzrostem standaryzacji usług i produktów konsumpcyjnych oraz finansowych oferowanych przez transnarodowe korporacje i instytucje finansowe działające na różnych międzynarodowych rynkach pieniężnych i kapitałowych.

Wymienione procesy przyczyniły się do znacznego obniżenia kosztów jednostkowych realizowanych operacji finansowych i transakcji handlowych oraz pośrednio również do wzrostu PKB przeważającej większości krajów uczestniczących w ekonomicznej integracji struktur rynkowych poszczególnych krajów. Najistotniejsze znaczenie dla wzrostu integracji poszczególnych rynków i intensyfikacji powiązań międzynarodowych na płaszczyźnie systemów ekonomicznych przypisywane jest liberalizacji przepływu kapitału oraz zmianie jego struktury. W przeszłości najważniejszy był kapitał ziemi i pracy, a następnie finansowy w postaci kruszców szlachetnych i przetworzonych dóbr materialnych. Obecnie wzrasta znaczenie nowych kategorii kapitału, do których zalicza się informację, wiedzę i technologię.

Liberalizacja przepływów kapitałowych jednak dotyczy głównie tworzenia różnego rodzaju ułatwień w przepływie kapitału finansowego, surowców, półproduktów oraz produktów finalnych, w tym inwestycyjnych dóbr kapitałowych. Przepływ kapitału finansowego realizowany jest głównie w celu wygenerowania odpowiednio wyższej rentowności z uwzględnieniem różnych horyzontów czasowych, w tym krótkoterminowych operacji spekulacyjnych oraz terminowych transakcji finansowych. Uruchamiane są one w celu zabezpieczenia się przed określoną kategorią ryzyka wynikającego z zawarcia innej operacji finansowej, niekiedy na zupełnie innym rynku, w innym kraju, na innym kontynencie.

Postępująca od lat 70. liberalizacja przepływów kapitałowych zdeterminowana była wieloma czynnikami ekonomicznymi i politycznymi, w tym zmianą międzynarodowego systemu walutowego. Polegała ona na zastąpieniu systemu dolarowego, zwanego systemem z Bretton Woods, systemem wolnych (swobodnych, płynnych) kursów walutowych. Przyczyniła się w znacznym

stopniu do deregulacji rynków finansowych, zniesienia ograniczeń w kształtowaniu się kursów różnego rodzaju dóbr i elementów składowych giełd kapitałowego obrotu kasowego i terminowego.

Od strony technicznej istotny był również intensywny rozwój technologii informatycznej i telekomunikacji, który skrócił czas i obniżył koszty zawieranych transakcji. Inwestorzy mogą obecnie przenosić kapitały z jednego rynku na drugi w przedziałach czasowych odmierzanych już nie dniami i godzinami, ale minutami i sekundami. Zlecenia przesyłane łązami teleinformatycznymi i satelitarnymi na przestrzeni tysięcy kilometrów składane i realizowane mogą być w granicach kilku sekund. Zarazem ta sama technologia teleinformatyczna dostarcza inwestorom bieżącej informacji o sytuacji na poszczególnych rynkach, płynącej w czasie rzeczywistym z różnych miejsc świata. Poza tym dla wzrostu liberalizacji przepływów kapitałowych istotne znaczenie miało zniesienie barier realizacji inwestycji bezpośrednich kapitału zagranicznego, głównie produkcyjnych i finansowych korporacji transnarodowych, które rozrosły się do potężnych rozmiarów przede wszystkim dzięki wymienionym procesom liberalizacji przepływów kapitałowych.

Wobec tego, wymienione procesy, zwłaszcza liberalizacja przepływów kapitałowych, deregulacja międzynarodowych rynków finansowych i postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznej, stanowiły sprzyjające uwarunkowania wzrostu tendencji do globalizacji ekonomicznej gospodarki światowej, a także internacjonalizacji rynków finansowych. Procesy te znacząco przyczyniły się do szybszego transgranicznego i międzykontynentalnego przenoszenia cykli koniunkturalnych, w tym kryzysów na rynkach finansowych. Przykładem przyspieszenia tych koniunkturalnych przepływów są ostatnie kryzysy, to jest kryzys finansowy zapoczątkowany w połowie 2008 roku oraz kryzys zadłużenia w krajowych budżetach, który obecnie się rozwija, szczególnie w strefie euro.

Bibliografia

- Arteta C., Eichengreen B., Wyplosz K., *When Does Capital Account Liberalization Help More Than It Hurts?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8414.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze wobec wyzwań globalizacji*, w: *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2003.
- Edwards S., *Capital Flows and Economic Performance: Are Emerging markets Different?*, „NBER Working Paper” 2001, nr 8076.
- Łukaszewicz A., *Globalizacja a Unia Europejska*, „Ekonomia” 2001, nr 3.
- Müller A., *Globalizacja – mit czy rzeczywistość. Globalizacja od A do Z*, NBP, „Bank i Kredyt” 2003, nr 5.

- Rodrik D., *Who needs Capital Account Convertibility?*, w: *Should the IMF Pursue Capital-Account Convertibility?*, Symposium Paper in Princeton Essays in International Finance, 1999, nr 207.
- Sadowska-Cieślak E., *Teoretyczne i praktyczne aspekty procesu liberalizacji przepływów kapitałowych – studium przypadku liberalizacji w Polsce i doświadczenia krajów Unii Europejskiej*, materiały seminarium: „Teoretyczne i praktyczne aspekty liberalizacji przepływów kapitału – doświadczenia Polski i krajów Unii Europejskiej”, Narodowy Bank Polski, 12 listopada 2002 r.
- Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Zawadzka Z., *Wpływ globalizacji na przemiany w bankowości*, w: *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniwska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.

Dariusz Prokopowicz – dr, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie. Specjalizuje się w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jego ekonomiką.

Mirostław Bojańczyk

NIESTABILNOŚĆ RYNKÓW KAPITAŁOWYCH

Skala obecnego kryzysu powoduje, że często jest zadawane pytanie, czy mamy do czynienia z typowym cyklem koniunkturalnym czy też nową sytuacją. Szereg mechanizmów (przyczyn i skutków) jest analogicznych do wcześniej występujących. Pojawiły się jednocześnie nowe uwarunkowania, które uzasadniają postawienie tezy, że mamy do czynienia z nową jakością.

Obecny kryzys występuje w warunkach dokonującego się przełomu technologicznego i cywilizacyjnego, zmiany paradygmatu (wzorca) rozwojowego. Obserwując zmiany w gospodarce światowej, należy stwierdzić, że wchodzimy w etap dłuższej niestabilności. Jest to konsekwencją między innymi nierównowagi, zwłaszcza finansowej, handlowej, surowcowo-energetycznej i ekologicznej, a także niestabilności na podstawowych rynkach.

Innym rodzajem nierównowagi jest dysproporcja pomiędzy bogatymi i biednymi. Łączne występowanie tych zjawisk doprowadzi do kumulacji negatywnych procesów w skali globalnej.

Współzależności na wielu płaszczyznach

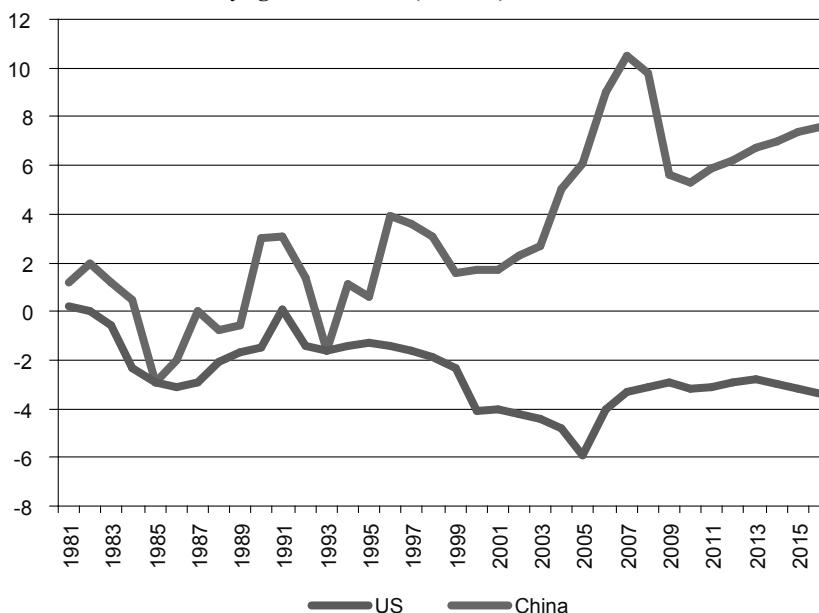
Wymienione rodzaje nierównowagi należy mieć na względzie, pisząc o niestabilności rynku kapitałowego, gdyż istnieją pomiędzy nimi różne współzależności. Rozwijający się rynek kapitałowy może pomóc w rozwiązaniu niektórych z tych problemów lub znacznie je pogłębić. Im bardziej rynek kapitałowy będzie niestabilny, w tym większym stopniu przyczyni się do ogólnej nierównowagi i trudniej będzie zauważyć ewentualne pozytywne skutki jego oddziaływania.

Obecnie mamy do czynienia z kumulacją czynników zwiększających niestabilność rynków kapitałowych. Niektóre z nich są bezpośrednio związane z funkcjonowaniem rynku kapitałowego, a inne wynikają z kumulacji poszczególnych rodzajów nierównowagi w innych obszarach.

Występują wyraźne sprzężenia zwrotne pomiędzy rynkiem kapitałowym a innymi rynkami. Odrywanie się w pewnych sytuacjach sfery finansowej od sfery realnej nie oznacza, że takie powiązania nie występują. Towarzyszące rozwojowi rynku kapitałowego oddzielanie się sektora finansów i przepływów finansowych od realnej gospodarki samo w sobie może stanowić zarodek kryzysu¹. Jest to jedna z przyczyn słabnięcia tempa wzrostu gospodarczego w rozwiniętych gospodarkach świata pomimo rosnącego potencjału produkcyjnego².

Konsekwencją otwarcia finansowego i napływu kapitału zagranicznego jest często deficyt na rachunku bieżącym, co prowadzi do nierównowagi płatniczej. Najlepszym przykładem są USA. Odwrotna sytuacja wystąpiła w Chinach.

Rys. 1. Bilans rachunku bieżącego Chin i USA (% PKB)



Źródło: US Census Bureau Foreign Trade Division.

Napływ kapitału łączący się z narastającym deficytem często – po przekroczeniu pewnego poziomu – prowadzi do gwałtownych korekt w kierunkach jego przepływu, do ucieczki kapitału i kryzysów walutowych. Zmiana

¹ D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

² J.C. Bogle, *Enough. True Measures of Money, Business, and Life*, Wiley, New York 2009, s. 24–48.

kierunku może być zjawiskiem krótkookresowym, ale może też utrzymywać się w dłuższym czasie³.

Zgodnie z teorią neoklasyczną kapitał powinien płynąć z krajów wyżej rozwiniętych do krajów słabiej rozwiniętych. W ostatnich latach nastąpiło jednak odwrócenie kierunków. Wpływ na to miały doświadczenia kryzysu z lat 1997–1998 i strategia samozabezpieczenia przed kryzysami przez zwiększenie oszczędności i rezerw walutowych⁴. Towarzyszył temu wzrost oparty na eksporcie dóbr jako głównym czynnikiem stymulującym popyt i utrzymywanie niedowartościowanych walut krajowych.

W ostatnich latach ukształtowała się swoista specjalizacja. Produkcja zaczęła się koncentrować w Azji Południowo-Wschodniej (głównie w Chinach), finanse i inne usługi w USA i Wielkiej Brytanii, a kraje surowcowe specjalizujące się głównie w wydobywaniu gazu i ropy swoimi nadwyżkami wspierały centra finansowe rynku globalnego⁵.

Nierównowaga handlowa będąca konsekwencją globalnej skłonności do preferowania strategii proeksportowych w braku równie silnej tendencji do kształtowania się równie dużego importu netto mogła być utrzymywana przez kredytowanie konsumpcji w USA. Przyczyniło się to do wzrostu podaży pieniądza na rynku globalnym, eksplozji kredytów w krajach wysoko rozwiniętych i powiększania się baniek na rynku akcji i rynku nieruchomości⁶.

Zmienność kursów walutowych

Globalizacja i wynikające z niej większe otwarcie na świat to wzrost zróżnicowania powiązań i wzrost znaczenia rozliczeń w różnych walutach. Zwiększa to podatność na zmiany kursów walutowych. Coraz bardziej niestabilny jest dolar pełniący funkcję pieniądza światowego. Ta funkcja dolara pozwoliła na ogromne zadłużenie się Stanów Zjednoczonych. USA jako kraj przestaje być bezpieczną przystanią dla inwestycji, w tym lokat walutowych. To, co miało być gwarantem stabilności, staje się coraz bardziej niestabilne⁷.

³ W. Siwiński, *Międzynarodowe otwarcie finansowe krajów rozwijających się i kryzysy*, w: *Ekonomia i ekonomiaści w czasach przełomu*, E. Mączyńska, J. Wilkin (red.), PTE, Warszawa 2010, s. 131.

⁴ M. Dąbrowski, *Akumulacja rezerw dewizowych przez kraje na średnim poziomie rozwoju – przezorność czy merkantylizm?*, w: *Dostosowania makroekonomiczne i mikroekonomiczne w krajach na średnim poziomie rozwoju po kryzysach finansowych*, A. Wojtyna (red.), PWE, Warszawa 2009.

⁵ W. Szymański, *Kryzys globalny: pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 57.

⁶ *Ibidem*, s. 60.

⁷ Ogromne zadłużenie USA staje się coraz większym problemem dla świata. Jest to konsekwencją braku alternatywy dla tych, którzy szukają bezpiecznego lokowania swoich środków. Trudności pojawiające się w różnych krajach powodują, iż kapitał ucieka do USA, które nadal są traktowane jako bezpieczna przystań. Obniżenie ratingu dla USA niewiele tu zmieniło.

Ostatni kryzys rozpoczął się w USA i szybko rozprzestrzenił na inne kraje. Walka z kryzysem też dokonuje się przez przerzucanie jego skutków na inne kraje i wykorzystywanie pozycji dolara.

Jedną z konsekwencji niepewności jest duży wzrost rezerw, który wystąpił w wielu państwach. Wzrost rezerw jako ochrona przed niekorzystnymi zmianami wymaga osiągania nadwyżek w handlu, czyli agresywnej konkurencji i często ograniczania importu. To, co zatem miało chronić przed niepewnością, przyczynia się do jej wzrostu⁸.

Obecny problem nierównowagi handlowej i płatniczej jest inny niż w poprzednich okresach, gdyż globalizacja spowodowała spadek zdolności rynku do odwracania nierównowagi w wielu sferach.

W ostatnim okresie ponownie powrócił problem nierównowagi surowcowej. Wzrasta znaczenie rzadkości kapitału naturalnego, choć nie wszyscy sobie to uświadamiają. Skutkiem tego będą duże wahania cen różnych surowców.

Rys. 2. Zmiany cen ropy naftowej



Źródło: www.bankier.pl.

⁸ W ekonomii od dawna znana jest sytuacja, gdy zwiększona skłonność do wzrostu oszczędności prowadzi do ich spadku.

Rys. 3. Zmiany cen miedzi



Źródło: www.bankier.pl.

Szybki rozwój Chin, Indii i innych krajów spowodował, że znacznie wzrosła dynamika gospodarki światowej⁹ i zużycie surowców. W ciągu dwóch ostatnich dekad globalny produkt światowy się podwoił, a produkcja żywności zwiększyła się o 30–35%¹⁰. Dokonując symulacji metodą ekstrapolacji, łatwo dojść do wniosku, że kontynuacja takich trendów rozwoju jest niemożliwa. Zdaniem K. Kucińskiego doświadczenia historyczne pokazują, że im większy rozkwit przeżywa cywilizacja, tym większe są zagrożenia i tym większe kryzysy¹¹.

Wzrosło znaczenie i pozycja producentów ropy, gazu i innych surowców. Zwiększyła się też na tym polu aktywność spekulantów przyczyniających się do jeszcze większej niestabilności. J. Gray napisał, że „ekonomia wiedzy okazała się złudzeniem wykreowanym przez tanią ropę, tani kapitał, a mówienie o wiecznym boomie kończyło się jak zawsze płaczem i zgrzytem zębów”¹².

Dużym zmianom ulegać też mogą ceny produktów żywnościowych, pogłębiając istniejące już problemy demograficzne.

Coraz większego znaczenia nabiera ryzyko kursowe. Z upływem czasu mniejszy wpływ na poziom kursów wywiera relacja między importem

⁹ W latach 1974–2000 było to 1,4%, a w latach 2001–2008 już 4%.

¹⁰ W.M. Orłowski, *Kiedy strzelba strzela w stopy*, „Polityka” z 9 kwietnia 2011 r.

¹¹ K. Kuciński, *Istota kryzysu energetycznego*, w: *Energia w czasach kryzysu*, K. Kuciński (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 14.

¹² J. Gray, *Idą wojny, idzie głód*, „Gazeta Wyborcza – Gazeta Świąteczna” z 26–27 kwietnia 2008 r.

i eksportem, czyli to, co historycznie było podstawowym jego fundamentem. Na jego kształtowanie się coraz mocniej oddziałuje rosnące zadłużenie państw i spekulacja. Konieczność finansowania deficytów i koszty obsługi długu powodują wzrost stóp procentowych. To przyciąga kapitał spekulacyjny i prowadzi do aprecjacji waluty krajowej. Gwałtowny odpływ prowadzi z kolei do deprecjacji tej waluty.

Zmiany kursu, oprócz oprocentowania obligacji, są ważnym czynnikiem wpływającym na stopy zwrotu z inwestycji. Wzrost zadłużenia zachęca do spekulacji na rynkach walutowych, gdyż w takiej sytuacji bardzo łatwo jest doprowadzić do gwałtownej ucieczki kapitału i dużych wahań kursu. Często zmieniające się kursy powodują nieoczekiwane i niepożądane zmiany przychodów z eksportu i kosztów, gdy w produkcji są wykorzystywane surowce lub urządzenia z importu. Gwałtowne zmiany przychodów i kosztów z kolei to gwałtowne zmiany sytuacji finansowej (wyniku finansowego, płynności finansowej) i zdolności kredytowej.

Sytuacja w Grecji obnażyła słabości funkcjonowania strefy euro. Od początku kryzysu jest to jeden z głównych czynników wpływających na kursy walutowe i sytuację na giełdzie. Wydaje się, iż ogłoszenie niewypłacalności Grecji jest tylko kwestią czasu. Doraźne programy pomocowe nie rozwiążą tego problemu z powodu skali zadłużenia.

Procesy globalizacyjne zwiększyły również zagrożenia ekologiczne. Wynika to między innymi z osłabienia państwa. W konfrontacji z kapitałem nie jest w stanie narzucić uwzględniania odpowiednich kosztów zewnętrznych związanych z wykorzystywaniem zasobów przyrody. Odpowiedzią nauki na to zagrożenie, a przede wszystkim ekonomii, jest koncepcja zrównoważonego wzrostu¹³. Kryzys ekologiczny jest zjawiskiem chronicznym i narastającym¹⁴. U jego podłoża leży nadmierny konsumpcjonizm i sztuczne skracanie życia wielu dóbr. Wiele nieodtwarzalnych zasobów jest wykorzystywanych do zaspokojenia często pozornych potrzeb. Szybko rośnie produkcja dóbr w krajach o wysokiej energo- i materiałochłonności oraz wysokiej emisji dwutlenku węgla.

Rosnąca pozycja daytradingu

Stabilność finansowa może być bardzo różnie definiowana. W przypadku rynku kapitałowego ze stabilnością mamy do czynienia, gdy rynek ten

¹³ A. Budnikowski, *Internacjonalizacja procesu gospodarowania a zagrożenie i ochrona środowiska*, w: *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, A. Budnikowski, M. Cygler (red.), SGH, Warszawa 2002, s. 186.

¹⁴ W. Szymański, *Kryzys...*, *op.cit.*, s. 176.

poprawnie wypełnia swoje podstawowe funkcje, czyli między innymi tworzy poprawny mechanizm transferu środków i wyceny aktywów. Wypłacalność instytucji finansowych i względna stabilność cen papierów wartościowych oraz ich powiązanie z wartościami fundamentalnymi są symptomami takiej stabilności. Europejski Bank Centralny definiuje stabilność finansową jako stan, gdy¹⁵:

- system finansowy jest w stanie efektywnie pośredniczyć w przepływie środków;
- ryzyko finansowe jest prawidłowo oceniane i zarządzane;
- system finansowy jest w stanie absorbować niespodziewane, gwałtownie przebiegające zjawiska zarówno w sferze finansowej, jak i realnej.

Innymi słowy – jest on w stanie wycenić instrumenty finansowe według ich prawdziwej wartości.

Niestabilność rynku kapitałowego może być zatem definiowana jako duża zmienność cen papierów wartościowych, oderwanie ich cen od wartości fundamentalnej i problemy z wypłacalnością. Może to być spowodowane na przykład asymetrią informacyjną, atakami spekulacyjnymi, nadmierną sekurytyzacją i przenoszeniem ryzyka na inne podmioty, podejmowaniem nadmiernego ryzyka przez coraz większe instytucje finansowe. Duża zmienność na rynku prowadzi do wzrostu znaczenia daytradingu, czyli zawierania kilku transakcji w ciągu dnia.

Z raportu ekonomistów Banku Anglii przygotowanego w 2009 roku wynika, że wzrost zysków banków w 2007 roku wynikał z podwyższonego lewarowania. Podobna sytuacja wystąpiła w wielu innych instytucjach finansowych i przedsiębiorstwach. Taki sposób poprawy wyników niewątpliwie wiąże się ze zwiększonym ryzykiem. Wzrost wynagrodzeń uzależniony był zatem od podejmowania coraz większego ryzyka, niekoniecznie z punktu widzenia menedżerów, ale przedsiębiorstw, którymi zarządzali menedżerowie.

Istnieje zatem kilka istotnych konsekwencji rozwoju rynku kapitałowego z punktu widzenia finansowania przedsiębiorstw:

- wzrost udziału finansowania zewnętrznego w stosunku do finansowania wewnętrznego;
- wypieranie finansowania długoterminowego krótkoterminowym (krótkoterminowe stopy procentowe są zazwyczaj niższe);
- rosnąca tendencja do spłacania starych długów nowymi;
- rozwój egzotycznych instrumentów finansowych ułatwiających zadłużanie się i przenoszenie ryzyka na innych;

¹⁵ Strona internetowa: www.ecb.int/pub/fsr/html/index.en.html.

- malejąca awersja do ryzyka wykazywana przez instytucje finansowe.

Lewarowanie stało się dla wielu przedsiębiorstw podstawową metodą wzrostu ich wartości. Rosnące znaczenie rynków kapitałowych spowodowało, iż stały się one kołem zamachowym gospodarki światowej. Podstawowe źródła zysku przesunęły się ze sfery realnej do sfery finansowej¹⁶. Charakter spekulacyjny większości transakcji przyczynił się do globalnych kryzysów finansowych.

Zaburzenia występujące na rynkach kapitałowych powodują, iż coraz częściej pojawia się pytanie o rolę tego rynku jako pośrednika finansowego. Kluczowe są zwłaszcza odpowiedzi na pytania, w jakiej mierze służy on rozwojowi całej gospodarki i czy koszty z nim związane nie są większe od korzyści.

Często się wskazuje, zwłaszcza w okresach różnych zaburzeń, że rynki kapitałowe odrywają się od rzeczywistych gospodarek, następuje ich alienacja (wyobcowanie)¹⁷. Świadczyć o tym ma między innymi skala operacji finansowych w stosunku do operacji w sferze realnej. Sprzyja temu rozwój rynku finansowego spowodowany liberalizacją i wprowadzaniem nowych instrumentów (na przykład instrumentów pochodnych) oraz rozwojem inwestorów instytucjonalnych (fundusze otwarte, zamknięte, emerytalne, hedgingowe, instytucje ubezpieczeniowe). Alienacja rynków finansowych i ciągła pogoń indywidualnych i instytucjonalnych inwestorów za zyskami może działać destabilizująco na globalny rynek finansowy. Może ona pogłębiać kryzysy finansowe i ułatwiać ich transmisję z jednych ośrodków finansowych do drugich (kryzys azjatycki, rosyjski, brazylijski, argentyński).

Częste odrywanie się operacji finansowych od rzeczywistych procesów gospodarczych powoduje, że żyją one własnym życiem. Jest to niewątpliwie hazard uprawiany w ramach dozwolonych prawem. Biorą w nim udział doświadczeni inwestorzy (indywidualni i instytucjonalni). Może to wpływać na destabilizację rynków finansowych, zwiększać ryzyko. Utrudnia funkcjonowanie i podejmowanie właściwych decyzji przez inwestorów stosujących na rynkach papierów wartościowych tradycyjne strategie lokacyjne oparte głównie na przesłankach ekonomicznych. Utrudniona lub wręcz niemożliwa jest w wielu sytuacjach poprawna wycena papierów wartościowych.

Odrywanie się sfery finansowej od realnej nie oznacza, iż niestabilność na rynku kapitałowym nie ma wpływu na sferę realną. Niestabilność na rynku

¹⁶ I. Wallerstein, *Koniec świata jaki znamy*, Scholar, Warszawa 2004, s. 41.

¹⁷ J. Nacewski, K. Zabielski, *Globalny rynek finansowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2007, s. 156.

kapitałowym to ogólny wzrost ryzyka i niepewności powodujący ograniczanie inwestycji i konsumpcji.

Współczesna gospodarka jest coraz bardziej wrażliwa na zmiany w systemie finansowym. Jest to konsekwencją między innymi wzrostu udziału finansowania zewnętrznego w strukturze finansowania. Zwracał na to uwagę H.P. Minsky¹⁸. Często występująca zamiana zobowiązań długoterminowych krótkoterminowymi wynika z chęci obniżenia kosztów obsługi długu¹⁹. W warunkach niestabilnego rynku rolowanie zadłużenia staje się jednak coraz trudniejsze.

Szybko rosną przepływy o charakterze spekulacyjnym (płynne inwestycje portfelowe). Jest to skutkiem, wcześniej już omówionej, tendencji do skracania horyzontu inwestycyjnego. Zmienność sytuacji wymusza konieczność dużej płynności portfela. Najlepiej to widać w warunkach kryzysowych, kiedy następuje szybka ucieczka inwestorów. W braku płynności ewentualne straty byłyby znacznie większe. W sytuacji kryzysu na wielu krajowych rynkach finansowych i na globalnym rynku finansowym występuje duża niepewność i duża nerwowość powodujące często nieobliczalne zachowania inwestorów.

Decyzje inwestycyjne zamierają. Następuje okres wyczekiwania, a jeśli są podejmowane, to następuje to coraz szybciej i często w sposób przypadkowy (nieprzemysłany). Kapitał spekulacyjny reaguje nerwowo i łatwo przechodzi od euforii do skrajnego pesymizmu. Dużo większe znaczenie od czynników ekonomicznych mają czynniki psychologiczne czy polityczne. Może się to stać dodatkowym zagrożeniem dla gospodarki światowej, zwłaszcza w sytuacji równoczesnego wystąpienia innych negatywnych zjawisk.

Spekulacja nie dotyczy tylko rynku papierów wartościowych. Coraz częściej przenosi się na rynki dóbr, zakłócając między innymi rynkowy mechanizm ustalania cen i w pewnym sensie niszcząc ten rynek. Rynek niszczy rynek tak jak kapitał, w pewnym sensie (między innymi przez wzrost ryzyka jego utraty), niszczy kapitał²⁰.

Warto podkreślić, że te same sytuacje i zachowania inaczej są oceniane, gdy gospodarki szybko się rozwijają – wtedy ujawniają się korzystne strony szybkiego rozwoju tych rynków. W okresie kryzysu to, co było motorem dotychczasowego rozwoju, staje się główną przeszkodą dalszego rozwoju.

Na globalnym rynku finansowym występuje proces jego kapitalizacji. Rośnie siła akumulacyjna indywidualnych i instytucjonalnych inwestorów.

¹⁸ H.P. Minsky, *Stabilizing and Unstable Economy*, Mc Graw Hill International 2008.

¹⁹ W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy XXI wieku*, Cedewu, Warszawa 2009, s. 11–14.

²⁰ Można by tu jeszcze dodać tak jak państwo niszczy państwo, między innymi przez nadmierny, niekontrolowany wzrost zadłużenia, powodujący po przekroczeniu pewnego progu niemożność podejmowania jakichkolwiek decyzji.

Prowadzi to do wzrostu roli kapitału finansowego w gospodarce światowej, pomimo podejmowania różnych prób ograniczania spekulacyjnych przepływów kapitałów na forum G-8, G-20 i Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Zdaniem W. Szymańskiego²¹ obecnie coraz trudniej udowodnić, że procesy finansowe są odbiciem procesów realnych, rzeczywistych w gospodarce. Jest to jedną z istotnych przyczyn spadku stabilności finansów światowych, co z kolei może stanowić zagrożenie funkcjonowania współczesnej gospodarki światowej. Następuje autonomizacja kapitału. Słusznie jednak zauważa H. Chołaj, iż: „Między sferą finansową a realną występują jednak określone powiązania, które nie pozwalają na trwałą rozbieżność pomiędzy nimi. Mamy więc do czynienia nie tyle z wyobcowaniem, ile dominacją rynku finansowego nad produkcją”²².

Jedno z pytań, które można tu postawić, dotyczy możliwości zapobieżenia kolejnym kryzysom. Na kształtowanie się globalnego rynku finansowego w XXI wieku i na skalę alienacji rynków finansowych wywrą decydujący wpływ czołowi finansiści, bankierzy, przemysłowcy i niektórzy politycy. W świecie finansów międzynarodowych jest kilku guru, których zachowania, wypowiedzi i polityka mogą uspokajać rynki finansowe bądź wzbudzać panikę finansowo-giełdową. Błędy „autorytetów” przyjmowane są często za wzorce. Takim najważniejszym finansowym guru w USA był Alan Greenspan²³, szef amerykańskiego Zarządu Rezerwy Federalnej (FED), a w Unii Europejskiej prezes Europejskiego Banku Centralnego Jean Claude Trichet. W przypadku giełd papierów wartościowych za autorytet jest uznawany Warren Buffett.

Bibliografia

- Bogle J.C., *Enough. True Measures of Money, Business, and Life*, Wiley, New York 2009.
- Chołaj H., *Ekonomia polityczna globalizacji*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Gray J., *Idą wojny, idzie głód*, „Gazeta Wyborcza – Gazeta Świąteczna” z 26–27 kwietnia 2008 r.
- Minsky H.P., *Stabilizing and Unstable Economy*, Mc Graw Hill International 2008.

²¹ W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.

²² H. Chołaj, *Ekonomia polityczna globalizacji*, Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2003.

²³ Zmiany stóp procentowych w USA wpływają w znacznej mierze na oprocentowanie depozytów i kredytów na całym świecie. Z tego punktu widzenia ciekawa jest relacja z przesłuchania Greenspana przed Kongresem USA, pokazująca jego wiarę w rynek oraz to, jak bardzo się pomylił, co zresztą sam potwierdził.

- Nacewski J., Zabielski K., *Globalny rynek finansowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2007.
- Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku*, Cedewu, Warszawa 2009.
- Orłowski W.M., *Kiedy strzelba strzela w stopy*, „Polityka” z 9 kwietnia 2011 r.
- Siwiński W., *Międzynarodowe otwarcie finansowe krajów rozwijających się i kryzysy*, w: *Ekonomia i ekonomia w czasach przełomu*, E. Mączyńska, J. Wilkin (red.), PTE, Warszawa 2010.
- Tapscott D., Williams A., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Wallerstein I., *Koniec świata jaki znamy*, Scholar, Warszawa 2004.

Mirostław Bojańczyk – dr, wykładowca w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce rynków kapitałowych, funduszy inwestycyjnych i wyceny przedsiębiorstw. Był między innymi dyrektorem w Citibanku, członkiem Komisji Papierów Wartościowych, prezesem jednego z narodowych funduszy inwestycyjnych i wiceprezesem Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego.

Cezary Tomasz Szyjko

SMART METERING, SMART GRIDS

Tematem przyciągającym uwagę całej branży elektroenergetycznej w Polsce jest smart metering, czyli system inteligentnego opomiarowania¹. Umożliwia on operatorom energetycznym pomiary jakości energii na zewnętrznych obszarach sieci, co z kolei ułatwia przewidywanie z dużą dokładnością czasową i geograficzną zapotrzebowanie na energię. System ten pozwala również reagować na zmiany zapotrzebowania tam, gdzie w okresach szczytu ogranicza się jej pobór lub wyłącza urządzenia².

Jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu systemy inteligentnego opomiarowania czy ich wersje uproszczone, nazywane systemami AMR (*automatic meter reading*), uznawane były za ciekawostkę technologiczną bądź innowację przeznaczoną do lokalnego wykorzystania w systemach odczytowych takich mediów, jak elektryczność, gaz, woda³.

Już nie ciekawostka technologiczna

W istotny sposób zmieniło się to podejście w ostatnich latach. Prokonsumenckie nastawienie Unii Europejskiej, problemy energetyczne, zwłaszcza związane z emisją gazów cieplarnianych oraz z koniecznością zwiększania efektywności energetycznej (program 3 x 20%), nowe możliwości zarządzania popytem, koncepcja smart grids, idea możliwości generowania energii (i oddawania do sieci) przez indywidualnych odbiorców spowodowały, że smart metering stał się nie tylko modną alternatywną technologią odczytową. Dziś

¹ W grudniu 2008 roku Urząd Regulacji Energetyki zaprezentował studium wykonalności smart meteringu w Polsce. Studium zawiera analizę wszystkich aspektów związanych z wdrożeniem inteligentnego opomiarowania: koszty, sprawy techniczne, sytuację prawną i społeczno-ekonomiczną. Zarysowuje ono dodatkowo zakres prac i określa harmonogram pełnego wdrożenia systemu w naszym kraju. Zakłada się, że implementacja systemu zajmie maksymalnie 10 lat.

² C.T. Szyjko, *Znaczenie inteligentnego opomiarowania dla sieci przesyłowych*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 5(157), s. 9–14.

³ D. Dzirba, *Smart metering w gazownictwie – jaka przyszłość?*, Biuro Rozwoju PGNiG SA 2011.

jest po prostu koniecznością, jest przejawem zmiany filozofii w kontaktach z odbiorcą (klientem)⁴.

Systemy inteligentnego opomiarowania są już wdrażane w państwach Unii Europejskiej (również w Polsce), ale prace nad jego dalszym udoskonalaniem nadal trwają (na poziomie unijnym tak zwany mandat M/441: komunikacja, funkcjonalność). Dopiero bowiem wykonanie pełnej analizy kosztów i korzyści wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania w gazownictwie stworzy podstawę dalszych decyzji. Analizy takie, wynika z materiałów opublikowanych przez Europejską Grupę Regulatorów Energii i Gazu (ER-GEG), dotyczące sektora gazowego, nazywane *cost analysis benefits*, zostały już przeprowadzone w sześciu krajach, w czternastu są w toku lub będą przeprowadzone w najbliższym czasie⁵.

Obowiązki państw członkowskich Unii Europejskiej w zakresie instalacji inteligentnych urządzeń pomiarowych w sieciach gazowych uregulowane są w dyrektywie 2006/32/WE (w sprawie efektywności końcowej wykorzystania energii i usług energetycznych) oraz dyrektywie 2009/73/WE (tzw. gazowej), dotyczącej wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego⁶. Przywołane dyrektywy nie ustanawiają jednak bezwzględnego obowiązku wdrożenia inteligentnego opomiarowania przedsiębiorstw gazowniczych. Potrzebę oraz celowość jego wdrożenia w danym państwie uzależnia się od pozytywnej oceny skutków społecznych i ekonomicznych. Należy jednak podkreślić, iż wdrożenie inteligentnych urządzeń pomiarowych może okazać się niezbędnym rozwiązaniem służącym osiągnięciu przez państwo członkowskie rezultatu zakładanego przez każdą z dyrektyw w zakresie poprawienia efektywności energetycznej⁷.

Od 1999 roku stopniowo powstaje rynek wewnętrzny gazu ziemnego obejmujący całą wspólnotę. Dzięki jego wdrożeniu, prowadzącemu do stworzenia nowych możliwości racjonalizacji gospodarowania w tym obszarze oraz zwiększenia wielkości handlu transgranicznego, powinny powstać warunki do zwiększenia wydajności sektora, do zapewnienia konkurencyjnych cen i wyższych standardów usług. Działania te powinny przyczynić się do zagwarantowania wyższego poziomu bezpieczeństwa dostaw i ich stabilności.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Summary of Member State experiences on cost benefit analysis (CBA) of smart meters*, 2 February 2011, Raport ERGEG/CEER, Ref: C11-RMC-44-03.

⁶ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/73/WE z 13 lipca 2009 roku dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylającej dyrektywę 2003/55/WE (Dz.U. UE z 14 sierpnia 2009 r.).

⁷ C.T. Szyjko, *Technologie smart w służbie polskiej energetyki*, „Czysta Energia” 2011, nr 6(118), s. 29–32.

Realizacja dyrektywy 2003/55/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 czerwca 2003 roku dotyczącej wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego stanowiła wsparcie dla procesów jego powstawania⁸. Mimo że w kolejnych latach (np. komunikat Komisji z 10 stycznia 2007 roku zatytułowany „Polityka energetyczna dla Europy”) podkreślono zasadnicze znaczenie dokończenia budowy rynku wewnętrznego gazu ziemnego oraz stworzenie równych warunków działania dla wszystkich przedsiębiorstw gazowych mających siedzibę w Unii, zastosowane środki nie zapewniły jednak wystarczających ram dla osiągnięcia założonego celu. Toteż na posiedzeniu 8 i 9 marca 2007 roku Rada Europejska wezwała Komisję do opracowania nowych wniosków legislacyjnych w zakresie „skutecznego oddzielenia działalności w zakresie dostaw i produkcji od eksploatacji sieci”.

W konsekwencji dyrektywa 2003/55/WE została uchylona i zamiast niej uchwalono nową dyrektywę (2009/73/WE z 13 lipca 2009 roku), w której stwierdzono:

„Państwa członkowskie zapewnią wdrożenie inteligentnych systemów pomiarowych, które pozwolą na aktywne uczestnictwo konsumentów w rynku dostaw gazu”.

„Wdrożenie tych systemów pomiarowych może być uzależnione od ekonomicznej oceny wszystkich długoterminowych kosztów i korzyści dla rynku oraz indywidualnego konsumenta lub od oceny, która forma inteligentnego pomiaru jest uzasadniona z ekonomicznego punktu widzenia i najbardziej opłacalna oraz w jakim czasie ich dystrybucja jest wykonalna. Ocena taka odbywa się w terminie do dnia 3 września 2012 roku”.

„Należy umożliwić oparcie wprowadzenia inteligentnych systemów pomiarowych na ocenie gospodarczej. Jeżeli z oceny takiej wyniknie, że wprowadzenie tego rodzaju systemów pomiarowych jest racjonalne z gospodarczego punktu widzenia i opłacalne tylko dla konsumentów o określonym poziomie zużycia gazu, państwa członkowskie powinny móc to uwzględnić przy wdrażaniu inteligentnych systemów pomiarowych”.

„Niezbędne jest zapewnienie konsumentom odpowiednich informacji o rzeczywistym zużyciu i kosztach gazu z dostateczną częstotliwością, tak aby mogli dostosowywać swoje zużycie gazu. Informacje te podawane są w odpowiednich przedziałach czasowych uwzględniających możliwości posiadanych przez odbiorcę urządzeń pomiarowych. W należyty sposób uwzględnia się opłacalność takich środków. Konsumenta nie obciąża się żadnymi dodatkowymi kosztami tej usługi”.

⁸ Dz.U. L 176 z 15.7.2003, s. 57.

„W celu promowania efektywności energetycznej, państwa członkowskie, lub – w przypadku gdy państwo członkowskie tak postanowiło – organ regulacyjny, zdecydowanie zalecają przedsiębiorstwom gazowym optymalizację wykorzystania gazu, na przykład poprzez dostarczanie usług w zakresie zarządzania energią, rozwój innowacyjnych formuł cenowych lub poprzez wprowadzanie, w stosownych przypadkach, inteligentnych systemów pomiarowych lub inteligentnych sieci”⁹.

Definicje inteligentnego opomiarowania

Inteligentne sieci energetyczne (ang. *smart grid*) to kompleksowe rozwiązania energetyczne pozwalające na łączenie, wzajemną komunikację i optymalne sterowanie rozproszonymi dotychczas elementami infrastruktury energetycznej, zarówno po stronie producentów, jak i odbiorców energii. Powinny więc one umożliwiać wzajemną wymianę i analizę informacji i w efekcie służyć optymalizowaniu decyzji o zużyciu lub dystrybucji gazu¹⁰. Zdaniem uczestników spotkania „Smart Communications & Technology Forum” (odbyło się ono 12 października 2010 roku w Warszawie) ani w ustawodawstwie europejskim, ani w polskim¹¹ nie została jednak dotychczas wypracowana jedna spójna definicja inteligentnego opomiarowania. Możliwe jest jedynie zdefiniowanie tego pojęcia przez wskazanie zestawu funkcjonalności wymaganych przepisami prawa, stanowiących korzyści dla odbiorców energii i przedsiębiorstw energetycznych.

Analiza dokumentów unijnych pozwala na stwierdzenie, że Komisja Europejska interpretuje technologię smart jako „sieć elektryczną, która w efektywny kosztowo sposób może integrować zachowania i działania wszystkich użytkowników do niej przyłączonych – wytwórców, konsumentów i tych, którzy zarówno są konsumentami, jak i wytwórcami. Celem takiej integracji jest zapewnienie efektywnego kosztowo, niezawodnego systemu energetycznego z małymi stratami i wysokim poziomem bezpieczeństwa dostaw”¹².

⁹ Pełny tekst na stronie Ministerstwa Gospodarki: www.mg.gov.pl/files/.../09.07.13_Dyrektywa%202009_73_WE.pdf (data dostępu: 15.10.2011 r.).

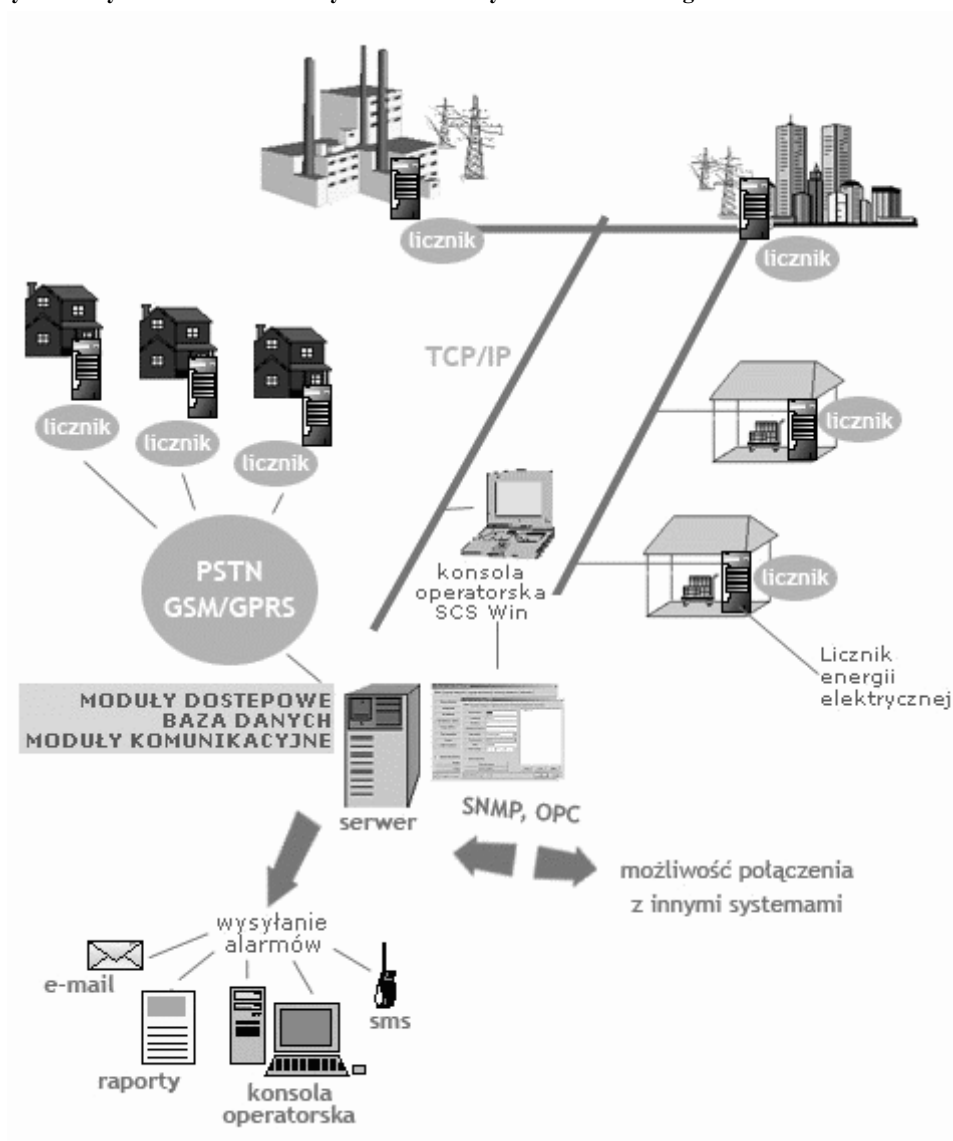
¹⁰ C.T. Szyjko, *Inteligentna sieć a rozwój funkcji logistyczno-dystrybucyjnej w polskiej energetyce*, „Logistyka” 2011, nr 4, s. 48–49.

¹¹ Strona internetowa: <http://cbepolska.pl/smart-communications-and-technology-forum.html> (data dostępu: 15.10.2011 r.).

¹² Strona internetowa: http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/smartgrids/taskforce_en.htm (data dostępu: 15.10.2011 r.).

W wielu aspektach sektor elektroenergetyczny jest o wiele bardziej „smart”, między innymi dlatego, że rozpoczęły się w nim już konkretne wdrożenia na bardzo dużą skalę. Przykładem jest projekt Energa Operator: utworzenia systemu AMI i wymiany 2,8 miliona liczników energii elektrycznej u odbiorców na liczniki inteligentne. Sektor energetyczny zgłasza propozycję udostępnienia swojej infrastruktury oraz terminologii dla sektora gazowniczego.

Rys. 1. Przykładowa struktura systemu do odczytu liczników energii



Dzięki udostępnieniu tej infrastruktury na potrzeby gazownictwa, w celu jego modernizacji, zbudowany zostanie stosunkowo niewielkim nakładem środków i w relatywnie krótkim czasie skuteczny, automatyczny i programowalny odczyt zużycia paliwa gazowego lub innych niezbędnych parametrów paliwa gazowego. Zapewni się także przetwarzanie odczytanych danych w zakresie umożliwiającym rozliczenie i łatwą kontrolę zużycia przez odbiorcę indywidualnego. Powstanie ponadto możliwość magazynowania danych oraz udostępniania ich (także archiwalnych) odbiorcom i dostawcom w trybie on-line. Dane te są zabezpieczone przed dostępem osób i instytucji nieuprawnionych, dwukierunkowa komunikacja zaś pomiędzy urządzeniami pomiarowymi (odbiorcą) a dostawcą usługi (paliwa gazowego) umożliwi każdej ze stron interaktywność.

Korzyści klientów polegają głównie na umożliwieniu im świadomego zarządzania zużyciem energii oraz aktywnego uczestnictwa w rynku energii. Dzięki lepszemu dostępowi do danych pomiarowych odbiorca może:

- dostosować taryfy do indywidualnych potrzeb;
- dostosować częstotliwość rozliczeń za zużyta energię odpowiednio do swoich możliwości i potrzeb;
- spowodować ograniczenie zużycia energii przez poprawienie efektywności jej zużycia;
- zapewnić sobie optymalne (wymienne), odpowiednie do swoich potrzeb korzystanie z różnych źródeł energii;
- korzystać bez ograniczeń z procedury zmiany sprzedawcy energii¹³.

Korzyści osiągają też przedsiębiorstwa energetyczne. Polegają one głównie na:

- zwiększeniu częstotliwości, jakości i skuteczności odczytów, między innymi przez dostosowanie częstotliwości odczytów do profilu zużycia odbiorcy;
- zminimalizowaniu zjawiska nieuprawnionego poboru i kradzieży energii;
- lepszym zarządzaniu kontami odbiorców;
- usprawnieniu procesu windykacji;
- zwiększeniu szybkości przepływu środków pieniężnych;
- poprawie jakości świadczenia usług przez lepszy marketing, szybszą reakcję na reklamacje odbiorców, lepszą ocenę potrzeb odbiorców;
- poprawie organizacji przedsiębiorstwa przez zwiększenie możliwości w zakresie taryfikowania, wprowadzenia rozliczeń w jednost-

¹³ A. Jarek, wystąpienie na „Smart Communications & Technology Forum”, 12.10.2011, Warszawa, <http://cbepolska.pl/smart-communications-and-technology-forum.html> (data dostępu: 15.10.2011 r.).

kach energii, ułatwienia procesu wstrzymania i wznowiania dostaw gazu, zmiany sprzedawcy gazu;

- zwiększeniu bezpieczeństwa pracy sieci gazowej i instalacji gazowych.

Model programu modernizacji

Program modernizacji układów pomiarowych można podzielić na trzy podstawowe obszary wdrożeniowe:

1. Obszar dużego odbioru; modernizacja obejmuje wyposażenie punktów dostaw gazu i punktów dużego odbioru gazu (taryfy od W-5 do W-10) w elektroniczne układy pomiarowe i lokalną automatykę, pozwalające na bieżące przeliczanie, archiwizowanie i prezentowanie wyników pomiarów oraz telemetryczny przekaz odczytów do systemów SCADA i billingowych.
2. Obszar małego odbioru; w tym przypadku modernizacja obejmuje wyposażenie punktów odbioru gazu taryf od W-1 do W-4 w gazomierze elektroniczne lub w elektroniczne urządzenia współpracujące z gazomierzami mechanicznymi, umożliwiające zdalny odczyt wskazań, zdalną zmianę parametrów pracy oraz wykrywanie ingerencji osób trzecich w pracę układu pomiarowego.
3. Obszar systemów wsparcia; na modernizację składa się opracowanie i wdrożenie systemów centralnego zbierania i przetwarzania danych pomiarowych oraz nadzór nad obiektowymi układami pomiarowymi, to jest system SCADA, systemy billingowe, pomiary parametrów jakościowych gazu i systemy łączności telemetrycznej oraz teleinformatycznej.

Taki trzypunktowy program został opracowany na przykład w Karpackiej Spółce Gazownictwa w latach 2003–2004. Jego celem było przebudowa istniejących układów pomiarowych oraz wdrożenie nowych systemów okopomiarowych, zmierzające do tego, aby w ciągu 10 lat:

- maksymalnie zmniejszyć pozorne straty gazu w sieci dystrybucyjnej, będące efektem nieprawidłowego, zbyt rzadkiego i niedokładnego pomiaru;
- zwiększyć częstotliwość odczytów układów pomiarowych;
- maksymalnie zautomatyzować procesy odczytowe i przetwarzania danych pomiarowych;
- umożliwić częstsze i dokładniejsze bilansowanie gazu w całym systemie dystrybucyjnym i w wyznaczonych strefach dystrybucyjnych;
- umożliwić w przyszłości rozliczanie odbiorców w jednostkach energii;
- poprawić obsługę odbiorców gazu w zakresie odczytów i swobodnego dostępu do informacji o odczytach;

- usprawnić i przyspieszyć proces windykacji, to jest wstrzymania i wznowienia usługi dostawy gazu.

Ponadto chodziło o to, by w tym czasie zwiększyć skuteczność wykrywania nielegalnego poboru i kradzieży gazu, przyspieszyć przepływ środków pieniężnych, zmniejszyć koszty wykonywanych odczytów, umożliwić efektywne zarządzanie środkami inwestycyjnymi i remontowymi oraz zwiększyć bezpieczeństwo pracy sieci i instalacji gazowych¹⁴.

AMR w wersji radiowej

Doświadczenia zdobyte podczas wdrażania wersji przewodowej systemu AMR zachęciły do poszukiwania doskonalszego systemu zdalnego odczytu gazomierzy o podobnych właściwościach, lecz niewymagającego ponoszenia wysokich kosztów montażu instalacji teletechnicznych oraz umożliwiającego zdalny odczyt gazomierzy zamontowanych w budynkach jednorodzinnych rozproszonych na dużym obszarze. Przy czym chodziło o to, by wdrożenie systemu następowało stopniowo i planowo, a systemowe i finansowe efekty wdrożeniowe odczuwalne dla Karpackiej Spółki Gazownictwa powinny pojawić się od samego początku. Tym samym przejście z obecnego tradycyjnego sposobu odczytu (inkasenckiego) do nowego zdalnego, w pełni zautomatyzowanego byłoby łagodne, co ma doceniane przez użytkowników zalety.

Projekt badawczo-rozwojowy oceny przydatności i możliwości eksploatacji w Karpackiej Spółce Gazownictwa systemu AMR w wersji radiowego odczytu gazomierzy domowych odbiorców taryf W-1 do W-3 przeprowadziła w latach 2007–2008 firma AIUT sp. z o.o.¹⁵ Objął on 1150 gazomierzy wyposażonych w przystawki radiowe do zdalnego odczytu i 50 specjalistycznych gazomierzy wyposażonych w urządzenia do zdalnego odczytu i zdalnie sterowany zawór odcięcia wznowienia dostaw paliwa gazowego. Podczas realizacji projektu przetestowano pracę systemu w dwóch wersjach: obchodowej (półautomatycznej) oraz stacjonarnej (w pełni automatycznej).

W wersji obchodowej odczyt wykonywany jest automatycznie przez inkasentów za pomocą mikrokomputerów przenośnych typu PSION lub PDA wyposażonych w przystawki radiowe. Dane odczytowe z urządzeń PSION są następnie przekazywane do systemu bilingowego, gdzie podlegają dalszemu przetworzeniu.

¹⁴ Strona internetowa: http://www.ksgaz.pl/?jsessionid=5A44285CDDA25090014DD7432C558AB3.pgnigapposd2_1 (data dostępu: 15.10.2011 r.).

¹⁵ Strona internetowa: <http://www.aiut.com.pl/stronaA.php?KOD=zespol&LNG=PL> (data dostępu: 15.10.2011 r.).

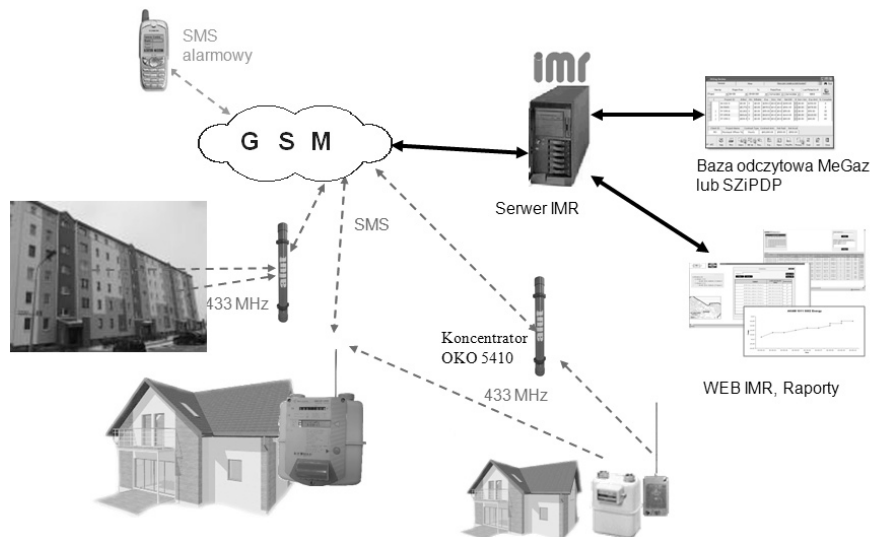
Rys. 2. Schemat systemu obchodowego



Źródło: www.aiut.com.pl.

W systemie stacjonarnym odczyt jest automatyczny. Odczyty są zbierane za pomocą koncentratorów GSM w określonych interwałach czasowych i są automatycznie przesyłane siecią GSM (wiadomości SMS lub pakiety GPRS) do systemu bilingowego. Tam podlegają dalszemu przetwarzaniu.

Rys. 3. System stacjonarny z użyciem koncentratorów



Źródło: www.aiut.com.pl.

Wspólnym wysiłkiem wspólna korzyść

Systemy inteligentnego opomiarowania są promowane przez wiele instytucji i organów administracji publicznej – Sejm RP, Ministerstwo Gospodarki, Urząd Regulacji Energetyki, Urząd Ochrony Konsumentów. W Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej realizowany jest program „Inteligentne sieci energetyczne”. Na dopłaty do projektów pilotażowych (w tym dla gazownictwa) przeznaczono przeszło 0,5 mld zł.

Ostatnio Urząd Regulacji Energetyki opracował *Stanowisko Prezesa URE w sprawie niezbędnych wymagań wobec wdrażanych przez OSD inteligentnych systemów pomiarowo-rozliczeniowych z uwzględnieniem funkcji celu oraz proponowanych mechanizmów wsparcia przy postulowanym modelu rynku*¹⁶. Jest to dokument bardzo rozbudowany i szczegółowy. Po raz pierwszy omawia on całościowo takie elementy inwestycji, jak struktura technologiczna systemu inteligentnego opomiarowania, model rynku opomiarowania oraz preferencyjne zasady regulacyjne. Propozycje rozwiązań dotyczą przede wszystkim energetyki, ale co do idei obejmują również gazownictwo. Będą one przedmiotem dalszych konsultacji¹⁷.

Opisane trendy rozwojowe systemów i urządzeń pomiarowych znajdują oparcie w ustawodawstwie europejskim (dyrektywach). Nowością jest w nich odmienne od dotychczasowego podejście do efektów, jakie powinny wynikać z wdrożenia nowych systemów pomiarowych. Prócz obecnych głównych beneficjentów zyskujących na wdrożeniu tych systemów, jakimi są przedsiębiorstwa energetyczne, dyrektywy podkreślają, że odpowiednie korzyści powinni odnosić także odbiorcy energii. Korzyści te powinien zapewniać ułatwiony dostęp do informacji o zużyciu energii i gazu, pozwalający na świadome oszczędności i optymalne wykorzystywanie tych mediów.

Dyrektywy unijne kładą nacisk na to, by korzyści odbiorców energii z wdrożenia inteligentnego opomiarowania wynikały wprost z korzyści, jakie wcześniej uzyskuje przedsiębiorstwo energetyczne konkurujące na rynku gospodarczym. Chodzi o wymierną korzyść ekonomiczną w zaplanowanym czasie eksploatacji. Jeśli uda się połączyć wysiłki obu stron: dostawców i odbiorców, zaistnieje szansa, by gospodarka energetyczna stała się bardziej „inteligentna”, przyjazna jednocześnie środowisku naturalnemu i społeczeństwu korzystającemu z mediów energetycznych, elektryczności i gazu.

¹⁶ Strona internetowa: www.ure.gov.pl/portal/pl/424/3926/Stanowisko_regulatora_w_sprawie_niezbednych_wymagan_wobec_inteligentnych_systemow.html (data dostępu: 15.10.2011 r.).

¹⁷ M. Konieczko, wystąpienie na „Smart Communications & Technology Forum”, 12.10.2011, Warszawa, organizator CBE Polska: <http://cbepolska.pl/smart-communications-and-technology-forum.html> (data dostępu: 15.10.2011 r.).

Dążenie do zapewnienia równowagi między konkurencyjnością i zrównoważonym rozwojem powinny wspierać rozwiązania prowadzące między innymi do zwiększenia efektywności energetycznej sieci grzewczych, efektywności energetycznej sieci dostarczających energię elektryczną, a także zastosowanie technologii pozyskiwania i wykorzystania zielonej energii oraz inteligentna gospodarka wodna i odpadowa. Smart grid i smart metering wdrożone na poziomie lokalnym pomogą w ujawnieniu i zagospodarowaniu zasobów odnawialnej energii pierwotnej, w tym energetycznym zagospodarowaniu odpadów, obecnie praktycznie niespożytkowywanych.

Rozwiązania zalecane, ale (jeszcze!) nieobligatoryjne

Legislacja Unii Europejskiej w odniesieniu do systemów smart meteringu w gazownictwie nie ma na razie obligatoryjnego charakteru. Dyrektywa dotycząca gospodarki gazem zawiera jedynie wskazania i zalecenia. Nie została również jeszcze zaimplementowana do polskiego prawodawstwa. Należy jednak oczekiwać, że dodatkowe akty regulacyjne (w dużej części mające charakter techniczny) będą nie tylko przedmiotem dyskusji i dalszych uzgodnień, ale również będą pośrednio i w sposób istotny wpływać na upowszechnienie tych systemów w całej Unii Europejskiej, także w Polsce.

Nie wydaje się, żeby nasze krajowe rozwiązania w obszarze smart meteringu (smart gridu) różniły się w przyszłości istotnie od rozwiązań w innych krajach Unii. Standaryzacja już następuje, czego przykładem są zmodyfikowane ostatnio także u nas zapisy odnośnie do częstości odczytów. Dla gazu standardem ma być odczyt co najmniej raz w miesiącu u każdego odbiorcy (nawet o niskiej wielkości zużycia) lub na żądanie¹⁸.

W ten sposób następuje dostosowanie się do dyrektyw europejskich, zalecających dostarczać każdemu odbiorcy informacji z taką częstością, która umożliwi mu świadomą kontrolę i wpływ na zużycie nośników energetycznych i innych mediów¹⁹.

Toczy się dyskusja, która z sieci bezprzewodowych małej mocy zostanie zaakceptowana dla Europy w ramach smart meteringu. Bardzo silnym kandydatem są protokoły IEEE 802.15.4/ZigBee. Stanowią one rozwiązanie o dużym potencjale, przemyślane i szeroko udokumentowane we wszystkich warstwach specyfikacji. Zapewniają dużą odporność na zakłócenia transmisji, zawierają

¹⁸ An ERGEG Public Consultation Paper on Draft Guidelines of Good Practice on Regulatory Aspects of Smart Metering for Electricity and Gas Ref: E10-RMF-23-03 10 June 2010.

¹⁹ C.T. Szyjko, *Uwarunkowania prawne rozwoju rynku gazu w Polsce*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 9(161), s. 8–15.

silne mechanizmy bezpieczeństwa pracy, dają możliwości tworzenia dużych struktur sieciowych z uwzględnieniem zagadnień retransmisji i rutingu. Podkreślić należy znaczące dla nich wsparcie sprzętowe i programowe ze strony producentów układów radiowych ZigBee (aktualnie bardzo licznych) oraz układów bardziej zaawansowanych typu SoC (*System on Chip*).

Minusem wydaje się brak opracowania warstwy aplikacyjnej dla zastosowań pomiarowych. Nie jest to jednak problem zbyt złożony ani czynność bardzo czasochłonna.

Nowa szansa biznesowa

Coraz powszechniej obszar smart meteringu traktuje się nie tylko jako nową technologię, lecz również jako nową, innowacyjną, przynoszącą nowe możliwości biznesowe formę kontaktu z odbiorcą (konsumentem). Planowana docelowo bezpośrednia dwustronna komunikacja z każdym odbiorcą, włączenie w system „smart” wielu domowych urządzeń pomiarowych, takich jak czujniki, elementy automatyki domowej czy wreszcie HAN-u (*Home Area Network*), pozwala na rozszerzenie oferty usługowej. Do realnych opcji należy możliwość wykorzystania każdego gazomierza (z zainstalowanym zaworem) w systemie AMI jako gazomierza pre-paid. Systemy pre-paidowe są korzystne zarówno dla przedsiębiorstw gazowych (unika się mimowolnego kredytowania klientów, mniejsze są formalności, ułatwione jest postępowanie z tak zwanymi trudnymi klientami itp.), jak i dla indywidualnych klientów gazownictwa (łatwiejsza możliwość kontroli wydatków za dostarczany gaz itp.).

Przykładem dodatkowych, ponadstandardowych funkcji otwierających nowe obszary inicjatyw biznesowych staje się możliwość udostępniania usług związanych z bezpieczeństwem domu (mieszkania) i jego mieszkańców (wyciek gazu, awaria wodociągowa, włamanie, szybkie wzywanie pomocy). Wdrożenie smart meteringu tworzy też okazję do świadczenia usług związanych z szeroko pojętym marketingiem i reklamą (możliwość dotarcia do olbrzymich rzeszy sprofilowanych konsumentów), uczestniczenia w realizacji badań ankietowych, w realizacji bezgotówkowych płatności za media. Prawdopodobnie pojawią się też usługi dziś jeszcze niezdefiniowane. Można sobie wyobrazić (bardziej futurystycznie) autodiagnostykę elementów wyposażenia domu czy nawet osobistych rzeczy ich mieszkańców.

Nasuwa się analogia do telefonii komórkowej. Pierwsze tego rodzaju telefony służyły wyłącznie do kontaktu głosowego. W miarę rozwoju technologii funkcje i istota wykorzystania telefonów komórkowych rozrosły się do takiej skali i różnorodności, o których twórcy tej technologii nawet nie

myśleli. Podobnie może być ze smart meteringiem. Dlatego branża, która osiągnie przewagę w tej dziedzinie, uzyska też nowy interesujący obszar rozwoju biznesowego. W efekcie – zapewni sobie przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami z innego, ale pokrewnego sektora²⁰.

Z tych względów zarówno docelowa struktura systemów inteligentnego opomiarowania, jak i rynku opomiarowania powinna być przedmiotem dalszych dyskusji. Celowe jest też wdrażanie pilotaży o dużej skali testujących różne warianty rozwiązań. Nieodzowne jest jednak, aby sektor gazowniczy wypracował własny, najbardziej odpowiadający interesom branży i indywidualnych odbiorców gazu, model inteligentnego opomiarowania i struktury rynku opomiarowania. Powinien to jednak uczynić z uwzględnieniem i poszanowaniem działań już realizowanych przez innych uczestników rynku.

Decyzje dotyczące rozwoju sieci inteligentnych powinny być skorelowane z pozostałymi działaniami ważnymi dla sektora elektroenergetycznego. Przy czym, bo to też jest czynnik istotny, w planach dotyczących inteligentnych sieci należy uwzględnić skutki cenotwórcze wdrażanych rozwiązań oraz ich wpływ na bezpieczeństwo energetyczne kraju.

Bibliografia

- Dzirba D., *Smart metering w gazownictwie – jaka przyszłość?*, Biuro Rozwoju PGNiG SA 2011.
- Szyjko C.T., *Znaczenie smart meteringu oraz smart gridu*, „Przegląd Energetyczny” 2011, nr 3(63).
- Szyjko C.T., *Uwarunkowania prawne rozwoju rynku gazu w Polsce*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 9(161).
- Szyjko C.T., *Inteligentna sieć a rozwój funkcji logistyczno-dystrybucyjnej w polskiej energetyce*, „Logistyka” 2011, nr 4.
- Szyjko C.T., *Technologie smart w służbie polskiej energetyki*, „Czysta Energia” 2011, nr 6(118).
- Szyjko C.T., *Znaczenie inteligentnego opomiarowania dla sieci przesyłowych*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze” 2011, nr 5(157).
- Ziegler H., *M-BUS WG4. Proposal for a Future 868 MHz Communication Standard*, University of Paderborn 1998.
- ZigBee Specification. ZigBee Document 053474r13. ZigBee Standards Organization, 2006.

Cezary Tomasz Szyjko – dr prawa, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kazimierza w Kielcach i w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Specjalizuje się w prawie międzynarodowym, prawie europejskim, ochronie praw człowieka i prawie rolnym. Studiował politologię w Państwowym Instytucie Stosunków Międzynarodowych w Moskwie oraz prawo na Uniwersytecie Królewskim w Lejdzie.

²⁰ D. Dzirba, *Smart metering w gazownictwie – jaka przyszłość?*, *op.cit.*

Przemysław Niewiadomski

KWALITOLOGIA KOMPETENCJI MENEDŻERÓW SPRZEDAŻY

Świat wkracza w nową erę zarządzania. Ma ona zwracać szczególną uwagę na kapitał intelektualny¹. To on stanowi podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej siły firmy. Przed współczesnymi przedsiębiorstwami, a przede wszystkim pracownikami pojawiają się więc coraz nowsze, trudniejsze wyzwania, złożone problemy do rozwiązania i coraz bardziej skomplikowane zadania do zrealizowania. Efektem jest wzrost wymagań wobec przedsiębiorstw, odnoszących się do zdolności szybkiego reagowania przez nie na zmiany, adaptowania się, ulegania ciągłym transformacjom oraz otwartości na innowacje.

Doskonalenie i rozwój kompetencji pracowników są szczególnie ważne w przedsiębiorstwach wytwórczych, które chcąc sprostać nowej sytuacji ekonomicznej i wymaganiom klientów, muszą dostosować wiedzę i umiejętności pracowników do nowych zadań. Zmienia się zatem liczba projektów realizowanych przez pracowników, a także rodzaj i zakres wykonywanych przez nich obowiązków. Prawidłowa ocena kompetencji pracowników, odpowiednie warunki do ich doskonalenia i rozwijania oraz odpowiednie dopasowanie wykonawcy do zadań należą do głównych problemów przedsiębiorstw dążących do wzrostu efektywności działań w przyszłości.

Trudności oceny

Globalna konkurencja powoduje powstawanie nowych problemów, a przede wszystkim zaostrza wymagania wobec kompetencji menedżerów sprzedaży. Aktualny stan zarządzania kompetencjami w organizacjach skłania do wielu refleksji, które mogą stanowić podstawę rozważań o możliwych kierunkach ewolucji teorii i praktyki tej koncepcji zarządzania. Ocena

¹ Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku.

rzeczywistości w odniesieniu do zarządzania kompetencjami jest jednak trudna, gdyż zarówno świadomość ustaleń teoretycznych, jak i zaawansowane w implementacji zarządzanie kompetencjami są różne w różnych organizacjach².

Zdefiniowanie jakości nie jest łatwe, ponieważ pojęcie to odnosi się niemal do każdego typu aktywności ludzkiej, a poza tym rozważane jest w wielu płaszczyznach różnych dziedzin. Przy omawianiu tego terminu podkreślano wiele aspektów. Określano go między innymi jako stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia klienta (J. Oakland), jako zgodność z wymaganiami użytkowników (K. Ishikawa), jako zgodność wyrobu lub usługi z określonymi wymaganiami (P. Crosby) czy też jako ogół cech produktu lub usługi stanowiących o jego zdolności do zaspokajania wyraźnie określonych lub przewidywanych potrzeb (ISO 8402).

Kwalitologia wyraża autorskie propozycje naukowej systematyzacji i syntezy wielu występujących nurtów badawczych w zakresie problematyki jakościowej. Propozycję nazwania tego, co osiągnięto w inżynierii, w badaniach naukowych i w teorii modelowania jakościowego – kwalitologią, przedstawił w roku 1973 Romuald Kolman³.

W obecnej sytuacji kwalitologię należy traktować jako określoną koncepcję całościowego uporządkowania istniejącej wiedzy o jakości⁴. W kwalitologii intensyfikuje się zjawisko interdyscyplinarności polegające na korzystaniu z osiągnięć metodologicznych i aparatury pojęciowej wielu dyscyplin naukowych traktowanych jako pomocnicze. Wśród szerokiego spektrum nauk wymienia się nauki organizacji i zarządzania (w tym marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi). Skutkiem takiego stanu rzeczy jest złożoność obiektu i kierunków badań, powodująca, że kwalitologia nie jest nauką monolityczną.

Współczesny stan rozwoju zarówno dyscypliny: zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i dyscypliny: zarządzanie jakością tworzy podwaliny pod wzajemny transfer osiągnięć teoretycznych i najlepsze praktyki obydwu dyscyplin, z uwzględnieniem ich specyfiki. Toteż w artykule rozwinięto i uszczegółowiono nie tylko niektóre wątki teoretyczne, ale również podano wiedzę, która

² W modelu kompetencji I. Hejduk i W. Grudzewski wyróżniają zdolność przyswajania, zdolność rozumienia, zdolność i umiejętność uczenia się, umiejętność wychwytywania i rozwiązywania problemów, myślenie zespołowe, myślenie systemowe, umiejętności komunikacyjne, nastawienie na wartości kulturowe, postępowanie zgodne z systemem wartości, nastawienie na ciągłe wzbogacanie wiedzy. Szerzej: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2000, s. 80.

³ W. Mantura, *Kwalitologiczne aspekty zarządzania*, w: *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, L. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 55.

⁴ Jakość jest rozumiana jako ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i oczekiwanych potrzeb.

mogłaby być wykorzystywana przez praktyków – wszystko to ze świadomością, że badanie jakości kompetencji idzie w parze z próbami określenia ich wartości i znaczenia w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Firmy poszukujące klucza do dalszego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kładą nacisk na różne czynniki. Niektóre inwestują w innowacje techniczne, inne – w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inne – w budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej lub poszukiwanie nowych możliwości rynkowych. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródeł budowania swej pozycji upatrują głównie w wysokiej jakości kadry menedżerskiej. Zakłada się, że istnieje zależność pomiędzy jakością kadr a prawdopodobieństwem szans na dobre prosperowanie firmy w dłuższym czasie.

Wraz ze wzrostem kłopotów ze sprzedażą masowo wytwarzanych i niedoskonalonych jakościowo produktów standardowych nastąpił okres sprzedażowej orientacji w zarządzaniu⁵. Rozbudowana służba sprzedaży miała zapewnić – poprzez stosowanie mechanizmu tłoczącego – przepływ produktów od wytwórcy do nabywcy. Pojawił się problem jakości obsługi odbiorcy oraz potrzeba jakościowego różnicowania procesów komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem.

Istotny przełom w podejściu do jakości nastąpił w okresie orientacji na marketing (w tym orientacji na klienta i orientacji na rynek). Uwaga wytwórców skoncentrowała się na zaspokajaniu potrzeb klientów i użytkowników. Intensywna konkurencja oraz właściwości rynku nabywcy sprawiły, że jakość produktów stała się głównym wyznacznikiem pozycji rynkowej i warunkiem ekonomicznego sukcesu przedsiębiorców. W tej sytuacji przestała wystarczać nawet rozbudowana kontrola techniczna z przewagą funkcji biernych i powstała służba zarządzania jakością z przewagą funkcji czynnych⁶.

Według W. Mantury⁷ w ostatnich dziesiątkach lat pojawiła się orientacja na jakość, polegająca na wdrażaniu systemów zarządzania jakością i stosowaniu metody zarządzania przez jakość (ang. *total quality management* – TQM). Według R. Haffer tylko jakość rozumiana totalnie jest najskuteczniejszym instrumentem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi⁸. Niemniej należy pamiętać, że do realizacji celów jakościowych

⁵ W. Mantura, *Zarys kwalitologii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 17.

⁶ W. Mantura (red.), *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000, s. 13–17.

⁷ W. Mantura, *Zarys kwalitologii*, *op.cit.*, s. 17.

⁸ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 7.

przedsiębiorstwa i wynikających z nich zadań konieczne jest dysponowanie kompetentną, wysokiej jakości kadrą menedżerską.

Wspólna płaszczyzna interpretacji

W dobie deficytów pieniężnych na rynku organizacje formułują strategie według własnych potrzeb wynikających z ich sytuacji biznesowej, usytuowania rynkowego czy własnych ambicji. Często stosują strategie ukierunkowane na permanentne spełnianie potrzeb i wymagań klientów, a więc działania zgodne z założeniami TQM, wykorzystując jednocześnie stosowanie i rozwijanie orientacji marketingowej oraz związanej z tym rozwojem kultury marketingowej przedsiębiorstw. Generalnie jednak w wielu przedsiębiorstwach oczekuje się od pracowników gotowości do nabywania nowej wiedzy i umiejętności oraz doskonalenia dotychczasowych kompetencji. Dotyczy to głównie kluczowych kompetencji danego przedsiębiorstwa, czyli takich, które wyróżniają je spośród innych i czynią firmę niepowtarzalną.

Istnieją dwa powody, dla których jednostka nabywa nowe kompetencje: zmiana sytuacji ekonomicznej może wymuszać na organizacji zwiększenie kompetencji pracowników bądź sami pracownicy chcą zwiększyć zakres posiadanej wiedzy i umiejętności, przez co stają się bardziej atrakcyjni na rynku pracy. Rozwijając swoje kompetencje, pracownicy wykazują większą efektywność działań, stają się w pewnym sensie nowymi pracownikami. Zdobywając nową wiedzę i umiejętności, potrafią oni wykonać dodatkowe zadania zawodowe.

Doskonalenie i rozwój kompetencji osób zatrudnionych są szczególnie ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw. To one, chcąc sprostać nowej sytuacji ekonomicznej i wymaganiom klientów, muszą dostosować wiedzę i umiejętności personelu do nowych zadań. Zmienia się zatem liczba projektów realizowanych przez pracowników oraz rodzaj i zakres wykonywanych przez nich obowiązków. Rosną kompetencje menedżerskie.

Termin ten, zdaniem A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, pojawił się w literaturze przedmiotu z początkiem lat 80.⁹ Wiązało się to z zainicjowaniem przez Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania (American Management Association) działań mających na celu sformułowanie charakterystyki „najlepszych kierowników”¹⁰. W opracowaniu dla Stowarzyszenia R. Boyatzis

⁹ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 11.

¹⁰ K. Kubik, *Kultura menedżerska*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiśniewskiego, Warszawa 2008, s. 115.

zaprezentował podstawowe cechy efektywnych kierowników, których atrybutem są kompetencje jako „różnica poziomu między przeciętnym a najlepszym wykonawcą”¹¹.

Nieco inaczej genezę określenia: „kompetencje” przedstawia M. Kęsy¹². Pojawienie się tego terminu w nauce o zarządzaniu wiąże on ogólnie ze wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego¹³. Podkreśla, że pojęcie kompetencji jest ściśle związane z kapitałem ludzkim, zwanym również kapitałem personalnym¹⁴.

Przytoczone przykłady nie oznaczają, że w okresie poprzedzającym lata 80. ubiegłego wieku nie zajmowano się kompetencjami. W literaturze przedmiotu stosowano terminy „umiejętności” i „zdolności”, które bywały i nadal bywają utożsamiane z terminem „kompetencje”. Świadczą o tym definicje: M. Slomana¹⁵, który kompetencje określa jako „zdolność” do wykonywania czynności w ramach obszaru zadaniowego, oraz D. Thierry’ego i C. Saureta¹⁶, którzy uważają, że kompetencje to „zdolność” pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków.

Słowo „kompetencja” ma więc w istocie dwa odcienie znaczeniowe, w języku angielskim oddawane za pomocą dwóch słów: *competency* i *competence*. Pierwsze z nich, mające aspekt behawioralny, ma szersze znaczenie i może być stosowane w odniesieniu do obu tych pojęć. Drugie natomiast dotyczy kompetencji w rozumieniu funkcjonalnym. Z podziałem tym zgadza się Ch. Woodruffe, wyraźnie oddzielając dwa znaczenia tego słowa:

- kompetencja jako pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania (aspekt behawioralny);

¹¹ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, *op.cit.*, s. 11.

¹² M. Kęsy, *Kompetencje zawodowe młodych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 13.

¹³ Kapitał ludzki to wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa.

¹⁴ W erze industrialnej pojęcie personelu ukierunkowane było głównie na siłę roboczą zatrudnioną w przemyśle (w mniejszym stopniu w rolnictwie), która wykorzystując nabytą wiedzę, obsługiwała środki trwałe w formie maszyn. W erze przemysłowej nabyta „wiedza specjalistyczna” wystarczała na około 10 lat, potem należało ją aktualizować. Zmiany na rynku skróciły ten czas dwukrotnie, sprawiając, że kapitał ludzki musiał być aktualizowany coraz częściej. Obecnie uważa się, że zasób ludzki powinien zdobywać wiedzę w sposób ciągły, przez kształcenie ustawiczne. Wraz z pojawieniem się tak zwanej ery postindustrialnej wiedza oraz informacja zyskały większe znaczenie. Narodziło się wówczas pojęcie kompetencji.

¹⁵ M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 118.

¹⁶ D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnianie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

- kompetencja jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których określona osoba jest kompetentna (aspekt funkcjonalny)¹⁷.

Termin „kompetencje” swoją popularność zawdzięcza poszukiwaniom nowych rozwiązań na miarę wyzwań, jakie czekają firmy w związku z rosnącą konkurencją globalną, czy traktowaniem wiedzy i informacji jako potencjału umożliwiającego skuteczniejsze konkurowanie na rynku. Wynikiem poszukiwań było stworzenie koncepcji zarządzania opierającej się na kompetencjach.

Słowem, definicji terminu „kompetencje” jest wiele i sporo można by mówić o jego początkach. Często są one wieloznaczne, co więcej – w rozmaitości definicyjnej kompetencji przejawia się zawężony lub rozwinięty kontekst efektywności.

Próby definicji

Mimo że pojęcie kompetencji jest coraz powszechniej znane, teoria i praktyka pokazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Nie jest jednak istotne ani bardzo prawdopodobne, twierdzi J. Kierstead, że praktycy zarządzania zasobami ludzkimi przyjmą ogólnie akceptowaną definicję kompetencji¹⁸. Toteż należy formułować takie określenia, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i są wykorzystywane konsekwentnie we wszystkich aplikacjach. Równie ważne jest to, aby członkowie organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili określić oraz wytłumaczyć sens pojęcia kompetencji¹⁹.

Można znaleźć wspólną płaszczyznę poszczególnych interpretacji. Jest nią poszukiwanie oraz analiza czynników przyczyniających się do skutecznego wykonywania zadań przez jednostkę, zespół czy organizację. Stosowane definicje określają kompetencje przez wyróżnienie składowych kompetencji i wskazanie skutków ich działania.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienianymi składnikami kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowościowe, doświadczenie i zachowania (tabela 1).

¹⁷ Ch. Woodruffe, *Competent by the other name*, „Personnel Management” wrzesień 1991, s. 30–31.

¹⁸ J. Kierstead, *Competencies and KSAOs*, Research Directorate, Public Service Commission of Kanada 1998, s. 8.

¹⁹ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 124.

Tabela 1. Komponenty kompetencji

Autor	Wiedza	Umiejętności	Cechy osobowości	Postawy	Zachowania	Doświadczenie	Motywacje
R. Walkowiak	X	X	X	X	X	X	
T. Majewski	X	X		X		X	
A. Rakowska	X	X	X	X			
T. Rostkowski	X	X	X				
G. Bartkowiak	X	X		X			X
G. Filipowicz	X	X		X			
T. Oleksyn	X	X	X			X	
J. Sutherland, D. Canwell	X	X			X		
M. Gick, M. Tarczyńska	X	X		X	X		
Lyle i Signe Spencer	X	X		X			X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004 oraz T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.

Dokonany przegląd literatury pozwala przyjąć na potrzeby tego opracowania, że kompetencje to system wzajemnie powiązanych: wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz doświadczeń i zachowań nakierowanych na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w różnych sytuacjach zawodowych występujących na stanowisku pracy, w ciągle zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu. Podstawowymi składnikami są wiedza i umiejętności. Ich rolę eksponują współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania.

Wiedzę i umiejętności zaczęto uważać za źródło przewagi konkurencyjnej, a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji. Stąd też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na rozwój pracowników, pozwalający powiększać zarówno ich kompetencje (w tym wiedzę i umiejętności), jak i kompetencje całej organizacji.

Cele i formy

Celem doskonalenia zawodowego menedżerów – w ujęciu koncepcji kompetencji – jest podwyższanie kompetencji co najmniej do poziomu wymagań określonego przez profil kompetencji stanowiska służbowego. Podstawowym założeniem wykorzystania tej koncepcji jest podporządkowanie procesu doskonalenia wymaganym kompetencjom, a ściślej luce kompetencyjnej, którą należy ograniczyć lub wyeliminować. Toteż w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk kompetencyjnych oraz przewidywania przyszłych zadań wyznaczanych dla danego stanowiska. Pożądane jest przy tym uwzględnianie indywidualnych potrzeb menedżerów. Ponadto metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i ze związaną z tym filozofią szkoleniową.

W tych celach przeprowadzono badania w okresie styczeń – marzec 2011 roku. Objęto nimi 290 menedżerów z 273 przedsiębiorstw reprezentujących sektor maszyn rolniczych, co stanowiło 94% podmiotów tworzących populację generalną.

Na tak wysoką skuteczność realizacji badań istotnie wpłynęło zastosowanie odpowiedniej techniki badań. Kwestionariusz ankietowy stanowił między innymi załącznik do oferty handlowej. Był on rozdawany podczas spotkań biznesowych, wysyłany pocztą lub za pomocą poczty elektronicznej. W zależności od techniki badań wypełnione kwestionariusze były zwracane bezpośrednio w dniu spotkania, odsyłane w specjalnie przygotowanych kopertach z naklejonym znacznikiem pocztowym lub przesyłane pocztą elektroniczną z wykorzystaniem specjalnie przygotowanej aplikacji ułatwiającej udzielanie odpowiedzi na pytania.

W kilku przypadkach – wyjątkowo – zastosowano technikę wywiadu osobistego. Tak postępowano w sytuacji, gdy istniała obawa, że respondent nie odeśle kwestionariusza, a jednocześnie zgłaszał gotowość poświęcenia 10–15 minut na udzielenie odpowiedzi na pytania zadawane przez autora badań w czasie spotkania bezpośredniego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w dwóch trzecich przedsiębiorstw budowy maszyn rolniczych organizuje się szkolenia mające na celu doskonalenie kompetencji menedżerów. W poprzednim roku respondenci wzięli udział średnio w dwóch szkoleniach.

W segmencie przedsiębiorstw, które najczęściej organizują szkolenia, dominują firmy z udziałem kapitału zagranicznego i zatrudniające powyżej 250 pracowników (75–81% wskazań). Menedżerowie z przedsiębiorstw o tym profilu brali też w poprzednim roku udział średnio w największej liczbie

szkoleń. Ponadto znaleźli się w tej grupie także menedżerowie zatrudnieni w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością działających na rynku ponad 10 lat oraz menedżerowie legitymujący się długoletnim stażem w branży i pracujący w obecnej firmie 3–5 lat (średnia 2,34–3,64).

Spośród różnorodnych form doskonalenia kompetencji menedżerowie zdecydowanie najczęściej korzystali z najbardziej dostępnych i zarazem najtańszych źródeł wiedzy, to jest fachowych czasopism (76% wskazań) oraz fachowej literatury w postaci poradników i książek (71% wskazań). Popularną formą podnoszenia kwalifikacji było również uczestnictwo w kursach i szkoleniach, zarówno przeprowadzanych w ramach firmy (wewnętrznych), jak i organizowanych poza przedsiębiorstwem. Ogółem w kursach brało udział w ostatnim roku ponad 60% menedżerów.

Mniejszą popularnością w 2010 roku cieszyło się wśród menedżerów doradztwo specjalistów oraz konferencje i seminaria. Te formy doskonalenia kompetencji wykorzystywała mniej niż połowa menedżerów. Najrzadziej w roku 2010 stosowane były analiza przypadków (39% wskazań), ćwiczenia (36% wskazań) oraz kształcenie w ramach studiów podyplomowych (29% wskazań).

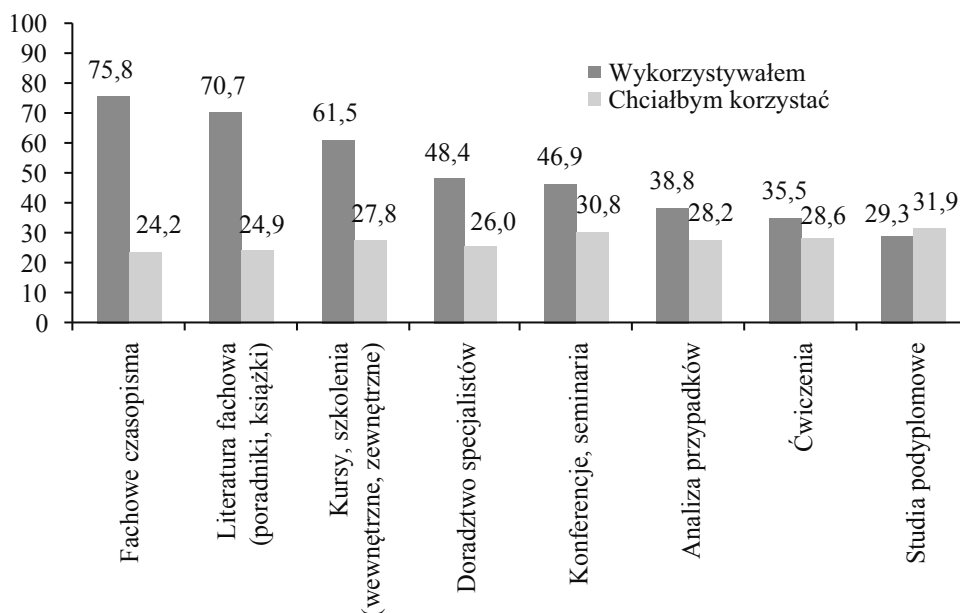
Co czwarty menedżer – zainteresowany

Z przeprowadzonych badań wynika, że średnio co czwarty menedżer jest zainteresowany korzystaniem z wymienionych rozwiązań w zakresie podnoszenia kwalifikacji. Relatywnie najwięcej spośród nich – ponad jedna trzecia – chciałoby uczestniczyć w studiach podyplomowych oraz konferencjach i seminariach.

Lektura fachowych czasopism była w ostatnim roku źródłem wiedzy wykorzystywanym częściej niż przeciętnie przez menedżerów prowadzących działalność gospodarczą jako osoby fizyczne. Do lektury fachowego czasopiśmiennictwa dużą wagę przywiązują też menedżerowie pracujący w spółkach akcyjnych zatrudniających ponad 250 osób (82–85% wskazań). Ponadto po czasopiśmie branżowe chętniej sięgają osoby w średnim i starszym wieku i mające długoletni staż w firmie (80–83% wskazań).

Wśród menedżerów o takim profilu cech stosunkowo dużym zainteresowaniem cieszyły się w roku poprzedzającym badania również fachowe poradniki i książki. Chętniej niż przeciętnie sięgali po nie także menedżerowie mający wieloletnie doświadczenie branżowe, zatrudnieni w dużych spółkach akcyjnych (77–79% wskazań).

Rys. 1. Preferencje menedżerów w zakresie form doskonalenia kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kursy i szkolenia w relatywnie największym stopniu były wykorzystywane jako forma doskonalenia kompetencji przez menedżerów zatrudnionych w firmach największych pod względem liczby pracowników (aż 89% wskazań), w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego i w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (68% wskazań). Uczestniczyli w nich także menedżerowie mający 3–5-letni staż w firmie (71% wskazań).

Z doradztwa specjalistów częściej niż przeciętnie korzystali w ostatnim roku menedżerowie zatrudnieni w firmach średniej wielkości, w spółkach akcyjnych (59–60% wskazań), natomiast w konferencjach i seminariach brali udział menedżerowie pracujący w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, w średnim i starszym wieku, z 3–5-letnim stażem w firmie (52–54% wskazań). Menedżerowie legitymujący się kilkuletnim okresem zatrudnienia w obecnej firmie częściej niż przeciętnie wśród wykorzystywanych form podnoszenia kompetencji wymieniali ćwiczenia i analizę przypadków.

Te formy podnoszenia kwalifikacji były ponadto szerzej wykorzystywane w spółkach akcyjnych oraz spółkach cywilnych i jawnych (41–51% wskazań). Z kolei naukę na studiach podyplomowych realizowali w ubiegłym roku najczęściej menedżerowie w średnim i starszym wieku, z długoletnim stażem w branży i obecnej firmie (34–42% wskazań) oraz pracujący

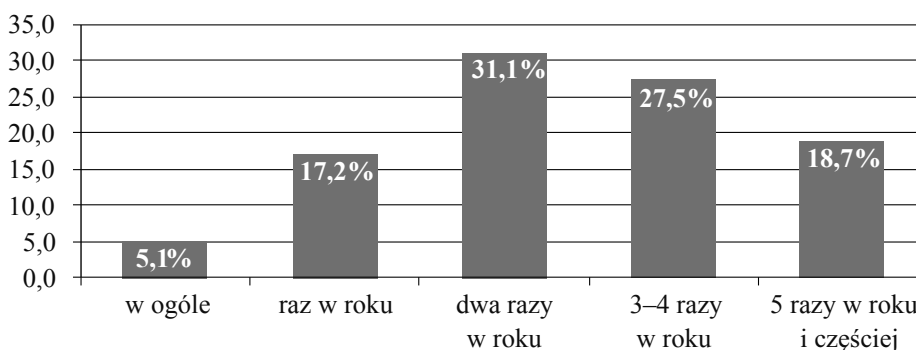
w spółkach akcyjnych zatrudniających ponad 250 pracowników (50–59% wskazań).

Z analizy zamiarów menedżerów odnoszących się do podnoszenia kompetencji wynika, że relatywnie najczęściej chęć dokształcania się przez korzystanie z różnych form pozyskiwania i pogłębiania posiadanej wiedzy zawodowej deklarują menedżerowie w średnim i starszym wieku, z długoletnim doświadczeniem w branży i obecnej firmie oraz zatrudnieni w spółkach akcyjnych.

Częstotliwość szkoleń

Z badań wynika, że menedżerowie nie są zwolennikami przeprowadzania w swoim przedsiębiorstwie zbyt dużej liczby szkoleń. Relatywnie najwięcej – blisko co trzeci menedżer – jest zdania, że powinny być one organizowane nie częściej niż dwa razy w roku, a prawie 28% wskazuje na 3–4 szkolenia rocznie. Znacznie mniej badanych, bo tylko niespełna 19%, optuje za przeprowadzaniem pięciu i większej liczby szkoleń rocznie. Należy jednak zauważyć, że zaledwie 5% menedżerów nie chce, aby były organizowane jakiegokolwiek szkolenia w firmie (rys. 2).

Rys. 2. Preferencje menedżerów w zakresie częstotliwości organizowania szkoleń w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W grupie menedżerów będących największymi przeciwnikami częstego organizowania szkoleń w swojej firmie, to jest wskazujących, że nie powinno być ich w ogóle lub wystarczałoby przeprowadzać je co najwyżej raz w roku, dominują osoby w średnim i starszym wieku, mające długoletni staż w branży, pracujące w spółkach akcyjnych. Ponadto w jednym szkoleniu rocznie częściej

niż przeciętnie chcieliby brać udział menedżerowie prowadzący działalność jako osoby fizyczne.

Za organizowaniem w swoim przedsiębiorstwie dwóch szkoleń w roku opowiadają się najczęściej menedżerowie pracujący w kilkuosobowych firmach (48% wskazań) i w podmiotach z udziałem kapitału obcego oraz mający ponadpięcioletni staż w branży (38–39% wskazań). Zwolennikami przeprowadzania 3–4 szkoleń rocznie są przede wszystkim menedżerowie zatrudnieni w średniej wielkości firmach, legitymujący się 3–5-letnim stażem w branży (34–35% wskazań). Zwolennikami pięciu i większej liczby szkoleń są natomiast najczęściej menedżerowie pracujący w spółkach akcyjnych zatrudniających ponad 250 pracowników, z bardzo krótkim (do dwóch lat) stażem w swojej obecnej firmie (24–36% wskazań).

* * *

Kompetencje są swoistym zasobem, zarządzanie nimi jest specyficzne. Tak ważne kwestie, jak chęć dzielenia się wiedzą z innymi, pełne wykorzystanie własnych kompetencji czy indywidualna skłonność do uczenia się są bardzo silnie uzależnione od kultury zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Taką właśnie kulturę sprzyjającą zarządzaniu kompetencjami należy w organizacjach kreować.

Zarządzanie jest nieustającym procesem, wymagającym ciągłego doskonalenia odpowiednio do dynamiki samych kompetencji oraz zmian ich znaczenia dla sukcesu organizacji. Wynika stąd konieczność ciągłej troski zarówno o procedury w ramach zarządzania kompetencjami, jak i dbałość o szeroko rozumiany kontekst, zwłaszcza dla tworzenia i wykorzystywania kompetencji. Przedstawione badania wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania istnieje ciągle wiele nierozwiązanych kwestii wymagających dalszej analizy. Badania dotyczące przyszłości zarządzania kompetencjami dostarczają bardziej szczegółowych informacji odnośnie do najważniejszych kwestii wymagających rozwiązania w najbliższej przyszłości.

Przedstawione rozważania dotyczą istoty procesu doskonalenia zawodowego. Miały one na celu prezentację podstawowych problemów wiążących się z doskonaleniem kompetencji, nie zaś ich rozwiązanie. Wydaje się jednak, że mimo swojej ogólności stanowią one właściwą płaszczyznę obserwacji dotyczących stanu zarządzania kompetencjami w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora maszyn rolniczych.

Bibliografia

- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2000.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- Kierstead J., *Competencies and KSAOs*, Research Directorate, Public Service Commission of Kanada 1998.
- Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- Mantura W. (red.), *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000.
- Mantura W., *Kwalitologiczne aspekty zarządzania*, w: *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, L. Pacholski, S. Trzeciński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
- Mantura W., *Zarys kwalitologii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Sutherland J., Canwell D., *Key concepts in human resource management*, Palgrave Macmillan, New York 2004.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
- Woodruffe Ch., *Competent by the other name*, „Personnel Management”, wrzesień 1991.

Przemysław Niewiadomski – dr inż., dyrektor Zakładu Produkcji Części Zamien-
nych i Maszyn Rolniczych we Wrześni.

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ

Procesy globalizacyjne, gospodarka wolnorynkowa, postęp technologiczny, rosnąca konkurencja sprawiają, że kapitał ludzki, pracownicy, ich kompetencje stają się „największym dobrem każdej organizacji”¹. Współcześnie upatruje się w wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach, motywacji i wartościach pracowników czynnik rozstrzygający o konkurencyjności organizacji. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu istotny jest nieustanny rozwój pracowników zwiększający wartość ich kapitału ludzkiego, który powinien wpływać na podniesienie wydajności ich pracy, kreatywność i zdolność do wprowadzania innowacji.

S. Black i L. Lynch dowodzą w swoich badaniach, że inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia w trakcie pracy i bezpośrednie kształcenie stanowią silną determinantę wzrostu produktywności i konkurencyjności organizacji². Z perspektywy organizacji istotne są efekty szkolenia oraz relacja pomiędzy tymi efektami a poniesionymi nakładami na projekt i realizację szkolenia. Artykuł stanowi próbę przybliżenia teoretycznych aspektów oceny efektów szkoleniowych.

Za przykładem Amerykanów

Literatura przedmiotu prezentuje różne koncepcje oceny efektywności szkoleń. Oceny te zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku, odnosząc je w początkowym okresie do szkolnictwa. Pierwsze badania w zakresie oceny wyników nauczania prowadził w Stanach Zjednoczonych J.M. Rice z zamiarem wykorzystania wyników do podniesienia

¹ Podkreślają to między innymi: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 71; M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 19.

² M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 41 za S. Black, L. Lynch, *Human Capital Investments and Productivity*, „American Economic Review” 1996, nr 86, s. 263–268.

skuteczności nauczania. Pozwoliły one na porównanie poziomów pracy szkół³. Badania kontynuował R.W. Tyler. W tym przypadku chodziło o porównanie postępowych programów nauczania dla szkół średnich z programami bardziej konserwatywnymi⁴.

R.W. Tyler uważał, że programy nauczania powinny być powiązane z celami edukacyjnymi, które z kolei powinny stanowić podstawę planowania procesu edukacyjnego i oceniania wiadomości zdobytych przez uczniów⁵. Tym samym cele edukacyjne powinny umożliwiać systematyczną ocenę danego programu. Koncepcja przedstawiona przez R.W. Tylera była rewolucyjną zmianą w stosunku do wcześniejszych systemów oceniania, opartych przede wszystkim na badaniu postępów uczniów⁶.

Ocenianie oparte na celach, wykorzystywane początkowo wyłącznie w edukacji, w latach 60. i 70. ubiegłego wieku zaczęto stosować ogólnie do oceny efektywności szkoleń. Rozwój tej koncepcji nastąpił głównie w Stanach Zjednoczonych i państwach zachodnioeuropejskich. W 1962 roku R.F. Mager przedstawił koncepcję oceny opartej na celach, które związane były ze zmianą zachowań w wyniku udziału w szkoleniu⁷. Podejście to wymagało wyznaczenia celów oraz określania kryteriów oceny służących ustaleniu, czy nakreślone cele zostały spełnione.

Kolejnym krokiem w opracowywaniu metod oceny efektów szkoleń na podstawie wyznaczonych celów było wskazanie etapów, w których powinny się pojawić określone rezultaty. Niektóre cele powinny być osiągnięte w czasie szkolenia, inne bezpośrednio po jego zakończeniu, jeszcze inne w dłuższej perspektywie czasowej.

Nowe podejście do oceny efektów szkoleń pojawiło się w latach 70. Powstały wtedy pojęcia oceny ukierunkowanej i oceny iluminacyjnej. W ocenie ukierunkowanej punkt ciężkości przeniesiono z celów programu szkoleniowego na osiągnięte wyniki powiązane z potrzebami grup zainteresowanych: uczestników szkoleń, ich przełożonych oraz zespołów wdrażających program szkoleniowy⁸. Ocena taka musiała obejmować interesy wskazanych grup, uwzględniać ich uwagi pozytywne i negatywne odnoszące się do programu szkoleniowego, ujawniać kwestie sporne i wątpliwości pojawiające się

³ H. Król, *Ewaluacja w edukacji*, http://www.odn.krakow.pl/materialy/dokumenty/ewaluacja_w_educacji.pdf (data dostępu: 12.07.2010 r.).

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

⁷ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 24–25.

⁸ P. Bramley, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 31, 32 za: R.H. Stake, *Evaluating the Arts in Education. A Responsive Approach Columbus*, Ohio 1975.

w związku ze szkoleniem. Ocena szkolenia następowała po wielu konsultacjach ze wszystkimi grupami zainteresowanych.

Ten proces oceny (ukierunkowanej) opierał się na założeniu, że celem szkolenia i jego oceny nie jest znalezienie obiektywnych mierników sukcesu szkolenia. Celem tym miało być znalezienie najlepszych sposobów zaspokojenia potrzeb grup zainteresowanych. Zdaniem M.D. Dunnette i L.M. Hough, w ocenie ukierunkowanej: „Trafność eksperymentalna i wartość statystyczna nie są tak istotne, jak zgodność wszystkich osób zainteresowanych co do wagi badanego problemu oraz wyboru samych narzędzi i metod przeprowadzania badań”⁹.

Zbliżoną koncepcję badania efektywności szkoleń prezentowała ocena iluminacyjna. W opisanej metodzie nie poszukiwano prawdy obiektywnej satysfakcjonującej wszystkich zainteresowanych, lecz zakładano, że ocena efektywności szkoleń powinna koncentrować na interpretacji zachodzących zjawisk, a nie na ich pomiarze i przewidywaniu¹⁰.

W literaturze przedmiotu, oprócz oceny ukierunkowanej i iluminacyjnej, pojawiają się również pojęcia oceny systemowej i oceny poprzedzającej program. Nazwa oceny systemowej wiąże się z faktem traktowania działu szkoleń jako podsystemu organizacyjnego¹¹. Celem oceny systemowej jest zbadanie, w jakim stopniu określone szkolenie przyczyniło się do podniesienia efektywności organizacji. Bada się tu, czy występują potrzeby wymagające zaspokojenia przez dane szkolenie, czy szkolenie zostało zaprojektowane w sposób umożliwiający wykorzystanie zdobytej podczas szkolenia wiedzy na stanowisku pracy, czy program szkoleniowy jest efektywny. Istotnym elementem oceny jest relacja pomiędzy szacunkowymi kosztami szkolenia a oczekiwanymi korzyściami wynikającymi z uczestnictwa określonych pracowników w szkoleniu¹².

Kolejna ocena – poprzedzająca program nazywana jest w literaturze przedmiotu oceną wkładu. W metodzie tej istotne elementy szkolenia poddaje się analizie jeszcze przed jego rozpoczęciem¹³. Rozpatruje się takie komponenty szkolenia, jak: wady i zalety proponowanych metod szkolenia, typ szkolenia, czas szkolenia, wpływ wieku, płci, wiedzy szkolących się na wybór trenera i metod szkolenia¹⁴. Celem oceny jest wskazanie takich

⁹ *Ibidem*, s. 34.

¹⁰ *Ibidem*, s. 33 za: M. Parlett, D. Hamilton, *Evaluation as a new approach to the study of innovative programmes*, w: D. Hamilton (red.), Macmillan, London 1977.

¹¹ I. Nawara, w: *Słownik zarządzania kadrami*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 101.

¹² P. Bramley, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 36–37.

¹³ *Ibidem*, s. 38, 39.

¹⁴ I. Nawara, w: *Słownik zarządzania...*, *op.cit.*, s. 100.

procedur szkolenia, które będą powodować pożądane zmiany u szkolących się osób. Ocena ma przyczyniać się do lepszej organizacji szkoleń i służyć efektywnemu wydatkowaniu środków finansowych.

Modele wielopoziomowe

Przedstawione metody oceny szkoleń stały się podstawą tworzenia modeli wielopoziomowych oceny efektów szkoleń. Najczęściej w literaturze przedmiotu przytaczane są modele z wyszczególnionymi poziomami oceny. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Modele wielopoziomowe oceny efektów szkoleń

Model oceny	Kryteria oceny	Liczba poziomów
Model Brinkerhoffa	<p>Cele szkolenia – Jakie są potrzeby szkoleniowe?, Czy potrzeby szkoleniowe odpowiadają rzeczywistości?</p> <p>Struktura szkolenia – Czy struktura programu szkoleniowego zaspokaja potrzeby uczestników szkolenia?</p> <p>Realizacja programu szkoleniowego – Jak jest oceniany program szkoleniowy w praktyce?</p> <p>Efekty – Jaką wiedzę i jakie umiejętności nabyli uczestnicy szkolenia?</p> <p>Wykorzystanie efektów – Czy uczestnicy podczas szkolenia wykorzystują to, czego się nauczyli?</p> <p>Wpływ (oddziaływanie) – Czy szkolenie doprowadziło do istotnych zmian w organizacji uczestników szkolenia?, Czy szkolenie wpłynęło na rozwój indywidualny uczestnika szkolenia?</p>	6
Model Bushnella (podejście systemowe)	<p>Ocena wkładu – Jakich nakładów wymaga szkolenie?</p> <p>Ocena procesu – Jak wygląda planowanie i projektowanie szkolenia?</p> <p>Ocena wyników – Jakie są reakcje uczestników szkolenia, jaką wiedzę i umiejętności nabyli, jakie zachowania i postawy zmienili?</p> <p>Ocena efektów – Jaki wpływ miało szkolenie na organizację uczestników szkolenia?</p>	4
Model CIPO*	<p>Ocena kontekstu – Czy zostały właściwie określone cele danego szkolenia?</p> <p>Ocena wkładu – Czy program jest dobrze zaplanowany?, Czy zabezpieczone są środki finansowe i zasoby, aby zrealizować dany projekt szkoleniowy?</p> <p>Ocena procesu szkolenia – Jaki przebieg miało szkolenie?, Jakie są reakcje uczestników szkolenia?</p> <p>Ocena efektów szkolenia – Czy cele szkolenia zostały osiągnięte?</p>	4

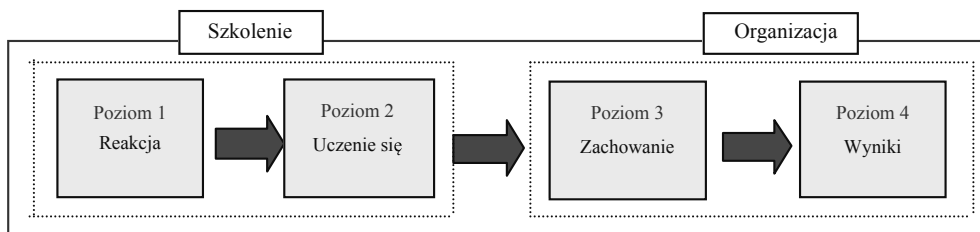
Model Hamblina	<p>Poziom reakcji – Czy szkolenie jest dobrze odbierane, co w szkoleniu należy zmienić?, Jaka jest reakcja uczestników szkolenia na poszczególne aspekty programu (trenera, metody szkoleniowe, pomoce szkoleniowe, miejsce, organizację itp.)? Ocena dokonywana jest w trakcie szkolenia, po szkoleniu lub po pewnym okresie.</p> <p>Poziom uczenia się – Jakie są efekty szkolenia w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw?</p> <p>Poziom zmian zachowania – Czy zmieniło się zachowanie uczestnika szkolenia na stanowisku pracy? Ocena dokonywana przed szkoleniem i po szkoleniu.</p> <p>Poziom działu – W jakim stopniu szkolenie wpłynęło na poprawę funkcjonowania działu firmy, którego pracownicy uczestniczyli w szkoleniu?</p> <p>Poziom organizacji – W jakim stopniu szkolenie przyczyniło się do funkcjonowania całej organizacji, jakie są jego wymierne efekty?</p>	5
Model Kirkpatricka	<p>Poziom reakcji – Jakie są reakcje uczestników na szkolenie?</p> <p>Poziom uczenia się – Jaką wiedzę i jakie umiejętności nabyli uczestnicy szkolenia?</p> <p>Poziom zachowania – Czy uczestnicy szkolenia zmienili swoje zachowanie i wykorzystują nabytą wiedzę i umiejętności na stanowisku pracy?</p> <p>Poziom wyników – Jak szkolenie wpłynęło na wyniki uzyskiwane przez organizację?</p>	4

* Nazwa modelu pochodzi od pierwszych liter słów angielskich określających kolejne poziomy analizy: *context, input, process, outcome*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rada Europy i Komisja Europejska, *Zasadnicze elementy szkolenia – pakiet szkoleniowy T-Kit*, Strasbourg 2002, s. 79; P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 27–29; M. Laguna, *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 124; D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 40.

Opisane wielopoziomowe modele oceny szkoleń mają liczne cechy wspólne, lecz również różnicujące je elementy. Wybór modelu w dużym stopniu zależy od rodzaju szkolenia, funkcji i potrzeb, jakie ma spełnić ocena efektów szkolenia, oraz wymiarowości tej oceny. Z modeli wielopoziomowych w literaturze przedmiotu najczęściej przytaczana jest koncepcja D.L. Kirkpatricka. Wyróżniono w niej cztery poziomy, na których przeprowadza się ocenę szkolenia: poziom reakcji, uczenia się, zachowania i wyników¹⁵. Każdy poziom jest równie istotny i wpływa na poziom następny (rys. 1).

¹⁵ D. Sieloff, *Kirkpatrick's Levels of Evaluation*, <http://www.science.ulster.ac.uk/presentation/> (data dostępu: 12.07.2010 r.).

Rys. 1. Cztery poziomy oceny efektów szkoleń według D.L. Kirkpatricka

Źródło: opracowano na podstawie: *The Human Capital Return On Investment. Part 2 – Learning Measurement Levels 1–4 Kirkpatrick*, http://www.trainingreference.co.uk/training_roi/roi1.html (data dostępu: 12.02.2009 r.).

Zgodnie ze strukturą modelu D.L. Kirkpatricka oceny uzyskane na poziomie 1 – reakcji i poziomie 2 – uczenia się związane są z czynnikami wewnętrznymi, dotyczącymi samego procesu szkolenia. Dostarczają one informacji na temat reakcji uczestników szkolenia oraz pozyskanej wiedzy i nabytych umiejętności. Poziom 3 – zachowania i poziom 4 – wyników związany jest z czynnikami zewnętrznymi, które dotyczą praktycznego zastosowania pozyskanej wiedzy i nabytych umiejętności w miejscu pracy oraz ich wpływu na organizację. Każdy kolejny poziom w modelu D.L. Kirkpatricka dostarcza więcej informacji niż poprzedni, jest jednak bardziej czasochłonny i pracochłonny.

Poziom 1 – reakcji pozwala mierzyć, jak uczestnicy szkolenia zareagowali na szkolenie, pokazuje, w jakim stopniu szkolenie zostało dopasowane do potrzeb uczestników. Ważne są informacje szczegółowe, uzyskane od szkolących się, a dotyczące kompetencji trenera, programu i metod szkolenia, pomocy dydaktycznych, które umożliwiają podjęcie działań prowadzących do zmian i koniecznych modyfikacji, prowadzących do podniesienia efektywności szkolenia¹⁶. Reakcja jest pierwszym poziomem procesu oceny, powinno się ją mierzyć we wszystkich szkoleniach¹⁷.

Poziom 2 – uczenia się jest drugim etapem procesu oceny w czteropoziomowym modelu D.L. Kirkpatricka. Proces uczenia zachodzi wtedy, gdy

¹⁶ Według D.L. Kirkpatricka w ocenie reakcji uczestników szkolenia ważne jest, aby określić, jakie informacje chcemy uzyskać (dotyczące na przykład programu szkolenia, trenera, metod szkolenia, pomocy dydaktycznych), ustalić sposób pomiaru reakcji, zaprojektować ankietę oraz określić akceptowalny poziom średniej oceny. Po dokonaniu pomiaru reakcji, uzyskaniu 100% odpowiedzi, w przypadku nieosiągnięcia akceptowanego poziomu średniej oceny należy podjąć działania związane ze zmianą trenera, modyfikacją programu szkolenia, zmianą metod szkolenia itp. (Por. D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 47, 48).

¹⁷ Pozytywna reakcja nie zawsze warunkuje właściwe przyswajanie wiedzy i nabywanie lub doskonalenie umiejętności. Reakcja negatywna z reguły wiąże się z pogorszeniem procesu uczenia się.

występuje jeden lub więcej z poniższych czynników: wzrasta poziom wiedzy uczestnika szkolenia, podnosi się poziom jego umiejętności, zmianie ulega nastawienie. Szkolenie ma zatem na celu dokonanie zmian w poziomie wiedzy, umiejętności lub postaw osób szkolących się. Ocena poziomu uczenia się pozwala wskazać, jaką wiedzę zdobyli uczestnicy szkolenia, jakie nabyli lub udoskonalili umiejętności oraz w jakim stopniu zmieniły się ich postawy. Pozwala sprawdzić, czy zostały osiągnięte dydaktyczne cele szkoleniowe, a więc czy osoby uczestniczące w szkoleniu osiągnęły wymagany poziom wiedzy lub umiejętności, czy w dostatecznym stopniu zmieniły swoje zachowania.

D.L. Kirkpatrick rekomenduje, aby w ocenie na poziomie uczenia się wykorzystać metodę grupy kontrolnej, ocenić wiedzę, umiejętności lub postawy szkolących się zarówno przed szkoleniem, jak i po szkoleniu oraz uzyskać 100% wyników¹⁸. Do pomiaru wiedzy i postaw można zastosować testy pisemne, do pomiaru umiejętności – przeprowadzić testy wykonania i dokonać obserwacji nabytych umiejętności. Wyniki oceny powinny stanowić podstawę podjęcia działań usprawniających proces szkoleniowy¹⁹. Bez przyswojenia nowej wiedzy czy nabycia nowych umiejętności nie jest możliwa zmiana zachowania szkolących się na stanowisku pracy, która jest przedmiotem oceny na kolejnym poziomie.

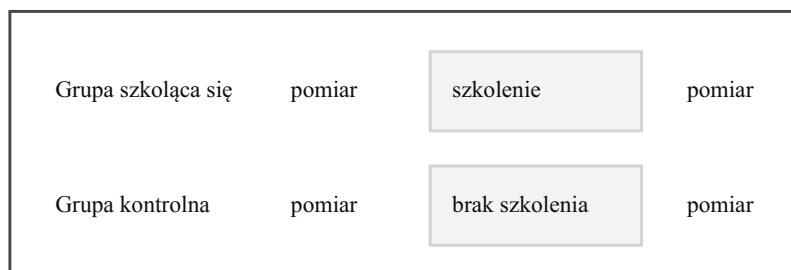
Ocena na poziomie 3 – zachowania ma na celu sprawdzenie, czy wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia przez szkolących się zostały zastosowane w miejscu pracy²⁰. W ocenie na poziomie zachowań należy uwzględnić również inne czynniki, niezwiązane ze szkoleniem, które mają wpływ na wyniki osiągnięte przez szkolących się po szkoleniu. Czynniki te mogą korzystnie lub niekorzystnie oddziaływać na sposób wykonywania pracy. Skutecznym sposobem eliminacji dodatkowych czynników może być metoda grupy kontrolnej²¹. Grupa kontrolna powinna być zbliżona do grupy osób uczestniczących w szkoleniu pod względem na przykład wieku, płci, doświadczenia zawodowego. Obie grupy poddawane są badaniu na początku szkolenia. Grupa szkoląca się uczestniczy w szkoleniu, natomiast grupa kontrolna nie bierze w nim udziału (rys. 2).

¹⁸ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 62–63.

¹⁹ Przykładowo, zmiana metod i technik szkolenia, podniesienie efektywności pracy trenera, modyfikacja materiałów szkoleniowych.

²⁰ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 72.

²¹ F. Bee, R. Bee, *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 300, 301.

Rys. 2. Pomiar efektów szkolenia przed i po szkoleniu z wykorzystaniem grupy kontrolnej

Źródło: I.L. Goldstein, *Training in Organizations*, Brookes/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California 1993, s. 200.

Po zakończeniu szkolenia rezultaty grupy szkolącej się porównuje się z rezultatami grupy kontrolnej²². Tabela 2 pokazuje zasady wyznaczania efektu szkolenia z wykorzystaniem grupy kontrolnej przy pomiarze dokonywanym przed szkoleniem i po szkoleniu.

Tabela 2. Zasady wyznaczania efektu szkolenia z wykorzystaniem grupy kontrolnej

Pomiar	Grupa szkolących się	Grupa kontrolna
Pomiar wstępny	45,7	46,5
Pomiar końcowy	61,3	50,2
Rezultat	15,6	3,7
Rezultat szkolenia	15,6 – 3,7=11,9	

Źródło: I.L. Goldstein, *Training in Organizations*, *op.cit.*, s. 200.

Rezultat szkolenia jest różnicą różnic dla grupy szkolącej się i grupy kontrolnej w pomiarze końcowym i pomiarze wstępnym. W ocenie na poziomie zachowań istotny jest wybór terminu oceny. Wiedza i umiejętności szkolących się powinny zostać utrwalone oraz powinna wystąpić możliwość zastosowania ich w miejscu pracy. Pomiar zachowań powinien być przeprowadzany wielokrotnie po kilku tygodniach lub miesiącach od zakończenia szkolenia²³.

²² P. Bramley, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 30.

²³ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 74–76.

Wielostronna analiza

Przeprowadzenie oceny na poziomie zachowań i poziomach wcześniejszych umożliwia wielostronną analizę wyników oceny. Słabe wyniki na poziomie zachowań i słabe wyniki na poziomie uczenia się mogą wskazywać na błędy w projektowaniu szkolenia. Natomiast słabe wyniki na poziomie zachowań, przy dobrych wynikach na poziomie uczenia się, mogą sugerować, że błędnie przeprowadzono identyfikację potrzeb szkoleniowych lub przeszkód w miejscu pracy, uniemożliwiających zastosowanie nabytej wiedzy i umiejętności²⁴. Ocena efektywności szkoleń na poziomie zachowań określa, jaki wpływ miało szkolenie na zachowanie osób uczących się w miejscu pracy. Zmiany w zachowaniu szkolących się, w sposobie wykonywania pracy, prowadzą do zmiany wyników organizacji, które są przedmiotem oceny na ostatnim poziomie oceny.

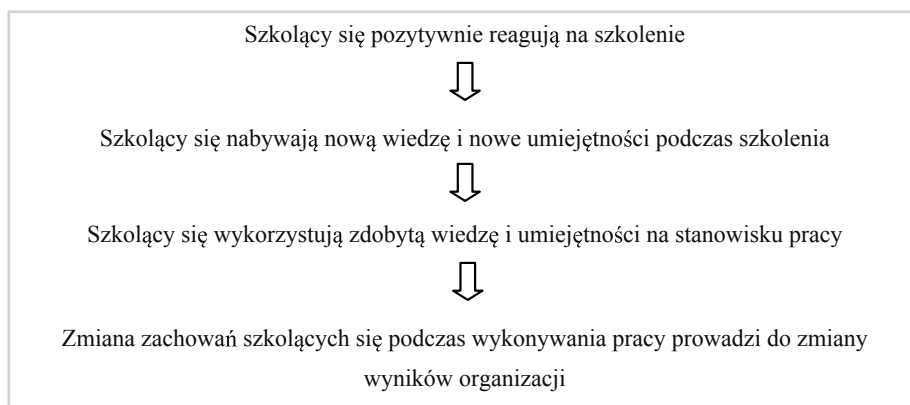
Poziom 4 – wyników pozwala określić, jakie korzyści uzyskuje organizacja z udziału jej pracowników w szkoleniu. Na tym poziomie poszukuje się przede wszystkim danych potwierdzających ekonomiczną efektywność szkolenia w postaci wzrostu sprzedaży czy produkcji, wydajności pracy, zmniejszenia rotacji pracowników itd. Trudnością jest odizolowanie efektu szkoleniowego od innych czynników wpływających na wymierne wyniki organizacji. Efekty szkolenia jednak można określić, wykorzystując techniki takie jak: metoda grupy kontrolnej, analiza trendu, metody prognozowania, oszacowania²⁵.

Poziomy oceny szkoleń tworzą powiązane ze sobą ogniwa łańcucha oddziaływania. Udział w szkoleniu wywołuje określoną reakcję, która prowadzi do uczenia się, nabywania nowej wiedzy i umiejętności. To z kolei powoduje zmianę zachowania na stanowisku pracy, co wpływa na wymierne efekty organizacji²⁶. Ważne jest, aby pomiędzy poszczególnymi poziomami zachodziły związki przyczynowo-skutkowe (rys. 3).

²⁴ F. Bee, R. Bee, *Narzędzia...*, s. 302–304.

²⁵ Szerzej na temat: J.J. Phillips, R.D. Stone, P.P. Phillips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003, s. 47–48.

²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 512.

Rys. 3. Łańcuch oddziaływania pomiędzy poszczególnymi poziomami oceny

Źródło: na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 512.

Ocenę szkolenia powinno się przeprowadzać, przechodząc kolejno od jednego do drugiego poziomu²⁷. W pierwszej kolejności należy oceniać reakcje uczestników, w dalszej kolejności efekty uczenia się, zachowania oraz wyniki. Do oceny efektów szkolenia na poszczególnych poziomach według modelu D.L. Kirkpatricka można wykorzystać różnorodne narzędzia, które muszą być dostosowane do tego, co mają mierzyć. Mogą być stosowane w trakcie szkolenia, na zakończenie szkolenia, na stanowisku pracy lub na poziomie wyników organizacji.

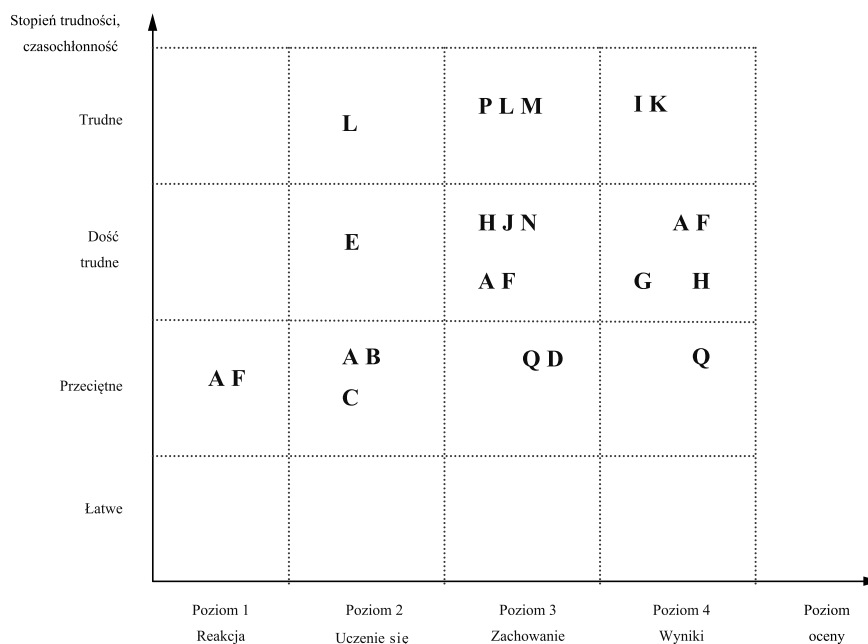
Do pomiaru efektów szkolenia można wykorzystać takie narzędzia, jak:

- A. Badania ankietowe i kwestionariusze;
- B. Testy i egzaminy wiedzy;
- C. Testy i egzaminy umiejętności;
- D. Obserwacja na stanowisku pracy;
- E. Symulacje;
- F. Wywiady;
- G. Badania u klientów;
- H. Plany działań i osiągnięć;
- I. Kontrakty dotyczące działań i osiągnięć;
- J. Informacja zwrotna od przełożonego;
- K. System monitorowania wyników;
- L. Testy kompetencyjne;
- M. System ocen (ocena 360 stopni);
- N. Assessment center;

²⁷ D.L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności...*, *op.cit.*, s. 46.

- O. Mystery shopping;
- P. Focus group;
- Q. Raporty wyników pracy.

Rys. 4. Narzędzia do pomiaru efektów szkolenia



Źródło: na podstawie: 2C Dom Brokerski Rynku Szkoleń, Materiały z warsztatów „Metodologie oceny efektywności i rentowności inwestycji szkoleniowych”, Warszawa 2007.

Na rys. 4 przyporządkowano metody do poszczególnych poziomów oceny oraz wskazano na trudność i czasochłonność w ich stosowaniu.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Bee F., Bee R., *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Goldstein I.L., *Training in Organizations*, Brookes/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California 1993.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
- Król H., *Ewaluacja w edukacji*, http://www.odn.krakow.pl/materialy/dokumenty/ewaluacja_w_educacji.pdf.
- Laguna M., *Szkolenia, jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

- Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
- Materiały z warsztatów „Metodologie oceny efektywności i rentowności inwestycji szkoleniowych”, 2007, 2C Dom Brokerski Rynku Szkoleń, Warszawa.
- Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.
- Rada Europy i Komisja Europejska, *Zasadnicze elementy szkolenia – pakiet szkoleniowy T-Kit*, Strasbourg 2002.
- Sieloff D., *Kirkpatrick's Levels of Evaluation*, <http://www.science.ulster.ac.uk/presentation/>.
- Słoman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- The Human Capital Return On Investment. Part 2 – Learning Measurement Levels 1–4 Kirkpatrick*, http://www.trainingreference.co.uk/training_roi/roi1.html.

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska – dr inż., pracownik Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie, pełni również funkcję eksperta w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w dziedzinie „Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców” oraz w Ministerstwie Edukacji Narodowej w obszarze „Edukacja”.

Robert Maciejczyk

MAŁŻEŃSTWO JAKO DROGA DO LEGALIZACJI POBYTU CUDZOZIEMCÓW

Terytorium Unii Europejskiej, zwłaszcza krajów strefy Schengen, postrzegane jest przez nielegalnych migrantów jako obszar niezwykle atrakcyjny. Kraje te dają przybyłym z kontynentu afrykańskiego i azjatyckiego nadzieję na lepsze jutro, na poprawę sytuacji materialnej. Jest to bowiem terytorium cechujące się stabilnością ekonomiczną i polityczną. Jego społeczność objęta jest bogatymi pakietami socjalnymi, w tym gwarancją bezpłatnego dostępu do systemu kształcenia oraz podstawowej opieki zdrowotnej. Czynniki te powodują, iż migranci (głównie) dążą nieustannie do przedostania się na ten obszar, a następnie do legalizacji pobytu.

Zawarcie fikcyjnego małżeństwa z obywatelem Unii Europejskiej jest jedną z coraz częściej wykorzystywanych metod mających prowadzić do uzyskania czasowego zezwolenia na zamieszkanie w strefie Schengen (osiedlenie się) oraz dokumentów uprawniających do swobodnego poruszania się po tych krajach. Artykuł jest próbą oceny skali zjawiska na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz roli i skali udziału naszych obywateli w omawianym procederze.

Sito niezbyt gęste

Zgodnie z art. 62 ustawy z 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach¹ decyzję w sprawie udzielenia zezwolenia na zamieszkanie na czas oznaczony wydaje wojewoda właściwy ze względu na miejsce pobytu cudzoziemca, a w przypadku cudzoziemca przebywającego za granicą – wojewoda właściwy ze względu na miejsce zamierzonego pobytu cudzoziemca. Artykuł 62 ust. 3 tej

¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2011 r. Nr 264, poz. 1573 ze zm.

ustawy nakłada również na wojewodę obowiązek uzyskania informacji od komendanta oddziału Straży Granicznej, komendanta wojewódzkiego Policji, szefa Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, a w razie potrzeby także konsula właściwego ze względu na ostatnie miejsce zamieszkania cudzoziemca za granicą lub innych organów, czy wjazd i pobyt cudzoziemca na terytorium RP stanowi zagrożenie dla obronności lub bezpieczeństwa państwa albo ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Dane Urzędu do Spraw Cudzoziemców wskazują, że w latach 2009–2010 wydano 11 932 decyzji w sprawach o zamieszkanie na czas oznaczony. W tej grupie znajduje się 3521 decyzji podjętych ze względu na małżeństwo cudzoziemca z obywatelem RP. Dane uwzględniają jednak również decyzje wydane w stosunku do obywateli krajów relatywnie zasobnych lub nawet bardzo zasobnych i ustabilizowanych, takich jak Stany Zjednoczone Ameryki (451), Japonia (77), Kanada (72), Australia (44) i Nowa Zelandia (13). Nie szukają więc oni u nas poprawy swej sytuacji materialnej, nie ta grupa zatem ucieka się do zawarcia fikcyjnego małżeństwa.

Inaczej jest w przypadku obywateli niektórych innych krajów. Zdarza się, że zawierane przez nich małżeństwo z obywatelem czy obywatelką RP jest jedynie fikcją prawną mającą stworzyć pretekst – w braku innego, rzeczowego i racjonalnego uzasadnienia – do skutecznego ubiegania się o prawo pobytu. Toteż wymieniona ustawa (art. 55) upoważnia wojewodę do podjęcia czynności zmierzających do ustalenia, czy małżeństwo cudzoziemca nie jest próbą obejścia rygorów ograniczających możliwość udzielania zezwolenia na zamieszkanie na czas oznaczony na terytorium RP, zarówno wtedy, gdy cudzoziemiec przebywa na terytorium RP legalnie (na przykład ma ważny paszport i podjął pracę w Polsce, co dotyczy szczególnie Ukraińców), jak i w przypadku obcych obywateli przebywających w Polsce bez oficjalnej podstawy. A to się zdarza dość często: osoby te docierają do naszego kraju na podstawie sfałszowanych dokumentów lub dokumentów należących do innych osób.

Przesłanką podjęcia czynności sprawdzających jest zaistnienie następujących okoliczności:

- jedno z małżonków przyjęło korzyść majątkową w zamian za wyrażenie zgody na zawarcie małżeństwa, jeżeli korzyść ta nie wynika ze zwyczaju ugruntowanego w danym państwie lub grupie społecznej (na przykład wciąż jeszcze zdarza się wypłacanie tradycyjnego posagu lub w niektórych wierzeniach religijnych „wykupienia” narzeczonej od rodziców czy opiekunów);
- małżonkowie nie wypełniają prawnych obowiązków wynikających z zawarcia małżeństwa;
- małżonkowie nie zamieszkują wspólnie;

- małżonkowie nie spotkali się nigdy przed zawarciem małżeństwa;
- małżonkowie nie mówią językiem zrozumiałym dla obojga;
- małżonkowie nie są zgodni co do ich danych osobowych i innych istotnych okoliczności, które ich dotyczą;
- jedno z małżonków lub oboje małżonkowie w przeszłości zawierali już małżeństwa dla pozorów.

Narastająca fikcja

Odsetek decyzji negatywnych w sprawach o zamieszkanie na czas oznaczony nie był w ostatnich latach duży. W latach 2009–2010 było ich 229 (1,92% wszystkich). Najwięcej negatywnych decyzji dotyczyło obywateli Ukrainy (55 wniosków, 1,37% wszystkich decyzji wydanych w stosunku do obywateli tego kraju). Natomiast gdy chodzi o zgodę na osiedlenie się, negatywne decyzje dotyczyły 80 wniosków (2,27%), najwięcej w przypadku obywateli Ukrainy (27 negatywnych decyzji, 1,7% wszystkich wydanych decyzji odnoszących się do obywateli Ukrainy).

W wyniku podjętych przez funkcjonariuszy Straży Granicznej czynności dochodzeniowo-śledczych stwierdzono 129 przypadków mogących świadczyć o fikcyjności związku małżeńskiego zawartego z obywatelem RP. Konkretnie: rok 2009 – 52 takie zdarzenia, rok 2010 – 76. Za rok ubiegły brak jeszcze pełnych danych, widoczny jest jednak wzrost liczby fikcyjnych związków małżeńskich tylko w ciągu dwóch lat o 46,15%. Wśród cudzoziemców zawierających fikcyjne związki małżeńskie z obywatelami RP dominowali obywatele Armenii, Egiptu, Indii, Nigerii, Turcji i Ukrainy.

Oto kilka przykładów ilustrujących mechanizmy tego procederu. W roku 2009 Straż Graniczna zatrzymała sześć osób podejrzanych o werbowanie i organizowanie fikcyjnych małżeństw: dwóch mieszkańców Polski i cztery osoby z Nigerii. Organizatorami nielegalnego zawierania fikcyjnych związków małżeńskich byli bowiem (i są nadal) poza obywatelami RP także mający status pobytowy (zezwolenie na zamieszkanie na czas oznaczony, zezwolenie na osiedlenie się), a czasami także polskie obywatelstwo emigranci z Armenii, Indii, Konga, Nigerii, Tunezji czy Ukrainy. Ujawniono przy tej okazji między innymi 250 sztuk różnego rodzaju sfałszowanych dokumentów mających ułatwić legalizowanie pobytu oraz 11 pieczęci urzędowych w języku niemieckim, angielskim i greckim, którymi posługiwano się, wydając różnego rodzaju „zaświadczenia” i „potwierdzenia”.

Podobne zdarzenia nastąpiły również rok później. Na przykład w roku 2010 funkcjonariusze placówki Straży Granicznej w Kielcach zatrzymali

w Urzędzie Stanu Cywilnego w Masłowie obywatela Egiptu, który bez dokumentów zezwalających na pobyt na terytorium RP usiłował zawrzeć związek małżeński z obywatelką RP.

Szczegóły aranżacji fałszywych małżeństw są następujące: organizator nielegalnego proceduru wyszukuje cudzoziemca chcącego przez zawarcie fikcyjnego związku małżeńskiego zalegalizować swój pobyt na terytorium RP; następnie podejmuje działania mające doprowadzić do załatwienia formalności niezbędnych do zorganizowania ślubu, często współdziałając z innymi zaangażowanymi w ten proceder osobami. Znalezieniem żony dla cudzoziemca zajmują się na ogół obywatele polscy. Osoby trudniące się werbowaniem pełnią następnie funkcję świadka na ślubach, a także często uczestniczą w charakterze tłumacza podczas rozmów prowadzonych w urzędach wojewódzkich.

Nie jest to jednak sposób jedyny. Cudzoziemcy niejednokrotnie nawiązują kontakty z obywatelkami RP za pośrednictwem Internetu. W te kontakty włączają się pośrednicy wyszukujący przez ogłoszenia ewentualnych amatorów fikcyjnego małżeństwa, licząc na łatwy, wysoki zarobek. Innym, znacznie częstszym sposobem jest tak zwana poczta pantoflowa (przekaz informacji typu: znajoma – znajomej). Zdarzały się również fikcyjne związki małżeńskie zawierane przez afrykańskich piłkarzy, na przykład z Nigerii, którzy po nieudanych kontraktach z polskimi klubami sportowymi chcieli zalegalizować w ten sposób swój dalszy pobyt w naszym kraju.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni...

Kobiety mające polskie obywatelstwo, gotowe do zawarcia fikcyjnego związku małżeńskiego z cudzoziemcem często pochodzą z ubogich rodzin, znajdują się w trudnej sytuacji materialnej. Zazwyczaj nie są świadome, że ich udział w omawianym procederze obejmuje również wizyty w urzędach, poddanie się wywiadam środowiskowym, dokonywanie meldunków czasowych w miejscu zamieszkania „męża” oraz wizyty u pełnomocników, którzy przygotowują fikcyjnych małżonków do procedury administracyjnej. Nie zawsze też są świadome, że uczestniczą w pozorowanym małżeństwie. Liczne są przypadki obywaterek RP, które poznały cudzoziemców i uważały, że znajomość ta jest przez tych cudzoziemców traktowana poważnie, że naprawdę dążą oni do założenia rodziny. Niejednokrotnie kamuflaż był na tyle wiarygodny, że kobiety nie zawsze były świadome, iż zawierając związek małżeński z cudzoziemcem, wcale nie stworzą rodziny i na przykład nie znajdą przybranego ojca dla swych dzieci urodzonych w poprzednim związku (lub poza nim).

Na ogół jednak kandydatki na fałszywe żony – obywatelki RP działają świadomie, z wyrachowaniem i przekonaniem, że w krótkim czasie nastąpi rozwiązanie fikcyjnego małżeństwa. Analiza znanych przypadków wskazuje na dość typowy dla takiej sytuacji schemat: decydująca się na zawarcie fikcyjnego związku małżeńskiego z cudzoziemcem obywatelka RP, po pierwsze, sama lub przez pośrednika ustala „cenę”. Pierwszą część obiecanych pieniędzy otrzymuje przed zawarciem związku, w momencie ustalenia daty ślubu. Kolejne raty „honorarium” – po zawarciu małżeństwa, a ostatnią część – po uzyskaniu przez cudzoziemca karty pobytu.

Zdarzało się, że panie nie dotrzymywały umowy i po przyjęciu pierwszej części płatności rezygnowały z dalszej procedury. By się przed tym ustrzec, pierwsza część sumy wypłacana była dopiero po zawarciu małżeństwa, a kolejna po uzyskaniu przez cudzoziemca karty pobytu. Po trzech latach miał nastąpić rozwód.

Obywatelki RP uzyskiwały średnio kwotę około 1000–3000 euro za udział w tym przestępczym procederze. Natomiast organizator przedsięwzięcia żądał od zainteresowanego fikcyjnym małżeństwem cudzoziemca nawet 10 000 euro.

W latach 2009–2010 dochodziło do częstszych niż poprzednio zatrzymań członków grup przestępczych zajmujących się legalizacją pobytu cudzoziemców przez fikcyjne małżeństwa. Toteż organizatorzy stali się ostrożniejsi, częściej korzystali z porad bardziej doświadczonych w tym procederze osób ze świata przestępczego, a także zaczęli zwracać baczniejszą uwagę na uwiarygodnienie autentyczności zawartego związku małżeńskiego. W przypadku kobiet – cudzoziemek, próbujących przez pozorowane małżeństwo z obywatelem RP uzyskać prawo pobytu (gdyż oczywiście przez fikcyjne małżeństwo próbują legalizować swój pobyt w Polsce nie tylko mężczyźni, lecz także kobiety – cudzoziemki), jednym ze sposobów stało się posługiwanie fikcyjnymi zaświadczeniami o zajściu w ciążę. Liczono, że dzięki pozorowanej ciąży szybciej i pewniej nastąpi uzyskanie karty pobytu na terytorium RP.

Ślub w „życzliwym” urzędzie

Organizatorzy przestępczej działalności starają się znaleźć odpowiednio „życzliwy” urząd stanu cywilnego, w którym ma zostać zawarty związek małżeński. I to też się niekiedy udaje, a w każdym razie w okresie, o którym mowa, udawało się. Do takich miejsc należał jeden z urzędów stanu cywilnego na terenie województwa mazowieckiego. Czas oczekiwania na małżeństwo z cudzoziemcem był w nim krótki, wynosił około miesiąca. Co więcej,

w urzędzie tym w ciągu jednego dnia odbywało się kilka tego rodzaju ślubów. Nie budziło podejrzeń urzędników nawet to, iż osoby zawierające związek małżeński niejednokrotnie nie potrafiły poprawnie wymówić nazwiska czy imienia małżonka, a świadkowie na kolejnych ślubach byli często ci sami. Bywało również tak, że w trakcie wyznaczania daty ślubu w roli kandydata na małżonka występowały podstawione osoby. Prawdziwy przyszły małżonek, a w rzeczywistości po prostu pretendent do zdobycia zezwolenia na pobyt w Polsce (i dzięki temu, w całej strefie Schengen) zjawiał się dopiero na ślubnej ceremonii po to, by pobrać interesujące go dokumenty, potrzebne do dalszego postępowania administracyjnego w Polsce.

Zdarzało się – i to dość często – że urzędy stanu cywilnego nie wymagały od cudzoziemców zgłaszających chęć zawarcia związku małżeńskiego okazywania dokumentów pobytowych. Urzędnicy wyjaśniali, że obowiązujące przepisy nie dają im uprawnień do prowadzenia kontroli legalności pobytu. Nie zawsze jednak był to tylko pretekst, by „pójść na rękę” amatorom fikcyjnego małżeństwa. Zdarzało się, że urząd stanu cywilnego z ostrożności i z poczucia odpowiedzialności powiadamiał miejscową jednostkę organizacyjną Straży Granicznej o zamiarze zawarcia przez cudzoziemca związku małżeńskiego z obywatelką polską (lub odpowiednio – z obywatelem polskim). W takich przypadkach Straż Graniczna, mająca uprawnienia do kontroli legalności pobytu cudzoziemców w naszym kraju, uniemożliwiała zawarcie fikcyjnego związku.

Jeżeli jednak – mimo tych przeszkód – dochodziło do zawarcia fikcyjnego małżeństwa, sprawa wydawała się zainteresowanym osobom dość klarowna i przejrzysta, cudzoziemiec ubiegający się o uzyskanie karty pobytu lub zgody na osiedlenie się dalej działał już sam. Gdy jednak którakolwiek z rozmów w urzędzie nie wypadła pomyślnie, z reguły decydowano się na profesjonalnego pełnomocnika. Pełnomocnikiem mogła być fikcyjna żona, Polka współpracująca w przestępczym procederze (lub odpowiednio – mąż mający obywatelstwo RP). Bardzo często bywała nim osoba z „zewnątrz”, prowadząca firmę zajmującą się świadczeniem usług dla cudzoziemców. Zadaniem takiej osoby miało być przekonanie urzędników, że zawarte małżeństwo jest prawdziwe i nie miało na celu zalegalizowania pobytu cudzoziemcowi na terytorium RP.

Doświadczeni pełnomocnicy informowali fikcyjnych małżonków o rodzaju pytań zadawanych zazwyczaj podczas rozmowy, ustalali wspólną wersję odpowiedzi, których osoby zainteresowane uczyły się zazwyczaj na pamięć. Rolą pełnomocnika było również przygotowanie małżonków do udzielenia stosownych odpowiedzi w przypadku wizyty funkcjonariuszy Straży Granicznej przeprowadzających wywiad środowiskowy w miejscu zamieszkania

małżonków. Licząc się z taką ewentualnością, fikcyjni małżonkowie często wynajmowali mieszkanie i w ramach kontraktu mieszkali wspólnie do czasu przeprowadzenia wywiadów przez Straż Graniczną.

Ze względu na to, że funkcjonariusze Straży Granicznej przeprowadzali wywiad także wśród sąsiadów, cudzoziemcy celowo pokazywali się w miejscu zamieszkania współmałżonka, aby uwiarygodnić swój pobyt pod wskazanym adresem, i pod różnymi pretekstami odwiedzali sąsiadów, na przykład pożyczania cukru. Miało to na celu przekonanie sąsiadów, że mają do czynienia z prawdziwym małżeństwem, i skłonić ich do wyrażenia takiej opinii podczas wywiadów środowiskowych prowadzonych przez funkcjonariuszy Straży Granicznej.

„Pomoc” także z zagranicy

Częstszy i bardziej skuteczny nadzór ze strony wojewodów i służb granicznych zapobiegający tego rodzaju nieuczciwym praktykom spowodował, że zaczęto korzystać także z innego rozwiązania: zawierania pozorowanych małżeństw z obywatelami polskimi poza granicami naszego kraju, na terytorium innych państw członkowskich Unii Europejskiej. Tak postępowano zwłaszcza wówczas, gdy z różnych przyczyn nie powiodło się zawarcie urzędowo potwierdzonego ślubu w Polsce. Organizatorzy procedury proponowali więc kandydatkom na fikcyjne żony (lub kandydatom na fikcyjnych mężów) wyjazd między innymi do Hiszpanii, Włoch lub innych krajów strefy Schengen i dopełnienie tam odpowiednich formalności potwierdzających zawarcie małżeństwa.

Wtedy, dzięki fikcyjnemu małżeństwu z obywatelem albo obywatelką RP, podejmowano starania o zgodę na zamieszkanie na czas oznaczony bądź w kraju, gdzie ślub został zawarty, bądź w Polsce. W ten sposób osiągnano zamierzony cel, a rzekomy małżonek, prócz uzgodnionego wynagrodzenia, często otrzymywał „premię” w postaci bezpłatnych zagranicznych wakacji.

Poślubiony z obywatelką RP za granicą cudzoziemiec lub poślubiona za granicą z obywatelem RP cudzoziemka bądź osiedlali się w kraju, gdzie został zawarty ślub (jeśli był to kraj ze strefy Schengen), bądź – gdy odmówiono tam zgody na dalszy pobyt – zwracali się do swego fikcyjnego współmałżonka – obywatela RP (najczęściej w zamian za kolejną kwotę pieniężną), aby osoba ta zarejestrowała małżeństwo we właściwym miejscowo polskim urzędzie stanu cywilnego. Na tej podstawie wspólnie występowali do wojewody z wnioskiem o zezwolenie na czasowe zamieszkanie w Polsce.

Udział obywateli RP w zawieraniu fikcyjnych małżeństw z cudzoziemcami pochodzącymi z krajów podwyższonego ryzyka migracyjnego

sygnalizowała między innymi Wielka Brytania (na przykład w Szkocji rozbito grupę przestępczą oferującą wynagrodzenie w kwocie 3000 funtów w zamian za zawarcie fikcyjnego związku małżeńskiego z obywatelami Algierii, Afganistanu, Turcji lub Pakistanu, organizatorzy zaś zarabiali na tym procederze po 7000 funtów od osoby, dla której znaleziono odpowiednią kandydatkę na małżonkę z Polski). Notowane były także przypadki zawierania fikcyjnych polsko-cudzoziemskich związków małżeńskich na terytoriach państw leżących poza strefą Schengen, a nawet pozaeuropejskich, takich jak Egipt, Indie, Maroko, Nigeria, Tunezja, Turcja, Ukraina.

Znany polskim służbom jest przypadek, gdy współorganizatorka fikcyjnego małżeństwa zawieranego w Indiach (sytuacja autentyczna) najpierw wynajdywała odpowiednie kandydatki z polskim obywatelstwem, następnie z każdą z nich leciała do Indii. Tam przedstawiała kobiecie przyszłego małżonka, zawierany był fikcyjny związek małżeński, a po powrocie do Polski świeżo poślubiona kobieta udawała się do właściwego miejscowo urzędu stanu cywilnego i okazywała wraz z oryginałem przetłumaczony na język polski akt zawarcia związku małżeńskiego z obywatelem Indii. Maksymalnie po 14 dniach otrzymywała skrócony odpis aktu małżeństwa. Po uzyskaniu odpisu wnioskowała do właściwego wojewody o wydanie zaproszenia dla fikcyjnego męża, które po odebraniu przesyłane było zawsze na ten sam adres w Indiach. Na podstawie otrzymanych dokumentów obywatele Indii otrzymywali polskie wize. W sytuacji bowiem, gdy ślub odbywał się w kraju niezapewniającym znalezienia się w strefie Schengen, z góry zakładano, że rejestracja rzekomego małżeństwa niezwłocznie nastąpi w Polsce i posłuży do ubiegania się o prawo pobytu w naszym kraju.

Niedostatek systemu obserwacji i analiz

Migracje w ich różnych wymiarach wymagają zaplanowanego i usystematyzowanego systemu obserwacji, zbierania danych i informacji oraz ich analizy. Powinien on umożliwiać nie tylko diagnozę i kontrolę tego zjawiska, lecz także kreować świadomą politykę w tym obszarze, identyfikować nowe w tym zakresie wyzwania i potrzeby. Tymczasem polska administracja publiczna nie ma spójnego, komplementarnego systemu monitoringu migracji, a instytucje odpowiedzialne za realizację zadań w tym zakresie nie widzą potrzeby zbierania danych ani ich analizy.

Dodatkowo niedobór środków finansowych na tworzenie lub modernizację baz danych utrudnia bądź wręcz uniemożliwia sprawne zarządzanie procesami migracyjnymi. Niedostateczny jest także monitoring zjawisk mających

bezpośrednie znaczenie dla napływu i określenia skali potrzeb migracyjnych naszego kraju. Nie jest na przykład możliwe precyzyjne określenie zapotrzebowania poszczególnych branż i obszarów polskiego rynku pracy na cudzoziemską siłę roboczą, a one już się pojawiają i w przyszłości ze względów ekonomicznych, demograficznych itp. mogą narastać. Nie można określić profilu migranta, pożądanego okresu jego pobytu w Polsce. Utrudnione jest w rezultacie określenie modelu migracji zarobkowej do Polski i stosowanie najbardziej skutecznych narzędzi rekrutacji cudzoziemskich pracowników. Ponadto, o ile kontrole legalności pobytu są prowadzone w stosunkowo szerokim zakresie, o tyle problemy związane z realizacją praw cudzoziemców rzadko stają się przedmiotem postępowań i badań.

Organy upoważnione do kontroli migracji powinny w szerszym niż dotychczas zakresie korzystać z posiadanych uprawnień oraz dzielić się z zainteresowanymi podmiotami wynikami ujawnionych nieprawidłowości. Administracja rządowa powinna w większym niż dotychczas zakresie prowadzić działalność analityczno-badawczą mającą kluczowe znaczenie dla kreowania polityki w stosunku do cudzoziemców, a przede wszystkim powinien powstać mechanizm pozwalający na zlecenie badań lub opracowań jednostkom naukowym specjalizującym się w problematyce migracji.

Ważnym elementem monitoringu sytuacji cudzoziemców w Polsce jest współpraca z odpowiednimi organizacjami pozarządowymi. Ukierunkowane na różne grupy migrantów mają unikalną wiedzę i zasługujące na zainteresowanie doświadczenie, bardzo przydatne do należytego zaprogramowania i realizowania działalności administracji publicznej w tej dziedzinie.

Andrzej Wilk

AGRESYWNY NACJONALIZM

Niemiecki politolog Hajo Funke w wywiadzie prasowym opublikowanym w listopadzie 2011 roku wyraził pogląd, że „narastająca społeczna frustracja, a także poczucie upokorzenia i niższej wartości pogłębiające się w warunkach kryzysu muszą gdzieś znaleźć ujście. Prowadzi to do poszukiwania kozła ofiarnego. Winą za wszelkie nieszczęścia obarcza się zwykle grupę, o której w tym kontekście mówi się publicznie – na przykład Turków. Właśnie w tym punkcie przecinają się trzy odrębne, jakby się wydawało, zjawiska: kryzys finansowy, prawicowy ekstremizm i ksenofobiczne tezy głoszone przez niektóre osoby publiczne¹.

Niemiecki nacjonalizm, osłabiony po II wojnie światowej i w trakcie procesów integracji europejskiej, znów przybiera na sile. W Japonii, podobnie jak w Niemczech, zachodzi połączenie ważnych wymiarów kultur narodowych, które Geert Hofstede określił jako maskulinizm i unikanie niepewności. To połączenie sprzyjało kształtowaniu agresywnego japońskiego nacjonalizmu, który w przeszłości wspierał japońską ekspansję militarną, a obecnie hamuje procesy pojednania narodów Dalekiego Wschodu.

Agresywny nacjonalizm japoński, podobnie jak niemiecki, jest żywotny i niebezpieczny. Trudno byłoby powiedzieć, że zdominował on stosunki tych czołowych (obok USA, Francji, Wielkiej Brytanii) potęg ekonomicznych tak zwanego świata zachodniego z innymi krajami, jest jednak zjawiskiem niepokojącym w ich stosunkach wewnętrznych oraz na pewno wprowadza dodatkowy, niebezpieczny element w procesach globalizacyjnych, jakim podlega współczesna gospodarka, nauka, obieg informacji itp. Z tych choćby względów należy więc go obserwować i badać, nie można tych zjawisk traktować jako marginalnych, bez większego praktycznego znaczenia.

¹ „Frankfurter Rundschau” z 13 grudnia 2011 r. Cyt. za: „Forum” z 21–27 listopada 2011 r., nr 47.

Nie tylko margines

W pierwszej kolejności – o Niemczech. Nie tylko z tego względu, że są one naszym najbliższym zachodnim sąsiadem, ale przede wszystkim dlatego, że w rankingach ekonomicznych i – coraz wyraźniej – także politycznych zajmują pierwszą lokatę w Europie i wespół z Francją praktycznie „rządzą” eurolandem.

Kilka faktów z ostatnich lat. Neofaszystowski terroryści mordujący cudzoziemców długo nie byli dostrzegani przez formacje policyjne zajmujące się zwalczaniem przestępczości. Trudno, by nie nasuwało się w tej sytuacji podejrzenie, iż agresywny nacjonalizm miał (czy może nadal ma) wpływowych protektorów i sympatyków w różnych strukturach państwowych w tym kraju. W 2003 roku, za rządów SPD i Partii Zielonych, do Federalnego Trybunału Konstytucyjnego wpłynął wniosek o delegalizację skrajnie nacjonalistycznej Narodowodemokratycznej Partii Niemiec (NPD). Został on przez Trybunał odrzucony. Ten sam Trybunał przez wiele lat nie chciał uznać za morderstwa przypadków śmierci cudzoziemców ginących wskutek podpalania domów, w których się schronili.

Wysoce niepokojące zjawiska występują również w życiu politycznym Niemiec. Konserwatywni nacjonałiści w rządzącej CDU (wśród nich Erika Steinbach), niezadowoleni z liberalnego kursu Angeli Merkel, stworzyli w jej obrębie frakcję zwaną „Berlińskim Kręgiem”. Nie sposób wykluczyć, iż może się ona stać zalążkiem nowej ultraprawicowej partii nacjonalistycznej².

Problematyka nacjonalizmu ma bogatą literaturę, obejmującą zarówno przykłady historyczne, jak i próby teoretycznych uogólnień czy syntez. Wśród wielu autorów na uwagę zasługuje definicja nacjonalizmu sformułowana przez Louisa L. Snydera. Jest to: „Stan umysłu, poczucie lub sentyment grupy ludzi żyjących w wyraźnie określonym regionie geograficznym, mówiących takim samym językiem, mających literaturę, w której artykułowane są aspiracje narodowe, przywiązanych do wspólnych tradycji, posiadających tradycyjnych bohaterów, a niekiedy wyznających jedną religię”³.

Snyder, podobnie jak wielu innych badaczy, za szczególny przypadek uważa nacjonalizm w Niemczech. Na swoisty charakter tego nacjonalizmu wpłynęło historyczne opóźnienie zwłaszcza w stosunku do Anglii, gdzie nacjonalizm połączył się z liberalizmem, parlamentarną monarchią i silną klasą średnią. Podobnie było we Francji. W Niemczech „pojawienie się państwa narodowego i poczucia narodowego było opóźnione o ponad trzy stulecia

² B.T. Wieliński, *Przeciwnicy Merkel liczą szablę*, „Gazeta Wyborcza” z 29 grudnia 2011 r., s. 9.

³ Cyt. za: P. Lawrence, *Nacjonalizm. Historia i teoria*, KiW, Warszawa 2007, s. 156.

w stosunku do Francji i Anglii, do połączenia takiego faktycznie nigdy nie doszło”. Zdaniem Snydera wynika z tego „opóźnienie polityczno-kulturowe” było „katastrofalne”.

Pisał on: „Ponieważ nacjonalizm pojawił się w Niemczech stosunkowo późno, to ze swej istoty połączony był z pruską polityką siły i unifikacją, a nie z emancypacją liberalnych klas średnich, jak to miało miejsce na Zachodzie”. W tych warunkach, gdy w tamtych krajach „racjoniści stawiali humanizm jako przedmiot i nośnik historii”, „wyjaśniali powstanie państwa teorią umowy społecznej”, w Niemczech zdominowanych przez Prusy szukano „więzi spajających państwo we władzy polityczno-wojskowej. Gdy racjoniści stawiali państwo, tak jak i jednostkę, poniżej prawa, Prusacy określali je jako żywą istotę stojącą ponad prawem. Podczas gdy racjoniści postrzegali wolność jako prawo jednostki, Prusacy definiowali je jako prawo społeczne funkcjonujące w granicach wytyczonych przez Państwo”⁴.

Swoiste cechy ma również nacjonalizm japoński. Jak pisze Robert A. Scalapino: „Była to mieszanina konfucjanizmu, myśli feudalnej i odległych prymitywnych wierzeń starożytnego społeczeństwa agrarnego. Ten amalgamat został przeniesiony do nowoczesności i przy pewnych modyfikacjach mógł dobrze służyć potrzebom nowoczesnym, zwłaszcza w połączeniu z dynamicznymi koncepcjami postępu i społeczeństwa masowego zaczerpniętymi z Zachodu”⁵.

Spoleczna baza

We współczesnych Niemczech i współczesnej Japonii istnieją środowiska i organizacje reprezentujące tendencje, które można określić mianem agresywnego nacjonalizmu skierowanego przeciwko społeczeństwom państw sąsiednich. Agresywny nacjonalizm niemiecki ma charakter antypolski i antytyczeski. Agresywny nacjonalizm japoński jest antychiński i antykoreański.

W obydwu przypadkach występuje tendencja do wybielania własnej przeszłości i tworzenia nowej wersji historii. Charakterystyczny pod tym względem jest przypadek Niemiec. Podejmowane są wysiłki, by według tego modelu skorygowaną historię narzucić społeczeństwom państw sąsiednich, w przeszłości ofiarom agresji. Do pewnego stopnia czynnikiem ułatwiającym były niekiedy zmiany w obrębie nauk społecznych w Polsce po roku 1989. Pisał na ich temat Antoni Czubiński: „Analizując historię stosunków

⁴ *Ibidem*, s. 156–157.

⁵ *Political Modernization in Japan and Turkey*, R.E. Ward, D.A. Rustow (red.), Princeton University Press 1968, s. 754.

międzynarodowych i polityki zagranicznej Polski wielu badaczy przyjęło jednostronny antyradziecki i proniemiecki punkt widzenia. Jednostronnie ujmowano genezę konfliktu polsko niemieckiego, zjawisko przesiedleń wojennych i powojennych, problem granicy na Odrze i Nysie Łużyckiej. Pisząc o położeniu ludności polskiej w czasie wojny, jak gdyby zapomniano o polityce III Rzeszy i uwagę koncentrowano na represjach i eksterminacyjnej polityce ZSRR. W ślad za historykami RFN odrzucono tezę o niemieckim »Drang nach Osten«. Pisano o martyrologii ludności niemieckiej po II wojnie światowej z Polski i Czechosłowacji (*Przeprosić za wypędzenie? O wysiedleniu Niemców po II wojnie światowej*, pod red. Klausa Bachmana i Jerzego Kranza, 1997), zapominając o wysiedleniu Polaków w czasie wojny⁶.

Społeczną bazę środowisk „wypędzonych” stanowią zawiązujące się niemal natychmiast po powstaniu Republiki Federalnej organizacje przesiedleńców określane jako „związki wypędzonych” czy „ziomkostwa”. To one stanowią naturalny punkt oparcia tendencji wybielania przeszłości i zgłaszania co najmniej moralnych roszczeń wobec rzekomych krzywd, jakimi społeczność ta została dotknięta przez sąsiadów, przy czym – na przekór biologii – liczba „wypędzonych” się powiększa. To „cudowne rozmnożenie się” ziomkostwa zawdzięczają artykułowi 7 ustawy federalnej z 19 maja 1953 roku (*Bundes-Vertriebenen-und-Fluechtling-Gesetz*). Przyznaje się w nim możliwość nadania statusu „wypędzonych” dzieciom urodzonym na terenie RFN, jeśli jedno z rodziców miało tak zwany dowód wypędzonego. Zasada dziedziczenia statusu „wypędzonego” potwierdzona została 2 grudnia 1986 roku orzeczeniem Federalnego Trybunału Konstytucyjnego⁷.

W ten sposób „wypędzonymi” zostały osoby, które w rzeczywistości nigdy nie były w miejscowościach, z których je „wypędzono”. Z biegiem czasu liczba „wypędzonych” gwałtownie rośnie, co stanowi sytuację absurdalną, zaprzeczającą zdrowemu rozsądkowi. Przy czym wśród rzekomych przesiedleńców są ludzie urodzeni na terenach, które nigdy nie należały do Niemiec. Niektórzy z nich byli osadnikami (lub dziećmi osadników) zajmującymi gospodarstwa przydzielane ich rodzicom czy dziadkom na terenach okupowanych przez III Rzeszę, po wygnaniu z nich polskich właścicieli. Po roku 1945 rodzice czy dziadkowe musieli opuścić zagrabione domy, mieszkania i gospodarstwa, co obecnie nazywane jest niekiedy przez środowiska związane z ziomkostwami „bezprawiem”. Oprócz absurdu mamy tu do czynienia także po prostu z cynizmem i bezczelnością.

⁶ A. Czubiński, *Historia Polski XX wieku*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2005, s. 461–462.

⁷ E. Sokulska, W. Korzycki, *Ziomkostwa w RFN – organizacja i strategia działania*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 7–8, s. 156.

Polityczny parasol

W RFN protektorami „wypędzonych” były przez wiele lat partie prawicowe, tworzące koalicję CDU/CSU. Bogdan Musiał, o którym mowa także w dalszej części artykułu, obywatel Niemiec od 1992 roku (jeszcze jeden „wypędzony”), autor publikacji podważających polską rację stanu, twierdzi, że kręgi lewicowe w Niemczech „snują rozważania o potrzebie reedukacji Polaków, dla wykorzenienia rzekomo atawistycznego polskiego antysemityzmu i nacjonalizmu. Pierwszy etap tej »terapii« miałby dokonać się poprzez rezygnację Polaków ze statusu ofiar wojny i przyznania się do odpowiedzialności za wypędzenia. Oczywiście takie niemieckie poglądy kwitną bujnie na gruncie nieznamomości skali zbrodni dokonanych na Polakach zarówno przez niemieckich, jak i sowieckich okupantów. W niemieckich szkołach nie naucza się o tym i Polacy nie istnieją w powszechnej niemieckiej świadomości jako druga – po Żydach – grupa niemieckiego terroru w stosunku do ludności cywilnej”⁸.

Rzeczywiście jest tak, że temat zbrodni dokonanych na Polakach w czasie II wojny światowej jest pomijany w niemieckich szkołach, mimo zaleceń odnoszących się do stosowanych w tych szkołach podręczników z historii i geografii, przyjętych w Brunszwiku przez polsko-niemiecką komisję podręcznikową kierowaną przez prof. Władysława Markiewicza i prof. Georga Eckerta (po jego śmierci w 1974 roku obowiązki te przejął prof. Walter Mertineinen). Zaleceniom tym odmówiono rekomendacji w krajach (landach) rządzonych przez CDU, a także w niektórych rządzonych przez SPD. To między innymi skutek nagonki na te zalecenia prowadzonej przez „dziedzicznych wypędzonych”⁹.

Wsparciem antypolskich tendencji w przedstawianiu stosunków naszych krajów była przede wszystkim chadecja. Gdy powróciła ona do władzy (przez pewien czas rządy sprawowała koalicja lewicowo-liberalna), nastąpiła radykalizacja tych prądów. Na zlocie Niemców Sudeckich w Monachium 8 czerwca 1984 roku przemawiał prezydent Karl Carstens. W następnym roku kanclerz Helmut Kohl stwierdził na zjeździe Ziomkostwa Ślązaków w Hanowerze, że polsko-niemiecki układ o nienaruszalności granic podpisany w Warszawie w grudniu 1970 roku obowiązuje, z drugiej jednak strony powiedział, iż „nie

⁸ B. Musiał, *Niewinny Stalin i źli Polacy*, „Rzeczpospolita” z 2–4 maja 2008 r.

⁹ A. Wilk, *Wartość polskiej państwowości*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 1(30), s. 47. Postawiona przez B. Musiała teza o szczególnie antypolskim nastawieniu lewicy nie znajduje potwierdzenia w faktach. Przez 20 lat istniało federalne ministerstwo ds. wypędzonych, zlikwidowała je w 1969 roku dopiero koalicja SPD/FDP. Sprawy przesiedleńców przejęło wtedy ministerstwo spraw wewnętrznych. Za rządów koalicji socjalliberalnej ruch przesiedleńców stanowił ekstremistyczny margines życia politycznego. Przedstawiciele rządu trzymali się z daleka od zgromadzeń przesiedleńców.

tworzy on podstawy prawnej dla istniejących dziś granic”. Na zlocie Niemców Sudeckich 18 maja 1986 roku w Monachium kanclerz Kohl oświadczył, iż „wypędzenie było i pozostaje bezprawiem”, chociaż przyznał, że „bez hitlerowskiej polityki agresji nie doszłoby do tego wszystkiego”¹⁰.

Zarówno w przeszłości, jak i współcześnie obiektem szczególnych ataków niemieckich nacjonalistów są dekrety prezydenta Czechosłowacji Edvarda Beneša. Na ich podstawie po wojnie nastąpiło wysiedlenie Niemców z Sudetów i nacjonalizacja ich mienia¹¹. Osobiście atakowany jest prezydent Czech Vaclav Klaus, który podkreśla, że kwestionowane dekrety pozostają w mocy. Oburzyła się Erika Steinbach, „poucza” prezydenta o tym, że jest to niewdzięczność, bo byli oni dobrze traktowani przez hitlerowskich okupantów („tak samo jak Niemcy”). Czesi zatem powinni postępować podobnie.

Nie od rzeczy jest więc przytoczenie przy tej okazji wypowiedzi Bogdana Musiała, przyjaciela Eriki Steinbach, obywatela RFN, od 2007 roku pracownika IPN. Wyznał on: „Erika Steinbach żaliła mi się, że jako dziecko musiała uciekać z rodzinnej Rumii i wychowywała się w barakach w Szlezewiku-Holszynie”¹². Rumia, z którego Erika Steinbach została „wypędzona”, przed 1939 rokiem nie należała do Niemiec. Na temat tej sytuacji mówił prof. Władysław Bartoszewski: gdyby Erika Steinbach – córka podoficera hitlerowskich wojsk okupacyjnych urodziła się w okupowanym Paryżu, nie twierdziłaby, że została wypędzona. W tym przypadku uważa się za pokrzywdzoną, a jej pretensje traktowane są zupełnie serio przez przesiedleńców, którzy wybrali ją na przewodniczącą swego związku.

Dodajmy dla przypomnienia, że Erika Steinbach głosowała w niemieckim parlamencie przeciwko ratyfikacji traktatu polsko-niemieckiego z listopada 1990 roku, potwierdzającego istniejącą granicę, przeciwko przyjęciu Polski do NATO i przeciwko przyjęciu Polski do Unii Europejskiej. Zatem nie ulega wątpliwości, że jest ona zdeklarowanym wrogiem Polski. Nie przeszkodziło to dziennikarce TVN Anicie Werner zaliczyć Steinbach do kobiet, które pracą i uczciwością osiągnęły sukces. Definicje uczciwości bywają różne...

Bogdan Musiał ubolewał też, że Szczecin należy do Polski, mimo że nie było o tym mowy w uchwałach poczdamskich, utrzymuje też, że polscy przywódcy polityczni (poza komunistami) nie chcieli przyłączenia do Polski ziem zachodnich, że zostały nam one wcisnięte przez Sowieców. Polemizującego z nim prof. Włodzimierza Borodzieja próbował pozbawić wiarygodności, poszukując „haków” w życiorysie... jego ojca. Nielicujące z godnością

¹⁰ E. Sokulska, W. Korzycki, *Ziomkostwa w RFN...*, *op.cit.*, s. 160–161

¹¹ K. Jonca, *Dekrety prezydenta Edvarda Benesa*, Wyd. UW, Wrocław 2005.

¹² „Polska The Times” z 17 marca 2009 r.

pracownika naukowego postępowanie Bogdana Musiała zostało napiętnowane przez liczne grono autentycznych naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego.

Nie tylko „komuna”

W związku z zarzutem, że przejęcie ziem zachodnich zostało nam narzucone przez Sowietów, należy przypomnieć fakty dotyczące stosunku do tej sprawy polskich partii niekomunistycznych. 24 lipca 1945 roku w Poczdamie ministrowie spraw zagranicznych USA, ZSRR, i Wielkiej Brytanii przyjęli delegację Rządu Jedności Narodowej w składzie: prezydent Bolesław Bierut, premier Edward Osóbka-Morawski, wicepremier Stanisław Mikołajczyk, zastępca przewodniczącego Krajowej Rady Narodowej prof. dr Stanisław Grabski, minister spraw zagranicznych Wincenty Rzymowski i minister obrony Michał Rola-Żymierski. Stanowisko polskie w sprawie nowej granicy na Odrze i Nysie Łużyckiej przedstawili Bierut, Mikołajczyk i Rzymowski. Wszyscy oni zgodnie podkreślali, że w wyniku decyzji podjętych w Jałcie nastąpiło zmniejszenie terytorium Polski. Minister Rzymowski, który bynajmniej nie był komunistą ani radykalnym lewicowcem (był przywódcą Stronnictwa Demokratycznego), stwierdził: „Uważam za rzecz zgodną ze sprawiedliwością, żeby za ziemie przekazane na wschodzie Polska uzyskała rekompensatę w tych ziemiach, które były podstawą imperializmu niemieckiego przez stulecia. Jeżeli myśmy musieli odstąpić ziemie na wschód od linii Curzona, to uważam za słuszne, żeby i Niemcy odstąpili te ziemie, które były podstawą ich agresji... Granica biegnąca wzdłuż Odry i Nisy nie jest granicą przypadkową, wytkniętą przez nas dowolnie. Jest to prastara granica państwa, które było kolebką polskiego narodu. Ponadto granica Odry i Nisy jest najkrótsza, jaką da się pomyśleć, granicą między Polską a Niemcami. Jest rzeczą jasną, że granica najkrótsza jest jednocześnie granicą największego bezpieczeństwa, najłatwiejszą granicą z punktu widzenia obrony w razie nowej niemieckiej agresji”¹³.

Podobna była postawa wicepremiera Stanisława Mikołajczyka, przywódcy Polskiego Stronnictwa Ludowego. Jego wystąpienie zawierało pogłębioną analizę ekonomicznych podstaw agresywnego imperializmu niemieckiego i gospodarczych potrzeb Polski. Mówił: „Polska musi eksportować również na wielką skalę, ażeby szybko móc odrobić te straty, które w wojnie poniosła, i dać ludności swojej pracę. Jeden system rzeczny – Wisła – jest niewystarczający. Byłoby niesłuszne, żeby sprawy nie dało się załatwić w ten sposób,

¹³ *Teheran – Jalta – Poczdam. Dokumenty konferencji szefów rządów trzech wielkich mocarstw*, wyd. 2, KiW, Warszawa 1972, s. 511–512.

by Odra nie znalazła się całkowicie w rękach polskich. Przypominam sprawę Gdańska i jak zakorkowanie Wisły odbiło się na polskiej gospodarce. Z tych względów stoję na stanowisku, że Szczecin, nie kontrolowany przez Niemców, powinien znaleźć się zupełnie pod polską kontrolą i w polskich rękach¹⁴.

W dalszym ciągu tego ważnego przemówienia podkreślił: „Jeszcze jedna uwaga odnośnie terytorialnej bazy Polski: chciałbym zwrócić uwagę Panów Ministrów, że mimo wszystko Niemcy, które przegrały wojnę, stracą mniej niż Polska, gdyż procentualnie Polska będzie mniejsza o 20%, a Niemcy będą pomniejszone jedynie o 18%. Co do wymiany ludności chciałbym powiedzieć, że Niemcy byli tymi, którzy zapoczątkowali wyrzucanie ludności ościennej i zamienili ją na niewolników, my natomiast mamy zamiar ściągnąć Polaków, którzy zamieszkiwali terytorium niemieckie¹⁵”.

Zgodnie z sugestią przewodniczącego obradom sekretarza stanu USA Jamesa F. Byrnesa przygotowanie pisemnego oświadczenia w sprawie granic powierzono prof. dr. Stanisławowi Grabskiemu, politykowi i ekonomistcie, ideowemu przywódcy Narodowej Demokracji, autorowi między innymi książki *Państwo narodowe*. Zostało ono włączone do dokumentu „Memorandum Rządu Jedności Narodowej w sprawie zachodnich granic Polski przekazane rządowi trzech wielkich mocarstw¹⁶”.

Wbrew twierdzeniu Bogdana Musiała problem zagospodarowania i integracji Ziemi Odzyskanych z Macierzą łączył Polaków należących do bardzo różnych nurtów politycznych. Dzięki temu możliwa była terytorialno-demograficzna konsolidacja państwa polskiego, którą obecnie usiłują podważyć i zdyskredytować między innymi Bogdan Musiał i Erika Steinbach.

Wybielanie, relatywizowanie i kłamstwa

W ostatnich latach w Polsce ukazują się liczne publikacje o generałach Wehrmachtu, o „admiralach Kriegsmarine, asach niemieckiego lotnictwa i wywiadu, a także wyższych dowódcach Waffen SS. Te książki nie są pisane w manierze propagandowej, przeciwnie, są rzeczowe, przeważnie obiektywne, a bywa, że z wyczuwalną intencją apologetyczną – pisze Bronisław Łagowski. – Przygodne rozmowy na ten temat nasuwają mi [jednak] przypuszczenie, że gra wyobraźni polskiego czytelnika przesuwają go coraz bliżej utożsamiania się z niemieckimi bohaterami tych książek¹⁷”. Inny publikujący na łamach

¹⁴ *Ibidem*, s. 513.

¹⁵ *Ibidem*, s. 514.

¹⁶ *Ibidem*, s. 517.

¹⁷ B. Łagowski, *Największy bojownik po Sobieskim*, „Przeгляд” z 22 listopada 2009 r., s. 17.

„Przeglądu” autor – Eugeniusz Guz zwraca uwagę na relatywizowanie zbrodni hitlerowskich. „W RFN wysiedlenia Niemców i bombardowanie Drezna zaczynają dominować w historycznej edukacji”¹⁸.

W fałszywym świetle ukazywane się takie postacie, jak pułkownik Stauffenberg, który wiernie służył Hitlerowi przez wiele lat i podzielał jego rasistowską nienawiść i pogardę do Polaków. W 1939 roku w liście z okupowanej Polski do żony pułkownik pisał: „Ludność to niewiarygodny motłoch, bardzo wielu Żydów i mieszaińców. To naród, który dobrze czuje się tylko pod batem”¹⁹. Te wynurzenia są pomijane w licznych publikacjach i scenariuszach filmowych gloryfikujących Stauffenberga jako apostoła pokoju, który chciał skrócić wojnę, dokonując zamachu na Hitlera. Tymczasem Stauffenberg o usunięciu Hitlera zaczął myśleć dopiero w 1943 roku, gdy przekonał się, że prowadzi on do przekształcenia Niemiec w pole bitwy i państwo okupowane przez obce wojska.

Narzędzia, po jakie sięgają nacjonałiści, znane są od lat. W przypadku nacjonalistów niemieckich metody socjotechniczne zmierzające do dezinformacji, manipulacji, wprowadzaniu podziałów i wywoływaniu konfliktów w społeczeństwie polskim stosowane były przez niemieckich nacjonalistów już w czasach Fryderyka Wielkiego i w okresie rządów Bismarcka. Obecnie są one wspierane przez działania niemieckich firm medialnych. Oto kilka przykładów:

- Passauer Neue Presse, będące częścią niemieckiej grupy medialnej Verlagsgruppe Passau, jest od 1998 roku właścicielem „Gazety Olsztyńskiej”, którą zapełniają takie tematy, jak historia Niemiec, dokumentacja wysiedlania Niemców, rekonstruowanie miejsc pochówku żołnierzy Wehrmachtu, popularyzacja historii miast, miasteczek, pałaców szlacheckich niemieckich rodów zamieszkujących w przeszłości polskie ziemie zachodnie i północne. Wyraźnie natomiast brakuje w niej miejsca na historię walki Polaków z germanizacją. Na terenie Warmii i Mazur Passauer Neue Presse wydaje ponadto kilkanaście lokalnych tygodników, takich jak „Gazeta Ostródzka”, „Gazeta Iławska”, „Goniec Bartoszycki”, bezpłatny „Nasz Olsztyniak” i inne. Verlagsgruppe Passau działa na rynku medialnym także w Cechach.
- Według Europejskiej Federacji Dziennikarzy Zagranicznych, kapitał zagraniczny, w trzech czwartych niemiecki, kontroluje 85% rynku medialnego w Europie Środkowej. Częścią Verlagsgruppe Passau

¹⁸ E. Guz, *Ofiary wypierają sprawców?* „Przegląd” z 10 maja 2009 r., s. 46.

¹⁹ Cyt. Za: F. Gańczak, *W poszukiwaniu dobrego Niemca*, „Newsweek Polska” z 15 lutego 2009 r., s. 8(18).

jest również Polskapresse sp. z o.o., wydająca między innymi dziewięć dzienników regionalnych połączonych wspólną marką Polska (wśród nich: „Polska The Times”), 87 tygodników lokalnych oraz bezpłatną gazetę miejską „Echo Miasta”. W 2004 roku Grupa Wydawnicza Polskapresse założyła Instytut Dziennikarstwa Polskapresse. Według informacji ze stron internetowych tej grupy medialnej: „Instytut przygotowuje do zawodu młodych ludzi, którzy wkrótce zasilą redakcje dzienników regionalnych”.

- Ponadto od 1994 roku na polskim rynku mediów działa Axel Springer Polska, wydawca następujących tytułów: „Fakt”, ogólnopolski „Przegląd Sportowy”, regionalny „Sport Alex Springer Polska”, „Newsweek Polska”, „Forbes”, czasopisma młodzieżowe: „Popcorn” i „Dziewczyna” oraz 30 serwisów w Internecie. Firma posiada również 49% udziałów w spółce Infor biznes, wydającej „Dziennik Gazeta Prawna” i trzy serwisy internetowe.
- Na rynku książki działa Bertelsmann Media sp. z o.o., posługując się nazwą „Świat Książki”. Wydawnictwo rozwinęło się w latach 30. ubiegłego wieku jako wydawca literatury hitlerowskiej. W latach wojny korzystało z pracy niewolniczej robotników żydowskich²⁰. Po wojnie należący do koncernu magazyn „Stern” opublikował rzekome dzienniki Hitlera. Zanim przyznano, że był to falsyfikat, nakład magazynu znacznie wzrósł, a czytelnicy uzyskali zafałszowany obraz kanclerza III Rzeszy. Podobne chwyt marketingowe stosuje Bertelsmann również na rynku polskim, gdzie wyraźna jest tendencja do wybielania hitleryzmu oraz oczerniania jego przeciwników. Wydawnictwo to, podobnie jak inne wydawnictwa niemieckie (a także niestety niektóre polskie) przemilcza natomiast problematykę hitlerowskich wysiedleń na ziemiach polskich w czasie wojny.

Zapomniane dramaty

W czasie okupacji niemieckiej nastąpił podział zagrabionych terenów na ziemie wcielone do III Rzeszy nazwane „Krajem Warty” i na tak zwaną Generalną Gubernię, swego rodzaju „rezerwat dla Polaków”, całkowicie i bez jakiegokolwiek kamuflażu podporządkowany władzy okupantów. „Kraj Warty stanowił teren przyspieszonej germanizacji, w ramach której wywłaszczano Polaków i wysiedlano ich do Generalnej Guberni. Wysiedlani byli ludzie

²⁰ E. Guz, *Ofiary wypierają sprawców?*, „Przegląd” z 10 maja 2009 r., s. 46.

zamożni i gospodarzni, posiadający domy, przedsiębiorstwa, warsztaty, dobrze prosperujące gospodarstwa rolne, członkowie organizacji patriotycznych i inni uznawani za nieprzydatnych do zgermanizowania”. Zagrabione mienie przekazywane było za darmo osadnikom niemieckim.

Miało to być rozwiązanie czasowe. Władze okupacyjne przewidywały, że po zwycięskim zakończeniu wojny mienie Polaków zostanie przekazane zasłużonym żołnierzom i oficerom. Podstawę „prawną” wysiedleń stanowił dekret kanclerza III Rzeszy Adolfa Hitlera z 7 października 1939 roku o umocnieniu niemieckości. Realizację tego dekretu Hitler powierzył Reichsfuiererowi SS Heinrichowi Himmlerowi, nowo mianowanemu Komisarzowi do Umocniania Niemieckości.

Zgodnie z memoriałem pracowników Głównego Urzędu NSDAP do Spraw Polityki Rasowej E. Wetzla i G. Hechta z 25 listopada 1939 roku: „Polakom nie wolno być właścicielami przedsiębiorstw. Z ich dotychczasowej własności gruntowej i ziemskiej, a także rolnej zostaną wywłaszczeni. Polakom nie wolno wykonywać samodzielnie jakiegokolwiek rzemiosła i nie wolno być majstrami, a wszelkie istniejące umowy o pracę zostaną rozwiązane”. Autorzy tego memoriału w następujący sposób scharakteryzowali sylwetkę Polaka: „W zakresie duchowym można Polaka określić jako całkowicie nietwórczego zarówno pod względem kulturalnym, jak i narodowo-politycznym, a pod względem psychicznym... jako człowieka stadnego pełnego głębokiej nieufności do tych, którzy wyrastają ponad poziom gromady”²¹.

W latach okupacji władze niemieckie wywłaszczyły i wypędziły z tych terenów około półtora miliona Polaków. W pierwszym okresie wysiedleń, jeszcze w 1939 roku, dziesiątki tysięcy wygnańców przewożono tak zwanymi wagonami bydłocymi do Generalnej Guberni. Niektórzy z nich spędzali w wagonach po kilka dni. Wielu zmarło na śmierć²².

Japońska „obrona przed kolonializmem”

W odróżnieniu od Niemiec, które – mimo aktywności nacjonalistów – nie uchylają się od odpowiedzialności za wywołanie i skutki II wojny światowej, Japonia nigdy nie pogodziła się ze swą odpowiedzialnością za wybuch wojny na Pacyfiku. Zdaniem wielu japońskich polityków, historyków i politologów

²¹ Cyt. za: www.wysiedlenia-gniazdo.pl-analazy-podstawy-prawne-wysiedleń.

²² W Polsce od 2004 r. istnieje i aktywnie działa Stowarzyszenie Związek Wysiedlonych „Gniazdo” z siedzibą w Poznaniu. Stowarzyszenie działa między innymi na rzecz zadośćuczynienia licznej rzeszy polskich wygnańców. Ale zainteresowanie działalnością stowarzyszenia zarówno ze strony polityków, jak i naukowców należy uznać za bardzo skromne.

agresja Japonii wobec narodów azjatyckich i okupacja ich krajów oznaczała obronę przed zachodnim kolonializmem. Nawiązywano w ten sposób do propagandowego hasła japońskiego militarysty „Azja dla Azjatów”.

Brak rzetelnej debaty publicznej na temat roli Japonii w latach 1932–1945 ułatwił kultywowanie nacjonalistycznych mitów. Sytuację tę postanowili wykorzystać politycy urodzeni w latach wojny lub po wojnie, nieobciążeni odpowiedzialnością za działania militarysty japońskiego. Niektórzy z nich usiłowali zyskać popularność dzięki wystąpieniom antychińskim i deklaracjom o gotowości do „obrony Tajwanu”. Poczucie pewności siebie związane z japońską pozycją w gospodarce światowej w XXI wieku zaczęło przybierać formy demonstracyjne, prowokujące sąsiadów do protestów.

Nowy japoński nacjonalizm zalegalizował premier Junichiro Koizumi przez coroczne wizyty w sanktuarium Yakasuni. Upamiętnia ono około tysiąca osób, na których ciąży odpowiedzialność za zbrodnie z czasów wojny (14 z nich zostało za nie skazanych przez Trybunał Tokijski). Wizyty premiera Koizumi spowodowały krytykę jednego z byłych premierów – Kato Koichi. Reakcją było podpalenie jego domu. Były też liczne przypadki zastraszania fizyczną przemocą osób uznanych za „złych patriotów”.

W 2005 roku pod patronatem japońskiego ministerstwa edukacji ukazał się podręcznik historii negujący znane i udokumentowane zbrodnie japońskiego militarysty, takie jak masakra kilkudziesięciu tysięcy chińskich jeńców i cywilów w 1937 roku w Nankinie czy zmuszanie setek tysięcy kobiet koreańskich do prostytucji. Japońska okupacja Korei określona została jako „partnerstwo”. Opublikowanie tego podręcznika wywołało wielotysięczne demonstracje protestacyjne w Pekinie i w dwu miastach w prowincji Guandong.

Jak podkreśla Francis Fukuyama, ogromne oburzenie poza Japonią wywołała ekspozycja w muzeum wojskowym Yushukan w pobliżu sanktuarium Yasukuni, przedstawiająca zafalszowaną historię wojny na Pacyfiku²³.

Japońscy nacjonałiści cieszyli się dużym poparciem społecznym. Jeden z nich – Shintaro Ishihara, autor książki *Japonia, która może powiedzieć nie*, został gubernatorem Tokio. Nie zawsze jednak takie postawy spotykają się z obojętnością ze strony władz. Na przykład (ale nie ma ich zbyt wiele) szef japońskiego lotnictwa Toshio Tamaguci został usunięty ze stanowiska za opublikowanie eseju wybielającego rolę Japonii w czasie II wojny światowej.

Organizacją nacjonalistyczną okazało się nawet Japońskie Towarzystwo na rzecz Reformy Podręczników Historii, chociaż wydawałoby się, że jego zadaniem powinno być odkłamywanie przeszłości. Wiceprzewodnicząca tego towarzystwa Nobukatsu Fujioka, twierdziła na przykład, że kobiety

²³ F. Fukuyama, *Kłopoty z japońskim nacjonalizmem*, Project Syndicate 2007-03-23.

koreańskie nie były zmuszane do prostytucji. Co więcej, utrzymywała, iż rzekomo nie ma dowodów na to, że japońskie zbrodnie wojenne były gorsze od zbrodni popełnianych przez inne narody, chociaż obiektywnych świadectw potwierdzających ogrom popełnionych zbrodni nie brak.

Reagując na pielgrzymki premiera Koizumi do świątyni upamiętniających zbrodniarzy wojennych, rząd Chin zapowiedział, że nie będzie prowadził rozmów z politykami zajmującymi taką postawę wobec historii. Ostre protesty wyrazili również czołowi politycy Korei Południowej. Prezydent Roh Moo-hyun podkreślił, że Korea Południowa musi surowo potraktować japońskie próby uzasadniania agresji i kolonializmu oraz ożywiania regionalnej hegemonii. Postawa rządów Chin i Korei przekreśliła skuteczność japońskich zabiegów dyplomatycznych o uzyskanie przez Japonię pozycji stałego członka Rady Bezpieczeństwa ONZ.

Sytuacja wewnętrzna Japonii uległa zasadniczej zmianie po wyborach parlamentarnych w końcu sierpnia 2009 roku. Klęskę poniosła wówczas Partia Liberalno-Demokratyczna, z ramienia której urząd premiera sprawował Koizumi. Zwycięska Demokratyczna Partia Japonii widzi potrzebę dobrych stosunków z Chinami, stanowiącymi główny rynek dla japońskiego eksportu. Tak więc stanowczość sąsiadów i ekonomiczny pragmatyzm wewnątrz Japonii wydają się powodować zahamowanie agresywnego japońskiego nacjonalizmu.

Bibliografia

- Czubiński A., *Historia Polski XX wieku*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2005.
Jonca K., *Dekrety prezydenta Edvarda Benesa*, Wyd. UWr, Wrocław 2005.
Lawrence P., *Nacjonalizm. Historia i teoria*, KiW, Warszawa 2007.
Political Modernization in Japan and Turkey, R.E. Ward, D.A. Rustow (red.), Princeton University Press 1968.
Sokulska E., Korzycki W., *Ziomkostwa w RFN – organizacja i strategia działania*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 7–8.
Teheran – Jalta – Poczdam. Dokumenty konferencji szefów rządów trzech wielkich mocarstw, wyd. 2, KiW, Warszawa 1972.
Wilk A., *Wartość polskiej państwowości*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 1(30).

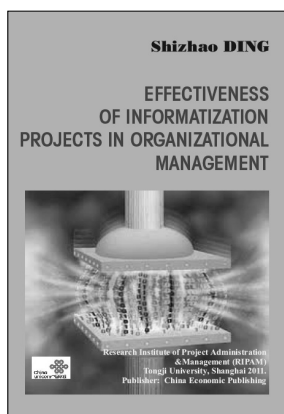
Andrzej Wilk – dr, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej. Specjalizuje się w problemach międzynarodowych stosunków politycznych i gospodarczych.

Cezary Tomasz Szyjko

EFFECTIVENESS OF INFORMATIZATION PROJECTS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Shizhao Ding

**Research Institute of Project Administration
& Management (RIPAM), Tongji University
China Economic Publishing, Shanghai 2011**



Zagadnienie efektywności projektów informatycznych w zarządzaniu organizacją to jeden z najistotniejszych problemów ekonomicznych gospodarki postkryzysowej. Ich znaczenie wzrasta wraz z postępami globalizacji i rozszerzeniem – głównie za sprawą Internetu – wpływu systemów informatycznych na wszystkie sfery życia społecznego, czego doświadczyliśmy niedawno na przykładzie oddolnych inicjatyw społeczeństw krajów Maghrebu czy obecnie – na fali sprzeciwu wobec projektu ACTA.

Według badań Research Institute of Project Administration & Management Uniwersytetu Tongji w Chinach 70–80% zastosowań systemów informatycznych, zwłaszcza dużych, zintegrowanych i nowoczesnych, kończy się niepowodzeniem, czyli na przykład przekroczeniem terminów realizacji czy budżetu lub zaniechaniem projektu pomimo poniesionych nakładów. Powraca więc pytanie o celowość informatyzacji i – co jest pochodną tej kategorii – jej efektywność, także w ujęciu definicyjnym tego problemu, od szerokiego (użyteczność), po wąski, rozpatrywany we wskaźnikach ekonomicznych.

Zasadniczym celem recenzowanej książki jest analiza możliwości metodyki oceny wpływu projektów informatycznych na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Wspomagane jest to przez realizację czterech celów dodatkowych: zdefiniowanie roli technologii informatycznej w zwiększaniu efektywności organizacji, stworzenie klasyfikacji ekonomicznych aspektów projektów informatycznych, analizę istniejących metod ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych pod kątem zgodności zakresu oceny z rolą

tych przedsięwzięć w zwiększaniu efektywności organizacji oraz możliwości ich praktycznego użycia oraz praktyczną weryfikację użyteczności zaprojektowanej metody ekonomicznej oceny projektów informatycznych przez jej zastosowanie w ocenie rzeczywistych przedsięwzięć.

W kontekście tego, a także uwag wstępnych, główną tezą badawczą rozprawy jest konieczność budowy metodyki wpływu projektów informatycznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa na sytuację ekonomiczną. Dla udowodnienia tej tezy, niejako w trakcie rozważań, Autor rozpatruje kwestie związane z brakiem możliwości zastosowania praktycznego istniejących metod ocen efektywności ekonomicznej systemów informatycznych oraz brakiem automatycznego, dodatniego wpływu zastosowania systemu informatycznego na wyniki ekonomiczne organizacji. Stawia też hipotezę, że panaceum na te kłopoty może stać się ustrukturalizowane podejście do tej oceny. Następnie rozpoczyna dowodzenie prawdziwości postawionych tez drogą krytycznej analizy dostępnej literatury, deskrypcji i projekcji własnych doświadczeń prowadzonej na drodze analizy logicznej, uzupełnionych wywiadami tam, gdzie tych doświadczeń nie wystarcza, a wyrażonej w postaci konstrukcji modelowych. Swoje analizy dodatkowo uzupełnia studium przypadków używanym jako weryfikator praktyczny stworzonych i prezentowanych metodyk ocen teoretycznych.

Książka ta jest z jednej strony logiczną kontynuacją i w pewnym sensie rozwinięciem teoretycznych dokonań prezentowanych przez Autora (profesora Tongji University – Shanghai, cenionego w świecie chińskim specjalisty z zakresu zarządzania projektami informacji i zarządzania ryzykiem) na licznych konferencjach naukowych w ostatnich latach, a z drugiej strony ich syntezą uzupełnioną dodatkowymi badaniami praktycznymi. Procedura rozwiązania problemu polega tu na realizacji kolejnych kroków postępowania, które są jednocześnie zgodne z wyrażonymi *explicite* lub domyślnie celami cząstkowymi pracy. Są to:

- charakterystyka i typologia przedsięwzięć informatycznych oraz specyfikacja roli i miejsca przedsięwzięć w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- analiza poznawcza głównych problemów związanych z pomiarem i oceną efektywności przedsięwzięć informatycznych za pomocą metod tradycyjnych;
- charakterystyka metodyk oceny efektywności;
- analiza przydatności wykorzystania poszczególnych metod oraz ich składowych, założeń i modyfikacji w praktyce;
- konstrukcja własnej metodyki ekonomicznej oceny przedsięwzięcia informatycznego;
- weryfikacja metodyki na przykładach.

Wokół przedstawionej procedury skupiają się założenia realizacyjne pracy. Wychodzą one jednak nieraz poza schemat zarówno typowego podręcznika akademickiego, poradnika, jak i monografii tematycznej koncentrującej się na pomiarze efektywności zastosowań informatyki w organizacji. Pierwszy rozdział książki poświęcony jest w całości teoretycznej identyfikacji pojęcia, jego atrybutów, substytutów, relacji i klasyfikacji przedsięwzięcia informatycznego. Składa się z kolejnych czterech podrozdziałów. Pierwszy ma charakter definicyjno-porządkujący i stanowi klasyczny wręcz przykład podręcznikowej poprawności w tym zakresie. Drugi podrozdział to charakterystyka i opis kryteriów pomiaru sukcesu przedsięwzięć informatycznych. Autor zwraca uwagę na konieczność zaliczenia do tych ostatnich kryteriów ekonomicznych, pomijanych w wielu ostatnich opracowaniach dotyczących oceny przedsięwzięć informatycznych. W trzecim podrozdziale dotyczącym roli informatyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem najważniejszą konkluzją jest stwierdzenie o uzyskaniu chwilowej przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu technologii informatycznych. W kolejnym podrozdziale Autor analizuje swoisty paradoks produktywności przedsięwzięć informatycznych, sygnalizujący brak wpływu informatyzacji na efektywność przedsiębiorstw. Paradoks ten wynika z głównie z „nietrafionych” wdrożeń systemów informatycznych oraz przejściowego, a typowego dla wdrożeń – zwłaszcza dużych systemów zintegrowanych – spadku efektywności pracy (produkcji itp.) tuż po wdrożeniu. Wrażenia z tego pierwszego okresu często są przenoszone na całe przedsięwzięcie informatyczne, szczególnie przez teoretyków nieznających realiów implementacyjnych.

Kolejny rozdział książki poświęcony jest ekonomicznym aspektom przedsięwzięć informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem i składa się aż z siedmiu podrozdziałów. Struktura części wynika z potrzeb opisu. Pierwszy jest omówieniem zakresu oceny wpływu informatyki na efektywność działania organizacji. Drugi zawiera analizę literaturową dotyczącą ekonomicznych problemów przedsięwzięć informatycznych. Ponadto ukazuje ich klasyfikację z punktu widzenia zarządzania oraz – co stanowi niewątpliwy dorobek autorski – poddaje krytyce prezentowane w literaturze metody oceny. Autor analizuje bowiem przykładowe – wynikające z literatury – korzyści i koszty zastosowania technologii informatycznej. Koniec podrozdziału poświęcony jest analizie ryzyka związanego z wprowadzaniem technologii informatycznych do przedsiębiorstwa.

Trzeci podrozdział pokazuje jedynie przebieg procesu oceny przedsięwzięć informatycznych, stanowiąc wstęp do zasadniczego podrozdziału czwartego, prezentującego przegląd metod oceny ekonomicznych aspektów przedsięwzięć informatycznych. Ta naruszająca wręcz strukturę książki

najdłuższa część jest najważniejszą częścią teoretyczną książki. Na ponad pięćdziesięciu stronach zgromadzono w nim charakterystyki, analizy i opisy najważniejszych nowoczesnych metodyk oceny efektywności przedsięwzięć informatycznych.

Naturalnym niejako przedłużeniem poprzedniego rozdziału jest rozdział trzeci, traktujący o metodyce ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych. Składa się z siedmiu elementarnych części, z których każda jest albo rozszerzeniem, albo uzupełnieniem problemów zgłaszanych w rozdziale drugim. Zaczyna się od uzasadnienia wyboru podejścia w postaci dedykowanego systemu oceny przedsięwzięcia. Następnie precyzuje kryteria kształtujące sposób oceny przedsięwzięcia informatycznego. Po wytyczeniu kryteriów oceny naturalną konsekwencją wydaje się przejście do scharakteryzowania poszczególnych etapów tworzenia dedykowanego systemu oceny przedsięwzięcia informatycznego.

Autor, w świetle przyjętych założeń dotyczących strategii ogólnej informatyzacji (wyboru jednej metody elementarnej, podejścia kompleksowego i budowy systemu dedykowanego), określa relacje strategii szczegółowej informatyzacji do wymagań sytuacyjnych. Jednym z najistotniejszych jest celowość przedsięwzięcia, której poświęcony jest podrozdział następny. Bardzo istotna jest także możliwość oceny wpływu przedsięwzięcia informatycznego na realizację celów organizacji.

Następnie Autor przedstawia ocenę stopnia realizacji celów gospodarczych i funkcjonalnych. W ostatnim podrozdziale – w pewnym sensie podsumowującym dotychczasowe badania – przedstawia procedury szczegółowego zastosowania oceny efektywności przedsięwzięcia informatycznego: identyfikację korzyści, kosztów i ryzyka, dobór metod oceny kosztów i korzyści, określenie sposobu pomiaru ryzyka oraz opracowanie szczegółowych modeli pomiarowych korzyści i kosztów. Zawiera więc on w istocie autorską metodykę tworzenia i wykorzystania dedykowanych systemów oceny ekonomicznych aspektów przedsięwzięć informatycznych, takich, które wiążą sposób oceny z rodzajem przedsięwzięcia informatycznego, oraz jego charakterystyk. Kolejne etapy prezentowanej metodyki umożliwiają klasyfikację realizowanego przedsięwzięcia informatycznego (jako jedną z następujących klas obiektów: strategiczne, wspierające cele operacyjne, obligatoryjne lub usprawniające infrastrukturę), pozwalają dobrać do niego sposób oceny, a w końcu dokonać oceny jego aspektów ekonomicznych.

Po trzech rozdziałach teoretycznych, w rozdziale czwartym – *Przykłady oceny efektów ekonomicznych przedsięwzięć informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem* – Autor przystępuje do weryfikacji przydatności prezentowanej metody oceny w odniesieniu do trzech wyselekcjonowanych

przedsięwzięć informatycznych różnego typu: kompleksowej obsługi punktów gastronomicznych, produkcji zleceń oraz usług finansowych. Sposób opisu przypadku jest w pewien sposób standaryzowany (pomimo różnic merytorycznych), starannie zatarto natomiast związki z rzeczywistymi przedsięwzięciami informatycznymi.

Jednocześnie dla każdego z rodzajów przedsięwzięć zaproponowano odrębną strategię oceny. Bardzo cenne i rzadko ukazywane w literaturze jest przedstawienie w książce w miarę pełnej procedury wykorzystania metodyki oceny efektywności przedsięwzięć informatycznych wraz z wynikającymi stąd wnioskami praktycznymi. Badania zamieszczone w rozdziale czwartym potwierdziły postawioną tezę główną oraz tezy pomocnicze. Pracę uzupełnia bogata literatura zagadnienia licząca ponad 180 pozycji, obejmująca większość podstawowych publikacji z ostatnich lat. Znacząca część z nich jest używana nie tylko jako element odwołania, ale również do cennych komentarzy odautorskich.

Recenzowana książka jest bardzo ciekawą, uzupełnioną badaniami monografią z dziedziny efektywności projektów informatycznych. Poruszone zagadnienie należy do priorytetowych dla dalszego rozwoju zastosowań informatyki w gospodarce. Autor, oprócz przeglądu istniejącej w tym zakresie metodyki, przedstawił własne podejście hybrydowe oceny efektywności projektów informatycznych, jego wady, zalety oraz implikacje zastosowań w konkretnych sytuacjach decyzyjnych, wraz z materiałami pomocniczymi, które mogą służyć innym badaczom i praktykom do podjęcia rachunku efektywności planowanych lub ocenianych przez nich nowoczesnych projektów.

Cezary Tomasz Szyjko – dr prawa, adiunkt na Uniwersytecie Jana Kazimierza w Kielcach i w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Specjalizuje się w prawie międzynarodowym, prawie europejskim, ochronie praw człowieka i prawie rolnym. Studiował politologię w Państwowym Instytucie Stosunków Międzynarodowych w Moskwie oraz prawo na Uniwersytecie Królewskim w Lejdzie.

Zofia Bolkowska

ODDZIAŁYWANIE OBSZARÓW MIEJSKICH NA BUDOWNICTWO W GMINACH SĄSIADUJĄCYCH

W ubiegłym roku nakładem Ośrodka Statystyki Budownictwa Urzędu Statystycznego w Lublinie ukazała się pionierska praca autorstwa zespołu pracowników tego ośrodka: Agnieszki Nocko i Macieja Żelechowskiego, przygotowana pod kierunkiem Zofii Kurlej – *Oddziaływanie obszarów miejskich na budownictwo w gminach sąsiadujących w województwie lubelskim w latach 2006–2010*. Składają się na nią opracowania wielu specjalistów z tego regionu, działaczy gospodarczych, przedstawicieli władz lokalnych, przyszłych inwestorów, architektów, zwolenników zrównoważonego rozwoju.

Jest to opracowanie pionierskie, wytyczające kierunek badań nad problemem suburbanizacji w Polsce. Podjęte w nim problemy mają dotychczas (także w naszym kraju) obszerną literaturę teoretyczną, ale spotykają się ze znikomą weryfikacją w badaniach empirycznych. Badania te powinny pozwolić na identyfikację czynników ekonomiczno-społecznych powodujących oddziaływanie miast na budownictwo w gminach podmiejskich oraz na pomiar siły tego oddziaływania

Tę lukę wypełnia w ujęciu regionalnym wspomniana publikacja, będąca zachętą i przykładem dla innych ośrodków w kraju. W obszernym studium zilustrowano przejawy suburbanizacji wokół Lublina i ośrodków miejskich Lubelszczyzny zaliczanych do miast tworzących znaczące kompleksy osiedleńcze, o liczbie mieszkańców powyżej 50 tys.: Białej Podlaskiej, Chełma i Zamościa. Wskazano, że istnieją takie czynniki dotyczące sytuacji demograficznej i społeczno-gospodarczej miast Lubelszczyzny, które są w istotny sposób skorelowane z efektami rzeczowymi budownictwa mieszkaniowego w gminach z nimi sąsiadujących. Okazuje się, że można dla poszczególnych gmin oszacować modele regresji liniowej opisujące stwierdzone zależności, a do wyboru gmin bezpośrednio otaczających miasta można wykorzystać statystyczną analizę skupień.

W opracowaniu wskazano też, że „wypieranie” budownictwa mieszkaniowego do regionów suburbialnych stanowi pierwszą fazę procesu. Następnie dochodzi do przesuwania usług i niektórych rodzajów działalności produkcyjnej poza obszary metropolii i dużych ośrodków miejskich.

Nie jest to zjawisko nowe ani w świecie, ani w Polsce. W większości rozwiniętych krajów od dawna następuje koncentracja czynników i instrumentów rozwoju w aglomeracjach miejskich prowadzących do kształtowania się zurbanizowanych obszarów metropolitarnych. Obserwacja procesów urbanizacyjnych w modelu cyklu życia miasta bowiem wskazuje, że zawsze prowadzą one do suburbanizacji polegającej na „rozlewaniu się” na obszary mniej intensywnej urbanizacji. Zjawisku temu towarzyszy definitywne przemieszczanie się aktywności ekonomicznej z centrum miasta na jego peryferia.

Suburbanizacja w aspekcie demograficzno-społecznym wiąże się zatem z migracjami ludności i rozwojem budownictwa mieszkaniowego w strefie podmiejskiej. Do przyczyn suburbanizacji w aspekcie demograficzno-społecznym należą czynniki demograficzne, społeczno-gospodarcze, ekologiczne, kulturowe, psychologiczne itp., przyciągające mieszkańców na obszary podmiejskie lub „wypychające” ich z miast centralnych. Na zjawisko suburbanizacji mogą wpływać także czynniki specyficzne dla danego kraju, regionu, a nawet konkretnej lokalnej przestrzeni. Najczęściej przyjmuje się, że odległość zamieszkania od centrum jest determinowana dochodem, kosztem transportu i korzyścią alternatywną z innej lokalizacji.

Największe zaawansowanie suburbanizacji występuje w Ameryce Północnej, gdzie procesy te pojawiły się najwcześniej i przebiegają najszybciej, miasta „rozlewają się” w błyskawicznym tempie. Badania dotyczące Europy potwierdzają przechodzenie przez stadium suburbanizacji większości, zwłaszcza zachodnioeuropejskich, aglomeracji. Tempo suburbanizacji w Europie jest zróżnicowane. Nie wszędzie spotyka się ona z poparciem administracji rządowej czy lokalnej. Władze poszczególnych krajów, miast i regionów podejmują działania mające na celu jej ograniczenie (rewitalizacja miast centralnych, wprowadzanie w strefach suburbialnych restrykcji lokalizacyjnych itp.).

W Polsce początki suburbanizacji datuje się na przełom XIX i XX wieku. Druga faza suburbanizacji dotarła do Polski dopiero w latach 90. ubiegłego wieku. Prawdopodobną przyczyną tego opóźnienia jest depopulacja kraju w wyniku II wojny światowej oraz wieloletnie zaniedbania w zakresie rozwoju infrastruktury drogowej i bariery wynikające z lansowanego przez lata modelu „miasta socjalistycznego”. Od zapoczątkowania transformacji ustrojowej procesy suburbanizacji następują szybko, na co wskazuje zarówno wzrost (po początkowym załamaniu) rozmiarów

budownictwa mieszkaniowego, jak i przemiany w jego lokalizacji. Zjawisko suburbanizacji dotyczy wszystkich polskich ośrodków metropolitarnych, ale różne są stopnie jego zaawansowania.

Zofia Bolkowska – dr, profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, kieruje Zakładem Naukowo-Badawczym. Jest ekspertem w dziedzinie budownictwa. Przy opracowaniu relacji współpracowała z Agnieszką Nocko i Maciejem Żelechowskim z Ośrodka Statystyki Budownictwa Urzędu Statystycznego w Lublinie.

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

TWORZENIE ŚRODOWISKA INSTYTUCJONALNEGO W ENERGETYCE

Olga N. Wiszniakowa

W artykule omówiono energetyczną składową globalizacji oraz instytucjonalne środowisko w warunkach globalizacji, zbadano zagadnienia z zakresu tworzenia środowiska instytucjonalnego energetycznej globalizacji gospodarki, przedstawiono jej strukturę oraz logikę współdziałania i funkcjonowania elementów. Autorka jest profesorem w Kazańskim Państwowym Uniwersytecie Energetycznym (Rosja). (s. 9–24)

NA TLE STRUKTUR RYNKOWYCH UNII EUROPEJSKIEJ

Dariusz Prokopowicz

W opracowaniu podjęto próbę powiązania procesów współczesnej globalizacji ekonomicznej z realizującą się w ostatnich kilkudziesięciu latach integracją struktur rynkowych Unii Europejskiej. Dokonująca się integracja struktur gospodarczych krajów europejskich, czego przykładem było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, stanowi składową procesów globalizacji ekonomicznej. Dokonujące się od połowy ubiegłego wieku przemiany społeczno-gospodarcze, polityczne i biznesowe przebiegające w wymiarze globalnym przyczyniły się do znacznej modyfikacji współczesnych dominujących struktur rynkowych i modeli systemów finansowych. Postępująca od lat 70. liberalizacja przepływów kapitałowych zdeterminowana była wieloma czynnikami ekonomicznymi i politycznymi, w tym zmianą międzynarodowego systemu walutowego. W kontekście globalizacji dokonywały się takie procesy, jak liberalizacja przepływów kapitałowych, deregulacja międzynarodowych rynków finansowych i postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznej. Procesy te stanowiły sprzyjające uwarunkowania wzrostu tendencji do globalizacji ekonomicznej gospodarki światowej jak również internacjonalizacji rynków finansowych. (s. 25–34)

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

NIESTABILNOŚĆ RYNKÓW KAPITAŁOWYCH

Mirostław Bojańczyk

Często stawiane jest pytanie, czy w warunkach obecnego kryzysu mamy do czynienia z typowym cyklem koniunkturalnym, czy też nową sytuacją. Szereg mechanizmów (przyczyn i skutków) jest analogicznych do wcześniej występujących, ale pojawiły się też nowe uwarunkowania. Są nimi przełom technologiczny i cywilizacyjny, zmiany paradygmatu (wzorca) rozwojowego. Obserwując zmiany w gospodarce światowej, należy stwierdzić, iż wchodzimy w etap dłuższej niestabilności będącej między innymi konsekwencją nierównowagi i niestabilności na podstawowych rynkach. (s. 35–45)

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

SMART METERING, SMART GRIDS

Cezary Tomasz Szyjko

Unia Europejska tworzy społeczeństwo prosumenckie. Polską energetykę (w tym gazownictwo), czeka w najbliższym czasie ogromne wyzwanie: wprowadzenie w życie idei smart meteringu, czyli inteligentnych systemów pomiarowych oraz smart grid – inteligentnych sieci energetycznych. Zgodnie z tak zwaną dyrektywą gazową UE państwa członkowskie mają obowiązek wykonania do 3 września 2012 roku ekonomicznej oceny długoterminowych kosztów i korzyści wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania w gazownictwie. Rozwiązania i wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania np. klasy AMI (*advanced metering infrastructure*) są praktycznie przesądzone w polskiej branży gazowej, ale trudno już dziś przewidzieć, jakie technologie zostaną zastosowane, tym bardziej, że wciąż brak prawnej i powszechnie przyjętej definicji systemów inteligentnego opomiarowania. Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania (na tle ustawodawstwa europejskiego) technologii smart w przedsiębiorstwach gazowych w naszym kraju oraz potencjału inwestycyjnego drzemącego w branży gazowniczej służącego zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego Polski. (s. 46–58)

Kształcenie i doskonalenie kadr

KWALITOLOGIA KOMPETENCJI MENEDŻERÓW SPRZEDAŻY

Przemysław Niewiadomski

Metody rozwoju kompetencji menedżerskich powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową. Artykuł opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w 273 przedsiębiorstwach sektora maszyn rolniczych poświęcony jest analizie podstawowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi, to jest kompetencjom menedżerskim, których istotę stanowi nieustanny proces doskonalenia. Podano usytuowanie jakości w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiając podstawowe jej definicje, oraz dokonano na podstawie analizy odpowiedzi uzyskanych od respondentów rozpoznania stanu preferowanych i wykorzystywanych form doskonalenia zawodowego menedżerów sprzedaży badanych przedsiębiorstw wytwórczych. (s. 59–71)

OCENA EFEKTÓW SZKOLEŃ

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

W artykule przedstawiono różne modele oceny efektów szkoleniowych, między innymi model Brinkerhoffa, Bushnella, CIPO, Hamblina, Kirkpatricka. Omówiono praktyczne zasady wyznaczania efektów szkolenia przy wykorzystaniu grupy kontrolnej. W rozważaniach starano się podkreślić istotność związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy poszczególnymi poziomami oceny efektów szkolenia. Zwrócono uwagę na narzędzia, które mogą być wykorzystane na poszczególnych poziomach oceny, oraz wskazano na trudność i czasochłonność w ich stosowaniu. (s. 72–83)

Prawne narzędzia zarządzania

MAŁŻEŃSTWO JAKO DROGA DO LEGALIZACJI POBYTU CUDZOZIEMCÓW

Robert Maciejczyk

Autor omawia zawarcie fikcyjnego małżeństwa z obywatelem Unii Europejskiej jako jedną z coraz częściej wykorzystywanych metod w celu uzyskania zezwolenia na zamieszkanie na czas oznaczony (osiedlenie się) na

terytorium UE/Schengen oraz dokumentów uprawniających do swobodnego poruszania się po tych krajach. Artykuł jest próbą oceny skali zjawiska na terytorium RP oraz roli i skali udziału obywateli Rzeczypospolitej Polskiej w tym procederze. (s. 84–92)

Opinie, polemiki, dyskusje

AGRESYWNY NACJONALIZM

Andrzej Wilk

Niemiecki nacjonalizm, osłabiony po drugiej wojnie światowej i w trakcie procesów integracji europejskiej, znów przybiera na sile. Także w Japonii występują wyraźne osadzone w przeszłości zjawiska sprzyjające kształtowaniu się agresywnego japońskiego nacjonalizmu, który kiedyś wspierał japońską ekspansję militarną, a obecnie hamuje procesy pojednania narodów Dalekiego Wschodu. Te agresywne prądy są żywotne nie tylko w stosunkach wewnętrznych tych krajów, ale również wprowadzają dodatkowy niebezpieczny element w procesach globalizacyjnych, jakim podlega współczesna gospodarka, nauka, obieg informacji itp. Z tych choćby względów należy więc te zjawiska obserwować i badać, nie można ich traktować jako marginalnych, bez większego praktycznego znaczenia. (s. 93–105)

Recenzja

EFFECTIVENESS OF INFORMATIZATION PROJECTS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, SHIZHAO DING Research Institute of Project Administration & Management (RIPAM), Tongji University China Economic Publishing, Shanghai 2011

Cezary Tomasz Szyjko

Nieczęsto jeszcze zdarza się sięganie po literaturę z zakresu ekonomii, zarządzania itp. pochodzącą z kręgu dorobku chińskich naukowych, chociaż od dawna już świat podziwia dynamikę, jako potrafią nadać w tym kraju rozwojowi gospodarczemu. Czyni tak autor recenzji wydanej w Szanghaju obszernej, niezwykle interesującej pozycji *Effectiveness of Informatization Projects in Organizational Management* (Shizhao Ding, Research Institute of Project Administration & Management, Tongji University). Książka poświęcona jest analizie możliwości metodyki oceny wpływu projektów informatycznych na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. (s. 106–110)

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

CREATING INSTITUTIONAL ENVIRONMENT IN ENERGY INDUSTRY

Olga N. Wiszniakowa

Article discusses the energy component of globalization and institutional environment in the conditions of globalization; the study covers creating the institutional environment in the globalization of energy sector presenting its structure and logics of correlation and functioning of internal elements. The Author is a professor at Engineering Management Department at Kazan State Power Engineering University (Russia). (pp. 9–24).

EUROPEAN UNION MARKET STRUCTURE

Dariusz Prokopowicz

The paper attempts at correlating processes of the contemporary economic globalization with the integration of European Union market structures taking place for in recent years. Integration of European states' economic structures exemplified by the recent accession of Poland to the European Union is a component in the processes of economic globalization. The global social-economic, political and business changes that have occurred since the mid-20th century contributed to a substantial modification of contemporary market structure and financial systems models. Liberalization of capital flows that begun in the 70s was determined by numerous economic and political factors including the change of international monetary system. Along with globalization the following processes took place: liberalization of capital flows, deregulation of international financial markets and development of information technology. These processes created favourable conditions for the growth of trends for globalization of world economy and internationalization of financial markets. (pp. 25–34).

Theory and Practice in Economic Development

INSTABILITY OF CAPITAL MARKETS

Mirostław Bojańczyk

Is the current crisis a typical economic cycle or a completely new situation? A number of mechanisms (causes and effects) are analogous to the ones occurring in the past, however, new conditions have emerged as well. Those include technological and civilization breakthrough and changes of the development paradigm. Observing changes in the global economy one must state that we are entering a period of longer instability resulting, among others, from instability and lack of balance in the primary markets. (pp. 35–45).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

SMART METERING, SMART GRIDS

Cezary Tomasz Szyjko

Gas grids are an essential part of the energy supply of Europe. Increasingly, the sources of gas are diversified with the grids fed by different gas qualities, a trend that will increase as new biogas sources are added to the network. In order to facilitate efficient control of the growing grids, to realize energy savings and to ensure accurate accounting, a new metrological and reliable approach to real-time determination of the amount of energy and other relevant quantities of the gas transmitted through and extracted from the grid is needed.

The global gas utility market will follow in the footsteps of the electric smart grid industry in updating networks, communications, metering devices, pilots, and ultimately deployments. The smart gas grid will implement many of the same devices as the smart electricity grid, integrating advanced communications with energy measurement to drive greater operational efficiencies for gas utilities as well as reduced energy consumption.

The publication aims to develop new procedures and tools underpinning advanced network reconstruction and simulation techniques to enable the determination of all relevant feeding, transportation, extraction and energy parameters of the gas for any branch of the grid at any time with defined uncertainty acceptable to the industry and consumer. (pp. 46–58).

Educating Human Resources

**TOWARDS SALES MANAGERS COMPETENCIES
QUALITOLGY OF INSTITIUTONALIZED UNITS
(ORGANIZATIONAL MARKET) – RESEARCH REPORT**

Przemysław Niewiadomski

The methods for the development of managerial competencies should be linked to the dominant model in the organization of the human resource management and related training philosophy.

The issue of this paper is devoted to the analysis of the basic element of human resource management such as managerial competencies, whose essence is a constant process of improvement. The quality location in theory and practice of human resource management is provided, presenting its basic definitions. Research was undertaken in order to identify the status of preferred and used forms of in-service trainings for sales managers of the studied manufacturing companies. (pp. 59–71).

Educating Human Resources

EVALUATION OF TRAINING EFFECTS

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

The article presents different models of evaluation of training effects, e.g. Model of Brinkerhoff, Bushnell, CIPO, Hamblin, Kirkpatrick. Practical methods for measuring training effects with the use of control group are discussed. Importance of cause – effect relationship between specific levels of evaluation of training effects is highlighted. A lot of attention is paid to tools which can be used for specific levels of evaluation. The article also points out factors of difficulty and time consumption in their use. (pp. 72–83).

Legal Tools in Management

MARRIAGE AS A WAY TO LEGALIZE ALIENS' RESIDENCE

Robert Maciejczyk

Article presents “fictitious marriage” with an European Union member state citizen as one of the most popular ways to obtain permission for residence in the EU/Schengen territory and documents entitling for free travel in those countries. Article attempts to evaluate the scale of this phenomenon in Poland as well as the role of Polish citizens involved in this practice. (pp. 84–92).

Opinions, Polemics, Discussions

AGGRESSIVE NATIONALISM

Andrzej Wilk

German nationalism weakened after WW II and during European integration processes is burgeoning again. Also in Japan there are distinct phenomena rooted in the past which facilitate creation of aggressive Japanese nationalism that once supported Japanese military expansion and currently halts the process of reconciliation among Far East countries. These aggressive nationalisms are dangerous not only for the internal relations of these countries but also implement additional dangerous element in the globalization processes taking place in contemporary economy, science and flow of information. Such phenomena must therefore be observed and studied and cannot be regarded as marginal and of no significance. (pp. 93–105).

Review

EFFECTIVENESS OF INFORMATIZATION PROJECTS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, SHIZHAO DING

**Research Institute of Project Administration
& Management (RIPAM), Tongji University
China Economic Publishing, Shanghai 2011**

Cezary Tomasz Szyjko

Literature from the field of economics or management written by Chinese scientists is not yet very popular, although for a long time the world has been admiring the dynamics of Chinese economic development. The Author reviews a very interesting book published in Shanghai – *Effectiveness of Informatization Projects in Organizational Management* (Shizhao Ding, Research Institute of Project Administration & Management, Tongji University). The book analyses possibilities of methodology in evaluating the influence of IT projects on the enterprise's economic situation. (pp. 106–110).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: redakcja@chodkowska.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszłości.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: redakcja@chodkowska.edu.pl).

We encourage academics , students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council