



# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 1 (18) styczeń 2014, Rok wyd. VI

ISSN: 2080-8461



*Redaktor naczelny:* Bolesław R. Kuc  
*I zastępca redaktora naczelnego:* Joanna Moczydłowska  
*Sekretarz redakcji:* Krzysztof Krauss

*Rada Redakcyjna:*

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston, USA),  
Wiesław Czyżowicz (Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie), Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet  
Państwowy), Ryszard Grosset (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie),  
Wiesław M. Grudzewski (członek-korespondent PAN), Waldemar Karwowski (University of Central Florida),  
Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Iwona Przychocka  
(Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie), Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet  
Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie), Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie), Stanisław Tkaczyk  
(Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej  
w Warszawie), Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

*Eksperti i konsultanci:*

Alicja Komasiowicz (Morgan Stanley), Janusz Gołębiowski (Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie)  
Barbara Mazur (Politechnika Białostocka), Władysław Miś (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa  
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie), Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji  
Biznesowej), Elżbieta Weiss (Uniwersytet w Opolu), Ewa Wojtowicz (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny  
Chodkowskiej w Warszawie)

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

Za opublikowane recenzowane artykuły przysługują 4 pkt. do zaliczenia w dorobku naukowym  
(Komunikat MNiSW z 20 grudnia 1012 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów  
przyznawanych za publikacje w tych czasopismach, część B, poz. 1172). Ponadto czasopismo uzyskało 2,21 pkt.  
na liście Index Copernicus Value przygotowanej przez IC Journals Master.

*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

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:  
Wydawnictwo WSiP im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel. 22 539 19 44,  
e-mail wydawnictwo@chodkowska.edu.pl

*Opracowanie redakcyjne:*

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Andrzej Wilk (teksty anglojęzyczne)

*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



– *Optymizmu wobec przyszłości* –  
– *Realizmu w działaniu* –  
– *Sukcesów w życiu osobistym i zawodowym* –

*w Nowym, 2014 Roku*  
*Czytelnikom i Autorom życzą*

– *zespół i kierownictwo „Przedsiębiorstwa Przyszłości”*  
– *Rada Redakcyjna*  
– *wydawca, Wyższa Szkoła Zarządzania*  
*i Prawa im. Heleny Chodkowskiej*





# SPIS TREŚCI

Do Czytelników Bolesław Rafał Kuc .....	7
<b>Teoria i praktyka gospodarowania</b> MODEL PRZYWÓDZTWA ZINTEGROWANEGO Bolesław Rafał Kuc .....	11
<b>Kształcenie i doskonalenie kadr</b> DYLEMATY ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO Władysław Miś .....	28
INŻYNIER GLOBALNY – Z PERSPEKTYWY PRAWA I ZARZĄDZANIA Paweł Miodek, Łukasz Speer .....	42
<b>Przedsiębiorczość rodzinna i small business</b> Z POKOLENIA NA POKOLENIE Jan Klimek .....	56
<b>Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność</b> POLSKA GOSPODARKA W UJĘCIU MIĘDZYNARODOWYM Marlena Piekut .....	67
<b>Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny</b> WPŁYW CZŁONKOSTWA ROSJI W ŚWIATOWEJ ORGANIZACJI HANDLU NA POLSKI EKSPORT Marta Uzdzowska-Lis .....	80
<b>Omówienia i recenzje</b> KAPITAŁ SPOŁECZNY W ROZWOJU REGIONU, EULALIA SKAWIŃSKA (RED.) Karol Dworak .....	91
<b>Studenckie forum</b> POZAPŁACOWE FORMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW Martyna Ostrowska .....	102
<b>Kronika wydarzeń</b> WKRÓTCE UCZELNIA TECHNICZNO-HANDLOWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ Krzysztof Krauss .....	112
POLSKO-NIEMIECKIE ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM Robert Maciejczyk .....	114
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	118
<b>Summaries of Articles</b> .....	122

# CONTENTS

To the Readers Bolesław Rafał Kuc .....	7
<b>Theory and Practice of Management</b> INTEGRATED LEADERSHIP MODEL Bolesław Rafał Kuc .....	11
<b>Educating Human Resources</b> DILEMMAS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT Władysław Miś .....	28
GLOBAL ENGINEER – LEGAL AND MANAGEMENT PERSPECTIVE Paweł Miodek, Łukasz Speer .....	42
<b>Family and Small Business</b> FROM GENERATION TO GENERATION Jan Klimek .....	56
<b>Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency</b> POLISH ECONOMY FROM AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE Marlena Piekut .....	67
<b>Globalization, International Cooperation and Foreign Trade</b> INFLUENCE OF RUSSIA’S MEMBERSHIP IN WORLD TRADE ORGANISATION ON POLISH EXPORT Marta Uzdzowska-Lis .....	80
<b>Reviews</b> SOCIAL CAPITAL IN REGIONAL DEVELOPMENT, EULALIA SKAWIŃSKA (ED.) Karol Dworak .....	91
<b>Student Forum</b> NON-FINANCIAL FORMS OF MOTIVATING STAFF Martyna Ostrowska .....	102
<b>Chronicle of events</b> SOON HELENA CHODKOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS Krzysztof Krauss .....	112
POLISH-GERMAN SECURITY MANAGEMENT Robert Maciejczyk .....	114
<b>Summaries in Polish</b> .....	118
<b>Summaries in English</b> .....	122

## DO CZYTELNIKÓW

Wobec przywództwa jesteśmy równie bezradni jak wobec zdarzeń losowych. Nie wiemy, kiedy na scenie politycznej, religijnej czy biznesowej pojawi się osobowość wykraczająca ponad przeciętność. Przywództwo nie ma ciągłości ani „następstwa tronu”. Za każdym razem, kiedy na arenie pojawia się „nowa figura”, niewiele wskazuje, że stanie się „wielką figurą”, za którą będą tęsknić jej zwolennicy. Wiemy natomiast, kiedy rozpoczyna się kryzys przywództwa i czym się kończy. Uwzględniając jedno i drugie, dochodzimy do wniosku, że zjawisko przywództwa zawiera w sobie wiele nieodgadnionych tajemnic. Ma w sobie element przypadkowości. Jest traktowane jako fenomen, który z trudem poddaje się badaniom naukowym.

W artykule otwierającym bieżący numer czasopisma przedstawiamy wyniki podejmowanych prób analizy naukowej zjawiska przywództwa. Aby maksymalizować krótkookresowe zyski, rady dyrektorów często wybierają liderów z powodu ich wizerunku i elokwencji zamiast siły charakteru i wartości, które wyznają, twierdzi Bill George, profesor Harvard University i były prezes koncernu Medtronic<sup>1</sup>. Z pomocą swoich asystentów przeprowadził wywiady ze 125 wybitnymi liderami biznesu. Wspólnie sformułowali mało odkrywczy wniosek, że zdolności przywódcze każdego człowieka tworzy historia jego całego życia. Czasami decydujące znaczenie o podjętym wysiłku, który zaowocował wielkim sukcesem ma (miał) mało istotny fakt z wczesnych lat dziecińczych. Wielu współcześnie uznanych liderów stwierdza, że ich motywacja pochodzi z trudnych doświadczeń życiowych osobistych: chorób, śmierci rodziców lub rodzeństwa, wczesnej pracy zarobkowej z powodu kłopotów materialnych, poczucia wykluczenia, dyskryminacji lub odrzucenia przez rówieśników. Trauma utraty osoby bliskiej powoduje często przewartościowania i zmianę postawy życiowej. Może powodować skupienie się na innych ludziach. Być może jesteśmy świadkami podobnego zjawiska, kiedy śmierć brata może być przyczyną ważnej transformacji duchowej brata-bliźniaka aktywnie uczestniczącego w życiu politycznym. Z uwagą będziemy śledzić kolejne etapy prawdopodobnej przemiany, oby na lepsze.

Analizując historie życiowe liderów firm, łatwo jest zbudować osobiste kompas moralne tych osób. U ich podstaw leżą wartości wynikające z najgłębszych przekonań i wierzeń lub przypadkowych olśnień. Nie ma jednego

---

<sup>1</sup> B. George, P. Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.

wspólnego zbioru wartości. Kompas moralny daje wsparcie podczas kierowania firmą i pomaga w dokonywaniu wyborów. Potrzeba jego zbudowania jest tym większa, im większe jest prawdopodobieństwo występowania sprzecznych dążeń interesariuszy oraz powstrzymania nieubłaganych pokus chciwości.

Gdy dominującym motywem jest chciwość – wszystkie znane koncepcje wyjaśniania zachowań jednostki stają się bezużyteczne, łącznie z koncepcją inteligencji emocjonalnej spopularyzowaną przez Daniela Golemana<sup>2</sup>. Choć opiera się ona na wynikach badań nad działaniem mózgu i łączeniu neurobiologii z wynikami badań nad emocjami, nie jest w stanie wyjaśnić chciwości, która może być środowiskowo zaraźliwa. Znane są przykłady osób, które osiągnęły wszystko, co ważne i potrzebne, ale chciwość ich zgubiła. Dużo wiemy, jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w kreowaniu sukcesu. Niewiele wiemy o drugiej stronie, czyli roli inteligencji emocjonalnej w kreowaniu zguby. Przy ich wyjaśnianiu warto odnieść się do podstawowego dogmatu psychoanalizy, że doświadczenia z pierwszych lat życia składają się na zbiór podświadomych emocji i mają potężny wpływ na całe późniejsze zachowanie dorosłego człowieka.

Choć przeprowadzono dziesiątki tysięcy wywiadów z przywódcami lub kandydatami na przywódców, nasza wiedza o fenomenie przywództwa pozostaje na poziomie hipotezy. Przywództwo jest utożsamiane z menedżeryzmem, a przywódca z bystrym menedżerem. W zakłętym kręgu nieprecyzyjnych rozgraniczeń dyskusje najczęściej polegają na powtarzaniu, a nie wnoszeniu nowych treści<sup>3</sup>.

Wcale nie jest lepiej, z naukowego punktu widzenia, z modnym pojęciem kapitału ludzkiego. Profesor Władysław Miś od pewnego czasu zgłębia istotę tej kategorii, awansując ją do rangi „głównego składnika narodowego bogactwa”. Tak niegdyś pisano o pracy, która ze względu na małą dziś językową atrakcyjność została zepchnięta na margines naukowego zainteresowania. Szkoda. Pojęcie kapitału ludzkiego zużywa się przez bałamutne, mało pomysłowe i mocno subiektywne analizy. W rozważaniach na ten temat dużo jest autorskich fantazji, mało inspirujących propozycji badań i pomiaru. Dla jednych najważniejszym składnikiem jest wiedza, a dla innych – zaufanie, jeszcze inni wymyślają takie kategorie, jak „zręczność intelektualna” (Mariusz Bratnicki). Władysław Miś martwi się, że akumulacja tego rodzaju kapitału napotyka przeszkody. Wiedza, teoretycznie rzecz biorąc, da się kumulować, ale zręczność intelektualna? W artykule podjęto syntetyczną analizę tradycyjnie ukształtowanych barier rozwoju tego kapitału, między innymi utrzymujące się

<sup>2</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2007.

<sup>3</sup> Szerzej o metodologicznych trudnościach badania zjawiska przywództwa zob. B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. PTM, Warszawa 2008.



nierówności społeczne i ubóstwo społeczeństw, opodatkowanie tego kapitału, jego niematerialną postać i wewnętrzne zróżnicowanie oraz dyskryminację na rynku pracy. Podstawę rozważań stanowią pojęcia składające się na teorię mikroekonomii oraz pojęcia zaczerpnięte z polityki społecznej i psychologii.

Po okresie zapomnienia tytuł inżyniera nabiera społecznego znaczenia. Paweł Miodek i Łukasz Speer nadają swojej wypowiedzi bardzo ambitny tytuł: inżynier globalny. Niewiele jest rzeczy, które nie mogą awansować do rozmiarów globalnych. Mówiono i pisano o menedżerze globalnym, o przywództwie w skali ponadnarodowej. Głęboki sens towarzyszy refleksji nad wynikającą z przesłanek praktycznych potrzebą łączenia wiedzy i zdolności w spójną kategorię kompetencji interdyscyplinarnych. Autorzy przekonują nas, że upracticznienie wiedzy ekonomicznej uczyni absolwenta miękkich studiów inżynierem ekonomistą. Odpowiednio upracticznienie wiedzy z zakresu zarządzania dać może efekt w postaci ukształtowania nowego zawodu – inżyniera zarządzania. Nie wykazując nadmiernego krytycyzmu, można przyjąć hipotetycznie, że w toku wielu lat inżynieria ekonomii rozwinęła swoje obszary zainteresowania naukowego, wytworzyła własne paradygmaty, metody i narzędzia badawcze oraz kierunki i techniki kształcenia.

Autor kolejnego artykułu swoimi funkcjami mógłby obdzielić prawie tuzin uczonych. Profesor Jan Klimek jest dyrektorem Instytutu Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej, prezesem Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach, przewodniczącym rady nadzorczej Katowickiego Holdingu Węglowego, wiceprzewodniczącym Związku Rzemiosła Polskiego, liderem Polsko-Szwajcarskiego Projektu dla Wspierania Przedsiębiorczości w Polsce, ekspertem Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli i znakomicie prosperującym przedsiębiorcą w branży spożywczej. To dla nas zaszczyt, że jest z czasopismem od początku i hojnie dzieli się wynikami swoich obserwacji, badań i refleksji. Przygotowując kolejną książkę do druku o firmach rodzinnych, Jan Klimek wyraził zgodę na umieszczenie w formie artykułu pewnych fragmentów dzieła. Jako bezkompromisowy zwolennik przedsiębiorczości rodzinnej twierdzi, że ta forma gospodarowania ma wiele niealternatywnych zalet, które mogą zapewniać jej przewagę konkurencyjną. Małe i średnie firmy rodzinne są zdolne do podejmowania szybkich decyzji, łatwiej przystosowują się do zmieniających się potrzeb. Dzięki stałemu i bliskiemu wzajemnemu oddziaływaniu członków kierownictwa komunikacja w takich firmach jest dużo szybsza. Osoby zaangażowane w biznes rodzinny mają zazwyczaj głębokie odczucie własności firmy, są lojalni, poddani są silnej motywacji do pracy. Nie ma jednak oczywiście żadnej gwarancji, że każde wspólnie podjęte przez rodzinę przedsięwzięcie biznesowe zakończy się powodzeniem.

Od tego numeru zapraszamy do lektury nowej rubryki: Studenckiego forum. Martyna Ostrowska przygotowała ciekawą wypowiedź pt. *Pozapłacowe formy motywowania pracowników*. Artykuł został opracowany we współpracy z prof. Joanną Moczyłowską. Autorka, studentka Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, podejmując temat motywowania pracowników do maksymalnie efektywnej pracy, podkreśla, że jest ono istotną, a zarazem najtrudniejszą do realizacji funkcją zarządzania. Błędne jest myślenie, iż skutecznie motywować można tylko przez środki pieniężne. Pochwała, uznanie, ambitne zadania do realizacji, uczestnictwo w zarządzaniu motywują podwładnych w sposób nie gorszy niż pieniądze. Jednakże każdy z pracowników jest inny, każdy ma inne potrzeby. Menedżer musi je rozpoznać oraz dostarczyć środków do ich zaspokojenia.

*Bolesław Rafał Kuc*  
*Redaktor naczelny*

Bolesław Rafał Kuc

## MODEL PRZYWÓDZTWA ZINTEGROWANEGO

W większości podręczników z podstaw nauki zarządzania nie dość precyzyjnie definiowane jest pojęcie przywództwa. Najczęściej identyfikuje się je z funkcją (rozumianą jako stanowisko zajmowane w strukturze organizacyjnej) bądź pozycją społeczną. Panuje zgodność co do tego, że przywódca potrafi zdefiniować cel działania, zapewnić sobie pomoc innych osób dla jego realizacji, że dysponuje niewidzialną mocą załatwiania spraw we właściwy sposób i skutecznie. Od dawna podejmowane są próby uchwycenia wyjątkowej złożoności tematyki przywództwa.

Podobnie jest w przypadku terminu „zarządzanie”, co do którego trudno jest sformułować zwięzłą, a zarazem wyczerpującą całość zagadnienia definicję. Pojawiają się więc różne propozycje rozumienia przywództwa, na przykład że jest ono<sup>1</sup>:

- synonimem pojęcia „zarządzanie”;
- odniesieniem do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości;
- radzeniem sobie ze zmianami lub osiągnięciem stabilnego stanu;
- utożsamianem z postacią przywódcy lub innym symbolem;
- procesem oddziaływania.

### Pojęcie nieuchwytnie i enigmatyczne

Chociaż przywództwo stanowi przedmiot zainteresowania trwającego już od kilku tysięcy lat, jest ono nadal najslabiej rozumianym zagadnieniem w naukach społecznych<sup>2</sup>. Odnoszące się do niego pojęcie pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo stale ponawianych wysiłków wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej interpretacji tego zjawiska. Z tego powodu

<sup>1</sup> G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

<sup>2</sup> W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York 1985.

wielu autorów idzie „na skróty”, podając definicję przywódcy zamiast definicji przywództwa. Oto kilka przykładów<sup>3</sup>:

- przywódca jest wyznaczoną głową grupy, zespołu lub organizacji;
- przywódca jest charyzmatyczną osobą, która jest zdolna do podejmowania dobrych decyzji i inspirowania innych w celu osiągnięcia wspólnego celu;
- przywództwo jest zdolnością asertywnego komunikowania i inspirowania innych;
- przywództwo jest zdolnością wpływania na innych.

W definicjach tych widać wyraźnie dwa podejścia: instytucjonalne (przywódca jako lider określonej grupy) i czynnościowe (inspirowanie, komunikowanie, wpływanie itd.). Ich cechą wspólną jest zgodność co do jednego: przywództwo angażuje więcej niż jedną osobę. Nie ma bowiem przywódcy bez grupy ludzi, którzy podlegają jego oddziaływaniu i pokładają w nim swoje zaufanie.

Łatwiej jest wymienić cechy przywództwa, niż podać jego definicję. Tą drogą poszli A. Dubrin i E.L. O’Leary. Opisują oni cechy, których rozwijanie ma doprowadzić (określoną osobę) do charyzmatycznego przywództwa. Są to<sup>4</sup>:

- wiedza – przywódca musi znać szczegóły dotyczące prowadzonego przez siebie biznesu, aby mógł lepiej działać na rzecz całej organizacji;
- zaufanie – nie należy zbyt ściśle kontrolować swoich pracowników, gdyż stwarza się przez takie działania atmosferę braku zaufania i podejrzliwości. Przywódca musi – co oczywiste – na bieżąco wiedzieć, nad czym pracują członkowie zespołu, ale nie powinni oni czuć się tak, jakby obserwowali ich „wielki brat”;
- uczciwość (integralność) – skuteczne przywództwo wymaga posiadania przez przywódcę zaufania zarówno swoich podwładnych, jak i zwierzchników;
- standardy – publiczne i prywatne życie przywódcy musi być wzorem dla podwładnych. Łamanie określonych reguł postępowania, których przestrzegania przywódca wymaga od pracowników, powoduje utratę szacunku dla niego;
- decyzyjność – przywódcy są oceniani na podstawie swoich zdolności do podejmowania decyzji, zwłaszcza w sytuacjach silnej presji;
- asertywność – przywódcy są wybierani po to, aby przewodzić zespołowi, grupie lub całej organizacji. Musi ich więc cechować wysoki poziom asertywności;

<sup>3</sup> A. Dubrin, E.L. O’Leary, *Przywództwo. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 2.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 3–5.

- optymizm – pracownicy i zwierzchnicy przywódcy oczekują od niego optymistycznego nastawienia do rzeczywistości. Przywódca musi być realistą, ale nie fatalistą;
- osiągnięcia – przywódca, chcąc podbudować swoją wiarę oraz wiarę pracowników we własne siły, powinien przypominać im swoje skuteczne decyzje;
- wizja – od przywódcy oczekuje się ustalania celów, które poprowadzą organizację w określonym kierunku. Przywódca musi mieć szerokie horyzonty myślowe i wybiegać myślą daleko w przyszłość, aby ustalić te cele i pomóc zespołowi wejść na drogę zmierzającą do ich realizacji;
- wygląd znamionujący władzę i siłę – nawet w organizacji, w której panuje swoboda w doborze ubiorów, przywódca powinien roztaczać aurę władzy i siły przez swój ubiór i zachowanie.

Zestaw wymienionych cech przywódcy wymaga odnotowania istotnej uwagi. Cytowani autorzy piszą o przywódcy, który ma swoich podwładnych (pracowników) oraz zwierzchników. Widać więc wyraźnie, że w rozumieniu autorów przywódcą może być menedżer reprezentujący średni (taktyczny) lub najniższy (operacyjny) szczebel zarządzania. Nas interesuje w tym artykule wyłącznie menedżer-przywódcą, który wywodzi się ze szczebla strategicznego, czyli najwyższego w strukturze organizacyjnej. To on tworzy lub inspiruje innych do tworzenia wizji, misji i strategii firmy. Jednakże nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Nawet najlepszy właściciel nie wykona wszystkiego własnymi rękami. Los firmy zależy od jej pracowników (uczestników). Ta prawda znana była światowemu biznesowi od wielu dziesięcioleci, dzisiaj jednak, w warunkach dużej zmienności otoczenia firm, w dobie nasilonej konkurencji i globalizacji zarządzania, daje o sobie znać ze szczególną siłą.

Podejmijmy wspólnie próbę naświetlenia roli i znaczenia szczególnego rodzaju kierowników, których nazywamy przywódczymi w formułowaniu wizji i realizacji strategii organizacji. Trudno nie zgodzić się z jakże mądrym spostrzeżeniem J.C. Maxwella, że: „Wszyscy mówią o przywództwie; nieliczni rozumieją, na czym ono polega. Większość ludzi chce przewodzić, niewielu potrafi. Znam ponad pięćdziesiąt definicji i opisów »przywództwa«<sup>25</sup>. Co kryje w sobie ten intrygujący temat? – pyta J.C. Maxwell.

„Być może większość z nas tak bardzo pragnie przewodzenia – kontynuuje Maxwell – że emocje utrudniają nam zdefiniowanie tego pojęcia. Z drugiej strony, znając autentycznych przywódców, staramy się naśladować ich zachowania i opisywać tę ich właściwość lub właściwości, które najlepiej oddaje

<sup>25</sup> J.C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996, s. 14.

język psychologii osobowości<sup>6</sup>. Cytowany autor dalej pisze, że przywództwo należy identyfikować ze „zdolnością pozyskiwania zwolenników”.

Taka definicja przywództwa sprawia, że wyplątujemy się z gmatwaniny słów i nieostrych pojęć: wpływanie, powodowanie, koordynowanie, kierowanie, dowodzenie, które często pojawiają się w prezentowanych w literaturze definicjach.

„Ludzie nie lubią zarządzania. Ludzie pragną przywództwa. Czy ktoś słyszał o światowych menedżerach? Nikt. Wszyscy natomiast znamy nazwiska światowych przywódców. Przywódca naukowy; przywódca polityczny; przywódca religijny, młodzieżowy, społeczny, robotniczy; przywódca lobby biznesu, owszem. To są przywódcy. Ich działanie nie ogranicza się do zarządzania. Marchewka zawsze jest lepsza od kija. Kto nie wierzy, niech spyta swego konia. Można zaprowadzić go do wody, lecz nie da się »zarządzić« mu picia. Gdy ktoś chce zarządzać innymi, powinien najpierw nauczyć się władać sobą. Ktokolwiek zrobi to rzetelnie, natychmiast będzie mógł przestać »rządzić« i zacząć »przewodzić«<sup>7</sup>.

J.C. Maxwell podkreśla, co kogo wyróżnia:

- umiejętne wykonanie pracy jest domeną robotnika;
- demonstracja sposobu pracy jest domeną nauczyciela;
- nadzorowanie pracy innych jest domeną kierownika;
- inspirowanie innych do lepszej pracy jest domeną przywódcy.

J.W. Gardner sformułował pięć kryteriów pozwalających odróżnić przywódców na stanowiskach kierowniczych od zwykłych menedżerów<sup>8</sup>:

1. Przywódca myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i horyzont kwartalnego sprawozdania.
2. Przywódca nie ogranicza swoich zainteresowań do zakresu jednostki organizacyjnej, którą kieruje. Chce wiedzieć, jak oddziałują na siebie poszczególne człony przedsiębiorstwa lub instytucji, i stara się stale poszerzać zakres swoich wpływów.
3. Przywódca przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji.
4. Przywódca ma szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji.
5. Przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy.

Zarządzanie jest procesem mającym zapewnić wdrożenie strategii (programu) i efektywne osiągnięcie celów organizacji. Przywództwo polega na tworzeniu wizji i pobudzaniu ludzkich motywacji do jej realizacji. W gruncie

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>7</sup> R. Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion*, Prentice-Hall, New York 1990.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 13.

rzeczy nie ma sprzeczności między zarządzaniem a przywództwem. Są to inne formy (style) działania. Inaczej są kreowane i mogą wywoływać odmienne skutki. Różnice między nimi wynikają najczęściej z sytuacji. Przywództwo jest bardziej mobilizujące i jest wykorzystywane w sytuacjach trudnych lub nadzwyczajnych<sup>9</sup>.

### **Przewodzenie nie ma alternatywy**

Umiejętność przewodzenia należy do kategorii kompetencji najwyższego stopnia, rzadko spotykanych w sytuacjach rzeczywistych, i nie ma alternatywy. Nobilituje osobę, która przekracza granice zwykłego zarządu. Odpowiednie zrozumienie oraz zastosowanie tego wszystkiego, co składa się na tę umiejętność w praktyce, warunkuje długotrwały sukces na najwyższym organizacyjnym stanowisku. Większość badań nad przywództwem wskazuje na powstawanie wręcz modelowej definicji globalnego przywództwa, według której jest to niezwykła umiejętność jednoczenia rozproszonej siły roboczej wokół jednej, dokładnie sprecyzowanej wizji, z użyciem osobistej siły, władzy i charyzmy. Dodaje się do tych sformułowań również umiejętności globalnego myślenia, przewidywania i wykorzystywania sprzyjających możliwości oraz dzielenia się kierowniczymi zadaniami z odpowiedzialnym zespołem.

Przeważająca część badaczy problemów przywództwa ma nadzieję, że w XXI wieku niepodzielnie zapanuje wzór szefa, który będzie kierował firmą nie za pomocą rozkazów i ścisłej kontroli, lecz „bezszelestnie”, dzięki bezgranicznemu zaufaniu i wyjątkowym kompetencjom w przekazywaniu wizji (idei). Dzięki temu będzie wpływał nie tylko na swą macierzystą organizację, ale również na kształt otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonują inne firmy, a także będzie wyznaczał kierunki działalności szerzej pojętej gospodarki, a nawet wielu stowarzyszonych państw. Nie ulega wątpliwości, że jest to zapowiedź upowszechnienia się, w wymiarze praktycznym, wizerunku menedżera globalnego, potrafiącego kierować globalnym przedsiębiorstwem przyszłości.

Badacze skupieni w Arthur Andersen Consulting Institute for Strategic Change ustalili, że menedżer globalny musi umieć się sprawdzić w 10 kluczowych wymiarach obejmujących<sup>10</sup>:

1. Globalne myślenie – zrozumienie wpływu wywieranego przez globalizację na ogólnoswiatową gospodarkę; rozwijanie elastycznych

<sup>9</sup> R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 45.

<sup>10</sup> Por. Arthur Andersen Consulting Institute for Strategic Change, *The Evolving Role of Executive Leadership*, „Neumann Management Review” November 1999.

planów oraz podejmowanie efektywnych decyzji uwzględniających światowe trendy.

2. Przewidywanie (antycypację) przyszłych możliwości – inspirowanie kadry do wykorzystywania okazji sprzyjających rozwojowi biznesu; poszerzanie wiedzy na temat zachowania się rynków w przyszłości; rozwijanie wizji pozwalających zaspokoić potrzeby, które pojawią się w przyszłości; przekształcanie idei w produkty i usługi mające określoną wartość dodaną.
3. Kreowanie i zwiększanie uprawnień kadry – tworzenie i głoszenie jasnej wizji przedsiębiorstwa, efektywne włączenie kadry w realizację przedstawionej wizji; inspirowanie zespołu, zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji.
4. Rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry – równe, poważne i godne traktowanie wszystkich pracowników; szkolenie kadry; wzbudzanie zaufania do własnej osoby; rozliczanie zespołu na podstawie osiągniętych wyników; umiejętność pytania pracowników, czego potrzebują, aby wykonywali powierzone im zadania lepiej; szczere i otwarte słuchanie opinii innych; umożliwianie innym podejmowania decyzji; darzenie ludzi zaufaniem tak, by czuli się wolni i parli do przodu.
5. Akceptowanie różnic kulturowych – docenianie zalet płynących ze zróżnicowania; unikanie dyskryminacji ze względu na staż, kolor skóry, płeć i wiek; efektywne motywowanie ludzi mających inne zaplecze kulturowe; pomaganie innym w zrozumieniu i zaakceptowaniu odmiennych kultur.
6. Budowanie zespołów i partnerstwa – traktowanie współpracowników jak partnerów, a nie konkurentów; uplasowanie się na odpowiedniej pozycji jako element zespołu i wykorzystywanie wiedzy, kiedy należy przewodzić, a kiedy iść za przykładem; unifikowanie całej organizacji w efektywną załogę; budowanie efektywnego partnerstwa w całej hierarchii firmy; tworzenie sojuszy i kontaktów z innymi organizacjami.
7. Sprzyjanie zmianom – traktowanie zmian jako nowych możliwości, nie problemów; wykorzystanie ambitnych zadań jako szansy na rozwój; demonstrowanie własnej elastyczności; wspieranie kreatywności i innowacyjności u innych; wydajne przekształcanie pomysłów w wymierne biznesowe rezultaty.
8. Entuzjazm dla nowych technologii – umiejętność wykorzystywania nowoczesnej techniki; zatrudnianie doradców biegłych w zakresie technologii; dokonywanie spektakularnych inwestycji w nowe



rozwiązania; wykorzystywanie najnowocześniejszej techniki do podniesienia wydajności.

9. Wspieranie konstruktywnych wyzwań – umiejętność pytania pracowników, co mogą zrobić, aby usprawnić swoje działanie; docenianie i wykorzystywanie ich opinii i poglądów; zachęcanie ludzi do zmiany status quo; wyrażanie swojego sprzeciwu i jego zrozumiałe uzasadnienie; zdolność wprowadzania koniecznych zmian.
10. Zapewnienie zadowolenia klientów – wprowadzanie jasnych metod badania opinii klientów i regularny pomiar zadowolenia konsumentów; postrzeganie procesów biznesowych z perspektywy odbiorców; motywowanie współpracowników do działania satysfakcjonującego klientów; szczególna troska o spełnianie przez organizację zobowiązań wobec konsumentów; niezmiennie traktowanie zadowolenia klientów jako najważniejszego zadania firmy.

W opinii szefów wielkich firm systematycznie rośnie znaczenie przypisanych przywódcom cech. Największe różnice pomiędzy minioną i obecną hierarchią wartości a wymaganiami przyszłości koncentrują się wokół „globalnego myślenia”, „akceptacji różnic kulturowych” oraz „budowania zespołów i partnerstwa”. Zmianie oraz rozwojowi należy poddać kwestie zwiększenia uprawnień kadry, umiejętności wykorzystania zmian, wiarę w nową technologię, zapewnienie zadowolenia, a nawet zachwyty klientów i co najtrudniejsze – dzielenie się z innymi przywództwem.

## **Bez przymusu**

Coraz częściej się słyszy, że przywódca to osoba, która potrafi zrezygnować z własnych ambicji, własnej chciwości, aby dać innym możliwość wprowadzenia najbardziej ambitnych pomysłów. Ci „inni” to nie tylko szanowani specjaliści i eksperci, ale również szeregowi pracownicy firmy. Ich zaangażowanie, poświęcenie, poczucie odpowiedzialności, determinacja, pasja i co najważniejsze – przeświadczenie, że wszystko, co robią, jest dostrzegane i istotne, to przejawy zarządzania doskonałego.

W gruncie rzeczy nie mają problemów z motywowaniem ci menedżerowie, którym udaje się skutecznie wywoływać entuzjazm do działania. Nie posługują się przymusem ani przemocą. Są przywódcami. Zdaniem L.R. Bittela: „Przywództwo jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menedżerowi przekonywać innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów. W ramach formalnych organizacji przywództwo jest wyrazem osobistej władzy menedżera. Władza ta wywodzi się tylko w części z usankcjonowanych

uprawnień, pozwalających menedżerowi na przymuszanie innych poprzez groźby kar oraz rozdział nagród. W większej swej części skuteczna władza przywódcza menedżera opiera się na innych czynnikach. Najważniejsze z nich to: władza ekspercka i władza przypisana<sup>11</sup>.

Władza ekspercka związana jest z profesjonalizmem, wiedzą ogólną oraz specjalistycznymi umiejętnościami menedżera. Kwalifikacje te powodują wzrost szacunku i chęć współpracy ze strony własnej grupy zawodowej oraz podwładnych. Ta forma władzy przywódczej może zostać nabyta i doskonalona. Natomiast władza przypisana jest trudniejsza do uchwycenia, związana jest z cechami osobistymi, które przyciągają zwolenników podziwiających je i dążących do związania się z reprezentującą je osobą. Ten rodzaj władzy przywódczej – nazywany czasem „charyzmą” – jest raczej cechą wrodzoną niż nabytą i doskonaloną.

Charyzma jest cechą przywództwa, którą najtrudniej zdobyć, i dlatego stała się ona przedmiotem badań wielu socjologów, psychologów i specjalistów od zarządzania. Przez niektórych jest ona ujmowana jako zjawisko wrodzone, „jakaś magiczna aura, która otacza tylko Największych”. Zatem nie można się było jej nauczyć. Charyzma – zdaniem M. Webera<sup>12</sup> – to cecha osobowości, „która uchodzi za pozacodzienną, z której powodu ocenia się (...) osobowość, jako obdarzoną mocami lub właściwościami nadnaturalnymi czy nadludzkimi, bądź co najmniej osobliwie pozacodziennymi”.

Chociaż takie pojęcia, jak: wpływanie, powodowanie, koordynowanie, kierowanie, dowodzenie są nieostre, to jednak należy przychylić się do stwierdzenia, iż przywództwo jest zdolnością wpływania na innych. J.C. Maxwell<sup>13</sup> pisze, że ludzie zawsze wywierają jakieś wpływy, ważne jest jednak to, jakie one są i czy rozwijamy swe umiejętności. „Wyróżniającego się przywódcę grupy nietrudno zidentyfikować. Wystarczy przez chwilę obserwować zachowania. Czyja opinia wydaje się najcenniejsza podczas wypracowywania zbiorowych decyzji? Na kogo zwraca się szczególną uwagę podczas dyskusji? Kto uzyskuje szybko zgodę i poparcie ogółu? I najważniejsze: za kim podąża reszta grupy? Odpowiedzi na te pytania pozwalają wskazać, kto jest rzeczywistym przywódcą danej grupy ludzi”<sup>14</sup>.

Prawdziwe przywództwo jest czymś więcej niż autorytetem z racji zajmowanego stanowiska. Zaczyna się ono wówczas, gdy ludzie chętnie i z pełnym

<sup>11</sup> L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 171.

<sup>12</sup> M. Weber, *Szkice z socjologii religii*, KiW, Warszawa 1984, s. 146.

<sup>13</sup> J.C. Maxwell, *Być liderem...*, *op.cit.*, s. 19.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 17.

zaufaniem za kimś podążają. Różnic między przywództwem a zarządzaniem jest wiele. Na niektóre z nich należy zwrócić szczególną uwagę<sup>15</sup>:

- szef kieruje pracownikami; przywódca ich doskonali;
- szef wykorzystuje swój autorytet; przywódca wyzwala działania dobrowolne;
- szef posługuje się karami, gdy przywódca wzbudza entuzjazm;
- szef często używa słowa „ja”; przywódca – słowa „my”;
- szef szuka winnych niepowodzeń; przywódca szuka drogi do sukcesu;
- szef wie, jak należy pracować; przywódca daje przykład dobrej roboty;
- szef mówi: „Proszę to zrobić”; przywódca mówi: „Zróbmy to!”.

Jaki jest związek między poziomem przywództwa a wynikami organizacji? Tradycyjnie wyniki przedsiębiorstw mierzy się w kategoriach finansowych, lecz coraz częściej w ocenie wyników uwzględnia się również miary pozafinansowe, takie jak satysfakcja pracowników i klientów, troska o środowisko naturalne i interesariuszy czy inne czynniki o bezpośrednim znaczeniu dla celów określonej organizacji<sup>16</sup>.

Już samo postawienie pytania, czy przywództwo wpływa na wyniki organizacji, odzwierciedla pogląd, że możemy mieć do czynienia z bezpośrednią, przyczynowo-skutkową zależnością między działaniami przywódcy a sukcesem organizacji. D.C. Hambrick i P.A. Mason<sup>17</sup> sugerują, że aby oceniać wpływ przywództwa, należy opierać się na analizach poszczególnych firm. Zdaniem tych autorów organizacja staje się odbiciem swojego najwyższego kierownictwa, które działa na podstawie własnego, niekompletnego, wybiórczego rozeznania sytuacji. Dlatego też cechy naczelnego zespołu kierowniczego mają dużo większe znaczenie niż cechy poszczególnych dyrektorów.

Inni badacze, R.G. Lord i K.J. Maher<sup>18</sup>, rozróżniają bezpośredni i pośredni wpływ przywódcy na funkcjonowanie organizacji. Wpływ bezpośredni to konkretne oddziaływanie przywódcy (na przykład przez informacje zwrotne lub polecenia) na członków organizacji, decyzje lub politykę firmy w taki sposób, że następują wyraźne zmiany w postępowaniu członków organizacji przekładające się na wyniki. Bezpośredni wpływ tego rodzaju da się częściej zaobserwować na niższych szczeblach zarządzania niż na najwyższych, może jednak występować na wszystkich szczeblach. Wpływ pośredni przywódców

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 20.

<sup>16</sup> G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, *op.cit.*, s. 30.

<sup>17</sup> D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 2, s. 193–206.

<sup>18</sup> R.G. Lord, K.J. Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, „People and Organizations” 1991, vol. 1, Unwin and Hyman, Boston.

na członków organizacji i jej wyniki polega na podejmowaniu takich działań, jak: tworzenie otoczenia, w którym podwładni pracują efektywniej, budowanie odpowiedniej kultury, wpływanie na innych menedżerów, aby postrzegali wydarzenia bardziej jako wyzwania niż zagrożenia, stymulowanie zaangażowania na rzecz celów organizacji oraz formułowanie strategii.

W końcu lat 80. ubiegłego wieku stało się oczywiste, że skuteczni przywódcy nie wyróżniają się określonym zbiorem szczególnych cech. Uwaga badaczy, zwłaszcza o nastawieniu i przygotowaniu psychologicznym, została skierowana na wyszukanie zachowań cechujących skutecznych przywódców. Innymi słowy, zamiast ustalania, kim są skuteczni przywódcy, badacze podjęli próbę określenia, co skuteczni przywódcy robią – w jaki sposób delegują zadania, w jaki sposób komunikują się ze swoimi zwolennikami i motywują ich, w jaki sposób wykonują swoją pracę itd. Zachowania, twierdzono – w odróżnieniu od utrwalania zespołu cech – można się nauczyć. Z tego wynika, że osoby nauczone odpowiednich zachowań przywódczych potrafiłyby skuteczniej przewodzić.

Jeżeli chodzi o funkcje przywódcze, badacze doszli do wniosku, że aby grupa mogła efektywnie działać, potrzebuje kogoś, kto pełniłby dwie podstawowe funkcje: pierwszą – związaną z zadaniami, polegającą na rozwiązywaniu problemów, oraz drugą – społeczną (interpersonalną), sprowadzającą się do podtrzymywania trwałości grupy.

Skuteczne wykonywanie każdej z tych funkcji wymaga określonych umiejętności. Rozwiązywanie problemów wymaga intuicji, zdolności analitycznego myślenia, kreatywności. Z kolei podtrzymywanie trwałości grupy zależy od takich umiejętności, jak pośredniczenie w rozstrzyganiu sporów i doprowadzanie do tego, aby poszczególne osoby czuły się doceniane przez grupę, służenie radą i wyznaczanie kierunków działania. Ktoś, kto potrafi jednocześnie pełnić obydwa rodzaje funkcji, jest szczególnie skutecznym przywódcą. W praktyce jednak może być tak, że przywódca ma umiejętności, temperament lub czas, pozwalające mu odgrywać tylko jedną z tych dwóch ról. Nie oznacza to jednak, że grupa jest skazana na porażkę. Z badań wynika, że w większości efektywnych grup występuje swoisty podział przywództwa; jedna osoba (zazwyczaj kierownik lub formalny przywódca) pełni funkcje związane z zadaniami, a inny członek grupy pełni funkcje społeczne.

## **W okowach narcyzmu**

Czy jest jeden typ osobowości najbardziej predestynowany do odgrywania roli przywódcy? Literatura opisująca osobowościowe typy przywódców jest

wyjatkowo bogata<sup>19</sup>. Przyjmuje się wiele kryteriów typologii. Najczęściej wymienia się kategorie przywódców, które są pochodnymi określeń stosowanych w typologii kierowników:

- Charyzmatyczni lub niecharyzmatyczni. Charyzmatyczni przywódcy ufają aurze, osobowości i właściwościom inspirującym. Są to właściwości naturalne, chociaż i doświadczenie mogło ich nauczyć, jak najlepiej być postrzeganym. Liderzy niecharyzmatyczni ufają głównie swej wiedzy, umiejętnościom sprawiania wrażenia spokojnej pewności siebie oraz chłodnemu, analitycznemu podejściu do kwestii rozwiązywania problemów.
- Autokratyczni lub demokratyczni. Liderzy autokratyczni narzucają swe decyzje i mają skłonność do otaczania się potakiwaczami. Wykorzystują swą pozycję, aby zmuszać ludzi do robienia tego, co im każą. Przywódcy demokratyczni zachęcają ludzi do uczestniczenia i włączania się w proces decyzyjny. Sprawują władzę, aby osiągnąć cele, ale polegają przede wszystkim na know-how i umiejętnościach perswazji, a nie na wykorzystaniu autorytetu wiążącego się z ich stanowiskiem.
- Wizjonerzy stwarzający możliwości lub kontrolerzy manipulujący. Stwarzający możliwości wizjoner inspirowuje ludzi swą wizją przyszłości. Wizje wskazują kierunek działania i wzmacniają poczucie wartości zwolenników. Kontrolerów manipulatorów obchodzi głównie kierowanie wewnętrznymi systemami, które w gruncie rzeczy polega na pozornym panowaniu nad sytuacją. Swoją dominację zawdzięczają groźbom użycia dotkliwych kar.
- Transakcyjni lub transformacyjni. Pierwsi dają pieniądze, stanowiska i poczucie bezpieczeństwa w zamian za posłuszeństwo. Te sformułowania brzmią jak oskarżenia, ale w rzeczywistości „transakcje” jako podstawa wspierania jednych przez drugich „za coś” są częstą formą zapewniania sobie wpływów i uznania. Przywódcy transformacyjni są odkryciem lat 80. ostatniego stulecia. Literatura traktuje ich bardzo przychylnie, ponieważ motywują innych do sięgania po cele wyższego rzędu, a nie tylko do realizowania swych bieżących zadań. Brzmi to szlachetnie i przekonywająco, pod warunkiem że przywódcom się wiedzie. Mają pod dostatkiem dóbr i możliwości, ale wolą oddziaływać metodami psychologicznymi niż „kupieckimi”.

<sup>19</sup> Zob. J. C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.

Charyzma i autorytet są niepodważalnie wyjątkowymi źródłami władzy organizacyjnej<sup>20</sup>. Władza charyzmatyczna opiera się na przekonaniu, że decydent obdarzony jest szczególnymi cechami naturalnymi lub nadprzyrodzonymi, które czynią go wybrańcem lub przywódcą. Pojawia się ona wtedy, kiedy ludzie respektują (podziwiają) szczególne cechy jednostki i uznają, że nadają one owej jednostce prawo do działania w ich imieniu. Trwałość i skuteczność władzy charyzmatycznej zawsze budziła wątpliwość. Nosiciel charyzmy przyjmuje przypadające mu zadanie oraz wymaga posłuszeństwa na mocy swego posłannictwa. Jednakże to rezultaty rozstrzygają, czy je znajduje. Jeśli ci, do których się zwraca, nie uznają jego posłannictwa, jego władza (roszczenia) się załamuje. W przypadku przywództwa niecharyzmatycznego źródła władzy są inne. Jednym z nich jest tradycja; władza oparta na niej nosi nazwę władzy tradycyjnej (tradycjonalnej). Mamy z nią do czynienia wtedy, kiedy ludzie szanują dawne obyczaje i praktyki oraz poddają się władzy tych, którzy symbolizują i ucieleśniają te tradycyjne wartości. Na mocy tego rodzaju zasady nabywają prawa do rządzenia (władania) monarchowie i inni władcy rządzący z tytułu odziedziczonego statusu.

Zwróćmy uwagę na rolę autorytetu. Autorytet formalny to władza zagwarantowana hierarchią organizacyjną; jest to władza przyznawana ludziom zajmującym stanowisko określone hierarchią organizacyjną. Autorytet formalny zatem to władza uprawomocniona. Wszyscy menedżerowie mają taką władzę w stosunku do swoich podwładnych. Samo posiadanie autorytetu formalnego nie czyni z nikogo przywódcy. Niektórzy podwładni wykonują tylko polecenia, które są ściśle zgodne z przepisami i polityką organizacji. Polecenie zrobienia czegoś, co nie mieści w ramach ich obowiązków, może spotkać się z odmową bądź wykonaniem wyjątkowo niedbałym. Trudno tu mówić o przywództwie. Nawet władza formalna menedżera została wystawiona na negatywną próbę<sup>21</sup>.

Często naiwnie się sądzi, że angażowani do pracy menedżerowie są osobami dojrzałymi. Biznesmeni natomiast uosabiają wizerunki apostołów, skłonnych do rozdawnictwa i poświęceń. Życie dostarcza nam codziennie wielu zaprzeczeń. Wśród liderów występuje znaczne zróżnicowanie postaw i zachowań. Znamienna pod tym względem jest wypowiedź wielkiego autorytetu, jakim jest P.F. Drucker, który w przedmowie do poczytnej książki *Lider przyszłości* pisze: „Miałem okazję współpracować z niezwykle uzdolnionymi menedżerami, ale i z kilkoma mało rozcześnie, z ludźmi, którzy mają wiele do powiedzenia na temat roli przywódcy, i z innymi, którzy wcale nie myślą o sobie w tych kategoriach (...). Jedni działali szybko i impulsywnie;

<sup>20</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 413–428.

<sup>21</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006, s. 494.

inni zastanawiali się i w nieskończoność analizowali problem, zanim mogli podjąć decyzję (...). Niektórzy liderzy byli próżni aż do bólu (...). Niektórzy liderzy byli nad wyraz skromni i nieśmiali (...). Jedyłą cechą charakteru, którą dostrzegłem u wszystkich najlepszych liderów bez wyjątku, to to, że brakowało im lub mieli bardzo niewiele charyzmy”<sup>22</sup>. Trzeba powiedzieć, że charyzma jako cecha osobowości nie tyle „zużywa się”, ile staje się właściwością trudną do osiągnięcia. Jeśli przywództwo nieodłącznie kojarzone jest z grupą zwolenników, to zawsze nasuwa się pytanie, co ich przyciąga.

Odpowiedzi na to pytanie poszukuje się, rozbudowując typologię przywódców na podstawie wiedzy o nich pochodzącej przede wszystkim z takich dziedzin, jak psychologia i psychoanaliza. Badacze fenomenu przywództwa przyjmują, że klucz do zrozumienia przywództwa leży w znajomości czynników kształtujących struktury psychiczne przywódców, ich postawy wobec siebie i innych ludzi. Formaty tych struktur można podzielić zależnie od stopnia dojrzałości psychicznej jednostki, uwzględniając zarazem poziom jej rozwoju psychicznego i punkty skupienia energii psychicznej.

Przyjmując takie czynniki (zmiennie), jak stosunek do samego siebie, stosunek do innych oraz różne możliwości kierowania energii psychicznej na te relacje, można wyodrębnić cztery główne typy psychologiczne (osobowościowe) przywódców: narcystyczny, zaborczy, uwodzicielski i roztropny<sup>23</sup>.

Przywódcę narcystycznego charakteryzuje szczególnie stosunek do samego siebie i do własnego zaangażowania. Składnikami psychiki są w tym przypadku poczucie nietykalności, wszechmocy i nieśmiertelności. Takiego przywódcę cechuje przede wszystkim wysoki poziom autonomii. Bywa trochę onieśmielony, orientuje swoją psychikę na samozachowawczość. Miłość, którą w sobie nosi, pozwala mu realizować wielkie projekty i narzucać innym swoją wolę. Narcystyczne elementy jego psychiki chronią go przed agresywnością świata zewnętrznego i umożliwiają łatwe triumfy nad przeciwnikami. „Ja” tego typu przywódcy zawiera w sobie dużą dozę agresji przejawiającej się w gotowości do działania.

Przywódcy narcystyczni wywierali duży wpływ na dzieje ludzkości (Aleksander Wielki, Cezar). W sferze biznesu tworzyli własne przedsiębiorstwa. Czują się oni pępkiem świata. Inni ludzie powinni służyć im i ich projektom, nie zaś odwrotnie. Mają poczucie nieśmiertelności oraz triumfowania nad czasem i przestrzenią. Te podświadome cechy silnie determinują ich zachowania. Ludzi i zdarzenia traktują instrumentalnie. To wszystko pozwala lepiej

<sup>22</sup> P.F. Drucker, *Przedmowa*, w: *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997, s. 13–14.

<sup>23</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 528–533.

zrozumieć, dlaczego przywódcy narcystyczni z reguły nie znajdują swoich następców. Ta uwaga dotyczy wielu przedsiębiorców. Tego typu przywódców cechuje bowiem swoista ślepota psychologiczna, niedostrzeganie otaczającego ich świata. Uwięzieni w swoich narcystycznych iluzjach nie uwzględniają możliwości własnej śmierci, a potencjalnych następców tępią wszelkimi możliwymi sposobami.

W kontaktach z przywódcą narcystycznym ludzie nie zawsze zdają sobie sprawę ze swojego niewielkiego znaczenia. Ich powinnością jest służenie szefowi jak ojcu. Trzeba wiedzieć, że każdy człowiek powieli swoją strukturę wewnętrzną lub ma tendencję do powielania tej struktury w otaczającej go rzeczywistości. Dlatego przywódca narcystyczny oczekuje również od otoczenia posłuszeństwa, spokoju i zachowania na jego warunkach status quo.

Narcystyczny lider nie faworyzuje nikogo. Jeśli ktoś ma takie złudzenie – jest zgubiony, ponieważ będzie traktowany jak rywal. Przywódca taki czuje, że znajduje się i powinien pozostać w centrum świata i uwagi innych. Jeśli jest akceptowany – można z nim współpracować. W sytuacji gdy na czele przedsiębiorstwa stoi taki przywódca, to pozostali liderzy są w jego cieniu. W rzeczywistości należałoby mówić raczej o przywódcach mających skłonności narcystyczne.

W odróżnieniu od przywódcy narcystycznego, nastawionego na relacje wewnętrzne, pozostałe trzy typy przywódcze cechuje ukierunkowanie na relacje zewnętrzne: posiadanie, uwodzenie i szacunek do innych.

Przywódca zaborczy traktuje innych jako przedmiot miłości i nienawiści. Oprócz relacji psychoseksualnych jego nastawienie może się odnosić do zawłaszczania innych ludzi oraz wykorzystywania ich do osiągnięcia własnych celów. Przywódca zaborczy ma więc zdolność energicznego działania ze szczególnym rodzajem stosunku do innych ludzi, a jego cechą charakterystyczną jest dążenie do posiadania jak najwięcej zarówno w stosunku do ludzi, jak i przedmiotów. Popędy charakter struktury psychicznej powoduje jego wchodzenie w relacje z innymi ludźmi bez uwzględnienia ich ludzkich cech.

W firmach kierowanych przez takich przywódców wytwarza się szczególny klimat społeczny: nie toleruje się tam cienia oporu. Człowieka stawiającego opór należy usunąć, ponieważ przeczy on wyobrażeniom przywódcy o świecie. Przywódca zaborczy wyzwala w swoich najbliższych współpracownikach popędy zarówno sadystyczne, jak i bierności oraz posłuszeństwa. Współpracownicy są zobowiązani pomagać mu w świecie, któremu z całą siłą przypisuje on własne agresywne i destrukcyjne popędy. Oni również uczestniczą w manipulacjach i niszczeniu, w podboju rynku i realizowaniu strategii dominacji. Człowiek o takiej strukturze psychicznej silnie identyfikuje się ze swoim



przywódcą, który ceni go za to i wynagradza. Strategią takiego przywódcy jest dywersyfikacja i ekspansja.

Przywództwo uwodzicielskie jest typem przywództwa, które tworzy się u jednostek lepiej rozwiniętych emocjonalnie. Świat zewnętrzny i kontakty są postrzegane jako możliwości prowadzenia gry uwodzicielskiej, w myśl zasady: każdego można uwieść i oczarować. Przywódca uwodzicielski największą część swojej energii psychicznej kieruje na sprawy emocjonalne: kochać, ale przede wszystkim być kochanym. Jego strategia życiowa jest całkowicie zdominowana przez popędy pierwotne, którym są podporządkowane wszystkie pozostałe. Tego typu przywódca, oczarowując otoczenie słowami, dziwnie je fascynuje. Umie on pozyskiwać przywiązanie współpracowników, wywołując w nich niemal dziecięcą potrzebę bycia kochanym. Przywódca taki może być liderem charyzmatycznym bądź pochodzącym z wyboru. Nieustannie czaruje on zwolenników, którzy go wyposażyli we władzę.

Taką strukturę psychiczną cechuje pewna niedojrzałość, uniemożliwiająca człowiekowi osiągnięcie psychicznej jednolitości (koherencji). Niedojrzała jednostka dąży do dominowania nad innymi ludźmi przez fascynowanie ich. Na swoich miłośnikach robi wrażenie, że wszystko może i wszystko wie. Przywódca uwodzicielski zachowuje się jak mag lub wróżbita. Niczym wyrocznia coś skrywa i zarazem obiecuje, zjednując sobie w ten sposób wiernych zwolenników. Powoduje u nich swoistą regresję psychiczną ułatwiającą mu dominowanie nad nimi i utrzymywanie ich w stanie nieustannego zachwytu. Przywódca taki może pociągać za sobą miliony ludzi zarówno ku cnotom, jak i ku nieszczęściom i zagładzie.

Przywódca uwodzicielski może otaczać się ludźmi o psychice obsesyjnej i histerycznej, ale powinien unikać takich, których zachowaniem rządzą fobie. Tego typu przywódca obiera strategię panowania organizacyjnego, dając pierwszeństwo strukturom i procesom decyzyjnym oraz koncentrując się na tożsamości organizacji. Jego współpracownicy gotowi są do podbojów dokonywanych metodami odkrywania się i uwodzenia (produkty sprawiają przyjemność i fascynują swoją jakością). Polem uwodzenia może być rynek, szeroka publiczność, wspólnota sąsiedzka. Uwodzenie sprawia przyjemność i wywołuje oczekiwanie fascynacji. Kiedy brakuje odreagowania – kończy się rozgoryczeniem.

Podsumowując uwagi odnoszące się do modelu przywództwa, można je uzupełnić słowami: przywódca wznosi się na najwyższy poziom zintegrowanej dezintegracji. W opisach przywódców regularnie pojawia się wzmianka o wyjątkowej umiejętności radzenia sobie ze sprzecznościami. Ostatnio opublikowano książkowy portret Steve'a Jobsa. Nie byłoby w tym nic nadzwyczajnego, gdyby nie natarczywie podkreślana informacja, że nazywano go e-Bogiem,

który w życiu prywatnym był tyranem. Był twórcą firmy Apple i jej wielkiego sukcesu. Był miliarderem, który po wyroku sądowym skupił się na utrzymaniu córki. Był cudownym dzieckiem świata komputerów. Jego kochanka twierdzi, że w życiu prywatnym był tyranem. Nigdy nie uznał nieślubnej córki, choć uprawiał seks z jej matką. Był arogancki wobec innych ludzi, brał narkotyki i oddawał się medytacjom zen. Portret przedstawiony przez jego kochankę jest daleki od doskonałości.

Czy tego rodzaju prywatne wynurzenia pozwalają zrozumieć przywództwo? Droga poszukiwań prowadzi do K. Dąbrowskiego i jego teorii pozytywnej dezintegracji. Według niego zdrowie psychiczne to zdolność do rozwoju wewnętrznego w kierunku wszechstronnego rozumienia, przeżywania, odkrywania i tworzenia coraz wyższej hierarchii rzeczywistości i wartości aż do konkretnego ideału indywidualnego i społecznego poprzez procesy dezintegracji pozytywnej i cząstkowej integracji wtórnej<sup>24</sup>.

Czy osoby, których wewnętrzne wektory rozbiegają się, mają szanse na uzyskanie sprawności działania? Zdrowie psychiczne, zdaniem K. Dąbrowskiego, to dynamiczny proces psychiczny, a nie stan. W pojęciu tym wybitny psycholog uwzględnił osiąganie wielopoziomowego dobrostanu, zarówno osobistego, społecznego, jak i duchowego. Swoją zasadniczą koncepcję oparł na hierarchii wartości, czyli budowaniu układu wartości, gdzie wybory niższego rzędu są podporządkowywane wartościom rzędu wyższego. Proces budowania tej hierarchii jest z założenia twórczy i pełen niepowodzeń, dlatego psychonerwice uważał nie za chorobę, a naturalny sposób tworzenia się tej hierarchii. Choroba to w jego ujęciu stan wyłączenia się jednostki z procesu transgresji (na przykład psychopatia).

Nie wchodząc w szczegóły, chodzi o najwyższy poziom zintegrowanej dezintegracji. W teorii K. Dąbrowskiego jest to piąty poziom, czyli integracja wtórna globalna. Jest ona najwyższym i zarazem ostatnim etapem na drodze rozwoju wewnętrznego środowiska psychicznego. Po przejściu kolejnych poziomów dezintegracji powraca harmonia. Poziom integracji wtórnej cechuje: autonomia jednostki, jej autentyczność, najwyższy poziom świadomości, samoświadomości i empatii. Najważniejszym dynamizmem jest tu ideał osobowości. W braku napięć ze strony innych dynamizmów ideał osobowości działa jako najsilniejszy czynnik tego poziomu. Klaruje się i konkretyzuje tu esencja indywidualna i esencja społeczna. Przywódca osiąga swój cel – staje się rozpoznawalny.

<sup>24</sup> K. Dąbrowski, *Trud istnienia*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.

## Bibliografia

- Arthur Andersen Consulting Institute for Strategic Change, *The Evolving Role of Executive Leadership*, „Neumann Management Review” November 1999.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York 1985.
- Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1998.
- Dąbrowski K., *Trud istnienia*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Dilenschneider R., *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion*, Prentice-Hall, New York 1990.
- Drucker P.F., *Przedmowa*, w: *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997.
- Dubrin A., O’Leary E.L., *Przywództwo. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.
- Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 2.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Lord R.G., Maher K.J., *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, „People and Organizations” 1991, vol. 1, Unwin and Hyman, Boston.
- Maxwell C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Weber M., *Szkice z socjologii religii*, KiW, Warszawa 1984.

---

Bolesław Rafał Kuc – prof. zw. dr hab. nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, socjolog i prakseolog, redaktor naczelny kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Władysław Miś

## **DYLEMATY ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO**

Kapitał ludzki – zakumulowany przez człowieka potencjał determinujący produktywność jego pracy, najważniejszy składnik narodowego bogactwa, czynnik rozstrzygający o efektach w procesach koniunkturalnych, w wymiarze ogólnospołecznym i indywidualnym – napotyka znaczące utrudnienia rozwojowe. Należą do nich zarówno tradycyjnie ukształtowane bariery, jak i przeszkody wyrosłe na tle wyzwań cywilizacyjnych współczesności. Do pierwszej grupy zalicza się przede wszystkim utrzymujące się nierówności społeczne i ubóstwo społeczeństw, następnie opodatkowanie tego kapitału, jego niematerialną postać i wewnętrzne zróżnicowanie, a także dyskryminację na rynku pracy. Czynniki należące do drugiej grupy zostaną przedstawione w kolejnej publikacji na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

### **Kuriozalne zróżnicowanie**

Podstawą rozwoju kapitału ludzkiego są warunki materialne determinujące zaspokajanie potrzeb ludzi w zakresie żywienia i ubrania, mieszkania, możliwości podwyższania wykształcenia i nabywania nowych kwalifikacji, ochrony zdrowia, rekreacji itp. We współczesnym świecie warunki te są nadal kuriozalnie zróżnicowane, z jednej strony zauważalny jest nadmiar dóbr konsumpcyjnych, z drugiej – widoczne jest wręcz ubóstwo ludności. Nierówności te występują wśród grup społecznych określonego kraju, między jego regionami, a także w wymiarze globalnym – między krajami i kontynentami, a dotyczą własności dóbr materialnych i intelektualnych, dochodów i warunków bytowych, dostępu do edukacji i ochrony zdrowia, do współczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych i możliwości ich wykorzystywania itp.<sup>1</sup> Ponadto analizy struktury dochodów jednoznacznie

<sup>1</sup> Zob. szeroko: G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 140 i n.

potwierdzają pogłębiające się nierówności ekonomiczne dotyczące rozkładu majątku w poszczególnych społeczeństwach<sup>2</sup>.

W przeciwieństwie do podtrzymywanego interwencjonizmem państwowym rozwoju gospodarczego najbogatszych państw sytuacja gospodarcza w krajach najuboższych nie ulega odczuwalnej poprawie. W konsekwencji – mimo wielokrotnych globalnych deklaracji zmniejszenia ubóstwa w świecie – pozostaje on ogromnie zdywersyfikowany ekonomicznie także w XXI wieku<sup>3</sup>. Z kolei nierówności ekonomiczne odzwierciedlają się w życiu osób i grup społecznych, a oznacza to istotne zróżnicowanie zdrowia i długości życia ludzi, poziomu ich wykształcenia i kwalifikacji, mobilności i dostępu do pracy itp. W konsekwencji w kolejnych pokoleniach powstaje swoisty krąg powielanych barier rozwoju.

Wskazane problemy w sposób oczywisty hamują rozwój kapitału ludzkiego i potęgują zróżnicowanie jego poziomu, ilości i jakości w świecie. O zjawiskach tych informuje – znacznie pełniej niż indeks Giniego – indeks rozwoju kapitału ludzkiego HDI (*Human Development Index*)<sup>4</sup>. Obejmuje on trzy obszary: długie i zdrowe życie (*long and healthy life*), wiedzę (*knowledge*) i dostatni standard życia (*decent standard of living*)<sup>5</sup>.

Uwzględniając wymienione w przypisie wskaźniki, można określić umowny idealny poziom rozwoju kapitału ludzkiego. Na tę wartość składają się: średnia długość życia – 85 lat, pełna skolaryzacja dzieci i młodzieży oraz całkowity brak analfabetyzmu dorosłych, a także PKB *per capita* w wysokości 40 tys.

<sup>2</sup> Oprócz wskaźnika PKB *per capita* nierówności te dokumentuje indeks Giniego, wyrażany w przedziale od zera – absolutna równość dochodów – do jedności – maksymalna nierówność. Oznacza to, że im niższa jest wartość indeksu, tym mniejszy jest stopień tego zróżnicowania i odwrotnie. W praktyce indeks ten jest niezwykle zróżnicowany: oscyluje wokół 0,25 w Europie, 0,33 – w Azji Południowej, 0,4 – w USA, 0,57 – w Ameryce Łacińskiej, do ponad 0,7 w Afryce Subsaharyjskiej. W Polsce wynosi około 0,34. *Ibidem*, s. 146–147.

<sup>3</sup> Zob. np. określone w 2000 r. przez 189 członków ONZ tzw. Milenijne Cele Rozwoju, obejmujące m.in.: wyeliminowanie w świecie skrajnej nędzy i głodu, zapewnienie powszechnego podstawowego wykształcenia, zmniejszenie śmiertelności dzieci, wsparcie dla równości płci itd., a także raport o stanie ich realizacji – zob. <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx> (zakładka: DOCUMENTS). Postępująca globalizacja nie przyniosła oczekiwanej stabilności ekonomicznej w świecie ani nie ograniczyła ubóstwa.

<sup>4</sup> Zob. *Wskaźnik rozwoju społecznego*, <http://pl.wikipedia.org/wiki>; także: [http://forsal.pl/artykuly/689980,human\\_development\\_index\\_](http://forsal.pl/artykuly/689980,human_development_index_) (data dostępu: 03.12.13).

<sup>5</sup> Długie i zdrowe życie wyraża oczekiwaną długość życia, ponieważ im ludzie są zdrowsi, tym dłużej żyją. Wiedzę określa poziom edukacji i analfabetyzmu; miara ta jest ważona: w 1/3 decyduje o niej zbiorowa stopa skolaryzacji, liczona jako stosunek łącznej liczby dzieci i młodzieży uczęszczających do szkół podstawowych, średnich oraz wyższych do ogólnej liczby osób w przedziale wiekowym odpowiednim do etapów kształcenia (podstawowe: 7–13 lat, gimnazjalne i średnie: 14–18 lat, wyższe: 19–24 lat), a w 2/3 decyduje umiejętność czytania i pisania osób dorosłych (w wieku powyżej 15 lat). Standard życia, traktowany jako funkcja poziomu produkcji i konsumpcji, wyrażany jest przez PKB *per capita* w USD, liczonym według parytetu siły nabywczej określonej waluty (*purchasing power parity*, PPP).

USD<sup>6</sup>. Wskaźnik HDI (stanowiący sumę wymienionych trzech miar) odnoszony do idealnie rozwiniętego społeczeństwa wynosiłby „1” – każda ze składowych wynosiłaby 0,(3). Natomiast jego rzeczywista wielkość wskazuje na dystans dzielący określone społeczeństwo od optymalnego poziomu rozwoju.

Przeciętna światowa wysokość HDI szacowana jest na 0,694. Grupę dziesięciu krajów o najwyższym rozwiniętym kapitale ludzkim stanowią: Norwegia (HDI = 0,955), Australia (0,938), USA (0,937), Holandia (0,921), Niemcy (0,920) Nowa Zelandia (0,919), Irlandia (0,916), Szwecja (0,916), Szwajcaria (0,913) i Japonia (0,912). Są to więc najbogatsze kraje współczesnego świata, także w hierarchii według PKB *per capita*.

Z kolei do grupy dziesięciu krajów o najniższym poziomie rozwoju kapitału ludzkiego należą: Burundi (HDI = 0,355), Gwinea (0,355), Republika Środkowoafrykańska (0,352), Erytrea (0,351), Mali (0,344), Burkina Faso (0,343), Czad (0,340), Mozambik (0,327), Demokratyczna Republika Konga (0,304) i Niger (0,304)<sup>7</sup>. Przy tym wskaźniki te kształtują się poniżej poziomu wyznaczanego przez PKB *per capita*.

Zwraca uwagę wysoka pozycja krajów posocjalistycznych, niewymienionych w tym zestawieniu, dla których przeciętny wskaźnik HDI wynosi 0,802. Przewodzą pod tym względem: Słowenia (HDI = 0,884), Czechy (0,865), Estonia (0,835), Słowacja (0,834), Polska (0,821) i Węgry (0,816). Wskaźniki te lokują owe kraje w świecie na pozycjach dużo wyższych niż wynikałoby to z hierarchii według PKB.

## **Polska w minionym ćwierćwieczu**

W Polsce w ciągu ostatniego ćwierćwiecza nastąpiła zdecydowana poprawa warunków rozwoju kapitału ludzkiego. Dynamicznie wzrastał PKB *per capita*, sięgając w 2012 roku 20,6 tys. USD (według PPP), co plasuje nasz kraj na 47. miejscu w świecie. Średnia długość życia mężczyzn wydłużyła się do 72,4 roku (jest jednak o prawie pięć lat poniżej poziomu w wyżej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej) i 81% życia przeżywają oni w zdrowiu. Kobiety żyją średnio 81 lat (o dwa lata krócej niż inne Europejki), 77% życia przeżywając w zdrowiu<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Organizacja Narodów Zjednoczonych uznaje za dochód minimalny 100 USD na osobę, chociaż egzystencja za mniej niż 1 USD dziennie traktowana jest umownie jako życie w nędzy (2 USD – poziom biedy), którego doświadcza niemal 18% ludności w najbiedniejszych regionach świata.

<sup>7</sup> *Human Development Report 2013*, <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2013/> (data dostępu: 04.12.13).

<sup>8</sup> *Wnioski z raportu WHO 2013*, [http://wyborcza.pl/1,75478,13564146,Polak\\_mniej\\_zdrowy\\_niz\\_Europejczyk](http://wyborcza.pl/1,75478,13564146,Polak_mniej_zdrowy_niz_Europejczyk) (data dostępu: 04.12.13).

Średni czas trwania edukacji wynosi 15,3 roku, czytać i pisać potrafi 99,3% ludności kraju powyżej 15. roku życia. Współczynniki skolaryzacji na poziomie podstawowym i gimnazjalnym sięgają 100% (mimo najniższych w UE nakładów na oświatę), a w szkołach wyższych odnotowano ponadczterokrotny wzrost – do 53,8%<sup>9</sup>. Obiektywnie trzeba dodać, iż uzyskiwana poprawa jakości życia w kraju jest efektem nie tylko transformacji ustrojowo-gospodarczej, ale również pozytywnego dziedzictwa po poprzednim systemie (socjalistycznym) w postaci całkowitej likwidacji analfabetyzmu, upowszechnienia szkolnictwa podstawowego i średniego oraz rozwinięcia wyższego, a także stworzenia systemu powszechnej służby zdrowia, co sukcesywnie wydłużało okres życia i wzmacniało psychofizyczną kondycję ludzi. To między innymi dlatego według wskaźnika HDI zajmujemy 39. miejsce w świecie, a w hierarchii PKB *per capita* plasujemy się dopiero na 47. pozycji.

Mimo to rozwój rodzimego kapitału ludzkiego nadal napotyka trudności. Jedną z ich przesłanek jest szybkie starzenie się Polaków. Wprawdzie polskie społeczeństwo jest młodsze niż w większości krajów UE, jednakże szacuje się, że w połowie XXI wieku będziemy już starszym społeczeństwem od europejskiej średniej. Po okresie wzrostu liczby urodzeń w latach 2003–2009 w kolejnych latach wskaźnik ten zaczął spadać<sup>10</sup>.

Kolejną przesłanką trudności w rozwoju rodzimego kapitału ludzkiego jest niestabilny poziom zdrowotności społeczeństwa. Odnotowuje się na przykład wyraźne postępy w przeciwdziałaniu chorobom układu krążenia: śmiertelność wśród chorych z zawałem serca od początku lat 80. ubiegłego wieku zmniejszyła się aż trzykrotnie, do poziomu 6,5%, co sytuuje nas wśród najwyżej rozwiniętych krajów Europy. Nadal wysoka pozostaje (bezwzględnie i w relacji do bogatszej Europy) śmiertelność z powodu udaru mózgu; wskaźniki nie uległy poprawie w ciągu minionych dwudziestu lat. Ograniczone są postępy w zakresie onkologii. Z jednej strony niska jest – na tle Europy – zachorowalność na nowotwory (319 zachorowań na 100 tys. mieszkańców), ale z drugiej – wysoka umieralność (odpowiednio – 204 osoby). Oznacza to, że rocznie umiera w Polsce wskutek nowotworów ponad 80 tys. osób, a gdyby wyleczalność nowotworów była na średnim poziomie europejskim, rocznie umierałoby o 11 tys. ludzi mniej, częstokroć będących jeszcze w wieku produkcyjnym.

<sup>9</sup> Aktualne tendencje wynikające m.in. ze stopniowej likwidacji liceów profilowanych i uzupełniających oraz techników uzupełniających zob. w: *Edukacja i wychowanie*, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS\\_maly\\_rocznik\\_statystyczny\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_maly_rocznik_statystyczny_2013.pdf), zakładka 9, s. 247, tab. 3(139) (data dostępu: 04.12.13).

<sup>10</sup> O przyczynach tego stanu zob.: *Winny kto inny. J. Czapiński o wynikach Diagnozy Społecznej*, „Polityka” nr 26 (2913) z 26.06–02.07.2013 r.; także: *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, <http://www.diagnoza.com/>, zakładki: 3. Główne wyniki i wnioski; 9. Edukacja i kapitał ludzki (data dostępu: 04.12.13).

Eksperti WHO zwracają także uwagę na wyższe od średniej europejskiej zagrożenie ubóstwem w Polsce. Nadal w około 24% gospodarstw domowych stałe dochody nie wystarczają na bieżące potrzeby (ale w 2007 roku było to 32%), co tworzy przesłanki marginalizacji społecznej, utrudnia bowiem czy wręcz zamyka możliwości rozwojowe człowieka. W Polsce warunki mieszkaniowe są gorsze od przeciętnych w Europie Zachodniej. Przede wszystkim nasze mieszkania są ciasne. Ponadto 13% Polaków nie ma w mieszkaniach dostępu do bieżącej wody (prawie 5% w miastach i ponad 25% na wsi), a problem ten jest szczególnie złożony w południowo-wschodniej części kraju. Stosunkowo częste jest też zanieczyszczenie wody bakteriami *Escherichia coli*. Zagrożeniem jest także hałas związany z transportem – prawie 36% mieszkańców największych aglomeracji narażonych jest na hałas przekraczający dopuszczalne wartości<sup>11</sup>.

Wyraźnie uzewnętrznia się tendencja zróżnicowania majątkowo-dochodowego Polaków. Szacuje się, że 10% najbogatszych pozyskuje 27% całkowitych dochodów, natomiast 10% najbiedniejszej ludności – około 3,1%. Nie jest to jednak wygórowana dywersyfikacja. Na przykład w Szwecji najbogatsi, stanowiący 5% społeczeństwa, dysponują 77% całego majątku gospodarstw domowych, a w USA 1% rodzin amerykańskich posiada około 37% bogactwa narodowego. W aspekcie kapitału ludzkiego trzeba mieć jednak na względzie zróżnicowane skutki owych dysproporcji. Nierówności te bowiem może pośrednio niwelować właściwa budżetowa redystrybucja przez progresywne opodatkowanie relatywnie wysokich dochodów, służące następnie finansowaniu wydatków publicznych, między innymi na inwestycje w kapitał ludzki. Pozytywnych przykładów w tym zakresie dostarczają kraje Skandynawii. Brak takich działań oznacza natomiast umacnianie barier rozwojowych kapitału ludzkiego. Sytuacja w Polsce wydaje się bliższa tej drugiej opcji, o czym świadczą relatywnie mierne nakłady z budżetu państwa na rozwój edukacji i nauki.

## **Czas trudnych wyzwań**

Oprócz poprawy warunków bytowych i poziomu opieki zdrowotnej społeczeństwa oraz eliminacji zjawisk wykluczeń społecznych szczególnie prorozwojowo na kapitał ludzki oddziałuje tworzenie warunków sprzyjających dynamicznemu rozwojowi oświaty, szkolnictwa i innych elementów systemu edukacji narodowej, powiązanych z rynkiem pracy. Głównym celem takich

<sup>11</sup> Wnioski z raportu WHO 2013, *op.cit.*



działań jest poprawa jakości tego kapitału i zwiększanie spójności społecznej kraju, umożliwiające pełne wykorzystywanie, zgodne z wymaganiami i potrzebami nowoczesnej gospodarki, rodzimego potencjału zasobów ludzkich<sup>12</sup>. Wskazać jednak trzeba, że mimo realizacji rozległych zamierzeń w tym zakresie nadal jednym z głównych mankamentów pozostają rozbieżności między systemem edukacji a gospodarką, powodujące niepełne dostosowanie oferty edukacyjnej do aktualnego popytu na rynku pracy. Następstwem jest utrzymujące się znaczne bezrobocie w kraju, co prowadzi do ograniczonego wykorzystywania kapitału ludzkiego i hamowania jego rozwoju.

Domniemywać można, że jedną z ważkich przyczyn tej sytuacji jest – oprócz spadku popularności szkolnictwa zawodowego – zróżnicowany poziom nauczania w szkołach i na uczelniach. Co prawda poziom w polskich szkołach jest znacznie bardziej wyrównany niż w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, niemniej jednak różnice między poszczególnymi szkołami wiejskimi i miejskimi, uczelniami publicznymi i niepublicznymi są ewidentne<sup>13</sup>. Przy tym dostęp do lepszych szkół i uczelni determinowany jest głównie statusem materialnym rodziców, co już na starcie do drogi zawodowej znacząco różnicuje możliwości młodych Polaków.

Do tradycyjnych barier rozwoju kapitału ludzkiego należy również opodatkowanie dochodów osobistych, które zmniejsza jego akumulację przez udział podatku w zarobkach. Zjawisko antymotywacyjnego oddziaływania podatków prezentuje ekonomia podaży<sup>14</sup>. Jednym z głównych wynikających z tej teorii wniosków jest konkluzja, że zastosowane stopy podatkowe wpływają na skłonność ludzi do podwyższania wykształcenia i kwalifikacji oraz do zgłaszania (lub nie) swoich dochodów fiskusowi. Po przekroczeniu pewnego punktu wysokie krańcowe stopy opodatkowania dochodów osobistych mogą zmniejszyć inklinacje ludzi do podwyższania kwalifikacji i podejmowania dodatkowej pracy.

Co więcej: dodatkowo demobilizuje do inwestowania w kapitał ludzki progresywna z reguły konstrukcja podatku. Powoduje ona względnie niską krańcową jego stawkę w okresie inwestowania i względnie wysoką – po zrealizowaniu inwestycji i podczas jej dyskontowania. Czyli podatki te obniżają przychód z inwestycji po opodatkowaniu, co w praktyce zniechęca ludzi do inwestowania „w siebie”, ponieważ uniemożliwia pomniejszanie

<sup>12</sup> Zob. szeroko: W. Miś, *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Rozwój kapitału ludzkiego w Polsce w świetle programu operacyjnego na lata 2007–2013*, Wyd. WSZiP, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> Zob.: *ibidem*, s. 22 i n.

<sup>14</sup> Ekonomia podaży – teoria makroekonomiczna wyrosła na gruncie recesji lat 1980–1990, a głównie szczególnego *novum* tego okresu – stagflacji. Do twórców tej teorii należą: A. Leffer, P. Roberts i N. Ture. Zob. szeroko: P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 2, PWN, Warszawa 2004, s. 418 i n.

podatku przez większość zainwestowanych środków. Na podstawie tych tez zwolennicy ekonomii podaży formułują twierdzenie, iż wysokie krańcowe stopy podatkowe, powstrzymując ludzi przed inwestowaniem w wykształcenie i poprawę umiejętności zawodowych, zmniejszają zasób i jakość kapitału ludzkiego kraju. Natomiast obniżenie opodatkowania wpływa na ludzi motywująco, zachęca do ponoszenia dodatkowych nakładów „w siebie”, do inwestowania w podwyższanie kwalifikacji. Włożony dodatkowy wysiłek wywołuje wzrost produktywności kapitału ludzkiego i w wyniku tego także dochodu narodowego. Tym samym rosną również wpływy podatkowe do budżetu i w efekcie więcej środków może być przeznaczanych także przez państwo na dalsze inwestycje w kształcenie, szkolenie zawodowe i podobne procesy dynamizujące rozwój gospodarczy<sup>15</sup>.

Przedstawione tezy budzą różnorakie zastrzeżenia, a u ich podstaw leży przede wszystkim brak dowodów empirycznych potwierdzających pozytywny wpływ redukcji stóp podatkowych na dynamikę rozwoju kapitału ludzkiego i ogólny wzrost koniunktury<sup>16</sup>. W tym aspekcie podkreślić zatem trzeba, że tezy teorii podaży nie powinny być traktowane jako dyrektywy szybkiego sukcesu ekonomicznego. Można natomiast postrzegać w nich podstawę długookresowego planu rządowych działań zmierzających – dzięki obniżaniu stóp podatkowych – do zwiększania bodźców do pracy i inwestowania w kapitał ludzki. Istotnym jednak warunkiem transpozycji tworzonych zachęt jest atmosfera pewności ekonomiczno-politycznej, że takie będzie postępowanie państwa w długim okresie. Wtedy przekładać się ona będzie między innymi na rosnące zaangażowanie ludzi w podwyższanie wykształcenia, kwalifikacji, umiejętności itd. Natomiast częste w praktyce zmiany w realnej polityce podatkowej, w tym odnoszące się do stosowanych różnorakich ulg podatkowych, odliczeń, wyłączeń itp., podważają zasady poziomej i pionowej równości<sup>17</sup>.

Nasila się wówczas dodatkowo niepewność co do spodziewanych zwrotów z inwestycji w kapitał ludzki. Przy tym rządzący politycy częstokroć wykorzystują krótkookresową pasywność ludzi na to, by przez wzrost podatków maksymalizować pochodzące z tego źródła wpływy<sup>18</sup>, choć mają świadomość,

<sup>15</sup> Zwolennikami wykorzystywania teorii ekonomii podaży w praktyce byli prezydenci USA: R. Reagan i G.W. Bush oraz premier Wielkiej Brytanii – M. Thatcher.

<sup>16</sup> Przykładowo, w USA obniżki podatku dochodowego wprowadzone podczas prezydentury R. Reagana i G.W. Busha nie wpłynęły na ożywienie koniunktury i spowodowały niższe, a nie wyższe przychody budżetu z tytułu podatków.

<sup>17</sup> Według zasady poziomej równości podatnicy o podobnych dochodach i warunkach powinni płacić takie same podatki, natomiast według zasady pionowej osoby mające różne warunki powinny być opodatkowane odpowiednio do swoich różnych możliwości.

<sup>18</sup> Na temat wpływu polityków na koniunkturę m.in. przez politykę fiskalną i jego skutków w odbiorze społecznym, czyli tzw. politycznego cyklu koniunkturalnego, zob. szeroko: W. Miś, *Ekonomia*

że w dłuższym okresie podatnicy zareagują zmniejszeniem inwestycji między innymi „w siebie”. System podatkowy tworzy więc przesłanki barier rozwoju kapitału ludzkiego; poglądy te podziela wielu ekonomistów<sup>19</sup>.

Kolejna tradycyjna bariera rozwoju kapitału ludzkiego tkwi w jego istocie jako niematerialnego aktywu, utrudniającej inwestowanie ze źródeł zewnętrznych. Odnosi się to zwłaszcza do pracowników młodych i w średnim wieku. Niewielu z nich stać na kolejne nakłady środków finansowych niezbędnych do podwyższania kwalifikacji czy opanowania nowego zawodu, tymczasem pracodawcy, determinowani ostrą konkurencją rynkową, stawiają coraz wyższe wymagania zatrudnianym pracownikom<sup>20</sup>.

Ten wzgląd skłania wielu ludzi do zaciągania pożyczek pozwalających na opłacanie podwyższania swojego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych<sup>21</sup>. Podobnie postępują przedsiębiorcy zaciągający kredyty na kumulację kapitału rzeczowego. Jednakże w odróżnieniu od firm indywidualne jednostki (osoby) zazwyczaj nie mają odpowiedniego zabezpieczenia spłaty kredytu i nie mogą pozyskać środków koniecznych do rozwoju własnego potencjału. Co prawda niejednokrotnie pracodawcy inwestują w podwyższanie kwalifikacji (z reguły specyficznych, przydatnych tylko w określonej firmie) swoich pracowników. Działania takie ogranicza jednak świadomość ryzyka odejścia przeszkolonego pracownika do konkurencji.

Pomoc pracodawcy nie jest na ogół darmowa. Wielu z nich w takich sytuacjach narzuca pracownikom wynagrodzenie niższe od wartości produktu krańcowego ich pracy, przez co ponoszą oni część kosztów szkolenia zawodowego, leżącego w istocie rzeczy w interesie pracodawcy<sup>22</sup>. Z tego powodu niezbędny jest – ze względu na dodatnie efekty zewnętrzne kreowane przez kapitał ludzki – rozwój państwowego systemu dokształcania zawodowego, stypendiów, dopłat i gwarancji do pożyczek, wspieranie przez państwo programów szkoleń w całych gałęziach itp. Stopniowej realizacji tych procesów

---

*o przyczynach cyklu koniunkturalnego – zarys współczesnych egzogenicznych teorii wahań cyklicznych*, „Zeszyty Naukowe” Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej 2009, nr 3(32), s. 16 i n.

<sup>19</sup> Zob.: J. Kudła, *Kontrowersje wokół opodatkowania kapitału ludzkiego*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt6/25\\_Kudla\\_Janusz.pdf](http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt6/25_Kudla_Janusz.pdf) (data dostępu: 03.12.13).

<sup>20</sup> Na przykład w Polsce szacuje się, że około 25% osób uczących się i około 31% niepobierających dodatkowej nauki za istotną przeszkodę w uzupełnianiu i doskonaleniu kwalifikacji uznaje barierę finansową – brak dostatecznych środków finansowych na takie inwestycje.

<sup>21</sup> Nie jest to jednak zjawisko powszechne. Wśród wielu osób aktywnych zawodowo jedną z barier podejmowania dodatkowej nauki jest nieświadomość potrzeby ciągłego uzupełniania i doskonalenia kwalifikacji; około 40% uczących się i około 47% nieuczących się Polaków nie dostrzegło w minionej dekadzie potrzeby kształcenia ustawicznego.

<sup>22</sup> Zob. szerzej: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, PWN, Warszawa 2003, s. 340 i n.

w Polsce służy Program Operacyjny Kapitał Ludzki, finansowany w 85% ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego UE<sup>23</sup>.

### **Poziom produktywności krańcowej**

Część barier rozwojowych kapitału ludzkiego wynika z jego immanentnego zróżnicowania. Kapitał ten nie jest wartościowo jednorodny. Ludzie (pracownicy) różnią się wiekiem, wrodzonymi zdolnościami, wykształceniem ogólnym i zawodowym, doświadczeniem praktycznym, płcią i rasą, a także przynależnością do związków zawodowych. Powoduje to – z jednej strony – zróżnicowanie ich produktywności, z drugiej – przyczynia się do zróżnicowania płac (na przykład w postaci podziału na pracowników umysłowych i fizycznych). Dysproporcje w dochodach (płacach) są odbiciem różnic w wydajności (produktywności) poszczególnych pracowników, ta zaś determinowana jest z reguły poziomem wykształcenia określającym wartość kapitału ludzkiego, która ma bezpośredni wpływ na wielkość dochodów i pozycję człowieka na rynku pracy<sup>24</sup>.

Owa wartość wynika z poczynionych w przeszłości inwestycji, napotykających – jak wskazano – na różnorakie ograniczenia. Tym samym zamyka się krąg barier rozwojowych tego kapitału. Podobne podłoże zróżnicowania płacowego ma także technika pracy (produkcji), determinująca produktywność pracownika. Przykładowo, mechanik samochodowy korzystający z komputera z odpowiednim oprogramowaniem będzie bardziej efektywny w pracy i uzyska wyższe dochody niż konkurent pracujący metodami tradycyjnymi. Wysokość płacy jest związana również ze skalą trudności psychofizycznych pracy i odpowiedzialnością w pracy, gdyż według powszechnego przekonania ludzie wykonujący prace bardziej odpowiedzialne powinni otrzymywać wyższe wynagrodzenie.

Przyczyny wskazanych zróżnicowań można wyjaśnić za pomocą teorii produktywności (użyteczności) krańcowej czynników produkcji. Ujmując syntetycznie: dochód konkretnej osoby zależy głównie od ilości sprzedawanych przez nią usług czynników produkcji oraz od ceny tych czynników. Wielkość sprzedaży jest uwarunkowana przede wszystkim skalą popytu. Z kolei o popycie na określony czynnik decyduje wartość krańcowego produktu tego

<sup>23</sup> Zob. szeroko: W. Miś, *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Rozwój kapitału ludzkiego w Polsce...*, *op.cit.*

<sup>24</sup> Aktualne badania wykazują, że w Europie dodatkowy rok nauki przyczynia się do wzrostu zarobków o około 6,5–9% w zależności od skali restrykcyjnej polityki płacowej w kraju. Także stopień zatrudnienia rośnie wraz ze wzrostem kwalifikacji zdobytych na kolejnych etapach kształcenia.

czynnika. W tych zastosowaniach, w których wartość ta jest wysoka, duży jest popyt i w wyniku również cena czynnika jest wysoka. Jeśli ponadto popyt na produkt wytwarzany przez określony czynnik jest duży, a jego podaż ograniczona – cena tego czynnika dodatkowo wzrasta. To z tego powodu renta ekonomiczna w niektórych zawodach jest zaskakująco wysoka (na przykład w zawodzie aktora, menedżera, piłkarza).

Uogólniając: występujące ograniczenia rozwojowe powodują, że ludzie są właścicielami różnych ilości i jakości kapitału ludzkiego, determinowanych wiedzą i wykształceniem, kwalifikacjami oraz doświadczeniem zawodowym, kondycją psychofizyczną, stanem zdrowia itp. Zatrudnione w produkcji usługi tego kapitału zapewniają właścicielowi dochód, którego wielkość zależy od poziomu jego produktywności krańcowej. Jest to podstawowa przyczyna zróżnicowania dochodów płacowych ludzi, skutkująca – w postaci „sprzężeń zwrotnych” – inwestycyjnymi ograniczeniami we wzrost jakości kapitału ludzkiego.

Do tradycyjnych barier rozwoju kapitału ludzkiego należy także dyskryminacja na rynku pracy. Oznacza ona sytuację, w której pracownik otrzymuje płacę niższą od stawki rynkowej odpowiadającej określonym zawodom i kwalifikacjom. Przyczyną takiej sytuacji są różne właściwości człowieka: płeć, rasa, wyznawana religia, status osiedleńczy itp. Zjawiska takie występują w praktyce w większości krajów współczesnego świata. Mężczyźni wykonują z reguły zajęcia bardziej popłatne niż kobiety, toteż zarabiają więcej, a ich kariery zawodowe są szybsze. Ludność kolorowa zarabia w zasadzie mniej od ludności białej, nawet wtedy, gdy nie występują różnice w wykształceniu i doświadczeniu zawodowym. Podobnie imigranci, przybysze z zewnątrz, zazwyczaj uzyskują niższe płace od ludności miejscowej. Dysproporcje te bywają odbiciem różnic w produktywności pracy różnych grup pracowników, częściej jednak dowodzą dyskryminacji na rynku pracy. Jakie są faktyczne przesłanki tych zjawisk?!

## **Dyskryminacje na rynku pracy**

Według mikroekonomii różnice średnich zarobków mężczyzn i kobiet wynikają z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest odmiennność struktury ich zatrudnienia determinowana bieżącymi i perspektywicznymi korzyściami pracodawców<sup>25</sup>. Z punktu widzenia celów organizacji bardziej opłacalne jest doszkalanie i awansowanie mężczyzn, ponieważ kobiety częściej niż mężczyźni

<sup>25</sup> Zob. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia, op.cit.*, s. 344–350.

przerywają lub wręcz kończą pracę i karierę zawodową w młodszym wieku z powodu macierzyństwa i obowiązków wynikających z urodzenia dziecka, ze względu na rodzinę itp. Tym samym nakłady pracodawców na rzecz przyszłego wzrostu produktywności pracownika dyskutowane są w znacznie mniejszym stopniu w odniesieniu do kobiet niż do mężczyzn. Toteż choćby tylko z tego względu, nawet w przypadku przyjęcia przez pracodawców założenia, że wynagradzanie pracowników o takim samym przygotowaniu zawodowym powinno być jednakowe, płacą oni mężczyznom więcej niż kobietom za wykonywanie takiej samej pracy.

Ponadto kobiety są dyskryminowane już przez sam system oświaty i szkolnictwa wyższego i w rezultacie mężczyźni mają z reguły wyższe wykształcenie niż kobiety<sup>26</sup>. Poczynając od pierwszych etapów edukacji, chłopcom stawia się większe wymagania i ich przede wszystkim pobudza do dalszej nauki. Ciągłe bowiem dominuje stereotyp myślenia o preferencjach kobiet według następującej kolejności: szkoła – małżeństwo – macierzyństwo. Wskutek tego relatywnie mniejsza liczba kobiet niż mężczyzn podejmuje wyższe studia z myślą o długofalowej karierze zawodowej.

Przedstawione tezy mają istotne wsparcie w psychologicznej teorii strukturalno-społecznej, określającej różną rolę kobiety i mężczyzny w strukturze społecznej<sup>27</sup>. Kobiety rodzą dzieci, karmią noworodki, wychowują niemowlęta itp., co powoduje, że spędzają więcej czasu w domu z rodziną. Natomiast mężczyźni więcej czasu poświęcają na pracę i karierę zawodową, wskutek czego uzyskują wyższe zarobki, są szybciej awansowani, częściej zajmują kierownicze stanowiska itp. Tak więc funkcje społeczne sprawiają, że każda z płci specjalizuje się i realizuje w wykonywaniu innych zadań, rozwija różne umiejętności i zdolności, dąży do maksymalizacji operatywności itp. adekwatnych swojej dziedzinie. Toteż model „idealnego mężczyzny” charakteryzują: siła, wytrwałość, inteligencja, ambicja, dominacja i inne cechy umożliwiające efektywne spełnianie swoich funkcji w społeczeństwie i rodzinie. Natomiast „idealna kobieta” utożsamiana jest z „idealną matką” – osobą słabszą od mężczyzny, mniej ambitną i mało ekspansywną, ale za to zdecydowanie silniej i dojrzałe zaangażowaną w kształtowanie i rozwijanie poprawnych relacji w rodzinie.

Owe zróżnicowane funkcje społeczne płci skutkują różnymi możliwościami ich kariery zawodowej i pozyskiwania dochodów z pracy. Dotychczas stereotypu tego nie obalił rozwijający się ruch feministyczny głoszący program

<sup>26</sup> Aktualnie w Polsce odsetek kobiet z wyższym wykształceniem jest wyższy niż mężczyzn w tzw. wieku mobilnym, tzn. do 40. roku życia, natomiast w odniesieniu do starszych roczników relacje są nadal odwrotne.

<sup>27</sup> Por. T.D. Nelson, *Psychologia uprzedzeń*, GWP, Gdańsk 2003, s. 340 i n.

równego uczestnictwa kobiet i mężczyzn w życiu prywatnym i publicznym, mający na celu likwidację barier prawnych, ekonomicznych itp. oraz zmianę mentalności społecznej umożliwiającą zrównanie szans rozwojowych kobiet z mężczyznami<sup>28</sup>.

Analiza zjawisk dyskryminacji rasowej powodującej różnice w zarobkach pomiędzy osobami białymi i kolorowymi także pozwala zauważyć pewne prawidłowości. Jedną z nich jest wykonywanie przez białych bardziej skomplikowanych, trudniejszych prac, w których z reguły istotną rolę odgrywa wykształcenie, doświadczenie zawodowe i poczucie odpowiedzialności. Przy tym w praktyce okazuje się, że ważkim dylematem kolorowej ludności jest, oprócz poziomu i zakresu posiadanego wykształcenia, także jego rodzaj i miejsce pozyskania. Uczęszczają oni bowiem z reguły do typowych szkół państwowych, których dyplomy są znacznie mniej cenione na rynku pracy niż dyplomy renomowanych szkół i uczelni niepublicznych. Ponadto ograniczone szanse tych nacji na awans zawodowy i płacowy skutkują stosunkowo płaską strukturą ich zarobków mimo postępującego wieku i rosnącego stażu pracy.

Dyskryminacja na rynku pracy ma też swoje ogólne źródło w założeniach funkcjonowania kapitalistycznych podmiotów gospodarczych mających status spółek, korporacji itp., opartych na kapitale akcyjnym. Powiązanie jest proste: podstawową powinnością menedżerów tych podmiotów wobec akcjonariuszy jest maksymalizacja zysku (determinująca między innymi wysokość wypłacanej dywidendy), o czym decyduje przede wszystkim produktywność pracowników. Jeśli zarządzający firmą uznają, że różni pracownicy mają odmienne cechy determinujące ową produktywność, będą wyraźnie różnicować ich wynagrodzenia za pracę, chociaż ogólne reguły funkcjonowania konkurencyjnego rynku mogą wywoływać tendencję osłabiającą opisaną prawidłowość. Mianowicie, dążąc do obniżki kosztów produkcji, pracodawca może zatrudniać niżej opłacane, dyskryminowane grupy pracowników (na przykład kobiety czy kolorowych mężczyzn), co w wyniku umożliwi sprzedaż wytworzonego produktu po cenach niższych od konkurentów i powiększenie udziału w rynku.

Konkurenci, postrzegając to zjawisko, będą oczywiście podejmować podobne działania, by nie stracić swej dotychczasowej przewagi. W rezultacie popyt na dyskryminowane grupy pracowników będzie wzrastać, co spowoduje wzrost ich wynagrodzeń. Presja konkurencji może więc – paradoksalnie

<sup>28</sup> W tym kontekście warto podkreślić, że zasada równości ludzi jest jedną z podstaw polityki Unii Europejskiej. Jej wyrazem są m.in. założenia Europejskiego Funduszu Społecznego UE (obowiązujące w Polsce) uwzględniające konieczność zapewnienia ludziom równych szans i możliwości rozwoju oraz zwalczania wszelkich przejawów dyskryminacji, w tym ze względu na płeć, rasę, wiek, sprawność psychofizyczną czy stopień niepełnosprawności. Praktyka życia społeczno-ekonomicznego odbiega niestety od tych założeń także w krajach Unii.

– zawęzać dyskryminacje płacowe, chociaż w praktyce nigdzie nie wyeliminowała ich całkowicie.

Kontrowersyjny wpływ na rozwój kapitału ludzkiego (w tym na osłabianie dyskryminacji płacowej) ma stopień zorganizowania pracowników określonej branży w związkach zawodowych. Tradycyjnym celem działania związku zawodowego jest równoważenie siły pracowników z siłą pracodawców w negocjacjach dotyczących poprawy warunków pracy i płac. Realizacja tego celu determinowana jest możliwością ograniczania przez związek podaży siły roboczej. Oczywiście możliwości oddziaływania związków na pracodawców zmierzające do zapewnienia wyższych płac swoim członkom są tym większe, im mniej elastyczny jest popyt na pracę i im silniej mogą ograniczyć jej podaż. Z praktyki wynika, że urzeczywistnia się to głównie w umowach zbiorowych związków z pracodawcami. Postanowienia tych umów odzwierciedlają bowiem naciski na wzrost płac już zatrudnionych kosztem zwiększenia produktywności pracowników oraz dążenie do nieobniżania poziomu zatrudnienia w branży.

W aspekcie ogólnospołecznym ma to dwojaki wymiar. Zmiany warunków pracy prowadzące do wzrostu produktywności pracowników skutkują wzrostem zysku przedsiębiorstwa, którego część – jako kompensatę za owe zmiany – otrzymują pracownicy w postaci podwyżek płac. Jednakże wyższe płace oznaczają wzrost kosztu krańcowego produkcji, co skłania firmy – dążące do maksymalizacji zysku – do podniesienia cen swoich produktów. Finalnym skutkiem działania związku będzie więc wzrost płac nominalnych, ale także wzrost cen produkowanych wyrobów, co hamuje wzrost płac realnych, a nawet tworzy nierzadko przesłanki inflacji. Z kolei akceptowanie przez związek niższego zatrudnienia w branży tworzy przesłanki wzrostu bezrobocia. Co najmniej dyskusyjny jest więc ogólnospołeczny rezultat działania związku zawodowego.

Reasumując, społeczny poziom akumulacji kapitału ludzkiego determinuje jego indywidualna personifikacja – w konkretnych ludziach. Proces ten napotyka – jak wskazano – liczne tradycyjne bariery, potęgowane jeszcze utrudnieniami współczesnego rozwoju cywilizacyjnego.

## Bibliografia

- Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, <http://www.diagnoza.com/>.  
*Human Development Report 2013*, <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2013/>.  
Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.  
Kudła J., *Kontrowersje wokół opodatkowania kapitału ludzkiego*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt6/25\\_Kudla\\_Janusz.pdf](http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt6/25_Kudla_Janusz.pdf).  
*Milenijne Cele Rozwoju*, <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx> (zakładka: DOCUMENTS).



Miś W., *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Rozwój kapitału ludzkiego w Polsce w świetle programu operacyjnego na lata 2007–2013*, Wyd. WSZiP, Warszawa 2007.

Nelson T.D., *Psychologia uprzedzeń*, GWP, Gdańsk 2003.

*Raport o realizacji MCR*, <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx> (zakładka: DOCUMENTS).

*Wnioski z raportu WHO 2013*, [http://wyborcza.pl/1,75478,13564146,Polak\\_mniej\\_zdrowy\\_niz\\_Europejczyk.html](http://wyborcza.pl/1,75478,13564146,Polak_mniej_zdrowy_niz_Europejczyk.html).

*Winny kto inny. J. Czapiński o wynikach Diagnozy Społecznej*, „Polityka” nr 26 (2913) z 26.06–02.07.2013 r.

---

Władysław Miś – dr hab., prof. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, kierownik Katedry Ekonomii tej uczelni.

Paweł Miodek, Łukasz Speer

## **INŻYNIER GLOBALNY – Z PERSPEKTYWY PRAWA I ZARZĄDZANIA**

W nowoczesnym świecie złożonych relacji pomiędzy podmiotami mającymi wpływ na stan nauki i gospodarki zaczynają się zacierać tradycyjne podziały i ich klasyfikacje. Wiedza i jej praktyczne zastosowania przybierają coraz bardziej interdyscyplinarny wymiar. Trudnym zadaniem wydaje się przyporządkowanie ról poszczególnym zawodom. Złożoność zagadnień, z jakimi styka się profesjonalista, powoduje bowiem potrzebę kreatywnego i twórczego myślenia oraz wykorzystania wiedzy z wielu dziedzin. Wyuczona profesja często nie wystarcza, by zmierzyć się z zaistniałym problemem.

Złożoność procesów decyzyjnych wymaga interdyscyplinarnej wiedzy, niekiedy ze skrajnych dziedzin, obejmującej swoim zakresem odmienne pojęcia, lecz na określonym polu działalności współzależące od siebie. Co więcej, często wiedza teoretyczna na poziomie uniwersyteckim dopiero w połączeniu z doświadczeniem i praktyką pozwala na znajdowanie rozwiązań prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu.

### **Spojrzenia na tradycyjną profesję „budowniczego”**

Zawodem zmagającym się z tym problemem jest z pewnością inżynier. Kojarzony jest on przede wszystkim z predyspozycjami do nauk ścisłych. Jednakże, zdobywając wykształcenie techniczne, musi zmierzyć się również z zagadnieniami z zakresu innych dyscyplin i to nie tylko ekonomii czy prawa, ale niekiedy też na przykład medycyny bądź biologii. Powszechna jest implementacja procesów opisywanych przez zarządzanie, ekonomię, medycynę bądź biologię do działań inżyniera. Dopiero korelacja odrębnych dziedzin nauki pozwala na stworzenie, bazującej na wiedzy i doświadczeniu inżyniera, nowej jakości. Ale czy jest możliwe skuteczne połączenie wszystkich tych cech i umiejętności w jednej osobie? Mając na względzie złożoność wynikających z tego wyzwań, zadań organizacyjnych i merytorycznych, zasadne jest pytanie: dokąd zmierza inżynier XXI wieku?

Już samo zdefiniowanie pojęcia „inżynier” stanowi trudne zadanie. Inżynierowie pojawili się już na początku kształtowania się cywilizacji<sup>1</sup>. Wykorzystanie sztuki inżynierskiej polegające na umiejętności przekształcenia materii i zjawisk naturalnych w przyjazne człowiekowi przedmioty użytku codziennego, a przede wszystkim w obiekty chroniące od wpływu nieprzyjaznego otoczenia i warunków atmosferycznych, w czym zawiera się kwintesencja działań inżynierskich, stały się podstawą przetrwania i rozwoju gatunku ludzkiego od pierwszych dni jego bytowania na Ziemi. Pomijając prapoczątki, pierwsze kompleksowo pod względem technicznym i organizacyjnym zrealizowane projekty inżynierskie pojawiły się w IV tysiącleciu przed narodzeniem Chrystusa na terenie starożytnego Bliskiego Wschodu<sup>2</sup>. Doskonale dokumentują je wykopaliska archeologiczne i zachowane teksty pisane z tamtego okresu.

Wykorzystania wiedzy technicznej, dzisiaj uznawanej za naturalny atrybut zawodu inżyniera, wymagało planowanie miast i osiedli, wytyczanie i budowanie obiektów melioracyjnych i wodnych, technika i sztuka budowlana, budowa portów i statków, technika wojenna i wojskowa. W żadnym jednak z języków antycznych nie odnajdujemy słowa „inżynier” odzwierciedlającego tak szeroki zakres umiejętności. Wprawdzie w jednym z najstarszych na świecie zbiorów praw, określanych jako Kodeks Hammurabiego<sup>3</sup>, zredagowanym i spisany w XVIII wieku p.n.e. za panowania tego władcy, szóstego przedstawiciela I dynastii z Babilonu, pojawia się w paragrafach od 229 do 233 blisko brzmiące słowo *itinnum*<sup>4</sup>. Oznaczało ono murarza lub budowniczego, a więc jedną z najpopularniejszych w tym czasie profesji inżynierskich. Ale już w następnych paragrafach (234 i 235) pojawiają się inne określenia: budowniczy barki to nie wspomniany *itinnum*, a *malâhum*<sup>5</sup>, czyli skutnik. Dlatego należy uznać, że obszary pracy inżynierów jako ekspertów i specjalistów utożsamiane z organizacją, planowaniem i techniką w swym najwcześniejszym okresie przyjmowały otwarte formuły nazewnictwa.

<sup>1</sup> Por. G. Righetti, B. Edigati, R. Lucca, *Dzieje cywilizacji. Prehistoria i starożytność*, Arkady, Warszawa 1999.

<sup>2</sup> Por. W. Kaiser, W. König, *Geschichte des Ingenieurs – Ein Beruf in sechs Jahrtausend*, wyd. Carl Hanser Verlag, München 2006, s. 30.

<sup>3</sup> Polskie piśmiennictwo przyjmuje termin „Kodeks Hammurabiego”; zob. *Kodeks Hammurabiego*, M. Stępień (przekł.), wyd. Alfa-Wero, Warszawa 1996.

<sup>4</sup> *Itinnum* (jęz. akadyjski) – murarz, budowniczy, *Kodeks Hammurabiego*, *op.cit.*, na podstawie strony internetowej: <http://www.pistis.pl/biblioteka/Hammurabiego%20kodeks.pdf> (data dostępu: 01.12.13).

<sup>5</sup> *Malâhum* (jęz. akadyjski) – skutnik, osoba budująca barki. *Kodeks Hammurabiego*, *op.cit.*, na podstawie strony internetowej: <http://www.pistis.pl/biblioteka/Hammurabiego%20kodeks.pdf> (data dostępu: 01.12.13).

Etymologia słowa „inżynier” wskazuje, że najprawdopodobniej wywodzi się ono od łacińskiego *ingenium*<sup>6</sup>, oznaczającego genialny wynalazek lub bystrość umysłu<sup>7</sup>. Stanowiło też używany przez starożytnych Rzymian synonim takich pojęć, jak inteligencja, talent, geniusz, bystrość, pomysłowość, zdolność, pojętność. W średniowieczu włoskie słowo *ingegnere*<sup>8</sup>, zastępujące łacińskie *ingenium*, służyło do określenia mistrza artyleryjskiego i budowniczego maszyn obłężniczych. Podobnie w języku niemieckim – pojawiło się słowo *ingenieur*<sup>9</sup> oznaczające człowieka trudniącego się konstruowaniem maszyn wojennych.

Po raz pierwszy określeniem „inżynier” (*ingénieur*<sup>10</sup>), oznaczającym specjalistę w obszarze technicznym o odpowiednim wykształceniu teoretycznym, posłużono się we Francji na początku XVII wieku. *Ingénieur* oznaczał więc od tego momentu osobę związaną z techniką, eksperta i specjalistę, bez określania jednak konkretnej dziedziny działalności, z nałożonym na niego obowiązkiem uzyskania odpowiedniego przygotowania teoretycznego.

Francuski wzorzec, który należy uznać za naturalne rozwinięcie i doprecyzowanie łacińskiego *ingenium*, przetrwał do dnia dzisiejszego. Bliska jest mu na przykład definicja zawarta w *Słowniku języka polskiego*: „inżynier to specjalista mający wyższe wykształcenie w określonej dziedzinie wiedzy technicznej”<sup>11</sup>. Inżynier to również jeden z zawodów wymienionych w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 27 kwietnia 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania<sup>12</sup>.

Jednakże nawet akty urzędowe, takie jak wspomniane rozporządzenie, nie identyfikują w pełni roli i funkcji inżyniera. Dlatego w literaturze pojawia się wiele innych definicji, obejmujących wiele obszarów gospodarczych i społecznych. Mówi się o „inżynierach finansowych”, „inżynierach sprzedaży”, „inżynierach socjo-kognitywistycznych”, „inżynierach wiedzy” czy „inżynierach

<sup>6</sup> *Ingenium* (jęz. łaciński) – talent, wrodzona zdolność. E. Kubicka, M. Suwała, *Słownik łacińsko-polski, polsko-łaciński*, wyd. Buchmann, Toruń 2008, s. 85.

<sup>7</sup> Por. W. Kaiser, W. König, *Geschichte des Ingenieurs...*, *op.cit.*, s. 78–123.

<sup>8</sup> *Ingegnere* (jęz. włoski) – inżynier. W. Meisel, *Podręczny słownik polsko-włoski*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1996.

<sup>9</sup> *Ingenieur* (jęz. niemiecki) – inżynier. J. Piprek, J. Ippoldt, *Wielki słownik niemiecko-polski. Tom I z suplementem A–K*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 838.

<sup>10</sup> *Ingénieur* (jęz. francuski) – inżynier. K. Kupisz, B. Kielski, *Podręczny słownik polsko-francuski*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1996.

<sup>11</sup> M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, t. 1, A–K, wyd. PWN, Warszawa 1978, s. 806.

<sup>12</sup> Załącznik do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 27 kwietnia 2010 r., Dz.U. Nr 82, poz. 537 ze zm.

społecznych”, nie muszą jednak wykazać się oni „wyższym wykształceniem, w określonej dziedzinie wiedzy technicznej”<sup>13</sup>.

Tendencja ta pokazuje, że wszędzie, gdzie występuje „piękno umysłu” (jak chociażby w kogniwiście), pojawia się również określenie „inżynier”, *ingenium*. Ewoluuje ono wraz z rozwojem cywilizacji. Jak podaje Accreditation Board for Engineering and Technology, inżynier reprezentuje „profesję, w której wiedza z zakresu nauk przyrodniczych i matematycznych zdobyta przez studia, doświadczenie i praktykę jest stosowana z rozeznaniem zmierzającym do rozwinięcia zastosowania ekonomicznego materiałów i sił natury dla dobra ludzkości”<sup>14</sup>. Mając na względzie te słowa, racjonalne wydaje się stwierdzenie Stefana Weinfelda, iż osobowość i cechy inżyniera są niezależne od tytułu czy wpisu do katalogu zawodowego. Prawdziwy inżynier, według tego autora, „sięga do modeli abstrakcyjnych często po to, aby wyobrazić sobie pewne zupełnie realnie zachodzące zjawiska” i korzystając z wielkich źródeł inspiracji, jakimi są dla niego nauki ścisłe, „musi jednocześnie kroczyć realnie po ziemi. Musi jednym słowem myśleć technicznie”<sup>15</sup>.

Kompatybilna z tą tezą jest definicja sformułowana przez Konferencję Przedstawicieli Stowarzyszeń Inżynierskich Europy i Stanów Zjednoczonych (EUSEC). Podkreśla się w niej, że dzięki swojemu gruntownemu wykształceniu i praktyce zawodowej inżynier jest zdolny do stosowania metod naukowych i naukowego punktu widzenia do analizy i rozwiązywania problemów technicznych. Jest w stanie przyjąć odpowiedzialność za rozwijanie i stosowanie nauki i wiedzy inżynierskiej, w szczególności w pracy badawczej, produkcji, nadzorowaniu, zarządzaniu oraz kształceniu inżynierów. Praca jego jest w przeważającej części nieszablona. Nie jest to wyuczona praca umysłowa nabywana w wyniku rutyny ani bezpośrednio praca fizyczna. Jej istota zawiera się we własnym myśleniu i kierowaniu się własnym osądem oraz w technicznej i administracyjnej umiejętności nadzorowania pracy innych<sup>16</sup>.

Praca inżyniera ma po prostu charakter wielozadaniowy, wymaga swobodnego poruszania się po wielu płaszczyznach. Sam stopień naukowy nie jest zatem jej jedynym wyznacznikiem. Historia znała wiele przypadków ludzi określanych mianem inżyniera, mających na swym koncie ważne, nowatorskie dokonania, którzy takiego formalnego tytułu nie mieli. Natomiast, niezależnie od poziomu i rodzaju wykształcenia, dysponowali tym,

<sup>13</sup> M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, op.cit., t. 1, s. 806.

<sup>14</sup> Definicja opracowana przez Accreditation Board for Engineering and Technology, <http://www.wmich.edu/engineer/ceee/miller/082903/Lecture%20Notes.pdf> (data dostępu: 01.06.2013).

<sup>15</sup> S. Weinfeld, *Inżynier i jego sztuka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 87.

<sup>16</sup> *INCOSE System Engineer Handbook*, July 2000, <http://g2sebok.incose.org/documents/assets/MSS/Final/sh%20hdbk%202.6.pdf> (data dostępu: 01.06.2013).

co inżynierom naprawdę jest potrzebne: zdolnościami, wyobraźnią, energią i talentem organizacyjnym. Ważne są bowiem predyspozycje zawodowe. Bez tych cech nie można realizować żadnego wielkiego przedsięwzięcia, ich posiadanie zaś często wpisuje nazwisko człowieka do historii techniki<sup>17</sup>. Dowodzą tego przykłady dokonań takich „inżynierów bez inżynierskiego cenzusu”, jak Tomasz Edison, Bill Gates czy wcześniej Leonardo da Vinci, Mikołaj Kopernik, Gottfried Wilhelm Leibniz czy Thomas Jefferson.

W Polsce ponad 360 lat temu Józef Naronowicz-Naroński tak opisywał (z pewnym przymrużeniem oka) cechy prawdziwego inżyniera: „Prawdziwa bowiem jest przypowieść, że inżynier ma mieć: głowę żelazną, aby do prac i myślenia była trwała, krzyż ołowiany w siedzeniu, aby usiadszy na spekulatywie statecznie robił, aż dokończy dzieła, oczy strusie, aby patrząc pilno swojej rzeczy, inwencyją wylął jako struś dzieci z jaja wzrokiem wylęga, nogi sarnie, aby nie leniwo około delineacyj i około stanowienia fortec, obozów, okopów, gdy zakłada, biegał, mieszek fortunatów na wydatki, na instrumenta i na materyje, na papiery i na księgi”. Konkluzja: „dlatego też drogo inżynierom płacą, aby im stawało dostatku na wydatki potrzebne. To wszystko gdy inżynier mój nie tylko umie i wiadom, ale i doskonały będzie, tytułem inżyniera dobrego ma być nazwany”<sup>18</sup>.

### **Organizacja sprzężona z wiedzą techniczną**

Zarządzanie projektami inżynieryjnymi ma tradycję odpowiadającą długości cywilizacji, by jednak przenieść się do współczesności, trzeba odwołać się do wzorców powstałych w Stanach Zjednoczonych Ameryki. To w tym kraju rozwój gospodarczy już od uzyskania suwerenności trwale oparto na bardzo dynamicznie przebiegającej rewolucji przemysłowej. Szybka industrializacja połączona z pionierskim charakterem młodego amerykańskiego narodu sprzyjała innowacyjności przekładającej się na dużą wydajność i wzrost gospodarczy<sup>19</sup>. Mimo że w takich dziedzinach, jak produkcja przemysłowa czy budownictwo, czyniono wciąż postępy, zarządzanie nie było uznawane za dziedzinę wymagającą specjalistycznej wiedzy. Do końca XIX wieku praktycznie opierano się wyłącznie na doświadczeniu, nie zaś na naukowych podstawach. Kierowaniu pracownikami nie towarzyszyły ani pomiary wydajności pracy,

<sup>17</sup> Por. S. Weinfeld, *Inżynier i jego sztuka*, *op.cit.*, s. 23.

<sup>18</sup> J. Naronowicz-Naroński, *Księgi nauk matematycznych. W 3 tomach*, Wilno 1655–1659, t. 2, *Architektura militaria, to jest budownictwo wojenne*, cyt. za: T. Nowak, *Cztery wieki polskiej książki technicznej 1450–1850*, WNT, Warszawa 1961, s. 212.

<sup>19</sup> H. Brogan, *Historia Stanów Zjednoczonych Ameryki*, wyd. Ossolineum, Wrocław 2011, s. 416–418.

ani schematy charakteryzujące wykonywane przez nich zadania<sup>20</sup>. Dopiero na początku XX wieku nastąpiły rewolucyjne zmiany.

Przełomem stała się opublikowana w 1911 roku praca Fredericka W. Taylora *Principles of Scientific Management*. Nie był on pierwszym dostrzegającym potrzebę ujęcia w karby dyscypliny naukowej zarządzania procesami produkcyjnymi. Pierwsze studia uniwersyteckie z zakresu zarządzania przemysłowego (*industrial management*) otwarto w 1908 roku w Filadelfii. Stał się on jednak ojcem tak zwanego nurtu inżynierskiego (*industrial engineering*) w tej dziedzinie. F.W. Taylor oparł się na badaniach empirycznych. Posługując się analizą matematyczną, poszukiwał najefektywniejszego modelu pracy podległych mu pracowników. Model powstawał przez takie zaplanowanie przypadających pracownikom zadań i takie rozlokowanie stanowisk pracy, aby każdy wykonywał swoje zadanie w jak najprostszy sposób, bez przestoju, w zgodnej współpracy pomiędzy poszczególnymi stanowiskami roboczymi<sup>21</sup>. Badania umożliwiły optymalizację wydajności pracowników przy minimalnych kosztach, co prowadziło do maksymalizacji zysku.

Niektóre środowiska odnosiły się krytycznie do *scientific management*, uważając je za wymyślne narzędzie wyzysku robotników, ale F.W. Taylor miał inny zamiar. Zakładał, że wprowadzając czynnik motywujący do większej efektywności pracy i tworząc model zespołu, w którym każdy z członków wypełnia przypadającą mu funkcję stosownie do nabytych umiejętności i według przydzielonych zadań, zapewni zwiększenie dochodów pracowników, a przez to poprawę warunków ich zatrudnienia i większe z tego tytułu ich zadowolenie<sup>22</sup>. Usystematyzowanie opisanych działań miało się wyrażać w zaplanowaniu procesów (systemów) regulujących działalność zarządzanego zespołu ludzkiego tak, by najskuteczniej dochodzić do zamierzonych celów, do optymalizacji efektywności<sup>23</sup>.

Delegowanie poszczególnych zadań, instrumentacja motywacyjna oraz prawidłowa organizacja pracy miały być zadaniami menedżera-inżyniera. Jemu miała przypadać funkcja kierownicza, spajająca i ukierunkowująca, F.W. Taylor bowiem uważał, że inżynier mający wiedzę teoretyczną i praktyczną, myślący technicznie w sposób odkrywczy i innowacyjny najlepiej się do tego nadaje w warunkach przemysłowego charakteru działalności. Kluczem jest zatem względnie swobodne poruszanie się inżyniera-organizatora produkcji pomiędzy wieloma dziedzinami. Założenie to jest aktualne do dziś, choć

<sup>20</sup> F. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, seria: „Internet Modern History Sourcebook”, <http://www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html> (data dostępu: 27.05.2013).

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> V.S. Bagad, *Management And Finance*, Technical Publications Pune 2008, s. 8.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 8–9.

należy zauważyć, że wraz z postępem cywilizacyjnym poszerza się zakres umiejętności, które nowoczesny inżynier powinien opanować.

Już w 1911 roku, a więc w roku wydania pracy F.W. Taylora *Principles of Scientific Management*, na Massachusetts Institute of Technology<sup>24</sup> zapoczątkowano studia o profilu odpowiadającym dzisiejszemu *engineering management*<sup>25</sup>. Początkowo była to jednak dziedzina kojarzona w większym stopniu z administrowaniem biznesem niż z wiedzą praktyczną i fachowością techniczną wspartą innymi, często nietechnicznymi dziedzinami naukowymi. Dopiero po upływie kilkudziesięciu lat pojawił się pierwszy wydział mający w nazwie „zarządzanie inżynierskie” (*engineering management*). Powstał on w 1967 roku na Missouri University of Science and Technology<sup>26</sup>. Jak w wielu innych przypadkach rozwój tej dyscypliny naukowej stanowiącej desygnat wiedzy, poznania i teorii<sup>27</sup> wiąże się w USA z potrzebami armii.

Stany Zjednoczone są (i były już wcześniej) krajem dysponującym największym na świecie budżetem wojskowym<sup>28</sup>. Zaangażowanie militarne w czasie II wojny światowej pobudziło w USA szybki rozwój zarządzania inżynierskiego. W trakcie prac nad bombą atomową, o roboczej nazwie „Projekt Manhattan”, finansujący ten projekt przedstawiciele armii zrozumieli, że zapewnienie nieskoordynowanej grupie naukowców najlepszych warunków pracy jest niewystarczające. Konieczne stało się wprowadzenie zarządzania projektem przez jedną osobę, rozumiejącą całe spektrum zagadnień, od najbardziej przyziemnych do rozstrzygania merytorycznych problemów. Osobą tą stał się Robert Oppenheimer, określany mianem „ojca amerykańskiej bomby atomowej”. Jako kierownik projektu nadzorował związane z tym zadaniem prace z zakresu chemii, fizyki, biologii, metalurgii, przyczyniając się (przy okazji) do rozwoju amerykańskiej gospodarki<sup>29</sup>. Tym śladem podążał rząd amerykański także później, kontynuując stosowanie zarządzania inżynierskiego przy projektach takich jak misje Apollo, Polaris czy w działalności NASA, rywalizując ze Związkiem Radzieckim w wyścigu o podbój kosmosu<sup>30</sup>.

<sup>24</sup> W pewnym sensie pierwszeństwo powinno należeć Stevens Institute of Technology. Tam w 1908 roku na Wydziale Inżynierii Biznesu (School of Business Engineering) otwarto kierunek kształcenia o takim charakterze.

<sup>25</sup> S.L. Murray, S.A. Raper, *Engineering Management and Industrial Engineering: Six One Way, A Half Dozen the Other*, University of Missouri-Rolla, paper 17, s. 1.

<sup>26</sup> W 1959 roku na Drexler University utworzono specjalny program o takiej samej nazwie.

<sup>27</sup> W.J. Wołpiuk, *O niektórych semantycznych problemach pojęć z zakresu nauki, wiedzy i teorii prawa*, „Themis Polska Nova” 2011, nr 1, s. 127.

<sup>28</sup> R. Polenberg, *Amerykański „front wewnętrzny” podczas II wojny światowej*, w: A. Bartnicki, D. Critchlow, *Historia Stanów Zjednoczonych Ameryki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 310.

<sup>29</sup> R. Thomsett, *Radical Project Management*, wyd. Prentice Hall 2002, s. 16.

<sup>30</sup> P.G. Morris, *The Managements of Projects*, wyd. Thomas Telford 1997, s. 49–50.



Definiując amerykański termin *engineering management* jako interdyscyplinarną naukę o zarządzaniu projektami inżynierskimi, w których centralną osobą jest inżynier, można posłużyć się następującym opisem. Jest to „proces użyty w działalności o charakterze technicznym, decydujący, co powinno być wykonane, jak powinno zostać wykonane, kto będzie wykonywał, kiedy będą podejmowane czynności wykonawcze i jakimi środkami będzie ten proces wykonywany”<sup>31</sup>. Wyznacza on, opierając się na analizie technicznej, szczególne pole działania podparte odpowiednimi procesami, zarówno technicznymi dotyczącymi określonego projektu, jak i z innych dziedzin, niemających technicznego charakteru, lecz uzupełniających przedsięwzięcia natury technicznej<sup>32</sup>.

Z tego powodu w Stanach Zjednoczonych w procesie kształcenia przyszłych inżynierów zarządzających uwzględnia się bardzo szeroki zakres wiedzy. W zależności od stopnia kształcenia uniwersyteckiego oraz przyjętej na uczelni metodologii oraz metodyki mogą to być rachunkowość i finanse, podstawy nauk prawnych i ekonomicznych, psychologia czy marketing. Odrębną grupę stanowią zawężone dziedziny zarządzania, dostosowane do charakteru pracy inżyniera zarządzającego. Należy však pamiętać o charakterystycznym dla amerykańskiego systemu nauczania wybiórczym doborze przedmiotów przez studenta, dopasowanym do jego przyszłych potrzeb zawodowych i zainteresowań.

## Wskazania kierunkowe Maksa Webera

Wśród zadań inżyniera zarządzającego zazwyczaj wymieniane są „projektowanie, obsługa i poprawianie celowych systemów zarządzania ludźmi, maszynami, środkami, czasem, informacją i energią przez zintegrowanie wiedzy technologicznej i menedżerskiej, techniki i umiejętności, by osiągnąć założone cele w przedsięwzięciu natury technicznej, dbając równocześnie o środowisko, jakość i etykę”<sup>33</sup>. Można na tej podstawie wyodrębnić cechy inżyniera odpowiadającego potrzebom współczesnej, dynamicznej, innowacyjnej gospodarki: jest to osoba potrafiąca rozwiązywać problemy w oparciu o wiedzę techniczną, jednakże inżynier ten powinien też dysponować całym spektrum

<sup>31</sup> S.G. Welsh, *Engineering Your Future: The Non-Technical Side of Professional Practice in Engineering and Other Technical Fields*, wyd. American Society of Civil Engineers 2000, s. 5.

<sup>32</sup> K. Abel, A. Ganguly, *Proposing a Framework for Restructuring an Introductory Engineering Management Course For Undergraduates*, American Society for Engineering Education, <http://www.asee.org/public/conferences/8/papers/2996/view> (data dostępu: 27.05.2013), s. 3.

<sup>33</sup> S.L. Murray, S.A. Raper, *Engineering Management...*, *op.cit.*, s. 2–3.

umiejętności interdyscyplinarnych oraz mieć odpowiednie cechy osobowości. W porównaniu z popularną funkcją *project managera* jego wiedza, erudycja wyróżniają go wśród osób charakteryzujących się po prostu zdolnościami organizacyjnymi i zarządzającymi<sup>34</sup>.

Model amerykański nie jest jedyny. W podobnym czasie zbliżone działania podejmowano w Niemczech. Czym różniły się one od rozwiązań stosowanych w USA? System amerykański, który w czasach F.W. Taylora nakierowany był na produkcję seryjną, koncentrował się na zrewolucjonizowaniu organizacji pracy oraz na technice montowania części, natomiast niemieckie rozwiązania miały na celu nie tylko zwiększenie wydajności maszyn i doskonalenie technologii produkcji, ale także polepszenie jakości wytwarzanych produktów. Niemiecki przemysł nie zadowalał się tylko stosowaniem technicznych innowacji, on je pobudzał. Dziedziny badań i cele poszukiwań, a także wybór teorii mających nimi kierować, były zdeterminowane przez ich przyszłe zastosowanie, a więc pośrednio przez strategię produkcji przedsiębiorstw<sup>35</sup>. Koncentrowano się z jednej strony na nowych rozwiązaniach techniczno-technologicznych, z drugiej – na wewnętrznej strukturze organizacji, która powinna sprzyjać sprawnemu jej funkcjonowaniu.

Z troski o sprawność funkcjonowania organizacji jako całości wynikała oryginalna koncepcja modelu organizacji biurokratycznej, stworzona przez niemieckiego prawnika, ekonomistę i socjologa Maksa Webera. W pracy zatytułowanej *Gospodarka i społeczeństwo (Wirtschaft und Gesellschaft)* przedstawił on następujące zasady, według których miałyby działać idealna organizacja<sup>36</sup>:

- podział celów i zadań organizacji na elementarne operacje, gdyż permanentne rozszerzanie obszaru zarządzania przedsiębiorstwem prowadzi do przerostu możliwości jego opanowania przez jednostkę; w związku z tym powstaje konieczność jego rozczłonkowania, umożliwiającego powierzenie poszczególnych części organizacji odpowiednio wykształconym i doświadczonym ekspertom;
- standaryzacja metod zarządzania, gdyż analogicznie do Taylorowskiej zasady „jednego najlepszego sposobu” Max Webber domagał się, aby działalność organizacji była regulowana przez abstrakcyjne, z góry określone, sformalizowane reguły postępowania, niezależne od poszczególnych przypadków lub spraw, co ma prowadzić do

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 3.

<sup>35</sup> I. Palmieri, P. Palumbo, G. Znanazzi, *Dzieje cywilizacji. Dwudziesty wiek*, Arkady, Warszawa 2002, s. 52–53.

<sup>36</sup> M. Webber, *Wirtschaft Und Gessellschaft.*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1921/1972.

przewidywalności działań organizacji, niezależnej od indywidualnych postaw jej uczestników;

- bezosobowość, gdyż idealny kierownik nie przejawia żadnych uczuć wobec swoich podwładnych lub klientów, a zarządzając w sposób bezosobowy, bezstronny, obiektywny i formalny, staje się kierownikiem sprawiedliwym i skutecznym, wolnym od zaangażowania emocjonalnego;
- kompetencja, gdyż podstawą do zajęcia stanowiska w organizacji biurokratycznej są posiadana wiedza i kwalifikacje zawodowe, a nie dawne zasługi, tytuł własności lub inne względy;
- ciągłość działań organizacji i możliwość ich przewidywania, gdyż funkcje w organizacji przypisane są do pozycji w hierarchii; funkcje pozostają niezmienione, choć zmieniają się ludzie na określonych stanowiskach służbowych;
- hierarchiczność struktury organizacji i jednoosobowe kierownictwo, gdyż tylko w ten sposób można zapewnić koordynację przepływu informacji i zabezpieczyć obszary indywidualnej odpowiedzialności za działania na poszczególnych szczeblach przedsiębiorstwa, od najwyższego do najniższego;
- oddzielenie własności od funkcji zarządzania, gdyż organizacją biurokratyczną nie powinien zarządzać jej właściciel, mimo że prawo zakłada, iż właściciel może swobodnie dysponować swoją własnością.

Po prostu według prezentującego niemiecki sposób patrzenia na *engineering management* Maksa Webera władza w organizacji biurokratycznej przechodzi z rąk właściciela w ręce wyspecjalizowanego eksperta będącego najemnym pracownikiem. To zjawisko stało się sygnałem do zapoczątkowania europejskiej rewolucji menedżerskiej. W jej wyniku, na fali poszukiwań nowych rozwiązań w naukach o zarządzaniu, 85 lat temu doszło na naszym kontynencie (a dokładnie: w Niemczech), do rozszerzenia systemu kształcenia inżynierów przez instytucjonalizację przekrojowej dyscypliny naukowej, nazwanej inżynierią ekonomii (*Wirtschaftsingenieurwesen*<sup>37</sup>).

Pierwszy europejskim zwiastunem nowej ery było utworzenie w 1927 roku w Wyższej Szkole Technicznej Charlottenburg (obecnie Uniwersytet

---

<sup>37</sup> Tłumaczenie słowa *Wirtschaftsingenieurwesen* znajduje się na stronie <http://www.deutschenglischeswoerterbuch.com/pl/slownik-niemiecki-angielski/Wirtschaftsingenieurwesen> (data dostępu: 13.12.2013). Odpowiada również angielskiemu terminowi związanemu z zarządzaniem inżynierskim.

Techniczny w Berlinie) fakultetu: ekonomia i technika (*Wirtschaft und Technik*)<sup>38</sup>. Jego pomysłodawcą i twórcą był Willi Prion. 1 kwietnia 1927 roku wraz z grupą 51 studentów zainaugurował pierwszy rok studiów na tym innowacyjnym wydziale. Miały one stać się receptą na brak odpowiednio przygotowanej kadry kierowniczej działającej na polu krzyżujących się zakresów techniki, ekonomii i prawa. Program przewidywał najpierw jednoroczną praktykę, po której rozpoczynały się ośmiosemestralne studia ekonomiczne, uczące naukowego działania i technicznego myślenia. Willi Prion wielokrotnie podkreślał, że ekonomia nie może obejść się bez techniki, a studenci inżynierii ekonomii muszą być wprowadzeni w dwa zróżnicowane obszary: sposobu myślenia i sposobu działania<sup>39</sup>. Absolwenci nowego kierunku wypełnili zatem lukę pomiędzy ekonomistami i handlowcami oraz prawnikami gospodarczymi i inżynierami.

W 1930 roku w Wyższej Szkole Technicznej w Darmstadt rozpoczęto przygotowania do otwarcia takiego samego jak w Berlinie kierunku, ograniczając się jednak do studiów uzupełniających. Nie spotkały się one wówczas z akceptacją ani środowisk gospodarczych, ani akademickich i w okresie drugiej wojny światowej taki model kształcenia inżynierów został praktycznie zawieszony. Dopiero w 1948 roku nowa generacja studentów rozpoczęła naukę na kierunku: inżynieria ekonomii przemysłu budowy maszyn, 24 lata później (w 1972 roku) – na kierunku: inżynieria ekonomii przemysłu elektrotechnicznego. Natomiast Reńsko-Westfalska Wyższa Szkoła Techniczna w Akwizgranie już w 1964 roku zorganizowała na Wydziale Nauk Ekonomicznych studia uzupełniające dla absolwentów uczelni technicznych mających tytuł inżyniera różnych specjalności. Kończące je osoby otrzymywały dodatkowo tytuł inżyniera ekonomisty (*Wirtschaftsingenieur*)<sup>40</sup>.

W ten sposób powstał pomost pomiędzy techniką i ekonomią, jednocześnie rozpoczęło się poszukiwanie obszarów wzajemnych zależności. W toku wielu lat inżynieria ekonomii rozwinęła własne obszary zainteresowania naukowego, określiła paradygmaty, metody i narzędzia badawcze oraz kierunki i techniki kształcenia, zawierające takie zespolone w jedną całość elementy, jak: rozwój, implementację, realizację, optymalizację i rzeczywistą ich eksploatację.

Inżynier ekonomista łączy więc co najmniej dwie specjalności w jednej profesji: ekonomię i technikę. Dlatego ta specjalizacja określana jest jako interfejs

<sup>38</sup> W. Kaiser, W. König, *Geschichte des Ingenieurs...*, *op.cit.*, s. 240. Dodajmy jednak, że już na początku lat 20. ubiegłego wieku w programie nauczania inżynierów elektryków znalazł się przedmiot nazwany „ekonomika elektryczności” (*Elektrizitätswirtschaft*).

<sup>39</sup> W. Prion, *Ingenieur und Wirtschaft: Der Wirtschafts-Ingenieur. Eine Denkschrift über das Studium von Wirtschaft und Technik an Technischen Hochschulen*, wyd. Verlag von Julius Springer, Berlin 1930.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. 241.

wielu dyscyplin naukowych zajmujących się gospodarką. Porównywana jest ona niekiedy do specjalności lekarza internisty w medycynie, zdolnego dzięki wszechstronnemu przygotowaniu zdiagnozować i zaordynować optymalne sposoby leczenia bardzo wielu chorób, mającego przy tym świadomość, że w określonych przypadkach konieczne jest skierowanie do właściwego specjalisty. Aby producent samochodów mógł produkować nowe auto, konstruktorzy maszyn muszą zaplanować potrzebne zakłady produkcyjne, logistycy muszą zoptymalizować dostawę części, ekonomiści muszą skalkulować budżet, natomiast inżynier ekonomista – stojąc pośrodku nich – będzie koordynował przebieg procesu i łączył przepływ informacji pomiędzy nimi. Ta funkcja nabrała szczególnego znaczenia w ostatnich dziesięcioleciach, zwłaszcza od początku lat 90. ubiegłego wieku, gdy pod wpływem postępującej liberalizacji znikły lub zostały ograniczone bariery handlowe występujące pomiędzy krajami.

Globalizacja i zaostrzona konkurencja spowodowały konieczność technologiczno-organizacyjnego modernizowania coraz bardziej skomplikowanego i rozbudowanego portfolio przedsiębiorstw, a także coraz silniejszą potrzebę tworzenia sieci powiązań nie tylko pomiędzy produktami, usługami i rynkami, ale również pomiędzy interesariuszami. Okazało się, że długoterminowy sukces przedsiębiorstwa wymaga wielostronnie wykształconych liderów, będących jednocześnie specjalistami w dziedzinie techniki i ekonomii, czyli po prostu inżynierów ekonomistów. To oni, dzięki swej przekrojowej wiedzy, byli i są w stanie zarządzać w sposób zintegrowany. Inżynier ekonomista nie powinien, a wręcz nie może zastępować w organizacji inżyniera specjalisty, ale musi wypełniać funkcję koordynatora i administratora działań specjalistów. Tak jak lekarz internista nie może zastępować lekarzy specjalistów, natomiast może i powinien być w stosunku do nich koordynatorem i w pewnym stopniu administratorem.

To nie są tylko rozważania teoretyczne. Wieloletnie badania prowadzone przez Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. potwierdzają, że inżynierowie ekonomiści zajmują w hierarchii przedsiębiorstw bardzo wysokie i eksponowane stanowiska. Są kierownikami projektów, kierownikami wydziałów, dyrektorami zakładów i oddziałów, członkami zarządów. Odnajdujemy ich w przemyśle maszynowym, motoryzacyjnym, elektrotechnicznym, chemicznym, metalurgicznym, budowlanym, energetycznym, transportowym i informatycznym, a najczęstsze obszary ich zatrudnienia to: logistyka, gospodarka materiałowa, zaopatrzenie, marketing, sprzedaż, finanse i controlling oraz produkcja i badania rozwojowe<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Por. H. Baumgarten, K. Feilhauer, *Wirtschaftsingenieurwesen in Ausbildung und Praxis. Berufsbild – Untersuchung 2003*, Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI), Berlin 2003, s. 59–75.

\* \* \*

Przedstawiliśmy dwie drogi wdrożenia profesjonalnego zarządzania inżynierskiego, odwołując się do praktyki amerykańskiej i niemieckiej. Amerykański *managing engineer* różni się nieznacznie od niemieckiego *Wirtschaftsingenieur* zakresem wykonywanych zadań i inną koncepcją ich realizacji. W Niemczech prekursorami byli ekonomiści i prawnicy, w Stanach Zjednoczonych – inżynierowie. Obie wykształciły nową jakość profesji inżyniera. Doprowadziły do powstania nowego, opartego na podobnych założeniach zawodu: inżyniera zarządzającego określanego jako inżynier ekonomista.

Proces scalania się gospodarek w jednolity światowy rynek spowodował, iż stał się on inżynierem globalnym. A że jednolitość światowego rynku nie likwiduje jego różnorodności, trzeba poszukiwać rozwiązań wykraczających poza dotychczasowe schematy. Tak jak kiedyś wyzwaniem było połączenie interdyscyplinarnej wiedzy w jedną dziedzinę służącą jednemu człowiekowi, tak teraz wyzwaniem jest zastosowanie tych umiejętności w zróżnicowanym środowisku globalnego rynku. Nie może nas zawieść intuicja, to ona powinna podpowiadać, w czyje ręce należy powierzyć nasze aktywa, aby były one bezpieczne i przyczyniały się nie tylko do dobra indywidualnego, a przede wszystkim do dobra wspólnego. Już przed ponad stu laty pisano: „Człowiek interesu zawsze daje rzecz wartościową w zamian za dochód, spełniając takim sposobem czynność użyteczną. Usługi jednego są potrzebne i korzystne dla ogółu; prócz tego pracuje ciągle nad rozwojem zasobów krajowych i w taki sposób przyczynia się do postępu społeczeństwa. To jest pieniądz prawdziwy”<sup>42</sup>. A kreatorem osiąganego na tym polu sukcesu w coraz większym stopniu staje się posiadacz inżynierskiej wiedzy integralnie skojarzonej z wiedzą z innych dziedzin, aktualnie najpotrzebniejszych ze względu na swe techniczne bądź organizacyjne wykorzystanie w realnie dokonujących się procesach rozwojowych. Gdy w erze informacji nauka i nowe technologie przemieszczają się o wiele szybciej niż dotychczas, nie napotykając przy tym na żadne sztucznie tworzone bariery, w świecie charakteryzującym się dynamicznym zbliżaniem się kultur, gospodarek i kapitału logiczna wydaje się unifikacja pojęciowa dotycząca zawodów wykonywanych w „globalnej wiosce”.

Świat współczesnych możliwości wymaga wyedukowania osób potrafiących się komunikować bez względu na ich miejsce urodzenia czy narodowe pochodzenie. Po raz kolejny zgłaszane jest zapotrzebowanie na polihistora<sup>43</sup>,

<sup>42</sup> A. Carnegie, *Państwo interesu*, tł. S. Barszczewski, wyd. Gebethner i Wolff, Warszawa 1904, s. 139 (pisownia oryginalna).

<sup>43</sup> Prehistor – polimat, uczony mający wszechstronną, encyklopedyczną wiedzę; z gr. *polyisōr* – bardzo uczony; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1968.

tym razem czasów globalizacji, nawiązującego do wielkich w tym zakresie poprzedników, wspomnianego już Leonarda da Vinci, Mikołaja Kopernika, Gottfrieda Wilhelma Leibniza czy Thomasa Jeffersona, zdolnych połączyć znajomość nauk matematycznych i technicznych z biegłością w zakresie sztuk ekonomicznych i prawnych oraz umiejętnością poruszania się w kosmopolitycznym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym.

## Bibliografia

- Baumgarten H., Feilhauer K., *Wirtschaftsingenieurwesen in Ausbildung und Praxis. Berufsbild – Untersuchung 2003.*, Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI), Berlin 2003.
- Brogan H., *Historia Stanów Zjednoczonych Ameryki*, wyd. Ossolineum, Wrocław 2011.
- Kaiser W., König W., *Geschichte des Ingenieurs – Ein Beruf in sechs Jahrtausend*, Carl Hanser Verlag, München 2006.
- Morris P.G., *The Managements of Projects*, wyd. Thomas Telford 1997.
- Nowak T., *Cztery wieki polskiej książki technicznej 1450–1850*, wyd. WNT, Warszawa 1961.
- Thomsett R., *Radical Project Management*, wyd. Prentice Hall 2002.
- Walesh S.G., *Engineering Your Future: The Non-technical Side of Professional Practice in Engineering and Other Technical Fields*, wyd. American Society of Civil Engineers 2005.
- Webber M., *Wirtschaft Und Gessellschaft.*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1921/1972.
- Weinfeld S., *Inżynier i jego sztuka*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
- Wołpiuk W.J., *O niektórych semantycznych problemach pojęć z zakresu nauki, wiedzy i teorii prawa*, „Themis Polska Nova” 2011, nr 1.

---

Paweł Miodek – absolwent Wydziału Budownictwa Lądowego Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach oraz Instytutu Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, doktorant w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej.

Łukasz Speer – absolwent Wydziału Prawa i Administracji Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, doktorant na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.

Jan Klimek

## **Z POKOLENIA NA POKOLENIE**

Coraz częściej zdarza się (nie tylko w Polsce), że przedsiębiorstwa są prowadzone przez całe rodziny. Jak już pisałem w poprzednim numerze kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, w Unii Europejskiej aż 55% przedsiębiorstw jest uważanych za firmy rodzinne, a w grupie małych i średnich przedsiębiorstw – według badań przeprowadzonych w dziewiętnastu spośród nich – około 82%. Przewodzą Włochy (99%), Niemcy (75%), Wielka Brytania (75%) oraz Hiszpania (71%). Biznesy rodzinne są również popularne – niekiedy jeszcze bardziej – w krajach pozaeuropejskich. W Stanach Zjednoczonych 90% wszystkich przedsiębiorstw to firmy rodzinne, w Meksyku to 80%. W Polsce na razie (z wyjątkiem mikrofirm) udział ten jest niższy, ale szybko rośnie<sup>1</sup>. Ojciec, matka, dzieci, a często synowie czy zięciowie stanowią trzon firmy nazywanej rodziną. Wszyscy pracują razem dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki temu staje się ono trwałym elementem gospodarczego pejzażu. W ten sposób umacniane są też więzy rodzinne.

Angażowanie kolejnych pokoleń do pracy nad wspólnym biznesem jest popularne zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, a także firmach rzemieślniczych. Bardzo często, szczególnie w rzemiośle, fach przekazywany jest z rodziców na dzieci, które już w okresie szkolnym wdrażają się w funkcjonowanie biznesu.

### **Model Portera i analiza SWOT**

Jakie jednak są rzeczywiste, obliczone na dłuższą perspektywę szanse firm rodzinnych we współczesnej, globalizującej się gospodarce? W warunkach, gdy zanikają granice celne, bariery odległości, gdy coraz większego rozpędu nabiera inwazja korporacji ponadnarodowych? W dobie burzliwych przemian technologicznych, rewolucjonizującego znaczenia osiągnięć naukowych wymagających wspierania prowadzonych badań ogromnymi, niepewnymi co

---

<sup>1</sup> J. Klimek, *Dla siebie, dla rodziny*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 4(17).

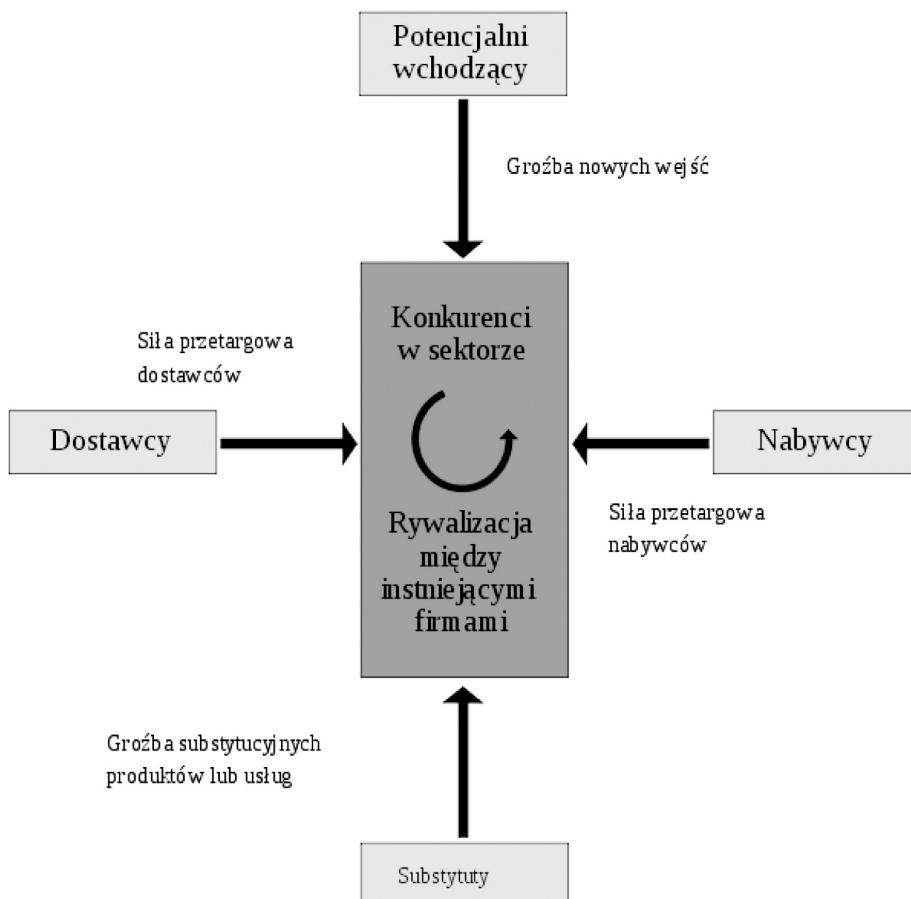


do wyników nakładami środków i angażowania w nie licznych zespołów specjalistów o najwyższych kwalifikacjach? Każdy, kto obserwuje rynek nawet w niewielkiej, położonej z dala od metropolii miejscowości, ma świadomość, że nie są to tylko teoretyczne rozważania, że bariery, o których mowa, są odczuwalne. Również na tak zwanej głębokiej prowincji sklepy nasycone są produktami, w tym najbardziej codziennego użytku, pochodzącymi z egzotycznych do niedawna rejonów świata, wytwarzanymi na skalę masową, wyrobami nie tylko poprzedniemu pokoleniu nieznanymi, ale i nam samym nieznanymi jeszcze przed kilku czy kilkunastu laty. Przykładem mogą być wielofunkcyjne telefony komórkowe, tablety, liczne urządzenia kuchenne, odzież termiczna.

Szukając odpowiedzi na postawione wyżej pytanie, sięgnąć można po takie instrumenty analizy stanu konkurencyjności, jak model pięciu sił Portera czy model SWOT (skrót utworzony z pierwszych liter czterech angielskich słów: *strengs* – czyli mocne strony firmy lub sektora, *weaknesses* – czyli słabe strony, *opportunities* – czyli szanse oraz *threats* – czyli zagrożenia). Na ogół instrumenty te używane są w odniesieniu do badania szans rozwojowych dużych firm o skomplikowanej strukturze techniczno-organizacyjnej czy też określonych branż produkcyjnych, usługowych itp., jednakże – pamiętając o licznych uproszczeniach – można za ich pomocą spojrzeć także na strukturę, jaką tworzą firmy rodzinne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Są co prawda firmy rodzinne duże, wręcz potężne (co czwarta ze 100 największych firm europejskich ma taki status), ale typowym przedsiębiorstwem rodzinnym jest firma mała, zatrudniająca do 49 pracowników najemnych (w tym mikrofirmy o zatrudnieniu nieprzekraczającym 9 osób) lub firma średnia, zatrudniająca od 50 do 250 osób.

Twórcą metody pięciu sił jest Michael E. Porter, urodzony w 1947 roku amerykański ekonomista, profesor Harvard Business School, światowej sławy ekspert w dziedzinie strategii organizacji i konkurencji. Swoją teorię sformułował i opisał w 1979 roku. Odnosi się on do otoczenia konkurencyjnego i stosowany jest jako początkowy etap formułowania strategii konkurencji, wspiera się zaś na analizie oddziaływających na kondycję przedsiębiorstwa pięciu elementów: siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, groźby pojawienia się nowych producentów, groźby pojawienia się substytutów oraz rywalizacji między przedsiębiorstwami sektora. Model tej analizy obrazuje rys. 1.

Rys. 1. Model pięciu sił Portera

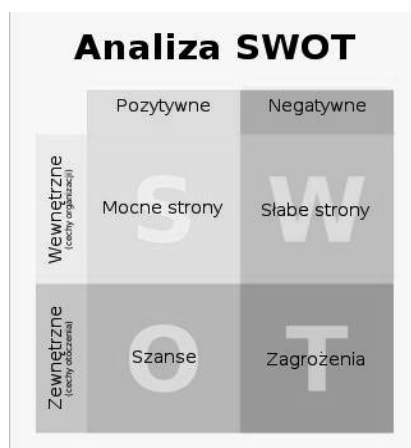


Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_strukturalna\\_sektora](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_strukturalna_sektora).

Istotnym dopełnieniem jest zastosowanie modelu SWOT. Użyteczność tej metody eksponują między innymi znani specjaliści w zakresie zarządzania, profesorowie Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk. W książce *Projektowanie systemów zarządzania* piszą, że służy ona analizie strategicznej i opiera się zarówno „na ocenach i przewidywaniach dotyczących makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego, jak i na badaniach wewnętrznego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>. Na rys. 2 przedstawiono diagram analizy SWOT.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 166.

Rys. 2. Diagram analizy SWOT



Źródło: Centrum Edukacji Obywatelskiej, <http://www.ceo.org.pl>.

Autorzy wymieniają następujące zalety metody SWOT: „Jest to metoda analizy najbardziej kompleksowa, ponieważ w jednej macierzy prezentuje wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy firmy”; „Jest narzędziem uniwersalnym. Zależnie od potrzeb może być narzędziem bardzo prostym lub bardzo skomplikowanym, jeżeli posłużymy się zestawem złożonych technik analizy”; „Umożliwia łatwe przejście od etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego”; „Schemat analizy SWOT umożliwia łatwe dostrzeżenie mocnych i słabych stron wewnątrz organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu”; „Umożliwia łatwe rozróżnienie czynników, na które przedsiębiorstwo ma wpływ, oraz czynników niezależnych od przedsiębiorstwa”<sup>3</sup>.

### Narzędzia i pola rozpoznania

Metoda pięciu sił podpowiada, że w odniesieniu do firm rodzinnych pochodzących z sektora małych i średnich przedsiębiorstw większość z nich jest mu sprzyjająca lub co najmniej neutralna. Pierwszy element: siła przetargowa dostawców. Z chwilą gdy pojawiła się na nowo swobodna gospodarka rynkowa, zniknął koszmar wiecznych deficytów. Na otwartym rynku wszystko, co jest potrzebne do funkcjonowania firmy (w sensie czynników materialnych, bo jeszcze, niestety, nie w sensie rozwiązań prawnych, podatkowych itp.), jest dostępne bez jakichkolwiek ograniczeń. Dominacja nabywców, a nie dostawców pozwala przebierać – przynajmniej pod względem jakości, różnorodności

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 174.

itp. – wśród ogromnej liczby ofert. Początkowo w mniejszym zakresie, ale obecnie, gdy na rynek światowy energicznie wkroczyły kraje rozwijające się, próbujące szybko nadrobić dystans (przede wszystkim Chiny i Indie), oferty różnią się znacznie także pod względem cen. Ten czynnik więc bez wątpienia sprzyja małym i średnim firmom rodzinnym, może nawet bardziej niż firmom dużym i największym, ponieważ te od dawna tworzyły wokół siebie podporządkowane im sieci dostawców.

Trochę inaczej jest w przypadku innego, wymienianego przez M.E. Portera elementu: siły przetargowej nabywców. Z tych samych względów, co wspomniane siły oddziałujące ze strony dostawców, małe i średnie firmy rodzinne z ogromnym trudem zmuszone są szukać dla siebie miejsca jako uczestnicy rynku, oferenci produktów lub usług. Chłonność rynku jest z natury rzeczy ograniczona zwłaszcza w okresie kryzysu odbijającego się spadkiem dochodów realnych potencjalnych nabywców oraz rosnącym bezrobociem. Wszechobecna konkurencja wymusza prowadzenie ostrej polityki w zakresie cen, często schodzenie z nimi do poziomu jedynie minimalnej opłacalności, a niekiedy poniżej jej, co odbija się fatalnie na kondycji finansowej firm.

Trzeci z czynników to potencjalni wchodzący, a więc pojawianie się nowych firm. Tworzą one coraz ciaśniejszy krąg wolnej przestrzeni dla rozwijania działalności. Spodziewać się można, że wraz z pogłębiającym się bezrobociem i wzrostem samoświadomości ekonomicznej wydatnie wzrośnie liczba nowo tworzonych firm o rodzinnym charakterze. Gdy bowiem urzędy pracy nie mają żadnych realnych ofert zatrudnienia, zwłaszcza dla ludzi młodych oraz ludzi zbliżających się do wieku emerytalnego, dla wielu z nich utworzenie własnej małej firmy (lub najczęściej – mikrofirmy) wydaje się jedynym dostępnym rozwiązaniem. Liczą, że zapewni ona co najmniej minimalne wynagrodzenie, uchroni przed wykreśleniem z listy NFZ i utratą stażu przy naliczaniu świadczenia emerytalnego.

Były już okresy (zarówno w początkach transformacji, jak i w niektórych okresach później), gdy małych firm rodzinnych, średnich i mikrofirm przybywało – mówiąc obrazowo – jak grzybów po deszczu. Na przykład według Eurostatu w latach 2003–2009 liczba przedsiębiorstw w Polsce w grupie MSP zwiększyła się o 7,4%, przy czym liczba przedsiębiorstw nowo powstałych wzrosła z około 250 tys. do ponad 400 tys.<sup>4</sup> Teraz może być podobnie, chociaż jeszcze w 2011 roku przyrost liczby przedsiębiorstw małych zarejestrowanych w systemie REGON wyniósł zaledwie 0,2%, a w grupie przedsiębiorstw

---

<sup>4</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16–18.

pozostałych nastąpił spadek: w grupie najmniejszych, tak zwanych mikro-przedsiębiorstw o 0,4%, średnich o 1,1%, dużych o 1,4%<sup>5</sup>.

Czynnik czwarty: substytuty. Pojawia się ich coraz więcej. Są konsekwencją nieporównywalnego z przeszłością postępu naukowo-technicznego. Wpływ tego czynnika na sytuację firm rodzinnych w grupie małych i średnich przedsiębiorstw nie jest jednoznaczny. Z jednej strony, mają one z reguły przewagę nad dużymi i bardzo dużymi organizacjami gospodarczymi pod względem elastyczności (łatwiej przeprofilować asortymentowo i technologicznie firmę kilku-, kilkunasto- lub kilkudziesięcioosobową niż przedsiębiorstwo o wielkiej skali produkcji, kilkuset czy paru tysiącach osób zatrudnionych). Z drugiej strony, ograniczone środki finansowe, trudniejszy dostęp do kredytów itp. tworzą niełatwą do przekroczenia barierę komplikującą nabycie licencji czy know-how, a także budowę własnego zaplecza badawczo-wdrożeniowego.

Czynnik piąty: rywalizacja między istniejącymi firmami. Jak na wciąż jeszcze ograniczony wysokością średnich dochodów rynek wewnętrzny oraz nieliczną obecnością na rynkach zewnętrznych (mimo postępów w aktywności na tych rynkach)<sup>6</sup>, liczebność tych firm jest już spora. Konkurencja jest więc niezwykle ostra, a jej efektem jest na przykład to, że duża część z nich po krótkim czasie znika z rejestrów, wypada z rynku. Spośród firm powstałych w 2003 roku ponad rok utrzymało się na rynku 64,4%, w 2004 – 61,6%, w 2005 – 67,6%, w 2006 – 66,5%. W następnych latach wskaźniki „przeżycia” nieco się poprawiły, ale nadal co trzecia lub prawie co trzecia firma kończyła swą działalność po roku<sup>7</sup>. Nie ma podstaw do przypuszczeń, by obecnie miało być inaczej.

A kondycja i szanse małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych według drugiego, podstawowego narzędzia analitycznego, jakim jest analiza zdolności konkurencyjnej określana skrótem SWOT? Diagram SWOT tworzą cztery pola. Dwa obejmują czynniki wpływające pozytywnie na sytuację przedsiębiorstwa: wewnętrzne i zewnętrzne, dwa – w podobnym ujęciu – oddziałują negatywnie. Do wewnętrznych czynników pozytywnych należą na pewno relatywnie niska kapitałochłonność, elastyczność, osobiste w zdecydowanej większości

<sup>5</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 22.

<sup>6</sup> Eksport na 1 mieszkańca Polski w roku 2011 wyniósł 4938 USD, podczas gdy – ograniczając się tylko do dawnych krajów tak zwanego realnego socjalizmu – dziś w Unii Europejskiej eksport osiągnął następujące wartości: w Estonii – 12 532, Litwie – 8734, Łotwie – 5418, Czechach – 15 370, Słowacji – 14 429, Słowenii – 14 125, na Węgrzech – 11 121 USD (*Mały Rocznik Statystyczny 2013*, s. 604–605). W grupie małych i średnich przedsiębiorstw tylko 29,3% eksportowało, aż 70,7% ograniczało się tylko do rynku regionalnego lub co najwyżej ogólnokrajowego (*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012*, *op.cit.*, s. 48).

<sup>7</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2011*, *op.cit.*, s. 18.

przypadków zaangażowanie właściciela, sprzyjające dobrej, rodzinnej atmosferze pracy; do zewnętrznych – podobnie jak w pierwszym przypadku, elastyczność pozwalająca szybko przystosowywać się do oczekiwań dużej firmy, z którą nawiązuje się kooperację, dystrybutorów zarówno z małych i średnich, osiedlowych sklepików i sklepów, jak i zapewniających ogromny zbył sieci firm dyskontowych. Do wewnętrznych czynników negatywnych należy przede wszystkim bardzo skromne na ogół zabezpieczenie finansowe na czas trudny, dekonunktury itp., brak rozwiniętego zaplecza innowacyjnego, niekiedy skromne kwalifikacje i doświadczenie menedżerskie; do czynników zewnętrznych – w pierwszej kolejności konieczność ścierania się w ofercie produkcyjno-handlowej, serwisowej itp. z bogatymi, często od dawna i mocno osadzonymi na rynku firmami dużymi, markowymi.

### **Silni determinacją, operatywnością, czasem tradycją**

Analiza zdolności konkurencyjnej na współczesnym rynku małych i średnich firm rodzinnych, oparta na obu powszechnie stosowanych w tego rodzaju sytuacjach metodach analitycznych (pięciu sił Portera oraz SWOT), potwierdza zasadność wniosków, jakie formułowane są w dotyczącej tych zagadnień literaturze i w sprawozdaniach z badań prowadzonych w różnych krajach (także w Polsce). Generalna konkluzja jest następująca: przedsiębiorczość rodzinna ma wiele zalet, które mogą zapewniać przewagę konkurencyjną składających się na nią podmiotów. Przede wszystkim pracujący ze sobą członkowie rodzin dbają i troszczą się o siebie, ale jednocześnie dbają też o swoich pracowników. W firmie rodzinnej, często małej lub bardzo małej, panuje zazwyczaj przyjazna atmosfera, a pracownicy są bardzo dobrze traktowani. Wpływa to oczywiście na podejście pracowników do takiej firmy. Często są oni jej bardzo oddani, pracują bardziej sumiennie niż w firmach nierodzinnych. Właściciele firm rodzinnych są przystępni dla zatrudnianych przez siebie pracowników, są z nimi mocno związani. Zazwyczaj wszyscy odnoszą się do siebie z szacunkiem, występuje przywiązanie do tradycji. Dąży się do zapewnienia trwałości zatrudnienia, stabilności zżytego z sobą zespołu, kładzie się nacisk na jakość pracy i na długofalowe cele firmy.

Firmy rodzinne są zdolne do podejmowania szybkich decyzji, są bardziej elastyczne niż pozostałe, łatwiej przystosowują się do nowych, zmieniających się potrzeb. Dzięki stałemu i bliskiemu wzajemnemu oddziaływaniu członków kierownictwa komunikacja w takich firmach jest dużo szybsza. Poza tym członkowie zaangażowanych w biznes rodzin mają zazwyczaj głębokie odczucie własności firmy, są lojalni, poddani są silnej motywacji do pracy i często

pracują ponad normę. James Lea, profesor University of North Carolina – nieco żartobliwie, ale jednak z dużą dozą właściwego profesorowi cenionej uczelni szacunku dla opisywanej rzeczywistości – wymienia sześć cech pozytywnie wyróżniających biznes rodzinny:

1. Członkowie rodziny są aktywnie zaangażowani w biznes i ciężko na rzecz biznesu pracują, a znane jest powiedzenie Thomasa Edisona, iż „na sukces składa się dziesięć procent pomysłu i dziewięćdziesiąt procent potu”.
2. Nie uważaj, że praca innych członków rodziny jest oczywistością. Spoiwem w rodzinnym biznesie, prowadzącym do osiągnięcia w nim powodzenia, jest miks wzajemnego podziwu i pasji, podzielonych celów i uzupełniających się umiejętności. Członkowie rodziny pracujący razem powinni odnosić się do siebie z tak dużym szacunkiem i z taką uprzejmością, jakie okazywać się powinno pozostałym, nienależącym do rodziny pracownikom.
3. Nie musisz kochać każdego, z kim robisz biznes i nie musisz robić biznesu z każdym, kogo kochasz. Możesz i powinieneś kochać syna jako swego syna, ale musisz umieć go skarcić, a nawet odsunąć od stanowiska, gdy zawiedzie twoje oczekiwania jako na przykład menedżer sprzedaży. Miej zawsze pod ręką dwa kapelusze i używaj ich stosownie do czasu i okoliczności.
4. Nie stosuj praktyk biznesowych kłójących się z podstawowymi wartościami rodzinnymi. Związek między podstawowymi zasadami, jakimi kierujesz się w życiu rodzinnym i sposobem prowadzenia biznesu – to kluczowy składnik sukcesu.
5. Zarezerwuj dla siebie i innych trochę czasu wolnego. Biznes tworzy presję, by przebywać stale z tymi samymi ludźmi, w tym samym otoczeniu, ale przecież nawet rodzice i dzieci, bracia i siostry, pracując razem, w pewnym momencie odczuwają zmęczenie stałym przebywaniem obok siebie. Odnoszące sukcesy firmy rodzinne dostrzegają w tym element ryzyka, od którego starają się wyzwolić na przykład przez taki grafik zajęć w ciągu dnia, by unikać nieustannego przebywania obok siebie. W niektórych rodzinach prowadzących z sukcesem biznes nawet wakacje spędza się osobno, by od siebie odpocząć.
6. Bądź dumny ze swojej firmy oraz ze swojej rodziny. Spowoduj, by świat o tym wiedział, gdyż twoja duma z firmy i rodziny angażującej się w działalność firmy przekłada się na dobre zarządzanie i sprawny marketing. Członkowie odnoszących sukcesy biznesów rodzinnych są zauważani przez otoczenie i czerpią z tego satysfakcję.

Świadomość uznania ze strony otoczenia dodaje im sił i zapału do dalszego rozwijania powołanego przez nich do życia przedsięwzięcia, którego przyszłość jest zarazem przyszłością kolejnych pokoleń, przejmujących za nie odpowiedzialność<sup>8</sup>.

Podsumowując zatem uwagi amerykańskiego eksperta odnoszące się do przedsiębiorstwa rodzinnego, potwierdzone także obserwacjami polskich specjalistów, można odnotować, że biznes rodzinny ma niezwykle mocne strony, budujące jego konkurencyjność, wynikające z jedności angażujących się we wspólny biznes członków. Nie ma jednak oczywiście żadnej gwarancji, że każde wspólnie podjęte przez rodzinę przedsięwzięcie biznesowe zakończy się powodzeniem, tak jak nie ma gwarancji, że zawsze uniknie się wad, które mogą postawić pod znakiem zapytania sukces podjętego przedsięwzięcia.

W firmie rodzinnej bardzo łatwo o konflikt wewnętrzny, często bowiem spory rodzinne przenoszą się na atmosferę w przedsiębiorstwie. Problemem jest też to, że często kilka osób z rodziny czuje się uprawnionymi do podejmowania decyzji i wtedy nierzadko są one ze sobą sprzeczne. W firmach rodzinnych zdarza się również brak zdecydowanego lidera. W efekcie, na przykład w przypadku sukcesji, młode pokolenie już czuje się władne podejmować decyzje, a starsze jeszcze nie chce do tego dopuścić.

W miarę upływu czasu firmy rodzinne wymagają przekształceń, natomiast starzejący się właściciele często przyjmują postawę zachowawczą. Boją się zmian i nierzadko z tego powodu odwlekają moment przekazania zarządu następcom. Rezultatem może być trudna sytuacja w razie śmierci właściciela-założyciela. Ginie wtedy wizja, która była motorem napędowym działania. Nasze krajowe doświadczenia – ze względu na relatywnie krótki czas, jaki upłynął od rozpoczęcia procesu odnowy gospodarki i oparcia jej na wolnorynkowych zasadach – są wciąż jeszcze dość skromne. A jak jest w innych krajach, o bogatszym doświadczeniu rynkowym? W Stanach Zjednoczonych w strukturze firm rodzinnych aż 41% stanowią firmy będące własnością drugiego pokolenia. Do trzeciego pokolenia należy 16% czynnych firm rodzinnych (statystyka odnosi się do 1997 roku), do czwartego i kolejnych – 11%. „Nowicjuszami” (czyli biznesem rodzinnym w pierwszym pokoleniu) jest 32% firm. W Hiszpanii tylko 1% firm rodzinnych działa w czwartym lub dalszym pokoleniu, 8% w pokoleniu trzecim, 16% w pokoleniu drugim. Aż 75% firm rodzinnych (badania z 1989 roku) to przedsiębiorstwa, które nie mają żadnego zakorzenienia w przeszłości, są firmami nowymi, utworzonymi przez obecne pokolenie<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> J. Kadłubowska, *Biznes rodzinny w Polsce. Wyzwania i perspektywy*, „Family Business Network” 2006, nr 5.

<sup>9</sup> CIDEM, *L'empresa familiar a Catalunya*, kwiecień 2004.



Ewa Więcek-Janka pisze, że w Polsce (ale dodaje też, że jest to sytuacja typowa w całej Unii Europejskiej) „obserwuje się upadek 35–40% mikroprzedsiębiorstw w ciągu pierwszych trzech lat funkcjonowania, a 60% w ciągu 8–10 lat po rozpoczęciu działalności. Podstawowe problemy, które utrudniają funkcjonowanie małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw (w tym rodzinnych) są głównie spowodowane złym zarządzaniem firmą, złożonością otoczenia prawno-administracyjnego, procedurami wynikającymi z realizacji jednolitego rynku Unii Europejskiej, dostępu do informacji oraz konfliktami wewnętrznymi”<sup>10</sup>.

\* \* \*

Zjawisko przedsiębiorczości rodzinnej zyskuje na znaczeniu, chociaż nierzadko przechodzi trudną próbę wskutek własnych wad i pomyłek. Właściciele takich firm wręcz dążą do tego, żeby miała ona swoją kontynuację, by została w odpowiednim czasie przejęta przez młodsze pokolenie, a wcześniej korzystała z ich – oraz pozostałych członków rodziny – wsparcia i współpracy. Zazwyczaj prowadzi to do rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Blikle, Eris, Grycan w Polsce, Peugeot we Francji, Siemens w Niemczech, Guinness w Irlandii (ale z browarami w 50 krajach i siecią dystrybucji w 100 krajach) to tylko przykłady firm, kiedyś będących małymi rodzinnymi przedsiębiorstwami, dziś rozkwitających, dużych podmiotów, będących w niektórych przypadkach gospodarczymi „statkami flagowymi”. Nazwy tych firm to nazwiska założycieli, wyróżnik rodzinnych biznesów pokazujących, że założyciel był dumny ze swojej działalności.

Firm rodzinnych w Polsce przybywa, co dobrze świadczy o polskiej gospodarce. Widocznie właściciele firm widzą tutaj swój potencjał i możliwości oraz perspektywy rozwoju – dla siebie i dla swoich dzieci. Prosperity wielu państw zawdzięcza się tak zwanemu efektowi kuli śnieżnej. Każde pokolenie dodaje do przedsiębiorstw wartości materialne i organizacyjne wypracowane w czasach, kiedy nimi zawiadywało, co skutkuje rozwojem firm, często na dużą skalę. W Polsce prawdziwe tworzenie biznesu zaczęło się w 1989 roku. Jak kolejne pokolenia poradzą sobie z zarządzaniem tymi firmami, przyjdzie oceniać już wkrótce. Czas pełnej dojrzałości zbliża się dużymi krokami.

---

<sup>10</sup> E. Więcek-Janka, *Przedsiębiorstwa rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

## Bibliografia

- CIDEM, *L'empresa familiar a Catalunya*, kwiecień 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin Warszawa 2001.
- Kadłubowska J., *Biznes rodzinny w Polsce. Wyzwania i perspektywy*, „Family Business Network” 2006, nr 5.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Więcek-Janka E., *Przedsiębiorstwa rodzinne jako szczególny typ małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie tej uczelni, przedsiębiorca, prezes Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, lider Polsko-Szwajcarskiego Projektu dla Wspierania Przedsiębiorczości w Polsce, ekspert Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli.

Marlena Piekut

## **POLSKA GOSPODARKA W UJĘCIU MIĘDZYNARODOWYM**

Podstawą innowacji są wszechstronne umiejętności, wiedza i doświadczenie oraz nakłady środków finansowych i materialnych. Termin „innowacje” w publikacjach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Eurostatu<sup>1</sup> definiowany jest jako wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Innowacyjność przedsiębiorców<sup>2</sup> tworzą czynniki związane z makrootoczeniem, czyli niezależne lub słabo zależne od przedsiębiorcy (uwarunkowania systemu społeczno-gospodarczego i prawnego kraju, ogólny poziom rozwoju kraju, praktyka oraz zasady prowadzonej polityki gospodarczej, stopień otwartości gospodarki i możliwości inwestycyjne), oraz czynniki związane z mikrootoczeniem, czyli te, które poddają się procesowi zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiąc jego wewnętrzne zasoby (osobowość i doświadczenie przedsiębiorców, ambicje i wykształcenie pracowników przedsiębiorstw, lokalizacja przedsiębiorstwa, otoczenie rynkowe).

Przedsiębiorca może prowadzić działalność innowacyjną na swoim terenie lub może zakupywać wiedzę bądź nabyć tak zwaną technologię materialną ze źródeł zewnętrznych.

### **Najpopularniejszy – zakup maszyn i urządzeń**

W artykule przedstawione są wyniki badań statystycznych dotyczących działalności innowacyjnej w Polsce oraz porównanie wybranych wartości

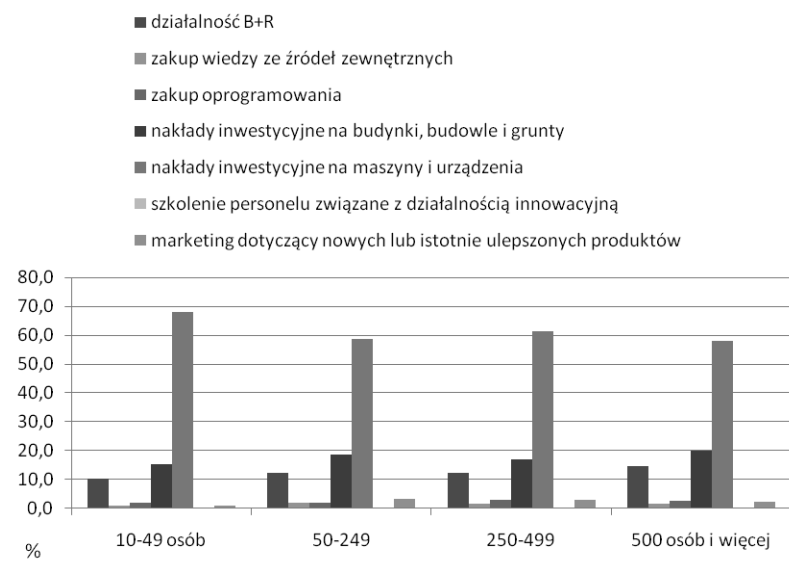
<sup>1</sup> *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD, Eurostat 2005.

<sup>2</sup> M. Piekut, *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce i w innych krajach europejskich*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z Zakresu Zarządzania” 2011, nr 2(19), s. 87–97.

ze wskaźnikami dla innych krajów. W pierwszej części dokonano ogólnej analizy działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. W drugiej skupiono się na nakładach na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w Polsce i w wybranych krajach. Trzecia obejmuje badanie aktywności w zakresie ochrony własności przemysłowej i międzynarodowe porównanie liczby zgłoszeń wynalazków do Europejskiego Urzędu Patentowego. Materiał źródłowy stanowiły dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz Eurostatu.

W Polsce badaniami działalności innowacyjnej zajmuje się GUS. Zgodnie z definicją opracowaną przez ten urząd działalność innowacyjna to całokształt działań naukowych (badawczych), organizacyjnych, technicznych, komercyjnych i finansowych, których celem jest wdrożenie innowacji. Składnikiem działalności innowacyjnej jest też działalność badawczo-rozwojowa, która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem określonej innowacji<sup>3</sup>.

**Rys. 1. Udział nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w zależności od rodzaju działalności innowacyjnej i klasy wielkości przedsiębiorstwa w 2011 roku, w %**



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012.

Z analizy rodzajów działalności innowacyjnej wynika, że wśród polskich przedsiębiorców największą popularnością cieszy się zakup maszyn i urządzeń (rys. 1). W zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa ponad połowa,

<sup>3</sup> *Nauka i technika w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 22.

a nawet 2/3 nakładów inwestycyjnych kierowanych jest na zakup maszyn i urządzeń do prowadzenia działalności innowacyjnej. W strukturze nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw znaczącą pozycję zajmują także nakłady inwestycyjne na budynki, budowle i grunty, od 15 do 20% w nakładach ogółem.

Rola prac badawczo-rozwojowych w działalności innowacyjnej przedsiębiorców jest zróżnicowana. Wzrasta wraz z klasą wielkości przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach najmniejszych około 10% nakładów kierowanych jest na działalność B+R, w przedsiębiorstwach, gdzie zatrudnionych jest od 250 do 499 pracowników – ponad 12%. W przedsiębiorstwach największych prace badawczo-rozwojowe pochłaniają ponad 14% nakładów na działalność innowacyjną. Więksi przedsiębiorcy mogą więcej inwestować w badania i rozwój, gdyż z reguły lepsza jest ich sytuacja ekonomiczna. W strukturze prowadzonych przez nich przedsiębiorstw funkcjonują wewnętrzne jednostki B+R; w mniejszych przedsiębiorstwach występują one rzadziej, wysokie są bowiem koszty ich utrzymania.

Najmniej nakładów wśród działań innowacyjnych przedsiębiorcy przeznaczają na szkolenia personelu związane z działalnością innowacyjną, marketing nowych produktów oraz zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Choć ta ostatnia aktywność wzrasta wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa.

## **Bariery ekonomiczne**

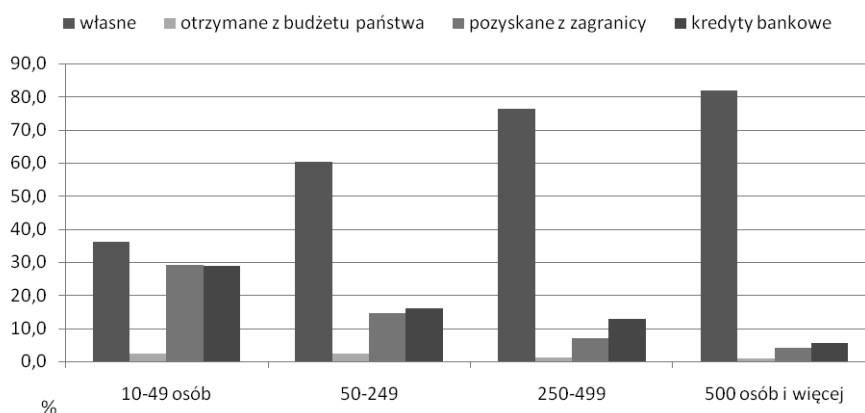
Nakłady na finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw pochodzą głównie ze środków własnych przedsiębiorców, wynoszą od 60 do 82%, w szczególności w jednostkach średnich i dużych (rys. 2). W przypadku przedsiębiorstw małych działalność innowacyjna pokrywana jest ze środków własnych w około 36%, z kredytów bankowych w 29%. W pozostałych klasach wielkości przedsiębiorstw kredyty bankowe pokrywają od 6 do 16% nakładów na działalność innowacyjną.

W opracowaniach naukowych często podkreślanymi utrudnieniami prowadzenia działalności innowacyjnej są bariery ekonomiczne<sup>4</sup>. Według danych GUS ponad 33% podmiotów zatrudniających do 49 pracowników i ponad 21% podmiotów dużych wskazywało na niedostateczne środki finansowe jako główną przeszkodę w prowadzeniu działalności innowacyjnej. Natomiast na zbyt duże koszty innowacji wskazywało 36% przedsiębiorców małych i 22%

<sup>4</sup> M. Piekut, *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2013, nr 3(20), s. 73–80.

przedsiębiorców dużych. Stosunkowo często wskazywaną barierą był też brak środków finansowych ze źródeł zewnętrznych (w 28% przedsiębiorstw, gdzie zatrudnionych jest do 49 osób i 17% przedsiębiorstw, gdzie zatrudnionych jest powyżej 499 osób)<sup>5</sup>.

**Rys. 2. Udział nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródła finansowania i klasy wielkości przedsiębiorstwa w 2011 roku, w %**

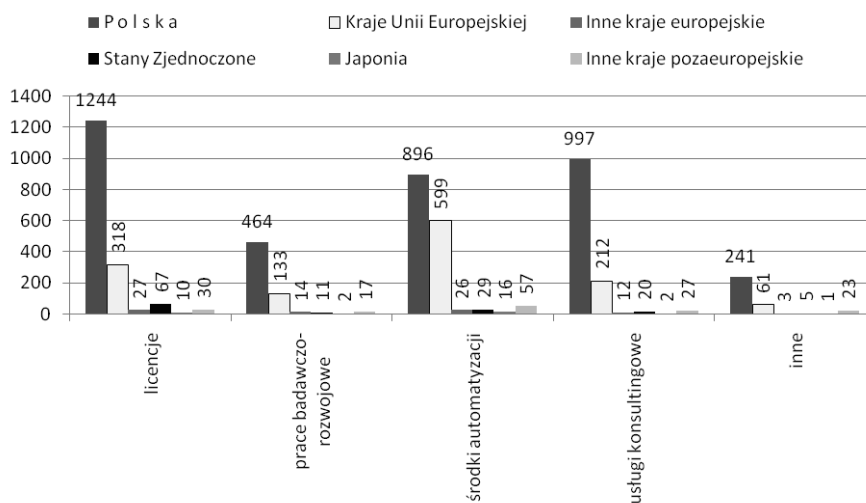


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w 2010 r., op.cit.*

Środki pozyskane z zagranicy na prowadzenie działalności innowacyjnej stanowią od 4% w przedsiębiorstwach, w których zatrudnionych jest powyżej 499 osób, do prawie 29% w przedsiębiorstwach, w których liczba zatrudnionych nie przekracza 49 osób (rys. 2). Natomiast budżet państwa wspiera przedsiębiorców w prowadzeniu działalności innowacyjnej w bardzo ograniczonym zakresie. Udział pochodzących stąd środków wynosi od 0,8% w podmiotach największych do 2,4% w podmiotach zatrudniających od 50 do 249 osób.

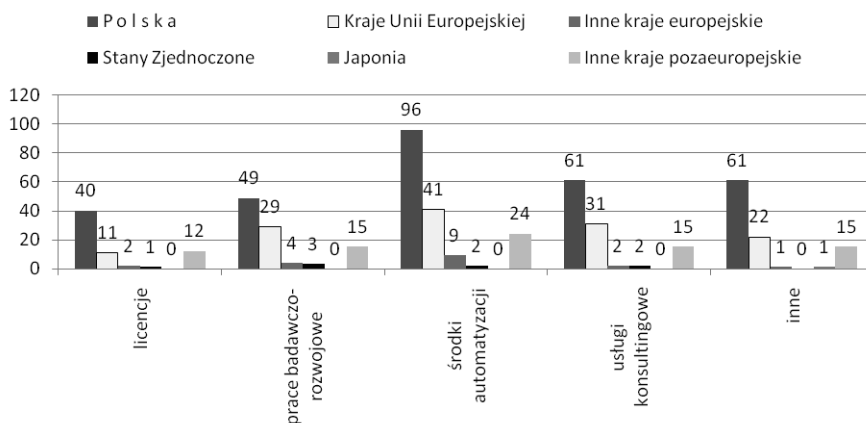
Źródłem innowacji w przedsiębiorstwach może być, jak wiadomo, zakup wiedzy i technologii ze źródeł zewnętrznych. Przedsiębiorcy działający w Polsce najczęściej nabywają nowe technologie i wiedzę na terenie Polski (rys. 3). Struktura zakupów nowych technologii i wiedzy w 2010 roku kształtowała się następująco: przedsiębiorcy działający w Polsce zakupili na terenie Polski ponad 73% licencji, ponad 72% rozwiązań powstałych w ramach działalności B+R i ponad 55% środków automatyzacji. Z usług konsultingowych również przedsiębiorcy najchętniej korzystają w Polsce – prawie 79% przedsiębiorców z Polski zgłosiło się do jednostek konsultingowych zlokalizowanych na terenie Polski. Nowe technologie i wiedza zakupywane są też w krajach Unii Europejskiej.

<sup>5</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012.

**Rys. 3. Zakup nowych technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w 2010 r., w liczbach bezwzględnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w 2010 r., op.cit.*

Największym zainteresowaniem cieszą się środki automatyzacji, przy czym prawie 37% ogółu wymienionych środków zakupiono na terenie Unii. Ponadto przedsiębiorcy z Polski nabyli w krajach UE prawie 20% licencji, 21% prac B+R oraz 17% usług konsultingowych. Natomiast w Stanach Zjednoczonych nabyto 4% licencji i po około 2% prac B+R, środków automatyzacji oraz usług konsultingowych.

**Rys. 4. Sprzedaż nowych technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w 2010 roku, w liczbach bezwzględnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w 2010 r., op.cit.*

Analiza sprzedaży nowych technologii i wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych z Polski w 2010 roku wykazała, że najwięcej licencji sprzedano wewnątrz kraju: 61%, a następnie do krajów pozaeuropejskich – 18% i krajów UE – 17% (rys. 4). Prawie połowa prac badawczo-rozwojowych została sprzedana do innych jednostek w Polsce, natomiast niespełna 1/3 wspomnianych badań trafiła do krajów Unii.

Usługi konsultingowe w ponad połowie były sprzedawane przedsiębiorcom z Polski, a 28% trafiło do przedsiębiorców z UE i 14% do przedsiębiorców z innych krajów pozaeuropejskich. W przypadku sprzedaży środków automatyzacji 56% trafiło do polskich jednostek gospodarczych, 24% do jednostek zlokalizowanych na terenie UE, 14% do jednostek zlokalizowanych w innych krajach pozaeuropejskich.

### **Open innovation**

W ostatnich latach w praktyce i środowiskach akademickich pojawiła się koncepcja *open innovation*, zaproponowana przez Henry'ego Chesbrougha, oznaczająca „otwarte innowacje”<sup>6</sup>. W myśl tej koncepcji w świecie szeroko rozpowszechnionej wiedzy przedsiębiorcy oczywiście powinni korzystać z własnych pomysłów i polegać na własnych badaniach, ale także powinni spożytkowywać zewnętrzne pomysły, nabywać na nie licencje, patenty i inne prawa. Wskazane jest też, żeby równocześnie udostępniali – na zasadzie sprzedaży licencji – swoje niewykorzystywane rozwiązania odbiorcom zewnętrznym, aby wygenerować dodatkową wartość.

Koncepcja *open innovation* traktowana była początkowo jako sposób postępowania dostępny, a przez to zalecany jedynie dużym, międzynarodowym przedsiębiorcom. Życie jednak wniosło zasadniczą korektę do tego przekonania. Coraz częściej i na większą skalę sięgają po tę koncepcję także mali i średni przedsiębiorcy. Fakty potwierdzają, że w skali globalnej szybko rośnie ich udział w posługiwaniu się wskazaniami *open innovation*<sup>7</sup>. Źródłem osiągniętej na tej drodze przewagi konkurencyjnej jest ochrona i wykorzystanie swojej własności intelektualnej przez otwarcie procesu innowacyjnego. Ale – dodajmy – wspomniana koncepcja jest wciąż jeszcze na wczesnym etapie rozwoju i wymaga dopracowania ze strony naukowców, praktyków

<sup>6</sup> H. Chesbrough, *New Puzzles and New Findings*, w: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation. Reearching a New Paradigm*, Oxford, New York 2006, s. 16.

<sup>7</sup> M.M. Keupp, O. Gassmann, *The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge based view*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, no 3, s. 350–366.



i polityków<sup>8</sup>. Polska nauka o zarządzaniu nie powinna pozostawać z boku. Koncepcja *open innovation* w pełni zasługuje na zainteresowanie, ponieważ korzystanie z niej powinno być środkiem służącym podniesieniu innowacyjnej pozycji polskich przedsiębiorców.

Wdrażanie jej do praktyki wymaga jednak doceniania działalności badawczo-rozwojowej – ważnego źródła innowacji. Działalność B+R opiera się na funkcjonowaniu instytucji i osób zajmujących się działaniami na rzecz zwiększenia zasobów wiedzy i znalezienia nowych rozwiązań. Efektem są innowacje – procesowe, produktowe, technologiczne, które stanowią priorytet dla szybkiego rozwoju gospodarczego. W strategiach unijnych (strategii lizbońskiej, strategii Europa 2020) założono osiągnięcie trzyprocentowego udziału nakładów na działalność B+R w PKB. Tylko w ten sposób można podwyższyć konkurencyjność Unii Europejskiej, co dotyczy również naszego kraju.

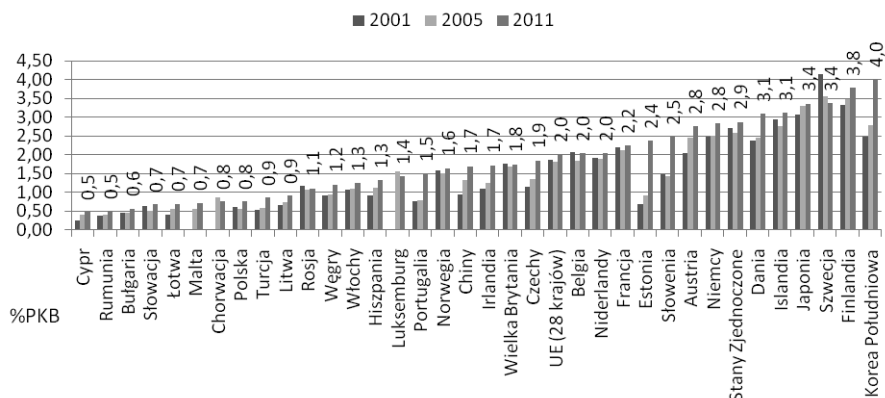
Według danych Eurostatu w 2011 roku odsetek wydatków na działalność B+R w PKB w UE-28 wynosił 2,0%, a w Japonii – 3,4% (dane za 2009 rok), w Korei Południowej – 4,0% (2010 rok) i Stanach Zjednoczonych – 2,9% (2009 rok)<sup>9</sup>. Ten stan rzeczy ilustruje rys. 5. Wśród państw członkowskich Unii Europejskiej najwyższy udział nakładów na działalność B+R w PKB osiągnięto w Finlandii (3,8%), Szwecji (3,4%) i Danii (3,1%). Dwa państwa członkowskie, to znaczy Niemcy (2,8%) i Austria (2,8%), były bliskie osiągnięcia celu stawianego w strategiach unijnych, natomiast we Francji (2,2%), Estonii (2,4%) i Słowenii (2,5%) odnotowano udziały nakładów na B+R w PKB powyżej średniej dla UE-28. W Polsce nakłady na działalność B+R odbiegały bardzo daleko od wskaźników osiągniętych w wymienionych krajach. Ich udział w PKB wynosił w 2011 roku zaledwie 0,76%.

W większości krajów udziały na działalność B+R w PKB wzrastały w pierwszej dekadzie XXI wieku. Największy wzrost w 2010 roku w relacji do 2001 roku odnotowano w Estonii – 2,3-krotny, Portugalii – 2,1-krotny oraz na Cyprze ponad 1,9-krotny. W Polsce obecnie sytuacja jest nieco lepsza niż była, nadal jednak jest odległa od potrzeb i możliwości. W omawianym okresie wzrost nakładów na działalność B+R był prawie 1,2-krotny (podobny był w Rumunii, na Litwie i na Węgrzech).

<sup>8</sup> O. Gassmann, E. Enkel, H. Chesbrough, *The future of open innovation*, „R&D Management” 2010, vol. 40, iss. 3, s. 213–221.

<sup>9</sup> *Eurostat database*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database) (data dostępu: 12.10.2013).

**Rys. 5. Udział nakładów na działalność B+R w PKB w wybranych krajach w latach: 2001, 2005 i 2011\*, w %**



\*Na wykres naniesiono dane dotyczące 2011 roku; z powodu braku danych dla Japonii i Stanów Zjednoczonych naniesiono na wykres wartości dotyczą 2009 roku, a dla Korei Południowej 2010 roku.

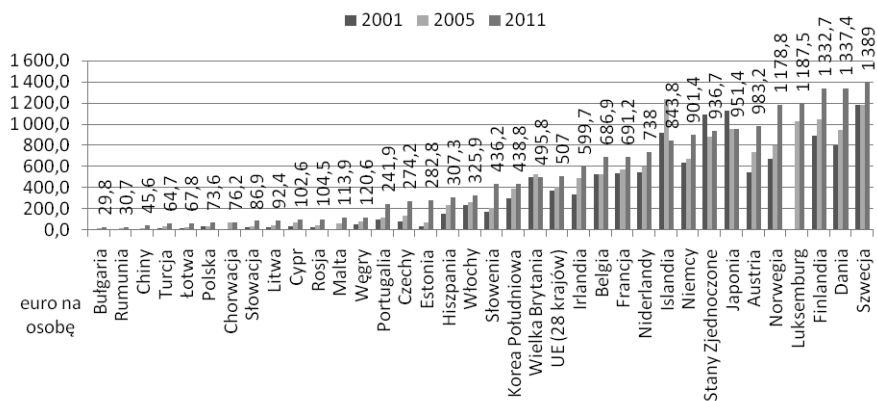
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Eurostat.

Z tego wzrostowego trendu wyłamała się jedynie Szwecja. W tym kraju poziom nakładów na B+R wynosił tylko 83% nakładów z 2001 roku. Ale – przypomnijmy – Szwecja jest w dalszym ciągu rekordzistą na liście krajów inwestujących w badania i rozwój.

Z analizy nakładów wewnętrznych na działalność B+R wynika, że najwięcej inwestują Finowie, Duńczycy oraz Szwedzi. Ich roczne nakłady na ten cel wyniosły w 2011 roku ponad 1300 euro na jednego mieszkańca (rys. 6). Na drugim końcu skali znalazły się natomiast Bułgaria, Rumunia, Chiny<sup>10</sup>, Turcja, Łotwa, Litwa, Chorwacja, Słowacja, Litwa i – niestety – Polska. W tych krajach wspomniane wydatki kształtowały się na poziomie od niepełnych 30 do ponad 90 euro na jednego mieszkańca. Dla porównania: w Japonii i Stanach Zjednoczonych rocznie przeznaczano na działalność B+R około 950 euro na osobę.

Na tle krajów, które są nowymi członkami Unii Europejskiej, Polska nie wypada dobrze także w ocenie wskaźników dynamiki. W pierwszej dekadzie XXI wieku nastąpił wprawdzie w naszym kraju dwukrotny wzrost nakładów na działalność B+R, ale w tym samym czasie w Estonii wzrost ten był prawie pięciokrotny, w Rumunii, Bułgarii i Łotwie – ponadtrzykrotny. Lepsze wskaźniki osiągnęły też Słowacja i Republika Czech, gdzie wzrost nakładów był ponad 2,7 razy większy, Litwa – 2,5 razy oraz Węgry i Słowenia – ponad 2 razy.

<sup>10</sup> Ze względu na bardzo dużą liczbę ludności Chin miara poziomu nakładów na B+R w przeliczeniu na osobę jest niska.

**Rys. 6. Poziom nakładów na działalność B+R w wybranych krajach w latach: 2001, 2005 i 2011\*, w euro na osobę**

\*Na wykres naniesiono dane dotyczące 2011 roku, z powodu braku danych dla Japonii, Stanów Zjednoczonych i Korei Południowej naniesione na wykres wartości dotyczą 2009 roku.

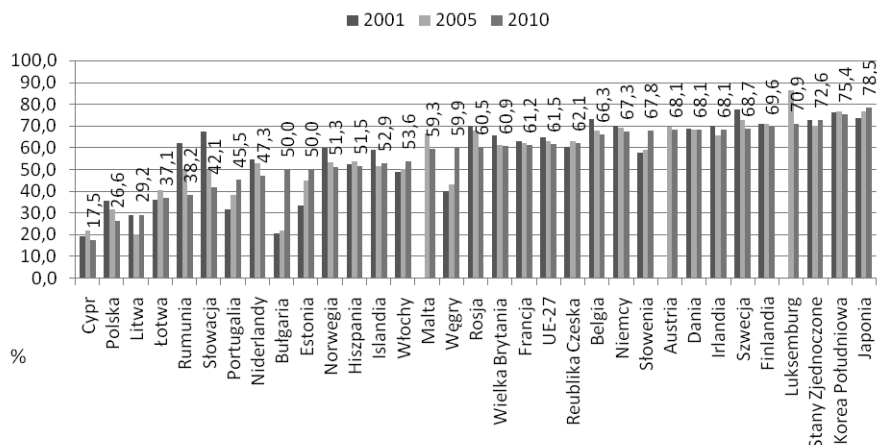
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Eurostat.

Największa część finansowania prac badawczo-rozwojowych powinna przypadać sektorowi przedsiębiorstw, gdyż one czerpią z tworzonych innowacji największe korzyści, innowacyjność jest najpewniejszą przepustką do dobrej przyszłości. Tak się na ogół dzieje: w Unii Europejskiej w 2010 roku sektor biznesu współuczestniczył w finansowaniu działalności B+R w 61,5%, jeszcze wyższy był ten udział w Japonii (78,5%), w Korei Południowej (75,4%) i na przykład w Stanach Zjednoczonych (72,6%). Decydenci w Unii Europejskiej dążą do zwiększenia finansowania prac B+R przez sektor przedsiębiorstw, by przybliżyć się do standardów już wypracowanych w światowej czołówce. Założeniem jest, aby podmioty gospodarcze przynajmniej w 2/3 współuczestniczyły w nakładach na B+R. Niektóre kraje unijne: Luksemburg, Finlandia, Szwecja, Dania, Austria, Słowenia, Niemcy, Belgia i Irlandia osiągnęły to już w 2010 roku.

W Polsce partycypacja przedsiębiorców w nakładach na działalność B+R jest dalece niezadowalająca. Jesteśmy jednym z trzech krajów o najniższym udziale sektora biznesu w finansowaniu działalności B+R, obok Cypru i Litwy. M. Grabski słusznie podkreśla, że niższy niż 30% udział nakładów sektora komercyjnego na prace badawczo-rozwojowe cechuje gospodarki nieprzemysłowe, o bardzo niskiej innowacyjności<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> M. Grabski, *Między rządem i nauką – źródła konfliktów*, „Nauka” 2006, nr 4, s. 21–37.

**Rys. 7. Udział sektora przedsiębiorstw w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych w latach: 2001, 2005 i 2010\*, w %**



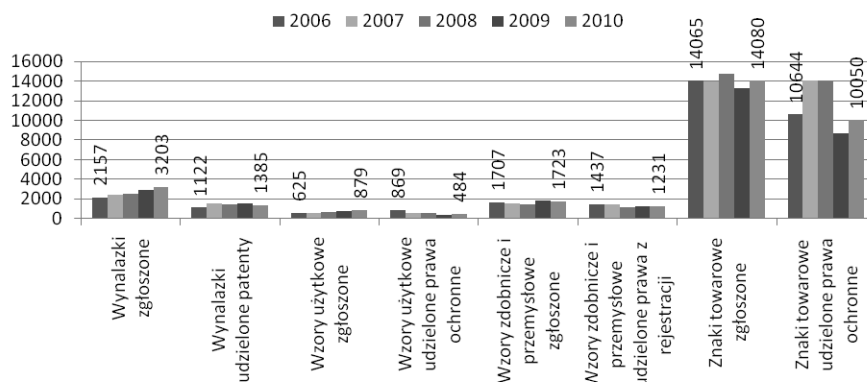
\*Na wykres naniesiono dane dotyczące 2010 roku, z powodu braku danych dla Japonii, Stanów Zjednoczonych i Korei Południowej naniesione na wykres wartości dotyczą 2008 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Eurostat.

## Aktywność patentowa

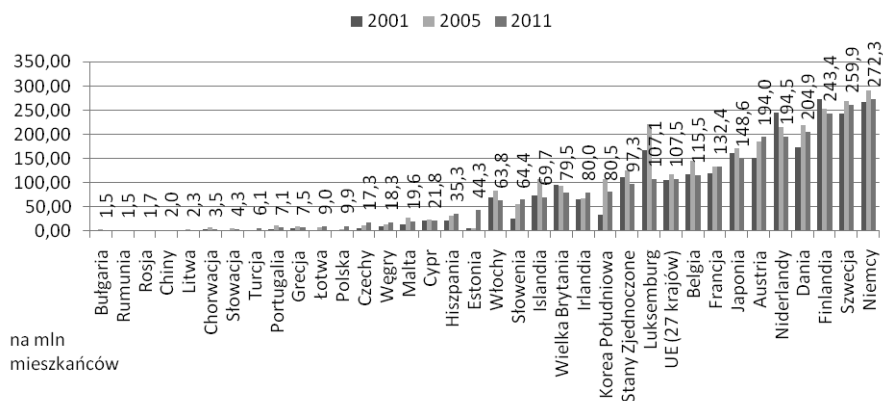
Innowacyjność gospodarki zależy od efektywnej ochrony praw do wartości niematerialnych, będących owocem działalności naukowej, projektowej i ekonomicznej. Znajomość zasad ochrony praw własności intelektualnej chroni innowacyjne rozwiązania i sposoby ich gospodarczej eksploatacji. Ochrona ta jest niezbędna w działalności współczesnych przedsiębiorców. Otoczenie rynkowe, które ją zapewnia i jej przestrzega, jest impulsem do inwestowania w nowatorskie rozwiązania, będące zasadniczym warunkiem wzrostu konkurencyjności oraz lepszego wykorzystania różnorodnych zasobów. W gospodarce opartej na wiedzy ochrona własności intelektualnej, w tym własności przemysłowej, jest kluczową przesłanką podjęcia określonych decyzji gospodarczych.

W Polsce jednak nastąpiła stagnacja w tym zakresie. Dowodzi tego niewielka liczba zgłoszeń oraz udzielonych praw własności przemysłowej. Trend wzrostu widoczny jest jedynie w przypadku liczby zgłoszeń wynalazków (rys. 8). W ciągu czterech lat liczba ta zwiększyła się o 1046. Natomiast najwięcej zgłoszeń i wynikających z tego praw ochronnych dotyczy nie wynalazków, lecz znaków towarowych. W 2010 roku zgłoszonych było do Urzędu Patentowego ponad 14 tys. znaków towarowych i udzielono ponad 10 tys. praw ochronnych.

**Rys. 8. Ochrona własności przemysłowej w Polsce w latach 2006–2010, w liczbach bezwzględnych**

Na wykres naniesiono dane odnoszące się do lat 2006 i 2010.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w 2010 r., op.cit.*

**Rys. 9. Liczba wniosków patentowych, które wpłynęły do Europejskiego Urzędu Patentowego w latach: 2001, 2005 i 2011, na milion mieszkańców**

Na wykres naniesiono dane odnoszące się do 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Eurostat.

Statystyki Eurostatu posługują się między innymi liczbą wniosków patentowych złożonych w kraju w przeliczeniu na milion mieszkańców (rys. 9). W Polsce zgłoszono blisko 10 wniosków patentowych na milion mieszkańców. W Niemczech, będących rekordzistą pod względem liczby składanych wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (European Patent Office, EPO), w 2011 roku na milion mieszkańców wpłynęło ich ponad 272. Niewiele mniej wpłynęło ze Szwecji (260), Finlandii (243) i Danii (205). Od 116 do 195 wniosków pochodziło z Holandii, Austrii, Francji i Belgii.

Ale w statystyce tej nie zajmujemy ostatniego miejsca. W 2011 roku jeszcze gorsze wskaźniki (tylko cztery lub mniej wniosków do EPO) notowały spośród krajów Unii Europejskiej: Rumunia, Litwa i Słowacja, nienależąca jeszcze wówczas do UE, dziś już państwo członkowskie – Chorwacja, a wśród krajów pozaunijnych – Rosja i Chiny.

Generalnie więc kraje, które były na czele rankingu w poziomie nakładów na działalność B+R, znalazły się również na pierwszych pozycjach w rankingu obrazującym liczbę wniosków patentowych do EPO, natomiast kraje, gdzie niewiele inwestowano w działalność B+R, zgłaszały do Europejskiego Urzędu Patentowego niewiele wniosków aplikacyjnych.

\*\*\*

Przedstawiona analiza upoważnia do następujących wniosków:

- polscy przedsiębiorcy prowadzą działalność innowacyjną polegającą głównie na modernizacji swego parku maszynowego z użyciem własnych środków, przy czym w małych przedsiębiorstwach znaczącą rolę w finansowaniu działalności innowacyjnej odgrywają kredyty bankowe. Nakłady na działalność B+R w Polsce są niewielkie, przy znikomym współuczestnictwie przedsiębiorców. Fakty te prawdopodobnie wpływają na małą aktywność patentową Polski na tle innych krajów świata;
- w poziomie nakładów na działalność B+R przodują takie kraje, jak Luksemburg, Finlandia, Dania, Szwecja, Niemcy i Austria; w tych krajach przedsiębiorcy w znacznym stopniu partycypują w finansowaniu prac B+R, kraje te znajdują się również w czołówce pod względem liczby składanych wniosków patentowych do EPO.

Podniesienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wymaga zatem większego zaangażowania w działalność B+R oraz korzystania w szerszym zakresie z zewnętrznych, gotowych już technologii i wiedzy. Warto w tym kontekście zastanowić się nad wykorzystaniem koncepcji *open innovation*, polegającej na tym, że przedsiębiorcy oprócz spożytkowywania własnych pomysłów i wyników własnych badań powinni sięgać również po pomysły pochodzące z zewnątrz, nabywać odpowiednie licencje, patenty i inne prawa, równocześnie zaś sprzedawać licencje na własne, niewykorzystywane innowacje.

Sprzedż własnych licencji prowadzi do wytworzenia dodatkowej wartości, co ma tym większe znaczenie, że słaba kondycja finansowa polskich przedsiębiorców utrudnia im rozwój działalności innowacyjnej. Ze względu na nią korzystna byłaby również współpraca przedsiębiorców z różnego rodzaju ośrodkami wspierającymi innowacyjność. Liczba takich ośrodków z każdym

rokiem wzrasta. Istotnym elementem wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości jest zainteresowanie się przez nią instrumentami finansowania ryzyka, takimi jak fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu czy granty ze środków publicznych<sup>12</sup>. Ale część przyczyn nikłej aktywności innowacyjnej leży poza sferą ograniczeń materialnych. Nierzadko niska motywacja przedsiębiorców wynika z tego, iż brakuje im wiary w powodzenie podejmowanych inicjatyw, z góry uznają działalność innowacyjną za skazaną na niepowodzenie, prowadzącą do strat, a nie do biznesowego sukcesu<sup>13</sup>.

## Bibliografia

- Chesbrough H., *New Puzzles and New Findings*, w: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation. Reearching a New Paradigm*, Oxford, New York 2006.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012.
- Eurostat database*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database).
- Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H., *The future of open innovation*, „R&D Management” 2010, vol. 40, iss. 3.
- Grabski M., *Między rządem i nauką – źródła konfliktów*, „Nauka” 2006, nr 4.
- Keupp M.M., Gassmann O., *The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge based view*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, no 3.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Nauka i technika w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012.
- Nauka i technika w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2013.
- Oslo Manual. Guidelines for Collectin and Interpreting Innovation Data*, OECD, Eurostat 2005.
- Piekut M., *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce i w innych krajach europejskich*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z Zakresu Zarządzania” 2011, nr 2(19).
- Piekut M., *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2013, nr 3(20).
- Piekut M., *Innowacyjna przedsiębiorczość szansą rozwoju sektora MSP*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2010, nr 86.

---

Marlena Piekut – dr inż., adiunkt w Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych Politechniki Warszawskiej, Filia w Płocku.

---

<sup>12</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 287–288.

<sup>13</sup> M. Piekut, *Innowacyjna przedsiębiorczość szansą rozwoju sektora MSP*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2010, nr 86, s. 41–54.

Marta Uzdowska-Lis

## **WPŁYW CZŁONKOSTWA ROSJI W ŚWIATOWEJ ORGANIZACJI HANDLU NA POLSKI EKSPORT**

Światowa Organizacja Handlu (WTO) rozpoczęła swoją działalność w styczniu 1995 roku. Priorytetowym zadaniem WTO jest liberalizacja handlu towarami i usługami, prowadzenie polityki inwestycyjnej wspierającej handel, a także rozstrzyganie sporów dotyczących wymiany handlowej i przestrzegania praw własności intelektualnej pomiędzy państwami członkowskimi. Niewątpliwie członkostwo w tego typu organizacji międzynarodowej wpływa zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio na sytuację gospodarczą kraju, wprowadzenie zaś systemu demokratycznego i umocnienie gospodarki rynkowej przyspiesza jego rozwój gospodarczy.

WTO ma realny wpływ na przewidywalność polityki gospodarczej. W przypadku Rosji członkostwo w WTO powinno sprzyjać większej przejrzystości i stabilności systemu prawnego, zmniejszając ryzyko inwestorów zagranicznych. Ale samo członkostwo jeszcze o niczym nie przesądza. Państwa członkowskie przystępujące do WTO mają obowiązek implementacji norm obowiązujących w organizacji do ustawodawstwa wewnętrznego<sup>1</sup>. Uzyskanie przez Rosję pełnoprawnego członkostwa WTO możliwe jest zatem jedynie po wdrożeniu określonych zasad zarówno do polityki, jak i gospodarki. Czy dzięki temu dotychczasowe, często wewnętrznie sprzeczne i nieprzewidywalne prawodawstwo rosyjskie zostanie zastąpione stabilnymi i przejrzystymi normami? Czy nastąpi zmniejszenie ryzyka dla polskich przedsiębiorców zaangażowanych w handel z Rosją?

### **Blisko dwie dekady negocjacji**

Federacja Rosyjska przez 18 lat starała się o członkostwo w WTO. Akcesję do Układu Ogólnego w sprawie Taryf Celnych i Handlu (GATT), a później do

---

<sup>1</sup> Oficjalna strona Światowej Organizacji Handlu: [www.wto.org](http://www.wto.org) (data dostępu: 25.03.2013).



WTO traktowano jako niezbędny element integracji z gospodarką światową<sup>2</sup>. Przez wiele lat starań najtrudniejsze były dwustronne negocjacje ze Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską, a podjęto je jeszcze, nim Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich przekształcił się w Federację Rosyjską oraz w grupę w części rzeczywiście (kraje nadbałtyckie), w części przede wszystkim formalnie niezależnych państw (takim jest na przykład Białoruś). Dawny ZSRR zwrócił się z wnioskiem o przyznanie statusu obserwatora już w latach 1982–1983, a pierwsze starania o członkostwo podjęto w 1986 roku podczas Urugwajskiej Rundy GATT. Były one nieskuteczne – wniosek został odrzucony. Głównym powodem było niefunkcjonowanie gospodarki rynkowej. Status obserwatora ZSRR otrzymał w 1990 roku<sup>3</sup>.

Trzy lata później Rosja, jako następczyni ZSRR, deklarująca gotowość przejścia na gospodarkę rynkową, korzystając z poparcia prezydenta Stanów Zjednoczonych Billa Clintona, złożyła oficjalny wniosek o przyłączenie do struktur GATT. Utworzono Grupę Roboczą, składającą się z 58 państw, w celu przeprowadzenia negocjacji akcesyjnych. Rosja została zobowiązana do przedstawienia pełnego raportu dotyczącego sytuacji prawnej kraju oraz przeprowadzenia wielostronnych i dwustronnych negocjacji z państwami członkowskimi.

Pierwsze posiedzenie Grupy Roboczej, już w ramach WTO, odbyło się 17–19 lipca 1995 roku. Członkostwo Rosji jednak w dalszym ciągu pozostawało jedynie w sferze planów politycznych ówczesnego prezydenta Borysa Jelcyna, gdyż nadal gospodarka państwa była niekonkurencyjna, występowała rozbieżność systemów prawnych, a sytuacja polityczna była niestabilna. Dominowały przestarzałe technologie, niska była jakość towarów. Produkcja rosyjska charakteryzowała się wysokim wskaźnikiem energochłonności, niskie ceny surowców energetycznych nie mobilizowały firm do unowocześniania i modernizacji procesu produkcyjnego. Przeszkodą dla członkostwa były dysproporcje między prawodawstwem istniejącym na terenie Rosji a tym, które obowiązywało w ramach WTO, oraz niespójność wewnątrzna prawa pomiędzy poszczególnymi regionami państwa rosyjskiego.

Sprzeciw wobec starań o członkostwo w WTO występował nie tylko na zewnątrz. Ambicje polityczne budziły niepokój i często opór wewnątrz kraju. Miejscowi producenci zdawali sobie sprawę, że nie mieliby szans na rynku światowym, zwłaszcza pogorszyłaby się sytuacja przedsiębiorstw lokalnych,

<sup>2</sup> B. Hoekman, M.M. Kostecki, *Ekonomia światowego systemu handlu WTO. Zasady i mechanizmy negocjacji*, Wrocław 2002, s. 374.

<sup>3</sup> A. Głąb, *Integracja Federacji Rosyjskiej ze strukturami instytucjonalnymi gospodarki światowej w świetle prowadzonej polityki zagranicznej*, w: *Polityka zagraniczna Federacji Rosyjskiej*, L. Zybkiewicz, M. Czajkowski, P. Bajor (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

które straciłyby część popytu wewnętrznego, nie zyskując w zamian rynków w innych krajach członkowskich. Opór stawiały także klany oligarchiczne, ponieważ i dla nich otwarta konkurencja stanowiła zagrożenie, a pozycja prezydenta Federacji była silnie uzależniona od tych grup interesów. Na domiar złego pod koniec lat 90. na skutek kryzysu finansowego doszło do załamania rosyjskiej gospodarki, co powodowało, że Rosja nie miała szans na wypracowanie korzystnych warunków akcesji.

Przełamanie lub, ściślej ujmując, wyciszenie oporów wewnętrznych nastąpiło z chwilą objęcia funkcji prezydenta Rosji przez Władimira Putina. Uznał on, co wielokrotnie podkreślał w swych publicznych wystąpieniach, że członkostwo Rosji w WTO jest jednym z priorytetów polityki zagranicznej. Przy każdej nadarzającej się okazji podkreślał, jak ważne dla kraju jest przystąpienie do struktur WTO. Pozytywnymi stronami akcesji miało być osiągnięcie wpływu na wypracowane w WTO zasady handlu międzynarodowego, członkostwo miało zapewnić ochronę interesów narodowych na rynku międzynarodowym i stać się czynnikiem stymulującym dla przedsiębiorców rosyjskich, zyskujących w wyniku akcesji dostęp dla swej oferty towarowej do rynku światowego. Starania o członkostwo w WTO kontynuowano pod rządami następcy, prezydenta Dmitrija Miedwiediewa, który w swoich wystąpieniach akcentował, iż priorytety polityki zagranicznej Rosji nie zmieniły się w tej kwestii, a akcesja nie będzie zagrożeniem, ale otworzy nowe perspektywy rozwoju<sup>4</sup>.

### **Akceptacja mimo konfliktu na Kaukazie**

Warunki negocjacji pogorszyły się w wyniku wybuchu konfliktu na Kaukazie. Administracja amerykańska zapowiadała wówczas konieczność dokonania rewizji porozumień z Rosją. Unia Europejska była przychylniejsza przystąpieniu Rosji do WTO niż Stany Zjednoczone. Natomiast Putin, będący wówczas premierem Federacji Rosyjskiej, odnosząc się do krytycznej międzynarodowej dyskusji na temat gotowości jego kraju do uczestnictwa w WTO, oświadczył, że w zaistniałej sytuacji nie dostrzega dobrych stron członkostwa w tej organizacji. Rosja, podkreślał, ponosi dotychczas wyłącznie koszty związane z wypełnianiem zobowiązań wynikających z porozumień wypracowanych w procesie negocjacyjnym, nie odnosząc żadnych odczuwalnych

---

<sup>4</sup> *Priorytety polityki zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, 12 lipca 2008 r., <http://kremlin.ru/acts/785> (data dostępu: 25.03.2013).

korzyści<sup>5</sup>. Słowem tym towarzyszyło zawieszenie do momentu akcesji 10 już zawartych umów<sup>6</sup>.

Głoszono pogląd, że członkostwo Rosji w WTO nadal pozostanie jednym z założeń polityki zagranicznej państwa, ale coraz częściej podkreślano konieczność równoczesnej integracji gospodarczej z byłymi republikami radzieckimi, między innymi we Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej, oraz unii celnej z Białorusią i Kazachstanem. Te oświadczenia i wypowiedzi nie zraziły jednak Unii Europejskiej i 7 grudnia 2010 roku podczas szczytu w Brukseli Unia Europejska – Rosja podpisało memorandum oznaczające formalne poparcie przez UE dążeń Rosji do przystąpienia do WTO. W listopadzie 2011 roku przedstawiciele Rosji i Gruzji podpisali w Genewie porozumienie o warunkach przystąpienia Rosji do WTO, przewidujące zewnętrzny monitoring handlu z separatystycznymi gruzińskimi regionami, Abchazją i Osetią Południową.

Od tego momentu wypadki potoczyły się szybko. 16 grudnia 2011 roku w Genewie ministrowie handlu państw członkowskich WTO podjęli decyzję o przyjęciu Rosji do struktur organizacji<sup>7</sup>. 21 lipca 2012 roku prezydent Putin ratyfikował protokół o akcesji, niedługo potem, 22 sierpnia, Rosja została przyjęta do WTO.

Akcesja do WTO miała dla państwa rosyjskiego znaczenie prestiżowe. Rosyjska gospodarka była jedyną dużą gospodarką na świecie pozostającą poza strukturami organizacji, dzięki zaś znalezieniu się w strukturze WTO zyskała możliwość wpływania na mechanizmy regulowania międzynarodowych stosunków gospodarczych, której wcześniej nie miała. Nie było to wszak jednoznaczne, że Rosja w wyniku akcesji odniesie same korzyści. Rząd Federacji Rosyjskiej obawiał się, że rosyjski budżet poniesie straty z tytułu obniżenia ceł. Częściowo mogłyby one być zrekompensowane wzrostem handlu i przyciągnięciem zagranicznych inwestycji, ale rosyjscy producenci obawiali się, że w warunkach szerokiego udostępnienia rynku zagranicznym dostawcom trudno im będzie z nimi konkurować w rolnictwie, przemyśle spożywczym i lekkim.

Analizy Banku Światowego były bardziej optymistyczne. Przewidywano, iż dzięki akcesji rosyjska gospodarka w ciągu 10 lat po wejściu do WTO wzrośnie nawet o dodatkowe 11%, co miało być bezpośrednim efektem wzrostu handlu i inwestycji. Wydaje się oczywiste, że jeśli poprawi się klimat inwestycyjny na rosyjskim rynku, gospodarka ta skorzysta na członkostwie, sama jednak akcesja nie oznacza zmian. Zmiany nastąpią dopiero wówczas,

<sup>5</sup> A. Głąb, *Integracja..., op.cit.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> Strona internetowa: [http://www.wto.org/english/news\\_e/news11\\_e/acc\\_rus\\_16dec11\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/news11_e/acc_rus_16dec11_e.htm) (data dostępu: 25.03.2013).

gdy zrealizowane zostaną przyjęte przez Rosję zobowiązania, ale gotowość do takiego postępowania nie jest bynajmniej pewna<sup>8</sup>. Wyrażane są obawy, że kontynuowane będą dotychczasowe praktyki. W przeszłości bowiem, jeszcze w czasie procesu negocjacyjnego, Rosja wielokrotnie wbrew podpisanym dwustronnym porozumieniom podnosiła cła i stosowała inne metody protekcyjności. Wyrażane są wątpliwości, czy znajdą autentyczne zastosowanie obowiązujące w WTO mechanizmy rozstrzygania ewentualnych sporów, a dla przyszłych partnerów gospodarczych Rosji jest to kwestia bardzo ważna. Jeśli wspomniane obawy miałyby się spełnić, oczekiwany proces liberalizacji współpracy gospodarczej z Rosją może ulec zahamowaniu<sup>9</sup>.

Już tylko z tego powodu zasadne jest przyjrzenie się przynajmniej głównym warunkom, jakie ma spełnić Rosja po przystąpieniu do WTO. Najważniejsze z nich to wprowadzenie nowych regulacji prawnych oraz zmiany stawek celnych.

### **Zmiany stawek celnych i nowe regulacje prawne**

Zgodnie z ustalonymi w trakcie negocjacji warunkami członkostwa w WTO Rosja zobowiązała się do stopniowego, w ciągu 2–3 lat, obniżenia taryf celnych, przy czym w niektórych przypadkach okres przejściowy może potrwać nawet do 8 lat. Średnioważona importowa stawka celna ma stopniowo zmaleć z 10% (w 2011 roku) do 7,8% (w 2018 roku)<sup>10</sup>. Zmiany te mają objąć również wspólnotową taryfę Unii Celnej, utworzonej przez Rosję z Kazachstanem i Białorusią. Ulgowo potraktowane zostało rolnictwo. Federacja Rosyjska będzie mogła je wspierać subsydiami w wysokości 9 mld USD rocznie, ponaddwukrotnie przewyższającą ich wartość z roku 2011. Wprowadzone zostaną mechanizmy ochrony przed nadmiernym napływem zagranicznych inwestycji rosyjskiego sektora bankowego, ubezpieczeń i telekomunikacyjnego<sup>11</sup>.

Cła na wyroby przemysłowe powinny zostać zredukowane średnio o 3 pkt. proc., rolno-spożywcze o 4,4 pkt. proc. Cła na towary szczególnie chronione zostaną zredukowane o 5 pkt. proc., dziś wynoszą 30%. Do 2018 roku Rosja będzie dotowała rolnictwo, zachowa także możliwość ustalania kontyngentów

<sup>8</sup> I. Wiśniewska, *Rosja członkiem WTO*, <http://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/tydzien-na-wscho-dzie/2012-07-25/rosja-czlonkiem-wto> (data dostępu: 26.03.2013).

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> *EU welcomes conclusion of negotiations on Russia's WTO accession*, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1334\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1334_en.htm) (data dostępu: 26.03.2013).

<sup>11</sup> I. Wiśniewska, *Rosja członkiem WTO*, <http://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/tydzien-na-wscho-dzie/2012-07-25/rosja-czlonkiem-wto> (data dostępu: 26.03.2013).

importowych na wołowinę i wieprzowinę. W okresie przejściowym cło na lekarstwa zostanie zredukowane z 15 do 6,5%, na sprzęt medyczny do 3%. Cło na produkty chemiczne zostanie obniżone z 6,5–10 do 5%. Część produktów tej grupy, w tym kosmetyki, detergenty, linoleum i niektóre wyroby plastikowe będą objęte 5–6-letnim okresem przejściowym.

Zapowiedziano zlikwidowanie w ciągu 3 lat ceł na komputery i części do nich. Stawki celne na sprzęt elektryczny gospodarstw domowych zostaną obniżone z 15 do 7–9%. W ciągu 7 lat stawki celne na samochody mają być obniżone z 25 do 15 i 20% dla samochodów używanych<sup>12</sup>. Trzy lata przewidziano na obniżenie ceł na przetwory rybne do 12%, na ryby surowe do 6–8%<sup>13</sup>. Odpowiednio do 2015 i 2016 roku cło na mleko i masło ma docelowo zmniejszyć się do 15%<sup>14</sup>. Zgodzono się, aby do końca 2019 roku import mięsa wołowego, wieprzowego i drobiowego był ograniczany kwotowo.

Przystępując do WTO, Rosja zobowiązała się do wprowadzenia licznych zmian w regulacjach prawnych. Zwiększony zostanie dopuszczalny udział kapitału zagranicznego z 25 do 50% w firmach ubezpieczeniowych i w ciągu 9 lat rynek rosyjski zostanie otwarty dla zagranicznych firm ubezpieczeniowych. Zniesiony zostanie, wynoszący obecnie 49%, limit udziałów kapitału zagranicznego w firmach telekomunikacyjnych i w bankach, ma on być jednak utrzymany w sektorze bankowym jako całości. Powinny zniknąć ograniczenia działalności firm zagranicznych w zakresie usług prawnych, księgowych, doradczych i inżynierskich. Rosja, przystępując do WTO, zobowiązała się nie subsydiować eksportu. Zgodziła się także na to, aby ceny energii, gazu i innych surowców energetycznych, płacone przez odbiorców przemysłowych na rynku krajowym, pokrywały koszty produkcji i przynosiły zyski.

Nie będzie to jednak oznaczało nagłych podwyżek cen w tym sektorze. Nadal będą one znacznie niższe od cen światowych. Rosja w porozumieniu z WTO ma zagwarantowaną możliwość wprowadzenia bardziej restrykcyjnych przepisów sanitarnych i fitosanitarnych od obowiązujących w międzynarodowych regulacjach. Stworzy to jej możliwość wpływania na zagranicznych eksporterów.

<sup>12</sup> W. Gadomski, *Polska mało skorzysta na wejściu Rosji do WTO*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/analizy/polska-malo-skorzysta-na-wejsciu-rosji-do-wto/> (data dostępu: 25.03.2013).

<sup>13</sup> Aktualnie obowiązujące stawki celne, oficjalna strona Komisji Europejskiej: [http://madb.europa.eu/madb/datasetPreviewFormATpubli.htm?datacat\\_id=AT&from=publi](http://madb.europa.eu/madb/datasetPreviewFormATpubli.htm?datacat_id=AT&from=publi) (data dostępu: 26.03.2012).

<sup>14</sup> Tablica porównawcza ceł Rosji przed przystąpieniem do WTO i po przystąpieniu, Biblioteka WPHI Ambasady RP w Moskwie, <http://www.moskwa.trade.gov.pl> (data dostępu: 26.03.2013).

## Z polskiego punktu widzenia

Znając warunki członkostwa Rosji w WTO i wynikające z niego, przewidziane w traktacie akcesyjnym zmiany zarówno instytucjonalno-prawne, jak i dotyczące stawek celnych, przyjrzyjmy się konsekwencjom, jakie mogą one wyrzucić na stan i strukturę polsko-rosyjskiej wymiany handlowej. Czy zmiany te odbiją się negatywnie na polskim eksporcie, czy przeciwnie – członkostwo Rosji w WTO sprzyjać będzie zwiększeniu obrotów handlowych z Polską? Jaki wpływ wywrą zmiany stawek celnych na eksport polskich towarów do Rosji?

Eksport od roku 2000 systematycznie wzrasta, z 2,7% obrotów ogółem w roku 2000 do 4,1% w roku 2010 i 4,5% w roku 2011. Rosja zajmowała szóstą pozycję wśród państw, do których kierowany jest polski eksport, pod względem wielkości eksportu do tego kraju zajmujemy piątą pozycję w Unii Europejskiej. Ale szybko też rośnie import z Rosji, znacznie przewyższając wpływy ze sprzedaży. To drugi kraj wśród ogółu państw, z którymi utrzymujemy kontakty handlowe, gdy chodzi o wielkość dokonywanych zakupów importowych.

Import rośnie szybciej od eksportu. W roku 2011 wyniósł on 12,1% obrotów ogółem, w roku 2010 wynosił 10,2%, a w 2009 r. 8,6%<sup>15</sup>. W efekcie polsko-rosyjską wymianę handlową charakteryzuje obecnie asymetria. Wciąż jeszcze nasze zakupy, nierównoważone w odpowiednim stopniu eksportem, wyznaczają w większym stopniu niż sprzedaż na rosyjskim rynku polskich towarów i usług dziewiątą pozycję na liście partnerów handlowych Rosji (dane te nie uwzględniają członków Wspólnoty Niepodległych Państw, które zajmują kluczowe miejsca w strukturze obrotów handlowych Rosji). Z tego też w znacznym stopniu wynika, że w ostatnich latach udział Rosji w obrotach handlowych Polski z zagranicą wzrósł z 6,2 do 8,5%<sup>16</sup>. Asymetria obrotów powoduje, że w wymianie handlowej z Rosją występuje wysoki deficyt handlowy.

<sup>15</sup> *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012*, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS\\_rocznik\\_statystyczny\\_rp\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf) (data dostępu: 26.03.2013).

<sup>16</sup> *Notatka informacyjna o Federacji Rosyjskiej i polsko-rosyjskiej współpracy gospodarczej*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Promocji i Współpracy Dwustronnej, czerwiec 2012, <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+krajami+wschodnimi+i+pozaeuropejskimi/Rosja.htm>.

**Tabela 1. Obroty handlu zagranicznego z Rosją w 2011 roku**

I–XII 2011				
Eksport	Import	Saldo	Eksport	Import
Ogółem w tys. zł			I–XII 2010=100	
25 109 240,5	75 225 692,7	–50 116 452,2	124,7	137,1

Źródło: www.stat.gov.pl (data dostępu: 25.03.2013).

### Szansa korzystnych zmian

Oczekiwane korzystne zmiany w łączących nas z Rosją relacjach handlowych, polegające w pierwszej kolejności na takim dalszym zdynamizowaniu eksportu i wzmacniających jego efektywność zmianach w jego strukturze, by możliwe stało się ograniczenie ujemnego salda obrotów, wiązane z członkostwem Rosji w WTO, mają podstawy w już osiąganym postępie. Od ponad 10 lat odnotowuje się ogromny wzrost wartości dostaw z Polski do Rosji. W 2011 roku dynamika eksportu do tego kraju była wyższa o 11 pkt. proc. od analogicznego wskaźnika dla polskiego eksportu ogółem i podobnie było w 2010 roku<sup>17</sup>.

W eksporcie do Rosji coraz większą rolę odgrywają towary wysoko przetworzone. Warto podkreślić, że w eksporcie udział produktów przemysłu elektromaszynowego wynosi już teraz ponad 40% i w roku 2011 osiągnął 41,1%. Powiększa się on systematycznie, w roku 2009 stanowił 29,4%. Dynamika eksportu tych grup towarowych jest wyższa niż pozostałych, co powoduje, że udział ich w dostawach do odbiorców w Federacji Rosyjskiej relatywnie się obniża. Nadal jednak na wyroby przemysłu chemicznego przypada około 20% naszego eksportu, na artykuły rolno-spożywcze około 13%. Łącznie towary te zapewniają około 3/4 wartości wpływów z polskiego eksportu na rosyjski rynek. Ponadto znaczący udział w eksporcie mają towary klasyfikowane w takich grupach, jak wyroby metalurgiczne, przemysłu drzewno-papierniczego i przemysłu lekkiego.

Pomimo powodowanego wyraźnie wyższą dynamiką eksportu kluczowej w handlu z Rosją grupy towarowej, jaką są wyroby przemysłu elektromaszynowego, zmniejszenia udziału produktów rolno-spożywczych w sprzedaży, Rosja nadal pozostaje głównym odbiorcą polskiej żywności kierowanej na rynki

<sup>17</sup> *Ibidem*.

zagraniczne wśród krajów pozaunijnych. Jest największym, spośród państw pozaunijnych, odbiorcą polskich zwierząt żywych, produktów mleczarskich, produktów ogrodnich, cukru i wyrobów cukierniczych. Ogółem na rynek rosyjski trafia około 1/4 polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych kierowanych do państw pozostających poza UE.

Ale rezerwy w tym zakresie są bardzo duże i można oczekiwać, iż dzięki udogodnieniom, jakie powinny zapewnić zadeklarowane obniżki ceł i pozostałych ograniczeń w wymianie handlowej, zdołamy je lepiej niż dotychczas wykorzystać. Warto zdać sobie sprawę, że mimo obecności wielu polskich producentów żywności i produktów rolno-spożywczych na rosyjskim rynku polski udział na przykład mięsa i podrobów jadalnych stanowił zaledwie w 1,34% wartości sprzedaży w tym kraju.

**Tabela 2. Eksport do Federacji Rosyjskiej w 2012 roku\* według udziału w % w eksporcie do FR ogółem**

Kod CN	Nazwa towaru	Wartość w PLN	Wartość w EURO	Wartość w USD	Udział % w eksporcie do FR ogółem
84	Reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	4 523 678 757	1 077 454 770	1 384 864 286	14,01
87	Pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	4 005 470 392	951 918 320	1 225 390 755	12,40
85	Maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	3 434 664 854	818 283 612	1 053 670 821	10,64
39	Tworzywa sztuczne i artykuły z nich	1 449 694 329	345 247 479	443 929 403	4,49
33	Olejki eteryczne i rezinoidy; preparaty perfumeryjne, kosmetyczne lub toaletowe	1 305 252 408	310 463 133	401 144 446	4,04
08	Owoce i orzechy jadalne; skórki owoców cytrusowych lub melonów	1 233 918 395	292 277 015	379 248 522	3,82
73	Wyroby z żeliwa lub stali	955 992 609	227 846 777	292 841 027	2,96
94	Meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki itp.; lampy i oprawy oświetleniowe; reklamy świetlne, znaki informacyjne itp.; budynki prefabrykowane	911 322 046	216 920 921	279 378 007	2,82
48	Papier i tektura; artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury	809 805 898	192 771 615	248 092 028	2,51
89	Statki, łodzie konstrukcje pływające	806 611 433	193 784 290	251 925 454	2,50

\*Dane za I–IV kwartał 2012 roku – prognoza, 5.04.2013 r.

Źródło: www.stat.gov.pl (data dostępu: 5.04.2013).



Taki kształt struktury towarowej polskiego eksportu do Federacji Rosyjskiej powoduje, że nawet w warunkach obecnej wysokiej asymetrii obrotów efektywność wymiany jest korzystna dla polskiej gospodarki. Rosja eksportuje do Polski głównie surowce energetyczne, przede wszystkim gaz ziemny i ropę naftową, co zapewnia naszemu partnerowi na Wschodzie duże wpływy gotówki, natomiast udział pracy wykwalifikowanej w tworzeniu wartości eksportu jest po naszej stronie znacząco wyższy.

W 2011 roku grupa towarów obejmująca paliwa, w tym ropę naftową i gaz ziemny, stanowiła 73,3% wartości dostaw towarowych z Rosji do Polski. Import gazu ziemnego w 2011 roku wyniósł 11,174 mld m<sup>3</sup> (10,325 mld m<sup>3</sup> w 2010 roku) oraz ropy naftowej 23,792 mln ton w 2011 roku (22,688 mln ton w 2010 roku). To tym wzrostom Rosja zawdzięcza od wielu lat nadwyżki w bilansie handlowym z Polską.

Taki jest stan obecny. Powinien się on zmieniać z korzyścią dla obu stron (dalsza intensyfikacja obrotów handlowych i usługowych, co stanowi atrakcyjną perspektywę zarówno dla nas, jak i dla naszego partnera), w przypadku Polski można spodziewać się dalszego zwiększenia udziału w sprzedaży wyrobów uszlachetnionych, zawierających duże nakłady pracy wysoko kwalifikowanej. Odnosi się to nie tylko do wyrobów przemysłowych, lecz także rolno-spożywczych. Jednakże realistyczne myślenie nakazuje ostrożny optymizm z tego przede wszystkim względu, że proces postępującej liberalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych spotyka się w Rosji z wieloma przeciwnościami. Również u nas od czasu do czasu pojawiają się głosy sugerujące ostrożne otwieranie się na rosyjskiego partnera, dopatrujące się w rozwoju handlu z Federacją Rosyjską zagrożeń dla naszej suwerenności, powodowane obawą, iż może to prowadzić do nadmiernego uzależnienia się ekonomicznego od kraju będącego prawnym następcą ZSRR, wrogo – według głosicieli tych poglądów – do nas nastawionego.

Niemniej jednak zobowiązania podjęte przez Rosję w związku z uzyskaniem przez nią członkostwa w WTO pozwalają oczekiwać, że rzeczywiście w najbliższych latach obniżane stawki celne utrwala i wzmocnią warunki dostępu na rosyjski rynek towarów o wysokiej dla naszych producentów efektywności, korzystne trendy w zakresie *terms of trade* i przede wszystkim spowodują zmniejszenie po naszej stronie skali deficytu w obrotach wzajemnych. Nie należy, jak się wydaje, liczyć na zmiany skokowe, ale stopniowo powinny nas one przybliżać do tak określonego celu.

Ważny wpływ na dalszy rozwój relacji dwustronnych będzie miała przewidywalność polityki gospodarczej Rosji, zwłaszcza w odniesieniu do liberalizacji przez nią handlu zagranicznego.

## Bibliografia

- Gadomski W., *Polska mało skorzysta na wejściu Rosji do WTO*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/analizy/polska-malo-skorzysta-na-wejsciu-rosji-do-wto/>.
- Głąb A., *Integracja Federacji Rosyjskiej ze strukturami instytucjonalnymi gospodarki światowej w świetle prowadzonej polityki zagranicznej*, w: *Polityka zagraniczna Federacji Rosyjskiej*, L. Zyblikiewicz, M. Czajkowski, P. Bajor (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Hoekman B., Kostecki M.M., *Ekonomia światowego systemu handlu WTO. Zasady i mechanizmy negocjacji*, Wrocław 2002.
- Wiśniewska I., *Rosja członkiem WTO*, <http://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/tydzien-na-wschodzie/2012-07-25/rosja-czlonkiem-wto>.
- Dane Głównego Urzędu Statystycznego, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).
- Oficjalna strona Światowej Organizacji Handlu, [www.wto.org](http://www.wto.org).
- Oficjalna strona Komisji Europejskiej, [www.europa.eu](http://www.europa.eu).
- Priorytety polityki zagranicznej Federacji Rosyjskiej*, 12 lipca 2008 r., <http://kremlin.ru/acts/785>.
- Tablica porównawcza cel Rosji przed i po przystąpieniu do WTO, Biblioteka WPHI Ambasady RP w Moskwie, <http://www.moskwa.trade.gov.pl>.
- Notatka informacyjna o Federacji Rosyjskiej i polsko-rosyjskiej współpracy gospodarczej*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Promocji i Współpracy Dwustronnej, czerwiec 2012 <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+krajami+wschodnimi+i+pozaeuropejskimi/Rosja.htm>.

---

Marta Uzdowska-Lis – mgr ekonomii i kulturoznawstwa, pracownik administracji publicznej, doktorantka w Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zajmuje się współpracą z Federacją Rosyjską, Uzbekistanem, Kazachstanem, Tadżykistanem, Turkmenistanem i Kirgistanem.

Karol Dworak

**KAPITAŁ SPOŁECZNY W ROZWOJU REGIONU**  
**Eulalia Skawińska (red.)**  
**Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012**



W końcu 2012 roku ukazała się książka *Kapitał społeczny w rozwoju regionu* pod redakcją prof. zw. dr hab. Eulalii Skawińskiej. Jest ona owocem szerokiego projektu badawczego, którego celem była diagnoza kapitału społecznego. Jego pomiar prowadzono w powiatach województwa wielkopolskiego. Praca opatrzona jest wstępem autorstwa Eulalii Skawińskiej, w którym autorka przedstawia stan aktualnej wiedzy na temat kapitału społecznego, opisuje jego typologię i podkreśla transdyscyplinarny charakter tego pojęcia. W rozdziale pierwszym, też autorstwa Eulalii Skawińskiej, znajduje się szczegółowe odniesienie do badań kapitału społecznego zrealizowanych w Polsce i na świecie. Usystematyzowano w nim wskaźniki i problemy badawcze, odniesiono się też do wkładu Banku Światowego w rozwój koncepcji kapitału społecznego i metod badawczych.

Rozdział drugi (autorstwa Eulalii Skawińskiej i Arkadiusza Borowca) poświęcony jest analizie wpływu i funkcji kapitału społecznego w ujęciu społecznym i gospodarczym. Jest on ukazany jako nowoczesny czynnik wzrostu gospodarczego, plasujący się w nurcie *sustainable development*. Autorzy wskazują na konieczność tworzenia bodźców do współpracy w warunkach niedoskonałości rynków, w postaci inwestycji wspierających instytucje nieformalne. W kolejnej części rozdziału opisano funkcje kapitału społecznego wraz z oceną ich realizacji. W odniesieniu do działalności gospodarczej podkreślono jego pozytywny wpływ na aktywność gospodarczą przez inspirowanie i utrwalanie postaw przedsiębiorczości, innowacyjności oraz komplementarnych do nich czynników, stanowiących sumarycznie lokalne środowisko promujące współdziałanie podmiotów. Zwrócono uwagę na braki zasobów kapitału społecznego w Polsce. Następne podrozdziały dotyczą interakcji

pomiędzy kapitałem społecznym a zarządzaniem publicznym. Opisano bariery zarządzania publicznego w postaci korupcji oraz dysonansu między sferą polityczną i administracyjną, a także problemy występujące w relacjach między ogólnie rozumianą władzą a obywatelami z uwzględnieniem kwestii zaufania w sferze publicznej. W podsumowaniu zaznaczono rolę kapitału społecznego w poprawie efektywności zarządzania publicznego.

W rozdziale trzecim (autorstwa Eulalii Skawińskiej i Tomasza Brzęczka) przedstawiona jest propozycja metodologiczna badania kapitału społecznego wraz z podaniem modelu i charakterystyki badanej zbiorowości. W odniesieniu do klasyfikacji tego kapitału przedstawiono przyjęte do badań założenia oraz określono zasady autorskiej metody pomiaru MAKS (multiwymiarowa analiza kapitału społecznego). Przyjęto również, że kapitał społeczny jest potencjałem aktywowanym przez system społeczno-ekonomiczny. Opisano zakres terytorialny badań, jako kryterium wyboru regionów przyjęto najwyższą stopę bezrobocia. W wybranych regionach określono badane zbiorowości w następujących grupach osób: zarządzający w jednostkach samorządowych, przedstawiciele jednostek edukacyjnych, przedstawiciele przedsiębiorstw oraz osób bezrobotnych.

Przedstawiono również badane atrybuty kapitału społecznego w odniesieniu do rzeczywistych zasobów: zaufania (Z), wiarygodności (W), norm i wartości (NiW), lojalności (L), współpracy (WS), solidarności (S) i uczestnictwa (U). Dokonano klasyfikacji tych zasobów na poznawcze (Z), kulturowo-mentalnościowe (NiW, S, L) oraz oparte na wiedzy (W, WS, U). Kolejne podrozdziały zawierają opis narzędzi badań operacyjnych oraz sposobu osiągnięcia porównywalności wyników. Zdaniem autorów porównywalność tę zapewnia odniesienie do wyników pomiaru kapitału społecznego w regionie o najniższym bezrobociu; różnica jest definiowana jako luka kapitału społecznego. W dalszej części autorzy proponują model kapitału społecznego, zakładając, że:

- realizacja funkcji społecznych i ekonomicznych wymaga minimalnego poziomu tego kapitału;
- kapitał społeczny jest sumą jego zasobów w ujęciu grupowym i indywidualnym;
- występuje efekt synergii kapitału;
- głównymi wymiarami kapitału społecznego są cechy o wysokiej wartości dominanty i niskim poziomie zmienności.

Opracowany w ten sposób model wskazuje na mechanizmy stymulacji i kształtowania kapitału społecznego. Ostatnie podrozdziały zawierają opis wybranych, wcześniej wymienionych zbiorowości, wraz z uzasadnieniem ich wyboru oraz doboru próby reprezentatywnej.

Rozdział czwarty (napisany przez Eulalię Skawińską, Tomasza Brzęczka i Andżelikę Libertowską) zawiera obszernie relacje dotyczące wyników zrealizowanych badań. Dla każdej z badanych grup, z drobnymi zmianami, wyniki badań przedstawiane są w następujący sposób:

- wagi zasobów dla każdej badanej jednostki terytorialnej oraz pozycjonowanie zasobów kapitału społecznego w badanych jednostkach;
- tabela z oceną kapitału społecznego w wybranych powiatach i ogółem;
- dendrogram klasyfikacyjny siedmiu zasobów kapitału społecznego oraz jednostek terytorialnych;
- wykres ukazujący profile siedmiu zasobów kapitału społecznego oraz wykres kapitału społecznego i jego składowych w wybranych powiatach oraz ogółem.

Całość uzupełniona jest wnioskami. Dodatkowo w podrozdziałach dotyczących samorządu terytorialnego zamieszczono prognozę kapitału społecznego zrealizowaną metodą delficką oraz sposoby stymulowania wzrostu kapitału społecznego. Podrozdziały dotyczące szkolnictwa zawierają ponadto wykaz oczekiwanych i prognozowanych działań zmierzających do zwiększenia kapitału społecznego w szkolnictwie oraz statystyczną weryfikację hipotez.

W rozdziale piątym (autorstwa Eulalii Skawińskiej, Tomasza Brzęczka, Romualda I. Zalewskiego i Andżeliki Libertowskiej) podjęto dyskusję odnoszącą się do wyników badań. W podrozdziale pierwszym porównano wyniki badań pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów. Zgodnie z przewidywaniami najniższy poziom kapitału społecznego zaobserwowano w grupie bezrobotnych, z kolei najwyższy poziom zaobserwowano u przedstawicieli szkolnictwa i samorządu terytorialnego. Dla zestawionych w macierz częściowych ocen kapitału społecznego w wymiarze badanych grup i jednostek terytorialnych zbudowano metodą Euklidesa i *complete linkage* zestawienie cech kapitału społecznego w postaci dendrogramu. Wynika z niego, że istnieją dwie grupy zasobów. Uczestnictwo i solidarność tworzą trzon pierwszej z nich. Centralne miejsce w drugiej grupie zajmują normy i wartości oraz wiarygodność, w dalszej kolejności – współpraca, lojalność i finalnie zaufanie. Metodą dyskryminacji wskazano na odrębność grupy przedsiębiorców w odniesieniu do innych grup, w których realizowano pomiar. Wyniki badań nie potwierdzają tezy o synergii indywidualnego kapitału społecznego w odniesieniu do kapitału społecznego całego przedsiębiorstwa.

Elementem przeprowadzonych badań było również zbadanie w grupach respondentów istotności atrybutów kapitału społecznego wskazujących na jego zasoby. Najbardziej charakterystyczne okazały się wyniki badania grup przedstawicieli przedsiębiorstw i bezrobotnych. Przedstawiciele przedsiębiorstw

wskazali na trzy atrybuty kapitału społecznego w obrębie tylko jednego zasobu – zaufania (Z). W grupie bezrobotnych dominują atrybuty związane z zasobem norm i wartości (NiW). Jak wynika z badania, w pozostałych grupach rozkład zasobów jest strukturalnie zrównoważony. W grupie samorządowców brakuje jednak wskazania na atrybuty związane z zaufaniem (Z), w grupie szkolnictwa brakuje atrybutów związanych z uczestnictwem (U).

W kolejnym podrozdziale autorzy podjęli próbę zbudowania wzorcowych profili zasobów kapitału społecznego. Duże zróżnicowanie pomiarów kapitału społecznego w badanych grupach oraz w odniesieniu do jednostek terytorialnych nie pozwala, zdaniem autorów, na przyjęcie jednolitych kryteriów oceny optymalnego poziomu w modelu empirycznym. Proponują zatem przyjęcie założeń, iż: ocena kapitału społecznego jest sumą zasobów, gdzie udział zasobów w poszczególnych jednostkach może być zróżnicowany, a także wzorec należy budować w oparciu o liderów grup mających najwyższy poziom poszczególnych zasobów, w szczególności w oparciu o środowiska opiniotwórcze.

W podrozdziale czwartym zamieszczone zostały wyniki pomiarów asocjacji kapitału społecznego z uwzględnieniem jakościowych cech osobowych. Przeprowadzone badania nie wykazały istotnej korelacji między kapitałem społecznym a płcią respondentów. Zaobserwowano umiarkowane korelacje pomiędzy poziomem wykształcenia, uczestnictwem w organizacjach społecznych a kapitałem społecznym. Podrozdział piąty zawiera relację z wykonanej analizy czynnikowej kapitału społecznego w poszczególnych grupach respondentów (mających największy wpływ na zróżnicowanie ocen kapitału społecznego)<sup>1</sup>. W podsumowaniu zalecono, mając na względzie obiektywizację wyników przyszłych badań, aby pomiar atrybutów i zasobów kapitału społecznego połączyć z efektami, które się im przypisuje.

Rozdział szósty (autorzy: Eulalia Skawińska, Izabela Skawińska-Luther i Agata Budzyńska) zawiera koncepcje przełożenia wyników badań na wskazania praktyczne. W podrozdziale pierwszym wymienione zostały determinanty wzrostu kapitału społecznego, podzielone na podstawowe (zaufanie, interakcje, relacje) oraz dodatkowe, które po powstaniu kapitału społecznego wpływają na zacieśnienie relacji i zagęszczenie istniejących sieci.

<sup>1</sup> Przykładowo, w grupie przedsiębiorców indywidualny poziom kapitału społecznego tłumaczy 21% wariacji odpowiedzi, uwarunkowania do tworzenia innowacji wyjaśniają 10%, zaufanie przedsiębiorców do pracowników i podmiotów otoczenia – 5,5%, współpraca z jednostkami naukowymi oraz działania kierownictwa w kierunku innowacji – 4,9%, atmosfera w pracy – 4,9%, bezpieczeństwo wiedzy i informacji – 4,3%, umiejętność i biegłość pracowników w wykonywaniu pracy – 4,2%, zabezpieczenia w stosunku do nowych klientów – 3,3%, respektowane przez pracowników normy i wartości – 3,2%, znajomości i doświadczenie kierownictwa – 3%. Podobną analizę przeprowadzono dla pozostałych grup badawczych.

Na podstawie podanej klasyfikacji autorzy wymieniają sposoby inwestowania w kapitał społeczny. Podkreślają także znaczenie polityki społecznej oraz struktury społeczno-gospodarczej regionu na przykładach Niemiec (wolontariat) i Holandii (elastyczny model pracy).

W kolejnych podrozdziałach autorzy analizują rolę głównych podmiotów budowy wzrostu kapitału społecznego:

- państwa (podkreślając rolę społeczeństwa otwartego, norm prawnych i kultury);
- samorządów terytorialnych (podkreślając rolę samorządu w organizacji życia publicznego w gminie; w odniesieniu do kapitału społecznego organy samorządu pełnią funkcję alokacyjną oraz inicjowania zmian, w szczególności przez wspieranie obywateli w celach, których nie są w stanie osiągnąć samodzielnie);
- placówek edukacyjnych (gdzie potrzebne do przekazywania wiedzy zaufanie jest niezbędnym elementem budowy gospodarki opartej na wiedzy; zadaniem edukacji jest promowanie postaw nastawionych na współpracę i uczciwe konkurowanie);
- liderów biznesu (w postaci polityki prowadzenia firm przez menedżerów, rozbudowę sieci powiązań z dbałością o jakość relacji w grupach pracowniczych oraz przez wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu; w przedsiębiorstwach bowiem kapitał społeczny stanowi narzędzie podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm, przy obniżeniu kosztów transakcyjnych, pobudza nieformalne sieci współpracy, sprzyja również powstawaniu klastrów biznesowych).

W dalszej części autorzy rozważają relację kapitału społecznego i polityki społecznej. Zdefiniowano pojęcie polityki społecznej polegającej na poznawaniu i rozwiązywaniu problemów społecznych, podkreślono rolę państwa i samorządów. Wskazano, iż polityka społeczna może mieć zarówno dodatni, jak i ujemny wpływ na kapitał społeczny, oraz ukazano bezzasadność odgórnych działań zmierzających do wzrostu kapitału społecznego. Podkreślono, że polityka powinna tworzyć korzystne warunki do powstawania kapitału społecznego i nie może polegać na udzielaniu świadczeń. Wskazano na rolę demokracji, jako środowiska obowiązywania zasady pomocniczości, oraz na konieczność podejmowania działań zarówno budujących kapitał społeczny od podstaw, jak i wykorzystujących ukryte zasoby kapitału społecznego.

Autorzy wymieniają wybrane programy polityki społecznej wpływające na kapitał społeczny. Polegać one mają na zniwelowaniu barier między członkami społeczności. W następnych podrozdziałach autorzy wymieniają warunki skutecznej realizacji strategii polityki społecznej. Definiują pojęcia

kodów jako scenariuszy rozwoju kapitału społecznego oraz – ze względu na zróżnicowanie terytorialne kapitału społecznego – kluczy jako instrumentów specyficznych dla regionu. Proponują dwa scenariusze regionalnej polityki społecznej: czynny – polegający na rozwoju zasobów podstawowych oraz wykorzystaniu zasobów istniejących oraz bierny – polegającym na akceptacji dotychczasowych zachowań partnerów polityki społecznej z wyeliminowaniem słabych stron.

Ostatni podrozdział zawiera propozycje aplikacyjne rozwoju kapitału społecznego w kontekście sprawności polityki społecznej. Autorzy przedstawili, wynikające z przeprowadzonych badań, główne siły wpływu na kapitał społeczny wraz z możliwymi sposobami wsparcia w określonych sferach: samorządu terytorialnego, edukacji, bezrobotnych i przedsiębiorstw.

Uzupełnieniem publikacji o aspekty dotyczące identyfikacji i oceny sposobów kreowania kapitału społecznego uczelni jest *case study* przygotowane przez Ewę Badzińską. W odniesieniu do form przekazywania wiedzy oraz wsparcia uczelni w rozwijaniu kompetencji zawodowych stwierdzono, że zbadane uczelnie nie spełniają oczekiwań studentów. W kolejnych podrozdziałach znajdują się wyniki badań dotyczących oceny kapitału społecznego wykładowców i studentów. Zwrócono uwagę na niski poziom zaangażowania wykładowców w rozwijanie form współpracy wśród studentów. W przypadku studentów zwrócono uwagę na istotność współpracy przed egzaminem, podkreślając niski poziom chęci do pracy w zespole i gotowości świadczenia pomocy innym (solidarności). Autorka zwraca uwagę na pojawiający się na uczelniach wyścig szczurów, który degraduje kapitał społeczny. Zaproponowano formy kreowania i implementacji kapitału społecznego na uczelni.

Tak – w skrócie i z nieuniknionymi dla recenzji uproszczeniami – prezentuje się efekt badań zespołu pracowników naukowych Katedry Nauk Ekonomicznych Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, podjętych pod kierownictwem Eulalii Skawińskiej.

Wokół kapitału społecznego narosło wiele trudności wynikających głównie ze sporu wokół sposobów definiowania i operacjonalizacji. Spory te – co swego czasu w ciekawy sposób opisał Bartosz Sławecki – przede wszystkim wynikają ze złożonej natury zjawiska balansującego na krawędzi różnych nurtów społecznych i ekonomicznych<sup>2</sup>. Zderzenie opinii autorów recenzowanej publikacji z poglądami i uwagami, które przytacza Bartosz Sławecki, ich ustosunkowanie się do kwestii budzących tak wiele kontrowersji, stanowi w moim przekonaniu ciekawy punkt odniesienia. Spróbujmy zatem spojrzeć na recenzowane opracowanie z tej perspektywy.

<sup>2</sup> B. Sławecki, *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 41–47.



Pierwszy ze sporów dotyczy definicji pojęcia, które ujęte w nieprawidłowy sposób narażone jest na wielość interpretacji. Ważne jest bowiem, aby nie było wątpliwości co do znaczenia słów użytych w definicji tego pojęcia, a zbudowane w ten sposób pojęcie powinno mieć ekwiwalent empiryczny. Korzystając ze wspomnianej podpowiedzi, sięgnijmy do artykułu Andrzeja Matysiaka, który zauważa, że przykładowo definicja kapitału społecznego Roberta Putnama odnosząca się do cech organizacji społecznej (zaufanie, normy i powiązania) mogących zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania, obarczona jest wadą obejmowania zjawisk kategorialnie niejednorodnych<sup>3</sup>. W kontekście tego sporu wartość recenzowanej pracy polega na zbudowaniu „architektury zasobów kapitału społecznego przynależnych jednostce”, a następnie na przeprowadzeniu badań według tej architektury.

Przedstawionym w opisie struktury omawianej publikacji zasobom takim jak: zaufanie, wiarygodność, normy i wartości, lojalność, współpraca i współdziałanie, solidarność, uczestnictwo przypisane zostały atrybuty: przewidywalność, kompetencje, solidność, odpowiedzialność, uczciwość i sprawiedliwość, szczerłość. Architektura powstała w wyniku burzy mózgów zorganizowanej przez pracowników Katedry Nauk Ekonomicznych Politechniki Poznańskiej<sup>4</sup>. Jest to swego rodzaju mapa pojęciowa badanego zjawiska, przypisująca mu charakter pojęcia naturalnego, niezbędna do badania pojęć o charakterze abstrakcyjnym<sup>5</sup>.

Drugi spór dotyczy kwestii światopoglądowych. Zdaniem Anny Kiersztyn pojęcie kapitału społecznego staje się często sposobem na maskowanie różnic światopoglądowych. Na przykład neoliberal Francis Fukuyama uznaje kapitał społeczny za wynik działań wolnego rynku. Natomiast autorzy o lewicowych poglądach podkreślają rolę państwa w budowaniu kapitału społecznego („rozumianego po putnamowsku”), na przykład przez edukację<sup>6</sup>. W tym sporze autorzy recenzowanego opracowania przyjmują niejako ideę złotego środka, pozycjonując kapitał społeczny w nurcie *sustainable development*, jako instytucję nieformalną w kategoriach ekonomii instytucjonalnej<sup>7</sup>. Tego typu podejście, skierowane na tworzenie instytucji sprzyjających rozwojowi,

<sup>3</sup> A. Matysiak, *Reprodukcja kapitału społecznego w gospodarce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 2009.

<sup>4</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, E. Skawińska (red.), PWN, Warszawa 2012, s. 69.

<sup>5</sup> J. Wierziński, *Czy zaufanie można zdefiniować: problemy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26.

<sup>6</sup> A. Kiersztyn, *Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia*, w: *Kapitał społeczny we wspólnotach*, H. Januszek (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 51.

<sup>7</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, *op.cit.*, s. 45.

odpowiada ogólnym tendencjom przejawiającym się we współczesnej ekonomii, co świadczy o nowoczesności i aktualności recenzowanej pracy<sup>8</sup>.

Kolejne trzy spory – definiuje je Mariusz Kwiatkowski – dotyczą właściciela (dysponenta) kapitału społecznego<sup>9</sup>. Dylemat dotyczy tego, czy jest to zasób jednostek czy też zbiorowości. Są to pytania o źródła i składniki kapitału społecznego, a zatem: co jest funkcją, a co źródłem tego kapitału, w szczególności w przypadku relacji pomiędzy zaufaniem a kapitałem społecznym. Dotyczy ponadto funkcji i konwersji kapitału społecznego: czy można mówić o ciemnej stronie kapitału społecznego. Obszerny wstęp, będący prawdziwym elementarzem wiedzy na temat typologii kapitału społecznego, charakterystyki badań przeprowadzonych w Polsce i na świecie, dokładnie określa punkt widzenia autorów w odniesieniu do każdego z wymienionych sporów. Na uwagę zasługuje podjęta w recenzowanej pracy kwestia kapitału społecznego ujmowanego jako zasób lub jako kapitał (ujęcie procesowe). Konkretnie: czy kapitał społeczny to „zbiór istniejących lub potencjalnych zasobów o charakterze produktywnym, tkwiących w strukturze społecznej”, czy może raczej kapitał z podkreśleniem aspektu działania (ruchu) niezbędnego do tego, by zasób stał się kapitałem. Bez owego ruchu kapitał społeczny ma jedynie wartość potencjalną – twierdzą autorzy recenzowanej pracy<sup>10</sup>. Autorzy przyjmują zatem podejście zaproponowane przez Andrzeja Matysiaka, polegające na przyznaniu kapitałowi społecznemu wartości potencjalnej. Tego typu pogląd skłania do dalszych refleksji nad jego efektywnością.

Kolejnym ciekawym rozwiązaniem przyjętym w pracy jest przygotowanie odrębnych kwestionariuszy dla każdej z badanych grup<sup>11</sup>. Dzięki temu można było zredukować potencjalne źródła błędów wynikających z niezrozumienia pytania bądź z nieuwzględnienia specyfiki określonej grupy, przed którym przestrzega Jerzy Wierziński<sup>12</sup>. W odniesieniu do kwestionariuszy celowych model badania uzupełniono o metodę porównywalności wyników w oparciu o atrybuty kapitału społecznego<sup>13</sup>. Uwieńczeniem dyskusji poświęconej przyjętym metodom badawczym są modele kapitału społecznego. W tym miejscu publikacji warto byłoby przeprowadzić czytelnika przez tok rozumowania autorów, składając pełny model z kolejno opisanych jego elementów. Tego

<sup>8</sup> J. Godłów-Legiędź, *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 2005, s. 575.

<sup>9</sup> I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, *op.cit.*, s. 66.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 71.

<sup>12</sup> J. Wierziński, *Czy zaufanie można zdefiniować: problemy metodologiczne*, *op.cit.*, s. 34–41.

<sup>13</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, *op.cit.*, s. 77.

niestety w książce zabrakło. Jest to jednak bardziej uwaga redakcyjna niż merytoryczna.

Bardzo cennym elementem opracowania jest sposób prezentacji wyników. Ten, którym się posłużono, pozwala czytelnikowi na wysuwanie własnych wniosków na podstawie wyników badań. Przykładowo, zasób „lojalność” badany w grupie samorządowców w różnych jednostkach terytorialnych jako jedyny przyjął wszędzie wartość większą niż w profilu odniesienia (powiat poznański). Można się więc zastanawiać, czy przypadkiem lojalność nie przyjmuje tu znamion familizmu, na którego niebezpieczeństwo zwraca uwagę Janusz Czapiński<sup>14</sup>. Na podkreślenie zasługuje również przeprowadzona analiza czynnikowa, mająca na celu wysublimowanie głównych składowych kapitału społecznego badanych podmiotów.

Dygresja: autorzy omawianej pracy kładli szczególny nacisk na transparentność i uczciwość przekazu. Prowadzony przez Eulalię Skawińską zespół był skłonny raczej przyznać się do popełnionego „błędu”, niż udawać, iż wyniki badań okazały się zgodne w 100 procentach z przewidywaniami. Tego typu podejście ma ogromną wartość w dziedzinie prowadzenia dalszych badań, wskazując na potencjalne pułapki, których nie sposób uniknąć nawet w perfekcyjnie dobranym zespole.

Powracając do publikacji zawierającej wyniki prowadzonych badań nad kapitałem społecznym w województwie wielkopolskim – poza pomiarem i wskazaniem determinant wzrostu kapitału społecznego bardzo dużo uwagi poświęcono sposobom jego wykorzystania w polityce społecznej<sup>15</sup>. Wspomniana rola polityki społecznej ma wiele wspólnego z koncepcją kapitału społecznego zaproponowaną przez Jamesa Colemana, charakteryzowaną przez cytowaną już poprzednio Izabelę Grzankę<sup>16</sup>. Autorzy, kierując się sformułowanymi w tej kwestii zaleceniami, bardzo rzeczowo podeszli do określenia celów i instrumentów działania polityki społecznej, traktując ją również jako jedno z głównych narzędzi kształtowania kapitału społecznego.

Z tego punktu widzenia, podkreślając terytorialny charakter tego typu polityki, zaproponowano scenariusze regionalnej polityki społecznej. Autorzy książki wywodzący się z Wielkopolski doskonale znają charakter regionów, w których przeprowadzili badania. Powiaty gostyński, koniński itd. kojarzyły się im zapewne z pełnym kontekstem historycznych uwarunkowań, na których istotę zresztą wskazują<sup>17</sup>. Tym bardziej, w moim przekonaniu,

<sup>14</sup> J. Czapiński, *Kapitał społeczny a rozwój Polski – zgubny formalizm*, <http://academia.pan.pl> (data dostępu: 04.05.2013).

<sup>15</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, op.cit., s. 10.

<sup>16</sup> I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami...*, op.cit., s. 79.

<sup>17</sup> *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, op.cit., s. 181.

warto było rozpatrzyć rozszerzenie informacji zawartych w książce o krótką charakterystykę każdego z badanych regionów wypunktowującą najważniejsze determinanty historyczno-kulturowe budujące odrębność opisywanych regionów. Pozwoliłoby to w konsekwencji na zrozumienie różnorodności wyników pomiarów atrybutów kapitału społecznego na różnych obszarach terytorialnych w obrębie tych samych grup (na przykład samorządowców). Byłby to niezmiernie ciekawy obszar refleksji nad historycznymi i kulturowymi przyczynami istniejącego dziś stanu kapitału społecznego.

Warto też spojrzeć na omawiane badania z perspektywy diagnozy postawionej przez Piotra Sztompkę w 2007 roku. Podkreślał on, że w Polsce panuje „rozpowszechniona i uogólniona podejrzliwość w stosunku do osób i instytucji, nakazująca nieustannie monitorować i kontrolować ich działania w obawie przed oszustwami, nadużyciami, kłamstwami, nierzetelnością, spiskami i konspiracją”<sup>18</sup>. Z tej perspektywy na uznanie zasługuje prospołeczne nastawienie zespołu pracującego pod kierownictwem Eulalii Skawińskiej. Przyjęcie kryterium najwyższego poziomu bezrobocia w doborze regionów do realizacji badań poza samym aspektem merytorycznym świadczy o zaangażowaniu autorów w kształtowanie dobrobytu regionu. Autorzy są emocjonalnie związani z Wielkopolską, co widać w podawanych przykładach. W jednym z nich, w kontekście niskiej efektywności zarządzania publicznego omawiane jest inwestowanie w górnictwo, które zdaniem autora przykładu nie jest obszarem priorytetowym rozwoju gospodarczego Polski. Jako Ślązak nie mogę się z tym oczywiście zgodzić, co najmniej ze względów emocjonalnych, natomiast doceniam lokalny patriotyzm autora. Co więcej, uważam, że zespół prof. Skawińskiej, zgodnie z zasadą nieoznaczoności Heisenberga, przeprowadzając badania w grupach samorządowców, przedsiębiorców czy bezrobotnych, odgrywał rolę ambasadora kapitału społecznego.

Zachęcam do zapoznania się z omawianą pracą zespołu pracowników naukowych Katedry Nauk Ekonomicznych Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. To praca ambitna, podejmująca niezbadane do tej pory zagadnienia, oparta na dogłębnej analizie literatury dotyczącej kapitału społecznego i przemysłanych narzędziach badawczych, a ze względu na transparentność przekazu – pozwalająca na wyciągnięcie własnych wniosków. Stanowi ona zachętę do dalszych badań związanych z pomiarem i kreowaniem kapitału społecznego w aspekcie regionalnym w Polsce. Z tego między innymi względu polecam ją również pracownikom organów samorządów terytorialnych, a także przedsiębiorcom i osobom mającym wpływ na kształtowanie postaw obywatelskich wśród młodzieży i studentów, gdyż jest to temat nie

<sup>18</sup> P. Sztompka, cytaty za J. Wierzbiński, *Czy zaufanie można zdefiniować: problemy metodologiczne*, op.cit., s. 172.

tylko do rozważań teoretycznych, lecz także podejmowania działań praktycznych, kreujących nowe, odpowiadające współczesnym standardom wysoko rozwiniętych państw unijnych oblicze regionów naszego kraju.

---

Autorami publikacji są członkowie zespołu kierowanego przez prof. dr hab. Eulalię Skawińską z Katedry Nauk Ekonomicznych Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej: Małgorzata Gajowiak, Arkadiusz Borowiecki, Tomasz Brzęczek, Romuald I. Zalewski, Andżelika Libertowska, Izabela Skawińska-Luther, Agata Budzyńska i Ewa Badzińska.

Karol Dworak – mgr inż., doktorant Szkoły Głównej Handlowej w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie.

Martyna Ostrowska

## POZAPŁACOWE FORMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

---

*Artykuł Martyny Ostrowskiej, studentki Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, podejmujący temat pozapłacowych form motywowania pracowników, zapoczątkowuje nową rubrykę w naszym kwartalniku, proponowaną już od dłuższego czasu przez wielu Czytelników, dydaktyków z publicznych i niepublicznych szkół wyższych: Studenckie forum. Być może nie tak częste, jak należałoby tego oczekiwać, nieodosobnione są jednak próby włączania się najbardziej ambitnych studentów w działalność badawczą i naukową, jeszcze na etapie poprzedzającym obronę pracy magisterskiej, a nawet licencjackiej, w ramach kół naukowych, grantów realizowanych przez uczelnie itp. Rzadko kiedy jednak autorzy powstających opracowań mają szansę wystąpienia z nimi na forum szerszym niż uczelniane seminaria i inne podobne formy wystąpień publicznych. Tę możliwość otwieramy w nowej rubryce kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”. Zapraszamy do niej studentów, zachęcamy też ich opiekunów naukowych, by – natrafiając na wyróżniające się, zwracające uwagę prace swych wychowanków – informowali o możliwościach publikacji w kwartalniku, promowali korzystanie z tej formy uczestnictwa w wymianie myśli, opinii i spostrzeżeń przyszłych adeptów nauki.*

Redakcja

---

Motywowanie pracowników należy do tych zagadnień z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, które doczekało się licznych badań naukowych, ale dotychczas nie znaleziono jednego i jednoznacznego rozwiązania: jak skutecznie motywować podwładnych do efektywniejszej i produktywniejszej pracy. Naukowcy i kierownicy nadal poszukują odpowiedzi na postawione pytanie. Czy na każdego zatrudnionego motywująco zadziałają pieniądze? A może wręcz przeciwnie? Dla niektórych pracowników pochwała, przejrzysta komunikacja, dobra atmosfera, zagwarantowanie opieki medycznej, służbowy samochód czy elastyczne godziny pracy są lepszą formą motywacji niż środki pieniężne.

Niewątpliwie w motywowaniu ważną rolę odgrywają menedżerowie. To właśnie oni muszą rozpoznać potrzeby zatrudnionych i dostarczyć im odpowiednich środków do ich zaspokojenia. Analizując literaturę naukową

z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, spróbuję przedstawić znaczenie pozapłacowych form motywowania oraz zaprezentować przykłady przedsiębiorstw motywujących zatrudnionych nie tylko płacą.

## Dylematy definicyjne

W literaturze można znaleźć wiele definicji motywacji. Jest ona przedstawiana jako stan psychiczny (wywołujący silne napięcie wewnętrzne, które odpowiada za podejmowanie przez jednostkę zachowań, których celem jest jego zmniejszenie) lub cecha osobowości (właściwość nadająca zachowaniom jednostek stałe ukierunkowanie)<sup>1</sup>. Ograniczona objętość artykułu nie pozwala na przedstawienie większości z nich, ale jedna definicja zasługuje na szczególną uwagę. Sformułował ją Jerzy Szczupaczyński. Według niego motywacja to „wewnętrzna siła, która uruchamia i podtrzymuje nasze działania (składają się na nią nasze życzenia i chęci, instynkty, z których istnienia czasami nie w pełni zdajemy sobie sprawę, silne stany uczuciowe, wewnętrzne stany napięć)”<sup>2</sup>.

To właśnie motywacja jest odpowiedzialna za nadanie kierunku i sensu działania poszczególnych jednostek<sup>3</sup>. Oczywiście w każdym przedsiębiorstwie powinien funkcjonować system motywowania pracowników. Przede wszystkim musi on zachęcać zatrudnionych do zachowań korzystnych, a zniechęcać do zachowań niekorzystnych dla organizacji<sup>4</sup>. Skuteczny system motywowania powinien spełniać następujące wymagania:

- uwzględniać indywidualne cele pracowników (a także ich zgodność z celami organizacji);
- motywatory dobierać indywidualnie dla każdego pracownika;
- stosować różnorodne środki motywowania (płacowe i pozapłacowe)<sup>5</sup>.

Warto zwrócić uwagę na rodzaje motywacji według kryterium pobudzenia oraz kryterium pochodzenia czynników motywujących. Pierwsze z nich wyróżnia:

<sup>1</sup> J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Nauki humanistyczne, społeczne i techniczne” 2012, nr 1, s. 102.

<sup>2</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 81.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 81.

<sup>4</sup> M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, nr 90, s. 97.

<sup>5</sup> J. Osuch, *Motywacja jako czynnik...*, *op.cit.*, s. 112.

- motywację pozytywną – polega na stosowaniu dodatnich bodźców, na przykład lepszy zarobek, awans, uznanie;
- motywację negatywną – polega na stosowaniu ujemnych bodźców, na przykład utrata pracy, obniżenie wynagrodzenia, nagana; bodźce te motywują do pracy przez wywołanie poczucia zagrożenia i obawy<sup>6</sup>.

Drugie kryterium (pochodzenie czynników motywujących) wyróżnia:

- motywację wewnętrzną – opiera się na czynnikach pochodzących z wnętrza pracownika, takich jak poczucie odpowiedzialności, zaangażowanie, interesująca praca, możliwość awansu;
- motywację zewnętrzną – praca sama w sobie nie ma znaczenia, lecz pozwala na zaspokojenie potrzeb, czynnikami motywującymi są nagrody i kary<sup>7</sup>.

### **Zmotywowany pracownik – jak go rozpoznać?**

Przed każdym menedżerem stoi wyzwanie rozpoznania motywacji pracownika, stwierdzenia, czy jest ona już dla określonej jednostki wystarczająca. W takiej sytuacji pomocna może okazać się znajomość elementów działania umotywowanego. Oto one:

- ukierunkowanie – skupienie uwagi na osiągnięciu celu; duża liczba celów do osiągnięcia jednocześnie świadczy o słabej motywacji;
- mobilizacja – silna motywacja dodaje energii, a słaba powoduje, że niedogodności czy porażki w czasie realizacji zadań zniechęcają do kontynuowania działań;
- selektywność percepcji i koncentracja uwagi – silna motywacja pracownika wiąże się z wychwytywaniem przez niego bodźców z otoczenia, które mają związek z działaniem (celem do osiągnięcia);
- integrowanie częściowych działań w złożone – polega na dobrym zorganizowaniu działania, wykonywaniu czynności w sposób przemyślany, rozłożeniu całości działania na operacje wykonywane w sposób logiczny, których wynikiem jest osiągnięcie celu;
- wytrwałość – dążenie do osiągnięcia celu; pracownik mający słabą motywację odrywa się od wykonywanych zadań, a tym samym

<sup>6</sup> M. Siwek, *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, nr 2, s. 43.

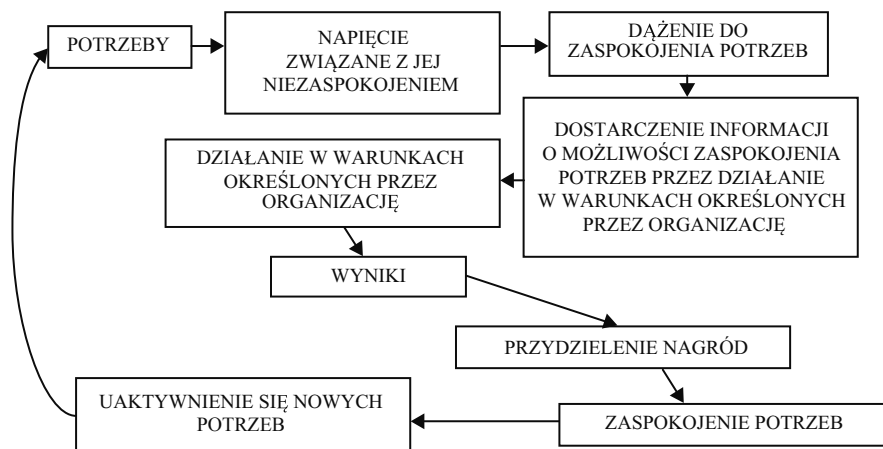
<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 44–45.



konieczny jest nadzór nad jego pracą, a zmotywowany wykazuje samodyscyplinę<sup>8</sup>.

Bez wątplenia ważną rolę w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu przedsiębiorstw odgrywa wykwalifikowana i zmotywowana kadra pracowników. Z kolei proces motywowania jest skomplikowany i złożony ze względu na zindywidualizowane potrzeby zatrudnionych<sup>9</sup>.

Rys. 1. Schemat procesu motywowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 82.

Rysunek 1 przedstawia przebieg procesu motywowania pracownika. Najpierw pojawia się potrzeba, która wywołuje napięcie w pracowniku. W celu jego zredukowania poszukuje on możliwości jej zaspokojenia. W tym momencie znaczącą rolę odgrywa menedżer, który musi rozpoznać aktualne potrzeby pracownika oraz dostarczyć mu informacji o możliwości ich zaspokojenia (w organizacji). Następnie zatrudniony działa w warunkach określonych przez menedżera. Kolejny krok to przydzielenie nagrody (za osiągnięty wynik), która zaspokaja potrzebę pracownika. Następny etap to uaktywnienie się nowej potrzeby i cały proces przebiega od nowa<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> J. Osuch, *Motywacja jako czynnik...*, *op.cit.*, s. 102–103.

<sup>9</sup> M. Głuch, *Pozapłacowe formy motywacji pracowników – wybrane problemy*, „Rola Informatyki w Naukach Ekonomicznych i Społecznych. Innowacje i Implikacje Interdyscyplinarne” 2013, nr 1, s. 306.

<sup>10</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania...*, *op.cit.*, s. 86.

## Formy pozapłacowe

Realizacja funkcji motywowania na przestrzeni lat znacząco ewoluowała. Przede wszystkim nieprawdziwe okazało się stwierdzenie, że pracownika najłatwiej zmotywować do określonego działania przez zagrożenie utratą pracy i szczegółową kontrolę. Z tej przyczyny zatrudnionych zaczęto motywować z zastosowaniem nagród płacowych i pozapłacowych<sup>11</sup>. Oczywiście motywacja płacowa jest ważna, ale nie działa ona mobilizująco na każdego pracownika. Niektórych lepiej mobilizuje do pracy pochwała czy przyjazna atmosfera niż premia. Ze względu na to coraz większe znaczenie zyskują motywatory pozapłacowe. Kierownictwo musi poznać indywidualne potrzeby pracowników oraz stworzyć im warunki i zagwarantować środki niezbędne do ich zaspokojenia, a zarazem doprowadzić do realizacji celów przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Oto wybrane, pozapłacowe formy motywacji:

- Okazywanie uznania, pochwały. Każdy pracownik chce czuć, że jego praca jest doceniana, stanowi wartość dla przedsiębiorstwa. Niewątpliwie każda pochwała udzielona przez przełożonego podziała na zatrudnionego motywująco. Warto pamiętać, iż będzie ona skuteczna tylko w przypadku jej udzielenia w niedługim czasie po wykonaniu zadania. Pochwały nic nie kosztują przełożonego, a są niewątpliwie bodźcem do efektywniejszej pracy. Pracownik doceniony czuje, że jego praca została zauważona i przynosi pracodawcy korzyści<sup>13</sup>.
- Prawidłowa komunikacja. Bez wątpienia prawidłowa komunikacja stanowi podstawę właściwego funkcjonowania organizacji. Stanowi ona ochronę przed nieporozumieniami. Warto podkreślić, że komunikacja na linii kierownik – pracownik czy zespół oraz pracownik – pracownik powinna przebiegać w sposób sprawny i szybki. Komunikat powinien być podany w formie zrozumiałej dla odbiorcy. Oczywiście prawidłowa komunikacja tworzy dobrą atmosferę pracy, a także wpływa na motywację zatrudnionych. Oddziaływanie to widoczne jest szczególnie w czasie zmian w firmie, kiedy brak informacji doprowadza do plotek, obaw, utraty poczucia bezpieczeństwa oraz zaangażowania w pracę<sup>14</sup>. W takiej sytuacji sprawna komunikacja i jasne wytłumaczenie celu zmian zapewnia

<sup>11</sup> M. Głuch, *Pozapłacowe formy motywacji pracowników...*, *op.cit.*, s. 305.

<sup>12</sup> M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie płacowe i pozapłacowe...*, *op.cit.*, s. 107.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 106.

<sup>14</sup> *Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować, by zmotywować. Po prostu motywuj*, Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa 2011, s. 40–43.

pracownikom poczucie stabilizacji oraz skupienie się na pracy bez obaw o przyszłość czy własny rozwój zawodowy.

- Przejrzyste kryteria awansu. Bardzo ważne jest poinformowanie pracowników o dostępnych ścieżkach rozwoju zawodowego oraz jasne przedstawienie kryteriów awansu. Jeżeli pracownik dąży do zajęcia stanowiska kierowniczego, to mobilizująco będzie działać na niego znajomość kryterium oceny pracownika starającego się o awans<sup>15</sup>. Z pewnością będzie on wiedział, jak musi postępować, aby zająć wyższe stanowisko, a to wpłynie pozytywnie na jego motywację.
- Atmosfera pracy. Wpływa ona przede wszystkim na wydajność pracowników oraz ich zaangażowanie w wykonywane zadania. „Chora”, nerwowa atmosfera (na przykład nieczyste sposoby rywalizacji, gnębienie współpracowników, plotkowanie, oczernianie) powoduje brak satysfakcji z pracy oraz motywacji do lepszego działania. Prawidłowa atmosfera w pracy powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu, otwartości, chęci współpracy, życzliwości, rozwiązywaniu konfliktów przez rozmowy. Bez wątpienia kierownictwo musi stworzyć atmosferę dającą poczucie bezpieczeństwa, a to będzie motywowało zatrudnionych do lepszej pracy. Pracownik zagrożony utratą pracy skupi się na obawach, a nie na zadaniach<sup>16</sup>.
- Rotacja pracy. Polega ona na zaplanowanej zmianie zadań powierzanych do wykonania pracownikowi. Była ona pierwszą próbą motywowania do pracy z wykorzystaniem organizacji pracy. Przeciwnicy uważają, iż prawdziwie nie motywuje zatrudnionych. Ich zdaniem pracownik zmienia jedną niemotywiącą go czynność na drugą, która także go nie pobudza do działania. Jednakże, pomimo krytyki tej metody, jest ona stosowana do dziś, w szczególności wobec pracowników fizycznych i pracujących w trudnych warunkach<sup>17</sup>.
- Wzbogacenie stanowiska pracy. Polega ono na łączeniu czynności mających różne stopnie trudności. Wzbogacenie stanowiska pracy zwiększa rolę pracownika między innymi w planowaniu, przetwarzaniu informacji czy wybieraniu sposobów działania. Dzięki temu pracownik ma poczucie większej odpowiedzialności, a mniejszej kontroli. Wzbogacenie stanowiska pracy pozwala podwładnym

<sup>15</sup> M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe...*, *op.cit.*, s. 107.

<sup>16</sup> *Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej...*, *op.cit.*, s. 55–57.

<sup>17</sup> A. Walecka, *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, S. Lachowicz, K. Szymańska, A. Walecka (red.), Łódź 2011, s. 262.

na zaspokojenie potrzeby osiągnięć i własnych ambicji. Poczucie większej odpowiedzialności i swobody motywuje zatrudnionego do wydajniejszej pracy<sup>18</sup>.

- Warunki pracy. Dobre, oczekiwane warunki pracy także działają motywująco. Wśród nich warto wymienić chociażby elastyczny czas pracy, korzystanie z nowoczesnych urządzeń czy systemów informatycznych<sup>19</sup>.
- Partycypacyjne zarządzanie. Bez wątpienia partycypacja odgrywa znaczącą rolę w motywowaniu pracowników. Polega ona na udziale zatrudnionych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Uczestniczą oni w wymianie informacji, konsultacjach, negocjacjach, a także w podejmowaniu decyzji. Z pewnością partycypacja powoduje większe zainteresowanie pracowników problemami firmy, a także wzrost zaufania pomiędzy kierownictwem a podwładnymi. Uczestnictwo w zarządzaniu przedsiębiorstwem pozwala zatrudnionym zaspokoić ich potrzeby samorealizacji przez wykonywanie ambitniejszych i złożonych zadań, a także zapewnia rozwój i umocnienie ich poczucia wartości. Partycypacyjne zarządzanie warto wykorzystać także podczas przeprowadzania zmian w organizacji, gdyż pracownicy zaangażowani w ich wdrażanie będą stawiali mniejszy opór<sup>20</sup>.
- Inne sposoby motywacji pozapłacowej. Pracownicze programy emerytalne, studia podyplomowe, studia MBA, nauka języków obcych, wyjazdy, imprezy integrujące, karnety wstępu (na przykład SPA, siłownia, fitness, kort tenisowy, kino, basen, nauka tańca), finansowanie kolonii dla dzieci pracowników, paczki świąteczne, samochód służbowy, opieka nad dziećmi zatrudnionych w czasie ich pracy (na przykład żłobek w firmie)<sup>21</sup>.

## Studium wybranych przypadków

Polscy pracodawcy coraz częściej odkrywają siłę motywatorów pozapłacowych. Warto przedstawić przykłady pracodawców, którzy doskonale motywują podwładnych pozapłacowo. W ostatnich latach ten rodzaj pobudzania zaangażowania pracowników staje się coraz bardziej popularny.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 263.

<sup>19</sup> M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe...*, *op.cit.*, s. 107.

<sup>20</sup> A. Walecka, *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu...*, *op.cit.*, s. 264–265.

<sup>21</sup> M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe...*, *op.cit.*, s. 105–106.

Poniżej zostaną przedstawione przykłady firm, które odkryły moc bodźców pozapłacowych.

- Rossmann. Przedsiębiorstwo to przedstawia wiele propozycji i każdy pracownik znajdzie dla siebie tę najlepiej motywującą. W okresie świątecznym podwładni mający dzieci otrzymują paczki, ponadto dla ich pociech w karnawale organizowane są bale, a w wakacje finansowane kolonie. Pracownicy mają możliwość korzystania z siłowni, klubów fitness czy basenów w ramach karty MultiSport. Dzięki temu mają poczucie, iż firma dba o nich i z chęcią korzystają z dostępnych dla nich form aktywności. Przedsiębiorstwo organizuje także wakacyjne biwaki dla pracowników i ich rodzin. Ponadto wspiera rozwój ich pasji, na przykład organizuje górskie wycieczki<sup>22</sup>.
- Polskie Koleje Państwowe S.A. Oferują pracownikom bezzwrotną pomoc rzeczową i finansową oraz dofinansowanie do wypoczynku, biletów czy wycieczek. Zatrudnieni mają także możliwość korzystania z zajęć sportowych, między innymi w klubach fitness, na kursach tańca czy sztuk walki. Firma dostrzega, jak ważny dla pracownika jest jego rozwój zawodowy. Umożliwia zatem udział w studiach podyplomowych, kursach, konferencjach, warsztatach. Menedżer ma stały kontakt z podwładnymi, analizuje ich potrzeby i możliwości oraz dostarcza odpowiednich bodźców motywujących<sup>23</sup>.
- Medicover. Dla tego przedsiębiorstwa ważna jest realizacja potrzeb klienta, ale nie tylko. Pracownik jest cenny i to od jego zaangażowania zależy także spełnienie oczekiwań klienta. Przełożeni dbają przede wszystkim o otwartą komunikację z podwładnymi. Troszczą się o to, aby praca nie była tylko dla zatrudnionych koniecznością, ale dawała im satysfakcję i możliwość rozwoju. Kierownictwo stara się zapewnić pracownikom odpowiednie warunki pracy (przestronne biura, nowoczesny sprzęt). Przełożeni dbają, aby podwładni mieli informacje o zmianach przeprowadzanych w firmie, decyzjach czy osiągnięciach współpracowników. Narzędziami wspomagającymi komunikację są: newsletter (cotygodniowy), Intranet (zapewniający kontakt między pracownikami). Ważną rolę w zarządzaniu personelem odgrywa jasne określenie celów do zrealizowania. W firmie dokonywana jest coroczna ocena podwładnych. Na jej podstawie

<sup>22</sup> *Nie tylko praca – pakiet socjalny*, <http://www.rossmann.com.pl/kariera/praca-w-rossmann/pakiet-socjalny>, (data dostępu: 02.10.2013).

<sup>23</sup> *Benefity i perspektywy rozwoju*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/kariera-w-pkp-sa/benefity.html> (data dostępu: 03.10.2013).

wybierani są ci, którzy mają największy potencjał. Następnie kierownictwo wraz z nimi układa indywidualne plany rozwoju<sup>24</sup>.

- Telekomunikacja Polska S.A. Pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę mają zapewnioną opiekę medyczną, ponadto mogą starać się o płatny urlop na leczenie w sanatorium. Zatrudnionym, w szczególności kobietom w ciąży i matkom, umożliwiono pracę poza biurem oraz zagwarantowano do jej wykonywania niezbędne urządzenia i aplikacje. Przedsiębiorstwo inwestuje w rozwój pracowników (między innymi nauka języków obcych, studia podyplomowe MBA). Zatrudnionym firma proponuje także pracownicze programy emerytalne i promocyjne oferty usług, zniżki, bezpłatny abonament<sup>25</sup>.

Powyżej zaprezentowane zostały przykłady pracodawców deklarujących stosowanie motywatorów pozapłacowych. Pracownicy zatrudnieni w tych przedsiębiorstwach mają poczucie, że są ważni dla firmy. Laptop, opieka medyczna, dodatkowy kurs, studia czy karnet na siłownię lub fitness doskonale motywują podwładnych do lepszej pracy. Kierownictwo firmy pokazuje im w ten sposób, iż stanowią oni ważną część przedsiębiorstwa. Doceniony pracownik chętniej przychodzi do pracy i lepiej wykonuje przydzielone mu zadania. Należy podkreślić, że menedżer musi wiedzieć, jakie potrzeby mają poszczególni podwładni. Pracownik wiedzący, iż firma dba o niego, także stara się angażować w swoją pracę i jak najlepiej wykonywać przydzielone mu zadania.

\* \* \*

Reasumując: motywowanie pracowników jest bardzo ważnym wyzwaniem dla menedżerów, a jednocześnie jest to najtrudniejsza do realizacji funkcja zarządzania. Bez wątplenia pracownicy to cenny zasób organizacji, gdyż to właśnie ich umiejętności, kompetencje i wiedza są źródłem sukcesu przedsiębiorstwa. Błędem jest przekonanie, iż skutecznie motywować mogą tylko środki pieniężne. Wręcz przeciwnie, niektórych zatrudnionych lepiej niż pieniądze motywuje pochwała, uznanie, właściwa komunikacja, możliwość uczestnictwa w zarządzaniu firmą czy atmosfera pracy.

Menedżerowie muszą sobie uświadomić, że na niektórych zatrudnionych nawet zwykła pochwała może zadziałać motywująco i dodać siły oraz energii do działania. Niemniej jednak każdy z pracowników ma inne potrzeby. Ze

<sup>24</sup> *Dlaczego Medicover*, <http://www.medicover.pl/1420,dlaczego-medcover.htm> (data dostępu: 03.10.2013).

<sup>25</sup> *Świadczenia pozapłacowe w Telekomunikacji Polskiej SA*, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2471> (data dostępu: 03.10.2013).

względu na to system motywowania powinien być dopasowany do zindywidualizowanych potrzeb. To właśnie przed menedżerami stoi wyzwanie rozpoznania tych potrzeb, zagwarantowania środków ich zaspokojenia z jednoczesną realizacją celów organizacji. Bezspornie zmotywowany pracownik to wydajniejszy pracownik.

## Bibliografia

- Benefity i perspektywy rozwoju*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/kariera-w-pkp-sa/benefity.html>.
- Dlaczego Medcover*, <http://www.medcover.pl/1420,dlaczego-medcover.htm>.
- Głuch M., *Pozapłacowe formy motywacji pracowników – wybrane problemy*, „Rola Informatyki w Naukach Ekonomicznych i Społecznych. Innowacje i Implikacje Interdyscyplinarne” 2013, nr 1.
- Nie tylko praca – pakiet socjalny*, <http://www.rossmann.com.pl/kariera/praca-w-rossmann/pakiet-socjalny>.
- Leśniewski M.A., Berny J., *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, nr 90.
- Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Nauki humanistyczne, społeczne i techniczne” 2012, nr 1.
- Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować, by zmotywować. Po prostu motywuj*, Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa 2011.
- Siwek M., *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, nr 2.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Świadczenia pozapłacowe w Telekomunikacji Polskiej SA*, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2471>.
- Walecka A., *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, S. Lachowicz, K. Szymańska, A. Walecka (red.), Łódź 2011.

---

Martyna Ostrowska – studentka, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji.

Krzysztof Krauss

## **WKRÓTCE UCZELNIA TECHNICZNO-HANDLOWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ**

Za kilka miesięcy rozpoczną się przyjęcia kandydatów na studia w jednej z największych niepaństwowych szkół wyższych w Warszawie: Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej. Powstaje ona w wyniku połączenia dwóch uczelni: jednej z pierwszych, jaka powstała jeszcze na początku lat 90., Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, wydawcy naszego kwartalnika, oraz utworzonej na przełomie poprzedniej i obecnej dekady – Wyższej Szkoły Cła i Logistyki.

Formalnie nowa uczelnia podejmie działalność w roku akademickim 2014/2015, ale szkoły te, mające wspólnego właściciela, współpracują z sobą od dłuższego czasu. Jak podkreślał dr Sławomir Wiatr, rektor WSZiP, podczas wspólnej dla obu uczelni inauguracji obecnego roku akademickiego, krok ten podyktowany jest zarówno wewnętrzną potrzebą obu uczelni, jak i ogólną sytuacją na rynku edukacyjnym. Jest odpowiedzią na oczekiwania młodzieży kończącej szkoły średnie, poszukującej szans najbardziej efektywnego i odpowiadającego jej aspiracjom, planom życiowym i realiom współczesnej gospodarki propozycji kształcenia na poziomie wyższym. Względy wewnętrzne bowiem nie ograniczają się wyłącznie do tego, że posiadane środki trzeba wydawać oszczędnie. Połączenie uczelni powinno doprowadzić do redukcji wydatków administracyjnych, pozwolić na pełniejsze wykorzystanie kadry dydaktycznej, na racjonalizację wydatków ponoszonych na wynajem pomieszczeń i inne podobne, ale dzięki oszczędnościom poczynionym na tych wydatkach możliwe stanie się między innymi bogatsze wyposażenie uczelni w najnowocześniejsze środki służące nauczaniu, dalsze powiększenie zbiorów bibliotecznych i ich sprawniejsze wykorzystanie dzięki kontynuacji procesów digitalizacji oraz – co niezwykle ważne – zintensyfikowanie prowadzonych przez uczelnię i przez nią finansowanych bądź współfinansowanych prac badawczych, spotkań naukowych itp.

Te posunięcia i działania wzmacniają więc otwartość na wyzwania, jakie niosą zmiany zachodzące na rynku pracy i oczekiwania potencjalnych



pracodawców wobec osób zdobywających wiedzę na poziomie wyższym. Z odczytania tych wyzwań wynika też taka rozbudowa i modyfikacja potencjału nowo powstającej uczelni, by rozszerzyła ona i uelastyczyła w porównaniu ze stanem obecnym oferowane profile, zakresy i poziomy kształcenia oraz – podtrzymując tradycję wyposażania uczestników studiów w najwyższy poziom wiedzy teoretycznej, podstawowej – równolegle zapewniała maksymalnie pełne przygotowanie do pracy w przedsiębiorstwach, instytucjach, służbach publicznych itp. Bogactwu ofert studiów I stopnia towarzyszyć będzie równie zróżnicowana i bogata oferta studiów II stopnia, zapewniających uzyskanie tytułu magistra otwierającego najbardziej uzdolnionym i ambitnym drogę do studiów doktoranckich – na razie w innych, mających odpowiednie uprawnienia szkołach wyższych i w instytutach naukowych, w przyszłości – niewykluczone – także w nowej, powstającej za kilka miesięcy uczelni.

Pierwszeństwo – z zachowaniem wszystkich dotychczasowych kierunków i form kształcenia – mają mieć w nowej uczelni kierunki inżynierskie. Już obecnie istnieją, będzie ich bez porównania więcej. Inicjatywom w tym zakresie sprzyja większa w porównaniu z uczelniami publicznymi mobilność prywatnego szkolnictwa wyższego, prostsze procedury powoływania i modyfikowania odpowiadających zapotrzebowaniu rynku kierunków kształcenia, rozwijania specjalizacji, obudowywania oferty edukacyjnej odpowiednio licznymi, zróżnicowanymi, powiązаныmi z oczekiwaniami firm i instytucji formami kształcenia podyplomowego. Dzięki nim ułatwiona jest aktualizacja posiadanej wiedzy przez osoby już pracujące, poszerzanie jej o nowe specjalności, co pozwala na sprawniejsze dostosowywanie się do zmiennych oczekiwań rynku pracy.

Nacisk na przygotowanie studiujących na uczelni przyszłych wysoko kwalifikowanych specjalistów do tego, że należy umieć modyfikować posiadane umiejętności stosowanie do zmian, jakie wnoszą w funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa nieustanny proces przemian, jest – oprócz integralnego zespalenia wiedzy teoretycznej absolwentów z praktycznymi umiejętnościami zawodowymi – myślą przewodnią powstających założeń programowych nowej uczelni, podkreślał w wykładzie inauguracyjnym dr Sławomir Wiatr, rektor WSZiP. Zauważył, że powstaje ona na bardzo już bogatej bazie doświadczeń, dorobku i zasobów materialnych obu dotychczas współpracujących z sobą szkół wyższych, przygotowujących się do przekształcenia w jedną, nowoczesną, prężną placówkę edukacyjną, skutecznie podejmującą wyzwania, jakie niesie czas przyspieszonych przemian, skracania przez nasz kraj dystansu wobec europejskiej czołówki.

Robert Maciejczyk

## **POLSKO-NIEMIECKIE ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM**

Z udziałem ekspertów skupionych wokół usamodzielnionego w nowym roku akademickim wydziału bezpieczeństwa wewnętrznego Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej opracowana została propozycja nowego aktu prawnego regulującego współpracę służb policyjnych, granicznych i celnych Polski i Republiki Federalnej Niemiec. Dokument powstał podczas poświęconych tej sprawie spotkań specjalistów z obu stron granicy, organizowanych w Berlinie, Warszawie i Świecku.

Służby on optymalizacji zasad, form i sposobów współpracy w zapobieganiu, wykrywaniu i zwalczaniu przestępstw w rozumieniu prawa wewnętrznego obu naszych państw. Jest konsekwencją uczestnictwa Polski w strukturach Unii Europejskiej oraz w układzie z Schengen, z którego wynikają między innymi wspólne zadania dotyczące ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Stanowi on rozwinięcie zobowiązań wynikających z Traktatu o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy, zawartego między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec. Trzeba bowiem mieć świadomość, że bezpośrednia otwarta granica nie tylko ułatwia wieloletnią współpracę gospodarczą, kulturalną, oświatową itp., lecz także sprzyja niektórym zjawiskom patologicznym, zwłaszcza nasilaniu się przestępczości międzynarodowej. Tu też następuje swego rodzaju „integracja”.

Zakłada się, że zatwierdzenie umowy o współpracy policyjnej, celnej i granicznej nastąpi przed zbliżającymi się wyborami do Parlamentu Europejskiego w 2014 roku

Nowy akt prawny nawiązuje do doświadczeń wynikających z zawartych już w 2002 roku umów o współpracy w zakresie zwalczania przestępczości zorganizowanej oraz szczególnie niebezpiecznych przestępstw (Wrocław, 18 czerwca 2002 roku) oraz o współpracy policji i straży granicznych na terenach przygranicznych (Berlin, 18 lutego 2002 roku). Dzięki tym ustaleniom powstał między innymi punkt wymiany informacji w Centrum Współpracy w Świecku. Pozwalał on policjom przygranicznych landów i województw na bezpośrednią współpracę z pominięciem organów centralnych, co usprawniło i przyspieszyło obieg informacji odnoszących się do naruszeń prawa na tych terenach, przyczyniło się do ujawnienia i wykrycia kilkuset sprawców

przestępstw popełnianych na terenach transgranicznych lub zapobieżeniu ich popełnieniu.

Upływ czasu a wraz z tym pojawianie się nowych obszarów i form przestępstw w sąsiadujących z sobą krajach, a także ujawniające się w praktyce niedokładności w zawartych przed ponad dziesięcioma latami umowach spowodowały potrzebę aktualizacji przewidzianych w nich rozwiązań. Resorty spraw wewnętrznych Polski i RFN rozpoczęły w 2011 roku proces przygotowania nowej międzyrządowej umowy o współpracy służb policyjnych, granicznych i celnych, stawiającej sobie za cel usprawnienie współpracy zapobiegającej nasilaniu się zagrożeń przestępczością wykorzystującą sąsiedztwo naszych krajów, leżących na szlakach przemytu towarów i nielegalnego ruchu imigrantów do Europy Zachodniej.

Dopracowanie szczegółowych unormowań nowej umowy i pieczę nad przebiegiem całości prac powierzono po stronie polskiej ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych, ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych, komendantom głównym Policji i Straży Granicznej oraz szefom Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Służby Celnej. Po stronie niemieckiej – ministrowi właściwemu ds. wewnętrznych, Federalnemu Urzędowi Kryminalnemu, Prezydium Policji Federalnej i Celnemu Urzędowi Kryminalnemu. W sprawach odnoszących się do bezpośredniej współpracy przygranicznej zadania te przypadły po stronie polskiej komendantom wojewódzkim Policji w Gorzowie Wielkopolskim, Szczecinie i we Wrocławiu, po stronie niemieckiej – Prezydentowi Policji w Berlinie, Prezydium Policji Kraju Związkowego Brandenburgii, Krajowemu Urzędowi Kryminalnemu Meklemburgii-Pomorze Przednie, Prezydium Policji w Neubrandenburgu, Prezydium Policji w Rostoku oraz Krajowemu Urzędowi Policji Wodnej Meklemburgii-Pomorza Przedniego, Krajowemu Urzędowi Kryminalnemu Saksonii, Dyrekcji Policji w Görlitz, Dreźnie, Lipsku, Zwickau, Chemnitz-Erzgebirge, Prezydium Policji Prewencyjnej w Lipsku oraz Dyrekcji Policji w Lipsku.

W ogólnych założeniach przyjęto, że obie strony będą bezpłatnie, na zasadzie wzajemności przekazywać informacje mogące przyczynić się do zapobieżenia, wykrywania i zwalczania przestępstw oraz do ścigania ich sprawców. Chodzi w szczególności o posiadane i pozyskiwane informacje o podlegaczach, organizatorach i kierujących działaniami przestępczymi, istotnych okolicznościach dotyczących zwłaszcza czasu, miejsca, sposobu popełnienia przestępstwa, jego przedmiotu, cech szczególnych oraz naruszonych przepisach prawnych, powiązaniach między sprawcami. Wymiana informacji ma dotyczyć również posiadanej wiedzy na temat struktur, organizacji oraz metod działania zorganizowanych grup albo związków oraz typowych wzorcach zachowań poszczególnych sprawców lub grup sprawców (analiza

kryminalna). Ponadto informacje będą zawierać dane identyfikujące osoby podejrzane, środki transportu, dokumenty, dane telekomunikacyjne itp. Dodatkowo obie strony udzielać sobie pomocy w czynnościach poszukiwawczych oraz oględzinach, zabezpieczeniu i dokumentowaniu śladów kryminalistycznych. W zakresie przeciwdziałaniu przestępczości narkotykowej służby obu krajów będą się wzajemnie informowały o nielegalnym obrocie środkami odurzającymi, substancjami psychotropowymi i prekursorami, o miejscach i metodach ich wytwarzania i przechowywania oraz o miejscu ich przeznaczenia. Udostępnią sobie próbki nowych środków odurzających, substancji psychotropowych i prekursorów oraz innych niebezpiecznych substancji.

Projektowana umowa przewiduje również możliwość tworzenia przez organy przygraniczne wspólnych patroli (co najmniej jeden funkcjonariusz każdej ze stron). Podczas wykonywania wspólnego patrolu podlegają one kierownictwu funkcjonariusza państwa, na którego terytorium działają. Funkcjonariusze ci będą uprawnieni do legitymowania osoby lub ustalenia jej tożsamości w inny sposób, przeprowadzania kontroli dokumentów tożsamości, praw jazdy, dowodów rejestracyjnych, ubezpieczeń pojazdów lub innych dokumentów, przeprowadzenia kontroli celnych. Do uprawnień uczestników patroli będzie należało ujęcie poszukiwanej osoby z kraju sąsiedniego i przekazania jej funkcjonariuszowi drugiej strony. Przewiduje się, że podczas wykonywania wspólnego patrolu na terytorium sąsiedniego państwa będzie zapewniona możliwość przekraczania granicy państwowej w dowolnym miejscu również w przypadku tymczasowego przywrócenia kontroli granicznej.

Ponadto skierowano uwagę na opracowanie nowych, sprawniejszych procedur wymiany oficerów łącznikowych, którym w trakcie wykonywania przez nich zadań na terenie kraju sąsiedniego ma być udzielana wszelka niezbędna pomoc. Nowy akt prawny ma uregulować zasady i tryb tworzenia wspólnych grup operacyjno-śledczych, które w walce z przestępczością będą prowadzić wspólne czynności prawem dozwolone w obu krajach.

Współpraca ma również obejmować działalność szkoleniową i naukowo-badawczą. Strony udostępnią sobie programy nauczania z zakresu szkolenia i dokształcania, stworzą możliwości uczestnictwa funkcjonariuszy i pracowników właściwych organów w przedsięwzięciach szkoleniowych i doskonalących w obu krajach.

Nowością jest szczegółowy opis realizacji zadań w zakresie ochrony świadków koronnych, operacji pod przykryciem, przesyłki niejawnie nadzorowanej, obserwacji transgranicznej, legendowania (maskowania) pracy policyjnej, pościgu transgranicznego oraz użycia środków pracy operacyjnej. Doświadczenie wskazuje, że niezbędne jest stworzenie takich mechanizmów, które umożliwią na przykład prowadzenie obserwacji grup przestępczych na

terytorium RP przez policjantów niemieckich i przez polskich na terytorium RFN. Przepisy uszczegółowią między innymi tryb i metody montażu technicznych środków wsparcia pracy operacyjnej (na przykład: organizowanie zasadzek, montowanie nadajników GPS na autach grup przestępczych, przekazywanie sobie wykazów połączeń telefonicznych osób obserwowanych lub poszukiwanych, wspólne oględziny miejsca zdarzenia oraz zabezpieczanie śladów).

Wzajemne relacje stron w pracy policyjnej są ważnym celem strategicznym we współpracy służącej poprawie stanu bezpieczeństwa wewnętrznego w obu krajach, a projektowana umowa będzie krokiem sprzyjającym dalszej integracji także w tym zakresie, z wzajemnym pożytkiem.

---

Robert Maciejczyk – dr inż., adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie na Wydziale Bezpieczeństwa Wewnętrznego, młodszy inspektor Policji.

Teoria i praktyka gospodarowania

## **MODEL PRZYWÓDZTWA ZINTEGROWANEGO**

Bolesław Rafał Kuc

Jednym z kluczowych składników współczesnej teorii zarządzania jest wiedza o przywództwie. Przyjmuje się hipotetycznie, że oprócz kapitału, know-how, wizjonerskiej strategii firmy i zaangażowania pracowników właśnie od przywództwa zależy sukces organizacji. Przywództwo oraz rola osób kierujących grupami pracowników to zagadnienia z pogranicza bardzo wielu dyscyplin: socjologii, politologii, psychologii społecznej, a także nauki o organizacji i zarządzaniu. Trudno się więc dziwić, że od lat powstaje na ten temat wiele teorii, teoryjek i opisów, które często wzajemnie się wykluczają. Mnożeniu się modeli przywództwa towarzyszy przekonanie, że któryś z nich będzie pasował do aktualnej sytuacji firmy, dzięki czemu odniesie ona sukces. Kłopot polega na tym, że pojęcie przywództwa jest niejednoznaczne, więcej – jest zdecydowanie wieloznaczne. Artykuł pokazuje, że klucz do zrozumienia siły i determinacji przywódców leży w hipotezie inteligencji emocjonalnej, dzięki której lepiej niż przeciętni menedżerowie radzą sobie ze sprzecznościami. Tworzą szczególny rodzaj spójności, którą można nazwać „zintegrowaną dezintegracją”. Gdy innych zabija zwykły dysonans poznawczy – oni ze sprzeczności czerpią siłę umożliwiającą osiągnięcie rzeczy niezwykłych. Na tym budują fundament atrakcyjności, sami często popadając w narcyzm. (s. 11–27).

Kształcenie i doskonalenie kadr

## **DYLEMATY ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO**

Władysław Miś

Szczególne współcześnie ranga kapitału ludzkiego jako głównego składnika narodowego bogactwa, rozstrzygającego o efektach w procesach koniunkturalnych, w wymiarze ogólnospołecznym i indywidualnym, nasuwa potrzebę określenia utrudnień w jego akumulacji. W artykule podjęto syntetyczną analizę tradycyjnie ukształtowanych barier rozwoju tego kapitału: utrzymujące się nierówności społeczne i ubóstwo społeczeństw, opodatkowanie tego kapitału, jego niematerialną postać i wewnętrzne zróżnicowanie oraz dyskryminację na rynku pracy. Podstawę rozważań stanowi teoria mikroekonomii oraz elementy polityki społecznej i psychologii. (s. 28–41).

## **INŻYNIER GLOBALNY – Z PERSPEKTYWY PRAWA I ZARZĄDZANIA**

Paweł Miodek, Łukasz Speer

W nowoczesnym świecie złożonych relacji pomiędzy podmiotami mającymi wpływ na stan nauki i gospodarki tradycyjne podziały i klasyfikacje poszczególnych dziedzin zaczynają się zacierać. Wiedza i jej praktyczne zastosowania przybierają coraz bardziej interdyscyplinarny wymiar. Dotyczy to także zawodu inżyniera. Długoterminowy sukces przedsiębiorstwa wymaga wielostronnie wykształconych liderów będących jednocześnie specjalistami w dziedzinie techniki i ekonomii, czyli po prostu inżynierów ekonomistów, co doprowadziło do powstania nowej kategorii zawodowej: inżyniera ekonomisty, inżyniera zarządzającego. W toku wielu lat inżynieria ekonomii rozwinęła swoje własne obszary zainteresowania naukowego, wytworzyła swoje własne paradygmaty, metody i narzędzia badawcze oraz kierunki i techniki kształcenia. (s. 42–55).

Przedsiębiorczość rodzinna i small business

### **Z POKOLENIA NA POKOLENIE**

Jan Klimek

Angażowanie kolejnych pokoleń do pracy nad wspólnym biznesem jest na całym świecie popularne zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, a także firmach rzemieślniczych. Bardzo często, szczególnie w rzemiośle, fach przekazywany jest z rodziców na dzieci, które już w okresie szkolnym wdrażają się w funkcjonowanie biznesu. Podobnie dzieje się w Polsce. Przedsiębiorczość rodzinna ma wiele zalet, które mogą zapewniać przewagę konkurencyjną. Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne są zdolne do podejmowania szybkich decyzji, łatwiej przystosowują się do zmieniających się potrzeb. Dzięki stałemu i bliskiemu wzajemnemu oddziaływaniu członków kierownictwa komunikacja jest dużo szybsza. Osoby zaangażowane w biznes rodzinny mają zazwyczaj głębokie odczucie własności przedsiębiorstwa, są lojalni, poddani są silnej motywacji do pracy. Nie ma jednak oczywiście żadnej gwarancji, że każde wspólnie podjęte przez rodzinę przedsięwzięcie biznesowe zakończy się powodzeniem, tak jak nie ma gwarancji, że zawsze uniknie się wad, które mogą postawić pod znakiem zapytania sukces podjętego przedsięwzięcia. (s. 56–66).

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność  
**POLSKA GOSPODARKA W UJĘCIU  
MIĘDZYNARODOWYM**

Marlena Piekut

Autorka podejmuje analizę działalności innowacyjnej w Polsce, porównuje wybrane wartości ze wskaźnikami dla innych krajów, posługując się danymi GUS-u i Eurostatu. W Polsce innowacje polegają głównie na modernizacji parku maszynowego z wykorzystaniem własnych środków finansowych, znacznie rzadziej – kredytu. Niewielkie są natomiast nakłady na B+R, co skutkuje małą aktywnością patentową. Zachęca do wykorzystania przez polskich przedsiębiorców koncepcji *open innovation*, polegającej na tym, że przedsiębiorcy oprócz spożytkowywania własnych pomysłów i własnych badań powinni wykorzystywać również pomysły pochodzące z zewnątrz, nabywać odpowiednie licencje, patenty i inne rozwiązania, równocześnie zaś sprzedawać licencje na własne, niewykorzystywane innowacje. (s. 67–79).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny  
**WPŁYW CZŁONKOSTWA ROSJI W ŚWIATOWEJ  
ORGANIZACJI HANDLU NA POLSKI EKSPORT**

Marta Uzdowska-Lis

Artykuł zawiera opis osiemnastoletniego procesu akcesyjnego poprzedzającego wejście Federacji Rosyjskiej do struktur Światowej Organizacji Handlu (WTO). Autorka analizuje zmiany, jakie mają zostać wprowadzone po znalezieniu się w niej Rosji, a zwłaszcza ich następstwa dla polskich przedsiębiorców eksportujących do Rosji – korzystne, jeśli zobowiązania te będą konsekwentnie wdrażane i umiejętnie przez nas wykorzystywane, zapewniające jednak stopniowe korzyści także wtedy, jeśli występujące wciąż jeszcze u naszego wschodniego sąsiada opory przed liberalizacją będą te zmiany rozciągać w czasie. Nasze główne oczekiwanie to zmniejszenie głębokiej obecnie nierównowagi obrotów występującej po polskiej stronie oraz dalsze wzmocnienie już teraz znaczącego udziału w eksporcie do Rosji produktów uszlachetnionego przetwórstwa oraz będącego jedną z naszych unijnych specjalizacji, eksportu rolno-spożywczego. (s. 80–90).



Omówienia i recenzje

## **KAPITAŁ SPOŁECZNY W ROZWOJU REGIONU**

**Eulalia Skawińska (red.)**

**Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012**

Karol Dworak

Praca powstała pod kierunkiem prof. Eulalii Skawińskiej jest owocem szerokiego projektu badawczego zrealizowanego w Wielkopolsce, którego celem była diagnoza kapitału społecznego w powiatach tego województwa. Uczestnicy badań, pracownicy naukowcy Katedry Nauk Ekonomicznych Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, przedstawiają stan aktualnej wiedzy na temat kapitału społecznego, opisują jego typologię i podkreślają transdyscyplinarny charakter tego pojęcia. Opierając się na analizie powstawania i funkcjonowania tego kapitału w badanych regionach, scharakteryzowali jego rolę jako nowoczesnego czynnika wzrostu gospodarczego plasującego się w nurcie *sustainable development*, porównali wyniki badań pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów (zarządzający w jednostkach samorządowych, przedstawiciele placówek edukacyjnych, przedstawiciele przedsiębiorstw oraz osób bezrobotnych), przedstawili wnioski nie tylko teoretyczne, ale również praktyczne, ważne dla skutecznego programowania i realizowania polityki regionalnej kreującej nowe, odpowiadające współczesnym standardom wysoko rozwiniętych państw unijnych oblicze regionów naszego kraju. (s. 91–101).

Studenckie forum

## **POZAPŁACOWE FORMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW**

Martyna Ostrowska

Autorka, studentka Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, podejmując temat motywowania pracowników do maksymalnie efektywnej pracy, podkreśla, że jest ono istotną, a zarazem najtrudniejszą do realizacji funkcją zarządzania. Błędne jest myślenie, iż skutecznie motywować można tylko przez środki pieniężne. Każdy z zatrudnionych chce być zauważony, odczuwać zainteresowanie jego osobą. Niemotywowany pracownik nie odczuwa satysfakcji, a jego praca nie będzie wydajna. Pochwała, uznanie, ambitne zadania do realizacji, uczestnictwo w zarządzaniu motywują podwładnych w sposób nie gorszy niż pieniądze. Jednakże każdy z pracowników jest inny, dla każdego ważne są inne potrzeby. Menedżer musi je rozpoznać oraz dostarczyć środków do ich zaspokojenia. (s. 102–111).

Theory and Practice of Management

### **INTEGRATED LEADERSHIP MODEL**

Bolesław Rafał Kuc

One of key elements of contemporary management theory is knowledge of leadership. It is assumed that, besides the capital, know-how, visionary company strategy and employees' engagement, it is the leadership that the success of an organization mainly depends on. Leadership and the role of team managers are issues from various fields: sociology, political science, social psychology as well as knowledge of organization and management. It is therefore quite obvious that over the years numerous mutually exclusive theories and descriptions have been created. The problem is, that the notion of leadership is ambiguous. This article shows that the key to understanding the power and determination of a leader lies in the emotional intelligence hypothesis which helps them deal with obstacles better. They create a particular kind of integrity, named "integrated disintegrity". While others are killed by simple cognitive dissonance, they gain their power from contradiction. This is the basis of their attractiveness, often the source of narcissism as well. (p. 11–27).

Educating Human Resources

### **DILEMMAS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT**

Władysław Miś

The significant role of human capital as the main element of national wealth determining the effects of economic processes, both in the general and individual dimension, creates the need to define problems in its accumulation. The article is a synthetic analysis of traditional barriers in the development of human capital: social inequalities and poverty, taxation of capital, its intangible form and internal diversity as well as discrimination in the labour market. The basis for deliberation is the theory of microeconomics and elements of social policy and psychology. (p. 28–41).

## **GLOBAL ENGINEER – LEGAL AND MANAGEMENT PERSPECTIVE**

Paweł Miodek, Łukasz Speer

In the world of complex relations between the subjects influencing the state of science and economy the traditional divisions and classifications of particular domains are starting to blur. Knowledge and its practical use are taking more and more interdisciplinary dimension. This is the case in the job of an engineer as well. Long-term success of an enterprise requires well educated leaders who, at the same time, are specialists in the field of technology and economics. This led to emergence of a new profession: engineer-economist, managing engineer. Over the years economic engineering developed its own fields of scientific interest, created its own paradigms, research methods and tools as well as faculties and education techniques. (p. 42–55).

Family and Small Business

## **FROM GENERATION TO GENERATION**

Jan Klimek

Engaging subsequent generations to work for the same company is popular worldwide, especially in small and medium enterprises. Very often, especially in craftsmanship, the trade is passed on from parents to children, who already at school learn how the business functions. It is no different in Poland. Family business has numerous merits that may ensure competitive advantage. Small and medium businesses can take snap decisions and adapt to changing needs. Thanks to constant and close mutual relations of the management the communication in such companies is significantly faster. People engaged in a family business are usually loyal, strongly motivated to work and have a feeling of owning the company. There is no guarantee however, that each family business will be successful, or that it will avoid critical mistakes. (p. 56–66).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency

## **POLISH ECONOMY FROM AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE**

Marlena Piekut

Author analyses innovative activity in Poland and compares selected figures with indexes in other countries using the data from GUS (Polish Central Statistical Office) and Eurostat. Innovations in Poland are mainly based on

modernisation of machinery with the use of own financial resources or, much less often, loans. However, the investment in R&D is low which results in poor patent activity. Author encourages Polish entrepreneurs to use the idea of Open Innovation. According to this idea enterprises, apart from using their own ideas and research results, ought to use the ideas of others, purchase licenses, patents and other solutions, at the same time selling licences for their own innovations. (p. 67–79).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade  
**INFLUENCE OF RUSSIA'S MEMBERSHIP IN WORLD  
TRADE ORGANISATION ON POLISH EXPORT**

Marta Uzdowska-Lis

This article describes the 18-year-long process of Russia's accession to the structures of World Trade Organisation (WTO). Author analyses changes to be implemented after Russia's accession, in particular their impact on Polish enterprises exporting goods to Russia. This impact will be beneficial if the obligations are consequently implemented and utilized by Polish enterprises bringing gradual benefits, even if Russia's objections to liberalisation will lengthen this process. Poland's main expectations are limiting the current imbalance of turnover on our side and further strengthening already significant export of processed goods and agricultural and food products. (p. 80–90).

Reviews

**SOCIAL CAPITAL IN REGIONAL DEVELOPMENT**  
**Eulalia Skawińska (Ed.)**  
**Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012**

Karol Dworak

This work, created under the supervision of Professor Eulalia Skawińska, is the result of a research project conducted in Wielkopolska, which aimed at diagnosing social capital in the poviats of this voivodship. The participants of this research, academics from the Chair of Economic Sciences at the Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, present the current knowledge in the field of social capital, describe its typology and emphasise the interdisciplinary character of this notion. On the basis of the analysis of social capital in the examined areas this work characterises its role as a modern economic growth factor from the category of sustainable development, compares research results between particular respondents (managers in local government units, representatives of education, enterprises

and unemployed), presents both theoretical and practical conclusions important for successful planning and realization of regional policy. (p. 91–101).

Student Forum

**NON-FINANCIAL FORMS OF MOTIVATING STAFF**

Martyna Ostrowska

The author, student of the Faculty of Management and Administration at Jan Kochanowski University, emphasises in her paper that the issue of motivation staff for the most effective performance is a function of management which is very significant and the most difficult to realize. The idea that effective motivation is achieved through financial means only is faulty. Every employee wants to be recognized. Demotivated employee is dissatisfied and their work is inefficient. Praise, recognition, ambitious tasks, participation in management motivate staff as well as money. However, every employee is different, different are therefore their needs. A manager must define them and provide means to satisfy them. (p. 102–111).

## *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](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](mailto: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\\_przyszlosci](http://www.chodkowska.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci).*

*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](mailto: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*