



# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 4(21) październik 2014, Rok wyd. VI

ISSN: 2080-8461



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

Czasopismo uzyskało 2,21 pkt. na liście Index Copernicus Value przygotowanej przez IC Journals Master.

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

**ISSN 2080-8461**

**Projekt okładki**

Krzysztof Waloszczyk

**Adres wydawcy i redakcji**

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej  
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa  
tel.: 22 539 19 44, fax: 22 539 19 51  
e-mail: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.edu.pl)  
[www.uth.edu.pl](http://www.uth.edu.pl)

**Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata**

Wydawnictwo Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej  
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa  
tel.: 22 539 19 44  
e-mail: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.edu.pl)

**Opracowanie redakcyjne**

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Barbara Mazur (teksty anglojęzyczne)

**Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych**

Marcin Lech

**Druk**

Fabryka Druku Sp. z o.o.  
ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa  
[www.fabrykadruku.pl](http://www.fabrykadruku.pl)

## **REDAKTOR NACZELNY**

Bolesław R. Kuc

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

## **I ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO**

Joanna Moczydłowska

Uczelnia Łazarzkiego w Warszawie

## **SEKRETARZ REDAKCJI**

Krzysztof Krauss

## **RADA REDAKCYJNA**

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)

Janusz Gołębiowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Ryszard Grosset (Uczelnia Techniczno-Handlowa 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)

Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)

Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa 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 (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

## **EKSPERCI I KONSULTANCI**

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Elżbieta Weiss (Uniwersytet Opolski)



# SPIS TREŚCI

DO CZYTELNIKÓW	
Bolesław Rafał Kuc .....	7
<b>Opinie, polemiki, dyskusje</b>	
POGLĄDY NA RYZYKO W EUROPEJSKIM KRĘGU KULTUROWYM	
Zbigniew Madej .....	13
DETERMINANTY OSOBOWOŚCIOWE I SYTUACYJNE RYZYKA MENEDŻERSKIEGO	
Bolesław Rafał Kuc .....	26
<b>Z dorobku polskiej i światowej prakseologii</b>	
W BIZNESIE – NIE ZA KAŻDĄ CENĘ	
Jan Klimek .....	41
<b>Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego</b>	
MENTORING JAKO METODA ROZWOJU KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH PRACOWNIKA	
Joanna M. Moczydłowska .....	56
<b>Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa</b>	
FINANCIAL REPORTING IN THE TIMES OF UNCERTAINTY AND GLOBAL CHANGES AGAINST THE POLISH CONDITIONS (artykuł w języku angielskim)	
Monika Szczerbak .....	67
<b>Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność</b>	
ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH	
Aleksandr A. Stepanov .....	77
<b>W sektorze publicznym</b>	
BEZPIECZEŃSTWO POWODZIOWE – CO WARTO ZMIENIĆ?	
Stanisław Krysiński, Ryszard Grosset .....	83
<b>Omówienia i recenzje</b>	
ZARZĄDZANIE SYSTEMEM GOSPODARKI ODPADAMI PRZEZ SAMORZĄDY WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO (Brygida Beata Cupiał)	
Iwona Lubimow-Burzyńska .....	89
<b>Studenckie forum</b>	
STRES W ZARZĄDZANIU (NA PRZYKŁADZIE STRAŻY POŻARNEJ)	
Marek Pajołek .....	93
<b>Kronika wydarzeń</b>	
DZIAŁALNOŚĆ STUDENCKICH KÓŁ NAUKOWYCH W UTH IM. H. CHODKOWSKIEJ	
Agnieszka Orłowska .....	109
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	112
<b>Summaries of Articles</b> .....	117

# CONTENTS

TO THE READERS	
Bolesław Rafał Kuc .....	7
<b>Opinions, Polemics and Discussions</b>	
VIEWS ON RISK IN THE EUROPEAN CULTURE	
Zbigniew Madej .....	13
PERSONALITY AND SITUATIONAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL RISK	
Bolesław Rafał Kuc .....	26
<b>Achievements of Polish and International Praxeology</b>	
IN BUSINESS - NOT EVERYONE KNOWS THE PRICE	
Jan Klimek .....	41
<b>Theory and Practice in Economic Development</b>	
MENTORING AS A METHOD OF DEVELOPING EMPLOYEES' SOCIAL COMPETENCES	
Joanna M. Moczyłowska .....	56
<b>Methods of Analysis and Evaluation of Enterprise's Functioning</b>	
FINANCIAL REPORTING IN THE TIMES OF UNCERTAINTY AND GLOBAL CHANGES AGAINST THE POLISH CONDITIONS	
Monika Szczerbak .....	67
<b>Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency</b>	
MANAGING INNOVATIONS IN SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES	
Aleksandr A. Stepanov .....	77
<b>Public Sector</b>	
FLOODING SAFETY – WHAT NEEDS TO BE CHANGED?	
Stanisław Krysiński, Ryszard Grosset .....	83
<b>Reviews</b>	
MANAGING WASTE MANAGEMENT SYSTEM BY SELF-GOVERNMENTS OF THE LUBUSKIE PROVINCE (by Brygida Beata Cupiał)	
Iwona Lubimow-Burzyńska .....	89
<b>Student Forum</b>	
STRESS IN MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF FIRE BRIGADE)	
Marek Pajołek .....	93
<b>Chronicle of Events</b>	
HELENA CHODKOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS STUDENTS' SCIENTIFIC ACTIVITY	
Agnieszka Orłowska .....	109
<b>Summaries in Polish</b> .....	112
<b>Summaries in English</b> .....	117

## DO CZYTELNIKÓW

Centralną kategorią, na której skupiamy uwagę w bieżącym numerze kwartalnika, jest ryzyko. Należy ono do pojęć o wyjątkowo „magnetycznych” właściwościach. Wzbudza zainteresowanie specjalistów z kilkunastu dyscyplin naukowych, ale żadnemu z nich nie pozwala zajrzeć do środka, zgłębić tajemnic i ujarzmić. Dlaczego? Należy bowiem do kategorii pojęć granicznych, a pojęcia graniczne określają rzeczy, których nie ma. Mimo to takie pojęcia są użyteczne w naszej praktyce językowej dla ułatwienia komunikowania się.

Od ponad stu lat trwa niezmiennie duże zainteresowanie ryzykiem. Tysiące specjalistów na całym świecie próbują zgłębić tajemnice ryzyka zarówno z naukowego (teoretycznego), jak i praktycznego punktu widzenia. Liczba wolumenów poświęconych ryzyku sięga kilku milionów. Siatka pojęciowa z kategorią ryzyka na czele trzeszczy od bogactwa propozycji. Do nazwy każdej czynności, każdego procesu, funkcji czy decyzji łatwo dodać wyraz „ryzyko” i w ten sposób uzyskuje się absurdalne bogactwo typów, rodzajów i form ryzyka: ryzyko wchodzenia i schodzenia, ryzyko przejścia na czerwonym świetle i ryzyko przepłynięcia kajakiem wartkiego nurtu rzeki, ryzyko małe, duże, katastrofalne.

Skoro jest aż tak wiele rodzajów ryzyka i każde z nich jest odrębnym „bytem” – to możliwość stworzenia teorii zagregowanego (zintegrowanego) ryzyka jest niewielka, a właściwie zerowa. Potwierdzenie tej tezy łatwo znaleźć, przeglądając bogatą literaturę. Wyniki dociekań nie tworzą nowej wiedzy ani spójnych teorii. Zdecydowana większość publikacji, które w tytułach mają wyrażenie „zarządzanie ryzykiem”, nie ma nic wspólnego z zarządzaniem ryzykiem biznesowym. Traktują one w całości o ryzyku finansowym w bankowości lub ubezpieczeniach.

Dla osób zajmujących się zarządzaniem problemy ryzyka ani nie powstają, ani nie kończą w obszarze finansów, lecz poza nim. W sprawozdaniach finansowych widać jedynie to, co już się stało faktem, a nie ryzyko, które należy do przyszłości, obszaru niepewności, i nie można na ich podstawie kontrolować ryzyka. Stosowane na wykładach o ryzyku i kosztownych kursach na temat zarządzania ryzykiem miary ryzyka (skutku): „małe”, „średnie”, „duże” – bez żadnego powiązania z twardymi wartościami – tylko potwierdzają niski poziom wiedzy i bezradność specjalistów.

Tam, gdzie jest ryzyko, zawsze występuje łańcuch zdarzeń, a zdarzenie inicjujące (prekursor) zwykle pociąga za sobą wiele przypadków ryzyka następczego potęgujących intensywność ekspozycji. Ryzyko pierwotne ujawnia

się w postaci ryzyka następczego w innych, niekiedy odległych funkcjach czy obszarach przedsiębiorstwa. Z jednej strony, jeśli mamy mówić z sensem o zarządzaniu ryzykiem, to należy ograniczać je u źródła, z drugiej – kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana. Choć zgrabnie brzmi „zarządzanie ryzykiem”, to w gruncie rzeczy zarządzanie dotyczy nie ryzyka, lecz procesu, do którego się odnosi. Wędrowiec, który zmienia buty na bardziej dostosowane do wspinaczki górskiej, nic nie robi z ryzykiem. Wykonując prostą czynność zmiany butów – zmniejsza (eliminuje) ryzyko poślizgnięcia, które mogłoby mieć fatalne skutki. Wielu autorów piszących o zarządzaniu ryzykiem w istocie zajmuje się optymalizacją czynności, procesów i funkcji. Wypowiedzi na temat zarządzania ryzykiem nasuwają skojarzenie z Yeti, którego nikt nie widział. W bardziej barwnym ujęciu przypominają próbujących złapać motyla gołymi rękami. Nie złapiesz, ale jeśli staniesz i poczekaasz, on sam usiądzie ci na ramieniu.

Przygnębiające jest to, że tak wielu zajmowało i zajmuje się ryzykiem, a tak niewielu wniosło nową wiedzę do teorii ryzyka. Wiedza na temat ryzyka zastężyła w betonowych kręgach tworzonych na początku ubiegłego stulecia. Pierwszą ciekawszą koncepcję (teorię) ryzyka opublikował A.H. Willett w 1901 roku. Niefortunnie przyjął, że ryzyko to stan otoczenia, który należy odnosić do stopnia niepewności wystąpienia, a nie do prawdopodobieństwa materializacji. Zgodnie z tą teorią ryzyko jest obiektywne i skorelowane z subiektywną niepewnością, a wrażenie czy złudzenie przypadkowości jest wyłącznie efektem niedoskonałości wiedzy ludzkiej o obiektywnych prawach, które rządzą procesami w świecie zewnętrznym.

Drugą koncepcję zaprezentował w swojej pracy doktorskiej F.H. Knight w 1921 roku. Zasadniczym celem prac Knighta była próba kwantyfikacji niepewności. W tej koncepcji ryzyko jest niepewnością mierzalną. Niepewność, która nie może być zmierzona, jest niepewnością *sensu stricto*, którą Knight nazwał niepewnością niemierzalną. Knight jednoznacznie stwierdził, że niepewność była mylna z ryzykiem, tymczasem tylko ryzyko jest mierzalne, natomiast niepewność jest niemierzalna.

Występujące w literaturze przedmiotu rozważania na temat ryzyka można ująć w dwa nurty. Pierwszy z nich związany jest z teorią podejmowania decyzji, drugi natomiast – z metodami redukcji (optymalizacji) ryzyka, które stanowią kanwę modnej specjalizacji, a mianowicie zarządzania ryzykiem. W pierwszym nurcie rozróżnia się sytuacje decyzyjne ze względu na udział „elementu” ryzyka oraz wykorzystanie rozkładu prawdopodobieństwa do szacowania pojawiających się określonych zdarzeń, które oddziałują na obecność ryzyka. W drugim nurcie akcentuje się możliwość chybienia celu w związku z podjętym działaniem. W licznych opracowaniach eksponuje się skutki ryzyka,



między innymi jako możliwość nieefektywnego działania z punktu widzenia założonego celu, a także jako możliwość wykorzystania szansy, czyli otrzymania wartości, której nie brano pod uwagę podczas rozpoczynania działania. Oba nurty łączy trudny do rozwiązania problem niepewności. Ta kategoria cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem przedstawicieli wielu dyscyplin w obszarze nauk społecznych. Pojawia się ona w kontekstach, w których opisywane są takie zjawiska, jak: niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnych decyzji, niepowodzenia w biznesie i niezgodności z celem nadrzędnym przyjętym przez organizację. Mówiąc o ryzyku w perspektywie dłuższego czasu, mamy na myśli zagrożenia płynące z realizacji polityki makroekonomicznej państwa. Z kolei ryzyko w krótszym okresie może być związane z sytuacją rynkową lub działaniem przedsiębiorców konkurencyjnych.

Bieżący numer naszego czasopisma otwiera artykuł Zbigniewa Madeja pt. *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym*. Autor kreśli szeroką panoramę dociekań dotyczących pojęcia ryzyka od czasów najdawniejszych do współczesnych oraz możliwości sterowania nim. Podkreśla, że skutki ryzyka zależą zarówno od samej niepewności, jak i od stosunku człowieka do tego zjawiska. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, czy można zarządzać działalnością ludzką w warunkach całkowitej niepewności. Niektórzy uważają, że można. Inni próbują przenieść na obszary niepewności proste schematy myślenia deterministycznego, monokauzalizm lub modele probabilistyczne właściwe dla powtarzalnych zjawisk masowych. Ostrzega, aby w dążeniu do prostoty i klarowności nie popadać w symplicyzm (zbytne uproszczenia).

W kolejnym artykule *Determinanty osobowościowe i sytuacyjne ryzyka menedżerskiego* rozważania mają bardziej psychologiczny i menedżerski wymiar. W natłoku różnych terminologicznych propozycji określenia stosunku do ryzyka pojawiło się pojęcie „apetyt i tolerancja”, w znaczeniu maksymalnej całkowitej (zagregowanej) ekspozycji na ryzyko, jaką osoba lub firma chce (bądź może) na siebie przyjąć w dążeniu do osiągnięcia swoich celów biznesowych. Przy czym sformułowanie: „mam apetyt na ryzyko” – wyraża wartość o charakterze jakościowym, „jestem tolerancyjny – jesteśmy tolerancyjni na ryzyko” – wyraża wartość o charakterze ilościowym.

Osoby, które na przekór posiadanej wiedzy prowokują działania, wierząc w sprzyjający los, łut szczęścia lub wynik wroźby, są nazywane hazardzistami. Nie jest to jednorodna kategoria. Stosunek do ryzyka, szansy, a także sukcesu i hazardu jest bardzo indywidualny. W artykule, który wraz z publikacją Zbigniewa Madeja współinicjuje na naszych łamach dyskusję poświęconą stosunkowi do ryzyka w działalności biznesowej, podjęto próbę szerokiego spojrzenia na ten bardzo ważny problem. Przyjęto tezę, że ryzyko rodzi menedżera. Cechą wyróżniającą współczesnego menedżera jest skłonność

do ryzyka. Dobrze zagospodarowana skłonność do ryzyka daje przewagę i wzmacnia władzę menedżera. Trzeba mieć odwagę, hart ducha, właściwy umysł i godność, aby ryzykować w biznesie. Ci, którzy tych przymiotów nie mają – uprawiają ryzyko negatywne, ryzykanctwo i hazard. Wiele książek poświęcono problematyce ryzyka, lecz pytanie, jak sobie radzić z ryzykiem, nie popadając w ryzykanctwo – wciąż pozostaje bez wyczerpującej odpowiedzi.

W artykule *W biznesie – nie za każdą cenę* Jan Klimek wraca do problematyki wartości etycznych w działalności gospodarczej. Często słyszy się zgrabną formułkę: *The business of business is business* („Cokolwiek się dzieje w biznesie – jest biznesem”). Temat główny dotyczy relacji między celem a środkami (narzędziami) i jest przedmiotem dyskusji od niepamiętnych czasów. Autor powołuje się na stanowisko Machiavellego, który nie zaprzecza, że prawo, szlachetność, dobre intencje zasługują na wysokie uznanie. Na akceptację i stosowanie zasługują one jednak dopiero wtedy, gdy w ocenie władcy, czyli ośrodka sprawującego rządy, nie stają się przeszkodą w osiągnięciu celu podstawowego: sukcesu (państwa, ekipy panującej nad podwładnymi i ścierającej się z konkurentami itp.). Ceni on dobro, ale uważa, że są sytuacje, gdy czynienie dobra trzeba (okresowo?) zastąpić „złem”, bo inaczej nic lub niewiele osiągnie się z celów podstawowych. Co najmniej współbrzmia z tymi poglądami takie między innymi stwierdzenia zawarte w książce Milтона Friedmana *Kapitalizm i wolność*: „Jeżeli cel nie usprawiedliwia środków, co je usprawiedliwia”; „Wolność jest celem do utrzymania tylko dla jednostek odpowiedzialnych”. Autor podejmuje polemikę z tym punktem widzenia.

Joanna Moczydłowska w artykule *Mentoring jako metoda rozwoju kompetencji społecznych pracownika* przyjmuje założenie, że wraz ze wzrostem znaczenia pracy zespołowej w organizacjach rośnie rola kompetencji społecznych pracowników. Tym samym w kręgu zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania są metody i narzędzia doskonalenia tych kwalifikacji. Kompetencje społeczne rozwijają się przez trening społeczny, a jego coraz popularniejszą formą jest mentoring. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat istoty i uwarunkowań kompetencji społecznych oraz wskazanie zastosowania mentoringu w ich doskonaleniu. Autorka wskazuje zarówno korzyści, jak i potencjalne ograniczenia w wykorzystywaniu mentoringu do doskonalenia zawodowego kadr.

Monika Szczerbak w artykule publikowanym w języku angielskim *Sprawozdawczość finansowa w czasach niepewności i zmian globalnych w odniesieniu do polskich warunków (Financial Reporting in the Times of Uncertainty and Global Changes against the Polish Conditions)* dzieli się refleksją nad zmianą warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Prowadzenie współczesnego biznesu wymaga otwartości i elastyczności. Na procesy

podejmowania decyzji mają wpływ czynniki krajowe i międzynarodowe. Trend globalizacji gospodarczej i internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla znaczenie uwarunkowań międzynarodowych. W związku z tym istnieje duże zapotrzebowanie na uniwersalne dane finansowe umożliwiające dokonywanie porównań wyników przedsiębiorstw, niezależnie od kraju ich pochodzenia. Tworzenie uniwersalnej sprawozdawczości finansowej umożliwia takim interesariuszom, jak: właściciele, inwestorzy, kredytodawcy, kontrahenci, konkurencyjne przedsiębiorstwa i inne podmioty dostęp do odpowiednich i bezpiecznych decyzji gospodarczych. Jednakże porównanie wyników firm międzynarodowych jest znacznie utrudnione przez rozbieżności w krajowych systemach rachunkowości. Dlatego też, ze względu na umiędzynarodowienie procesów gospodarczych, zasady rachunkowości muszą być ujednoczone na poziomie międzynarodowym. Autorka zwraca uwagę na potrzebę tworzenia powszechnych i nowoczesnych zasad rachunkowości międzynarodowej.

Aleksandr A. Stepanov podjął temat *Zarządzania innowacjami w małych przedsiębiorstwach przemysłowych*. W warunkach przejścia do gospodarki innowacyjnej małe przedsiębiorstwa przemysłowe odgrywają coraz większą rolę, stając się głównym czynnikiem podniesienia efektywności rozwoju wszystkich sektorów produkcji przemysłowej. Z tych względów na etapie innowacyjnego rozwoju gospodarki Federacji Rosyjskiej postęp naukowo-techniczny w przemyśle (wliczając duże przedsiębiorstwa przemysłowe i korporacje) określany jest stopniem rozwoju procesów innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach przemysłowych. Ale, zdaniem autora, kierownika Katedry Zarządzania i Kierowania Projektami Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji Biznesowej, w Federacji Rosyjskiej aktywizacja procesów działalności innowacyjnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięta. W Rosji wskaźnik przedsiębiorstw aktywnie wykorzystujących osiągnięcia naukowo-techniczne wynosi około 5%, podczas gdy w USA i w państwach Unii Europejskiej waha się w przedziale 25–30%. W dużej mierze sytuacja taka ma być wynikiem braku działań ze strony państwa w zakresie zarządzania w procesach rozwoju innowacji w sektorze MSP.

W artykule *Bezpieczeństwo powodziowe – co warto zmienić?* Stanisław Krysiński i Ryszard Grosset zwracają uwagę na wzrost zaniepokojenia skutkami katastrof naturalnych. Światowa Organizacja Meteorologiczna ocenia, że 65% strat i blisko 90% ofiar ludzkich spowodowały katastrofy, które były związane z klimatem, pogodą i wodą. Skutki zjawisk meteorologicznych i hydrologicznych dotyczą w różnym stopniu wszystkich mieszkańców Ziemi oraz infrastrukturę techniczną, komunikacyjną, często niosąc z sobą śmierć ludzi i niweczenie ich życiowego dorobku. Zarządzanie ryzykiem związanych z tymi zagrożeniami zjawisk jest jedną z pilnych potrzeb zarówno w skali

globalnej, jak i poszczególnych krajów. Autorzy skupiają się na najbardziej naglących działaniach, jakie są i powinny być podejmowane w Polsce, w tym na propozycjach formułowanych przez konsorcjum naukowe, w skład którego wchodzi Uczelnia Techniczno-Handlowa im Heleny Chodkowskiej (projekt: „Optymalizacja procedur, dyslokacji baz i doskonalenie rozwiązań technicznych sprzętu stosowanego przez polskie służby ratownicze w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom naturalnym ze szczególnym uwzględnieniem powodzi”).

W dziale: Omówienia i recenzje przedstawiono książkę Brygidy Beaty Cupiał pt. *Zarządzanie systemem gospodarki odpadami przez samorządy województwa lubuskiego*. Jest to ważna i aktualna pozycja ze względu na trudności, jakie towarzyszą wdrażaniu w naszym kraju nowych rozwiązań prawnych dotyczącej tej problematyki. Książkę wyróżnia wieloaspektowe podejście do badanych zagadnień. I chociaż województwo lubuskie nie plasuje się na najwyższych pozycjach w rankingach oceniających poziom gospodarowania odpadami (a może dzięki temu?), autorka wychwyciła i zanalizowała wiele trudnych do rozwiązania problemów. Staranne i obiektywne spojrzenie na to, co w tym zakresie w województwie się działo i dzieje, jest dobrą, pogładową lekcją wyzwań, przed jakimi stoją samorządy, oraz nie zawsze należycie wykorzystywanych możliwości skutecznego rozwiązywania powstających w tym względzie trudności.

Stres jest jednym z istotnych czynników towarzyszących realizacji funkcji zarządzania zarówno wśród zarządzających, jak i zarządzanych, szczególnie w zawodach i na stanowiskach wiążących się z silnym odczuciem odpowiedzialności, a także w zawodach, gdzie występuje wysoki poziom zagrożenia, do nich zaś należy zawód strażaka (policjanta, żołnierza, ratownika górniczego itp.). Autor, student Politechniki Białostockiej, między innymi na podstawie badań przeprowadzonych na potrzeby pracy licencjackiej w artykule zatytułowanym *Stres w zarządzaniu (na przykładzie straży pożarnej)* analizuje zjawisko stresu w zawodowej służbie pożarnej zarówno w kategoriach ogólnych, odwołujących się do literatury przedmiotu, jak i konkretnych badań weryfikujących przeprowadzonych w jednej z jednostek ratowniczo-gaśniczych z Białegostoku. Artykuł został przygotowany pod opieką prof. Barbary Mazur.

Tradycyjnie zapraszamy do współpracy z czasopismem. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” jest redagowane wspólnie z Czytelnikami, pracownikami nauki, menedżerami, mającymi ambicję naukowe studentami. Oczekujemy na propozycje tekstów do wykorzystania na naszych łamach, na listy z uwagami, na sugestie i uwagi dotyczące podejmowanej w kwartalniku tematyki, sposobów redagowania itp.

Bolesław Rafał Kuc  
Redaktor Naczelny

Zbigniew Madej

## POGLĄDY NA RYZYKO W EUROPEJSKIM KRĘGU KULTUROWYM

Od XII wieku indoarabski system liczbowy dostarcza Europejczykom precyzyjnych narzędzi i nowych metod liczenia, które doprowadziły z czasem do kwantyfikacji ryzyka, Odrodzenie zaś zwróciło człowieka twarzą ku przyszłości i pomogło mu stać się świadomym podmiotem historii, zdolnym do podejmowania wyzwań i ponoszenia skutków ryzyka. Wybitny znawca tej problematyki – Peter Bernstein ocenił te wydarzenia w następujący sposób: „Rewolucyjną ideą, która wyznacza cezurę między nowożytnością a wcześniejszymi epokami historycznymi, jest idea kontrolowania ryzyka: pogląd, że przeszłość nie jest jedynie kaprysem bogów, a ludzie nie są bezradni wobec sił przyrody. Dopóki istoty ludzkie nie zdołały odkryć drogi, która pozwoliła im przekroczyć ową granicę, przyszłość była tylko zwierciadłem przeszłości lub mroczną domeną wyroczeni i wróżbitów, którzy zazdrośnie strzegli swego monopolu na wiedzę o przewidywanym biegu wydarzeń”<sup>1</sup>.

Dzieło Petera Bernsteina nosi tytuł *Przeciw Bogom*, ale nie jest ateistycznym czy antyteistycznym manifestem, jak mógłby sugerować napis na okładce. Podtytuł książki: *Niezwykłe dzieje ryzyka* wyjaśnia w pełni intencje autora oraz trafnie oddaje zawartość dzieła. Śmiała teza Bernsteina, że ideą odróżniającą czasy nowożytne od poprzednich epok jest idea kontrolowania ryzyka, każe się zastanowić, czy takie fakty, jak wynalazek druku, odkrycie Ameryki, rozbudowa ideałów humanizmu oraz dziesiątki innych wydarzeń, które pojawiły się w okresie Odrodzenia, mają być zdyskredytowane jako zwiastuny nowoczesności czy też ideę kontrolowania ryzyka mają przyjąć do swojego grona jako kolejną cechę czasów nowożytnych. Prawidłowa odpowiedź brzmi: nie muszą jej przyjmować. Chęć opanowania ryzyka tkwiła tam od początku i towarzyszyła wyprawom zamorskim, wynalazkom i nowatorstwu w życiu duchowym. Peter Bernstein po prostu odkrył ją i nazwał, nadał jej imię.

<sup>1</sup> P.L. Bernstein, *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, Warszawa WIG-Press 1997, s. XIII.

## Liczby Fibonacciego

W 1202 roku we Włoszech wydane zostało ręcznie pisane dzieło *Liber abaci* (*Księga liczydła*). Autorem był Leonardo Pisano zwany także Fibonaccim. O liczbach arabskich już wówczas wiedzano w Europie, ale Fibonacci był bodaj pierwszym Europejczykiem, który napisał, jak się nimi posługiwać. Ludzie liczyli już co prawda od wielu tysiącleci, a z czasem nauczyli się zapisywać wyniki obliczeń, ale w kulturze żydowskiej, greckiej i rzymskiej wykorzystywali do tego celu litery. Za pomocą liter można zapisywać wyniki obliczeń przeprowadzonych innymi metodami: w pamięci, na liczydło lub na specjalnej desce, ale trudno jest dodawać, odejmować, mnożyć i dzielić.

Postęp niesiony przez liczby arabskie nie polegał więc na tym, że jedne znaki zastąpiono innymi, lecz na tym, że wprowadzono nowy system liczenia zawierający trzy ważne elementy: cyfry jako nowe znaki służące do liczenia; zero, umożliwiające tworzenie liczb ujemnych oraz porządkujące i upraszczające system, który opiera się tylko na dziesięciu cyfrach od 0 do 9; specjalne zasady posługiwania się cyframi umożliwiające dodawanie i odejmowanie, mnożenie i dzielenie oraz pierwiastkowanie i obliczanie procentów. Wszystkie wymienione elementy nowego systemu opisał sam Fibonacci. Część swego dzieła poświęcił zastosowaniu liczb arabskich w księgowości, do obliczania marży zysku i ustalania kursów walutowych. Największy jednak rozgłos przyniósł mu ten fragment *Liber abaci*, który poświęcony został, jak się to dzisiaj żartobliwie nazywa, „rozmnażaniu królików”, a który *de facto* zawiera specjalny ciąg liczbowy, nazwany z czasem ciągiem Fibonacciego: 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144... Odznacza się on tym, że każda następna liczba (z wyjątkiem dwóch pierwszych) powstaje przez zsumowanie dwóch poprzednich, a przy odpowiednich działaniach rachunkowych zmierza asymptotycznie do stałego współczynnika, który oscyluje wokół wartości: 1,61803398875... Matematyk włoski Luca Pacioli nazwał ten współczynnik boską proporcją, a wcześniej nazywano go już złotym podziałem, złotym środkiem oraz współczynnikiem wirujących kwadratów; Kepler zaś nazwał go jednym z klejnotów geometrii. W algebrze oznacza się go z reguły grecką literą phi ( $\phi - 1,618$ )<sup>2</sup>.

Wielu dowodzi, że liczby Fibonacciego stanowią część mistycznej harmonii przyrody, są matematyczną podstawą kształtu muszli ślimaka, baranich rogów i tarczy słońca. Występują w architekturze greckiej i egipskiej oraz w falowaniu cen rynkowych. Na użytek ryzykownych operacji

<sup>2</sup> R. Fischer, *Liczby Fibonacciego na giełdzie*, WIG-Press, Warszawa 1996, s. 2.

giełdowych liczby Fibonacciego wykorzystywał Ralph Elliot oraz Robert Fischer, Alfred Frost i Robert Prechter<sup>3</sup>.

Widać z tego, że Fibonacci wywarł bezpośredni wpływ nie tylko na nauki przyrodnicze, miernictwo i architekturę, lecz także na wiedzę ekonomiczną. O wiele większe znaczenie ma jednak jego wpływ pośredni. Aby to lepiej zrozumieć, postawmy pytanie: jak wyglądałaby dzisiejsza Europa, gdyby nie przyswoiła sobie liczb arabskich? Czy możliwe byłoby późniejsze Odrodzenie i Oświecenie? Czy możliwy byłby rozwój przemysłu i współczesna komputeryzacja? Nie, wszystko to byłoby raczej niemożliwe, ale wolno przypuszczać, że jeśli nie Fibonacci, to ktoś inny upowszechniłby te liczby, gdyż kultura arabska przenikała wtedy do Europy licznymi kanałami.

Bardziej interesujące będzie zatem pytanie, co sprawiło, że liczby arabskie zawaładnęły Europą, a później już w opakowaniu europejskim weszły do obiegu w Ameryce i Australii, wcześniej zaś przebiły chiński mur, a z upływem czasu przeniknęły do osad afrykańskich. Żadna religia nie osiągnęła takiego wpływu, żaden język, ani żaden system polityczny. Wszyscy na świecie posługują się tymi samymi liczbami, choć zachowują odrębności etniczne i kulturowe. Stało się to najprawdopodobniej dzięki prostocie i wszechstronnej przydatności arabskiego systemu liczbowego.

Bez przesady można powiedzieć, że wpływ arabskich matematyków na ujednoczenie świata był znacznie większy niż oddziaływanie współczesnych korporacji amerykańskich, które zainicjowały proces globalizacji. Można sobie wyobrazić, że gdyby każdy kraj stosował odrębny system liczenia, znacznie większe przeszkody wystąpiłyby w handlu międzynarodowym, znacznie wyższe byłyby koszty transakcyjne i bez porównania większe ryzyko towarzyszyłoby przepływowi dóbr materialnych i usług oraz kapitału finansowego i ludzi.

Jednolity system liczbowy ułatwia te przepływy, działa jak katalizator, dlatego zmniejsza realne ryzyko gospodarcze. Ta funkcja liczb arabskich odegrała co najmniej taką samą (jeśli nie większą) rolę w rozwoju cywilizacyjnym ludzkości, jak wykorzystywanie ich do kwantyfikacji ryzyka. Może jednak nasuwać się pytanie, dlaczego matematycy arabscy nie podjęli badań nad rachunkiem prawdopodobieństwa i kontrolowanego ryzyka. Wiąże się to zapewne w większym stopniu z ich ogólnym poglądem na świat niż z zasobem wiedzy matematycznej. Późniejsze doświadczenie historyczne podpowiada, że myślenie o kontroli ryzyka pojawia się dopiero wówczas, gdy ludzie nabierają przekonania, że są istotami wolnymi i mają wpływ na swoją przyszłość. Takiego przekonania wyznawcy Mahometa jeszcze wówczas nie

<sup>3</sup> A. Frost, R. Prechter, *Teoria fal Elliota*, WIG-Press, Warszawa 1995.

mieli, podobnie jak wcześniej Grecy i Rzymianie. W czasach Fibonacciego nie mieli go także Europejczycy, dlatego interesujący nas tu pożytek z liczb arabskich zrobiono dopiero w XVII wieku.

Warto przy okazji odnotować, że nowe liczby, jak każda nowość, upowszechniały się powoli. W Hiszpanii znano je co prawda dzięki Maurom dwa wieki przed Fibonaccim, ale w środkowej i północnej części Europy dominowało liczydło i litery rzymskie służące do zapisu obliczeń. Historycy odnotowują nawet pewien opór przed nowymi liczbami. Wynikał on ze zwykłej inercji, ale miał także inne przyczyny. Pomyłki i jawne oszustwa częściej występowały podczas używania cyfr arabskich niż liter rzymskich, gdyż łatwiej było przerobić 0 na 6 lub 9, a 1 na 7 lub odwrotnie. Z tego powodu cyfrę 7 zaczęto z czasem przekreślać krótką linią poziomą. Władze Florencji wydały nawet w 1229 roku edykt zabraniający bankierom posługiwania się „pogańskimi symbolami”<sup>4</sup>. Dopiero wynalezienie maszyny drukarskiej z ruchomą czcionką w połowie XV wieku stało się silnym impulsem do upowszechnienia cyfr arabskich.

## Kwantyfikacja ryzyka

Wielki krok na drodze do skwantyfikowania ryzyka uczynił Blaise Pascal. Wraz z Pierrem de Fermatem stworzył w 1654 roku podstawy rachunku prawdopodobieństwa. Inspiratorem był znany hazardzista kawaler De Mere, który zwrócił się do Pascala z prośbą o rozwiązanie łamigłówki sformułowanej przez franciszkańskiego mnicha Lukę Pacciolego w 1498 roku: jak podzielić pulę między dwóch graczy rozgrywających partię balla, jeśli gracze umówili się, że gra zakończy się, gdy któryś z nich zwycięży w sześciu kolejkach, ale gra została przerwana, gdy jeden z nich miał na koncie pięć, a drugi trzy wygrane kolejki<sup>5</sup>.

Matematycy zmagali się z tym pytaniem przez cały XVI wiek i połowę następnego, stosując po drodze liczne podejścia. Satisfakcjonującą odpowiedź dał dopiero Pascal. Konkluzja jest bardzo prosta: gracz, który zdobył większą liczbę punktów do momentu, gdy gra została przerwana, ma większe szanse na wygranie w całej grze i odniósłby zwycięstwo z większym prawdopodobieństwem niż jego partner. Uzasadniając to stwierdzenie, Pascal wychodził poza rozważania czysto liczbowe, sięgał po argumenty logiczne i moralne. Dowodził, że pieniądze wniesione do puli przestają być własnością graczy. Jako rekompensatę otrzymują prawo (tytuł) do tego, co przynie-

<sup>4</sup> P.L. Bernstein, *Przeciw Bogom...*, *op.cit.*, s. 24.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 31.



sie im los. Nie omieszkął jednak podkreślić, że wygrana zależy od losu, a nie od umiejętności graczy.

Mamy zatem nadal do czynienia ze zdarzeniami niezależnymi od uczestników gry, podobnie jak było w grach losowych u Fenicjan, Greków i Rzymian. Postęp wyrażał się tylko w próbach oszacowania prawdopodobieństwa tego losu, a nie w sterowaniu nim lub w eliminacji. Konsekwencją takiej konkluzji były pytania towarzyszące: o ile większe są szanse gracza prowadzącego oraz jakie jest prawdopodobieństwo zwycięstwa gracza przegrywającego? Te pytania podjęli następcy Pascala i Fermata.

W 1657 roku został wydany poczytny podręcznik teorii prawdopodobieństwa autorstwa matematyka holenderskiego Christiaana Huygensa. Z książki korzystał Newton, a Leibnitz rozważał możliwości wykorzystania prawdopodobieństwa do zagadnień prawnych. Rachunkiem prawdopodobieństwa zainteresowali się praktycy. Holenderskie miasta stosowały go już w latach 60. XVII wieku do obliczania wysokości rent dożywotnich, których sprzedaż stanowiła jedno ze źródeł ich dochodów. Od 1700 roku z pomysłu tego korzystał także rząd angielski. Rachunek prawdopodobieństwa zaczęto również stosować w ubezpieczeniach transportu morskiego i w handlu lądowym. Z tamtych czasów wywodzą się korzenie znanego powszechnie Lloydownskiego Towarzystwa Ubezpieczeniowego.

Pascal i jego następcy żyli i tworzyli w epoce kartezjańskiej, przesyconej racjonalizmem, hołdującej matematyce i naukom przyrodniczym. Wedle Kartezjusza rozum ludzki i wywodzące się z niego myślenie było nie tylko elementem wyróżniającym człowieka spośród innych istot, lecz także symbolem i świadectwem jego egzystencji. Synteza tego poglądu znalazła wyraz w sławetnym *cogito ergo sum*. Dla myślicieli tego okresu ważne było to, co dało się zmierzyć, zważyć i policzyć, co można było logicznie udowodnić i zbadać eksperymentalnie. Świat fizyczny rządony jest – ich zdaniem – prawami mechaniki działającymi w sposób deterministyczny. Jest poznawalny, choć jeszcze nie w pełni poznany.

Dążenie do poznania świata sprzyjało rozwojowi ilościowych metod badawczych. Na początku XVIII wieku Jacob Bernoulli, szwajcarski przyrodnik i matematyk, odkrył prawo wielkich liczb i wypracował metody pobierania próbek statystycznych, które legły u podstaw badania opinii publicznej, jakości towarów i rynku papierów wartościowych. W 1730 roku Abraham de Moivre sformułował koncepcję rozkładu normalnego i zastosował odchylenie standardowe. Na tej podstawie sformułowano później tak zwane prawo średnich wielkości.

Klasyczna myśl ekonomiczna ukształtowała się w kartezjańskiej atmosferze intelektualnej. Klasycy przyjęli w pełni ideały racjonalizmu i sformu-

łowali zasadę racjonalności (racjonalnych wyborów) w działalności gospodarczej, a Newtonowskie idee równowagi stworzone dla świata fizycznego przeniesli na grunt rozważań ekonomicznych. Ominęła ich wprawdzie fascynacja liczbami, ale następcy wypełnili tę lukę. W drugiej połowie XIX wieku ugruntował się już w Lozannie silny ośrodek zmatematyzowanej ekonomii, nazwany później szkołą matematyczną lub szkołą lozańską. Reprezentowali ją Walras, Pareto, Amroso, Barone.

Walras koncentrował się na równowadze ogólnej i stwierdził, że to, co w praktyce dokonuje się żywołowo w drodze prób i błędów, można policzyć za pomocą algorytmów, jeśli tylko uda się zbudować tyle równań, ile jest niewiadomych. Do Walrasa nawiązywali później – co warto przypomnieć – zwolennicy socjalizmu rynkowego (między innymi Oskar Lange, wybitny polski ekonomista o światowej sławie), którzy w polemice z Misesem i Hayekiem starali się dowieść, że w gospodarce socjalistycznej możliwe jest racjonalne gospodarowanie. Na gruncie angielskim matematyczny nurt w ekonomii reprezentowali w tym samym czasie Jevons i Edgeworth.

Jevons był gorącym wyznawcą Pascala i dowodził, że rachunek prawdopodobieństwa pozwala oszacować obszary niepewności, co znakomicie ułatwia rozwiązywanie problemów ekonomicznych. Twierdził, że wszystko można wyrazić w kategoriach ilościowych, czerpiąc dane liczbowe z uprzednich doświadczeń. Stąd jego entuzjastyczny stosunek do wszelkich pomiarów, który zresztą był znamioną cechą całej epoki wiktoriańskiej. Matematyczny nurt w ekonomii umacniał się z czasem i w pewnym okresie doprowadził do powstania nowych dyscyplin – najpierw ekonometrii, później ekonomii matematycznej, ale nadal tkwi w głównym nurcie ekonomii. Ma licznych przedstawicieli w wielu krajach, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych.

Przez długie wieki naturalnym laboratorium badań nad ryzykiem były gry hazardowe. Później podobną rolę zaczęły odgrywać giełdy papierów wartościowych. W pierwszej połowie XX wieku na temat ryzyka giełdowego pisali wytrawni gracze, czyli główni aktorzy sceny giełdowej, oraz doradcy finansowi, analitycy i maklerzy, a więc ludzie obsługujący giełdę. W drugiej połowie XX wieku na giełdę ruszył świat akademicki. Niektórzy przedstawiciele tego świata okazali się nawet wybrańcami fortuny, z innych los sobie zakpił, ale nie te przypadki wyróżniają giełdy w drugiej połowie XX wieku. Wyróżnikiem jest ładunek intelektualny wniesiony przez środowisko akademickie, naukowe metody badawcze oraz bogaty dorobek teoretyczny na temat ryzyka.

Tworzyli go matematycy, fizycy i ekonomiści, dla których rynki finansowe nie były źródłem zysków, lecz bogatym zasobem danych i fascynującą

lamigłówką<sup>6</sup>. Spośród siedemnastu laureatów Nagrody Nobla z lat 90. sześć osób (ponad 1/3) otrzymało ją za dorobek naukowy w dziedzinie rachunku prawdopodobieństwa i ryzyka giełdowego. Jednym z nich był Harry Markowitz, dla którego naczelną tezą badawczą było pytanie, czy istnieją metody pozwalające inwestorowi zminimalizować ryzyko przy jednoczesnej maksymalizacji zysku. Wstępną odpowiedź na to pytanie sformułował w 1952 roku, publikując artykuł pt. *Dobór portfela*<sup>7</sup>. Później rozwinął ją w publikacjach książkowych, kładąc nacisk na dobór odpowiedniego zestawu akcji, a więc na rozkładanie ryzyka. Inwestorzy giełdowi stosowali ten sposób od wielu dziesięcioleci. Przed nimi robili to roztropni rolnicy, różnicując strukturę upraw, natomiast Markowitz stworzył oryginalną, zmatematyzowaną koncepcję doboru portfela, która stała się podstawą rozwijanej później analizy portfelowej<sup>8</sup>. Udowodnił przy tym (co było także jego oryginalnym osiągnięciem), że ryzyko całego portfela akcji nie zależy od przeciętnego ryzyka jego składników, lecz od ich kowariancji.

Inni nobliści: Franco Modigliani i Merton Miller zajęli się także optymalnym doбором walorów, ale nie przez nabywcę, lecz przez emitenta. Ich pytanie badawcze dotyczyło tego, jak przedsiębiorstwo powinno dobierać emitowane przez siebie papiery, aby osiągnąć optimum między zadłużeniem a kapitałem własnym. Musieli z tego powodu zająć się cenami emitowanych walorów, a praktyka podpowiadała, że te same walory mogą mieć okresowo różne ceny na różnych rynkach. W takiej sytuacji pojawiali się tak zwani arbitrażyści. Kupowali oni walory tam, gdzie były tańsze, a sprzedawali tam, gdzie były droższe. Zarabiali, a przy okazji wprowadzali elementy doskonałości na niedoskonałe rynki. Taki arbitraż prowadzi również do wyrównywania się rynkowych wartości spółek o podobnym potencjale generowania zysków i tym samym poziomie ryzyka, niezależnie od tego, w jaki sposób finansują one swoją działalność. Modigliani i Miller byli twórcami koncepcji arbitrażu.

Przywołajmy jeszcze Paula Samuelsona, także noblistę, wybitnego ekonomistę amerykańskiego o światowej sławie, którego podręczniki tłumaczone są na wiele języków i służą studentom na wszystkich kontynentach. Opublikował on w 1965 roku artykuł, w którym dowodził, że antycypowane ceny zmieniają się w sposób losowy i wynikiem losu jest również to, kto otrzyma zysk na giełdzie<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> P.L. Bernstein, *Intelektualna historia Wall Street*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>7</sup> H. Markowitz, *Portfolio Selection*, „Journal of Finance” 1952, Vol. VII, No 1.

<sup>8</sup> R. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania. Obszerny podręcznik analizy portfelowej*, WIG-Press, Warszawa 1996.

<sup>9</sup> P. Samuelson, *Proof That Property Anticipated Prices Fluctuate Randomly*, „Industrial Management Review” 1965, Vol. 6, Spring.

Równocześnie z Samuelsonem problematykę tę podjęli Paul Cootner<sup>10</sup> oraz Eugene Fama (noblista z 2013 roku)<sup>11</sup>, którzy dowodzili, że ceny na giełdzie zmieniają się w sposób losowy. Fama jeden ze swoich artykułów zatytułował nawet: *Błądzenie przypadkowe na rynku akcji*. Jeśli tak, to przyszłe ceny walorów giełdowych nie mają żadnego związku z ich minionymi notowaniami. Ceny nie można prognozować za pomocą wykresów obrazujących ruchy cen w przeszłości, co powoduje, że analiza techniczna nie ma sensu, natomiast analiza fundamentalna, czyli badanie kondycji spółek, jest po prostu zbędna, gdyż aktualne ceny akcji już uwzględniają ten fakt. Wszelkie zabiegi analityków giełdowych i doradców są, zdaniem Famy, niepotrzebną stratą czasu. Tę zaskakującą tezę można zinterpretować następująco: istnieją całe zastępy dobrze poinformowanych inwestorów, którzy chcą poznać niewłaściwie wycenione papiery wartościowe. Gdy to nastąpi, inwestorzy zawierają natychmiast odpowiednie transakcje i przez to wpływają na ich ceny. Inaczej mówiąc, ceny walorów odzwierciedlają w każdym momencie łączną wiedzę wszystkich uczestników rynku, a jeśli tak, to wygranie z rynkiem za pomocą jakiegokolwiek formuły nie jest możliwe. Nie wynika to jednak z faktu, że rynek jej nie dopuszcza, lecz z tego, że uczestnicy rynku ze swoimi metodami, matematycznymi modelami i technikami stanowią części składowe owego rynku, elementy jego mechanizmu i „kręcą się” wspólnie. Nikt nie stoi ponad rynkiem ani nie ma siły zdolnej skierować rynek w swoją stronę.

Pod wpływem krytyki, z jaką się zetknął, Eugene Fama dopracował koncepcję rynku efektywnego, wyróżniając jego silną, średnią i słabą wersję. Teza o niemożliwości przechytrzenia rynku – dowodził – odnosi się tylko do rynku w pełni efektywnego, który wykorzystuje natychmiast wszelkie informacje. Natomiast na rynkach mniej efektywnych, gdzie nie wszystkie informacje są powszechnie dostępne, niektórzy gracze mogą odnosić ponadprzeciętne korzyści.

Warto odnotować, że inni przedstawiciele szkoły chicagowskiej: nobliści Edward Prescott i Finn Kydland oraz Robert Lucas także są zwolennikami błędzenia przypadkowego, wykorzystali je jednak na innym polu<sup>12</sup>. Ich zdaniem postęp techniczny odbywa się na zasadzie losowych szoków, które trudno przewidzieć i których nie można programować, a ponieważ postęp techniczny jest demiurgiem rozwoju gospodarczego, przeto wysoce trudne lub wręcz niemożliwe jest sterowanie rozwojem gospodarczym. Pozostaje

<sup>10</sup> *The Random Character of Stock Prices*, P. Cootner (red.), MIT Press, Cambridge MA 1964.

<sup>11</sup> S. Fama, *Random Walk in Stock Prices*, „Financial Analysts Journal” 1965, September–October.

<sup>12</sup> F. Kydland, E. Prescott, *Time to Build an Aggregate Fluctuations*, „Econometrica” 1982, no 50; R.E. Lucas, *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics” 1988, no 22.

on we władaniu sił spontanicznych i jedynie rachunek prawdopodobieństwa, oczywiście na tyle, na ile go stać, pozwala zajrzeć do jego wnętrza.

Cała myśl ludzka, w tym myśl ekonomiczna, jest wielonurtowa, przeto nic dziwnego, że równocześnie ze zwolennikami kwantyfikacji występowali sceptycy. Jako świadków w tej sprawie przywołajmy Franka Knighta i Johna Maynarda Keynesa oraz przedstawicieli koncepcji chaosu. Frank Knight opublikował pracę na temat ryzyka i niepewności w 1921 roku<sup>13</sup>. Krytycznie odniósł się do przenoszenia osiągnięć nauk przyrodniczych na grunt nauk społecznych i dowodził, że rachunek prawdopodobieństwa jest zawodny, jeśli chodzi o odzwierciedlenie twórczej natury umysłu ludzkiego w obliczu tego, co niepewne. Trudności w przewidywaniu przyszłości wynikają nie tyle z braków w aparaturze matematycznej, ile ze złożoności świata. Każde zdarzenie jest inne, niemal wyjątkowe. Powtarzalność dosłownie rozumiana jest zjawiskiem rzadkim, natomiast prawdopodobieństwo matematyczne odnosi się do dużej liczby niezależnych informacji dotyczących jednorodnych zdarzeń jak rzuty kostką. W realnym świecie dominuje niepewność, obszary pewności są nieliczne.

John Maynard Keynes poznał ryzyko dokładniej niż wielu jemu współczesnych. Był aktywnym graczem na giełdzie papierów wartościowych i zgromadził niemałe kwoty. Przed wydaniem dzieła swego życia: *Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza* (1936) przez piętnaście lat pracował nad książką poświęconą prawdopodobieństwu<sup>14</sup>. Nie był jednak fanatykiem kwantyfikacji, nie podtrzymywał tezy Jevonsa, że wszystko można policzyć. Krytycznie odnosił się do koncepcji Pascala, Laplace'a i Gaussa. Twierdził, że teoria prawdopodobieństwa niewiele ma wspólnego z prawdziwym życiem głównie dlatego, że nie możemy zdobyć dostatecznej wiedzy o wielkości i prawdopodobieństwie wystąpienia przyszłych zdarzeń. Pisał wprost, że intuicja jest niezastąpiona, a wiara w szczęśliwy los popycha ludzi do wielkich czynów. „Gdyby ludzie nie nęciło próbowanie szczęścia, gdyby nie czuli zadowolenia (niezależnie od zysku) z budowy fabryki lub kolei, uruchomienia kopalni lub farmy, niewiele by chyba było inwestycji zrodzonych z chłodnej kalkulacji”<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Century Press, New York 1921.

<sup>14</sup> J.M. Keynes, *Treatise on Probability*, Macmillan, London 1921.

<sup>15</sup> J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 2003, s. 192.

## Zarządzanie ryzykiem

Brak dobrej odpowiedzi na pytanie, czy ryzykiem można zarządzać. Nie udzielają jej ani nobliści piszący o ryzyku, ani ci, którzy się na nich powołują. Jedni i drudzy piszą o kwantyfikacji ryzyka, o podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem, nawet o zarządzaniu firmą w sytuacjach ryzykownych, ale nie o zarządzaniu samym ryzykiem. Wynika to być może z tego, że wymienieni tutaj nobliści czy też Keynes, Mandelbrot, Bernstein nie są specjalistami z dziedziny zarządzania; niewykluczone ponadto, że są i inne powody.

Nawet laicy zdają sobie sprawę, że wszelkie pytania dotyczące ryzyka wprowadzają nas w wysublimowany świat abstrakcji, we współczesnym nazewnictwie – w świat wirtualny. Intuicyjnie wyczuwamy, że ewentualne zarządzanie ryzykiem – jeżeli przyjąć to określenie – nie należy do tej klasy określeń, co zarządzanie supermarketem i wydziałem montażowym w fabryce samochodów lub instytucją naukową. Bliższe jest natomiast takim określeniom, jak zarządzanie czymś, co się może zdarzyć i nie zdarzyć. Czy można czymś takim zarządzać?

Szerokie pojmowanie zarządzania, obejmujące również subtelne metody podświadomego oddziaływania na psychikę ludzką, może rodzić nadzieję na wkraczanie w bardziej wysublimowane obszary ryzyka. Natomiast z prostymi, powtarzalnymi rodzajami ryzyka możemy sobie poradzić, stosując najprostsze metody zarządzania<sup>16</sup>. Problem polega na tym, czy potrafimy odróżnić ryzyko proste od złożonego. Niestety, brak satysfakcjonującej odpowiedzi. Peter Bernstein posługuje się pojęciem ryzyka zarówno wtedy, gdy opisuje grę trzech braci: Zeusa, Posejdona i Hadesa, którzy dzielili między siebie władzę nad wszechświatem, rzucając kości, jak i wtedy, gdy opisuje współczesne operacje giełdowe na Wall Street. Do pojęcia ryzyka odnosi się Kenneth Arrow (noblista z 1972 roku), pisząc o zrutyinizowanych masowych rodzajach ryzyka ubezpieczalnego, oraz Finn Kydland i Edward Prescott (nobliści z 2004 roku), piszący o nieubezpieczalnym ryzyku związanym z innowacjami technicznymi.

Godnym odnotowania wyjątkiem był Frank Knight. Rozróżniał on ryzyko i niepewność, traktując je jako odrębne kategorie. Niepewność według Knighta jest pojęciem szerszym. Oznacza możliwość zaistnienia zdarzenia, ale możliwość taką, której nie można przewidzieć ani zmierzyć. Natomiast ryzyko jest pojęciem węższym, oznacza także możliwość zaistnienia zdarzenia, lecz możliwość taką, którą można przewidzieć i można zmierzyć<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> J. Arnoldi, *Ryzyko*, tł. Bartek Reszutka, Wyd. Sic!, Warszawa 2011.

<sup>17</sup> T. Knight, *Risk...*, *op.cit.*, s.205.

Nie znalazł on licznych naśladowców. Niektórzy przyswoili sobie same pojęcia: ryzyko i niepewność, ale posługiwali się nimi nieprecyzyjnie. Dziś niepewność bywa traktowana jako cecha natury, czyli zjawisko obiektywne, egzogeniczne, ryzyko zaś jako zjawisko subiektywne lub na poły subiektywne, które powstaje, gdy pojawia się człowiek gotowy działać w warunkach niepewności. Wysokość ryzyka zależy zarówno od samej niepewności, jak i od stosunku człowieka do tego zjawiska, dlatego może być różnie oceniane przez różnych ludzi działających w podobnych warunkach<sup>18</sup>.

Rozpowszechniony jest również podział rodzajów ryzyka na nieubezpieczalne i ubezpieczalne. Ryzyko nieubezpieczalne pokrywa się częściowo z niepewnością Knighta, a ubezpieczalne – z jego ryzykiem. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem najmniej dyskusyjne są działania związane z ryzykiem ubezpieczalnym, gdyż obejmują rodzaje ryzyka mierzalnego, masowego, powtarzalnego, opartego na prawie wielkich liczb. W stosunku do takiego ryzyka od stuleci stosuje się rachunek prawdopodobieństwa oraz wypróbowane procedury obliczania składek ubezpieczeniowych i odszkodowań. Należą do nich: ryzyko powodzi, gradobicia, pożaru, wypadków drogowych. Ich zakres zwiększa się z biegiem czasu, ale w stosunku do całego obszaru ryzyka i niepewności jest ciągle niewielki. Główne czynności polegają w tych przypadkach na okresowym płaceniu składek przez ubezpieczających się oraz szacowaniu szkód i wypłacie odszkodowań przez ubezpieczycieli. Zarządzanie takim ryzykiem jest wyjątkowo proste i stanowi domenę przedstawicieli gospodarstw domowych oraz niższego personelu towarzystw ubezpieczeniowych lub służb księgowych w przedsiębiorstwach i tychże towarzystw.

Druga grupa to rodzaje ryzyka mierzalnego, ale nieubezpieczalnego, takie jak ryzyko giełdowe, ryzyko związane z gramami losowymi i zręcznościowymi, oraz ryzyka innej natury, jak ryzyko stopy procentowej, kursów walutowych, inflacji itp. Można je zaliczyć do ryzyka, ponieważ są mierzalne, a według Knighta mierzalność jest podstawową cechą ryzyka, odróżniającą je od niepewności. Takimi rodzajami ryzykami zajmowała się większość uczonych: w średniowieczu Paccoli, a w czasach nowożytnych cała plejada ludzi dociekliwych – od Pascala i Fermata do współczesnych noblistów. Udało się im dowieść, że ryzyko jest kwantyfikowalne, oraz stworzyć sposoby obliczania tego ryzyka. Udało się nawet coś więcej. Powstały przecież takie organizacje, jak giełdy papierów wartościowych, biura maklerskie, kasyna gry, banki. Na rynkach kapitałowych zastosowano nowoczesne metody wy-

---

<sup>18</sup> K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 68.

ceny walorów i zwiększono obroty dzięki nowym instrumentom finansowym. Czy można te działania zaliczyć do zarządzania ryzykiem, a ściślej – do zarządzania ludzką działalnością w warunkach ryzyka? Bez wątpienia tak, a jeśli nawet więcej w tych działaniach jest samej kwantyfikacji ryzyka niż poczynań czysto zarządczych, to osiągnięto empirycznie dowody, że zarządzanie na tym polu jest możliwe<sup>19</sup>. Reszta należy do specjalistów z dziedziny zarządzania.

Trzecią grupę stanowią zdarzenia nieprzewidywalne i niemierzalne, należące zgodnie z klasyfikacją Knighta do niepewności. W tej grupie można wydzielić dwie podgrupy. Pierwsza obejmuje to, co kryje się za stwierdzeniem: „nie wiemy, czego nie wiemy”, a druga – „wiemy, czego nie wiemy”. Nie można podać żadnego przykładu należącego do pierwszej podgrupy, ponieważ nie jesteśmy w stanie stwierdzić, czego nie wiemy. Niemniej doświadczenie podpowiada, że mogą wystąpić niespodziewane wydarzenia, na przykład odkrycie nowych planet, nowe wynalazki techniczne, gdyż tak bywało w przeszłości. W drugiej podgrupie kryją się zjawiska nieregularne, takie jak możliwość nadzwyczajnego zysku lub straty w przedsiębiorstwie, powodzenie lub niepowodzenie nowego produktu na rynku, spadek lub wzrost zaufania do firmy lub grupy społecznej: polityków, lekarzy, profesorów.

Czy można zarządzać takimi fenomenami, albo ściślej – czy można zarządzać działalnością ludzką w warunkach całkowitej niepewności? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Najpierw nasuwa się odpowiedź negatywna: jak bowiem zarządzać czymś, czego nie ma i nawet nie wiemy o tym, czy może być. Zważmy jednak, że w takich warunkach rządy i firmy finansują nieukierunkowane badania podstawowe, tak jak zagubiony w lesie na oślepek szuka wyjścia. W każdym z tych przypadków występuje jakieś zarządzanie, choćby odruchowe. Problem nie polega więc na tym, czy można zarządzać w warunkach niepewności. Praktyka dowodzi, że musi się to robić, gdyż cechą immanentną świata realnego jest niepewność. Otwarte jest natomiast pytanie, czy można zarządzać samą niepewnością. Niektórzy uważają, że można. Inni na obszary niepewności próbują przenieść proste schematy myślenia deterministycznego, monokauzalizm lub modele probabilistyczne właściwe dla powtarzalnych zjawisk masowych. Powinniśmy się wystrzegać takich działań, aby w szlachetnym dążeniu do prostoty i klarowności nie popaść w symplifyzm, czyli – jak to określa *Słownik Języka Polskiego PWN* – w tendencję do zbytniego upraszczania i spłykania podejmowanych zagadnień.

---

<sup>19</sup> J. Holliwell, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzanie ryzykiem finansowym*, tł. P. Lach, Wydawnictwo KE Libers, Warszawa 2001.



## Bibliografia

- Bernstein P., *Intelektualna historia Wall Street*, WIG-Press, Warszawa 1998.
- Bernstein P.L., *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Fama S., *Random Walk in Stock Prices*, „Financial Analysts Journal” 1965, September–October.
- Fischer R., *Liczby Fibonacciego na giełdzie*, WIG-Press, Warszawa 1996.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.
- Keynes J.M., *Treatise on Probability*, Macmillan, London 1921.
- Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, Century Press, New York 1921.
- Kydland F., Prescott E., *Time to Build and Aggregate Fluctuations*, „Econometrica” 1982, No 50.
- Markowitz H., *Portfolio Selection*, „Journal of Finance” 1952, Vol. VII, No 1.
- Samuelson P., *Proof That Property Anticipated Prices Fluctuate Randomly*, „Industrial Management Review” 1965, Vol. 6, Spring.

---

Zbigniew Madej – prof. zw. dr hab., Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.

Bolesław Rafał Kuc

## DETERMINANTY OSOBOWOŚCIOWE I SYTUACYJNE RYZYKA MENEDŻERSKIEGO

Za Frankiem Knightem<sup>1</sup> najczęściej rozgranicza się ryzyko i niepewność jako dwie strony tego samego zjawiska. Zasadniczym celem, jaki postawił sobie Knight – pisze o tym szerzej Zbigniew Madej w zamieszczonym w bieżącym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym* – było sprecyzowanie, jakimi cechami powinna charakteryzować się niepewność, którą należy identyfikować z ryzykiem, w odróżnieniu od niepewności *sensu stricto*. W tej koncepcji ryzyko jest niepewnością mierzalną. Niepewność, której nie można zmierzyć, jest niepewnością *sensu stricto*.

Jedną z pierwszych prób zmierzających do kwantyfikacji ryzyka było opracowanie Roberta Duncana Lucego i Howarda Raiffy pt. *Gry i decyzje*<sup>2</sup>. Autorzy ci wyróżniają trzy rodzaje warunków, w których podejmowane są decyzje. Nazywają je odpowiednio: pewnością, ryzykiem i niepewnością. To rozróżnienie przeszło do historii nauki i wielu autorów, omawiając proces podejmowania decyzji, chętnie odwołuje się do tych kategorii<sup>3</sup>.

### Ryzyko stymulatorem

Decyzja jest podejmowana w warunkach pewności, jeżeli wiadomo, że działanie prowadzi do z góry zamierzonego skutku i ten skutek jest osiągnięty. Działania podejmowane w warunkach niepewności charakteryzują się tym, że nie znamy rozkładu prawdopodobieństwa skutku (skutków) określonego działania. Natomiast decyzje podejmowane w przestrzeni zdeterminowanej

---

<sup>1</sup> Frank Hyneman Knight (1885–1972) amerykański ekonomista, przedstawiciel szkoły chicagowskiej. Mimo że nigdy nie ukończył szkoły średniej, został dopuszczony na studia w 1905 roku na American University w Tennessee. Jego najbardziej znaną pracą jest książka: *Risk, Uncertainty and Profit* (Boston, 1921).

<sup>2</sup> R. D. Luce, H. Raiffa, *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964, s. 86.

<sup>3</sup> K. Bolesta-Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 15.

to zadania decyzyjne, które można rozwiązać za pomocą wypróbowanych metod (procedur zrutyinizowanych)<sup>4</sup>. Dotychczasowe koncepcje łączyły głównie ryzyko z zagrożeniem, przedstawiając zwłaszcza jego stronę negatywną (straty, zniszczenia, ubytki), której menedżer chce uniknąć, a jeżeli jest to niemożliwe – ograniczyć do minimum.

Takie spojrzenie jednak nie oddaje w całości pozytywnej, stymulującej roli ryzyka. Oprócz strat mogą być zwielokrotnione zyski. Oprócz niepowodzeń i bolesnych porażek mogą być tryumfy i olśniewające sukcesy. Spojrzenie na ryzyko z holistycznej perspektywy komplikuje jego naukową analizę i utrudnia tworzenie uniwersalnej teorii. Z reguły spojrzenie na ryzyko ekspozuje jedną z jego stron, na przykład pozytywną. Dla grupy osób nastawionych na eksplorację, poznawanie nieznanego, dreszczyk emocji, zwiększenie adrenaliny – w podejmowaniu działań ryzykownych tkwi sens i urok życia. Ryzyko, jako wyróżniająca cecha zachowań przedsiębiorczych i twórczych, bywa przedmiotem zazdrości. Dlaczego? Ryzykujący zawsze byli oceniani jako bardziej niezależni i mniej przywiązani do wartości materialnych. Ustalono, że bardziej ryzykującymi są mężczyźni niż kobiety. Stosunek do ryzyka i niepewności ma swoje uwarunkowania kulturowe<sup>5</sup>.

Geert Hofstede<sup>6</sup>, badając kultury i różnice zachowań wynikające z odmienności kulturowych, jako jeden z wymiarów odzwierciedlających owe różnice wymienił nastawienie do niepewności. „Niepewność ma się do ryzyka tak, jak niepokój do strachu – pisał autor. Strach i ryzyko są nakierowane na coś konkretnego: przedmiot lub osobę w przypadku strachu lub jakieś wydarzenie w przypadku ryzyka... Niepokój i niepewność są uczuciami mało sprecyzowanymi... Niepewność w przeciwieństwie do ryzyka nie ma przypisanego prawdopodobieństwa. Jest to sytuacja, w której wszystko może się wydarzyć i nie mamy pojęcia, co to może być”<sup>7</sup>.

Otóż zdaniem tego uczonego nastawienie do niepewności rozciąga się od akceptacji niepewności, to znaczy pozytywnej reakcji na zmianę i nowe rozwiązania, do unikania niepewności, to znaczy preferowania ustalonych struktur i rutynowych sposobów działania. Hofstede sugerował, że do pierwszej grupy należy wielu mieszkańców Stanów Zjednoczonych, Danii, Szwecji

<sup>4</sup> K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1992, s. 52.

<sup>5</sup> D. Majewska-Bielecka, *Wielokulturowy aspekt skłonności do ryzyka*, „Zeszyty Naukowe ZPSB – Firma i Rynek” 2012, nr 1.

<sup>6</sup> R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 51–52; J. Mothes, *Sytuacje niepewne a podejmowanie decyzji w przemyśle*, WNT, Warszawa 1972, s. 10–11; K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1992, s. 52; G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 176 i n.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 184.

cji, Kanady, Singapuru, Hongkongu i Australii. Natomiast wielu mieszkańców Izraela, Austrii, Japonii, Włoch, Kolumbii, Francji, Peru i Niemiec ma tendencję do unikania niepewności, nie lubi sytuacji dwuznacznych i w miarę możliwości stara się ich unikać.

Często słyszy się powiedzenie: „kto nie ryzykuje, w kozie nie siedzi”. Zachęcająco brzmi inne powiedzenie: „kto nie ryzykuje, ten nie pije szampaña”. W pierwszym powiedzeniu zawarta jest przestroga, w drugim – zachęta. Stosunek do ryzyka przekłada się na sposób radzenia sobie z ryzykiem. W literaturze kwestia ta rozważana jest pod zgrabnym tytułem: zarządzanie ryzykiem.

### **Umiejętność radzenia sobie**

Zarządzanie ryzykiem to kwestia kluczowa dla wszystkich współczesnych organizacji, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym<sup>8</sup>. Za nieustannymi niepowodzeniami (porażkami, bankructwami) firm (organizacji) w sektorze prywatnym, a także publicznym na całym świecie kryje się między innymi nieumiejętność zarządzania ryzykiem. Choć wielu próbuje uczynić z tej umiejętności narzędzie zarządzania, nikt nie potrafi tego robić dobrze. Firmy na własny użytek stosują mniej lub bardziej wyrafinowane metody, które najczęściej prowadzą do ograniczania ryzyka, a nie jego optymalizacji.

Takie podejście wynika z bezradności wobec zdarzeń przyszłych (niskiej przewidywalności), a także – w niektórych kręgach kulturowych – wyraźnej dominacji postaw zachowawczych. Tę tendencję przełamuje pozytywnie motywujący nacisk na wykazywanie zachowań odważnych, przebojowych, czasami szalonych. Niniejszy artykuł jest próbą uporządkowania postaw i zachowań menedżerskich dotyczących ryzyka i niepewności.

W literaturze coraz więcej miejsca zajmuje zagadnienie indywidualnego, osobowościowego aspektu ryzyka, z którym związana jest problematyka indywidualnych predyspozycji menedżerskich. Zwraca się uwagę na indywidualną skłonność do ryzyka, rozumiejąc przez to określenie stopień, w jakim osoba jest gotowa do podejmowania ryzyka i ryzykownych decyzji.

„Menedżer o dużej skłonności do ryzyka – pisze Ricky W. Griffin – będzie zapewne chętniej eksperymentował z nowymi pomysłami i gotów jest wiele ryzykować, wprowadzając nowe produkty, i może również prowadzić

---

<sup>8</sup> *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Wyd. Ministerstwo Finansów RP i Bentley Jennison, Warszawa 2004, s. 8–10.

organizację w nowych, innych niż dotąd kierunkach. Taki menedżer może być również katalizatorem innowacji. Jednocześnie jednak ten sam menedżer może powodować zagrożenie dla pomyślności organizacji, jeśli decyzje obciążone wysokim ryzykiem okażą się nietrafne. Menedżer o małej (niskiej) skłonności do ryzyka może doprowadzić organizację do stagnacji, ale może też pomóc jej w pomyślnym przetrwaniu w burzliwych i nieprzewidywalnych czasach, utrzymując stabilność i spokój<sup>9</sup>.

To kwestia o kluczowym znaczeniu. W świecie współczesnych organizacji, w którym przeciętni pracownicy, a nawet specjaliści czują się zagubieni, do nielicznych należy przywilej podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Decydenci strategiczni muszą (powinni) podejmować decyzje, zachowując spokój i ufność w stosunku do tego, co się wydarzy. Każdy przejaw wahania i niepewność dyskredytuje ich w oczach podwładnych, dla których są przywódcami (bossami-herosami).

Ale pewność siebie, większe nakłady energii i dobrze wykonane zadanie nie chronią przed upadkiem i niepewnością jutra. Powodem tego jest wciąż narastająca kompleksowość i złożoność otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Menedżerowie podejmujący decyzje mają do rozwiązania coraz bardziej złożone problemy, które wymagają większego nakładu pracy i krótszego terminu realizacji. Wielu uważa, że życie w dzisiejszych organizacjach to pasmo ciągłych napięć i niepewności. Rynki, na których działają, stają się coraz mniej przejrzyste. Menedżerowie podejmujący decyzje, rozważając różne warianty rozwiązań, nie tylko muszą uwzględnić straty, ale również muszą przewidzieć zagrożenia, jakie są z tym związane.

Wyjaśniając na gruncie psychologicznym proces wyboru alternatywy, można wyróżnić dwa odmienne stanowiska, które Józef Koziński nazywa poznawczym i behawiorystycznym<sup>10</sup>. Zgodnie z pierwszym decydent dokonuje wyboru alternatywy według pewnego systemu reguł. W myśl drugiego stanowiska wybór zależy od powstałych uprzednio skojarzeń między bodźcami a reakcjami. Ponieważ według stanowiska behawiorystycznego rola decydenta jest niewspółmiernie mała w stosunku do roli środowiska, które determinuje wybór decydenta, bardziej interesujące jest dla nas stanowisko poznawcze. Zgodnie z jego istotą, jak wcześniej zostało zaznaczone, w procesie wyboru decydent stosuje system reguł zwany strategią, programem lub planem rozwiązania zadań ryzykownych. Strategie te są wynikiem procesu uczenia się. Ich zbiór jest prawdopodobnie nieduży, a każdą strategię charakteryzują dwie szczególnie ważne cechy: po pierwsze, określona skuteczność,

<sup>9</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 490.

<sup>10</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975, s. 193.

po drugie – pewien (znaczny) stopień trudności. Skuteczność i trudność strategii są jednak pojęciami względnymi. Zależą one od struktury zadania i zdolności decydenta. W procesie podejmowania decyzji obarczonych ryzykiem menedżer wykorzystuje jedynie te strategie, którymi nauczył się praktycznie operować.

Z oceną „wielkości” ryzyka zawartego w dokonanym wyborze wiąże się jeszcze inna trudność. Czas dokonywanych wyborów jest różny od czasu oceny ich skutków. Decyzje (wybory) podejmowane dziś są realizowane w przyszłości. Przewidzenie wszystkich skutków jest niemożliwe. Tak więc decyzje są obciążone ryzykiem, a jego źródła wynikają z wielu czynników, między innymi postępu w nowych technologiach czy dokonujących się zmian w samej organizacji i otoczeniu.

Każdy menedżer, który chce wpływać na zmniejszenie ryzyka, wykonuje swoją pracę w sposób planowy, próbując dostrzec wewnętrzne związki oraz przewidzieć skutki podjętych decyzji. Dzisiejsi menedżerowie, aby się utrzymać na stanowiskach, muszą wykazywać dużą elastyczność w działaniu i szybkość oceny sytuacji, wykorzystując w tym celu zgromadzone informacje, wiedzę i własne doświadczenie oraz intuicję. Menedżer, który widzi, że sytuacja cechuje się niepewnością, próbuje ją zminimalizować przez analizę możliwych strat i zagrożeń podjętych decyzji. Tym samym wiedza, jaką posiada, przyczynia się do redukcji niepewności i ryzyka w działaniu.

### **Szansą wiedza?**

Pojęcie wiedzy, podobnie jak pojęcie ryzyka, obciążone jest wieloznacznością. Poszukiwanie związków i zależności między pojęciami wieloznacznymi przypomina chodzenie po śliskim lodzie. Prawdopodobnie dlatego naukowy dorobek z tego zakresu jest niewielki i pozostaje na poziomie hipotez intuicyjnie weryfikowanych. Trudno sobie wyobrazić współczesnego menedżera, który nie ma odpowiedniej wiedzy, czyli wiarygodnych informacji o rzeczywistości, oraz umiejętności jej wykorzystywania. Wszelkie działania bowiem wymagają tych dwóch składników.

W tej sytuacji w pracy menedżera najistotniejsze są jej dwa aspekty: wiedza i skuteczne działanie. Łatwo wykazać, że umiejętności są zawsze powiązane z czasem działania i sytuacją, w jakiej się działa, oraz zawierają w sobie elementy subiektywne różniące ludzi. Niektóre z nich nie wymagają wyjaśnienia, ponieważ są wszystkim znane, zawierają w sobie wiedzę utrwaloną i często sformalizowaną, efekty fragmentarycznych poszukiwań i doświadczeń zdobytych w trakcie działania. Menedżer musi sobie również

uświadomić, że przed podjęciem każdego działania należy swoją wiedzę zweryfikować.

Wiedza, zdaniem Jeana Brilmana, może mieć dwa źródła: poznawcze, czyli to wszystko, czego uczymy się z wykładów i lektur a co jest zbiorem danych i informacji, oraz doświadczalne, czyli osobiste przeżycia i zaobserwowane zdarzenia. Można też wyróżnić wiedzę „jawną”, sformalizowaną, którą można bez większych trudności przekazywać innym, na przykład sposób obsługi maszyny. Może być ona zmaterializowana w formie tekstu, rysunku, obrazu oraz zakodowana. Występuje także wiedza „cicha”, która jest bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego osobistego doświadczenia, na przykład wiedza rzemieślnicza. Wiedza taka nie jest jeszcze ujęta w słowa lub obrazy, za pomocą których można ją przekazywać innym ludziom<sup>11</sup>.

Ryzyko jako stan umysłu oceniającego zdarzenie, warunki czy też wariant działania powiązane jest z poziomem wiedzy. Im więcej wiemy o podmiocie, który oceniamy, tym mniej wydaje się on ryzykowny w naszym przekonaniu. Tym samym najbardziej ryzykowne wydaje nam się to, o czym niczego nie wiemy. Dlatego też rzeczy i zjawiska nowe są dla nas bardziej ryzykowne aniżeli znane od dawna. Terminu „wiedza” używamy tutaj w szerszym znaczeniu, mając na względzie zarówno doświadczenie osobiste, jak i systematycznie gromadzoną wiedzę naukową bądź techniczną o określonych rodzajach ryzyka.

Czesław Nosal przytacza wyniki badań świadczące o różnicy w postrzeganiu ryzyka przez ekspertów i laików. Jego zdaniem nieadekwatną ocenę w postrzeganiu ryzyka powoduje zarówno nadmiar wiedzy, jak i jej niedobór. U laików dodatkowo dołączają się emocje, które zwiększają poczucie zagrożenia w sytuacji ryzykownej. To, że brak fachowej wiedzy powoduje niewspółmierną ocenę ryzyka, nie musi być tutaj wyjaśniane. Jednakże w drugim przypadku nie każdy rozumie, dlaczego wiedza ekspercka, specjalistyczna także prowadzi do nieadekwatności ocen. Odpowiedź wiąże się z poczuciem kontroli oraz panowania nad sytuacją w związku z posiadaną wiedzą<sup>12</sup>. U osób mających wiedzę fachową kształtuje się takie poczucie wpływu, które prowadzi w konsekwencji do przeceniania swoich możliwości. Poczucie nadmiernej pewności siebie spowodowane wiedzą przejawia się w dwóch głównych formach: przeceniania własnych umiejętności i doświadczenia oraz niedoceniaenia zdarzeń losowych. Osoba przekonana o swojej

<sup>11</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 396–398.

<sup>12</sup> C. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 172.

całkowitej kontroli nad sytuacją uważa, że w każdej chwili ma możliwość powstrzymania niekorzystnego biegu rzeczy przez zabezpieczenia lub korekty działania. Z nadmierną pewnością siebie związane jest również niedocenywanie czynników losowych i zaburzeń trudnych do przewidzenia. Wszystko to prowadzi do ignorowania stanów uważanych za mało prawdopodobne. Nie bez znaczenia jest również to, czy podejmujemy ryzyko dobrowolnie czy pod przymusem. Wykazano, że dobrowolnie podejmujemy ryzyko na znacznie wyższym poziomie aniżeli w warunkach przymusu<sup>13</sup>.

Poziom wiedzy, poczucie wpływu na bieg zdarzeń i dobrowolność narażania się stanowią pozytywne, silnie ze sobą związane jakościowe wymiary ryzyka. Wysoki poziom wiedzy połączony z dobrowolnością podejmowania ryzyka prowadzi do przekonania o wpływie na bieg zdarzeń w kierunku planowanym przez osobę podejmującą decyzje. Niski poziom wiedzy oraz nowość korelują ujemnie z poczuciem wpływu. W takich warunkach wzrasta subiektywny poziom ryzyka. Trzeba jednak zauważyć, że obydwie grupy wyznaczników ryzyka w niesprzyjających warunkach mogą prowadzić do nietrafności ocen. W pierwszym przypadku występuje syndrom nadmiernej pewności siebie, powodujący zbagatelizowanie czynników losowych, w drugim – nieadekwatność oceny wynika z nowości i braku poczucia wpływu.

Podsumowując tę część rozważań, można stwierdzić, że zarówno wiedza, jak i intuicja umożliwiają decydentowi ocenę ryzyka, przyczyniają się do wykrywania szans i zagrożeń w otoczeniu. Nie można jednak ostatecznie rozstrzygnąć, która z tych kategorii w konkretnej sytuacji jest ważniejszym źródłem podejmowania decyzji optymalnych, nienarażających na niepotrzebne ryzyko.

### **Osiągnąć wszystko (albo nic)**

Rozpatrując ryzyko jako szczególny stan umysłu, powinniśmy mieć świadomość, że nie wywołują go jedynie czynniki zewnętrzne, takie jak okoliczności, zwłaszcza tkwiąca w nich losowość czy przypadkowość. Wprawdzie dane empiryczne zgromadzone przez psychologów badających decyzje wykazują, że większą część zmienności zachowania można wyjaśnić czynnikami środowiskowymi, to powstaje pytanie: jaką rolę w czynnościach człowieka odgrywa osobowość? Stanowiska dotyczące tego zagadnienia są podzielone. Reprezentatywna w tym względzie może być wypowiedź Waltera Mischela, który w swojej książce o osobowości napisał: „Zachowanie przede wszystkim zależy od sytuacji bodźcowej i jest adekwatne do tej sytuacji, na-

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 173.



wet w bardzo podobnych sytuacjach sekwencje reakcji znacznie się od siebie różnią. Transsytuacyjna zgodność zachowania ludzi jest dużo mniejsza od tej, która wynika z teorii osobowości. Im bardziej różnią się od siebie sytuacje, które stymulują zachowanie, tym bardziej prawdopodobne, że jednostka będzie zachowywać się w różny sposób. Nawet pozornie trywialne różnice sytuacyjne mogą zredukować korelację do zera”<sup>14</sup>.

Z tej wypowiedzi można wyciągnąć wniosek, że środowisko determinuje zachowanie człowieka, w którym działał i działa. Ale czy tak jest naprawdę? Człowiek jako układ dokonujący wyboru ma pewien zbiór względnie trwałych cech, są to cechy niezmienne (niezmiennicze) i cechy indywidualne. Cechami niezmienniczymi nazywamy stałe właściwości wspólne dla wszystkich ludzi, które odgrywają rolę w podejmowaniu przez człowieka wszystkich decyzji. Wpływają one na proces rozwiązywania każdego zadania decyzyjnego. Cechami indywidualnymi nazywamy z kolei takie właściwości układu, które mają niektórzy ludzie lub które odgrywają rolę jedynie w niektórych zadaniach decyzyjnych. Są to takie cechy, jak: oryginalność myślenia, poziom lęku, agresywność, autonomia, ekstrawersja, introwersja czy egoizm. Cechy te różnicują ludzi i decydują o różnorodności ich zachowań.

Zdaniem Kozieleckiego, gdy pytamy o osobowościowe uwarunkowania decyzji ryzykownych, to tym samym pytamy, jaką rolę w procesie rozwiązywania zadań ryzykownych odgrywają cechy indywidualne i czy regulują one procesy decyzyjne. Interesującą hipotezę na ten temat wysunął Janusz Reykowski<sup>15</sup>. Według niego czynności ludzkie, a tym samym czynności decyzyjne, można podzielić na działania reaktywne i proaktywne. Pierwsze z nich są wywołane przez proste bodźce zewnętrzne (na przykład naciskanie klucza podczas badania czasu reakcji), natomiast czynności proaktywne występują w zadaniach złożonych, dynamicznych, które charakteryzują się niepewnością i brakiem ustrukturalizowania (na przykład uczoney rozwiązujący samodzielnie problem). Według Reykowskiego: im bardziej proaktywna jest czynność człowieka, tym większą rolę odgrywają w niej cechy osobowościowe.

Zgodnie z obiegową wiedzą jedną z cech osobowości jest skłonność do ryzyka. Tym samym na ocenę spostrzeganego ryzyka wpływają również niektóre cechy osobowości. Ściślej biorąc, ryzyko odczuwane przez menedżera powstaje jako końcowy skutek interakcji cech sytuacji i osobowości. W praktyce oznacza to, że istnieją szczególne kombinacje cech sytuacji i osobowości powodujące, że poziom spostrzeganego ryzyka może być oceniany jako niski bądź wysoki. Wpływ osobowości na tę ocenę ma zatem charakter

<sup>14</sup> Cytat za: J. Kozielecki, *Psychologiczna..., op.cit.*, s. 362.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 363.

warunkowy. Cechy osobowości zmieniają kierunek tego spostrzegania pod warunkiem wystąpienia określonego typu sytuacji. Wśród głównych cech osobowości wpływających na ocenę wielkości spostrzeganego ryzyka wymienia się najczęściej: siłę motywacji osiągnięć, poziom potrzeby stymulacji oraz style myślenia pojęciowego<sup>16</sup>.

Światło na rolę czynników osobowościowych w realizacji zadań decyzyjnych rzuca także teoria motywacji osiągnięć stworzona przez Davida McClellanda i Johna W. Atkinsona, nawiązujących do tradycji Lewina i Tolmana. Przedmiotem zainteresowań tej teorii jest próba opisu i wyjaśnienia kierunkowości, siły i wytrwałości ludzkiego działania. Większość jej twierdzeń odnosi się do zadań ryzykownych, w których wynik czynności zależy od sprawności podmiotu. Fakt ten ogranicza ogólność teorii motywacji osiągnięć<sup>17</sup>. Według Atkinsona siła tendencji do działania zależy od takich czynników, jak motyw skłaniający do osiągnięcia sukcesu i motyw unikania niepowodzeń. Motywy te można traktować jako względnie trwałe cechy osobowości bądź jako konstrukty teoretyczne, które pomagają wyjaśniać ludzkie zachowanie.

Motywacja osiągnięć wyznacza siłę dążenia do sukcesu przy jednoczesnym unikaniu porażek i odporność na niepowodzenia. Związek między siłą tej motywacji a oceną ryzyka ma dwa istotne aspekty: pierwszy z nich dotyczy wyznaczania pułapu celów, które mają być osiągnięte w toku menedżerskiego działania, drugi wiąże się ze sposobem reagowania na pierwsze napotkane niepowodzenia.

Osoby o słabszej motywacji osiągnięć już w fazie wstępnej oceniają sytuację przez pryzmat unikania niepowodzeń, a więc reagują zachowawczo, biernie. Formułowane przez nich cele działania oscylują wokół granicy określonej jako antyryzyko. Są to więc cele bezpieczne i mało ambitne. Filozofia menedżerskiego działania ludzi o słabej motywacji polega na unikaniu niepewności, porażek i konfliktów. Z tego powodu są to osoby nieodporne na emocje towarzyszące ryzyku, wykazujące wyraźną awersję do niego i przeceniające jego poziom, nawet w stosunkowo bezpiecznych sytuacjach. Wybierają one przedsięwzięcia i cele krótkoterminowe o niższych stawkach gry i pewnych (bezpiecznych) rezultatach, a przy pierwszych napotkanych niepowodzeniach, miotane wątpliwościami, wycofują się lub powstrzymują swoje działania. Prawdopodobne jest też, że menedżerowie tego rodzaju preferują ewolucyjny kierunek rozwoju swoich firm oraz unikają rewolucyjnych zmian, które są – ich zdaniem – bardzo ryzykowne.

---

<sup>16</sup> C. Nosal, *Umysł menedżera...*, *op.cit.*, s. 179.

<sup>17</sup> J. Koziński, *Psychologiczna...*, *op.cit.*, s. 368.

Odmienne wzorce zachowania się w sytuacji ryzyka przejawiają menedżerowie o bardzo silnej motywacji osiągnięć. Ich wyraźna orientacja na sukces powoduje niedoceniając ryzyka i częste balansowanie na granicy hazardu. Pułap celów formułowanych przez te osoby z reguły odbiega w górę od przeciętnego. Takie nastawienie powoduje, że niepowodzenia traktowane są odmiennie, ponieważ nie stanowią one centralnej „figury” zachowania. Niepowodzenia częściej uznawane są wtedy za zdarzenia przypadkowe, mało istotne lub też mogą być całkowicie zignorowane. Ta ostatnia możliwość dotyczy szczególnie celów (sukcesów) wyznaczanych w skali długoterminowej<sup>18</sup>. Menedżerowie balansujący na granicy hazardu doświadczają w związku z tym paradoksu uciekającego celu. Mimo serii porażek wciąż wierzą w osiągalność celu i koniec niepowodzeń. Myśląc w ten sposób, nie zdają sobie sprawy, że przekroczyli granice dopuszczalnego ryzyka i weszli w obszar hazardu. Podobnemu złudzeniu ulega wielu graczy uzależnionych na przykład od gier liczbowych. Ogólnie biorąc, z przedstawionych rozważań o związku motywacji osiągnięć z percepcją ryzyka wynika, że umiarkowana siła tej motywacji sprzyjać będzie adekwatnej percepcji ryzyka.

W poziomach motywacji skrajnie odbiegających w obie strony pojawiają się zniekształcenia percepcji ryzyka powodowane przez (omówione poprzednio) jakościowe czynniki ryzyka. Poziomą potrzebę stymulacji łączy się ściśle z odczuwaniem ryzyka w sferze pobudzenia (tak zwanej aktywacji filozoficznej) i rodzajem emocji wywoływanych przez ryzyko. Jedni odczuwają ryzyko jako stan przyjemnej ekscytacji, inni natomiast w sytuacji ryzyka reagują niepokojem lub nawet silnym lękiem<sup>19</sup>.

### **Motywacja napędza ryzyko?**

Jest to powód poszukiwania przez jednych różnych form ryzyka, inni z kolei starają się go unikać we wszelkiej postaci. Psychologiczną przyczyną tych skrajności jest głębszy mechanizm związany z poszukiwaniem sytuacji i wrażeń (bodźców) prowadzących do tego, aby stymulacja była utrzymana na optymalnym poziomie. Inaczej mówiąc, preferowanie lub unikanie ryzyka jest objawem podstawowego mechanizmu poszukiwania bądź unikania różnych form stymulacji.

Osoba, która lubi sytuacje ryzykowne i dobrze się w nich czuje pomimo niepowodzeń, może nie być świadoma, że poszukuje silnych bodźców, na przykład wrażeń towarzyszących grze. W rzeczywistości interesuje ją emo-

---

<sup>18</sup> C. Nosal, *Umysł menedżera...*, *op.cit.*, s. 180.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 181.

cja gry, a nie jej wynik. Sytuacje obfitujące w różne aspekty ryzyka (nowość, zmienność, złożoność, zagrożenie itp.) są preferowane przez wiele osób ze względu na ich wysoki ładunek stymulacji. Być może odmiany hazardu, znane w wielu kulturach pod różnymi postaciami, powstały pod ukryte dyktando mechanizmu dostarczania stymulacji niektórym hazardzistom.

Natomiast awersja do wszelkich odmian ryzyka ma swoją psychologiczną przyczynę w niskich wartościach poziomu stymulacji, który jest dla określonej osoby optymalny w sensie neurofizjologicznym. Związek ryzyka z natężeniem potrzeby stymulacji znajduje wyjaśnienie w teorii Marvinina Zuckermana. Ostatnie podsumowania badań empirycznych z tego zakresu potwierdzają, że tendencje wyrażające się w preferowaniu lub unikaniu ryzyka zależą od potrzeby stymulacji. Czy menedżerowie podejmujący profesjonalne decyzje również poszukują stymulacji, nie zdając sobie z tego sprawy? Kiedy sytuacje menedżerskie można określić jako stymulacyjne?<sup>20</sup>

W związku z tymi pytaniami należy zwrócić uwagę, że każda sytuacja ma swój ładunek informacyjny i stymulacyjny. W miarę, jak wzrasta niepewność, rośnie stymulacyjna wartość sytuacji aż do wartości maksymalnej w strefie hazardu, powodująca, że decydent porzuca rachunek prawdopodobieństwa i wkracza w sferę rządzoną przez losowość i przypadek<sup>21</sup>. Jedną z cech skutecznych menedżerów jest zatem zdolność odróżniania ryzyka od ryzykanctwa i hazardu<sup>22</sup>. Ryzykant w znaczeniu pozytywnym – w swoim myśleniu decyzyjnym opiera się na zimnych, rzeczowych, zweryfikowanych informacjach. Nie kieruje nim potrzeba szukania wrażeń i stymulacji. Charakterystyczne w myśleniu tych osób jest dążenie do rozpoznania obiektywnego stanu rzeczy, a szczególnie granicy, gdy niepewność przechodzi w hazard.

Powinniśmy jednak zdawać sobie sprawę, że menedżerowie nie stanowią pod względem psychologicznym jednolitej grupy. Wśród menedżerów są zarówno ci o dużych skłonnościach do ryzyka, jak i osoby odczuwające do niego stałą awersję. Skrajne spośród nich możemy wyjaśnić uwarunkowaniem poszukiwania lub unikania dodatkowej stymulacji. Wartość stymulacji, jaką niesie ryzyko, nie ogranicza się jedynie do niego samego, lecz aby tę wartość należycie ocenić, trzeba również uwzględnić inne czynniki osobowościowe

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 181.

<sup>21</sup> Według wikipedii: hazard – to wszystkie gry pieniężne, w których o wygranej w mniejszym lub większym stopniu decyduje przypadek.

<sup>22</sup> W języku polskim ryzykant, jako osoba podejmująca ryzyko, nie ma jednoznacznie pozytywnych konotacji. Z jednej strony to osoba podejmująca ryzyko, porywająca się na ryzykowne przedsięwzięcia; zuch, chojrak, bohater, amator mocnych wrażeń, poszukiwacz przygód, niespokojna dusza. Z drugiej strony ryzykant to hazardzista, gracz, pokerzysta, szaleniec, a nawet w znaczeniu przenośnym: samobójca, kamikadze, w przeszłości: awanturnik.

i organizacyjne. Są to takie czynniki, jak duże zaangażowanie osobiste menedżera oraz rywalizacja. Sprzyjać mogą one temu, że „zimne” problemy decyzyjne przekształcają się w problemy „gorące”. W takich warunkach łatwiej jest nieświadomie przekroczyć granicę, za którą jest już tylko hazard, poddając się niewolniczo mechanizmowi poszukiwania wrażeń.

Dość często przedmiotem analizy jest badanie roli potrzeb w procesie wyboru. Działania o wyższym poziomie ryzyka preferowane są przez decydentów mających silną potrzebę dominacji, pokazania się i agresji. Decyden- ci ci wolą działania ryzykowne, ponieważ w sprzyjających okolicznościach dają one wyższe wygrane niż zakłady ostrożne. Działania ostrożne są z kolei wybierane przez osoby mające silną potrzebę autonomii i dużą wytrwałość w działaniu. Preferencja konserwatywnych alternatyw przez wymienionych decydentów jest zrozumiała. Wybierając działania o niskim poziomie ryzyka, w których prawdopodobieństwo wygranej jest bardzo wysokie, uniezależniają się oni od losu. Chociaż każda pojedyncza gra daje im niską wygraną, to dzięki wytrwałości mogą oni zgromadzić dużą sumę<sup>23</sup>.

Podejmowaniu przez menedżerów decyzji ryzykownych bądź trzymania się przez nich rozwiązań konserwatywnych sprzyjają także kryteria oceny skutków ryzyka przyjmowane w określonej organizacji lub w określonym środowisku.

### **Ryzykanci, hazardziści i asekuranci**

Różne są przejawy zachowania menedżerów w sytuacjach ryzykownych. Ta różnorodność postaw odpowiada w przybliżeniu temu, co znamy z przebiegu zachowania w sytuacji sprawnościowej (menedżer w czasie procesu decyzyjnego nabywa wiedzę o swojej sprawności, uzyskiwanej skuteczności i rozkładach wyników). Każdy się uczy. Po pewnym czasie również menedżer, podejmując ryzykowne decyzje, wie, na co go stać. W początkowej fazie ryzyko jest oceniane z małą trafnością, stopniowo jednak, w miarę zdobywania wiedzy i kontrolowania sprawności działania, z coraz większą – współmiernie do osiąganym rezultatom. W ocenach tych nie pomija się istnienia czynników losowych, lecz bilansuje ich udział w szerszym kontekście realnych możliwości.

Ocena ryzyka dokonywana przez menedżera wynika nie tylko z wpływu omawianych czynników. Istotne znaczenie mają również zgeneralizowane postawy wobec ryzyka, pełniące funkcję „psychologicznej kotwicy” dla po-

---

<sup>23</sup>J. Koziński, *Psychologiczna..., op.cit.*, s. 375–376.

równań i ocen<sup>24</sup>. Skuteczny menedżer ocenia ryzyko, odwołując się do rzeczywistych rezultatów i szczegółowych informacji. Potrafi zarówno trafnie ocenić czynniki losowe, jak i przewidzieć skutki działań. W swych przewidywaniach nie liczy tylko na przysłowiowe szczęście. Przez podejmowany wysiłek zwiększa szansę pozytywnych skutków, nie ignorując jednak roli zakłóceń i możliwości wystąpienia w ich rezultacie skutków niekorzystnych.

Skuteczny menedżer działa więc w strefie dopuszczalnego ryzyka, znając granicę zarówno hazardu, jak i antyryzyka. Doskonale zdaje sobie sprawę, że w pierwszym przypadku naraża się na duże straty, a w drugim – na utratę szansy i marnotrawstwo zasobów organizacji. Granica hazardu jest wyznaczana przez poziom wiedzy i możliwość realnego wpływu na bieg zdarzeń. Z wcześniejszych rozważań wynika, dlaczego te dwa wymiary mają tak istotne znaczenie w subiektywnej percepcji ryzyka. Jeśli plan przedsięwzięcia nie zawiera dobrze określonych zależności przyczynowych oraz działań przeciwdziałających zakłóceniom, to menedżer, licząc zbyt mało na szczęście, uprawia hazard<sup>25</sup>.

W kategoriach psychologicznych różnica między ryzykiem a hazardem oznacza umiejętność odróżniania udziału czynników sprawnościowych od losowych. Zdecydowana większość menedżerów odnoszących sukcesy preferuje ryzyko, unikając jednocześnie hazardu gospodarczego. Kluczem do sukcesu bowiem jest uwzględnianie w działaniu określonego akceptowanego poziomu ryzyka, którego przekroczenie oznacza przejście na stronę hazardu. Na pole hazardu wchodzi zatem ci, którzy liczą bardziej na szczęście niż na własną sprawność i wysiłek. Są to również osoby przeceniające w wielu szczególnie charakterystycznych sytuacjach udział czynników losowych. Wyraźną cechą hazardzisty jest brak umiejętności sformułowania planu przedsięwzięcia w postaci łańcuchów w układzie przyczyny – skutki – zabezpieczenie. Jego plany są z reguły mało konkretne w określeniu środków i zabezpieczeń istotnych dla osiągnięcia zamierzonych celów, co oznacza, że hazardzista traktuje działalność gospodarczą jako „ruletkę”.

Przeciwstawną postawę wykazuje osoba bojąca się ryzyka. W swoich działaniach koncentruje się głównie na tych przedsięwzięciach, które są zupełnie pewne, lub na różnego typu zabezpieczeniach, takich jak zapasy, umowy czy środki finansowe, dających jej psychiczny komfort, że nieprzewidziane zdarzenia nie wpłyną negatywnie na rzeczywistość. Wskutek nadmiernej ostrożności osoba taka traci nadarzające się szanse (okazje) i nie wy-

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 175.

<sup>25</sup> Wniosek ten znajduje pełne potwierdzenie w rezultatach wielu badań. Por. J. March, Z. Shapiro, *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, „Management Sciences” 1987, nr 33, s. 1408.

korzysta w pełni zasobów będących do jej dyspozycji. Niechęć do ryzyka tłumaczona jest potrzebą zachowania ostrożności, będącą bez wątpienia cechą pożądaną, ale wtedy, jeżeli nie rozciąga się na wszystkie działania podejmowane przez menedżera. Skrajna ostrożność staje się barierą umysłową powodującą zastój, sztywność i brak wyraźnej linii rozwoju. Dobry menedżer wie, że dopuszczalne ryzyko jest oparte na ostrożnych ocenach, gdyż w swoich działaniach zmierza do osiągnięcia wyników pozytywnych, a nie negatywnych, tymczasem hazardziści zapominają o tej zasadzie. Skutek jest taki, że rezultaty ich działalności menedżerskiej mają chaotyczny lub wycinkowy charakter nawet wtedy, gdy startują w sprzyjających warunkach. Ten swoisty konflikt między hazardem a antyryzykiem nie jest łatwy do usunięcia.

W podsumowaniu tego szkicu do portretu współczesnego menedżera-ryzykanta należy podkreślić, że ryzyko jest zjawiskiem wielowymiarowym, trudnym do zdefiniowania, a tym bardziej szacowania i kontrolowania (ujarzmiania). Fascynacja ryzykiem może prowadzić do hazardu. Jednakże awersja do ryzyka sprzyja utrwalaniu zachowań asekuracyjnych. Kiedy mówimy, że „ryzyko rodzi menedżera”, nie nawołujemy do bezmyślnego hazardu, ale do przemyślanych działań. Choć ich skutków nie można w całości przewidzieć, to rozważając szanse i zagrożenia, racjonalna gotowość do ryzyka – jeśli towarzyszy jej kierowanie się zgromadzonymi zasobami informacji, wiedzą, doświadczeniem i intuicją – może wytyczać drogi na przyszłość i przyczyniać się do rozwoju organizacji.

Nikt z nas nie jest w stanie przewidzieć przyszłości, ale może ją kształtować przez przemyślane twórcze i innowacyjne działania. Jeśli komuś się wydaje, że może uniknąć ryzyka, zamiast się z nim zmierzyć, naraża się na bolesne doświadczenie skutków swojej naiwności. „Ten, kto nie ryzykuje – ryzykuje o wiele więcej, tracąc szanse i marnując zasoby”. Jest też inne powiedzenie, które może być puentą rozważań o menedżerskim ryzyku: „kto nie ryzykuje – ten nie pije szampana”.

## Bibliografia

- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1992.
- Knight H.F., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston 1921.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1976.
- Luce D.R., Raiffa H., *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964.
- Majewska-Bielecka D., *Wielokulturowy aspekt skłonności do ryzyka*, „Zeszyty Naukowe ZPSB – Firma i Rynek” 2012, nr 1.
- March J., Shapiro Z., *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, „Management Sciences” 1987, nr 33.

Nosal C., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993.

*Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, R.B. Kuc (red.), Wyd. WSZiP, Warszawa 2007.

---

Bolesław Rafał Kuc – prof. zw. dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.



Jan Klimek

## W BIZNESIE – NIE ZA KAŻDĄ CENĘ

Nie ma pewności, że definicja sensu biznesu, iż jest nim po prostu biznes lub – jeszcze dobitniej – zysk i sukces rynkowy, jest treścią i celem działalności biznesowej, rzeczywiście pochodzi od Milтона Friedmana, laureata Nagrody Nobla z 1976 roku, ojca założyciela tak zwanej Chicago Boys School, grupy ekspertów związanej z chicagowskim uniwersytetem, która zaangażowała się między innymi w bezprecedensową prywatyzację i liberalizację gospodarki chilijskiej pod rządami Pinocheta<sup>1</sup>. Niektórzy autorzy specjalizujący się w historii myśli ekonomicznej słowa te, brzmiące w oryginale: *The business of business is business* przypisują gorącemu – podobnie jak grupa chicagowska – zwolennikowi radykalnego liberalizmu w działalności gospodarczej, Alfredowi Pritchardowi Sloanowi, długoletniemu prezydentowi General Motors, założycielowi fundacji swego imienia.

Faktem jest, że przez dłuższy czas, praktycznie aż do wybuchu kryzysu w 2008 roku, wyrażona nimi myśl kierowała światową ekonomią (z nielicznymi wyjątkami: kraje Skandynawii, częściowo Niemcy, realizujące pod rządami kanclerza Ludwiga Erharda założenia społecznej gospodarki rynkowej, oraz Francja). Odpowiednio do tego dostosowywano narzędzia zarządzania. Miały one zagwarantować osiągnięcie tak nakreślonego celu bez – praktycznie – oglądania się na skutki społeczne, dylematy moralne i inne podobne sprawy. Twierdzono, że wspomniane dylematy są fałszywe. Gdy woda się podnosi, podnoszą się na fali nie tylko znajdujące się na powierzchni potężne statki, czyli odnosząc to porównanie do gospodarki, wielkie korporacje, ich akcjonariusze czy udziałowcy, ale wszystkie znajdujące się w pobliżu łódki, nawet najmniejsze. Gdy rosną zyski firm, gdy przedsiębiorcy się bogacą, bogaci się społeczeństwo, bo dobrze prosperujące firmy dbają o swych pracowników, mają świadomość, że ich pracy zawdzięczają osiągnięty sukces,

---

<sup>1</sup> Na pewno jednak słowa te wyrażają myśl przewodnią jego fundamentalnego dzieła, jakim była wydana w 1962 roku książka *Kapitalizm i wolność* (*Capitalism and Freedom*), a także licznych innych publikacji, wywiadów, wypowiedzi Milтона Friedmana: m.in. *The Theory of the Consumption Function* (1957), *A Monetary History of the United States 1867–1960* (1963, wspólnie z żoną Rose), *Wolny wybór* (1980, wspólnie z żoną Rose, wyd. polskie 1996), *Tyranny of the Status Quo* (1980, wspólnie z żoną Rose, wyd. polskie 1997), *Politics and Tyranny* (1983, wyd. polskie 1993), *Money Mischief* (1992).

realizowanie dobrych pomysłów i odważnych, nowatorskich inicjatyw. Gdy rośnie produkcja, nasycą się rynek, nie ma miejsca na jego drapieżne drenowanie przez rosnące ceny. Tym samym położona zostaje tama inflacji, wzmocnieniu ulegają domowe budżety, rośnie dostatek konsumentów. Bogatszy staje się wybór oferowanych produktów i usług, wyższa jest ich jakość, gdyż konsument mogący wybrać z szerokiej oferty producentów, usługodawców, sprzedawców, po prostu nie kupi nieatrakcyjnego lub złego towaru (usługi). A gdy nie kupi, firma nie zarobi i nie osiągnie zysków będących jej celem.

### **„Ojciec chrzestny” Niccolò Machiavelli**

Przypisywane Miltonowi Friedmanowi cytowane powiedzenie oraz narzędzia zarządzania będące konsekwencją takiego określenia celu nie powstały jednak na pustym polu. Mają co najmniej wielowiekową tradycję, a protoplastą jest Niccolò Machiavelli, autor *Księcia*. Friedmana łączy z Machiavellim nie tylko zastanawiająca w wielu aspektach zbieżność poglądów, ale – w przypadku naszego kraju – również to, że docierały one do nas ze sporym opóźnieniem, wyraźnie wszak malejącym. *Księcia* wydano w Polsce prawie czterysta lat po ukazaniu się edycji włoskiej<sup>2</sup>, *Kapitalizm i wolność* – ponad dwadzieścia lat od ukazania się wydania amerykańskiego<sup>3</sup>. Trzeba jednak mieć w pamięci, że czasy Niccola Machiavellego były czasami konnych powozów lub konnych wędrowców. Czasy Milтона Friedmana i jego następców to czas internetu, a wcześniej – radia, telewizji, transatlantyckich samolotów i innych podobnych dokonań rewolucjonizujących przepływ informacji, związki między ludźmi i regionami geograficznymi itp.

Warto sięgnąć do treści tej jednej z najgłośniejszych (co nie znaczy, że naprawdę powszechnie znanych, również wśród prakseologów) pozycji w światowym dorobku nauk o zarządzaniu. Czyż nie są powtórzeniem myśli przekazanej przez florenckiego prawnika, filozofa, pisarza specjalizującego

---

<sup>2</sup> Od czasu transformacji w naszym kraju, co jest pośrednim potwierdzeniem zaordynowanej w jej początkach (także pod wpływem doradców z grupy ekspertów Chicago Boys School) strategii „szokowej” opartej na idei nowoliberalnej, ukazało się co najmniej osiem wydań, w różnych tłumaczeniach: najwcześniej, w 1993 roku nakładem wydawnictwa Alfa (kolejne wydanie w 1999 roku), w 2001 roku dołączyło wydawnictwo De Agostini, w 2004 roku – Antyk (kolejne wydanie w 2005 roku), w 2005 roku – Zielona Sowa, w 2008 roku – Vesper, w 2009 roku – MT Biznes. Wcześniej – jak wynika z katalogów Biblioteki Narodowej – było tylko jedno, datowane na rok 1969 (wydawca: Zakład Narodowy im. Ossolińskich).

<sup>3</sup> Pierwsze w Polsce wydanie książki Milтона Friedmana *Kapitalizm i wolność* (*Capitalism and Freedom*) ukazało się dopiero w 1984 roku w tak zwanym drugim obiegu (z błędem na stronie tytułowej: Freedman zamiast Friedman).

się w tematyce społecznej i politycznej, historyka i dyplomaty następujące słowa Milтона Friedmana z książki *Kapitalizm i wolność*: „Jeżeli cel nie usprawiedliwia środków, co je usprawiedliwia?”. Czyż nie nasuwa podobnych skojarzeń kategorię stwierdzenie: „Wolność jest celem do utrzymania tylko dla jednostek odpowiedzialnych”?<sup>4</sup>

Co ówczesnym zarządzającym – to jest władcom Florencji – podpowiadał przed blisko połową tysiąclecia Niccolò Machiavelli? Wymieniony w jego kluczowym dziele książę jest swego rodzaju symbolem. To synonim ośrodka władzy, którym dawniej byli prawie wszędzie królowie, książęta itp. Obecnie praktycznie w całym cywilizowanym świecie ośrodkami władzy są parlament, rząd, struktury administracyjne, słowem – zwłaszcza na szczeblu centralnym – politycy, w gospodarce zaś – kierownictwa przedsiębiorstw, szczególnie wielkich ponadnarodowych korporacji. Charakterystyczne jest przy tym, że często władza tych korporacji jest potężniejsza i bardziej absolutna niż jakakolwiek władza państwowa, a potencjał mierzony posiadanym kapitałem, osiąganymi dochodami itp. przekracza analogiczne wskaźniki wielu państw narodowych z końca (a czasem i środka) list wymienianych w międzynarodowych rocznikach statystycznych.

Toyota – nadal największy koncern motoryzacyjny świata, choć nie największa korporacja w świecie<sup>5</sup> – zatrudnia ponad 300 tys. osób, posiada fabryki w Czechach, Francji, Turcji i Wielkiej Brytanii, produkuje samochody swej marki również w Australii, Indiach i RPA. W 2009 roku Toyota osiągnęła przychód na poziomie 204,4 mld USD, czyli około 153 mld euro. W tym czasie, jak podaje Rocznik Statystyki Międzynarodowej GUS 2009, całoroczny dochód sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniósł w Polsce 141 896,3 mln euro, Austrii – 136 006,5 mln euro, Danii – 128 549,2 mln euro, Finlandii – 97 775,0 mln euro, Grecji – 96 934,0 mln euro, Portugalii – 71 872,0 mln euro, Irlandii – 62 811,1 mln euro, Czech – 60 832,1 mln euro, Węgier 48 888,6 – mln euro, Rumunii – 45 350,5 mln euro, a na przykład Estonii – 6013,5 mln euro, Łotwy – 8203,3 mln euro, Litwy – 10 986,6 mln euro, Bułgarii – 13 294,1 mln euro, Słowenii – 15 837,5 mln euro, Słowacji – 21 245,2 mln euro<sup>6</sup>. Jeśli przychód ten odnieść do produktu krajowego brutto (PKB), wyniósł on blisko 39% PKB Polski, około 60% PKB

<sup>4</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Maraton, Warszawa 1984, s. 19 i 28.

<sup>5</sup> Na liście amerykańskiego magazynu gospodarczego „Fortune” zajęła w 2009 roku 10. miejsce z przychodami na poziomie 204,4 mld USD. Wyprzedzały ją: Royal Dutch Shell (przychód 458,4 mld USD), Exxon Mobil (405,6 mld USD), Wal-Mart Stores (405,6 mld USD), BP (367,1 mld USD), Chevron (263,2 mld USD), Total (234,7), ConocoPhillips (230,8 mld USD), ING Group (226,6 USD) i Sinopec (pierwsza chińska firma w czołówce tej listy, 207,8 USD).

<sup>6</sup> Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2009, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, s. 598.

Argentyny, Danii, Grecji, Iranu i Wenezueli, prawie tyle co PKB Finlandii, Kolumbii, Malezji, Nigerii, Portugalii i Rumunii, o kilkanaście procent więcej niż PKB Egiptu, Izraela i Ukrainy, kilkakrotnie więcej niż PKB Bułgarii, Chorwacji, Cypru, Islandii, Litwy czy Słowenii, kilkadziesiąt razy więcej niż PKB Malty<sup>7</sup>.

## Praktyk, nie tylko teoretyk

Niccolò Machiavelli, autor *Księcia*, był aktywnym, głęboko zaangażowanym w sprawowanie władzy funkcjonariuszem administracji republiki, którą w tym czasie była Florencja. Zawarte w książce wskazania, podpowiedzi i rady nie wynikały więc tylko z intelektualnych przemyśleń i bogatych lektur, ale także z osobistych doświadczeń autora. Florencja przestała być republiką w 1512 roku, ponownie bowiem trafiła pod rządy rodu Medyceuszów. Władca z tego rodu Lorenzo de Medici pozbył się republikańskiej kadry urzędniczej, między innymi Niccolò Machiavellego, sekretarza II Kancelarii Signorii. Straciwszy pracę po czternastu latach wiernej służby republice, Machiavelli zajął się tym, czym para się wielu emerytowanych współczesnych polityków: został komentatorem politycznym. To wtedy napisał książkę: *Książkę* – wiekopomne dzieło oskarżane o amoralizm (głównie z powodu maksymy, że „cel uświęca środki”) i w istocie rewolucyjne w epoce renesansu, gdyż formułujące obowiązującą w wielu kręgach politycznych (współcześnie także biznesowych) tezę, że „na arenie politycznej nie ma miejsca na imperatywy moralne i teologiczne”<sup>8</sup>, tym bardziej, co współcześnie podkreślał Milton Friedman, nie ma miejsca w zglobalizowanej gospodarce opanowanej przez potężne międzynarodowe koncerny.

Machiavelli w żadnym z 26 rozdziałów swej książki nawet nie próbuje stawiać pytania, jakim innym celom, poza zachowaniem i rozszerzeniem władzy, umacnianiem potęgi księstwa (a współcześnie także na przykład działającej na globalnym rynku korporacji), ma być owa polityka podporządkowana, do jakich innych celów wykorzystana. Podobne poglądy prezentuje obecnie część teoretyków biznesu, przede wszystkim menedżerów związanych ze szkołą chicagowską, zajmujących się praktycznie zarządzaniem. Wyrażają oni przekonanie, że: *The business of business is business*. A skoro *business* (czyli potęga, władza, w działalności gospodarczej – zysk) jest najważniejszy, to na drugim albo jeszcze dalszym planie pozostają moralne środki, jakich dla powodzenia *businessu* się używa. Mają to być po

<sup>7</sup> Obliczono na podstawie Rocznika Statystyki Międzynarodowej 2009, *op.cit.*, s. 538.

<sup>8</sup> Strona: [http://dextra24.com/KSIAZE\\_08Vesper\\_Machiavelli-439.html](http://dextra24.com/KSIAZE_08Vesper_Machiavelli-439.html).

prostu środki skuteczne, co Machiavelli ujął w słowach następujących: „Jakże godne byłoby pochwały, gdyby książę dotrzymywał wiary i żył godziwie, a nie podstępnie – to każdy rozumie. Niemniej, z doświadczeń naszych czasów wiadomo, iż ci książęta wielkich dokonali rzeczy, którzy na wiarę mały wzgląd mieli i zdradziecko ludzki rozum zdołali omamić, aż w końcu wyrosli nad tych, co się na prawości oparli”<sup>9</sup>.

Machiavelli nie zaprzecza więc, że prawo, szlachetność, dobre intencje zasługują na wysokie uznanie. Na akceptację i stosowanie zasługują one jednak dopiero wtedy, gdy w ocenie władcy, czyli ośrodka sprawującego rząd, nie są przeszkodą w osiągnięciu celu podstawowego: sukcesu (państwa, ekipy panującej nad podwładnymi, ścierającej się z konkurentami itp.). Ceni on dobro, ale uważa, że są sytuacje, gdy czynienie dobra trzeba (okresowo?) zastąpić „złem”, bo inaczej nic lub niewiele się osiągnie z celów podstawowych. „I trzeba zrozumieć, że książę, zwłaszcza książę nowy, nie może przestrzegać wszystkich tych praw, dzięki którym ludzie są uważani za dobrych, często bowiem zachodzi konieczność, by – dla utrzymania państwa – działać wbrew wierze, wbrew miłosierdziu, wbrew ludzkim uczuciom i wbrew religii. A jednakowoż trzeba, by miał książę ducha skłonnego do zwrotu, gdy wiatry i zmiany fortuny<sup>10</sup> tak nakazują, oraz by – jak wcześniej mówiłem – nie stonił od dobra, jeśli to możliwe, lecz umiał czynić zło, jeśli to konieczne”<sup>11</sup>.

Ludzie uważają, podkreśla autor *Księcia* w rozdziale 15 zatytułowanym *De his rebus quibus himines et praesertim principes laudantur aut vituperantur* (*O sprawach, za które ludzi, a zwłaszcza władców, chwali się lub pozbawia chwały*), że władca powinien być hojny, a nie skąpy, szczodroblivy, a nie zachłanny, pobłażliwy, a nie okrutny, wierny, a nie wiarołomny, nieustraszony i mężny, a nie zniewieściały i bojaźliwy, ludzki, a nie wyniosły, nieskalany, a nie rozwiązły, prawy, a nie przebiegły, twardy, a nie uległy, poważny, a nie lekkoduch, pobożny, a nie niedowiarek itp. Ale – od razu dodaje – wcale nie jest „konieczne, by książę posiadał wszystkie wymienione cechy, lecz nader konieczne jest, by wydawało się, że je posiada. A nawet, śmiem twierdzić, że gdy je posiada i stale ich używa – są szkodliwe, kiedy zaś udaje, że je posiada – są pożyteczne; i tak winien się książę wydawać człowiekiem łaskawym, wiernym, ludzkim, prawym i pobożnym, lecz ducha musi wykształcić tak, by móc mieć działać przeciwnie, kiedy zajdzie potrzeba”<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> N. Machiavelli, *Książę*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005, s. 76.

<sup>10</sup> Tłumacz cytowanego polskiego przekładu *Księcia* Anna Klimkiewicz zaznacza, że użyte przez Machiavellego określenie „fortuna” ma rozszerzone przez autora znaczenie. Chodzi o „całość zdarzeń, z którymi władca musi się zmierzyć przy rządzeniu państwem” (N. Machiavelli, *Książę*, *op.cit.*, s. 7).

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 77.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 77.

## Istotą – zmienność

W posłowie do cytowanego wydania książki jego autor Robert Mitoraj podkreśla, że w ujęciu Niccola Machiavellego istotą rzeczywistości „jest jej zmienność, a człowiek, który chce w niestabilnych warunkach skutecznie działać, musi kierować się nie jedną sprawdzoną w przeszłości metodą, ale wymaganiami obecnej sytuacji. W nowych okolicznościach powinien umieć odrzucić utrwalone przyzwyczajeniem sposoby dochodzenia do celu i wybrać te, które »tu i teraz« mają największe szanse powodzenia. Innymi słowy, człowiek musi użyć swych zdolności (cnoty), by wykorzystać nadarżającą się sposobność (*occasione*) i osiągnąć zamierzony skutek. Najczęstszą przyczyną ludzkich niepowodzeń jest bowiem brak owej elastyczności w działaniu, nieumiejętność dostosowania czynów do okoliczności”<sup>13</sup>.

Od pierwszego do ostatniego rozdziału, dosłownie krok po kroku, autor *Księcia* prowadzi czytelnika: księcia, władcę, wodza, a współcześnie rzecz ujmując – przywódcę politycznego w państwie, szefa firmy, zwłaszcza działającej na globalnym rynku, w regiony decyzji uznawanych przez niego za najpewniej prowadzące do trwałego sukcesu. Rozpoczyna od prezentacji różnych modeli „księstw”, nad którymi mają być sprawowane rządy. Najdogodniejsze w zarządzaniu są „księstwa dziedziczne”, a więc – przenosząc na grunt współczesnych realiów gospodarczych i działających w nich podmiotów gospodarczych, zwłaszcza rodzinnych i o pochodzeniu rodzinnym, takich jak Krupp i Siemens w Niemczech, Honda w Japonii, Peugeot we Francji, Ford w USA, Guinness w Irlandii – przedsiębiorstwa ustabilizowane, mające za sobą długoletnią tradycję i w zasadzie utrwaloną strukturę właścicielską. Tradycja ta dotyczy zarówno relacji zewnętrznych, gdy je przenieść na grunt współczesnej gospodarki – rywalizacji o rynki i klientów, jak i relacji wewnętrznych, to znaczy między kierownictwem a pracownikami, między poszczególnymi ogniwami zarządu przedsiębiorstwa, między osobami sprawującymi zarząd itp.

„Powiem więc – pisze Machiavelli – że znacznie mniejszym trudem można utrzymać państwa dziedziczne i przywiązane do rodu swych władców, niż państwa nowe; wystarczy bowiem nie ruszać porządku ich przodków i tylko zρέcznie podążać za biegiem zdarzeń; w ten sposób i średnio pojętny książę zawsze utrzyma swe państwo, o ile władzy go nie pozbawi jakaś niezwykle i nadzwyczajna siła, a wówczas – gdy ją utraci – i tak ją odzyska przy pierwszym potknięciu zdobywcy. (...) Książę naturalny bowiem ma mniej powodów i mniej jest zmuszony, by krzywdzić, przez to też jest

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 113.

bardziej kochany i jeśli nie ma wad nadzwyczajnych, które czynią go znienawidzonym, rzeczą logiczną jest i naturalną, że będzie miał przychyłność swoich poddanych<sup>14</sup>.

Jednakże i w stabilnych strukturach mogą pojawić się niebezpieczeństwa i trudności, które trzeba brać pod uwagę i z którymi trzeba się zmierzyć. Wynikają one na przykład z tego, że „ludzie chętnie zmieniają pana, wierząc, że będzie im lepiej i wiara ta każe sięgać im przeciw niemu po broń”. To wszak wiara naiwna, ostrzega Machiavelli, bo – z jednej strony – „buntownicy” przekonują się bardzo szybko, że nowy „książe”, który z ich buntu skorzystał, „zawsze musi krzywdzić tych, nad którymi panuje”. Z drugiej strony, podkreśla autor *Księcia*, zwracając się do nowego „władcy”, który bunt zainspirował lub z buntu skorzystał, „za nieprzyjaciół masz wszystkich tych, których skrzywdziłeś, zajmując księstwo, natomiast przyjaciół, którzy cię tam wprowadzili, zatrzymać nie możesz, ponieważ nie możesz zadowolić ich tak, jak się spodziewają, a będąc im dłużny, nie możesz użyć przeciw nim silnych środków; zawsze bowiem, nawet gdy najsilniejsze posiadasz armie, musisz mieć przychyłność mieszkańców, by wejść do ich kraju<sup>15</sup>.

Ma jednak zrozumienie także dla buntowników i dla tych, co „cudze terytoria” starają się pozyskać. Podkreśla jednak, że należy wtedy mierzyć siły na zamiary: „Rzeczą wielce naturalną i zwyczajną jest pragnienie zdobyczy i ludzie za to, że w sprawie tej czynią, co mogą, zawsze będą chwaleni, nie zaś ganieni; lecz – ostrzega – kiedy chcą czynić to za wszelką cenę, popełniają błąd i zasługują na naganę<sup>16</sup>.

Rozsądek i doświadczenie podpowiadają, że są trzy sposoby, aby pragnienie zdobyczy się spełniło: albo „terytoria” te (na przykład w warunkach współczesnych – konkurencyjne przedsiębiorstwo blokujące rynek, który chce się dla siebie pozyskać) zniszczyć, albo bezpośrednio zająć na tych „terytoriach” miejsce władcy, czyli ustanowić własne bezpośrednie rządy. Trzecie wyjście: pozostawić „terytorium”, nad którym chce się zapanować, złudzenie samodzielności, jednocześnie jednak ustanawiając w nim taką ekipę, która będzie „atakującemu” zycziwa. Za najbardziej właściwy, użyteczny dla atakującego, uważa sposób trzeci.

„Taki bowiem rząd utworzony przez księcia wie, że nie może istnieć bez jego przyjaźni oraz potęgi i zrobi wszystko, aby go [zycziwego sobie księcia] utrzymać [przy władzy]”<sup>17</sup>. Ale, jeśli w przeszłości „miasto” i jego „mieszkańcy” (symbolizujące obiekt przejęty przez nowego władcę) korzy-

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 16–17.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 18.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 29.

stało z pełnej wolności i niezależności, było „republiką”, nie zaś nawykłym do bezwzględnego podporządkowywania się sprawującemu władzę „księstwem”, wyznaczenie wyłonionej spośród oligarchicznej grupy pozbawionej poparcia ogółu ekipy zarządzającej życzliwej „najeźdźcy” nie jest jeszcze żadną gwarancją pomyślnego panowania nad przejętym obiektem. Nowa, posłuszna nowym władcom ekipa musi opór otoczenia z miejsca zniszczyć. Radzi: „I niech ten, kto zostaje władcą miasta nawykłego do życia w wolności i go nie zniszczy, spodziewa się, że sam będzie przez nie zniszczony; zawsze bowiem znajdzie się powód, by wywołać bunt w imię wolności i dawnych porządków, które ani z upływem czasu, ani przez dobrodziejstwa nigdy nie idą w niepamięć”<sup>18</sup>.

Inna, rozpatrywana przez niego sytuacja to podejmowanie reform mających – „krocząc drogą cnoty” – zapewnić pomyślność „księstwa”, nad którym sprawuje się władzę. Jest sceptyczny: „Nie ma rzeczy bardziej trudnej do zrobienia ani bardziej wątpliwej w skutkach, ani mniej bezpiecznej do przeprowadzenia, jak stanąć na czele, by zaprowadzić nowe porządki”. A to dlatego, że „nowator ma przeciwników w tych, którzy korzyść czerpią z porządków starych, zaś chłodnych zwolenników w tych, którzy z porządków nowych korzyść czerpać będą. A chłód ten ma przyczynę po części w strachu przed wrogami, którzy mają prawo po swojej stronie [bo Machiavelli zakłada, że autentyczne, głębokie reformy wymagają złamania prawa, na którym opierały się dotychczasowe porządki – przyp. J.K.], a po części w nieufności ludzi, którzy dopóty nie ufają rzeczom nowym, dopóki w nich nie dostrzegą trwałego pożytku”.

### **Władzę tworzy siła**

Nie ma jednak obaw o powodzenie przedsięwzięcia, jeżeli reformatorzy dysponują nie tylko racją rozumową, ale również siłą („wówczas rzadko się zdarza, aby przepadli”). To ważne, gdyż „natura ludów jest zmienna; łatwo ich o czymś przekonać, lecz trudno w przekonaniu utrzymać”. Dlatego siła jest niezbędna, by – kiedy w otoczeniu słabnie wiara wobec racji, w imię których podejmowane są reformy – „wiarę tę można było narzucić siłą”.

„Mojżesz, Cyrus, Tezeusz i Romulus nie zdołaliby wprowadzić swych ustaw, gdyby byli bezbronni, jak to za naszych czasów zdarzyło się bratu Hieronimowi Savonaroli, który nie mając środków, aby zatrzymać tych, co mu zawierzyli, a przekonać tych, co zwątpili, upadł wraz ze swym nowym

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 30.



porządkiem, gdy tłumy przestały mu wierzyć<sup>19</sup> – dodaje do tych uwag autor *Księcia*. A Machiavelli wie, co pisze. W republikańskiej Florencji, którą współtworzył i w której w latach 1494–1497 sprawował teokratyczne rządy Hieronim Savonarola – kaznodzieja, reformator religijny, odsunięty potem od władzy w republice na rzecz Piera Soderiniego<sup>20</sup>, potomka starożytnego rodu florenckiego, Machiavelli pełnił swe funkcje zarówno pod rządami jednego, jak i drugiego. Po buncie, który obalił rządy republikańskie, trafił na rok do więzienia, gdzie poddany został torturom i następnie wygnany z miasta.

Oburzało go jednak nie tyle to, że republika Savonarolego (a potem Soderiniego), upadła, a on sam poniósł bolesne następstwa jej upadku, ile to, że w odpowiednim czasie nie znalazła ona odpowiednio mocnych środków, które zapobiegłyby przewrotowi i ponownemu wyniesieniu w mieście do władzy Medyceuszy, już wkrótce – w 1532 roku – uhonorowanych tytułem księżęcym. Pisał: „Książę, aby trzymać swoich poddanych w jedności i posłuszeństwie, nie powinien się lękać oskarżeń o okrucieństwo, karząc bowiem kilku dla przykładu, łaskawszy będzie od tych, co przez zbytnią pobłażliwość zezwalają na nieporządek, z którego powstają zabójstwa i gwałty”. Nie krył bowiem swego przekonania, że „o wiele bezpieczniej jest budzić obawę niż być kochanym – jeżeli już jednej z tych dwóch rzeczy braknąć musi”.

Ludzie, podkreślał, „mniej boją się skrzywdzić tego, kto budzi miłość, niż tego, kto budzi obawę; bowiem miłość oparta jest na zobowiązaniach, które ludzie – ponieważ są źli – zerwą przy pierwszej okazji dla własnej korzyści; strach zaś opiera się na lęku przed karą, który nigdy ich nie opuszcza”. Ale „książę obawę wzbudzać powinien w taki sposób, by uniknąć nienawiści, jeśli miłości zdobyć nie może”, pamiętając przy tym, że „gdyby jednak zmuszony był czynić coś przeciw jakiejś rodzinie, niech zrobi to wtedy, gdy będzie ku temu sposobna wymówka i wyraźna przyczyna, lecz przede wszystkim, niech trzyma się z dala od cudzego mienia, ludzie bowiem prędzej puszcza w niepamięć śmierć ojca, niż utratę dziedzictwa”<sup>21</sup>.

I inna, jakże charakterystyczna uwaga: „Krzywdy należy wyrządzać wszystkie naraz, aby mniej odczuwane – mniej krzywdziły, dobrodziejstw zaś należy udzielać po trochu, by były lepiej odczuwalne. Przede wszystkim zaś książę musi żyć z poddanymi w taki sposób, by na skutek żadnego

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 33.

<sup>20</sup> Hieronim Savonarola został spalony na stosie nie jako inicjator rządów republikańskich we Florencji, bo te jeszcze przez pewien czas trwały, ale jako heretyk wyklęty przez papieża w 1497 roku. Występował on bowiem przeciwko świeckiej władzy papieża, wcześniej zaś, jako opat klasztoru św. Marka, pozbył się ziemi klasztornej i kazał pracować mnichom. Poza tym – co nie przysparzało mu sympatii arystokracji, wyższego duchowieństwa i możnych rodów – zniósł lichwę, uwolnił niewypłacalnych dłużników itp.

<sup>21</sup> N. Machiavelli, *Książę*, *op.cit.*, s. 72–73.

dobrego czy złego wydarzenia nie musiał go zmieniać; gdy bowiem nadejdą niepomyślne czasy, za późno już będzie na wyrządzenie zła, zaś dobro, które wyświadczysz, korzyści ci nie przyniesie, gdyż nikt wdzięczności ci nie okaże, bo uzna je za wymuszone”<sup>22</sup>.

Na koniec tej skrótowej (i z tego powodu zapewne niepełnej) prezentacji poglądów „ojca duchowego” pragmatyzmu w działalności publicznej: politycznej, biznesowej itp. dwa jeszcze cytaty, których dziś adresatem byłiby tak zwani ludzie interesu: przedsiębiorcy, stawiający sobie jako jedyny cel zysk i nic poza tym: „Konieczne jest postępowanie tak roztropne, by na wstyd się nie narazić poprzez przywary, które stratę państwa [a więc współcześnie także na przykład firmy, rynku – przyp. J.K.] spowodować by mogły, zaś, jeżeli to możliwe, nawet takich się wystrzegać, co utraty państwa nie spowodują; lecz, jeżeli to możliwe nie jest, nie należy się zbyt nimi zajmować. A także niech nie obawia się, że te przywary, bez których trudno uratować państwo, przyniosą mu niesławę; bowiem, jeśli wszystko się dobrze rozważy, niejedną znajdzie się rzecz, która wyda się cnotą, a do zguby prowadzi, i niejedną, która wyda się wadą, a bezpieczeństwo i dobro państwu przyniesie”<sup>23</sup>.

„Wydatek z cudzego mienia nie tylko nie odbiera ci poważania, lecz go przysparza; szkodliwym jest tylko wydatek z własnego majątku. I nie ma rzeczy, która by się sama przez się tak marnowała, jak szczodrość; kiedy bowiem zeń korzystasz, tracisz nad nią kontrolę i stajesz się albo biednym albo pogardzanym, albo – gdy chcesz uniknąć ubóstwa – zachłannym i nienawidzonym. A wśród wszystkich tych rzeczy, których książę powinien się wystrzegać, jest wzgarda i nienawiść, a szczodrość tak do jednej, jak drugiej cię doprowadzi. Dlatego też mądrzej jest uchodzić za skąpca, co rodzi niesławę bez nienawiści, niż uchodzić za szczodrego i zasłużyć na miano grabieżcy, co rodzi niesławę oraz nienawiść”<sup>24</sup>.

Czyżby proroczo autor tych słów miał na myśli szefów niektórych współczesnych korporacji międzynarodowych korzystających z groszowej siły roboczej w światowych zagłębiach biedy, z pracy ponad siły, z pracy dzieci itp., dzięki temu jednak osiągających zyski, jakich nigdy w odmiennych warunkach by nie osiągnęli?

Czas więc postawić pytanie: co to jest etyka? Co to jest postępowanie etyczne? Czy można być etycznym tylko w życiu prywatnym, w życiu zawodowym natomiast kierować się wyłącznie osobistym, egoistycznym interesem? Czy „egoizm” rozumiany jako kierowanie się osobistym interesem, jak przed wiekami pisał Niccolò Machiavelli, a współcześnie między innymi

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 68.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 70–71.

neoliberalowie z Chicago Boys School, jest nie do pogodzenia z zachowaniem i postępowaniem etycznym na przykład w działalności gospodarczej, w rywalizacji o miejsce na rynku, o pozyskanie lojalnych i wiernych klientów? Czy dbałość o pomyślność firmy, którą się zarządza, jest nie do pogodzenia z życzliwością wobec załogi, z dobrymi partnerskimi relacjami między kadrą zarządzającą w przedsiębiorstwie a podlegającymi jej pracownikami? Czy dążenie do sukcesu ekonomicznego firmy wyklucza zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnych, środowiska, w którym ona działa? Czy to, że pisarska twórczość Machiavellego trafiła jako jedna z pierwszych, bo już w roku 1559, do utworzonego cztery lata wcześniej przez papieża Pawła IV, byłego Generalnego Inkwizytora Giovanniego Pietro Caraffa, indeksu ksiąg zakazanych, wynikało jedynie z tego, że nie uważał on postępowania moralnego za zasługujące na stawianie ponad wszelkimi innymi wartościami?

### **Na drodze do przewagi konkurencyjnej**

W drodze do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stosowane są różne sposoby. Praktyka wskazuje – a dzieło Niccola Machiavellego przypomina, iż także w odległej przeszłości działo się co najmniej podobnie – że nie wszystkie ze sposobów mają wymiar w pełni etyczny. Każdy biznesmen powinien jednak mieć świadomość – tego uczy nas doświadczenie niemieckie czy skandynawskie – że działania nieuczciwe zapewniają na ogół tylko krótkotrwały sukces. Jeśli przedsiębiorca chce odnosić sukcesy w dłuższym czasie, chce zdobyć i utrzymać mocną pozycję na rynku, to nieodzowne są działania zmierzające do zdobycia zaufania ludzi oraz nacechowane poczuciem społecznej odpowiedzialności za to, co i gdzie się czyni. Trzeba mieć również świadomość, że przewagi konkurencyjnej nie da się zdobyć szybko. To kompleksowe podejście wymaga postrzegania wielu zjawisk w kategoriach systemowych, wśród których musi znaleźć się społeczna odpowiedzialność za to, co czynimy. Charakterystyczne: światowy kryzys z przełomu poprzedniej i obecnej dekady praktycznie nie dotknął na przykład Szwecji, a boleśnie uderzył między innymi w gospodarkę USA.

Swego rodzaju paradoksem jest więc to, że za twórcę pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB), czyli *corporate social responsibility* (CSR)<sup>25</sup>, uznawany jest żyjący w latach 1908–1989 amerykański ekonomista

<sup>25</sup> Większość współczesnych teorii zarządzania, marketingu, a także etyki biznesu ma północnoamerykańskie korzenie, co powoduje, że od co najmniej połowy ubiegłego wieku w publikacjach naukowych związanych z tymi dziedzinami funkcjonowania gospodarki powszechnie jest używane nazewnictwo pochodzenia anglosaskiego.

Howard Bowen (a nie na przykład skandynawski), autor wydanej w 1953 roku, książki *Social Responsibilities of the Businessman*, dziś będącej już klasyką literatury przedmiotu. Jest wiele definicji CSR. Grażyna Bartkowiak definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne podejmowanie działań prospołecznych lub ich wspieranie, polegające na pomocy tym, którzy jej potrzebują, na „czynieniu dobra” innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społecznościom. Są to działania skierowane do konkretnych interesariuszy: pracowników, klientów zewnętrznych, inwestorów, kontrahentów, instytucji i osób zabiegających o ochronę środowiska naturalnego itp.<sup>26</sup>

Bardzo podobną definicję formułuje Danuta Kopycińska, sprowadzając ją jednocześnie ze szczybla ogólności na szczybel przedsiębiorstwa i dzieląc na dwie części: dotyczącą grup wewnętrznych (współwłaściciele i pracowników) oraz dotyczącą grup zewnętrznych (dostawcy, odbiorcy, banki, wierzyciele, władze lokalne i centralne, konkurenci itp.). Podkreśla ona, że model społecznej odpowiedzialności firmy jest wyznacznikiem nowoczesnego podejścia do zarządzania i zawarta jest w nim odpowiedzialność „za skutki działań wobec tak zwanych stakeholderów [interesariuszy], czyli wszystkich osób, których bezpośrednio lub pośrednio dotyczy działalność firm i które traktują swoje uprawnienia jako zobowiązania moralne firm”.

Istotne sformułowane przez Danutę Kopycińską uzupełnienie tej generalnej definicji podkreśla jej „zwrotność”. A chodzi o to, że „koncepcja społecznej odpowiedzialności to nie tylko odpowiedzialność firmy wobec grup wewnętrznych i zewnętrznych, ale także odpowiedzialność z kolei tych grup za firmę. Tak rozumiana społeczna odpowiedzialność bierze więc pod uwagę interesy wszystkich stron, nie pozwalając na realizację jednych interesów kosztem innych, i tym samym koncepcję tę można uznać za rozwiązanie niemal idealne, zapewniające równorzędność respektowania norm ekonomicznych, prawnych i moralnych”. Inne, bardzo istotne uzupełnienie: „Przedsiębiorstwo (...) jako instytucja nie posiada etycznych właściwości i tym samym nie ma czegoś takiego jak »nieetyczny biznes«, są tylko nieetycznie »prowadzone interesy«”<sup>27</sup>.

Rozważając problematykę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, warto pamiętać, że nie jest to idea oderwana od koncepcji przedstawianych w naukach o zarządzaniu, a dotyczących chociażby kluczowych

<sup>26</sup> G. Bartkowiak, *Etyka w biznesie i zarządzaniu. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1(10).

<sup>27</sup> D. Kopycińska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 186–190.

kompetencji i źródeł przewagi konkurencyjnej. Już John Kaya wskazuje, że potencjalnym źródłem tej przewagi jest architektura, rozumiana jako sieć relatywnych kontaktów wewnątrz (z pracownikami) i (lub) wokół firmy (z dostawcami, klientami itd.). W kontekście poruszanych zagadnień można zatem postawić pytanie: czy społeczna odpowiedzialność w biznesie może być postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej?

Zanim odniesiemy się do tego pytania, trzeba nawiązać do poglądów wspomnianego Kaya<sup>28</sup>. Według niego architektura wewnętrzna zwiększa wartość indywidualnych wkładów pracowników przez zdobycie wiedzy organizacyjnej, budowanie etyki współdziałania oraz wdrażanie rutyny organizacyjnej, co jednocześnie umożliwi ustalenie sposobów postępowania i elastycznego reagowania na zmieniające się okoliczności oraz zapewnia swobodny przepływ informacji. Architektura zewnętrzna – to z kolei szereg relatywnych kontraktów między podmiotami i organizacjami zewnętrznymi, na podstawie których następuje wymiana wiedzy albo określany jest czas reakcji na konkretne sygnały.

Czy tego typu struktury mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej? Odpowiedź może być tylko jedna. Taka architektura firmy będzie korzystnie oddziaływała na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wówczas, kiedy poruszone sprawy wyróżniają określoną firmę w taki sposób, że inne organizacje mają trudności z jej odtworzeniem, z zastosowaniem u siebie, albo też nie podejmują w ogóle takich prób. Przedstawione poglądy Kaya nie zamykają oczywiście wszystkich kwestii rzutujących na funkcjonowanie firm i ich pozycję na rynku. Takich czynników jest wiele, a związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu należy postrzegać jako wzmacniające inne działania.

Jak więc postępować, aby społeczna odpowiedzialność wzmacniała pozycję przedsiębiorcy i jego firmy? Czy można bez zastrzeżeń przyjmować za dobrą monetę – mimo pozornej zwartości i logiczności – wskazania sformułowane przed około pięciu wiekami przez Niccolò Machiavellego i z ogromnym zapalem jeszcze niedawno (w uwspółcześnionej wersji) powtarzane przez neoliberalistów, którym przez pewien czas ulegaliśmy również my, inicjując proces transformacji od gospodarki nakazowej do tak zwanej gospodarki rynkowej?

Po to, by rozstrzygnąć nasuwające się wątpliwości, trzeba przywołać kilka refleksji o charakterze ogólnym. Współczesne warunki funkcjonowania wymagają od przedsiębiorców stosowania różnorodnych form i metod oddziaływania na otoczenie i umiejętne wykorzystywanie warunków, jakie

---

<sup>28</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

ono stwarza. Trzeba też mieć świadomość, iż nie ma żadnej gwarancji, że zastosowane wcześniej z powodzeniem rozwiązania także w zmieniającej się nieustannie sytuacji przyniosą kolejny sukces, a walka konkurencyjna jest bezwzględna. Jest więc silna pokusa, by sięgać po środki nie zawsze w pełni etyczne. Ale takie działanie zapowiada, co już wcześniej podkreślono, jedynie krótkotrwały sukces.

Jeśli przedsiębiorca chce odnosić sukcesy w dłuższym czasie, to – po pierwsze – należy zdawać sobie sprawę, że przewagi konkurencyjnej nie da się zdobyć szybko, a po drugie – że droga do sukcesu zawsze prowadzi przez działania zmierzające do zdobycia zaufania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. To kompleksowe podejście wymaga postrzegania wielu zjawisk w kategoriach systemowych, wśród których musi znaleźć się społeczna odpowiedzialność za to, co czynimy.

Oprócz wymiernych działań konkretnych przedsiębiorców trzeba dostrzegać i uwzględniać, że istnieje wiele potencjalnych obszarów działań, które stwarzają pole do włączenia się administracji publicznej w wysiłki na rzecz wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Konieczne jest na przykład opracowanie norm akceptowanych przez firmy i przez opinię publiczną. Należy zdecydować, co w konkretnych warunkach powinno stanowić o tym, że firmę można uznać za społecznie odpowiedzialną. Kryteria muszą być jednoznaczne i w miarę precyzyjne. Takimi wyróżnikami może być, na przykład: stopień efektywnego wykorzystania energii, posiadanie kodeksu etycznego, programy realizowane na rzecz społeczności lokalnej i środowisko, rzetelna informacja na etykietach itd.

W opracowanie takich standardów, a także odpowiednich regulacji prawnych sprzyjających wdrażaniu zasad CSR, powinni włączyć się przedstawiciele odpowiednich urzędów. Tak szeroko zakrojone działania to nie tylko sprawa konkretnego przedsiębiorcy, ale także lokalnej społeczności i władz samorządowych. Ów system wzajemnych powiązań ma przypominać krwiociąg, być systemem naczyń połączonych, gdzie efektywność jednego elementu uzależniona jest od drugiego.

W rywalizacji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami istotnym, a zarazem ważnym obszarem działań jest edukacja i promocja idei społecznej odpowiedzialności. Pomimo działań podejmowanych przez organizacje społeczne (takie jak Forum Odpowiedzialnego Biznesu, funkcjonujące w Polsce już ponad 10 lat), poziom wiedzy na temat CSR, przynajmniej w naszym kraju, nie jest satysfakcjonujący. Jej zasady są najbardziej rozpowszechnione wśród dużych, często międzynarodowych korporacji, do których najszybciej docierają i w których na bieżąco wdrażane są światowe trendy w zarządzaniu. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach na temat działalności spo-

łecznej polskich przedsiębiorstw: przodują tu wielkie koncerny i korporacje, a – przynajmniej dotychczas – tylko niewielka część średnich i małych firm angażuje się w działania społeczne.

### **Bibliografia**

- Bartkowiak G., *Etyka w biznesie i zarządzaniu. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1(10).
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Maraton, Warszawa 1984.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE Warszawa 1996.
- Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
- Kopycińska D., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Machiavelli N., *Księżę*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005.

---

Jan Klimek – dr hab., prof. Szkoły Głównej Handlowej, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, przedsiębiorca. W artykule wykorzystano m.in. niektóre fragmenty książki *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań* (Difin, Warszawa 2014).

Joanna M. Moczyłowska

## MENTORING JAKO METODA ROZWOJU KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH PRACOWNIKA

Świat współczesnych organizacji to przestrzeń, w której coraz bardziej docenia się znaczenie pracy zespołowej. Wraz z odkryciem efektu synergii wiemy, że nawet najwybitniejsi, najbardziej utalentowani indywidualiści mogą być znacząco mniej efektywni niż zespół ludzi umiejących ze sobą współpracować. Naturalną konsekwencją tej konstatacji jest docenienie znaczenia kompetencji społecznych pracowników, które decydują o umiejętności efektywnego współdziałania. W profesjonalnie zarządzanych organizacjach ocenia się je już na etapie doboru kadr, a następnie inwestuje w ich rozwój i motywuje pracowników do pełnego wykorzystania w trakcie realizacji zadań zawodowych.

Wraz ze wzrostem roli kompetencji społecznych wśród kompetencji zawodowych pracowników rośnie zainteresowanie wykorzystaniem mentoringu jako treningu społecznego, który jest podstawą kształtowania i rozwoju tych kompetencji. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat istoty i uwarunkowań kompetencji społecznych oraz wskazanie zastosowania mentoringu w doskonaleniu tego niezmiernie istotnego elementu kompetencji zawodowych. W podsumowaniu zawarto propozycje problemów do dalszych badań nad mentoringiem.

### Kompetencje społeczne

Pojęcie kompetencji społecznych po raz pierwszy pojawiło się w literaturze naukowej za sprawą psychologa Roberta White'a w 1959 roku<sup>1</sup>. Od tego czasu przedstawiciele psychologii, socjologii, prakseologii, nauk o zarządzaniu i dyscyplin pokrewnych formułują nowe propozycje rozumienia tego pojęcia. Sposób ich ujmowania zależy zarówno od przyjętych założeń

---

<sup>1</sup> R. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review” 1959, No 66, s. 297–333.



teoretycznych, jak i od sposobu pomiaru zmiennych. Kompetencje społeczne bywają określane za pomocą takich terminów, jak: kompetencja (efektywność) komunikacyjna<sup>2</sup>, umiejętności komunikacyjne<sup>3</sup>, kompetencja relacyjna<sup>4</sup>, zdolności lub umiejętności społeczne<sup>5</sup>, kompetencja do efektywnego działania<sup>6</sup>.

Kompetencje społeczne są także utożsamiane z umiejętnościami adaptacyjnymi lub zbiorem wielu zdolności, umiejętności i cech<sup>7</sup>. Przykładem tego ostatniego podejścia jest koncepcja wiązana z polską psycholog Anną Matczak, która definiuje kompetencje społeczne jako „złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego”<sup>8</sup>. W definicji tej trafnie podkreśla się, że kompetencje społeczne ujawniają się w sytuacjach społecznych, czyli takich, w których występują inni ludzie, bez względu na to, jaka jest ich liczba oraz czy są to partnerzy działania czy tylko jego obserwatorzy.

Mimo podkreślonych tu różnic w definiowaniu kompetencji społecznych badacze problemu wydają się zgodni, że miernikiem kompetencji społecznych jest efektywność funkcjonowania w sytuacjach społecznych<sup>9</sup>. Zachowanie człowieka można uznać za kompetentne społecznie, gdy jest ono zarazem plastyczne i akceptowane społecznie. Podstawowe kryteria oceny tej efektywności przedstawia rys. 1. Są to: skuteczność w osiągnięciu celów, adekwatność zachowań w stosunku do oczekiwań i standardów społecznych (określane również jako przystosowanie społeczne), poczucie satysfakcji partnerów interakcji, czyli brak ponoszenia nadmiernych kosztów psychologicznych i psychofizjologicznych interakcji, umiejętność budowania więzi międzyludzkich.

---

<sup>2</sup> Por. M. Białecka-Pikul, *Interakcyjno-poznawcza koncepcja kompetencji komunikacyjnej małych dzieci*, „Psychologia Wychowawcza” 1993, nr 1, s. 14–24.

<sup>3</sup> Por. B. Wojciszke, R. Pieńkowski, *Q-sort Funkcjonowania Społecznego (QFS) – prezentacja narzędzia i przykłady jego zastosowań*, „Przegląd Psychologiczny” 1985, nr 28, s. 527–545.

<sup>4</sup> Por. R.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Handbook of interpersonal competence research*, Springer-Verlag Inc., New York 1989.

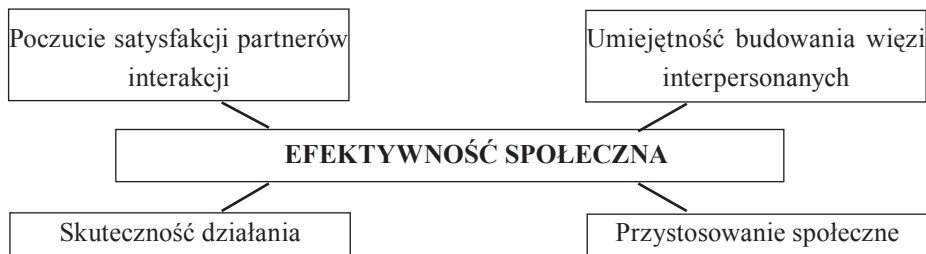
<sup>5</sup> Por. L.A. Maxim, S.J. Nowicki, *Developmental associations between nonverbal ability and social competence*, „Facta Universitatis” 2003, No. 2, s. 745–758; M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<sup>6</sup> Por. J. Raven, J. Stephenson, *The conceptualisation of competence*, w: *Competence in the learning society*, P. Lang (red.), Peter Lang Publishing Inc, New York 2001, s. 253–274.

<sup>7</sup> Za: K. Markowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>8</sup> A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKK*, Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2007, s. 7.

<sup>9</sup> Por. K. Markowska, *Psychologiczne...*, *op.cit.*, s. 16.



**Rys. 1. Kryteria efektywności społecznej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Markowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 16.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o istotę kompetencji społecznych, trzeba również rozstrzygnąć dylemat: jaka jest ich geneza? Czy kompetencje społeczne są zdolnościami, a więc z natury rzeczy stanowią pochodną cech osobowości człowieka, czy raczej dominującą rolę odgrywa w nich wiedza o normach i zasadach społecznych oraz budowane na jej fundamencie konkretne umiejętności? Interesującą propozycję rozstrzygnięcia tego dylematu znajdujemy na gruncie psychologii poznawczej.

Kompetencje społeczne traktuje ona jako przejaw wiedzy zbudowanej na podstawie analizy doświadczenia. Człowiek kompetentny społecznie to taki, który potrafi dokonywać selekcji informacji o charakterze społecznym. Dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego korzysta z informacji pozyskanych z otoczenia, budując własną wiedzę o interakcjach społecznych. Kompetencja społeczna będzie zatem wypadkową zdolności, jaką jest inteligencja społeczna niezbędna do poszukiwania i interpretowania informacji oraz umiejętności ujawniającej się na etapie wdrożenia rezultatu przetworzenia danych.

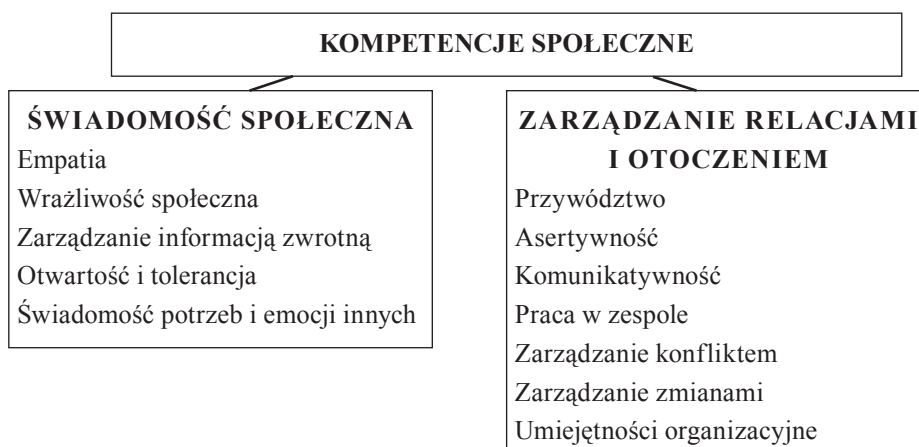
Z kolei M. Argyle<sup>10</sup>, badając naturę kompetencji społecznych, eksponuje znaczenie cech osobowościowo-temperamentalnych powodujących, że określona osoba ma większą skłonność do angażowania się w sytuacje społeczne.

Korzystne z punktu widzenia rozwoju kompetencji społecznych są takie predyspozycje, jak otwartość na nowe doświadczenia i niski poziom lęku w kontaktach z innymi. Powstawaniu kompetencji społecznych mogą również sprzyjać określone cechy systemu wartości i poziom rozwoju potrzeb społecznych, głównie motywacja prospołeczna<sup>11</sup>.

Traktowanie kompetencji społecznych jako wypadkowej zdolności i umiejętności znajdujemy w modelu S. Karwala (por. rys. 2).

<sup>10</sup> Por. M. Argyle, *Psychologia stosunków...*, *op.cit.*

<sup>11</sup> Za: K. Markowska, *Psychologiczne...*, *op.cit.*, s. 16.



**Rys. 2. Kompetencje społeczne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 62.

W tym ujęciu kompetencje społeczne obejmują świadomość społeczną oraz zarządzanie relacjami i otoczeniem. Świadomość społeczna to swoisty dla określonego człowieka sposób myślenia, uwarunkowany przyjętym systemem wartości i generujący wyobrażenia o rzeczywistości społecznej. Obejmuje ona style i formy komunikacyjne, kształtują ją obyczajowość, estetyka, religia, polityka, etyka itp.

Wyobrażenia rzeczywistości społecznej, połączone z ich świadomością i wrażliwością, tworzą bardzo różnorodną sieć porozumienia między poszczególnymi członkami społeczeństwa. Liczba mnoga używana w odniesieniu do kompetencji społecznych akcentuje ich złożoność. Radzenie sobie z określonego typu sytuacją społeczną czy realizowanie takiego lub innego celu społecznego wymaga udziału różnych umiejętności elementarnych, ich trafnego wybrania i adekwatnego zintegrowania. Kompetencje społeczne opierają się na wiedzy na temat obowiązujących w danym środowisku społecznym norm, funkcjonujących w nim schematów myślowych i emocjonalnych czy występujących różnic o charakterze kulturowym. Tak rozumiane stanowią ważny krok w kierunku dobrego zrozumienia i wykorzystania porządku społecznego panującego w organizacji, tym samym przekładają się na funkcjonowanie człowieka w roli pracownika.

## **Mentoring – narzędzie treningu społecznego**

Podstawą efektywnego funkcjonowania społecznego człowieka jest posiadanie określonego potencjału osobowościowego oraz wiedzy społecznej

pozwalających podejmować kompetentne zachowania. Tym, co umożliwia przekształcenie potencjału i wiedzy w pożądane zachowania, jest przede wszystkim trening społeczny. Może on mieć charakter codziennych kontaktów z innymi ludźmi w rzeczywistych sytuacjach życiowych (na przykład pełnienie funkcji organizacyjnych, działania pomocne i opiekuńcze, publiczne wystąpienie w imieniu firmy) lub „laboratoryjny” (na przykład w trakcie szkolenia czy sesji coachingowej). Każdy z nich stanowi źródło cennych doświadczeń i sprzyja gromadzeniu wiedzy na temat natury i uwarunkowań interakcji społecznych. Każda interakcja jest szansą na doskonalenie umiejętności społecznych pracownika.

Doświadczenia płynące z treningu społecznego mają kontekst wielowymiarowy. Z jednej strony jednostka buduje dzięki nim wiedzę o regułach wyznaczających relacje między ludźmi: zarówno uniwersalnych, które dotyczą wszystkich relacji, jak i charakterystycznych dla danego typu relacji. Z drugiej strony na podstawie tych reguł jednostka konstruuje wiedzę, która pozwala na koordynację zachowań społecznych, regulowanie stopnia bliskości z innymi oraz na rozwiązywanie konfliktów. Efektywność treningu społecznego zależy od potencjału intelektualnego jednostki, a zwłaszcza od inteligencji emocjonalnej, społecznej, a także od zdolności werbalnych. Najczęstszą metodą nabywania i podnoszenia własnych umiejętności społecznych jest uczenie się metodą prób i błędów oraz naśladowanie osób z otoczenia ocenianych przez jednostkę jako kompetentne społecznie.

Termin „mentor” pochodzi z eposu greckiego *Odyseja*. Tytułowy bohater, wyruszając pod Troję, powierzył swojemu przyjacielowi Mentorowi „cały swój dom i kazał czuwać nad wszystkim”. Mentor miał za zadanie wychowywać, nauczać i doskonalić syna Odyseusza Telemacha. Obecnie mianem mentora określa się osobę o rozwiniętych kompetencjach oraz godną zaufania, będącą wzorem do naśladowania. Nadal postrzegany jest jako „przewodnik” i „przyjaciel”. Według Davida Clutterbucka<sup>12</sup> mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym. Podstawową cechą tej relacji jest wzajemne zaufanie. z kolei G. Shea twierdzi, że „mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działania pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał”<sup>13</sup>. Jest to proces dwustronny, opierający się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się oraz wymagający zaangażowania i wkładu pracy rozciągniętego w czasie.

<sup>12</sup> Por. D. Clutterbuck, *Learning alliances: tapping into talent*, Institute of Personnel Development, London 1998.

<sup>13</sup> Za: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

Mentoring to relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Jej istota polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w planowaniu samorozwoju<sup>14</sup>.

Gerhard Blickle<sup>15</sup>, charakteryzując relację mentoringową, podkreśla, że między mentorem a protegowanym rozwija się związek intensywnej wymiany. W tym związku mentor pełni trzy podstawowe funkcje: jest modelem zachowań<sup>16</sup>, zapewnia wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery podopiecznego. Mentorzy z rozległym doświadczeniem i licznymi sukcesami zawodowymi mogą odkryć w relacji mistrz – uczeń nowe możliwości i źródło stymulacji także własnego rozwoju. Mentor może również czerpać satysfakcję z rozwoju mentorowanego, a więc z tego, że jego wysiłek i poświęcony czas przynoszą oczekiwane efekty. Podopieczny odwzajemnia się uznaniem, szacunkiem i lojalnością, przekazuje informacje na temat tego, co się dzieje w organizacji, i pomaga mentorowi w realizacji jego zadań. Jeśli uczeń odnosi sukcesy, mentor zyskuje dodatkowo opinię odkrywcy i opiekuna talentów. Można zatem wnioskować, że mentoring powinien przynosić korzyści wszystkim uczestnikom tego procesu: mentorowi, mentorowanemu, a także organizacji, która wykorzystuje to narzędzie do doskonalenia kapitału ludzkiego.

Z punktu widzenia organizacji koszty prowadzenia mentoringu związane są głównie z poświęconym przez mentora (na przykład menedżera) czasem i zaangażowaniem. Mentoring ma na celu poszerzenie perspektyw zawodowych pracowników, wspieranie transferu wiedzy, utrzymanie poziomu know-how. Służy także zatrzymaniu cennych dla organizacji pracowników, którzy stają się bardziej „widoczni” w firmie. Organizacja stosująca mentoring osiąga trzy główne korzyści:

1. Rozwój zasobów ludzkich – poszerzanie horyzontów pracownika, wpływ na jego rozwój i uczenie się, odpowiednie modelowanie kariery zawodowej, a w rezultacie poprawa jakości funkcjonowania całej organizacji.

---

<sup>14</sup> Por. S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 111.

<sup>15</sup> Za: J. Mesjasz, *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2(49), s. 73–88.

<sup>16</sup> Istota modelowania polega na tym, że mniej doświadczony pracownik wysoko ceni swego opiekuna i chce mu dorównać, dlatego też przyjmuje postawy, wartości i sposób postępowania swego mistrza.

2. Transfer „ukrytej” wiedzy – mentoring jest swoistym kanałem przekazu wiedzy i umiejętności od bardziej doświadczonych pracowników do ich podopiecznych, dzięki czemu ta wartościowa wiedza zostaje w organizacji nawet po ich odejściu. Jest ważnym narzędziem budowania tak zwanej puli kadr rezerwowych.

3. Zatrzymanie najbardziej wartościowych i ważnych dla organizacji pracowników przez ich docenienie i wyróżnienie<sup>17</sup>.

Osoba korzystająca ze wsparcia mentora (określana także mianem *mentee*<sup>18</sup>) ma nie tylko możliwość doskonalenia konkretnych funkcjonalnych kompetencji zawodowych, ale także kompetencji społecznych. Główne zadania, jakie spełnia mentoring w odniesieniu do wielostronnego rozwoju *mentee*, to:

- odkrywanie i urzeczywistnianie potencjału osoby mentorowanej;
- rozwijanie długotrwałej i samoistnej motywacji;
- ciągły i nieustający *feedback* pogłębiający samoświadomość;
- wspólna identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron mentorowanego;
- wsparcie ucznia w podejmowanych przez niego wyzwaniach;
- stymulowanie kreatywności i przedsiębiorczości *mentee*;
- odkrywanie w uczniu lidera i uświadamianie wpływu na innych;
- analiza możliwych ścieżek kariery, analiza związanych z nimi zagrożeń i szans;
- rozwijanie samowiedzy oraz cech przywódczych;
- wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów oraz ewaluacja stopnia ich osiągnięcia (cele dotyczą na przykład przebiegu nauki, rozwoju osobistego oraz kariery);
- uwrażliwianie mentorowanego na otaczający go świat, pobudzenie ciekawości i zachęcanie go do poszukiwania prawdy;
- nauczanie, jak się uczyć, zarządzać sobą oraz żyć z pasją i entuzjazmem<sup>19</sup>.

Mentoring nie powinien być mylony z inną nowoczesną formą doskonalenia kompetencji – coachingiem. Obie mają na celu rozwój zawodowy pracownika oraz wsparcie w świadomym podążaniu ścieżką kariery, jednakże coaching skupia się głównie na sprawach bieżących, a mentoring to proces

<sup>17</sup> M. Szymańska, K. Wolski, *Coaching i mentoring – pojęcia (nie)bliskoznaczne*, rynekpracy.pl (data dostępu: 14.04.2014).

<sup>18</sup> M. Łuźniak-Piecha, *Mentoring w karierze międzynarodowej – sukces zawodowy polskich profesjonalistów w Wielkiej Brytanii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115, s. 449–458.

<sup>19</sup> Por. S. Karwala, *Mentoring...*, *op.cit.*, s. 112.

długotrwały mający na celu zaplanowanie i rozwój kariery mentorowanego w długiej perspektywie czasowej. W coachingu nacisk położony jest na rozwój konkretnych umiejętności i know-how tak, aby coachingowany mógł sprostać różnorodnym wyzwaniom w pracy i w życiu osobistym.

Coaching jest także wykorzystywany podczas kształtowania właściwych stylów przywództwa i komunikacji. Pracownik korzystający z coachingu pracuje nad realizacją celów zawodowych i osobistych, które sam lub z pomocą coacha określa na początku programu. Wybiera sposób osiągnięcia celu, ale to coach monitoruje postępy, a także ocenia i proponuje narzędzia użyteczne w podniesieniu efektywności działania. Mentoring służy głównie do rozwoju i zaplanowania kariery w perspektywie długoterminowej. Mentor zajmuje wyższą pozycję w strukturze hierarchicznej organizacji. Korzystając z posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia w branży, w organizacji lub na danym stanowisku, udziela mentorowanemu rad i sugestii związanych z osiągnięciem celów zawodowych i zaplanowaniem ścieżki kariery. Ponadto pomaga rozwijać umiejętności funkcjonalne oraz wykorzystując doskonałą znajomość procedur i procesów, a także znając pułapki, które czekają na nieoświadczonego pracownika, wspiera go i udziela porad<sup>20</sup>.

Ważną cechą mentoringu jest dzielenie się tak zwaną życiową mądrością, co powoduje, że z całą pewnością jest on formą treningu społecznego, pozwalającego kształtować i rozwijać również kompetencje społeczne.

### **Bariery wykorzystywania**

Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że mentoring jest dziś pojęciem modnym, wskazywanym w licznych publikacjach naukowych i popularnonaukowych jako nowoczesna i efektywna metoda doskonalenia zawodowego kadr. Nie podważając tej tezy, należy wskazać także na potencjalne bariery i ograniczenia w wykorzystywaniu mentoringu do zarządzania ludźmi. Skuteczny mentoring wymaga relacji podmiotowej, o wysokim poziomie tolerancji, otwartości i umiejętnego korzystania z wolności własnej oraz przyznawania prawa do wolności drugiej stronie. Zapominanie o tym powoduje ryzyko przekształcenia się partnerskiej relacji mentora i mentorowanego w relację toksyczną, opartą na instrumentalnym, manipulacyjnym traktowaniu drugiego człowieka; tym samym przekreślona zostanie istota mentoringu.

Barierami w wykorzystywaniu nowoczesnych narzędzi doskonalenia kompetencji pracowników, w tym mentoringu, mogą być zarówno cechy

---

<sup>20</sup> Por. C. Wilson, *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa 2010.

osobowe poszczególnych pracowników, jak i właściwości kultury organizacyjnej. Badania<sup>21</sup> pozwalają na wniosek, że na poziomie kultury organizacyjnej zastosowanie mentoringu znacząco utrudnia:

- przesadne przywiązanie do tradycji i zamknięcie na nowe koncepcje zarządzania;
- niechęć do wprowadzania zmian i podejmowania ryzyka, niska tolerancja odmienności i niepewności;
- koncentracja na cechach pracowników zapewniających przetrwanie i stabilizację, kumulowanie inercyjnej energii organizacyjnej<sup>22</sup>;
- egalitaryzm, orientacja równościowa niesprzyjająca wyłanianiu talentów i kształtowaniu indywidualności;
- niedocenywanie kreatywności, brak promowania dzielenia się wiedzą;
- traktowanie mentoringu w kategoriach mało wartościowej „mody” w zarządzaniu;
- tendencja do maskowania prawdziwych motywów i odczuć w kontaktach międzyludzkich.

Mentoring może zakończyć się niepowodzeniem także na poziomie relacji konkretnych osób. Mentor o skłonnościach autorytarnych, narzucający swoje zdanie, traktujący mentorowanego w sposób protekcjonalny najpewniej nie osiągnie celów przewidywanych dla tej formy doskonalenia. Nie uda mu się pozyskać zaufania drugiej strony ani oprzeć mentoringu na partnerstwie i podmiotowości stron. Także postawa mentorowanego może okazać się barierą przekreślającą wykorzystanie mentoringu. Brak zaangażowania, niski poziom motywacji do rozwoju, do pracy nad sobą, oczekiwanie na gotowe rozwiązania problemów ze strony mentora to tylko przykłady zachowań i nastawień podważających sens mentoringu.

Wymienione bariery i ograniczenia dotyczą także kompetencji społecznych. Paradoksalnie najważniejszą barierą w wykorzystywaniu mentoringu jako treningu społecznego jest brak elementarnych umiejętności społecznych. Rozwój kompetencji społecznych wymaga, by były one już ukształtowane przynajmniej na podstawowym, elementarnym poziomie. W środowisku organizacji zarówno mentor, jak i poddawany jego oddziaływaniom to osoby dorosłe, co pozwala oczekiwać choćby minimalnego poziomu świadomości społecznej i umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza empatii i umiejętności komunikowania się. Niestety, może się okazać, że te oczekiwania, choć

<sup>21</sup> J. Mesjasz, *Bariery i ograniczenia...*, *op.cit.*, s. 85.

<sup>22</sup> Por. J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie energią organizacyjną – ujęcie teoretyczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2014, nr 4.



uzasadnione, mogą nie mieć pokrycia w rzeczywistości. Tym samym zbudowanie relacji mentoringowej staje się niemożliwe.

\*\*\*

Nadrzędnym celem przedsięwzięć szkoleniowo-rozwojowych jest doprowadzenie do takiego stanu w organizacji, w którym kompetencje pracowników będą odpowiadały bieżącym oraz przyszłym potrzebom pracodawcy, jednocześnie będą one źródłem rozwoju i satysfakcji pracownika. Dzięki wysokiej skuteczności mentoring jako narzędzie doskonalenia kompetencji systematycznie zyskuje na popularności. Jednakże nie może ono być traktowane w kategoriach panaceum na wszelkie problemy personalne organizacji, w tym wszelkie luki kompetencyjne. Błędny wybór i niewłaściwe dopasowanie metody wspierania rozwoju zawodowego prowadzi do braku efektów lub do efektów przeciwnych zamierzonym oraz do generowania kosztów nieadekwatnych do wyniku. Jeśli mentoring ma być źródłem korzyści przedstawionych w tym artykule, powinien być stosowany świadomie i profesjonalnie.

Z perspektywy teorii i praktyki zarządzania rola mentoringu nie ogranicza się tylko do wsparcia pojedynczych osób. Dzięki wytworzeniu relacji o nowej jakości korzyści przekładane są na funkcjonowanie całej społeczności organizacyjnej. W przypadku organizacji relacje tego typu zwykle pomagają w integracji i wspólnym rozwoju wszystkich ich uczestników, często wychodząc poza zakres samych mentorów i mentorowanych. Rozwój kompetencji społecznych uczestników mentoringu może wywołać trwałe, pożądane zmiany w pozostałych relacjach interpersonalnych w organizacji.

Temat mentoringu, choć obecny w literaturze naukowej co najmniej od 40 lat, wydaje się wciąż interesujący dla kolejnych pokoleń badawczy. W tym nurcie można sformułować przynajmniej kilka aktualnych i jednocześnie nowych problemów badawczych. Na przykład wciąż otwarty pozostaje temat kulturowych i narodowych uwarunkowań efektywności mentoringu. Warto też postawić pytanie o to, jak łączyć mentoring z zarządzaniem wiekiem czy szerzej: z zarządzaniem różnorodnością pokoleniową. Jaki profil predyspozycji osobowościowych szczególnie predysponuje do roli mentora i *mentee*? Czy i jak szacować koszty tej formy doskonalenia zawodowego? Jak ją ewaluować?

## Bibliografia

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009.
- Łuźniak-Piecha M., *Mentoring w karierze międzynarodowej – sukces zawodowy polskich profesjonalistów w Wielkiej Brytanii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115.

- Markowska K., *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Liberi Libri, Warszawa 2012.
- Matczak A., *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKK, Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2007.
- Maxim L.A., Nowicki S.J., *Developmental associations between nonverbal ability and social competence*, „Facta Universitatis” 2003, No. 2.
- Mesjasz J., *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2(49).
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Raven J., Stephenson J., *The conceptualisation of competence*, w: *Competence in the learning society*, P. Lang (red.), Peter Lang Publishing Inc, New York 2001.
- Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa 2010.

---

Joanna Moczyłowska – dr hab. w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, prof. nadzw. Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Zainteresowania badawcze: zarządzanie kapitałem ludzkim, zachowania organizacyjne, psychologia w zarządzaniu.

Monika Szczerbak

## **FINANCIAL REPORTING IN THE TIMES OF UNCERTAINTY AND GLOBAL CHANGES AGAINST THE POLISH CONDITIONS**

In the recent years, Polish companies have undergone profound and unquestionable changes. This was a result of modifications associated with the transformation of the Polish economy, integration with the European Union, as well as the changes taking place in the world: globalization, common acceptance of market orientation in business management, dynamic mechanism of competition, progress in technological, organizational and information field. The ongoing process of globalization on the one hand, gives opportunities for greater openness of the economies, offsetting differences in development, sense of community interests, on the other hand, it makes the national economies vulnerable to recessions, structural crises and growing unemployment. Thus, the risk of the company's activities increases and, under such tough conditions, a skillful use of modern management tools tailored to market trends will determine the development of the company. In the past, the fundamentals of traditional economy consisted of production management and managing manufacturing companies. Modern economy is ruled by knowledge and information. Those companies that have the best management systems and use them effectively will become market leaders<sup>1</sup>.

### **New challenges in managing enterprises**

Peter Drucker, amongst many other economists, indicated the emergence of new trends. He preached that innovation and knowledge are key to success, he warned against competition from Eastern markets and he also predicted the collapse of the economic power of the United States. His views were focused on anticipating changes in the times of uncertainty and increased risk. If the business world listened to all guidelines given by Peter

---

<sup>1</sup> Por. A. Herman, B. Dobiegała-Korona, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

Drucker perhaps we would avoid many of the challenges that societies around the world are facing today. These may include: focusing on achieving most important and valuable goals for society; inspiring managers by disciplines such as biology, political science and theology, strengthening employees perception of innovation; redefining leadership qualities, creating a management system that values diversity, personal opinions and their varieties, drastically reducing the use of old practices, encouraging innovation, developing holistic performance indicators; ensuring democratic access to knowledge and information; establishing internal marketplaces for ideas, talents and resources, and most importantly, providing managers with new tools tailored to the present business environment worldwide<sup>2</sup>.

Business management at the beginning of this century requires not only facing new challenges but also shows increased emphasis on openness and flexibility, which influence making business decisions on a national as well as international level. The trend of economic globalization and internationalization of enterprises highlights the importance of the international setting. Consequently, there is a high demand for universal financial data allowing to compare businesses regardless of their country of origin<sup>3</sup>. This enables business' owners, investors, creditors, lenders, contractors, competitive businesses and other entities to make appropriate and safe economic decisions. Due to this wide interest of various users information provided by accounting must be fulfilling the criterion of economic rationality, which means it has to be comprehensive, yet internally coherent, credible and useful, unbiased and timely, complete and comparable<sup>4</sup>. Such a financial statement becomes „a priority for making secure transactions for investors”<sup>5</sup> thereby increasing the stability of the markets.

The ongoing consolidation of the capital market or the labor market affects the speed of decision-making and processing all kinds of information, which includes financial data, mainly used by the company management. This information is fundamental for establishing forecasts of financial results of the company and their execution, it is used for optimizing resources, rationalizing their utilization, determining the size and structure of production and sales. Moreover, financial and pricing policies of a company are formulated and implemented mainly basing on financial data. Such information is crucial for assessing the operational health of a business, it is critical for

---

<sup>2</sup> G. Hamel, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review” 2009, May.

<sup>3</sup> M. Foremna-Pilarska, E. Radawiecka, *Rachunkowość na tle rozwiązań międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> M. Foremna-Pilarska, E. Radawiecka, *Rachunkowość..., op.cit.*

business' owners to evaluate the efficiency of management and prudent usage of entrusted assets. Historical data allows the formulation of future tasks, however the up-to-date data from running activities helps to monitor the results and, if necessary, taking appropriate corrective actions. As a result, the economic efficiency of a company is fully reflected in its financial situation. Therefore, the analysis of a financial situation of a company should account for one of the basic tools to optimize financial results.

The main source of data used to assess the financial situation of a company are financial statements. They become increasingly important especially for investors and creditors operating mainly in the global market. Therefore, data presented in any financial statement should be legible and understood by all recipients worldwide and all positions in a statement should allow for an assessment of the economic and financial situation.

### **Lacking information in financial statements**

Basic financial statement of a company – the balance sheet reflects the effects of decisions and economic events that occurred up to the day of its preparation in a synthetic form. A balance sheet illustrates a picture of the financial situation of a company. With this logical arrangement of a balance sheet the degree of financial liquidity of a company is easy to determine. At the same time, by analyzing the classification of sources of financing we can assess the degree of financial risk associated with a business as well as determine the effectiveness of using foreign capital and equity<sup>6</sup>. However, to fully assess the financial performance of a company profit recognized in the balance sheet in one position is clearly insufficient, therefore, the balance sheet is accompanied by a profit and loss statement – another significant financial statement of a company. It indicates the profit or loss – the most important results of an entity pursuing an economic activity. The financial result reflects the effectiveness of various company's accomplishments in different areas of its activities. The higher the profit achieved, the higher the profitability of its operations, which in consequence leads to an increase in the value of an entity<sup>7</sup>. In order to effectively increase the market value of a company we need to know the mechanism of generating results and apply appropriate procedures of its measurement. Profit and loss account allows us to do so, as it uses value streams and groups the company income. However, while preparing a profit and loss statement we need to take into consideration uncertainty that in-

---

<sup>6</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> *Rachunek wyników*, E. Nowak (red.), Difin, Warszawa 2004.

evitably accompanies economic events. To list a few examples: irrecoverable debts, decrease in foreign currency exchange rates, market price decrease or the amount of received complaints. Such uncertainty is included in the prudence concept, an accounting standard which makes sure that assets and income are not overstated and liabilities and fees are not devalued. Therefore, to fulfill expectations of the profit and loss statement recipients, it must be prepared in accordance with the principles of financial accounting, in particular following the prudence concept and matching principle. Moreover, the methodology for revenue recognition has to be defined, where the identification of actual costs is impossible or imprudent. A selection of an appropriate valuation method also has to be included in a profit and loss statement where an entity has a possibility to choose<sup>8</sup>.

It should be noted that inflation is a major problem in assessing the development trends of key economic values in a profit and loss statement. Without taking inflation into account it is difficult to assess whether the increase in sales and profit is the result of an actual progress in this area or whether it is just an apparent increase caused only by a higher price level. Therefore, in current economic conditions in Poland it is advised to adjust economic values presented in financial statements by the official inflation rate. Inflation negatively affects the picture of the actual economic processes by obscuring and distorting information expressed in monetary forms<sup>9</sup>. Information presented in a balance sheet and profit and loss statement are insufficient to evaluate the overall financial standing of a company, it should be supported by information from a cash flow statement, which provides information on the financial liquidity and solvency of an entity. Information deficiencies in the P&L statement result from the accrual accounting principle. The cash flow statement compensates for the above deficiencies, as it shows the movement in cash flows over the period as classified under operating, investing and financing activities, thus representing a true and fair view of a company's financial liquidity. This information is extremely important for shareholders, contractors or employees of a company. This is why in literature the term liquidity is referred to as the „heart of business”<sup>10</sup> or „the key to the wealth of the company”<sup>11</sup>.

Another elements of a financial statement is a statement of changes in equity, which shows the changes of all individual components of equity for

---

<sup>8</sup> G. Świdarska, *Rachunkowość zarządcza*, t. I, Difin, Warszawa 2009.

<sup>9</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, *op.cit.*

<sup>10</sup> A.J. Tracy, *Sprawozdania finansowe firm*, PWN, Warszawa 1994.

<sup>11</sup> B. Underdown, P. Taylor, *Accounting Theory and Policy Making*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1991.

the current and previous financial year. One of the mandatory parts of financial statements of all entities is additional information. In accordance with IAS 1 and the Polish Accounting Act, the notes shall include relevant information and explanations necessary to ensure that the financial statements accurately and fairly represent the financial position and result of a company.

In addition to the above discussed elements of financial statements, many entities present the results of the financial analysis including a description of the main indicators of the financial results achieved by the entity, its financial position and uncertainties it might be facing<sup>12</sup>.

### **Report on the entity's impact on the environment**

Companies in these sectors of the economy where environmental impact is significant and where employees are one of the major group of financial statement recipients prepare a report on the influence of the company on the environment and a report on the value added. Such report should present clear information on the current state of the environment, factors, measures or activities that affect or are likely to affect the environment, are designed to protect the environment, cost-benefit analysis and economic analysis used for such measures or actions. Moreover, information about the state of human health and safety, including the contamination of the food chain, human living conditions, cultural sites and other buildings which may be affected by operations of a company.

### **Regulations of financial statements' correct presentation**

Regulations regarding the correct presentation of prepared by entities financial statements are subject to constant change, as they have to fulfill all expectations of their users who expect reliability of the information given<sup>13</sup>. The most difficult areas to regulate and at the same time most crucial include: The Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements, at fair value measurement, the form of presenting financial statements, financial instruments, leases and revenue recognition issue<sup>14</sup> while developing new

---

<sup>12</sup> MSR 1, par. 9, Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego.

<sup>13</sup> K. Świetla, *Kwantyfikacja i ujęcie lokat kapitałowych w jednostkowych sprawozdaniach finansowych wybranych spółek giełdowych*, w: *Współczesne uwarunkowania kwantyfikacji w rachunkowości*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2013.

<sup>14</sup> M. Kędzior, K. Grabiński, *Ocena opracowywanego przez IASB i FASB projektu założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 61(117) Warszawa 2011.

technologies or increasing the number of complex transactions. The above key areas constitute a mutual work of the IASB and FASB convergences. The convergence effort intends to adjust the concepts according to IAS/IFRS and U.S. regulations based on U.S. GAAP to increase the degree of financial statements comparability<sup>15</sup>. As a result of this cooperation new regulations are being established that are considered controversial and often criticized by the users of financial statements.

The argument justifying these opinions is the costs and benefits criterion. New regulations often generate more costs than expected by the public benefits<sup>16</sup>. In early March, the Financial Accounting Standards Board (FASB) has published a new chapter on changes to the Framework of financial reporting regarding the additional information<sup>17</sup>. In this proposal, the FASB has introduced what it considers as the foundations for the Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements regarding the notes (additional information). The FASB pointed out that notes should primarily provide information on particularly significant positions reported in financial statements that may be relevant from the perspective of a potential investor (suppliers of capital). Additional information should also include general information about the entity and its operations, as well as the special circumstances, which may benefit or detriment the operations of an entity. FASB also stresses that an excess of information in notes may create problems for users in assessment of the information, while generating additional costs for a company.

It is therefore crucial to only disclose information, which is essential for a full understanding of the achievements of a business and which allows for an accurate analysis of the economic and financial performance of a company.

In Poland, financial institutions and listed companies are obliged to apply to IFRS. Revised IFRS published by the International Accounting Standards Board (IASB) are mainly associated with recently occurring financial crises, spectacular failures of large companies and a growing criticism towards the existing accounting regulations. It is argued that current regulations do not secure presenting the risk associated with investing in special purpose entities and other financial structures in consolidated financial statements<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> K. Grabiński, *Dylematy wyboru w zakresie problemu rozpoznawania przychodów we wspólnym projekcie IASB i FASB*, w: *Współczesne uwarunkowania kwantyfikacji w rachunkowości*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2013.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Strona: <http://www.podatki.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/opublikowano-propozycje-zmian-zalozen-koncepcyjnych-sprawozdawczosci-finansowej>.

<sup>18</sup> M. Jakubczyk, <http://www.podatki.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/nowe-standardy-mssf-daja-inwestorom-wieksza-przejrzystosc-sprawozdan-finansowych>.



Currently, one of the most important changes is the introduction of a new definition for control in IFRS 10. The previous definition of control emphasized formal aspects. Now the emphasis is on the economic content of the relationship between companies. These regulations mean that the right to vote will no longer be the only determinant for control. The new definition indicates the shareholders entitlement to the even distribution of risk or return on investment. All changes lead to the discharge from the balance sheet of all areas and entities highly influenced by the group. In practice this means including into the consolidation these investments, which have so far not been subject to it and vice versa. In addition, the new rule may also apply to shareholders holding: special purpose entities (SPE), limited partnerships, limited joint-stock partnerships or investment funds. Another new regulation says that in accordance with IFRS 10 control can be delegated to another entity. The new rules should ensure better transparency in reporting and clarify certain areas of concerns, doubts or controversies.

### **The new template for financial statements**

The processes associated with globalization and regional integration, increasing risk of economic activity related to growing competition, the development of capital markets and new financial instruments, foreign capital, as a form of obtaining financial fund are factors that significantly affect the changing needs of the financial statements' readers.

Nowadays, to fulfill the need of financial statements' readers that demand information, the theory and practice of accounting introduced tools designed for reviewing the existing terms and concepts as well as preparing a new template of a financial statement. A template which takes into account the increasing role of knowledge, innovation and other elements of intangible resources. Today, a new form of contracts emerges in enterprises. These contracts focus on intangible assets, experience, innovation, information and knowledge that is not commonly accessible. One party to such a contract is an employee and the other in an employer. This new type of contract is an effect of the emergence of the „new economy”, „knowledge-based economy” or „post-industrial economy”<sup>19</sup>.

Expenditure incurred on employment and wages of well-educated employees, expenditure on their training and development cannot be considered as an unnecessary cost for businesses, but as an investment. Entrepreneurs

---

<sup>19</sup> E. Mączyńska, *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*, w: *Polska Myśl Strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn PTE” nr 2, PTE, Warszawa 2011.

who understand that and invest in their employees will certainly succeed. This fact is confirmed by companies from the new technologies sector. IT or biotechnological companies achieved success through knowledge, experience and innovation of their employees. In this environment, the traditional accounting model, which so far has perfectly described the economic operations of entities failed (inability to determine the correct return on sales and pricing of products embodying significant intangible resources such as employee's knowledge). Due to this situation researchers, scientists, accountants, auditors and many other entities associated with accounting are facing challenges. Maintaining a significant role of financial reporting in economic decision-making requires fundamental changes in the existing system, which will result in the creation of new tools to measure mainly those elements that have been so far considered as intangible and incalculable. In addition, the formation of international and global corporations, enormous capital needs and similar factors make the number of financial information users to grow. Regional and national solutions in the accounting systems are becoming irrelevant for „cosmopolitan” expectations of financial information users. The universal laws will of course remain in accounting, but more and more dynamic changes occur in accounting attributes that make the language understood within the country or region become a worldwide language of global businesses<sup>20</sup>.

However, the modern interpretation of financial statements does not mean their historical components depreciation, but it integrates them with additional accounting procedures and financial system within each company. The reliability of financial information must be unquestionable. In this regard, accounting is designed to protect the property and tax interests of the business environment as well as enabling to obtain useful information about the company.

Today, in times of uncertainty and increasing risk, companies need to adapt to this rapidly changing business environment. The need for information is constantly growing and at the same time demanding elaborate and accurate information provided by financial reporting. Moreover, risk management is a key component of today's successful business management. Polish entrepreneurs, facing the same challenges as their foreign competitors in their daily activities are not able to prevent the most dangerous threats for their businesses as effectively as their international rivals. Quick identification of opportunities and risks for the development of enterprises is a vital factor in the optimization of daily and strategic decisions taken

---

<sup>20</sup> M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, *Rachunkowość finansowa, op.cit.*

at various management levels. The experience of many countries indicates the importance of financial analysis extended by models of early warning systems for owners, entities establishing businesses and other institutions shaping and implementing economic policies. Indicators obtained during the analysis illustrate certain trends (tendencies). Therefore, they need to be analyzed across several periods of time. Recognizing their important role, indicators must be cautiously used and carefully examined when formulating conclusions.

The analysis of company's financial situation enables the assessment of its profitability, the size of assets, sources of financing, the degree of liquidity and the ability to pay off. It is also the starting point for predicting the future development of the financial situation of the company. The main source of data used to assess the financial situation of the company are financial statements.

Based on the statements' analysis, a financial manager should focus on revealing the strengths and weaknesses of a company in order to make appropriate business decisions. A financial manager should also use financial statements of all cooperating companies in order to assess their financial credibility and compare their performance results to the industry or other selected competitors. However, the financial comparability of international companies is significantly impaired by the differences that exist between national accounting systems. The wide range of national accounting systems does not allow a proper and effective business communications<sup>21</sup>.

Therefore, following the internationalization of economic processes, the accounting policies should also be harmonized resulting in global accounting<sup>22</sup>. As a consequence, transnational uniform accounting policies would be created. These policies would also help in making decisions concerning the processes of capital flows between economies of different countries. The concept of global accounting requires forming generally acceptable accounting principles. „Today's unprecedented changes are increasingly difficult to follow and to clearly evaluate, as they not only bring the desirable, expected changes, but also negative ones. (...) Accounting is also affected by this phenomenon. On the one hand, it is argued that financial reporting data currently provided by accounting does not allow for an assessment of actual condition and market value of enterprises (businesses), even the general usefulness of accounting for these purposes is questioned. On the other hand however, there is a growing need for further refining and unifying (standardizing) ac-

---

<sup>21</sup> M. Foremna-Pilarska, E. Radawiecka, *Rachunkowość...*, *op.cit.*

<sup>22</sup> M. Gmytrasiewicz, A. Karmańska, *Rachunkowość finansowa*, *op.cit.*

counting policies. New standards, including International Accounting Standards, bring as many new solutions as unfortunately disappointments, which are often criticized. (...) Thus, the basic functions of accounting and the underlying key principles are challenged. In addition, the existing discrepancies between the balance sheet law and the tax law reduces image clarity and causes a lot of confusion and even irregularities in the evaluation of analyzed businesses. All these arguments call for an in-depth reflection on the desired direction of changes in accounting, especially determining its use as an instrument to rationalize operations and early warning systems in the activity of analyzed business entities.<sup>23</sup> Time will only tell if the world is able to overcome this challenge.

### Bibliography

- Dobiegała-Korona B., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Gmytrasiewicz M., Karmańska A., *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2010.
- Grabiński K., *Dylematy wyboru w zakresie problemu rozpoznawania przychodów we wspólnym projekcie IASB i FASB*, w: *Współczesne uwarunkowania kwantyfikacji w rachunkowości*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2013.
- Hamel G., *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review” 2009, May.
- Kędzior M., Grabiński K., *Ocena opracowywanego przez IASB i FASB projektu założeń koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 61(117), Warszawa 2011.
- Mączyńska E., *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*, w: *Polska Myśl Strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn PTE” nr 2, PTE, Warszawa 2011.
- Świetla K., *Kwantyfikacja i ujęcie lokat kapitałowych w jednostkowych sprawozdaniach finansowych wybranych spółek giełdowych*, w: *Współczesne uwarunkowania kwantyfikacji w rachunkowości*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2013.

---

Monika Szcerbak – dr nauk ekonomicznych, wykładowca Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, absolwentka Państwowego Uniwersytetu Moskiewskiego im. M. Łomonosowa w Moskwie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Akademia Firm Rodzinnych – Zarządzanie firmą rodzinną). Członek międzynarodowej sieci International Network of Accountants and Auditors zrzeszającej firmy doradcze. Ambasadorka przedsiębiorczości kobiet.

---

<sup>23</sup> Strona: [http://rachunkowosc.com.pl/artykul/200709/1/Biale\\_plamy\\_i\\_pulapki\\_dzisiejszej\\_rachunkowosci](http://rachunkowosc.com.pl/artykul/200709/1/Biale_plamy_i_pulapki_dzisiejszej_rachunkowosci).

Aleksandr A. Stepanov

## ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Dziś małe przedsiębiorstwa przemysłowe działają na poziomie lokalnym, regionalnym, państwowym i międzynarodowym. W warunkach przejścia do gospodarki innowacyjnej małe przedsiębiorstwa przemysłowe odgrywają coraz większą rolę, stając się głównym czynnikiem podniesienia efektywności wszystkich sektorów produkcji przemysłowej. Z tych względów na etapie innowacyjnego rozwoju gospodarki Federacji Rosyjskiej postęp naukowo-techniczny w gałęziach przemysłu (wliczając duże przedsiębiorstwa przemysłowe i korporacje) określany jest stopniem rozwoju procesów innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach przemysłowych.

W 2009 roku w Federacji Rosyjskiej działało 1,6025 tys. małych firm. Liczba zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach w Rosji wyniosła 11,1929 tys.<sup>1</sup> Od 2004 do 2009 roku udział małych przedsiębiorstw w produkcji krajowym brutto Federacji Rosyjskiej wzrósł z 12,5 do 21%<sup>2</sup>. Prognozuje się, że udział małych i średnich przedsiębiorstw w produkcji krajowym brutto do 2020 roku wzrośnie do 60–70%. Zdaniem ekspertów wskaźnik ten w niektórych krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych wynosi 50% i więcej<sup>3</sup>. Obecnie znacząco wzrasta rola małych przedsiębiorstw przemysłowych w systemie produkcji przemysłowej opartej na procesach integracyjnych ze średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w warunkach okresu przejściowego do gospodarki postindustrialnej.

### W nowoczesnym społeczeństwie

Nowoczesne postindustrialne społeczeństwo zasadniczo zmienia postrzeganie miejsca i roli innowacyjnie rozwiniętych małych przedsiębiorstw

<sup>1</sup> Rosyjski Rocznik Statystyczny – 2011 r., Federalna Służba Statystyki Państwowej.

<sup>2</sup> Strona: <http://www.rg.ru/2011/11/22/dolya.html>.

<sup>3</sup> Strona: <http://www.rg.ru/2011/11/22/dolya.html>.

w systemie, zarówno w przemyśle, jak i we wszystkich innych rodzajach produkcji. Taka sytuacja da się wyjaśnić szeregiem następujących uwarunkowań. Po pierwsze, w gospodarce postindustrialnej, pomimo ciągłego rozwoju specjalizacji i zwiększenia poziomu koncentracji produkcji, rozwoju intensywnych powiązań wertykalnych i horyzontalnych, a także procesów kooperacji i integracji, znacznie ugruntowuje się funkcja, miejsce i znaczenie małych przedsiębiorstw przemysłowych. Małe firmy, których działalność opiera się na najnowszych osiągnięciach naukowo-technicznego, w coraz większym stopniu zwiększają drobną produkcję towarów, zaspokajając tym samym rosnący zewsząd popyt. Po drugie, postindustrialne społeczeństwo wykorzystujące postęp naukowo-techniczny jest w stanie odpowiedzieć na najróżniejsze potrzeby klientów nie tylko przez duże i średnie, ale też małe przedsiębiorstwa przemysłowe. Po trzecie, zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w społeczeństwie postindustrialnym we wszystkich sektorach gospodarki narodowej, w tym także w małych przedsiębiorstwach przemysłowych, jest zapewniony przez ciągle, zbalansowane i efektywne wykorzystanie zarówno kapitału, jak i najnowszej wiedzy oraz procesów innowacyjnych<sup>4</sup>.

Obiektywna konieczność i możliwość aktywizacji procesów innowacyjnych w małych zakładach przemysłowych objaśniana jest tym, że ich mała forma przyczynia się do ich wysokiej dynamiczności, elastyczności i zdolności adaptacji do zupełnie nowych warunków działalności produkcyjno-ekonomicznej w gospodarce rynkowej. Zasadniczą zaletą małych firm w porównaniu do dużych i średnich przedsiębiorstw jest ich wysoka mobilność i operatywność technologii produkcji, możliwość zmiany i rozszerzenia asortymentu wypuszczanej produkcji, szersze możliwości przyciągnięcia inwestycji, niskie koszty zarządzania, możliwość stworzenia nowych miejsc pracy oraz szybsze wdrażanie innowacyjnych pomysłów itp.

Jednak poziom rozwoju innowacyjności małych przedsiębiorstw przemysłowych w państwie rosyjskim pozostawia wiele do życzenia. W tym względzie istnieje potrzeba wyjaśnienia teoretyczno-metodologicznych problemów dotyczących zmiany rozumienia roli działalności innowacyjnej w gospodarce postindustrialnej.

---

<sup>4</sup> M.V. Savina, *Teoriya i metodologiya formirovaniya i razvitiya vedushchikh proizvoditel'nykh klassov obshchestva (politekonomicheskij aspekt)*, Izdatel'sko-Torgovaya Korporatsiya «Dashkov i Ko», Moskva 2009.

## **Czym jest, czym być powinna**

Kluczowym pojęciem jest „działalność innowacyjna”. Polega ona na twórczym poszukiwaniu innowacyjnych pomysłów i ich praktycznego zastosowania, ich adaptacji i pomyślnego przyswojenia w odniesieniu do szczegółów produkcyjno-technologicznych, organizacyjno-ekonomicznych i innych cech funkcjonowania małego przedsiębiorstwa na rynku. Ponieważ w zakresie działalności innowacyjnej leży tworzenie, wprowadzanie w życie, rozpowszechnianie, popyt i aktualizowanie innowacyjności, to działalność ta w swojej istocie jest swoistą formą przejawu stosunków socjalno-ekonomicznych. Działalność innowacyjna małych przedsiębiorstw przemysłowych zasadniczo jest systemem, który może zapewnić stworzenie i wypracowanie skutecznych i innowacyjnych produktów.

W zależności od celu działań innowacyjnych małych przedsiębiorstw wydziela się funkcjonalną działalność innowacyjną, w której wyróżnia się z kolei innowacyjną działalność ukierunkowaną na tworzenie nowych produktów, procesów i usług.

Działalność innowacyjna w małych przedsiębiorstwach przemysłowych, oczywiście, niesie ze sobą ryzyko. W zależności od opracowywanych i wdrażanych innowacji może ona nieść ze sobą albo niskie ryzyko, albo być innowacyjną działalnością średniego i wysokiego ryzyka. Zasadniczo ważną kwestią jest pytanie o zakres pojęcia „zarządzanie innowacyjną działalnością małych przedsiębiorstw przemysłowych”. Skrótowo, jest to zespół miar do regulacji i wzmocnienia działalności innowacyjnej i innowacyjnych procesów i powiązań, które pojawiają się dzięki ożywieniu innowacji.

Działalność innowacyjna w małych przedsiębiorstwach przemysłowych ma wiele stadiów. Realizowana jest ona na różnych etapach procesu innowacji: etap zarządzania opracowywaniem innowacji, etap zarządzania dotyczący opracowania innowacyjnego produktu, etap zarządzania dystrybucją innowacyjnego produktu i wreszcie etap zarządzania popytem innowacyjnych produktów.

Ważną teoretyczno-metodologiczną i praktyczną kwestią jest opracowanie kryteriów i wskaźników do pomiaru oceny efektywności działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw przemysłowych, adekwatnej do szybkości rozwoju gospodarki postindustrialnej.

## **Na drodze do gospodarki postindustrialnej**

Pojęcie efektywności działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw przemysłowych należy przede wszystkim rozpatrywać jako efektywność ich

specyficznej działalności gospodarczej w wypracowaniu, zagospodarowaniu, rozpowszechnieniu oraz w uaktualnieniu innowacji. Podstawą oceny powinien być potencjał innowacyjny małych przedsiębiorstw przemysłowych, który należy mierzyć według metod przyjętych w konkretnych gałęziach przemysłu. Miarą oceny efektywności innowacyjności rzeczywistej powinien być system oparty na zestawie kryteriów odzwierciedlających główne wyniki ich innowacyjno-produkcyjnej działalności. Takimi rezultatami w warunkach okresu przejściowego do gospodarki postindustrialnej są:

- po pierwsze, wyniki funkcjonalne, charakteryzujące stopień realizacji głównych celów innowacyjno-produkcyjnej działalności małych przedsiębiorstw przemysłowych;
- po drugie, wyniki ekonomiczne, które odzwierciedlają stosunek innowacyjno-funkcjonalnych rezultatów do czynników, które warunkują i powodują ich koszty;
- po trzecie, wyniki socjalne, odzwierciedlające stopień wpływu innowacyjno-produkcyjnej działalności na charakter i warunki pracy, jak również wpływu na stopień zaspokojenia materialnych i pozamaterialnych (duchowych) potrzeb wszystkich pracowników małych przedsiębiorstw;
- po czwarte, wyniki ekologiczne, odzwierciedlające stopień wpływu działalności innowacyjno-produkcyjnej na charakter i poziom ochrony lub zniszczenia, zarówno środowiska naturalnego, jak i ludzkiego zdrowia.

Przechodzenie przez wszystkie etapy zarządzania procesami innowacji w małych firmach powinno być zawsze oceniane według odrębnych rezultatów i kryteriów oceny efektywności. Na etapie zarządzania opracowaniem innowacji głównym rezultatem jest uzyskany efekt innowacyjno-zarządzający, a głównym kryterium oceny efektywności – osiągnięcie głównych celów i zadań opracowania i wdrożenia innowacji. Natomiast na etapie zarządzania praktycznym wdrażaniem innowacji głównym efektem powinien być tak zwany projektowo-innowacyjny efekt tworzenia innowacji, a kryterium efektywności – naukowo-techniczny poziom innowacyjnego opracowania (wskaźniki poziomu innowacyjności wytwarzanego produktu albo procesu). Na etapie zarządzania rozpowszechnianiem innowacji głównym rezultatem działalności innowacyjnej jest tak zwany efekt innowacyjno-marketingowy, za kryterium efektywności zaś powinny posłużyć dane dotyczące realizacji innowacyjnych opracowań na rynkach. Na etapie zarządzania popytem na innowacje głównym rezultatem jest efekt produkcyjno-innowacyjny, a kryterium efektywności – udział wprowadzonych innowacyjnych produktów i procesów w osiągniętych celach biznesowych.



Kolejnym ważnym teoretyczno-metodologicznym zagadnieniem aktywizacji działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw przemysłowych jest kwestia aktywnego wsparcia ze strony państwa. Obecnie w Federacji Rosyjskiej aktywizacja procesów działalności innowacyjnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych nie jest dostatecznie rozwinięta. Potwierdzają to wskaźniki innowacyjnej działalności w przedsiębiorstwach aktywnie wprowadzających osiągnięcia naukowo-techniczne. W Federacji Rosyjskiej współczynnik ten wynosi około 5%, podczas gdy analogiczny współczynnik w USA i w państwach Unii Europejskiej waha się w przedziale 25–30%. Sytuacja ta w dużej mierze była wynikiem poważnego braku działań ze strony państwa w zarządzaniu procesami rozwoju innowacji w małych przedsiębiorstwach przemysłowych<sup>5</sup>.

Skuteczny rozwój małych przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach innowacyjnej gospodarki wymaga rozwiązania wielu problemów związanych z przywróceniem kontroli państwa nad tymi procesami. Rozwiązanie tego problemu powinno dokonywać się zarówno na poziomie państwowym, jak i regionalnym, przede wszystkim poprzez opracowanie rozwoju polityki innowacyjnej państwa aż do zaktualizowania działalności innowacyjnej w małych przedsiębiorstwach; tworzenia przez państwo efektywnych mechanizmów regulacji finansowo-ekonomicznych do realizacji głównych kierunków innowacyjnej polityki państwowej. Dodatkowo konieczne jest, aby władze państwowe i regionalne wypracowały system środków do stymulowania rozwoju innowacji, zaoferowały pomoc konsultingową małym przedsiębiorstwom oraz tworzyły małe, innowacyjne firmy w branżach przemysłowych.

Rozwiązanie tych problemów powinno być oparte na regulacjach stanowionych przez państwo przy rozsądnym, zrównoważonym i wzajemnie uzupełniającym się wykorzystaniu nowoczesnych metod w warunkach gospodarki innowacyjnej na podstawie ścisłego przestrzegania zasady kompleksowości (zapewnienie zrównoważonego i zintegrowanego zagospodarowania innowacji); zasady etapowości i zarządzania poszczególnymi elementami (innowacje przeprowadzone według etapów i elementów procesu innowacyjnego); zasady antycypacji (nowatorstwo tworzonych i wdrażanych innowacji przewyższa poziom przedsiębiorstw z branży); zasady zabezpieczenia (świadomość celów i możliwość zabezpieczenia działalności innowacyjnej w niezbędne zasoby), itp.

---

<sup>5</sup> A.F. Zolotareva, M.V. Savina, A.A. Stepanov, I.A. Stepanov, L.L. Butuzova, *Aktual'nyye problemy formirovaniya i razvitiya innovatsionnoy ekonomiki RF*, AMA-PRESS, Moskva 2010.

## Bibliografia

- Alekhin S.P., Savina M.V., Stepanov A.A., Stepanov I.A., Butuzova L.L., *Aktual'nyye problemy i perspektivy razvitiya malykh promyshlennykh predpriyatiy v innovatsionnoy ekonomike*, Dashkov i Ko, Moskva 2010.
- Danilov, I.P., *Innovatsionnoye razvitiye kak faktor konkurentosposobnosti ekonomiki*, „Problemy sovremennoy ekonomiki” 2012, nr 2.
- Zolotareva A.F., Savina M.V., Stepanov A.A., Stepanov I.A., Butuzova L.L., *Aktual'nyye problemy formirovaniya i razvitiya innovatsionnoy ekonomiki RF*, AMA-PRESS, Moskva 2010.
- Kapran N.P., *Motiviruyushchaya organizatsionnaya sreda innovatsionnoy deyatel'nosti*, „Birzha intellektual'noy sobstvennosti” 2012, nr 7.
- Rosyjski Rocznik Statystyczny – 2011.

---

Aleksandr Annayarovich Stepanov – prof. dr hab. nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Zarządzania i Kierowania Projektami Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji Biznesowej.

Stanisław Krysiński, Ryszard Grosset

## **BEZPIECZEŃSTWO POWODZIOWE – CO WARTO ZMIENIĆ?**

Wzrasta zaniepokojenie skutkami katastrof naturalnych. Światowa Organizacja Meteorologiczna ocenia, iż 65% strat i blisko 90% ofiar ludzkich spowodowały katastrofy, które były związane z klimatem, pogodą i wodą. Skutki zjawisk meteorologicznych i hydrologicznych dotyczą w różnym stopniu zarówno wszystkie społeczeństwa, jak i infrastrukturę techniczną, komunikacyjną, często niosąc z sobą śmierć ludzi i zniweczenie ich życiowego dorobku. I o ile jesteśmy w stanie wymiernie oszacować straty materialne oraz gospodarcze, o tyle ludzkie życie ma wartość niewymierną.

Corocznie na całym świecie wylewają rzeki, strumienie, a wzdłuż jezior i wybrzeży mają miejsca zalania. Zjawisko hydrologiczne, jakim jest powódź, towarzyszy nam od zarania dziejów, a ponieważ nie możemy jego uniknąć, powinniśmy nauczyć się z nim żyć, nauczyć się choć trochę oswajać żywioł.

### **Wyspecjalizowane służby**

Na całym świecie wzrasta świadomość roli, jaką warunki pogodowe oraz zasoby wodne odgrywają w rozwoju państw czy regionów i jakie z tego wynikają konsekwencje dla społeczeństw oraz ośrodków, które kierują życiem społeczno-gospodarczym. Toteż poszczególne państwa dla ochrony życia i mienia obywateli organizują wyspecjalizowane służby, których zadaniem jest śledzenie procesów przyrodniczych zachodzących w atmosferze i hydrosferze oraz kontrola obiektów piętrzących wodę oraz jak najbardziej skuteczne określanie zagrożeń.

Niekorzystne prognozy wzrostu zagrożeń hydrologicznych w przyszłości sprawiają, iż stale poszukuje się bardziej efektywnych systemów walki z tym żywiołem. Efektywność działań na rzecz bezpieczeństwa powodziowego w zasadniczy sposób może podnieść odpowiednie zarządzanie ryzykiem powodziowym. Cenne w tym zakresie są nasze własne doświadczenia oraz co najmniej równie cenne doświadczenia innych krajów. Wynika z nich między

innymi, że systematyczny rozwój prewencji powodziowej (tak zwane metody nietechniczne) w dłuższym okresie przynosi trwałe korzyści w ograniczaniu strat powodziowych, przy czym powinien on być powiązany z rozwojem działań z zakresu bezpośredniej ochrony (inwestycje techniczne – budowa nowych, konserwacja istniejących urządzeń).

Zarządzanie ryzykiem powodziowym ma na celu redukcję zarówno wielkości powodzi, prawdopodobieństwa jej wystąpienia, jak i jej skutków przez rozwój programów zarządzania, które mają za zadanie jednocześnie następujące elementy systemu: prewencję powodziową, bezpośrednią ochronę przed powodzią, przygotowanie ludzi (opierające się głównie na informacji o ryzyku powodziowym i o zasadach postępowania w momencie wystąpienia zdarzenia), systematyczne dostosowywanie planów reagowania na wypadek powodzi, odbudowę zniszczeń oraz formułowanie wniosków dotyczących modyfikacji planów przeciwpowodziowych.

Pojedynczy człowiek nie ma możliwości zapobiec powodzi, jednakże każdy może się przyczynić, aby skutki powodzi były mniejsze, choćby przez zahamowanie ekspansji budownictwa mieszkaniowego i przemysłowego na tereny zalewowe i poldery. Bardzo ważna jest również świadomość, że powódź może spotkać każdego z nas.

### **W kierunku poprawy sytuacji**

Jak powinny zatem wyglądać dalsze, pożądane działania w kierunku poprawy istniejącej sytuacji? Poszukiwaniu takich rozwiązań służy opracowywany przez konsorcjum naukowe, w skład którego wchodzi Uczelnia Techniczno-Handlowa im Heleny Chodkowskiej, projekt „Optymalizacja procedur, dyslokacji baz i doskonalenie rozwiązań technicznych sprzętu stosowanego przez polskie służby ratownicze w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom naturalnym ze szczególnym uwzględnieniem powodzi”. Badania finansowane są przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Projekt ten, powstający na podstawie analizy dotychczas stosowanych rozwiązań, skłania do przemyśleń dotyczących niezbędnych działań służących doskonaleniu istniejących w Polsce rozwiązań w zakresie ochrony przeciwpowodziowej. Oto skrótowa prezentacja naszych propozycji:

- wyposażenie w sprzęt techniczny nowej generacji, który w sposób wydajny usprawniłby działania zabezpieczające przed nagłymi, niekiedy trudnymi do przewidzenia, zagrożeniami naturalnymi;
- zaopatrzenie w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego wytypowanych jednostek PSP i OSP w techniczne środki łączności

oraz sprzęt informatyczny, pozwalające na optymalizację czasu reakcji, a także racjonalne dysponowanie posiadanymi siłami i środkami;

- dostosowanie dyslokacji posiadanego oraz pozyskiwanego sprzętu ochrony przeciwpowodziowej do aktualnych potrzeb.

Wymienione przedsięwzięcia pozwoliłyby na stworzenie efektywnego systemu czynnej ochrony przeciwpowodziowej. Istotnym efektem tych działań powinno być radykalne skrócenie czasu oczekiwania na dostawę sprzętu na miejsce prowadzenia działań ratowniczych. Cel ten można zrealizować przez zmianę systemu planowania dyslokacji sprzętu i stworzenie lokalnych, małych baz sprzętu przeciwpowodziowego w miejscach o zwiększonym zagrożeniu w oparciu o lokalny potencjał PSP i OSP.

Problemem olbrzymiej wagi jest także skrócenie czasu reakcji na nadciągające zagrożenie, to jest czasu na odcinku informacja o zagrożeniu – zapewnienie w trybie doraźnym możliwych do zastosowania form ochrony biernej (w ich pełnym rozwinięciu operacyjnym). Rezultat ten można osiągnąć, stosując – stanowiące przedmiot badań prowadzonych w ramach projektu – zapory wypełniane wodą (fot. 1).



Fot. 1. Zapory wypełniane wodą produkcji firmy „Bielawa”, fot. S. Dzedzianowicz.

## Edukacja dla bezpieczeństwa

Ich zastosowanie ma następujące zalety:

- wymaga relatywnie niewielkiego zaangażowania potencjału ludzkiego;
- pozwala na radykalne skrócenie czasów rozwinięcia operacyjnego zapór;
- zapewnia w trakcie rozwijania zachowanie równomierności obciążenia (często już podtopionych) obwałowań i równomierne na całym ich odcinku zwiększanie tego obciążenia.

Problemem wartym rozważenia jest uzupełnienie i rozbudowa istniejącego systemu pomiaru stanu rzek przez zainstalowanie dodatkowych czujników i rozważenie możliwości sprzężenia wyników ich pomiarów z wynikami pomiarów intensywności opadów atmosferycznych.

Szczególnie niepokoją olbrzymie zaległości w dziedzinie edukacji dla bezpieczeństwa. Należy uczyć i uświadamiać społeczeństwo, jak należy „żyć z powodzią”. Brak podstawowej wiedzy na temat powodzi, systemu reagowania na zagrożenia powodziowe czy metod łagodzenia skutków tego zjawiska powoduje, iż w większości ludzie są bezradni w obliczu kataklizmu. Czekają biernie na ewakuację lub inne formy pomocy, uważając, że za ich bezpieczeństwo w całości odpowiadają władze lokalne, a jedyną formą walki z żywiołem są wały przeciwpowodziowe i zbiorniki retencyjne.

Na terenach zalewowych powinny być systematycznie organizowane akcje społeczno-informacyjne uświadamiające mieszkańców tych terenów, co mogą zrobić, gdy dotknie ich powódź. Świadoma jednostka będzie rozumiała ostrzeżenia powodziowe opracowywane przez służby meteorologiczne, przede wszystkim zaś będzie wiedziała, że mieszka na terenach zagrożonych powodzią, jak może zabezpieczyć swój dobytek (zamiast wpadać w panikę), będzie знаła zasady ewakuacji oraz miejsca ewakuacji oraz będzie wiedziała, jak nieść pomoc innym.

Zrozumienie faktu, że powodzie były, są i będą częścią naszego życia, z pewnością ułatwi również wprowadzenie ubezpieczeń na terenach zagrożonych powodzią. Powinny powstać odpowiednie ubezpieczenia od szkód powodziowych łagodzące następstwa klęski żywiołowej. Są one niezbędnym uzupełnieniem toczonej na tym polu walki. Trzeba jasno powiedzieć: dotychczasowe ubezpieczenia obowiązkowe napotkają duży opór ze strony osób zamieszkujących tereny zagrożone powodzią, ich koszt bowiem jest relatywnie wysoki. Ubezpieczenia subsydiowane przez państwo wraz z odpowiednim poziomem świadomości społecznej powinny przynieść zadowalający efekt. Można się spodziewać, że większość mieszkańców wykupi taką polisę.

## Za przykładem USA

Interesujące rozwiązanie w tej dziedzinie opracowały Stany Zjednoczone. Tam gminy mogą być objęte Państwowym Programem Ubezpieczeń Powodziowych (NFIP – *National Flood Insurance Program*), pod warunkiem że sporządzą odpowiednie mapy obszarów zagrożonych, wprowadzą strefy bezpieczeństwa oraz będą przestrzegać standardów dla budynków stawianych na takich terenach (współpracują z Krajową Służbą Pogodową – NWS, *National Weather Service*, podając aktualne dane). Także u nas na terenie każdej gminy powinny być stworzone i stale aktualizowane mapy terenów zalewowych i to one powinny być uwzględniane podczas tworzenia planów zagospodarowania przestrzennego. Ograniczyłyby to zabudowę terenów zalewowych, a tym samym straty na wypadek powodzi.

Niezbędne wydaje się także wprowadzenie skutecznego systemu rozposzczelniania ostrzeżeń mieszkańców. Powinien zostać opracowany system efektywnie informujący ludność o zbliżającym się niebezpieczeństwie. Powinien on integrować dotychczasowe metody powiadamiania (na przykład syreny alarmowe) z nowoczesnymi rozwiązaniami (na przykład powiadamianie za pomocą sms-ów, drogą mailową, powtarzanie komunikatów ostrzegających w lokalnych mediach). W ten sposób zwiększyłby się krąg osób poinformowanych, co pozwoliłoby mieszkańcom oraz służbom takim jak OSP działać na czas.

Są to bodaj najważniejsze obecnie działania, które w istotny sposób poprawiłyby funkcjonowanie systemu reagowania. Ubezpieczenia odciążąłyby budżet państwa finansujący straty wywołane przez powódź, stanowiąc gwarancję dla ludzi tracących dorobek swojego życia, że koszty odbudowy „życia” będą im zwrócone. Z kolei wzrost świadomości istniejących zagrożeń wśród mieszkańców, po pierwsze, pomógłby we wprowadzeniu ubezpieczeń, pod drugie – uświadomiłby ludziom ryzyko budowy jakichkolwiek obiektów na terenach zalewowych, po trzecie, ułatwiłby wszelkie działania zarówno prewencyjne i w walce z powodzią, a gdy klęska żywiołowa następuje – pozwoliłby na bardziej efektywne działania ewakuacyjne oraz na odbudowę budynków mieszkalnych, gospodarczych itp. po przejściu „wielkiej wody”.

Oczywiście jest jeszcze wiele innych obszarów wymagających poprawy. Potrzebne jest na przykład przywracanie naturalnej retencji terenów zalewowych, renaturyzacja rzek, inwestowanie w rozwiązania techniczne: nowe zbiorniki retencyjne, wały przeciwpowodziowe, kanały itp. Jednakże są to przedsięwzięcia bardzo kosztowne, które powinny być wdrażane i doskonalone, ale stopniowo, w przyszłości, bo jednorazowo środków na wszystko nie wystarczy. Trzeba więc je rozkładać w czasie, doraźnie zaś opierać się na

inicjatywach niskonakładowych, zwłaszcza ze sfery organizacyjnej. One na dzień dzisiejszy są bardziej istotne i niosą najszybciej największą korzyść.

Przedstawione w artykule oceny uogólniające stanowią materiał wyjściowy do omówienia rozwiązań szczegółowych. Będziemy starali się do nich powracać w kolejnych numerach kwartalnika, zachęcamy zarazem do dyskusji, do prezentacji własnych przemyśleń i propozycji działań, godnych upowszechnienia doświadczeń i zasługujących na uwagę rozwiązań w innych krajach. Do problemów szczególnie wartych bliższego zainteresowania i podjęcia jest przygotowanie wysoko kwalifikowanej kadry zarządzającej bezpieczeństwem, odpowiedzialnej za codzienną realizację zadań wynikających z ustawy o zarządzaniu kryzysowym. Tylko bowiem ludzie dobrze wykształceni potrafią w pełni dostrzegać zagrożenia, możliwe ataki sił natury, znają nowoczesne metody planowania i zarządzania w poszczególnych fazach zarządzania kryzysowego.

Uczelnia, z którą jesteśmy związani i która jest wydawcą „Przedsiębiorstwa Przyszłości” udzielającego nam gościny na swych łamach, tego rodzaju inicjatywę już podjęła i kontynuuje. Przygotowanie wszechstronnie wykształconej kadry w zakresie bezpieczeństwa oraz rozwijanie badań mających na celu poszukiwanie i proponowanie do realizacji nowości z tego zakresu, w tym bezpieczeństwa powodziowego, stanowi jeden z głównych obszarów aktywności rozbudowanego i cieszącego się dużym zainteresowaniem osób podejmujących kształcenie na poziomie wyższym (I i II stopnia) Wydziału Bezpieczeństwa Wewnętrznego UTH.

## Bibliografia

- Bednarczyk S., Jarzębińska T., Mackiewicz S., Wołoszyn E., *Vademecum ochrony przeciwpowodziowej*, Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej, Gdańsk 2006.
- Fal B., *Powódź letnia 1997*, „Gazeta Obserwatora” IMGiW 1997, t. 46, nr 5.
- Grela J., Słota H., Zieliński J., *Dorzecze Wisły: monografia powodzi lipiec 1999*, IMGiW, Warszawa 1999.
- Jednorął T., Sztobryn N., Wójcik L., Ziemiański M., *Powódź 2001 w Gdańsku*, „Gospodarka Wodna” 2002, nr 1.
- Koć J., *Powódź 2010 roku – sygnał do rozpoczęcia poważnych działań*, „Technologia Wody” 2011, nr 1.
- Majewski W., *Powódź w Gdańsku w lipcu 2001*, IMGiW, Warszawa 2010.
- Zelaziński J., *Przyjazne środowisku działania zapobiegające powodziom i łagodzące ich skutki*, materiały konferencyjne „Debata o wodzie i powodziach”, Gdańsk 2010 [dokumentacja elektroniczna, dostęp 15.12.2012, [http://pke.gdansk.pl/platforma\\_zapobiegajace\\_powodziom\\_janusz\\_zelazinski\\_28\\_06\\_2010.pdf](http://pke.gdansk.pl/platforma_zapobiegajace_powodziom_janusz_zelazinski_28_06_2010.pdf)].

---

Stanisław Krysiński – dr, prof. UHT im. Heleny Chodkowskiej, generał dywizji.

Ryszard Grosset – dr inż., prof. UHT im. Heleny Chodkowskiej, nadbrygadier Państwowej Straży Pożarnej.

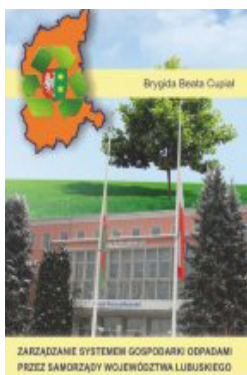


Iwona Lubimow-Burzyńska

## ZARZĄDZANIE SYSTEMEM GOSPODARKI ODPADAMI PRZEZ SAMORZĄDY WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO

Brygida Beata Cupiał

Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2013



W dążeniu do zrównoważonego rozwoju niezwykle istotna jest ochrona środowiska, w tym problemy związane z zarządzaniem odpadami. Książka autorstwa B.B. Cupiał *Zarządzanie systemem gospodarki odpadami przez samorzady województwa lubuskiego* to bardzo aktualna pozycja, jeśli brać pod uwagę rolę, jaka przypada w ochronie środowiska zarządzaniu odpadami, którego znaczenie widać wyjątkowo wyraźnie na tle trudności towarzyszących wdrażaniu w naszym kraju nowych rozwiązań prawnych w tym zakresie.

Autorka zwraca uwagę, że trwający wciąż jeszcze kryzys w gospodarce światowej, w tym w gospodarce europejskiej, automatycznie ogranicza konsumpcję w krajach nim objętych. Ilość odpadów obciążających środowisko jest w ogromnej części wypadkową wysokiego i narastającego od lat wzrostu konsumpcji w krajach rozwiniętych. Paradoksalnie, kryzys gospodarczy przyniósł korzystne następstwa dla stanu środowiska: ograniczając konsumpcję, spowodował spadek narastania ilości odpadów. Jak podkreśla we wstępie B.B. Cupiał, specyficzną cechą nowoczesnego podejścia do problemów wywoływanych zjawiskami kryzysowymi jest umiejętność przekształcenia kryzysu w szansę dalszego rozwoju. Tak jest – a w każdym razie tak być powinno – również w tym przypadku.

Zmniejszone strumienie odpadów napływających z gospodarstw domowych są (powinny być) szansą na udoskonalenie systemu gospodarki odpadami. Sytuacja taka może i powinna sprzyjać opracowaniu i wdrożeniu nowoczesnych metod zarządzania w zakresie gospodarowania odpadami, a także przetestowaniu i wdrożeniu służących temu nowoczesnych technolo-

gii. Jest to tym istotniejsze, że środowiskowe skutki rozwoju gospodarczego, nazywane najogólniej „problemem niekorzystnych zmian klimatu”, w swej większości powodują lawinowo wzrastające koszty ponoszone przez społeczeństwa, związane z restytucją zdegradowanego środowiska (tak zwany problem efektów zewnętrznych).

Najsilniej negatywne następstwa degradacji środowiska odczuwają społeczności lokalne. To one w największym stopniu narażone są na życie w zdegradowanym środowisku powodującym niekorzystne następstwa w stanie ich zdrowia. Konsekwencją jest między innymi konieczność kierowania znacznych środków finansowych z często skromnych budżetów lokalnych na usuwanie efektów degradacji środowiska, w tym w stanie zdrowotności ludności.

Publikacja nawiązuje w dużej mierze do metodologii nauk o zarządzaniu, a w szczególności do nauki o zarządzaniu środowiskiem. W tej dyscyplinie naukowej gospodarka odpadami jest jednym z ważniejszych obszarów<sup>1</sup>. Jednocześnie nie poddaje się ona autonomizacji, albowiem stanowi integralną część większego systemu społeczno-gospodarczego, wymagającego użycia holistycznej metodologii badawczej. Holistyczne podejście zakłada zastosowanie różnorodnych narzędzi wspomagających optymalizację procesów zarządzania (takich jak ocena cyklu życia LCA – *Life Cycle Assessment* czy GIS – *Geographical Information System*)<sup>2</sup>.

Książka zawiera analizę zarządzania systemem gospodarki odpadami w aspekcie praktyki samorządowej oraz organizacji gospodarczych z różnych sektorów. Przedstawiono dorobek i ewentualne perspektywy możliwego rozwoju tej dziedziny, nawiązując do przekształceń zachodzących w rozwiązaniach i w podejściu Unii Europejskiej i w Polsce do tych spraw. W książce zawarta jest „prezentacja gospodarki odpadami w województwie lubuskim jako działania podlegającego planowaniu i zarządzaniu systemowemu przez podmioty publiczne – samorządy terytorialne, które realizują to zadanie w ramach tak zwanych ustawowych zadań własnych”. Zawarto w niej także „przedstawienie gospodarki odpadami jako działania planowego, celowego (i zintegrowanego) w świetle specyfiki metod i instrumentów stosowanych w samorządach województwa lubuskiego”, kładąc nacisk na ocenę gospodarności, efektywności oraz możliwości optymalizacji działań.

<sup>1</sup> B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> GIS definiowany jest przez J. Gaździckiego jako „system pozyskiwania, gromadzenia, weryfikowania, analizowania, transferowania i udostępniania danych przestrzennych; w szerokim rozumieniu obejmuje metody, środki techniczne – sprzęt i oprogramowanie, bazę danych przestrzennych, organizację, zasoby oraz ludzi zainteresowanych jego funkcjonowaniem” (za: D. Gotlib, A. Iwaniak, R. Olszewski, *GIS. Obszary zastosowań*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 11).

Posłużono się w tym celu różnymi dostępnymi metodami i technikami, dążąc do wskazania możliwości sprawniejszego zarządzania. Chodzi o to, aby podejmowane działania uwzględniały rozwiązania ustrojowe (w tym: demokracji, zrównoważonego rozwoju, społecznej gospodarki rynkowej oraz samorządności). W obecnych uwarunkowaniach prawnych wdrażanie najistotniejszych zaleceń UE dotyczących problemów zarządzania środowiskiem następuje na szczeblu samorządu terytorialnego. Nie jest to specyfiką tylko naszego kraju, lecz częścią tak zwanego zarządzania wielopoziomowego we wszystkich krajach Unii. Istotą jest wykorzystanie endogenicznych potencjałów terytoriów do dynamizacji procesów rozwoju społeczeństw UE. Społeczności tych terytoriów, realizując zadania ogólnospołeczne (w tym przypadku dotyczące gospodarki odpadami), stosując ogólnie przyjęte instrumenty i techniki, dostosowują je do lokalnych i regionalnych uwarunkowań i tworzą w ten sposób oryginalne, a czasami nawet innowacyjne rozwiązania.

Książka składa się siedmiu zintegrowanych ze sobą rozdziałów oraz ze wstępu i zakończenia. W pierwszym rozdziale przedstawiono instytucjonalne uwarunkowania systemu gospodarowania odpadami w kontekście zadań samorządów. Autorka zajęła się analizą kwestii dotyczących samorządu terytorialnego i zarządzania gospodarką odpadami jako działaniami systemowymi. Kolejnym problemem jest analiza przedsiębiorstw w systemie gospodarki odpadami oraz zagadnień dotyczących lubuskiego modelu konkurencji na rynku. Wartościowym elementem opracowania jest ocena doświadczeń województwa lubuskiego w pozyskiwaniu środków unijnych przeznaczonych na inwestycje w zakresie regionalnej gospodarki odpadami.

Zastosowanie elementów analizy systemowej oraz podejścia opartego na teorii efektów zewnętrznych pozwoliło Autorce na ujawnienie możliwych do usunięcia niedoskonałości funkcjonowania systemu gospodarki odpadami. Ważnym elementem w przeprowadzonych analizach jest ocena praktyki samorządu województwa lubuskiego w obszarze systemu planowania gospodarki odpadami w okresie około dziesięcioletnim. Autorka, analizując strukturę rynku oraz organizacji na nim funkcjonujących, podkreśliła wyraźny postęp w stosowaniu podstawowych instrumentów zarządzania tą sferą działalności przez samorządy terytorialne. Brygida Beata Cupiał, skupiając się na organizacjach wyspecjalizowanych w usuwaniu i zagospodarowywaniu odpadów komunalnych, wskazała na istotne znaczenie dla praktyki diagnozowania dynamiki przemian w związku z reformami systemowymi. W publikacji starano się zaprezentować dotychczasowe doświadczenia lubuskich samorządów oraz prześledzić stan przygotowania do wdrożenia nowych rozwiązań instytucjonalnych. W analizie odwołano się do źródeł teoretycznych,

na których opierała się dotychczasowa praktyka, do dokumentów samorządu regionalnego oraz do danych statystycznych uzupełnionych własnymi badaniami empirycznymi oraz badaniami opisywanymi w literaturze przedmiotu.

Rozdział drugi – poza opisem blisko dziesięcioletniego okresu wdrażania instrumentów Planu gospodarowania odpadami zastosowanych w województwie lubuskim – zawiera krytyczną analizę wszystkich dokumentów województwa dotyczących odpadów i zarządzania nimi, rozdziały: trzeci, czwarty i piąty stanowią próbę prezentacji systemu gospodarki odpadami przez przedstawienie struktury tego elementu rynku w województwie oraz organizacji na nim funkcjonujących, z uwzględnieniem organizacji wyspecjalizowanych w odpadach komunalnych (stałych oraz zmieszanych). Odwołując się do tego szczegółowego opisu, można skorzystać z niego do diagnozowania dynamiki przemian w szerszej geograficznie (krajowej) skali, w skali innych województw oraz do sporządzania sektorowych analiz.

W zakończeniu książki Autorka skoncentrowała się na podsumowaniu doświadczeń województwa w pozyskiwaniu środków na rozwój inwestycji związanych z gospodarką odpadami (stałymi i ciekłymi). Uzyskano ich sporo, potwierdzając znaczący wpływ aktywności samorządu w tej dziedzinie na poprawę stanu środowiska, co udokumentowano przeglądem służących temu celowi wykonanych i planowanych inwestycji w regionie.

Publikacja stanowi wartościową pozycję wydawnictwa Uniwersytetu Zielonogórskiego, przede wszystkim ze względu na ważne i aktualne znaczenie podjętej problematyki. Wyróżnia ją też, przyjęte przez Autorkę, wieloaspektowe podejście do badanych zagadnień. I chociaż województwo lubuskie nie jest w rankingach oceniających poziom gospodarowania odpadami na najwyższych pozycjach (a może dzięki temu?), Autorka mogła wychwycić i zanalizować wiele trudnych do rozwiązania problemów, przed którymi stoją samorządy. Staranne i obiektywne spojrzenie na to, co w tym zakresie w województwie się działo i dzieje, jest dobrą, pogładową lekcją problemów, przed jakimi stoją samorządy na początku kolejnych głębokich zmian w zakresie zarządzania gospodarką odpadami komunalnymi oraz nie zawsze należycie wykorzystywanych możliwości skutecznego ich rozwiązywania.

---

Brygida Beata Cupiał – dr, związana z Katedrą Zarządzania Środowiskiem i Gospodarki Publicznej Uniwersytetu Zielonogórskiego, socjolog i filozof.

Iwona Lubimow-Burzyńska – dr, ekonomistka ze specjalnością zarządzanie, adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Marek Pajołek

## STRES W ZARZĄDZANIU (NA PRZYKŁADZIE STRAŻY POŻARNEJ)

Stres jest jednym z istotnych czynników towarzyszących realizacji funkcji zarządzania zarówno po stronie zarządzających, jak i zarządzanych, szczególnie w zawodach i na stanowiskach wiążących się z silnym poczuciem odpowiedzialności, a także w zawodach, w których gdzie występuje wysoki poziom zagrożenia, do nich zaś należy zawód strażaka (policjanta, żołnierza, ratownika górniczego itp.). Pochodzący z języka angielskiego termin „stres” dawno przestał być określeniem wyłącznie naukowym. Wszedł on do języka codziennego i jest używany potocznie. Richard Lazarus definiuje stres psychologiczny jako „szczególną relację między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyreżającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi”<sup>1</sup>.

Definicja ta traktuje stres jako zjawisko subiektywne. Wynika z tego, że stres pojawia się dopiero wtedy, gdy jednostka sama oceni sytuację jako zagrażającą lub szkodliwą<sup>2</sup>. Decydującą rolę odgrywa subiektywna ocena wymagań, a nie obiektywna intensywność stresorów<sup>3</sup>.

### Narastający problem społeczny

Stres związany z pracą, czyli stres zawodowy, staje się w obecnych czasach coraz większym problemem społecznym generującym ogromne koszty. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wykazały, że 38% badanej

---

<sup>1</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984, cyt. za: D. Molek-Winiarska, *Skutki stresu zawodowego*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 312.

<sup>2</sup> D. Molek-Winiarska, *Skutki...*, *op.cit.*, s. 312–313.

<sup>3</sup> E. Robak, M. Sierpińska, *Stres organizacyjny i jego wpływ na zachowania ludzi*, w: *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, F. Byłok, E. Robak (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 179.

grupy odczuwa w pracy „napięcia nerwowe”<sup>4</sup>. Naciski w pracy mogą powodować stres chroniczny (przewlekły), prowadzący między innymi do wypalenia zawodowego. Jest to syndrom wyczerpania emocjonalnego i fizycznego oraz znużenia poznawczego<sup>5</sup>. Z zawodem funkcjonariusza straży pożarnej wiąże się również inny rodzaj stresu: traumatyczny. Wywołują go zdarzenia, w których dochodzi do bezpośredniego zagrożenia zdrowia lub życia człowieka albo bliskiej mu osoby, w których jest on świadkiem zranienia lub śmierci innych ludzi<sup>6</sup>. Bardziej szczegółowy opis tych dwóch rodzajów stresu – w dalszej części artykułu.

Podobnie jak w innych krajach w Polsce Państwowa Straż Pożarna (PSP) jest zawodową, umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formacją przeznaczoną do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami<sup>7</sup>. W Polsce praca strażaka odbywa się w systemie zmianowym (24/48 godzin). Do głównych zadań PSP należy: znajdowanie i uwalnianie ludzi uwięzionych w uszkodzonych w wypadkach lub katastrofach budynkach, środkach komunikacji i innych obiektach, udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej ofiarom, zabezpieczanie miejsc objętych pożarem oraz współpraca ze służbami ratowniczymi i policją<sup>8</sup>. Tak jest w Polsce, tak jest na ogół także w innych krajach.

Zawód ten jest związany z wystawieniem na różnego rodzaju niebezpieczeństwa, z wysoką wypadkowością oraz wyższą zachorowalnością na niektóre choroby. Zwiększanie się absencji chorobowej wraz ze stażem pracy przebiega szybciej niż w innych grupach zawodowych. Strażacy w najstarszej grupie wiekowej trzykrotnie częściej niż w populacji ogólnej cierpią z powodu chorób układu oddechowego. Wysoka zachorowalność dotyczy także układów krążenia i kostno-mięśniowego oraz chorób psychicznych<sup>9</sup>.

Praca strażaków jest niewątpliwie związana ze stresem powodowanym koniecznością podejmowania bardzo trudnych i odpowiedzialnych zadań, na

---

<sup>4</sup> N. Cherry, *Stress, anxiety and work: A longitudinal study*, „Journal of Occupational Psychology” 1978, nr 51, s. 259–267, cyt za: P. Blanc, J. Jonge, W. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, N. Chmiel (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 170.

<sup>5</sup> P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia: kluczowe koncepcje. Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 140.

<sup>6</sup> B. Dudek, *Stres traumatyczny związany z pracą*, „Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego” 2003, nr 66, s. 67.

<sup>7</sup> Art. 1 ustawy z 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej, Dz.U. Nr 88, poz. 400 ze zm.

<sup>8</sup> E. Rząsowska, A.A. Fabryczewska, *Strażacy*, w: J. F. Terelak (red.), *Stres zawodowy: charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007, s. 447.

<sup>9</sup> I. Koronkiewicz, *Narażenie zawodowe funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej*, Państwowa Inspekcja Sanitarna Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Białystok 2004, s. 9.

granicy wykonalności, przy jednoczesnym niebezpieczeństwie utraty zdrowia lub życia własnego i innych ludzi. Samo oczekiwanie na alarm może być sytuacją stresogenną. Z pracą strażaka wiąże się stres traumatyczny jako reakcja na zdarzenia krytyczne zagrażające życiu. Stres może wywołać zaburzenia wymagające interwencji specjalisty<sup>10</sup>. W 2012 roku praca strażaka znalazła się na drugim miejscu na liście najbardziej stresujących zawodów w Stanach Zjednoczonych. Odsetek samobójstw, rozwodów, nadużywania używek i przypadków zawałów serca jest w tym zawodzie najwyższy w całym kraju. Ponadto odsetek strażaków w Ameryce cierpiących na syndrom stresu pourazowego waha się pomiędzy 16 a 24%<sup>11</sup>.

Źródła stresu w pracy strażaka można podzielić na wynikające z czynników fizycznych i psychologicznych. Źródłem stresorów fizycznych są warunki, w jakich strażacy pracują. Podejmowane przez nich akcje przeprowadzane są często w niekorzystnych okolicznościach: bardzo wysoka temperatura, wahania temperatury, wysoka wilgotność, dym, hałas, duże wysokości. Takie warunki są ekstremalnie męczące, obciążają układ nerwowy i ogólną sprawność fizyczną<sup>12</sup>.

### **Chroniczny i traumatyczny**

Gdy zaś chodzi o stesy psychologiczne, wyróżnia się – jak już wcześniej wspomniano – dwa ich rodzaje: chroniczny i traumatyczny. W każdej pracy występuje w różnym natężeniu stres pierwszego rodzaju. Natomiast specyficzny dla pracy strażaka jest częsty kontakt ze zdarzeniami traumatycznymi, w tym zagrażającymi życiu.

Stres chroniczny (zwany również przewlekłym) jest często bagatelizowany przez pracowników, ponieważ nie wywołuje natychmiastowych konsekwencji. Pracownicy przyzwyczajają się do codziennych stresorów i je ignorują. Jednakże wyczerpują one stopniowo zasoby odpornościowe jednostki<sup>13</sup>. W pracy strażaka ten przewlekły stres związany jest z funkcjonowaniem w stanie ciągłego napięcia nerwowego i w gotowości do błyskawicznego wyjazdu oraz z oczekiwaniem na alarm. Silne obciążenie nerwowo-psychiczne występuje podczas jazdy na miejsce akcji. Strażakom towarzyszy wtedy uczucie niepewności. Nie wiedzą, co zastaną na miejscu zdarzenia i jakim

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 5.

<sup>11</sup> P.J. Norwood, J. Rascati, *Recognizing and Combating Firefighter Stress*, „Fire Engineering” 2012, December, s. 87.

<sup>12</sup> E. Rząsowska, A.A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op.cit.*, s. 451.

<sup>13</sup> N. Ogińska-Bulik, M. Kaflik-Pieróg, *Stres zawodowy w służbach ratowniczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2006, s. 37.

zadaniom będą musieli sprostać. Pośpiech, niepewność oraz konieczność szybkiego decydowania pogłębiają napięcie emocjonalne<sup>14</sup>.

Ponadto czynniki stresogenne w zawodzie strażaka mogą tkwić w samej organizacji tej służby. Hierarchizacja stanowisk, zasada jednoosobowego dowodzenia i konieczność wykonywania rozkazów mogą być dla niejednej osoby bardzo obciążające i stresujące<sup>15</sup>. Stres jest także potęgowany przez występujące prawie wszędzie i zawsze cięcia budżetowe (oszczędności) oraz wymagania zarządzających, aby robić więcej za mniej. Również przełożeni, ulegając stresowi, często lekceważą jego sygnały, ponieważ obawiają się utraty autorytetu w oczach podwładnych. Brak właściwej reakcji na te sygnały skutkuje rozwijającym się stresem, który oddziałuje na całą załogę<sup>16</sup>.

Znaczącym czynnikiem mającym zły wpływ na zdrowie strażaków jest zmienny rytm dobowy pracy, ponieważ pełnią oni służbę w systemie 24 godzin pracy i 48 godzin czasu wolnego. Tak jest w Polsce i w bardzo wielu krajach. Niezgodny z naturalnym rytmem procesów życiowych człowieka system czasu pracy wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie rodziny i życia towarzyskiego<sup>17</sup>. Strażacy, narażeni na przeżywanie negatywnych emocji (lęk, przemęczenie, wrogość, irytacja) często przenoszą stres powstający w miejscu pracy do rodzinnego domu, co powoduje konflikty<sup>18</sup>. Poza tym powtarzające się stresory zewnętrzne kumulują się i po pewnym czasie prowadzą do szeregu schorzeń o charakterze nerwicowym<sup>19</sup>.

Stresor ten niekorzystnie wpływa na zdolność do pracy fizycznej i umysłowej<sup>20</sup>. Następstwem stresu przewlekłego mogą być zakłócenia organizmu w zakresie funkcjonowania behawioralnego, umysłowego i emocjonalnego. Osłabieniu mogą ulec procesy uwagi, decyzyjne, myślowe oraz percepcyjne, co skutkuje problemami w przeprowadzaniu akcji ratowniczych. Funkcjonariuszom straży pożarnej grozi również wypalenie zawodowe. Sprzyjają temu takie czynniki, jak: przeciążenie pracą, niedostatki właściwej organizacji pracy, złe relacje ze współpracownikami<sup>21</sup>. Mimo to badania wykazują, że

<sup>14</sup> M. Wejman, K. Przybylski, *Identyfikacja zagrożeń na stanowiskach pracy strażaków zawodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 59, s. 74.

<sup>15</sup> E. Rząsowska, A. A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op.cit.*, s. 451–452.

<sup>16</sup> P.J. Norwood, J. Rascati, *Recognizing...*, *op.cit.*, s. 88.

<sup>17</sup> M. Wejman, K. Przybylski, *Identyfikacja...*, *op.cit.*, s. 75.

<sup>18</sup> E. Rząsowska, A. A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op.cit.*, s. 453.

<sup>19</sup> M. Wejman, K. Przybylski, *Identyfikacja...*, *op.cit.*, s. 74.

<sup>20</sup> E. Rząsowska, A.A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op.cit.*, s. 451.

<sup>21</sup> J.M. Brown, E.A. Campbell, *Stress among emergency services personnel: progress and problems*, „Occupational Medicine” 1992, nr 4, s. 149–150, cyt. za: N. Ogińska-Bulik, M. Kaflik-Pieróg, *Stres...*, *op.cit.*, s. 74.



strażacy cechują się na ogół niższym poziomem wypalenia zawodowego od osób wykonujących inne zawody związane z ratownictwem i pomaganiem<sup>22</sup>.

Stres traumatyczny (ostry) – drugi z wymienionych i ściśle związany między innymi z zawodem strażaka – jest na stałe wpisany w rolę tych służb. Oprócz innych służb ratowniczych i policji prawdopodobieństwo doświadczenia stresu ostrego podczas wykonywania tego zawodu jest bardzo wysokie<sup>23</sup>. Strażacy w swojej pracy doświadczają obrazów makabrycznych urazów ludzi w wypadkach, zwęglonych ciał, śmierci osób, którym nie zdołali pomóc, a czasami zdarza się, że ich bezpośredni współpracownicy, inni funkcjonariusze straży, doznają uszczerbku na zdrowiu lub nawet ponoszą śmierć. Są to doświadczenia bardzo trudne, mogące prowadzić do depresji, uzależnień i samobójstwa<sup>24</sup>. Mogą również wywoływać u strażaków ciągle poczucie niebezpieczeństwa<sup>25</sup>.

Udział w zdarzeniach traumatycznych może doprowadzić do powstania zespołu zaburzeń po stresie urazowym (PTSD – *post-traumatic stress disorder*). Jest to opóźniona reakcja stresowa, w przypadku której osoba mimowolnie przeżywa na nowo emocjonalne, poznawcze i behawioralne aspekty przeszłego urazu<sup>26</sup>. Do szczególnie traumatycznych zdarzeń należą: poważne zagrożenie życia i zdrowia, poważne zagrożenie lub zranienie doznane przez dzieci lub osoby bliskie, nagła destrukcja życia rodzinnego, bycie świadkiem zranienia lub zabicia innej osoby, przemoc fizyczna, informacja o poważnym zranieniu osoby bliskiej<sup>27</sup>.

Badania dotyczące wymienionych przypadków prowadzone są w wielu krajach, także w Polsce. W 150-osobowej grupie strażaków badanej w naszym kraju przez Ogińską-Bulik i Langerę 71% badanych miało styczność z ofiarą śmiertelną, 45% było świadkiem zagrożenia życia kolegów, a 30% znalazło się w sytuacji zagrożenia własnego życia. 8% badanych przyznało, że doznało uszczerbku na zdrowiu podczas służby, a 13% z nich było świadkiem utraty zdrowia współpracownika<sup>28</sup>. Natomiast badania przeprowadzone

<sup>22</sup> N. Ogińska-Bulik, M. Kaflak-Pieróg, *Stres...*, *op. cit.*, s. 75.

<sup>23</sup> J. Koniarek, B. Dudek, *Zespół zaburzeń po stresie urazowym a stosunek do pracy strażaków*, „Medycyna Pracy” 2001, nr 3, s. 177.

<sup>24</sup> C. Pignataro, *Helping Mentally Distressed Firefighters Help Themselves*, „Fire Engineering” 2013, April, s. 38.

<sup>25</sup> E. Rząsovska, A. A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op. cit.*, s. 452.

<sup>26</sup> P. G. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia...*, *op. cit.*, s. 137.

<sup>27</sup> M. Lis-Turlejska, *Traumatyczny stres. Koncepcje i badania*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1998, cyt. za: J. Koniarek, B. Dudek, *Zespół...*, *op. cit.*, s. 177.

<sup>28</sup> N. Ogińska-Bulik, I. Langer, *Osobowość typu D i strategie radzenia sobie ze stresem a nasilenie objawów PTSD w grupie strażaków*. „Medycyna Pracy” 2007, nr 58 (4), s. 307–316, cyt. za: Z. Mockało, *Stres pourazowy w zawodzie strażaka – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 6, s. 3.

wśród strażaków z Kanady i USA wykazały, że w sytuacji traumatycznej uczestniczyło 85% próby kanadyjskiej i 90% próby amerykańskiej<sup>29</sup>.

## Zapobieganie, ograniczanie, wypieranie

Jednym z ważniejszych działań bezpośrednio związanych z procedurami zarządzania w stresogennych zawodach, zmierzających do zapobiegania pojawieniu się i utrwalaniu wywołującego tak rozległe i niebezpieczne w skutkach zjawiska jest prowadzenie bardzo wymagającej rekrutacji. Od kandydatów do zawodu strażaka oprócz odpowiedniej sprawności fizycznej oczekiwać należy zdolności do spełnienia wymagań osobowościowych i psychicznych. W trakcie rekrutacji do oczywistych działań należy zastosowanie testów sprawdzających psychiczne predyspozycje oraz odbycie rozmowy z psychologiem. Testy te są niedostępne do wglądu, ich ujawnienie jest przesłanką do pozbawienia psychologa prawa do wykonywania zawodu. Ogólnie można stwierdzić, że testy i rozmowy z psychologiem ukierunkowane są na sprawdzanie reakcji na stres kandydatów do służby w straży pożarnej oraz ich odporności psychicznej.

Opisane działania towarzyszące rekrutacji powinny sprawiać, że do pracy w tym zawodzie trafiać będą wyłącznie osoby cieszące się bardzo dobrym zdrowiem fizycznym i psychicznym, a więc takie, które mają niezbędne właściwości pozwalające radzić sobie ze stresem. Dzięki testom psychologicznym i sprawnościowym minimalizowane jest ryzyko niedopasowania charakteru i możliwości jednostki do pełnionych funkcji. Stres jest ograniczany w ten sposób już na poziomie rekrutacji dzięki bardzo rygorystycznej selekcji.

To niezwykle ważny element zarządzania w procesach tworzenia i kreowania kadry pracowników tej istotnej i odpowiedzialnej służby publicznej. Ale oczywiście nie można poprzestać wyłącznie na stworzeniu odpowiedniego, skutecznego „sita rekrutacyjnego”. Trzeba stale śledzić stan odporności na stres, gdyż może on pojawiać się (i pojawia się) stopniowo, a w sytuacjach traumatycznych może nastąpić jego gwałtowne nasilenie. Jeżeli wystąpi szczególnie traumatyczna sytuacja, kierownictwo ma obowiązek rozmowy ze strażakami biorącymi w niej udział. Powinna im być zaoferowana szybka i kompetentna pomoc specjalistyczna, zapobiegająca rozwojowi zespołu zaburzeń po stresie urazowym. Ofiary stresu traumatycznego powinny być poddane odpowiedniej terapii.

---

<sup>29</sup> W. Corneil, R. Beaton, S. Murphy, C. Johnson, K. Pike, *Exposure to traumatic incidents and prevalence of posttraumatic stress symptomatology in urban firefighters in two countries*, „Journal of Occupational Stress Psychology” 1999, nr 4, s. 131–141, cyt. za: N. Ogińska-Bulik, M. Kaflik-Pieróg, *Stres...*, *op.cit.*, s. 42.

Niestety, nie jest możliwe zastosowanie działań polegających na zmianach środowiska pracy, ograniczających liczbę i intensywność płynących ze środowiska stresorów. Sytuacje stresowe bowiem są stałą cechą tej służby i kierownictwo nie ma wpływu na to, z jakimi sytuacjami strażak zetknie się w akcji<sup>30</sup>. Można jednak organizować pracę w jednostce pomiędzy akcjami tak, aby rozładowywać napięcia towarzyszące służbie za pomocą dość prostych zabiegów. Oto na przykład strażacy pełniący wartę, jeśli nie ma wezwań, zajmują się pracami gospodarczymi polegającymi między innymi na dbaniu o sprzęt, wozy strażackie i porządek w jednostce. Ale te zajęcia w porach dnia, gdy nie ma wezwań o pomoc, nie wypełniają bez reszty całej dwudziestoczętrogodzinnej służby. Pozostaje trochę, niekiedy nawet dość dużo, „czasu niezagospodarowanego”.

Ten czas warto przeznaczyć na rozsądne odreagowanie napięć, jakie na co dzień towarzyszą służbie. Tak, jak zrobiono to w Białymstoku, gdzie zainstalowano stół do gry w bilard, zapewniono dostęp do urządzeń siłowni, umożliwiono oglądanie telewizji w świetlicy, przygotowano miejsce do odpoczynku w kąciaku pozwalającym na rekreacyjną drzemkę lub po prostu krótki sen. Aż do momentu alarmu. Wtedy wszyscy bez chwili ociągania powracają do swych ratowniczych obowiązków, z zapasem sił i gotowością do wypełniania przypadających im obowiązków.

W większości komend wojewódzkich PSP jest już zatrudniony na pełen etat przynajmniej jeden psycholog, odpowiedzialny nie tylko za pomoc w szkoleniu strażaków, ale również organizację wsparcia psychologicznego. Jedną form tego wsparcia mogą być rozwiązania zastosowane w Białymstoku. Te i inne inicjatywy warto oprzeć na odpowiednich programach pomocy psychologicznej, kojarzącej zajęcia odstresowujące z innymi przedsięwzięciami, mającymi na celu pogłębianie i rozwijanie kwalifikacji. Na przykład Komenda Wojewódzka PSP w Poznaniu wprowadziła w 2011 roku Program Rozwoju i Pomocy Psychologicznej. Kładzie się w nim nacisk między innymi na systematyczne szkolenie szeregowych strażaków oraz ich przełożonych: dowódców zmian i dyspozytorów. Służą one przekazywaniu podstaw psychoedukacji. W znajdujących się w strukturach tej komendy jednostkach ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej zainicjowano także cykl szkoleń „Stres a stres traumatyczny” uświadamiający, na czym polega to groźne w skutkach zjawisko i jak mu przeciwdziałać<sup>31</sup>. W innych jednostkach i w innych przypadkach skoncentrowano się na analizie doświadczeń wła-

<sup>30</sup> J. Pluczyńska, *Program rozwoju pomocy psychologicznej oraz psychoedukacji w Państwowej Straży Pożarnej w województwie wielkopolskim*, Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 2.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 1–7.

snych i innych jednostek, z kraju i z zagranicy, by wyciągać z nich wnioski do dalszych działań podnoszących wartość i skuteczność pełnionej służby.

### **Wiedzieć co, wiedzieć jak**

Dobry program obejmujący procedury zarządzania działaniami wzmacniającymi kondycję psychiczną w zawodach o takim napięciu emocjonalnym jak ratownictwo pożarnicze musi przyjmować za punkt wyjścia szeroką wiedzę wynikającą z prowadzonych badań, eksperymentów i analiz, do której dostęp zapewnia dość już bogata krajowa i zagraniczna literatura odnosząca się do tego tematu. Na przykład G. Tinline i S. Robertson przeprowadzili badanie psychospołecznych warunków pracy jako źródła stresu na angielskiej próbie strażaków. Strażacy wskazali na niską kontrolę nad swoją pracą, niepewność pracy, nieefektywne zasoby i komunikację w organizacji oraz niskie pensje i dodatki jako główne źródła odczuwanego przez nich stresu. Przynajmniej niektóre z tych elementów występują także w naszych służbach pożarniczych. Dużo częściej niż w ogólnej populacji pracujących, stwierdzają badacze z Wielkiej Brytanii, występują u nich fizyczne objawy stresu, takie jak: napięcie i bóle mięśni, ciągłe poirytowanie, łatwe denerwowanie się, trudności z koncentracją<sup>32</sup>. Po skończonych badaniach przeprowadzono dodatkowo zogniskowany wywiad grupowy. W jego toku objęci badaniami brytyjscy strażacy bardziej szczegółowo omówili dostrzegane przez nich źródła stresu w pracy. Przyznali, że nie są zadowoleni z przeprowadzanych szkoleń i treningów, a zmiany wprowadzane w organizacji następują zbyt szybko, bez odpowiedniego wyprzedzenia i przygotowania. Wskazali również na brak więzi między kadrą zarządzającą a jednostką<sup>33</sup>.

Z kolei z badań prowadzonych w Polsce (przez N. Ogińską-Bulik i M. Kaflik-Pieróg) wynika, że w pracy funkcjonariusza straży pożarnej najbardziej stresogennymi czynnikami są: świadomość psychicznego obciążenia pracą, brak nagród w pracy oraz poczucie niepewności wywołane wadami w organizacji pracy<sup>34</sup>.

W badaniach przeprowadzonych wśród 248 irlandzkich strażaków (G. Mulhern i S. Joseph) zauważono, że podwyższony poziom stresu był związany z emocjami powodowanymi zewnętrznymi kontrolami realizowanej przez nich służby, zwiększoną częstotliwością negatywnych emocji po

<sup>32</sup> G. Tinline, S. Robertson, *London Fire Brigade Stress (ASSET) Audit*, Raport z 25.05.2006. [www.robertsoncooper.com](http://www.robertsoncooper.com), cyt. za: Z. Mockało, *Stres przewlekły w zawodzie strażaka – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 9, s. 21.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 21.

<sup>34</sup> N. Ogińska-Bulik, M. Kaflik-Pieróg, *Stres...*, *op. cit.*, s. 130.

zdarzeniach traumatycznych, posługiwaniem się strategiami polegającymi na unikaniu takich zdarzeń, niską umiejętnością radzenia sobie ze stresem<sup>35</sup>.

E. Rząsovska i A. Fabryczewska badały natomiast między innymi poziom lęku wywoływanego śmiercią ofiar w wyniku różnego rodzaju zdarzeń, z jakimi zetknęli się polscy strażacy, porównując go z reakcją osób niezwiązanych z tą grupą zawodową. Specyfika pracy strażaka uprawdopodobnia uczestnictwo w wydarzeniach z występowaniem ofiar<sup>36</sup>. Wśród strażaków poziom odczuwanego lęku okazał się niższy niż w grupie kontrolnej. Bezpośredni kontakt z ciałem zmarłego, dotykanie go, w przypadku strażaków budzi mniej obaw.

Zbliżone badania podjęli J. Koniarek oraz B. Dudek. Analizując za pomocą specjalnego kwestionariusza poziom zaburzeń po stresie urazowym, 86% badanych strażaków potwierdziło, że zdarzało im się uczestniczyć w takich traumatycznych zdarzeniach. Oni reagowali podobnie, byli bardziej psychicznie odporni niż inne osoby, niezwiązane z tym zawodem. Niemniej wśród całej populacji strażaków 4,2% deklaruje symptomy wskazujące, że cierpią z powodu PTSD. Osoby te częściej od innych są niezadowolone z pracy oraz skłonne są ją zmienić, jeśli nadarzy się okazja. Doświadczenia traumatyczne negatywnie wpływają zarówno na psychikę, jak i na motywację do pracy, być może również na sposób wykonywania zadań<sup>37</sup>.

Nie przekłada się to jednak automatycznie na poziom wypalenia zawodowego. Wśród strażaków jest on jednym z najniższych w grupie zawodów obejmujących usługi społeczne. Tylko u 8,6% badanych strażaków – badania N. Ogińskiej-Bulik – wystąpiło wysokie nasilenie wypalenia zawodowego.

W ujęciu ogólnym stan zdrowia funkcjonariuszy straży pożarnej nie jest jednak zły. 26,4% strażaków zakwalifikowano do grupy o gorszym zdrowiu, a 73,6% do grupy o lepszym zdrowiu<sup>38</sup>. Być może jest to związane z tym, iż obecnie selekcja kandydatów do tej służby jest wyraźnie bardziej staranna niż dawniej. W warunkach dość wysokiego bezrobocia i niepewności co do trwałości zatrudnienia w sprywatyzowanych zakładach pracy wzrosła atrakcyjność pracy w takich instytucjach sektora publicznego, jak straż pożarna, policja itp.

<sup>35</sup> J. Brown, G. Mulhern, S. Joseph, *Incident-Related Stressors, Locus of Control, Coping and Psychosocial Distress Among Firefighters in Northern Ireland*, „Journal of Traumatic Stress” 2002, nr 2(15), s. 161–168, cyt. za: Z. Mockało, *Stres przewlekły...*, *op.cit.*, s. 22.

<sup>36</sup> E. Rząsovska, A. A. Fabryczewska, *Strażacy...*, *op. cit.*, s. 473.

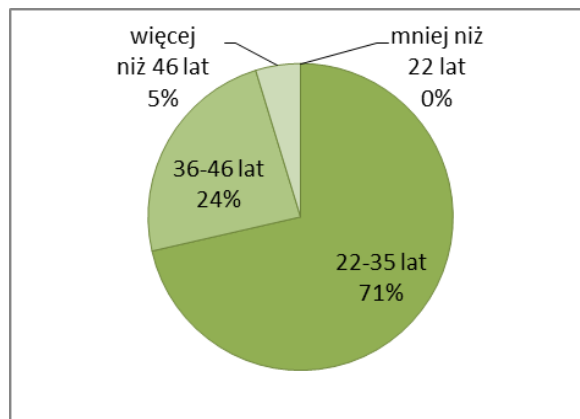
<sup>37</sup> J. Koniarek, B. Dudek, *Zespół...*, *op.cit.*, s. 179–182.

<sup>38</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych: źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006, s. 204–205.

## W konfrontacji z praktyką

Zaprezentowane informacje, pochodzące z literatury i odnoszące się do różnych aspektów stresu występującego w specyficznej grupie zawodowej, jaką są pracownicy i kadra straży pożarnej, i które wymagają uwzględnienia w procesach zarządzania tym odcinkiem służby społecznej skonfrontowano z bezpośrednimi obserwacjami w jednej z typowych jednostek PSP na terenie kraju. Badania przeprowadzone w roku 2014 przez autora objęły stosunkowo niewielką, ale reprezentatywną grupę pracowników tej formacji – była to próba 21 strażaków z dwóch zmian Jednostki Ratowniczo-Gaśniczej Nr 1 w Białymstoku. Badanym wyjaśniono cel badań, poinformowano o dobrowolności udziału w nich i o ich anonimowym charakterze. Badani wypełniali stosowne kwestionariusze zbiorowo, pod kontrolą badacza. Narzędziem był kwestionariusz ankiety skonstruowany na podstawie Kwestionariusza Stresu Zawodowego C.R. Coopera, H. Kahna i S. Williamsa (w polskiej adaptacji J. Lewandowskiego i J.F. Terelaka), podzielony na trzy główne części oraz dwa dodatkowe pytania<sup>39</sup>.

Na pierwszą część złożyły się pytania dotyczące satysfakcji z pracy, drugą stanowiły pytania na temat postrzeganych źródeł stresu w zawodzie strażaka, trzecia dotyczyła zdrowia strażaków. Badaniem zostali objęci tylko strażacy biorący bezpośredni udział w akcjach ratunkowych. Pominięci zostali pracownicy biurowi. W badanej grupie znaleźli się tylko mężczyźni. Zdecydowaną większość stanowiły osoby w wieku od 22 do 35 lat (71%). 24% to strażacy w wieku 36–46 lat, w grupie powyżej 46 roku życia znalazło się 5% z nich. Nikt nie miał mniej niż 22 lata (rys. 1).

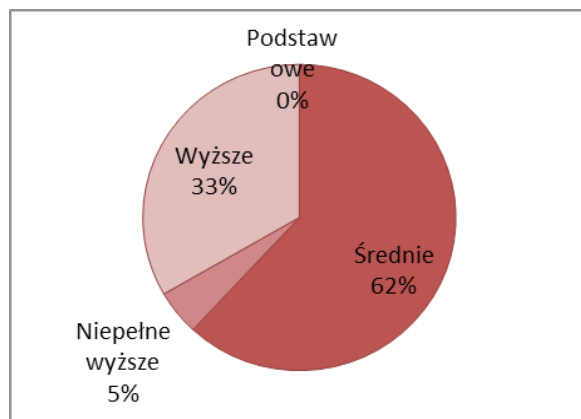


**Rys. 1. Podział badanej grupy według wieku**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>39</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 406–413.

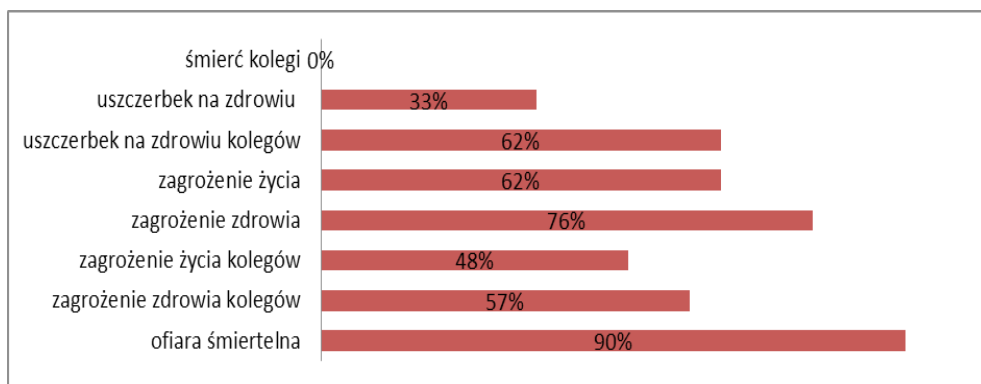
Wszyscy w badanej grupie mieli wykształcenie powyżej podstawowego. 62% strażaków zadeklarowało wykształcenie średnie, 33% wyższe, 5% niepełne wyższe (rys. 2).



Rys. 2. Podział badanej grupy według wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Strażacy ze stażem pracy od roku do 5 lat (42,9%) oraz od 6 do 10 lat (38,1%) stanowili prawie równe grupy. Identyczny (po 9,5%) był odsetek funkcjonariuszy ze stażem od 11 do 15 lat oraz powyżej 15 lat. Średni staż pracy ankietowanych to 7,5 roku. Powszechny był kontakt z ofiarami śmiertelnymi (90% badanych).



Rys. 3. Częstość występowania czynników traumatyzujących wśród strażaków w badanej grupie

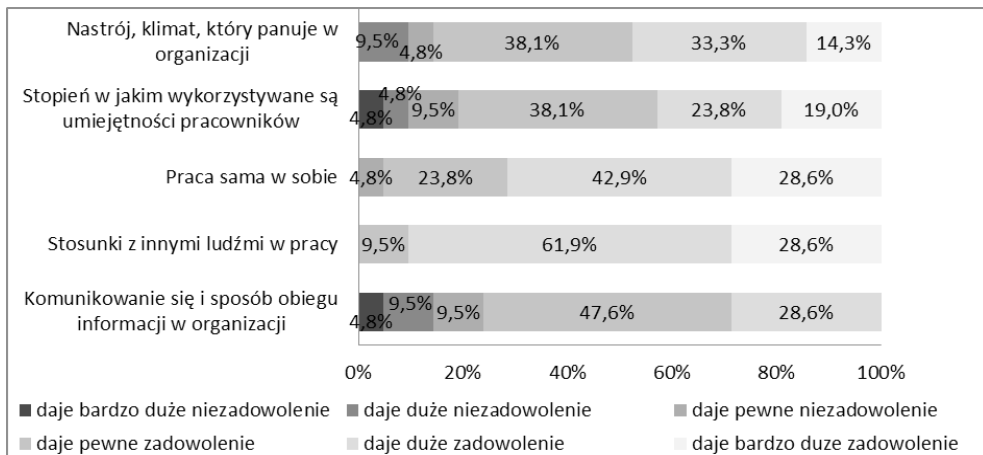
Źródło: opracowanie własne.

Ponad trzy czwarte (76%) funkcjonariuszy twierdzi, że podczas służby ich zdrowie było zagrożone, a 62% miało styczność z bezpośrednim zagrożeniem własnego życia. Taki sam odsetek badanych był świadkiem uszczerbku na zdrowiu kolegów. Ponad połowa (57%) widziała swoich kolegów w sytuacji zagrożenia zdrowia, a 48% życia. Jedna trzecia (33%) doznała uszczerb-

ku na zdrowiu podczas akcji. Nikt z badanych nie doświadczył jednak utraty życia przez kolegę w czasie prowadzonych akcji (rys. 3).

Mimo obiektywnego zagrożenia życia podczas prowadzonych akcji badani strażacy wyrażają zadowolenie z pracy. Praca została oceniona przez 28,6% badanych jako dająca bardzo duże zadowolenie. Największą grupę stanowią strażacy, którzy twierdzą, że ich praca daje im duże zadowolenie (42,9%). Jedynie 4,8% uważa, że wykonywany zawód wywołuje w nich różne stopnie niezadowolenia.

Na rys. 4 przedstawionych zostało pięć ocenionych najlepiej elementów charakteryzujących stosunki interpersonalne w jednostce. Strażacy są najbardziej zadowoleni ze stosunków z innymi ludźmi w jednostce. Aż 61,9% ankietowanych udzieliło odpowiedzi, że stosunki ze współpracownikami dają im duże zadowolenie. Nikt nie ocenił ich negatywnie.



Rys. 4. Pięć elementów w pracy strażaka dających największe zadowolenie

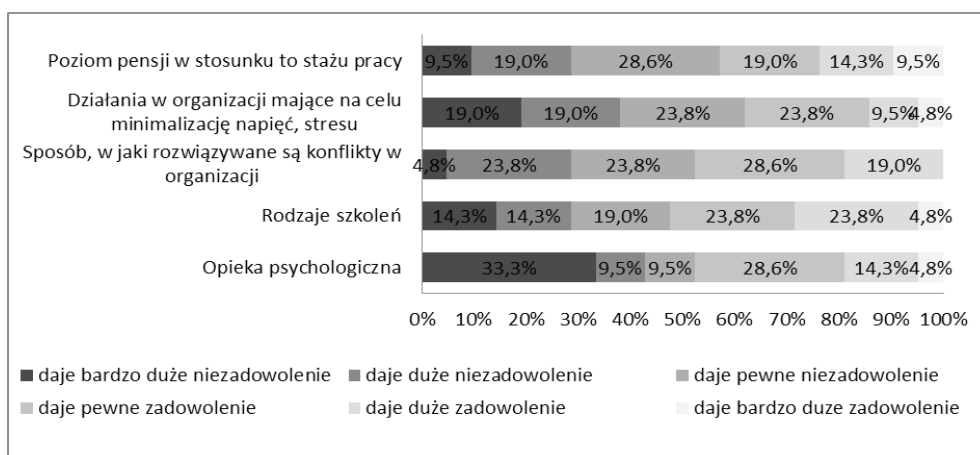
Źródło: opracowanie własne.

Również nastrój panujący w organizacji był oceniany bardzo pozytywnie. Klimat w organizacji nie odpowiadał z jakiegoś powodu jedynie 14,3% ankietowanych. Strażacy w zdecydowanej większości byli usatysfakcjonowani stopniem, w jakim wykorzystuje się ich umiejętności. 80,9% ankietowanych deklaroowało, że daje im to duże lub bardzo duże zadowolenie. Komunikowanie się i sposób obiegu informacji w organizacji zostały ocenione przez 47,6% ankietowanych jako w zasadzie zadowalające, a przez 28,6% jako bardzo zadowalające. Natomiast 4,8% funkcjonariuszy wyraziło odmienne przekonanie, postrzegało nastrój panujący w organizacji jako powodujące bardzo duże niezadowolenie.

Na rys. 5 przedstawiono pięć elementów pracy, które dają najmniejsze zadowolenie strażakom. Widoczne jest, że działania związane z zarządza-



niem stresem przez sporą grupę zostały ocenione jako niezadowolające. Pracownicy wskazują na niedostateczną opiekę psychologiczną. Aż jedna trzecia ankietowanych strażaków jest z niej bardzo niezadowolona. Prawie 62% pytanych negatywnie ocenia działania organizacji mające na celu minimalizację napięć i stresu. Był to w badanej jednostce, obok niezadowolającej opieki psychologicznej, najgorzej oceniany element pracy.

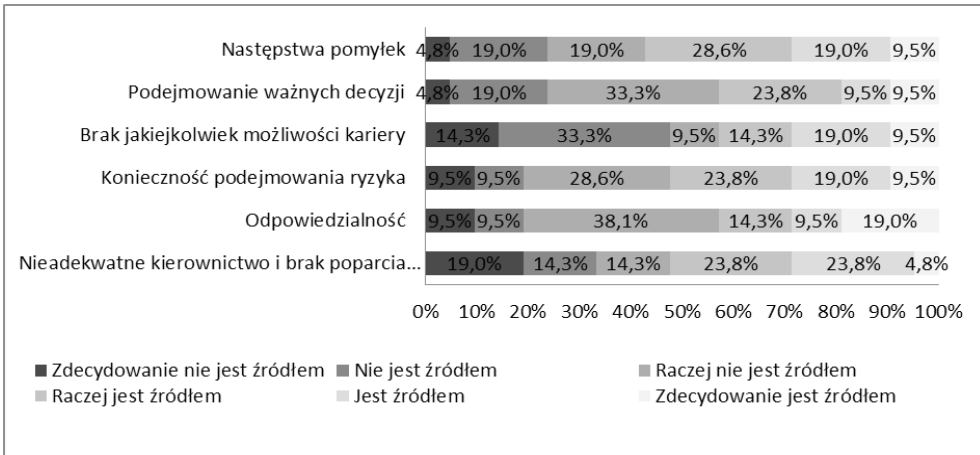


Rys. 5. Pięć elementów w pracy strażaka dających najmniejsze zadowolenie

Źródło: opracowanie własne.

Sposób, w jaki rozwiązywane są konflikty, także przez sporą część ankietowanych uważany był za niezadowolający (4,8% – w bardzo dużym stopniu, 23,8% – w dużym, 23,8% – sposób wywołuje niezadowolenie w większej bądź mniejszej skali). Blisko połowa (47,6%) była niezadowolona z przeprowadzanych szkoleń. Spora część strażaków uznała za niezadowolający poziom pensji w stosunku do stażu pracy (9,5% – bardzo duże niezadowolenie, 19% – duże, 28,6% – pewne niezadowolenie). Niezadowolające szkolenia mogą być frustrujące, a nierozwiązane konflikty w miejscu pracy oraz niesatysfakcjonujący poziom pensji to bez wątpienia potencjalne źródła stresu zawodowego.

Strażacy zostali poproszeni o ocenę poszczególnych potencjalnych czynników stresu w środowisku pracy. Na rys. 6 zostały przedstawione te, które najczęściej były uznawane za źródło stresu. Dla większości badanych źródłem stresu są możliwe następstwa ewentualnych pomyłek (dla 28,6% raczej jest źródłem, 19% jest źródłem, 9,5% zdecydowanie jest źródłem). Charakter pracy strażaka często wymusza podejmowanie w akcji pewnego ryzyka. Dla ponad połowy badanych jest to stresujące. Dla 23,8% ankietowanych konieczność podejmowania ryzyka raczej jest źródłem stresu, dla 19% jest takim źródłem, a dla 9,5% zdecydowanie stanowi czynnik stresogenny.



Rys. 6. Sześć czynników uznanych przez ankietowanych strażaków za najbardziej stresujące w pracy

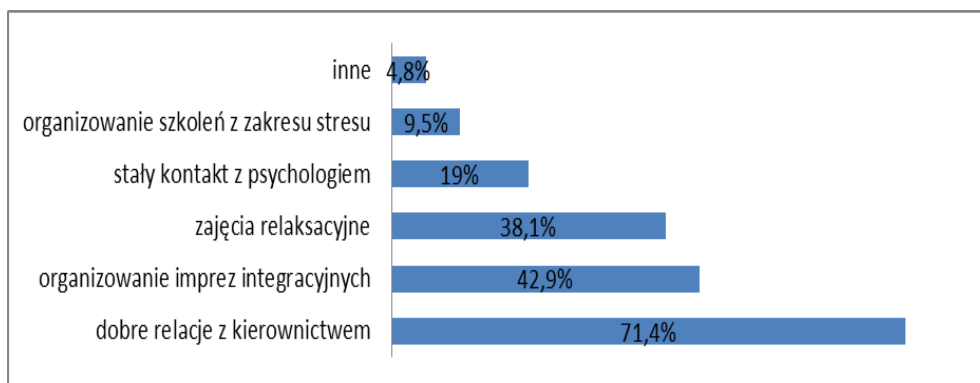
Źródło: opracowanie własne.

Konieczności podejmowania ryzyka towarzyszy ogromna odpowiedzialność, która przez 19% badanych funkcjonariuszy zdecydowanie uznana została za źródło stresu. Część strażaków odczuwa stres wywołany podejmowaniem ważnych decyzji. Prawie 24% stwierdziło, że raczej jest to źródło stresu, 9,5% uważa, że jest to czynnik stresujący, i tyle samo, że zdecydowanie jest takim.

Strażacy oceniali występowanie u siebie symptomów stresu. W zdecydowanej większości twierdzą, że cieszą się dobrym zdrowiem, ale prawie 24% badanych czasami, a 4,8% często odczuwa zmęczenie z niewyjaśnionych przyczyn. Część badanych ma problemy ze snem (9,5% czasami i tyle samo często). Uczucie braku sił, aby wstać rano, towarzyszy 19% badanych (9,5% czasami, 9,5% bardzo często). 9,5% ankietowanych deklarowało, że czasami odczuwa brak energii, a 4,8% – często. Można więc wnioskować, że część badanych strażaków doznaje fizycznych skutków stresu związanego z pracą.

W kwestionariuszu zostało umieszczone dodatkowe pytanie o działania, jakie zdaniem ankietowanych obniżyłyby stres odczuwany przez strażaków. Z podanych gotowych odpowiedzi można było wybrać kilka lub dopisać swoją. Wyniki zostały przedstawione na rys. 7.

Ponad 71% ankietowanych wybrało odpowiedź, że dobre relacje z kierownictwem działają prewencyjnie. Jest to sygnał informujący przełożonych, jak ważną rolę odgrywają także w tym aspekcie i jak wiele od nich zależy, jeśli chodzi o stresogenność środowiska pracy. Niemal 43% badanych twierdzi, że pomogłyby imprezy integracyjne. Prowadziłyby one do zacieśnienia więzi między współpracownikami, co skutkowałoby lepszym społecznym oparciem w pracy.



Rys. 7. Działania, które według ankietowanych obniżyłyby poziom stresu

Źródło: opracowanie własne.

Według 38,1% strażaków zajęcia relaksacyjne obniżyłyby stres. 19% wskazuje na znaczenie stałego kontaktu z psychologiem, 9,5% – na celowość szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem. W innych odpowiedziach pojawiły się po prostu sugestie, że najwłaściwszą drogą prowadzącą do zminimalizowania stopnia stresu byłyby podwyżki wynagrodzeń i awanse.

\*\*\*

Weryfikujące badania przeprowadzone w mikroskali w jednej z wybranych jednostek wykazały, że – jak można było się tego spodziewać – zdarzenia traumatyczne powszechnie towarzyszą służbie strażaków. Wszyscy badani mieli kontakt przynajmniej z jedną tego typu sytuacją. Mimo to zawód funkcjonariusza straży pożarnej daje większości z nich zdecydowaną satysfakcję. Atmosfera w pracy i stosunki ze współpracownikami zostały ocenione bardzo dobrze. Natomiast badana grupa strażaków sygnalizuje niedostateczną opiekę psychologiczną oraz niezadowalające zarządzanie stresem i umiejętności rozwiązywania konfliktów przez przełożonych.

Większość nie jest zadowolona z poziomu wynagrodzeń i uważa, że nie odzwierciedla on należycie stażu pracy. Potwierdza się, że główne źródła stresu wynikają z następujących cech służby w straży pożarnej: odpowiedzialność, konieczność podejmowania ważnych decyzji i obecność ryzyka oraz dotkliwe następstwa ewentualnych pomyłek. Organizacyjne czynniki powodujące stresu, wskazane przez badanych strażaków, to niekompetentne kierownictwo, brak poparcia przełożonego i niejasne perspektywy kariery.

Badanej grupie funkcjonariuszy dopisuje zdrowie. Jednakże pewien odsetek (około 20%) pracowników odczuwa czasami lub często niektóre fizyczne symptomy stresu. Większości ankietowanych zależy na dobrych relacjach ze współpracownikami oraz kierownictwem. Ich zdaniem zacieśnianie więzi społecznych w pracy powoduje obniżenie się odczuwanego poziomu stresu.

## Bibliografia

- Blanc P., Jonge J., Schaufeli W., *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Mockało Z., *Stres pourazowy w zawodzie strażaka – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 6.
- Mockało Z., *Stres przewlekły w zawodzie strażaka – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 9.
- Molek-Winiarska D., *Skutki stresu zawodowego*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Norwood P.J., Rascati J., *Recognizing and Combating Firefighter Stress*, „Fire Engineering” 2012, December.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych: źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006.
- Ogińska-Bulik N., Kaflik-Pieróg M., *Stres zawodowy w służbach ratowniczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2006.
- Robak E., Sierpińska M., *Stres organizacyjny i jego wpływ na zachowania ludzi*, w: *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, F. Byłok, E. Robak (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Stres zawodowy: charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*, J.F. Terelak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia: kluczowe koncepcje [T.5] Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

---

Marek Pajołek – student Politechniki Białostockiej, Wydział Zarządzania. W artykule wykorzystano badania przeprowadzone przez autora na potrzeby pracy licencjackiej.

Agnieszka Orłowska

## **DZIAŁALNOŚĆ STUDENCKICH KÓŁ NAUKOWYCH W UTH IM. H. CHODKOWSKIEJ**

Minęły już ponad dwa lata, gdy w Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej zainicjowano studencki ruch naukowy. Koło Naukowe Finansów i Bankowości, bo taką nazwę obrano dla tej inicjatywy, powstało 28 marca 2012 roku, skupiając początkowo jedynie 13 pasjonatów zagadnień z dziedzin: ekonomia, bankowość, zarządzanie i marketing. Byli to słuchacze z różnych lat studiów dziennych i niestacjonarnych oraz różnych ich kierunków, dwóch wtedy odrębnych uczelni: Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej oraz Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, które w minionym roku akademickim połączyły się tworząc UTH. Inicjatywie patronowali i wspierali ją ówczesny rektor WSZiP im. H. Chodkowskiej prof. nadzw. dr inż. Ryszard Grosset oraz obecny prorektor UTH prof. nadzw. dr hab. Iwona Przychocka.

Kolejny semestr (nawiasem mówiąc, biorący udział w pracach koła studenci spotykają się również podczas wakacji) przyniósł znaczne zwiększenie liczby uczestników, co zaowocowało poszerzeniem zagadnień poruszanych podczas wspólnych spotkań. W 2013 roku liczba uczestników wzrosła do 37, a następnie 45 osób (kontakt z kołem podtrzymują również absolwenci uczelni mający w przeszłości swój udział w jego pracach jako studenci). Wraz z tym nastąpiło – z inicjatywy studentów – poszerzenie kręgu diskutowanych problemów, organizowanych seminariów, warsztatów i podejmowanych badań o wybrane zagadnienia z takich dziedzin, jak psychologia, etyka czy przedsiębiorczość. Do końca zimowego semestru 2013 roku odbyło się ponad 30 spotkań. Każde z nich zakończyło się studenckimi opracowaniami pisemnymi, których większość dotyczyła zagadnień z zakresu marketingu, zarządzania i reklamy, przedsiębiorczości, psychologii czy nawet psychiatrii.

Stosowane są bogate formy aktywności. Dużą popularność zyskały warsztaty, podczas których studenci ćwiczyli zakładanie i prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Burzliwe dyskusje dotyczące zagadnień związanych z prowadzeniem własnego biznesu zaowocowały pracami: „Zakładamy własną działalność gospodarczą – krok po kroku”, „Jak być wła-

snym szefem”, „Tydzień z życia firmy”, „Przedsiębiorstwo, czyli wszystko co powinien wiedzieć student” czy „Budujemy strategię marketingową firmy”. Dyskusja oraz prezentacja na temat „Jak być własnym szefem?” kontynuowana była w większym gronie, podczas prowadzonych na uczelni zajęć z przedmiotu „Analiza krytyczna przypadku”. W tak poszerzonym składzie studenci prezentowali swoje poglądy dotyczące między innymi kwestii, czy lepiej być zatrudnionym na etacie czy lepiej jest założyć własną firmę. Z kolei zainteresowanie marketingiem i zarządzaniem przełożyło się na powstanie podsumowujących rezultaty wymiany poglądów studenckich opracowań na tematy: „Istota i funkcje marketingu”, „Rola marketingu i PR-u w przedsiębiorstwie”. Ciekawym opracowaniem, budzącym dużym zainteresowaniem także wśród studentów niezaangażowanych bezpośrednio w działalność koła, jest przygotowana przez jego uczestników praca „Starbucks vs Coffe-eheaven” ukazująca „wojny marketingowe” pomiędzy tymi dwiema sieciami kawiarni.

Prace przygotowane przez uczestników koła na tematy: „Pozycjonowanie marki, czyli jak budować wyrazistą markę” oraz „Product placement jako forma reklamy masowej” stały się dla ogółu studentów uczelni związanych z tym kierunkiem nauczania materiałami pomocniczymi wykorzystywanymi w trakcie przygotowań do seminariów, kolokwii, zaliczeń czy egzaminów.

Wysoko cenione przez uczestników koła i śledzących jego działalność niezaangażowanych w jego pracę słuchaczy uczelni są również spotkania informacyjne i dyskusje odnoszące się do takich zagadnień, jak stan polskiej i światowej gospodarki. Z tej inspiracji powstały opracowania: „Kryzys – jego znaczenie dla gospodarki”, „Rynek – firma na rynku”, „Konkurencja na rynku pracy” czy „Problem bezrobocia wśród absolwentów uczelni wyższych”, „Źródła finansowania MSP”, „Venture capital jako źródło finansowania MSP”. Materiały te przedstawiono na regularnych zajęciach z mikroekonomii.

Podczas zajęć prowadzonych ze studentami wykorzystywano i nadal wykorzystuje się takie przygotowane przez koło opracowania, jak „Klasyczne formy oszczędzania i usługi bankowe”, autorstwa studenta zawodowo zajmującego się wprowadzaniem i monitorowaniem zabezpieczeń bankowych, oraz „Marketing wojujący”. W pierwszym przypadku autor opracowania, odwołując się do swoich doświadczeń zawodowych, przedstawił nie tylko, jakie są dostępne formy oszczędzania na rynku finansowym, ale też pokazał, jak ustrzec się oszustw przy dokonywaniu płatności metodą karty zbliżeniowej, w drugim przypadku – studenci wykorzystali rekwizyty w postaci mundurów i hełmów wojskowych, tworząc na sali swego rodzaju poligon z elementami zaskoczenia i emocji.

Zainteresowanie budziły także tematy z zakresu psychologii czy wręcz psychiatrii: „Stres – ucieczka od własnego życia, czyli fuga pamięciowa”, „Metody radzenia sobie ze stresem w czasie sesji” czy „Neuroekonomia – pojęcie percepcji”, etyki („Współczesne sporne tematy etyczne”) oraz zachowań w szczególnych sytuacjach życiowych. Taką „szczególną sytuacją” jest na przykład „Biznes na urlopie macierzyńskim”. Z takiej okazji rozwinięto dyskusję, jak poprowadzić własny biznes, będąc w domu.

Zainteresowanie wymienionym tematem dało impuls do przemyśleń, jak zaplanować krok po kroku prowadzenie własnej firmy. W tym celu studenci podjęli próbę opracowania własnych biznesplanów, z których dwa zostały wcielone w życie, a powstałe dzięki nim firmy do dzisiejszego dnia dobrze funkcjonują.

Uczestnicy koła (które na razie nie ma swej nazwy, ale to wkrótce się zmieni: w nowym semestrze przewiduje się ogłoszenie konkursu na nazwę akcentującą wolność, niezależność myśli oraz interdyscyplinarność) biorą udział w organizowanych przez uczelnię konferencjach naukowych. W kwietniu br. koło zaprezentowało na konferencji „Skuteczność instrumentów prawnych ochrony praw pokrzywdzonego” dwa referaty: „Mobbing w pracy” oraz „Mobbing w szkole”, powtórzone na zajęciach prowadzonych na uczelni dla ilustracji, czym jest mobbing i jak może dochodzić swoich praw jego ofiara. Przy okazji innej konferencji swego rodzaju hitem stały się przedstawione jej uczestnikom prace studenckie: „Techniki manipulacji” oraz „Motywacja”. Omówione zostały nie tylko przykłady z życia codziennego, ale w interesujący sposób przedstawiono – w formie animowanej prezentacji – elementy manipulacji z zakresu marketingu politycznego na przykładzie materiałów z kampanii politycznych.

Potwierdzeniem pozycji, jaką Koło Naukowe Finansów i Bankowości UTH im. Heleny Chodkowskiej osiągnęło w prowadzonej działalności jest zaproszenie jego przedstawicieli na spotkanie z Państwową Komisją Akredytacyjną, dokonującą okresowego audytu uczelni. Między innymi dorobek koła był jednym z elementów wpływających na wysoką ocenę, jaką po raz kolejny uzyskała w jego toku połączona już w jeden ośrodek akademicki UTH.

Opinie, polemiki, dyskusje

## **POGLĄDY NA RYZYKO W EUROPEJSKIM KRĘGU KULTUROWYM**

Zbigniew Madej

Autor kreśli szeroką panoramę dociekań dotyczącą pojęcia ryzyka od czasów najdawniejszych do współczesnych oraz możliwości sterowania nim. Podkreśla, że skutki ryzyka zależą zarówno od samej niepewności, jak i od stosunku człowieka do tego zjawiska. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, czy można zarządzać działalnością ludzką w warunkach całkowitej niepewności. Niektórzy uważają, że można. Inni próbują przenieść na obszary niepewności proste schematy myślenia deterministycznego, monokauzalizm lub modele probabilistyczne właściwe dla powtarzalnych zjawisk masowych. Ostrzega, aby w dążeniu do prostoty i klarowności nie popadać w symplicyzm. Autor wykorzystuje w artykule dokumentację i główne tezy swego wystąpienia na konferencji „Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku”, zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej (obecnie – po połączeniu z Wyższą Szkołą Cła i Logistyki, Uczelnię Techniczno-Handlową im. H. Chodkowskiej w Warszawie). (s. 13–25).

## **DETERMINANTY OSOBOWOŚCIOWE I SYTUACYJNE RYZYKA MENEDŻERSKIEGO**

Bolesław Rafał Kuc

Większości działań towarzyszy przecucie istnienia ryzyka. Osoby, które na przekór posiadanej wiedzy prowokują działania, wierząc w sprzyjający los, łut szczęścia lub wynik wróżby – są określane jako hazardziści. Nie jest to jednorodna kategoria. Stosunek do ryzyka, szansy, a także sukcesu i hazardu jest bardzo indywidualny. W artykule, współinicjującym z publikacją prof. Z. Madeja dyskusję na naszych łamach poświęconą stosunkowi do ryzyka w działalności biznesowej, podjęto próbę szerokiego spojrzenia na ten bardzo ważny problem. Przyjęto tezę, że ryzyko rodzi menedżera. Cechą wyróżniającą współczesnego menedżera jest skłonność do ryzyka. Dobrze zagospodarowana skłonność do ryzyka daje przewagę i wzmacnia władzę menedżera. Trzeba mieć odwagę, hart ducha, właściwy umysł i godność, aby ryzykować w biznesie. Ci, którzy tych przymiotów nie mają – uprawiają ryzyko negatywne, ryzykanctwo i hazard. Wiele książek poświęcono pro-



blematyce ryzyka, lecz pytanie, jak sobie radzić z ryzykiem, nie popadając w ryzykanctwo – wciąż pozostaje bez wyczerpującej odpowiedzi. (s. 26–40).

Z dorobku polskiej i światowej prakseologii

### **W BIZNESIE – NIE ZA KAŻDĄ CENĘ**

Jan Klimek

Przypisywane Miltonowi Friedmanowi powiedzenie: *The business of business is business* oraz będące konsekwencją takiego określenia celu narzędzia zarządzania nie powstały na pustym polu. Mają co najmniej wielowiekową tradycję, a „ojcem chrzestnym” jest Niccolò Machiavelli, autor *Księcia*. Machiavelli nie zaprzecza, że prawo, szlachetność, dobre intencje zasługują na wysokie uznanie. Na akceptację i stosowanie zasługują one jednak dopiero wtedy, gdy w ocenie władcy, czyli ośrodka sprawującego rządu, nie są przeszkodą w osiągnięciu celu podstawowego: sukcesu (państwa, ekipy panującej nad podwładnymi i ścierającej się z konkurentami itp.). Ceni on dobro, ale uważa, że są sytuacje, gdy czynienie dobra trzeba (okresowo?) zastąpić „złem”, bo inaczej nic lub niewiele osiągnie się z celów podstawowych. Co najmniej współbrzmia z tymi poglądami takie m.in. stwierdzenia zawarte w książce *Kapitalizm i wolność* M. Friedmana: „Jeżeli cel nie usprawiedliwia środków, co je usprawiedliwia”; „Wolność jest celem do utrzymania tylko dla jednostek odpowiedzialnych”. Autor podejmuje polemikę z tym punktem widzenia. (s. 41–55).

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

### **MENTORING JAKO METODA ROZWOJU KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH PRACOWNIKA**

Joanna M. Moczydłowska

Artykuł opiera się na założeniu, że wraz ze wzrostem znaczenia pracy zespołowej w organizacjach rośnie rola kompetencji społecznych pracowników. Tym samym w kręgu zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania są metody i narzędzia doskonalenia tych kompetencji. Kompetencje społeczne rozwijają się przez trening społeczny, a jego coraz popularniejszą formą jest mentoring. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat istoty i uwarunkowań kompetencji społecznych oraz wskazanie zastosowania mentoringu w ich doskonaleniu. Autorka wskazuje zarówno korzyści, jak i potencjalne ograniczenia w wykorzystywaniu mentoringu w doskonaleniu zawodowym kadr. (s. 56–66).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa  
**SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA W CZASACH NIEPEWNOŚCI  
I GLOBALNYCH ZMIAN W WARUNKACH POLSKICH** (artykuł w języku angielskim)

Monika Szczerbak

Zarządzanie w biznesie na początku naszego wieku wymaga nie tylko sprostania nowym wyzwaniom, lecz również charakteryzuje się zwiększonym znaczeniem otwartości i elastyczności, co z kolei ma wpływ na decyzje biznesowe zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym. Istnieje zatem duże zapotrzebowanie na uniwersalne dane finansowe pozwalające na porównanie przedsiębiorstw bez względu na kraj pochodzenia i podejmowanie właściwych i bezpiecznych ekonomicznie decyzji. Jednak porównywanie sprawozdań firm na szczeblu międzynarodowym jest znacznie utrudnione przez rozbieżności istniejące w krajowym systemie rachunkowym. Brak spójności między prawem bilansowym a prawem podatkowym nie tylko wpływa negatywnie na czytelność danych, lecz także jest źródłem nieporozumień, a nawet powoduje nieprawidłowości w ocenie analizowanych przedsiębiorstw. Istnieje zatem potrzeba określenia właściwego kierunku zmian w rachunkowości. Autorka kwestionuje podstawowe funkcje i główne zasady rachunkowości oraz wskazuje na potrzebę stworzenia powszechnie przyjętych zasad rachunkowości. (s. 67–76).

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność  
**ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH**

Aleksandr A. Stepanov

W warunkach przejścia do gospodarki innowacyjnej małe przedsiębiorstwa przemysłowe odgrywają coraz większą rolę, stając się głównym czynnikiem podniesienia efektywności rozwoju wszystkich sektorów produkcji przemysłowej. Z tych względów na etapie innowacyjnego rozwoju gospodarki Federacji Rosyjskiej postęp naukowo-techniczny w gałęziach przemysłu (wliczając duże przedsiębiorstwa przemysłowe i korporacje) określany jest stopniem rozwoju procesów innowacyjnych w małych przedsiębiorstwach przemysłowych. Ale zdaniem autora, kierownika Katedry Zarządzania i Kierowania Projektami Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji Biznesowej, w Federacji Rosyjskiej aktywizacja procesów działalności innowacyjnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięta. W Rosji wskaźnik przedsiębiorstw aktywnie wpro-

wadzających osiągnięcia naukowo-techniczne wynosi około 5%, podczas gdy w USA i w państwach UE waha się w przedziale 25–30%. W dużej mierze sytuacja taka ma być wynikiem braku działań państwa w zakresie zarządzania procesami rozwoju innowacji w sektorze MSP. (s. 77–82).

W sektorze publicznym

### **BEZPIECZEŃSTWO POWODZIOWE – CO WARTO ZMIENIĆ?**

Stanisław Krysiński, Ryszard Grosset

Wzrasta zaniepokojenie skutkami katastrof naturalnych. Światowa Organizacja Meteorologiczna ocenia, iż 65% strat i blisko 90% ofiar ludzkich spowodowały katastrofy, które były związane z klimatem, pogodą i wodą. Skutki zjawisk meteorologicznych i hydrologicznych dotyczą w różnym stopniu zarówno wszystkie społeczeństwa, jak i infrastrukturę techniczną, komunikacyjną, często niosąc z sobą śmierć ludzi i zniweczenie ich życiowego dorobku. Zarządzanie ryzykiem związanych z tymi zagrożeniami zjawisk jest jedną z pilnych potrzeb zarówno w skali globalnej, jak i poszczególnych krajów. Autorzy skupiają się na najpilniejszych ich zdaniem działaniach, jakie są i powinny być podejmowane w Polsce, w tym na propozycjach formułowanych przez konsorcjum naukowe, w skład którego wchodzi Uczelnia Techniczno-Handlowa im H. Chodkowskiej (projekt: „Optymalizacja procedur, dyslokacji baz i doskonalenie rozwiązań technicznych sprzętu stosowanego przez polskie służby ratownicze w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom naturalnym ze szczególnym uwzględnieniem powodzi”). (s. 83–88).

Omówienia i recenzje

### **ZARZĄDZANIE SYSTEMEM GOSPODARKI ODPADAMI PRZEZ SAMORZĄDY WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO**

Brygida Beata Cupiał

Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2013

Iwona Lubimow-Burzyńska

Książka autorstwa B.B. Cupiał *Zarządzanie systemem gospodarki odpadami przez samorządy województwa lubuskiego* jest ważną i aktualną pozycją ze względu na trudności, jakie towarzyszą wdrażaniu w naszym kraju nowych, dotyczącej tej sprawy rozwiązań prawnych. Wyróżnia ją wieloaspektowe podejście do badanych zagadnień. I chociaż województwo lubuskie nie jest w rankingach oceniających poziom gospodarowania odpadami na najwyższych pozycjach, Autorka mogła wychwycić i zanalizować wiele trudnych do rozwiązania problemów. Staranne i obiektywne spojrze-

nie na to, co w tym zakresie w województwie się działo i dzieje, jest dobrą, poglądową lekcją wyzwań, przed jakimi stoją samorządy, oraz nie zawsze należycie wykorzystywanych możliwości skutecznego rozwiązywania powstających w tym względzie trudności. (s. 89–92).

Studenckie forum

### **STRES W ZARZĄDZANIU (NA PRZYKŁADZIE STRAŻY POŻARNEJ)**

Marek Pajołek

Stres jest jednym z istotnych czynników towarzyszących realizacji funkcji zarządzania zarówno wśród zarządzających, jak i zarządzanych. Szczególnie w zawodach i na stanowiskach wiążących się z silnym poczuciem odpowiedzialności, a także w zawodach, gdzie występuje wysoki poziom zagrożenia, do nich zaś należy zawód strażaka (policjanta, żołnierza, ratownika górniczego itp.). Autor, student Politechniki Białostockiej analizuje zjawiska stresu w zawodowej służbie pożarniczej zarówno w kategoriach ogólnych, odwołujących się do literatury przedmiotu, jak i konkretnych badań weryfikujących przeprowadzonych w jednej z jednostek ratowniczo-gaśniczych w Białymstoku. (s. 93–108).

Opinions, Polemics and Discussions

### **VIEWS ON RISK IN THE EUROPEAN CULTURE**

Zbigniew Madej

Author presents a wide spectrum of inquiries regarding the notion of risk from the distant past to modern age and the possibilities of controlling it. It is emphasised that the results of risk depend both on uncertainty itself and on the man's attitude to this phenomenon. There is no clear answer as to whether it is possible to manage human activity in the conditions of total uncertainty. Some say it is possible. Others try to import to the area of uncertainty simple deterministic patterns of thinking, monocausalism or probabilistic models characteristic to repetitive mass phenomena. Author warns against falling into simplicism when striving for simplicity. Author uses in this article documentation and main thesis of his presentation at a conference "Risk Management – 21st Century Challenges" organised by Helena Chodkowska University of Management and Law (at present – after a merger with Warsaw College of Customs and Logistics – Helena Chodkowska University of Technology and Economics in Warsaw). (p. 13–25).

### **PERSONALITY AND SITUATIONAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL RISK**

Bolesław Rafał Kuc

Most activities are accompanied by the premonition of risk. People who, despite their knowledge, provoke certain activities believing in good fortune or augury are referred to as gamblers. This is not a homogeneous category. Attitude to risk, opportunity as well as success and gambling is very individual. This article, together with prof. Z. Madej's paper, initiates a discussion of the attitude to risk in business activity and attempts at presenting a wide perspective on this significant issue. It is assumed that the risk makes a manager. A distinctive feature of a contemporary manager is a tendency to take risk. Well adapted tendency to taking risk gives advantage and strengthens manager's power. One needs courage, fortitude, proper mind and dignity to take risk in business. Those who lack these virtues take negative risk and show recklessness. Numerous books have been written on the issue of risk-taking

but the question how to handle risk without going into gambling still remains unanswered. (p. 26–40).

Achievements of Polish and International Praxeology  
**IN BUSINESS - NOT EVERYONE KNOWS THE PRICE**  
Jan Klimek

A saying that *The business of business is business* attributed to Milton Friedman and the managerial tools resulting from such attitude have not emerged out of nothing. They have at least two century tradition, and its “godfather” is Niccolò Machiavelli, the author of *The Prince*. Machiavelli does not deny that law, nobleness and good intentions deserve recognition. However, they can be accepted and used only when, in the opinion of a sovereign i.e. the centre of power, they do not constitute an obstacle in achieving the principle goal – success (of a state, the governing people, etc.). He values the good, but there are circumstances when the good must be (temporarily?) replaced by the evil, or the principle goals will not be achieved. Other M. Friedman’s statements from the *Capitalism and Freedom* support these views: “If the end does not justify the means, what does?”; “Freedom is a goal that can be preserved only for responsible individuals”. Author engages in polemics with this point of view. (p. 41–55).

Theory and Practice in Economic Development  
**MENTORING AS A METHOD OF DEVELOPING EMPLOYEES’  
SOCIAL COMPETENCES**  
Joanna M. Moczydłowska

This article is based on the assumption that the role of employees’ social competences rises together with the growing importance of teamwork in organisations. Therefore, the methods and tools for developing such competences are in the area of interest for theoreticians and practitioners of management. Social competences are developed through social training and its very popular form – mentoring. This article aims at systemisation of knowledge on the nature and determinants of social competences and indicating the ways of utilising mentoring in their development. Author presents both benefits and potential limitations of using mentoring in professional staff development. (p. 56–66).

Methods of Analysis and Evaluation of Enterprise's Functioning  
**FINANCIAL REPORTING IN THE TIMES OF UNCERTAINTY AND  
GLOBAL CHANGES AGAINST THE POLISH CONDITIONS (Article  
in English)**

Monika Szczerbak

Business management at the beginning of this century requires not only facing new challenges but also shows increased emphasis on openness and flexibility, which influences making business decisions on a national as well as international level. Consequently, there is a high demand for universal financial data allowing to compare businesses regardless of their country of origin and enables making appropriate and safe economic decisions. However, the comparison of companies' statements on an international level is significantly impaired by the discrepancies in the national accounting systems. The inconsistency between the balance sheet law and the tax law not only negatively effects clarity of data, but is also a source of confusion and even causes irregularities in the evaluation of analyzed businesses. Hence, the need to investigate the right direction of changes in accounting. The author challenges the basic functions of accounting as well as the underlying principles and points out the need for forming commonly accepted accounting principles. (p. 67–76).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency  
**MANAGING INNOVATIONS IN SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES**  
Aleksandr A. Stepanov

In the conditions of a shift to innovative economy small industrial enterprises play a growing role becoming the main factor in increasing effectiveness of development in all sectors of industrial production. Consequently, at the stage of innovative economic development of the Russian Federation the scientific-technical development in industry (including large industrial enterprises and corporations) is described by the level of development of innovative processes in small industrial enterprises. However, according to the author – the Head of Management and Project Management of Moscow State Academy of Business Administration – the mobilization of innovative activity processes in small industrial enterprises in the Russian Federation is not yet sufficiently developed. The rate of enterprises actively implementing the scientific-technical achievements in the Russian Federation is about 5%, whereas in the USA and the EU it varies from 25 to 30%. This situation, to

a large extent, is a result of a lack of state's activities in the area of management in innovative processes development in the SMB sector. (p. 77–82).

Public Sector

### **FLOODING SAFETY – WHAT NEEDS TO BE CHANGED?**

Stanisław Krysiński, Ryszard Grosset

The fear of natural disasters is growing. The World Meteorological Organisation assesses that 65% of losses and 90% of casualties have been caused by disasters related to climate, weather and water. The results of meteorological and hydrological phenomena influence, to a different extent, all the people in the world, as well as the technical and communication infrastructure, often bringing along peoples' death and all their possessions. Risk management in threats related to these phenomena is one of the most urgent needs both in the global scale and in particular countries. Authors focus on the most urgent, in their view, activities that are and ought to be undertaken in Poland, including the proposals formulated by (project: "Optimisation of procedures, dislocating bases and improving technical solutions in equipment used by the Polish rescue services in the area of preventing natural threats with particular emphasis on floods") a scientific consortium Helena Chodkowska University of Technology and Economics is a member of. (p. 83–88).

Reviews

### **MANAGING WASTE MANAGEMENT SYSTEM BY SELF-GOVERNMENTS OF THE LUBUSKIE PROVINCE**

**Brygida Beata Cupiał**

**University of Zielona Góra Publishing, Zielona Góra 2013**

Iwona Lubimow-Burzyńska

The book by B. B. Cupiał *Managing waste management system by self-governments of the Lubuskie Province* is a significant and up-to-date publication due to the difficulties accompanying implementation of new legal solutions related to this issue in Poland. It is characterised by multi-aspect approach to discussed issues. Despite the fact that the Lubuskie Province does not score very high in rankings assessing the level of waste management (or maybe thanks to this fact?), the author could observe and analyse numerous issues difficult to solve. Careful and objective view on what was and is being done in this area in the Province is a good lesson of challenges the self-governments face and of not always well used possibilities of effective solving of arising problems. (p. 89–92).



Student Forum

**STRESS IN MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF FIRE BRIGADE)**

Marek Pajótek

Stress is a significant factor in realisation of managerial functions, both for the managers and those who are managed. Especially in professions and positions related to a strong feeling of responsibility and in professions with a high level of threat, one of which is a fire-fighter (policeman, soldier, mountain rescuer, etc.). Author, student of Białystok Technical University, analyses the phenomenon of stress in professional fire-fighting service in general categories relating to the literature on this topic as well as particular verifying studies conducted in one of fire-fighting and rescue units from Białystok. (p. 93–108).

## *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.uth.edu.pl/dzialalnosc\\_naukowa/przedsiębiorstwo\\_przyszlosci](http://www.uth.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: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.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.uth.edu.pl/dzialalnosc\\_naukowa/przedsiębiorstwo\\_przyszlosci](http://www.uth.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: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.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*