



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 4(25) październik 2015, Rok wyd. VII

ISSN: 2080-8461



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

Czasopismo uzyskało 2,76 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

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej
ul. Jagiellońska 82F, 03-301 Warszawa
tel.: 22 539 19 44, fax: 22 539 19 51
e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl
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

Opracowanie redakcyjne

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

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

REDAKTOR NACZELNY

Jerzy Telep

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Wilk

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

SEKRETARZ REDAKCJI

Krzysztof Krauss

KOMITET REDAKCYJNY

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Marian Cieślarczyk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

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)

Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Waldemar Karwowski (University of Central Florida)

Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

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

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)

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

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)

Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

Elżbieta Weiss (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

Jacek Zieliński (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIE Krzysztof Krauss.....	7
Bezpieczeństwo – dylematy, doświadczenia, propozycje WCZESNE OSTRZEGANIE PRZED ZAGROŻENIAMI Bogdan Ćwik, Jerzy Telep	11
BEZPIECZEŃSTWO W WYMIARZE LOKALNYM Aleksander Wolski	30
Raporty, analizy, sondaże MOCNE WSPARCIE DLA EUROPEJSKIEGO OŻYWIENIA Jan Klimek	40
Rozwój kapitału intelektualnego WYPALENIE ZAWODOWE – UJĘCIE TEORETYCZNE Joanna M. Moczydłowska, Katarzyna Szoltyk-Szydło	54
Logistyka SZANSA ROZWOJU OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH Sabina Kauf.....	69
Omówienia i recenzje DLA PRZYSZŁOŚCI (pod redakcją Ireny Hejduk, Andrzeja Hermana) Andrzej Wilk	79
Studenckie forum WYZNAWCY ISLAMU W EUROPIE ZACHODNIEJ Kamil Smogorzewski	86
Kronika wydarzeń KONFERENCJA NAUKOWA „ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W BIZNESIE – INTELIGENTNE NARZĘDZIA” Jolanta Jurczak	96
Streszczenia artykułów	99
Summaries of Articles	103

CONTENTS

ACKNOWLEDGMENTS	
Krzysztof Krauss	7
Safety – Dilemmas, Experience, Proposals	
EARLY WARNING OF THREATS	
Bogdan Ćwik, Jerzy Telep	11
AT THE LOCAL LEVEL	
Aleksander Wolski	30
Reports, Analyses, Surveys	
STRONG SUPPORT FOR EUROPEAN RECOVERY	
Jan Klimek	40
Intellectual Capital Development	
OCCUPATIONAL BURNOUT – THEORETICAL PERSPECTIVE	
Joanna M. Moczyłowska, Katarzyna Szoltyk-Szydło	54
Logistics	
GROWTH OPPORTUNITIES FOR LOGISTICS OPERATORS	
Sabina Kauf	69
Reviews	
FOR THE FUTURE (edited by Irena Hejduk and Andrzej Herman)	
Andrzej Wilk	79
Student Forum	
MUSLIMS IN THE WESTERN EUROPE	
Kamil Smogorzewski	86
Chronicle of events	
CONFERENCE “RISK MANAGEMENT IN BUSINESS – INTELLIGENT TOOLS”	
Jolanta Jurczak	96
Summaries in Polish	99
Summaries in English	103

PODZIĘKOWANIE

Czas biegnie nieubłaganie, co ma swoje konsekwencje. Nie jest to myśl nadmiernie odkrywczą, ale taka jest rzeczywistość. Przychodzi moment, gdy młodsze pokolenie przejmuje obowiązki i zadania, jakie przypadały dotychczas nam, pokoleniu starszemu. Tak staje się obecnie w przypadku obowiązków sekretarza redakcji naszego wspólnego: Wydawcy, jakim jest Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej, oraz Was, szanowni Czytelnicy i zarazem współautorzy kwartalnika. Ten październikowy numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości” jest już ostatnim, w którego przygotowaniu uczestniczyłem jako sekretarz redakcji. Od przyszłego numeru obowiązki sekretarza redakcji przejmuje Pani Joanna Paszkowska, od początku współpracująca przy redagowaniu czasopisma, łącząca je ze swymi dotychczasowymi obowiązkami redaktora i szefowej pionu wydawniczego Uczelni.

Czasopismo, adresowane do całego środowiska specjalistów z dziedziny zarządzania i dziedzin pokrewnych, z szerokim zakresem współpracy międzynarodowej, powstało w październiku 2009 roku, równo sześć lat temu. Jest jednym z nielicznych periodyków naukowych założonych i w całości finansowanych przez prywatną uczelnię, wtedy Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, dziś – po połączeniu z Wyższą Szkołą Cła i Logistyki – Uczelnię Techniczno-Handlową im. Heleny Chodkowskiej. Miałem zaszczyt – pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny Hejduk oraz członka-korespondenta PAN prof. dr. inż. Wiesława M. Grudzewskiego, wówczas pracowników tej Uczelni – uczestniczyć w przygotowaniu koncepcji programowej kwartalnika, w redagowaniu wszystkich 25 numerów czasopisma, jakie ukazały się do tej pory w formie papierowej i równolegle elektronicznej.

Cieszę się, gdy widzę czasopismo na półkach bibliotecznych wielu wyższych uczelni i instytutów naukowych w Polsce, gdy zdarza się je spotykać na półkach uczelni zagranicznych, gdy natrafiam odniesienia do zamieszczonych na jego łamach publikacji w książkach i artykułach naukowych. A przede wszystkim satysfakcję sprawia szeroki odzew czytelnicy. Tak bowiem, jak zakładała pierwsza redaktor naczelna kwartalnika prof. Irena Hejduk, jak kontynuowali to założenie jej następcy: prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc i sprawujący te obowiązki obecnie dr hab. Jerzy Telep, pismo powstaje w jak najściślejszym powiązaniu z jego Czytelnikami, i to nie tylko w sensie przekazywanych uwag, ocen i propozycji tematów do podjęcia, lecz także w postaci nadsyłanych do publikacji na jego łamach własnych opraco-

wań, artykułów, raportów z prowadzonych badań, wypowiedzi w toczonych dyskusjach, recenzji poszczególnych publikacji. A są to propozycje napływające z całej Polski, niekiedy również z zagranicy.

Wystarczy przypomnieć choćby afiliacje autorów publikacji nadsyłanych i w przytłaczającej większości, po rzetelnej recenzji dokonanej przez współpracujących z czasopismem wybitnych specjalistów naukowców i praktyków, wykorzystanych na łamach kwartalnika. Są to uniwersytety: Kardynała Stefana Wyszyńskiego, kielecki, lubelski im. Marii Curie-Skłodowskiej, łódzki, opolski, toruński, warszawski, zielonogórski, uniwersytety ekonomiczne w Katowicach, Krakowie, Poznaniu i we Wrocławiu, a także Uniwersytet SWPS. Są to politechniki: białostocka, częstochowska, kielecka, lubelska, łódzka, poznańska, radomska, warszawska, wrocławska, krakowska AGH, są to Szkoła Główna Handlowa, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Kolegium Studiów Społecznych PAN. Liczne publikacje powstały w działających już od kilku, kilkunastu, a niekiedy nawet ponad dwudziestu lat prywatnych uczelniach, takich jak jedne z najstarszych Uczelnia Łazarskiego czy Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, jak liczne inne niepubliczne szkoły wyższe o profilu: zarządzanie, bankowość, ekonomia, finanse, handel, marketing itp. w Warszawie i poza nią: w Białymstoku, Bielsku-Białej, Ciechanowie, Dąbrowie Górniczej, Gnieźnie, Łodzi, Łomży, Łukowie, Otwocku, Radomiu, Wrocławiu, w państwowych wyższych szkołach zawodowych w Pile i Jarosławiu, uczelniach resortowych jak jedyna w Polsce uczelnia kształcąca przyszłych oficerów policji, straży granicznej i innych służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.

„Adresami zwrotnymi” są także instytuty naukowe (między innymi Instytut Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu oraz Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie), znane i cenione firmy przemysłowe, budowlane czy handlowe (na przykład Polimex-Mostostal SA, Procter & Gamble, Korporacja Radex SA, Zakład Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych we Wrześni), placówki i instytucje administracji publicznej (Główny Urząd Statystyczny, Urząd Marszałkowski we Wrocławiu) i wiele innych. Oczywiście, na łamach kwartalnika publikują również pracownicy naukowo-dydaktyczni Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej i jej poprzedniczek oraz coraz częściej studenci o naukowych ambicjach. Goszczą oni praktycznie w każdym numerze czasopisma. Są również afiliacje zagraniczne, między innymi Kazański Państwowy Uniwersytet Energetyczny (Rosja), Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej (Rosja), Nguyen Tat Thnh University in HCM City (Wietnam), Rosyjski Państwowy

Uniwersytet Socjalny w Moskwie (Rosja), University of New Brunswick Fredericton (Kanada).

To zaszczyt współpracować z tak szerokim gronem pracowników naukowych i doświadczonych menedżerów. Wyróżnieniem było również uczestnictwo w planowaniu kolejnych wydań kwartalnika. Za tę możliwość naszym aktywnym Czytelnikom, dzielącym się na łamach pisma swoją wiedzą, wynikami prowadzonych badań, swymi przemyśleniami serdecznie dziękuję. Dziękuję także za stworzenie tej możliwości kolejnym szefom redakcji: prof. prof. Irenie Hejduk, Bolesławowi Rafałowi Kucowi, Jerzemu Telepowi oraz ich zastępcom: prof. prof. Wiesławowi M. Grudzewskiemu, Joannie Moczydłowskiej, Andrzejowi Wilkowi. Dziękuję wydawcy – kierownictwu Uczelni, jej prezydentowi i rektorom, którzy w tym czasie zarządzali jedną z pierwszych prywatnych szkół wyższych: profesorom UTH Piotrowi Mochnaczewskiemu, Ryszardowi Grossetowi, Sławomirowi Wiatrowi i Iwonie Przychockiej. Cieszę się, że moje dotychczasowe zadania i obowiązki w redagowaniu czasopisma przekazuję red. Joannie Paszkowskiej, której kompetencje, doświadczenie, obowiązkowość, umiejętności redaktorskie oraz budzącą szacunek wiedzę w dziedzinie będącej misją czasopisma wysoko cenię.

Październikowy numer kwartalnika otwierają dwa artykuły związane z tą sferą zarządzania, która ostatnio wybiła się nie tylko w naszym kraju na wysoką, docenianą pozycję: bezpieczeństwo państwa, bezpieczeństwo obywateli, granice działań w tym zakresie i ich efektywność. Autorami pierwszego z nich (*Wczesne ostrzeżenie przed zagrożeniami*) są wykładowcy UTH: dr inż. Bogdan Ćwik, adiunkt na Wydziale Zarządzania i Logistyki oraz dr hab. inż. Jerzy Telep, profesor tego wydziału, autorem drugiego (*Bezpieczeństwo w wymiarze lokalnym*) jest dr Aleksander Wolski, socjolog, wykładowca Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfantego w Katowicach. Doktor hab. Jan Klimek, profesor SGH, wiceprezes Związku Rzemiosła Polskiego i członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli kontynuuje niedawno zapoczątkowany w kwartalniku cykl publikacji „Raporty, analizy, sondaże” artykułem *Mocne wsparcie dla europejskiego żywienia*.

Do dyskusji zapewne pobudzą bardzo interesujące rozważania dr hab. Joanny M. Moczydłowskiej, profesor Politechniki Białostockiej oraz Katarzyny Szołtyk-Szydło, absolwentki studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi Uczelni Łazarskiego: *Wypalenie zawodowe – ujęcie teoretyczne*. Doktor hab. Sabina Kauf, profesor Uniwersytetu w Opolu zastanawia się nad konsekwencjami wycofywania się instytucji sektora publicznego z realizacji powierzonych im zadań na rzecz podmiotów

prywatnych w imię wzrostu efektywności. Jej zdaniem, wbrew niektórym opiniom, powstająca sytuacja tworzy nową istotną społecznie i ekonomicznie przestrzeń aktywności dla jednostek sektora publicznego (*Szansa rozwoju operatorów logistycznych*).

W dziale „Omówienia i recenzje” dr inż. Andrzej Wilk w obszernym szkicu zamieszcza omówienie wydanych przez znaną oficynę specjalizującą się w publikacjach naukowych Difin licznych referatów i wypowiedzi zebranych w zbiorczym tomie *Dla przyszłości* (pod redakcją naukową Ireny Hejduk i Andrzeja Hermana). Przedstawiono je na spotkaniu z okazji jubileuszu sześćdziesięciolecia pracy naukowej i osiemdziesiątej rocznicy urodzin prof. Wiesława M. Grudzewskiego, współtwórcy kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości” i członka Rady Redakcyjnej od ukazania się pierwszego numeru. W części artykułowej i publicystycznej październikowe wydanie czasopisma zamyka kolejna publikacja z cyklu „Studenckie forum”. Kamil Smogorzewski, stypendysta Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, obecnie już absolwent studiów licencjackich w UTH im. Heleny Chodkowskiej, przygotowujący się do podjęcia studiów magisterskich na jednej z krajowych lub zagranicznych uczelni, omawia w niej jakże aktualne różne aspekty i konsekwencje realizowanej przez Unię Europejską polityki wobec imigracji z krajów o dominacji kultury islamskiej. Tytuł publikacji: *Wyznawcy islamu w Europie Zachodniej*.

Zapraszam do lektury i tradycyjnie już zachęcam do przesyłania na adres redakcji (wydawnictwo@uth.edu.pl) propozycji artykułów, informacji, komunikatów dotyczących wydarzeń związanych z dziedziną nauki o organizacji i dyscyplin pokrewnych. Szczegóły w publikowanym na stronie 107 liście do Czytelniczek i Czytelników Rady Redakcyjnej kwartalnika oraz na stronie internetowej http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

Krzysztof Krauss
Sekretarz redakcji

Bogdan Ćwik, Jerzy Telep

WCZESNE OSTRZEGANIE PRZED ZAGROŻENIAMI

Podstawę zabezpieczenia przed niespodziewanymi zagrożeniami stanowią systemy wczesnego ostrzegania (SWO). Są one jednym z podstawowych narzędzi zarządzania w sferze bezpieczeństwa zarówno w skali kraju, jak i w skali jednostki organizacyjnej, jaką w gospodarce jest przedsiębiorstwo (przemysłowe, budowlane, handlowe, usługowe itp.). Tego typu systemy były dotychczas naturalnymi sposobami radzenia sobie z zagrożeniami stworzonymi przez naturę, a jak one funkcjonują, pokazuje organizm człowieka, zwierzęcia, rośliny, inaczej to ujmując: otaczający nas świat i my w nim jako istoty żyjące. W ludzkim czy zwierzęcym organizmie istnieje naturalny system ostrzegający o elementach odmiennych od prawidłowych składników organizmu (a więc obcych). Sygnał ten aktywuje w organizmie układ odpornościowy (immunologiczny), który realizując podstawowe funkcje, rozpoznaje atakujące patogeny (bakterie chorobotwórcze, grzyby, pierwotniaki i wirusy) i uruchamia mechanizmy ich niszczenia. Układ odpornościowy jest także w stanie rozpoznać i usunąć powstające w organizmie nieprawidłowe komórki zagrażające jego istnieniu¹.

W odniesieniu do przedsiębiorstw również potrzebny jest podobny skuteczny system wczesnego sygnalizowania, reagujący na sytuacje niebezpieczne. Powinien on generować tak zwane informacje ostrzegające, którymi według Wacława Bilińskiego są „sygnały przekazywane kierownictwu przedsiębiorstwa we właściwym czasie, dotyczące zachodzących zjawisk i prawdopodobieństwa ich rozwoju, mające duże znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymuszające odpowiednią reakcję. SWO systematycznie rozpoznaje i obserwuje przyszłe szanse i ryzyka”².

¹ B.D. Hames, N.M. Hooper, J.D. Houghton, *Biochemia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 91–100.

² W. Biliński, *Systemy wczesnego ostrzegania w wielkich organizacjach gospodarczych na przykładzie wybranych krajów kapitalistycznych*, Centrum Informacji Technicznej i Ekonomicznej, Warszawa 1988, s. 5.

Immunologia w gospodarce przedsiębiorstwa

Zgodnie z przytoczoną definicją SWO powinien być rodzajem systemu immunologicznego przedsiębiorstwa. Impulsem do rozwoju tego typu systemów w ekonomii (zarządzaniu) stała się ogłoszona przez Harry'ego Igora Ansoffa teoria „słabych sygnałów”, zajmująca się problemami prognozowania przyszłości³. Cechą takich sygnałów jest, że ich symptomy nie są wychwytywane w tradycyjnych procesach monitoringu i analizy. Pierwsze SWO pojawiły się jako odpowiedź na liczne bankructwa przedsiębiorstw w okresie wielkiego kryzysu gospodarczego (1929–1933). Menedżerowie, nie mając odpowiednio wczesnych informacji, nie byli w stanie przewidzieć groźących niebezpieczeństw. W efekcie dziesiątki, a nawet setki tysięcy firm dobrze bądź dość dobrze radzących sobie na światowym rynku poniosło klęskę ekonomiczną nie zawsze uzasadnioną obiektywnymi przyczynami.

Tak więc SWO zrodziło się z potrzeby skutecznego przewidywania możliwych zdarzeń zagrażających istnieniu przedsiębiorstwa oraz ujawniania jego pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej. System powinien dostarczać informacji o sytuacjach zagrażających działalności przedsiębiorstwa, o niebezpiecznych zjawiskach i procesach oraz o prawdopodobieństwie ich rozwoju, a także umożliwiać szybkie i elastyczne reagowanie na nadchodzące zdarzenia, a w konsekwencji lepsze przystosowanie do pogarszającej się sytuacji. W literaturze anglojęzycznej objawy sygnalizujące nadchodzące zagrożenie z wyprzedzeniem, tak zwane objawy wyprzedzające, noszą nazwę *triggers* (cyngle). „Cyngle” są wskaźnikami ujawniającymi, że określone zagrożenie już nastąpiło lub niedługo się wydarzy. Uruchamiają one odpowiednie procedury, podobnie jak cyngiel broni uruchamia wystrzał pocisku⁴.

Pierwsza koncepcja tworzenia modeli predykcji zagrożeń upadłością przedsiębiorstw, będąca konsekwencją wielkiego kryzysu, powstała już w jego trakcie. W 1932 roku Paul J. Fitzpatrick⁵ opracował jednowymiarowy model do tej predykcji, wykorzystując do analiz grupę przedsiębiorstw (19 wypłacalnych i 19 niewypłacalnych). Pierwszy wielowymiarowy model dyskryminacyjny (nadal wykorzystywany, choć w wersji poprawionej⁶)

³ H. Ansoff, *Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak-Signals*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1976, Vol. 28, No 3, s. 129–152.

⁴ A. Saunders, L. Allen, *Credit Risk Management In and Out of the Financial Crisis: New Approaches to Value at Risk and Other Paradigms*, John Wiley & Sons 2010.

⁵ J.P. Fitzpatrick, *A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies*, Washington 1932.

⁶ E.I. Altman, *Corporate financial distress and bankruptcy : a complete guide to predicting & avoiding distress and profiting from bankruptcy*, Wiley, New York 1993.

powstał jednak znacznie później. Opracował go Edward I. Altman w 1968 roku⁷.

W nauce polskiej o SWO jako pierwszy pisał Jacek Krzysztof Hunek, wyróżniając trzy generacje tych systemów⁸. Problematykę tę rozwinęli Wacław Biliński⁹ oraz Zbigniew Twardowski¹⁰. Pierwsza generacja obejmuje zbiór sygnałów płynących z obserwacji rachunku kosztów. Drugą generację charakteryzują wskaźniki wczesnego ostrzeżenia przekazujące informacje o jeszcze nieodczuwanych (niewidocznych) zjawiskach w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstw, mogących w przyszłości stanowić zagrożenie, czyli tak zwane sygnały słabe¹¹. Trzecia generacja SWO obejmuje koncepcję tak zwanego radaru strategicznego.

Podsumowując te ogólne informacje, należy podkreślić, że w piśmiennictwie z tego zakresu wyróżnia się następujące typy SWO:

- oparte na pomiarze odchylenia wartości rzeczywistych od założonych w strategii lub w sformułowanych w celach;
- metody i narzędzia analizy ekonomiczno-finansowej, polegające na analizie dokumentów sprawozdawczych przedsiębiorstwa wymaganych przez ustawę o rachunkowości¹² (analiza płynności, rachunek zysków i strat, analiza wskaźnikowa);
- modele typu *Z-score*, czyli wskaźniki syntetyczne (jedno- i wielowymiarowe) oparte na liniowej analizie dyskryminacyjnej, składające się najczęściej z kilku wskaźników i wielkości finansowych, którym przypisane są współczynniki-wagi określające ich znaczenie w modelu (na przykład: E.I. Altmana, A. Hołdy, J. Gajdka i D. Stos, E. Mączyńskiej i innych¹³);
- systemy wykorzystujące narzędzia i metody zarządzania strategicznego, podejście zintegrowane, obejmujące strategiczną kartę wyników¹⁴ i pentagonalny wykres radarowy diagnozy menedżerskiej

⁷ E.I. Altman, *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, „Journal of Finance” September 1968.

⁸ J.K. Hunek, *Systemy wczesnego ostrzeżenia*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5, s. 27–29, 45.

⁹ W. Biliński, *Systemy wczesnego...*, *op.cit.*, s. 3–4.

¹⁰ Z. Twardowski, *Inteligentne systemy wspomagania decyzji w strategicznym zarządzaniu organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 39–40.

¹¹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

¹² Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 330 ze zm.

¹³ P. Antonowicz wyróżnił 36 polskich modeli, w: P. Antonowicz, *Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.

¹⁴ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 441–446.

S. Nagashimy¹⁵, oraz podobne podejścia zorientowane na kontrolę strategiczną;

- systemy typu *corporate monitoring*, wykorzystujące kontroling jako narzędzie wczesnego ostrzegania (B.R. Kuc¹⁶, B. Budzisz i inni¹⁷, P. Cabała¹⁸, P. Tyrała i B. Stęplewski¹⁹);
- systemy wykorzystujące korporacyjne bazy wiedzy (A. Zaliwski²⁰, Z. Twardowski²¹) o charakterze integrującym te bazy, wykorzystujące oprogramowanie typu OLAP (ang. *online analytical processing*), pozwalające analizować informacje zawarte w wielowymiarowych widokach i hierarchiach;
- inteligentne systemy analityczne wykorzystujące między innymi sieci neuronowe²², a także metody heurystyczne, systemy eksperckie, metody oparte na algorytmach genetycznych i ewolucyjnych, systemy symulacyjne (prace Z. Twardowskiego z lat 1998–2000²³).

Ponadto należy wyróżnić:

- metody scoringowe, mające najczęściej formę testów punktowych przygotowanych przez agencje ratingowe i wywiadownie gospodarcze (rating firmy Coface Poland, metody typu Quick test i inne);
- metody i modele prognoz ostrzegawczych wykorzystujące analizę ryzyka i analizę statystyczną (U. Siedlecka²⁴, A. Fierla²⁵, J. Tuczko²⁶);

¹⁵ A. Kosieradzka, *Produktywność: metody, analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.

¹⁶ B.R. Kuc, *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.

¹⁷ B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk, *Teoria i praktyka zarządzania – wybrane zagadnienia, cz II*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2006.

¹⁸ P. Cabała, *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem: pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.

¹⁹ P. Tyrała, B. Stęplewski, *Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 63–68.

²⁰ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 129–130.

²¹ Z. Twardowski, *Inteligentne systemy...*, *op.cit.*

²² Szeroki przegląd piśmiennictwa z zakresu zastosowania sieci neuronowych przedstawił Amir F. Atiya, *Bankruptcy Prediction for Credit Risk Using Neural Networks: A Survey and New Results*, „IEEE Transactions on Neural Networks” 2001, Vol. 12, No. 4.

²³ Z. Twardowski, *Ocena kondycji finansowej symulowanego przedsiębiorstwa na podstawie wyjaśnień systemu ekspertowego*, w: *Systemowe ujęcie procedur analizy finansowej*, J. Mika, S. Stanek, M. Znaniński (red.), AE w Katowicach, Katowice 1998; Z. Twardowski, *Monitorowanie pozycji finansowej przedsiębiorstwa – wczesne ostrzeganie o zagrożeniach*, w: *Modelowanie procesów gospodarczych*, J. Mika, S. Stanek, H. Sroka (red.), AE w Katowicach, Katowice 1999; Z. Twardowski, *Model inteligentnego systemu wczesnego ostrzegania w bankowej ocenie ryzyka kredytobiorcy*, AE w Katowicach, Katowice 2000.

²⁴ U. Siedlecka, *Prognozowanie ostrzegawcze w gospodarce*, PWE, Warszawa 1996.

²⁵ *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw: wybrane aspekty*, A. Fierla (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

²⁶ J. Tuczko, *Ryzyko bez tajemnic: jak zrozumieć i ocenić firmę*, Infor Ekspert, Warszawa 2010.

- bankowe systemy wczesnego ostrzeżenia, sygnalizujące zewnętrzne i wewnętrzne zagrożenia w systemie bankowym (M. Čihák i K. Schaeck²⁷) oraz metody bankowej oceny ryzyka kredytobiorcy (Z. Twardowski²⁸);
- diagnozowanie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa na podstawie jego różnych modeli, przedstawionych za pomocą narzędzi do projektowania systemów, na przykład narzędzia typu CASE (ARIS²⁹, Enterprise Architect³⁰, DIANA³¹);
- analizę cyklu życia firmy, analizę pasm strategicznych³² oraz analizę cykli koniunkturalnych.

Niestety, jesienią 2007 roku, kiedy wybuchł globalny kryzys finansowy i rozpoczęła się fala upadków wielu firm, w tym licznych gigantów i ikon światowego sukcesu gospodarczego, systemy te zawiodły. Upoważnia to do wysunięcia tezy, że skuteczne będą SWO nowej generacji, nieposzukujące pojedynczych sygnałów płynących z otoczenia zewnętrznego lub wewnętrznego, ale śledzące i interpretujące w sposób zbiorczy widmo tych sygnałów. Stwierdzono, że najwięcej zaskakujących zagrożeń pochodzi z otoczenia zewnętrznego oraz że niektóre wielkości zmieniają się w sposób cykliczny, a inne w sposób zbliżony do losowego. Zauważono też, iż w warunkach silnej zmienności i nadmiaru informacji oraz licznych powiązań pomiędzy różnymi wielkościami obserwowanie pojedynczych wielkości może okazać się nieskuteczne, powodować przedwczesne lub zbyt późne reakcje. Nasuwa to wniosek, że bardziej obiecujące jest poszukiwanie zbiorów pojedynczych wartości i śledzenie ich kształtu technikami rozpoznania obrazu. Do tego celu najlepsze są sieci neuronowe, takie jak sieć neuronowa typu perceptron wielowarstwowy³³, pozwalająca na rozpoznanie obrazu zagrożeń na podstawie wcześniej zakodowanych obrazów, lub sieć neuronowa Kohonena, służąca do antycypacji zagrożeń w przyszłości.

²⁷ M. Čihák, *Introduction to Applied Stress Testing*, „IMF Working Paper” 2007, No 59; M. Čihák, K. Schaeck, *How Well Do Aggregate Bank Ratios Identify Banking Problems*, „IMF Working Paper” 2007, No 275.

²⁸ Z. Twardowski, *Model inteligentnego systemu...*, *op.cit.*

²⁹ R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.

³⁰ *UML 2.1. Ćwiczenia*, S.Wrycza (red.), Helion, Warszawa 2007.

³¹ E. Michalewski, *Wspomagane komputerowo diagnoza i projektowanie systemów informacyjnych zarządzania*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2008.

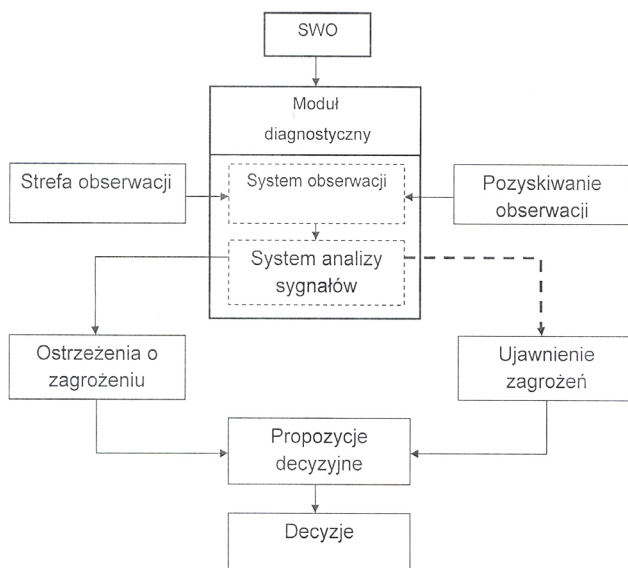
³² R. Siedlecki, *Finansowe sygnały ostrzegawcze w cyklu życia przedsiębiorstwa : efektywne zmniejszanie ryzyka : przewidywanie zagrożeń, teoria cykli, modele ostrzeżenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 157–158.

³³ B. Ćwik, J. Wójciński, J. Telep, *Modelowanie kosztów funkcjonowania organizacji za pomocą sieci neuronowych*, Wydawnictwo Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.

Wyniki badań (przeprowadzonych z zastosowaniem automatycznych systemów zbierania danych) tych dwóch podejść przedstawiono w pracy *Procesy decyzyjne w wirtualnych systemach logistycznych*³⁴.

Elementy współczesnego SWO

Podczas projektowania elementów SWO powinno się wykorzystywać dorobek teorii diagnostyki. Informacje dopływające do takiego systemu miałyby postać sygnałów diagnostycznych, będących wartościami pojedynczych wielkości względnie zagregowanych wskaźników lub obrazów otrzymanych przez pomiar określonych wielkości: ekonomicznych, technicznych, społecznych, psychologicznych i innych. Zasadnicze elementy takiego systemu przedstawiono na rys. 1.

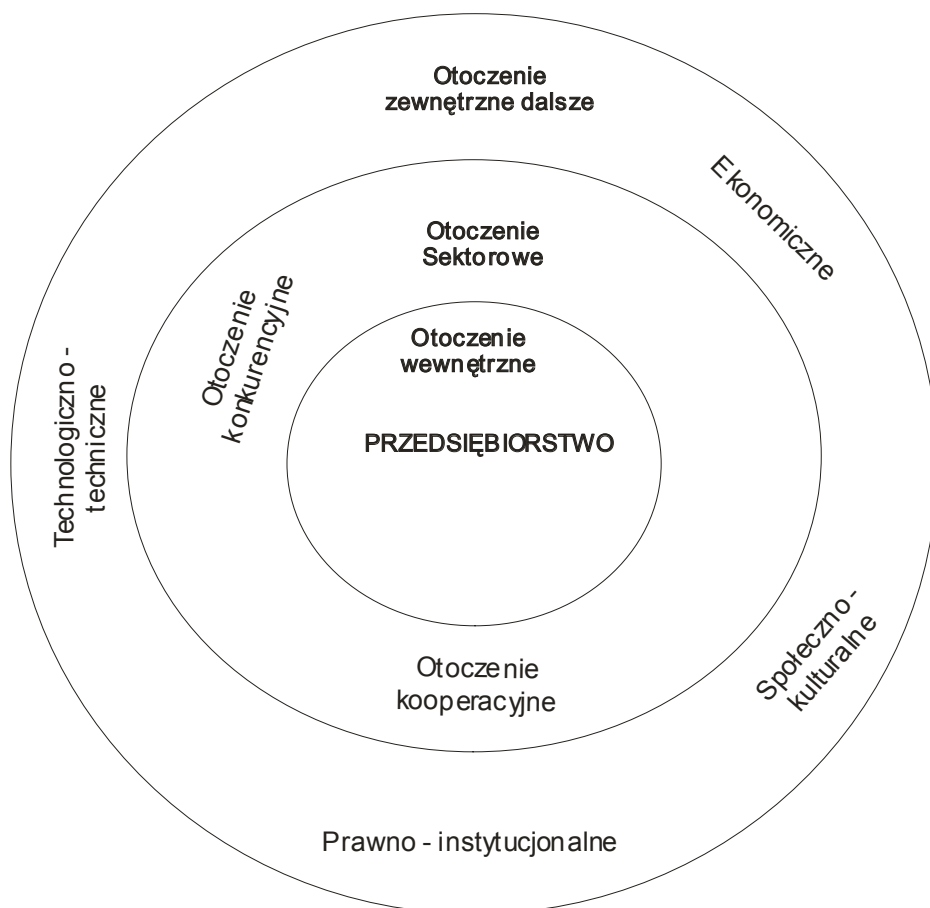


Rys. 1. Zasadnicze elementy systemu wczesnego ostrzeżenia

Źródło: opracowania własne na podstawie: L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG, Bydgoszcz 2003, s. 52.

³⁴ B. Ćwik, J. Telep, T. Telep, *Procesy decyzyjne w wirtualnych systemach logistycznych – aspekt systemu wczesnego ostrzeżenia w zarządzaniu wirtualnym systemem logistycznym*, Praca badawcza WSCiL, temat KMWCiL (Z.1.1), Warszawa 2011. W omówionych badaniach uzyskano obrazy wybranych wskaźników ekonomicznych w okresach największych spadków na giełdach oraz silnych, podsycanych przez media napięć emocjonalnych (w dniach 14.09–30.10.2008 – „jesień 2008”, a następnie w dniach 01.02–30.03.2009 – „zima 2009”). Podczas dalszego monitorowania rynku za pomocą agentów sieciowych (do kwietnia 2010 r.) nie udało się uzyskać powtarzalnego obrazu; od tamtego czasu już dwukrotnie system wygenerował sygnał o zagrożeniu – obraz wskaźników był podobny do uzyskanego „jesienią 2008” raz w 7%, drugi raz – w 12%; zjawiska kryzysowe jednak nie wystąpiły.

Jednym z istotniejszych elementów SWO jest moduł diagnostyczny. Obejmuje on strefę obserwacji, pozyskiwania informacji i ich analizę. Strefa obserwacji to przestrzeń, w której odbywa się monitorowanie i rejestrowanie sygnałów z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, otoczenia zewnętrznego bliższego, zwanego otoczeniem sektorowym, a także z otoczenia zewnętrznego dalszego (rys. 2). Pojęcie „otoczenie przedsiębiorstwa” zostało upowszechnione przez cybernetykę i opartą na niej koncepcję zarządzania systemowego. Zarazem niezbędne stało się wyraźne rozróżnienie „wnętrza” przedsiębiorstwa i jego otoczenia, czyli tego, co jest na zewnątrz przedsiębiorstwa i ma większy lub mniejszy wpływ na jego funkcjonowanie. W tym ujęciu przedsiębiorstwo jest „czarną skrzynką”, w której przebiegają różne procesy. Otrzymuje ono różne zasilenia zewnętrzne, a między przedsiębiorstwem a otoczeniem występuje stała interakcja.



Rys. 2. Strefy obserwacji systemu wczesnego ostrzeżenia

Źródło: opracowanie własne.

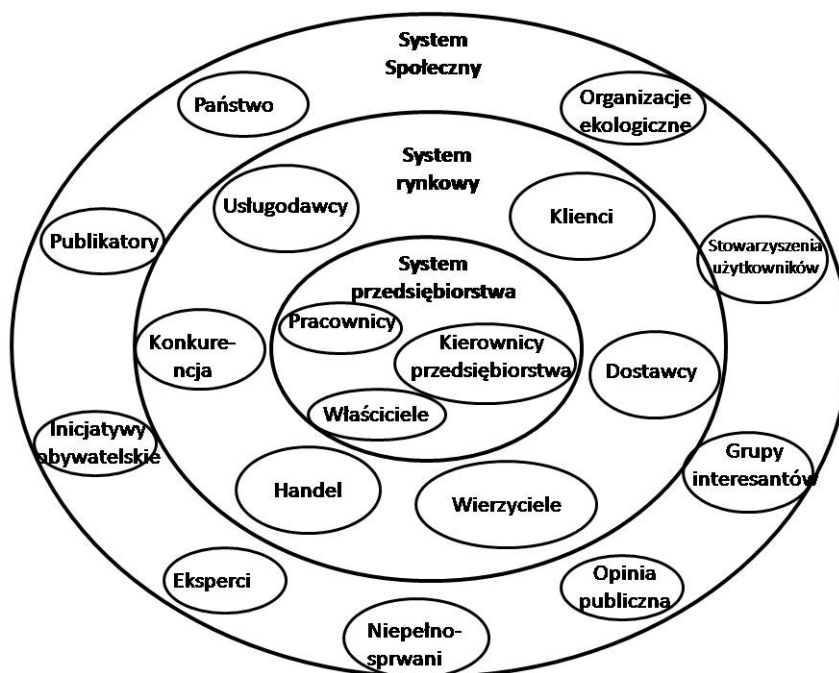
Sygnaly z otoczenia wewnętrznego niosą informacje na poziomie operacyjnym, dotyczą przebiegu podstawowych procesów technicznych, technologicznych, produkcyjnych i zachowań wewnątrzorganizacyjnych oraz sposobu zarządzania, w tym wyników analiz ekonomicznych na poziomie przedsiębiorstwa. Otoczenie sektorowe (bliższe, bezpośrednie) obejmuje wszystko, z czym przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich relacjach (rynek, kontrahenci, kredytodawcy). Sygnaly z tego otoczenia dotyczą: funkcjonowania rynku w sektorze, zachowań konkurencji, dostawców, odbiorców, firm współpracujących, firm partnerskich. Otoczenie dalsze (pośrednie), nazywane też makrootoczeniem, tworzone jest przez systemy, z którymi przedsiębiorstwo ma pośrednie stosunki (na przykład sytuacja społeczna kraju, polityka, system prawny).

Leszek J. Krzyżanowski zwraca uwagę, że granice bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa są niewyraźne, z upływem lat coraz bardziej zatarłe, a ponadto ulegają ciągłym, ewolucyjnym i rewolucyjnym zmianom, co stawia pod znakiem zapytania sens dzielenia otoczenia na bezpośrednie i pośrednie³⁵. Sygnaly z otoczenia dalszego dotyczą głównie zaburzeń na międzynarodowych rynkach finansowych i surowcowych. Istotne jest w tym wypadku wykorzystanie różnego rodzaju wskaźników dotyczących krajowej i globalnej gospodarki; przykładem są wskaźniki wyprzedzające³⁶. Zakłada się, że dla współczesnych przedsiębiorstw najwięcej zagrożeń płynie z otoczenia zewnętrznego dalszego.

W otoczeniu przedsiębiorstwa funkcjonują różne systemy (rys. 3), a każdy z nich pobiera zasoby, generuje określone oddziaływania, wpływa na jego kształt i jednocześnie adaptuje się do skumulowanych oddziaływań pozostałych systemów. Można też wyróżnić w otoczeniu przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo jest otoczeniem dla innych przedsiębiorstw) trzy główne systemy: system przedsiębiorstwa, system rynkowy i system społeczny. Systemy te tworzą środowisko, w którym powstają, rozwijają się i upadają przedsiębiorstwa i inne organizacje, których funkcjonowanie wymaga pobierania i przetwarzania zasobów.

³⁵ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.

³⁶ M. Drozdowicz-Bieć, *Wskaźniki wyprzedzające*, Wydawnictwa Instytutu Rozwoju Gospodarczego, Warszawa 2006.



Rys. 3. Systemy otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: U. Hansen, Sympozjum „Marketing im gesellschaftlichen Dialog”, Hanower 1995.

Inne kryterium

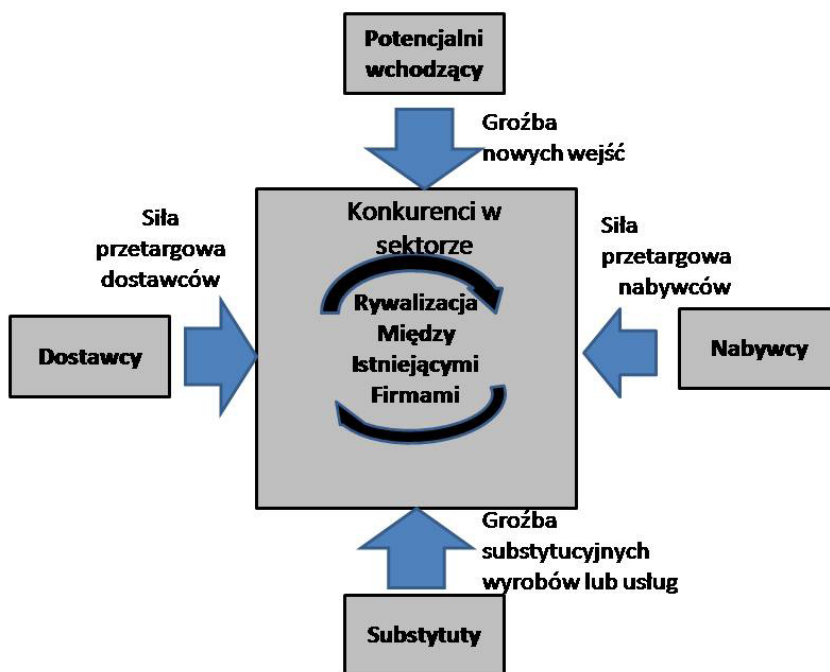
Otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić również z punktu widzenia charakteru tworzących je elementów: otoczenie przyrodnicze, techniczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe³⁷. Uzasadniony może być też podział otoczenia przedsiębiorstwa na krajowe i międzynarodowe³⁸. Popularną koncepcją analizy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa jest model pięciu sił napędowych konkurencji autorstwa Michaela E. Portera³⁹, dotyczący tak zwanego otoczenia sektorowego.

W modelu Portera do analizy otoczenia wykorzystuje się oddziaływanie pięciu sił (czynników), które wyznaczają natężenie konkurencji w określonej branży. Sposób oddziaływania czynników (sił napędowych) przedstawiono na rys. 4. Wskazane przez Portera siły napędowe generują zagrożenia, które powinien uwzględnić analityk.

³⁷ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.

³⁸ A. Kozdrój-Schmidt, M. Stawicka, *Otoczenie przedsiębiorstw*, w: *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstwa*, M.K. Nowakowski (red.), Oficyna Wydawnictwa SGH, Warszawa 1995.

³⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.



Rys. 4. Siły napędowe wewnątrz sektora

Źródło: R. Siedlecki, *Finansowe sygnały ostrzegawcze w cyklu życia przedsiębiorstwa : efektywne zmniejszanie ryzyka : przewidywanie zagrożeń, teoria cykli, modele ostrzegania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 16.

Siły napędowe sektora wraz czynnikami generującymi napięcia można też przedstawić w postaci tabeli opracowanej przez Rafała Siedleckiego⁴⁰ lub w skrótovej formie opisowej. W tym ostatnim wypadku na siły napędowe konkurencji składają się:

1. Groźba nowych wejść konkurencji, przy czym czynnikami wpływającymi na zagrożenia lub je generującymi są różnicowanie wyrobów, skala działania, potrzeby i możliwości kapitałowe, ewentualne koszty zmiany dostawcy, brak dostępu do kanałów dystrybucji, niezależnie od skali gorsza sytuacja kosztowa, bariery wejścia (celne i administracyjne lub formalne bariery wejścia na rynek) oraz oczekiwane działania odwetowe.

2. Rywalizacja między istniejącymi konkurentami, czyli zagrożenia wywoływane licznymi o podobnej wadze konkurentami i zarazem różnorodnością konkurentów, wzrostem sektora, wysokim poziomem kosztów stałych

⁴⁰ R. Siedlecki, *Finansowe sygnały ostrzegawcze...*, *op.cit.*

lub kosztów składowania zapasów, brakiem zróżnicowania produktów lub kosztów zmiany, skokowym przyrostem mocy produkcyjnych, wysokimi stawkami strategicznymi oraz wysokimi barierami wyjścia.

3. Groźba wprowadzenia do obrotu substytucyjnych wyrobów lub usług – substytuty mogą powodować zaostrzenie rywalizacji w zakresie cech cenowo-efektywnościowych, wywoływać koszty wymuszanych przez substytuty zmian oraz skłonność nabywców do zakupu substytutów zamiast dotychczasowych produktów, prowadzić do represji ze strony innych producentów w sektorze i wpływać na kształt prognoz odnoszących się do określonego sektora.

4. Siła przetargowa nabywców i dostawców przekłada się na stopień koncentracji nabywców i dostawców, wielkość realizowanych zakupów, oddziałuje w poważnym stopniu na koszty lub wolumen zaopatrzenia nabywcy, na stopień znormalizowania wyrobów, zdolności do wstecznej integracji, na ewentualne nowe oczekiwania nabywców dotyczące jakości wyrobów czy usług, zróżnicowanie grup dostawców i odbiorców, a także na możliwość zajęcia przez dostawcę lub odbiorcę pozycji monopolistycznej i – co też jest możliwe – przesłanek do integracji poziomej.

Prognozy ostrzegawcze

Jednym z podstawowych zadań współczesnych SWO, oprócz diagnozowania sytuacji bieżącej, jest generowanie prognoz ostrzegawczych. Prognozy stanowią swoisty rodzaj przewidywania, nie dotyczą bowiem przyszłej wielkości zjawiska, lecz tylko faktu, że wielkość ta w przyszłości wykaże spadek w stosunku do zaobserwowanej w momencie formułowania prognozy (jeśli oczywiście za stan pozytywny przyjmuje się rosnące wartości zjawiska). Prognozowanie ostrzegawcze stanowi *de facto* prognozę jakościową, której celem jest zasygnalizowanie odpowiednio wcześniej niekorzystnych zmian w przebiegu określonego procesu mającego kluczowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa⁴¹. Konstruowana jest ona dla dowolnego szeregu czasowego⁴², jej obrazem jest określony trend.

Prognozę ostrzegawczą odnoszącą się do przewidywania ewentualnego wystąpienia niekorzystnych faz w wielkościach charakteryzujących stan przedsiębiorstwa można zdefiniować następująco: jest to „przypuszczenie sformułowane na podstawie informacji zawartych w szeregu czasowym,

⁴¹ U. Siedlecka, *Prognozowanie...*, *op.cit.*

⁴² Podstawy analizy tego typu szeregów przedstawiono w pracy: B. Ćwik, *Podstawy matematyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo WSC, Warszawa 2003, s. 226–233.

że w przyszłym momencie T_0 stan analizowanego zjawiska gospodarczego lub procesu wewnętrznego przedsiębiorstwa będzie gorszy niż w momencie T_{0-1} ⁴³.

Klasyfikację zmiennych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym można przedstawić jako:

- stymulanty – zmienne, których wzrost wartości świadczy o pożądanym rozwoju badanego zjawiska lub procesu;
- destymulanty – zmienne, których spadek wartości świadczy o niepożądanym rozwoju badanego zjawiska lub procesu;
- nominanty – zmienne, które charakteryzują się określoną wartością nominalną, odchylenia od niej oznaczają niewłaściwy rozwój zjawiska lub procesu⁴⁴.

Wartości zmiennych prognozowanych analizowane mogą być w dwóch kontekstach. Po pierwsze, jako procesy dynamiczne uregulowane statycznie, w których dominują składowe systematyczne. Procesy takie pozostają pod wpływem względnie stałego zbioru przyczyn głównych wywołujących powstanie prawidłowości. Po drugie, jako procesy dynamiczne nieuregulowane statycznie, znajdujące się pod przeważającym wpływem przyczyn losowych o dużej sile i zmiennym kierunku oddziaływań. Prowadzi to do dużej i niesystematycznej ich zmienności, nieprzewidywalnej za pomocą metod wykorzystywanych do prognozowania inercji.

Prognozowanie jest możliwe w warunkach dostępu do odpowiednich źródeł danych oraz powiązania odpowiednich parametrów i ich wartości z oceną poziomu zagrożeń. Podstawowym źródłem sygnałów diagnostycznych z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstw są sprawozdania finansowe oraz wyniki obserwacji kluczowych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, obejmujące obszar produkcji, logistyki i zarządzania kadrami. Zakłada się, że wszelkie zaburzenia w wymienionych obszarach będą miały odzwierciedlenie w wynikach ekonomicznych zawartych w sprawozdaniach finansowych, stanowiących usystematyzowane zbiory wybranych informacji, tworzonych zarówno przez rachunkowość, jak i poza nią, charakteryzujących minioną i aktualną sytuację gospodarczo-majątkową przedsiębiorstwa oraz wielkość osiągniętego wyniku finansowego jako wyniku działalności tej jednostki⁴⁵.

Zgodnie z przywołaną już ustawą o rachunkowości jednostki gospodarcze zobowiązane są do sporządzania wzajemnie powiązanych i tworzących wewnętrznym spójną całość rocznych sprawozdań finansowych składających

⁴³ U. Siedlecka, *Prognozowanie...*, *op.cit.*

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008, s. 17.

się z następujących elementów: bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływu środków pieniężnych, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz informacji dodatkowej⁴⁶. Są to podstawowe informacje diagnostyczne pochodzące z przedsiębiorstwa, wskazujące na ewentualne zagrożenia wewnętrzne. Zagrożenia te mogą być konsekwencją wystąpienia problemów organizacyjnych, co jest charakterystyczne przede wszystkim dla przedsiębiorstw dużych, wielooddziałowych. To tam głównie zdarzają się niejasności dotyczące odpowiedzialności pracowników, co skutkuje niedowładem decyzyjnym lub prowadzi do błędnych decyzji. Podobnie niepożądana jest nadmierna liczba szczebli decyzyjnych, osłabiająca elastyczność i powodująca utratę części rynku na rzecz konkurentów. Zagrożenia wewnętrzne mogą też być wywoływane przez słabą kontrolę finansową (gdy kierownictwo przedsiębiorstwa nie potrafi dobrze zarządzać kapitałem, spada dyscyplina kosztów, pogarsza się zarządzanie długiem, spada obrotowość składników majątkowych itp.) bądź być następstwem braku skoordynowanej polityki marketingowej, słabej logistyki, niedostatku kapitału. Firma, która nie potrafi dobrze zorganizować finansowania, jest z góry skazana na niepowodzenie. Powstaje bowiem pokusa nadmiernego korzystania z drogiej źródeł zewnętrznych w finalnym efekcie uruchamiającym tak zwaną spiralę zadłużenia. Napięcia mogą mieć u swych podstaw także czynnik ludzki; wynikają one na przykład ze zbyt silnej pozycji związków zawodowych, braku wykwalifikowanej kadry, czy przeciwnie – przerostów kadrowych. To wszystko może stać się poważnym źródłem problemów uniemożliwiającym szybki rozwój firmy.

Można wyodrębnić następujące powtarzające się sygnały świadczące o spadającej sile finansowej przedsiębiorstwa i zagrożeniu jego prawidłowego rozwoju: zmniejszenie przychodów, szybki przyrost kosztów, spadek zysku, zwiększone zapotrzebowanie na kredyt, kłopoty z egzekucją należności, rosnący wskaźnik rotacji należności. Niepokojącymi sygnałami pochodzącymi z wewnątrz przedsiębiorstwa są również wolny obrót zapasami, kłopoty z ich upłynięciem czy wręcz „ratunkowa” wyprzedaż zapasów realizowana poniżej kosztów ich wytworzenia. Mogą być nimi także (choć nie zawsze tak należy je odczytywać) wyprzedaż majątku trwałego czy zaleganie z płatnościami (podatki, ZUS, nieterminowe wypłaty wynagrodzeń pracowniczych i inne podobne elementy sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa).

Źródłami generującymi sygnały o zagrożeniu działalności przedsiębiorstwa pochodzącymi z otoczenia zewnętrznego sektorowego i dalszego są natomiast: sejm, rząd i jego agendy („Dziennik Ustaw”, „Monitor Pol-

⁴⁶ *Ibidem*, s. 16.

ski”, diariusze sejmowe, publikacje Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, biuletyny ministerstw); GUS (roczniki statystyczne, opracowania książkowe rynku, zestawienia na zamówienie, biuletyny i czasopisma, badania i statystyki branżowe, bazy danych REGON, wykazy przedsiębiorstw, opracowania o sektorach); inne źródła zewnętrzne, takie jak: firmy doradcze, wywiadownie gospodarcze, agencje informacyjne, agencje ratingowe, Giełda Papierów Wartościowych, polskie rejestry gospodarcze, izby gospodarcze; Krajowa Izba Gospodarcza (gazety i czasopisma specjalistyczne, ogólny system informacji gospodarczej, szkolenia, konferencje, opracowania i analizy); instytucje naukowe i biblioteki (Ośrodek Przetwarzania Informacji, placówki naukowe PAN, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Centrum im. Adama Smitha, Fundacja im. Stefana Batorego, Instytut Spraw Publicznych, Zespół Doradców Gospodarczych TOR); media (doniesienia specjalistycznych agencji informacyjnych w TV, informacje na portalach internetowych); źródła wewnętrzne (protokoły posiedzeń zarządu, rady nadzorczej, walnego zgromadzenia, materiały informacyjne przedsiębiorstwa, sprawozdania ekonomiczne, zapytania ofertowe, plany marketingowe, materiały z badań, targi, wystawy, analizy baz danych).

Analizując zagrożenia pochodzące z otoczenia zewnętrznego, ze szczególną uwagą powinno się obserwować sześć obszarów zjawisk. Pierwszy dotyczy otoczenia ekonomicznego i takich wskaźników, jak: stopa wzrostu gospodarczego, poziom inflacji, stopa procentowa, stopa bezrobocia, poziom zadłużenia gospodarki, kursy walut, ceny surowców. Drugi obejmuje otoczenie prawne, a więc: stopy podatkowe, ulgi inwestycyjne, ulgi ekologiczne, cła eksportowe i importowe, zamówienia rządowe, normy jakości, atesty. Trzeci obszar to otoczenie społeczne: systemy wartości, postawy społeczne i zachowania, liczba ludności, poziom życia, struktura wydatków. W czwartym oceniane jest otoczenie polityczne: wyniki wyborów, układ władzy, oddziaływanie związków zawodowych, ruchy konsumenckie i ekologiczne. Piąty dotyczy otoczenia technologicznego: cyklu życia technologii, rozwoju badań naukowych, przełomów i zmian technologicznych, poziomu i zużycia surowców, rozwoju techniki informacyjnej. Szósty to otoczenie międzynarodowe: koniunktura rynku światowego, poziom cen, chłonność rynku światowego, koszty czynników produkcji, polityka rządów, konflikty⁴⁷.

⁴⁷ B. Woźniak-Sobczak, *Identyfikatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 33–34.

Czynniki zwiększonych napięć

Silnie oddziałującymi na stan finansowy przedsiębiorstwa czynnikami zewnętrznymi są przede wszystkim zmiany na rynkach międzynarodowych, szczególnie istotne dla przedsiębiorstw działających na rynkach zewnętrznych. Zwłaszcza dla firm, które działają na jednym, wybranym rynku, mogą być one źródłem problemów. Przykład: gdy gospodarka niemiecka była dotknięta niedawną recesją i wprowadzono tam administracyjne ograniczenia dla firm zagranicznych, polskie przedsiębiorstwa budowlane obecne tradycyjnie na tamtejszym rynku zanotowały znaczny spadek przychodów. Podobne skutki powodują niektóre zjawiska gospodarcze zachodzące w skali kraju. Do nich należą takie czynniki, jak: inflacja, zmiany kursów walutowych, spadek realnych dochodów ludności. Na przykład znaczny wzrost inflacji może powodować kłopoty z wyceną zapasów, wzrost kursu złotego może być korzystny dla przedsiębiorstw importujących, niekorzystny dla eksporterów, wahania globalnego popytu powodują zmiany w strukturze sprzedaży itp.

Ważnym czynnikiem zewnętrznym są decyzje banku centralnego i Rady Polityki Pieniężnej (określają politykę pieniężną, oddziałując na rynek za pomocą stóp procentowych, regulacji kursu złotego itp.) oraz decyzje rządowe (zmiany stawek podatkowych, ulgi inwestycyjne, cła i kontyngenty). Trudno pominąć na tej liście koniunkturę, której wahania dotyczą również całych branż, co w znacznym stopniu rzutuje na sytuację poszczególnych przedsiębiorstw (trudno zbywalne zapasy zwiększające zapotrzebowanie na kapitał itp.). Istotnym czynnikiem są zmiany cen surowców, wzrost konkurencji wymuszający redukcje marż oraz intensyfikację działań marketingowych. Wymienione oznaki nie są oczywiście wszystkimi możliwymi. Pogarszająca się sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa, która kończy się jego upadkiem, jest często wynikiem wielu wzajemnie oddziałujących na siebie czynników wewnętrznych i zewnętrznych (na przykład niekorzystnych zmian na poziomie makroekonomicznym lub branżowym).

Uważa się, że obecnie większość przedsiębiorstw jest lepiej niż w przeszłości zarządzanych i główne źródła zagrożeń coraz częściej pochodzą z otoczenia zewnętrznego. Oprócz wymienionych należą do nich napięcia psychiczne wywołane nieodpowiedzialnymi lub niepotrzebnymi wypowiedziami polityków, czasami także ekspertów, wzmacnianymi przez media. Pod ich wpływem inwestorzy czy menedżerowie mogą niewłaściwie oceniać sytuację i podejmować błędne decyzje. Napięcia wynikają także z granicznych relacji finansowych i organizacyjnych, takich jak: graniczne wielkości zadłużenia, graniczne terminy i wartości zobowiązań. Inne czynniki zwiększające napięcie w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Czynniki zwiększające napięcia w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa

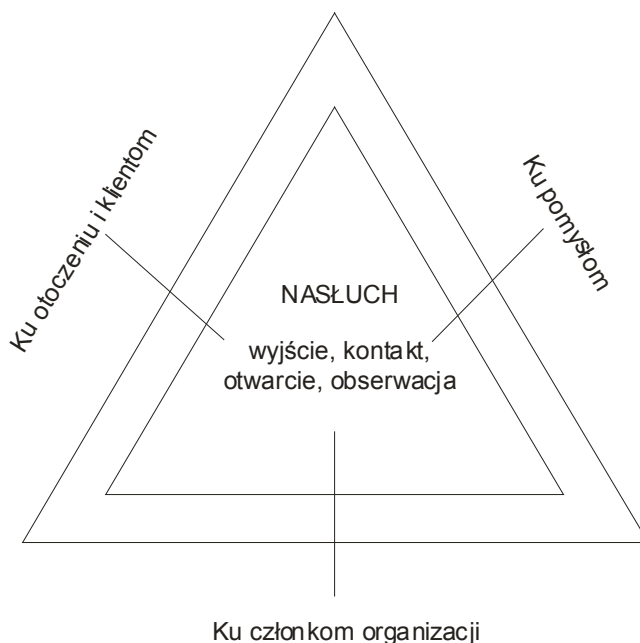
Kategorie czynników	Czynniki
Czynniki prawne	<ul style="list-style-type: none"> ● niestabilność regulacji prawnych ● niejasność regulacji prawnych ● brak harmonizacji prawa z unijnym porządkiem prawnym ● <i>vacatio legis</i> ● przewlekłość postępowań sądowych ● rozbudowanie, niejasność kompetencji aparatu kontroli państwa ● skomplikowane procedury rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej
Czynniki kapitałowe	<ul style="list-style-type: none"> ● skomplikowany dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania ● trudności przedsiębiorstw z uzyskaniem poręczenia spłaty kredytów bankowych ● ograniczony dostęp do zamówień publicznych ● wahania kursowe złotego ● termin realizacji płatności
Czynniki rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> ● rosnąca konkurencja ● ograniczony popyt
Czynniki wynikające z polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> ● nieprzyjazna polityka rządowa ● brak zainteresowania ze strony polityków ● niekorzystna polityka na rynku pracy i ubezpieczeń społecznych ● nadmierny fiskalizm ● skomplikowany system podatkowy ● niejasność regulacji podatkowych ● ograniczona pomoc publiczna
Czynniki informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ● ograniczony dostęp do informacji ● brak informacji gospodarczej ● brak informacji o działaniach władz publicznych
Czynniki infrastrukturalne	<ul style="list-style-type: none"> ● trudności i wielkie koszty w dostępie do infrastruktury
Czynniki społeczne	<ul style="list-style-type: none"> ● niska mobilność rynku pracy ● raczej negatywny wizerunek przedsiębiorcy ● brak akceptacji pracy na własny rachunek

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione czynniki są źródłem napięć w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa. Wpływają one zarówno na rodzaj tych zagrożeń, jak i na ich wielkość i poziom zmienności, który wyraża się amplitudą i częstotliwością zmian. W wypadku silnych napięć w otoczeniu zewnętrznym lub wewnętrznym przedsiębiorstwa inna jest waga poszczególnych symptomów zagrożeń. Analityk SWO powinien mieć świadomość, że w jednym przypadku ta sama wartość sygnału może być mało znacząca, a w drugim, gdy napięcia są silne, może się okazać, że sygnał informował o możliwości zagrożenia.

Koncepcja wszechstronnego nasłuchu Nizarda

Zwiększenie skuteczności wczesnego ostrzegania można osiągnąć, stosując koncepcję wszechstronnego nasłuchu, którą przedstawił Georges Nizard (rys. 5)⁴⁸. Widzi on powszechny nasłuch w trzech obszarach: nakierowany na zewnątrz, ku klientom, wsłuchiwanie się w nowe idee oraz wsłuchiwanie się w ludzi.

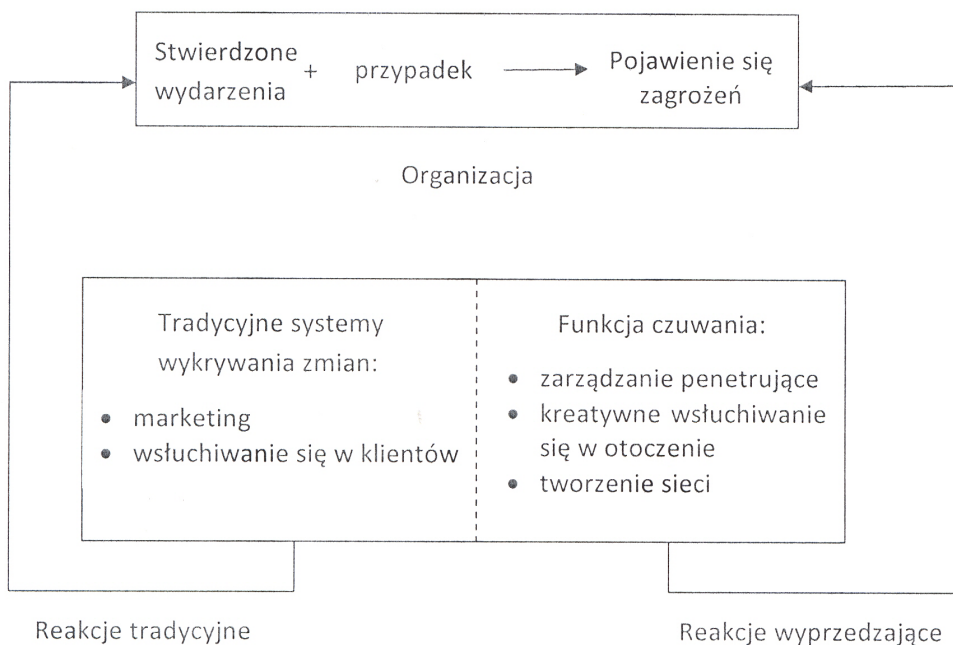


Rys. 5. Koncepcja wszechstronnego nasłuchu

Źródło: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 127.

⁴⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 127–129.

Koncepcja ta wymaga odmiennego nastawienia na środowisko finansowe i społeczne. Przy takim podejściu można zbudować sieć obserwacyjną zapewniającą dopływ informacji i sygnałów (rys. 6). Tak realizowany nasłuch powinien stanowić zasadniczy element systemu obserwacji przedstawionego na rys. 1. modelu SWO.



Rys. 6. Sieć obserwacyjna nowej generacji

Źródło: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa...*, *op.cit.*, s. 12.

Przedstawione teoretyczne podstawy to podsumowanie dorobku badaczy i analityków w zakresie budowy SWO dla przedsiębiorstw. Wykazane w kolejnych analizach źródła sygnałów o zagrożeniach, sposoby ograniczenia tych zagrożeń, koncepcja powszechnego nasłuchu, wprowadzenie sieci obserwacyjnej nowej generacji – są słuszne i były znane przed rokiem 2008. Jednakże prowadzone w latach 2008–2010 badania autorów wykazały zakłócenia powodujące, że SWO nie spełniały swojej funkcji. Stwierdzono między innymi niską użyteczność wielu metod, na przykład modeli dyskryminacyjnych, tradycyjnych metod analizy wskaźnikowej czy też metod opartych na kontrolingu. Podstawowym zarzutem jest to, że ich wyniki wskazujące na rychły upadek przedsiębiorstwa lub odwrotnie – na niewielkie zagrożenia nie znajdowały potwierdzenia w rzeczywistych losach podmiotu.

Stwierdzono też obecność wielu czynników zakłócających, wynikających z jakości informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych czy też ze stosunku pracowników firm do wiadomości zagrażających ich firmie. Znaczna część pracowników i menedżerów na pytanie o możliwą reakcję na wiadomość mogącą poważnie zaszkodzić ich przedsiębiorstwu odpowiadała, że nie będzie reagować i kwestionowała jego sens⁴⁹. Przeprowadzone badania autorskie wskazują, że podatne na zawodność i najbardziej wrażliwe są procesy na odcinku określanym jako „system analizy sygnałów” – „ujawnienie zagrożeń” (rys. 1). Wówczas, pomimo wykrycia sygnałów zagrożeń, nie następuje właściwa i na czas podjęta reakcja, co objawia się niską jakością i skutecznością działania SWO jako całości.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Antonowicz P., *Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.
- Atiya A.F., *Bankruptcy Prediction for Credit Risk Using Neural Networks: A Survey and New Results*, „IEEE Transactions on Neural Networks” 2001, Vol. 12, No. 4.
- Biliński W., *Systemy wczesnego ostrzeżenia w wielkich organizacjach gospodarczych na przykładzie wybranych krajów kapitalistycznych*, Centrum Informacji Technicznej i Ekonomicznej, Warszawa 1988.
- Čihák M., *Introduction to Applied Stress Testing*, „IMF Working Paper” 2007, No 59.
- Čihák M., Schaeck K., *How Well Do Aggregate Bank Ratios Identify Banking Problems*, „IMF Working Paper” 2007, No 275.
- Drozdowicz-Bieć M., *Wskaźniki wyprzedzające*, Wydawnictwa Instytutu Rozwoju Gospodarczego, Warszawa 2006.
- Kuc B.R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzeżenia*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Siedlecki R., *Finansowe sygnały ostrzegawcze w cyklu życia przedsiębiorstwa : efektywne zmniejszanie ryzyka : przewidywanie zagrożeń, teoria cykli, modele ostrzeżenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Twardowski Z., *Inteligentne systemy wspomaganie decyzji w strategicznym zarządzaniu organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.

Bogdan Ćwik – dr inż., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Jerzy Telep – dr hab. inż., prof. Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

⁴⁹ Więcej w: B. Ćwik, J. Telep, *Koncepcja systemu wczesnego ostrzeżenia przed zagrożeniami dla autopoietycznego systemu organizacyjnego, funkcjonującego w dynamicznym, rozproszonym i wieloszczeblowym środowisku informatycznym*, Praca badawcza KMWCiL (Z.5), Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2014.

BEZPIECZEŃSTWO W WYMIARZE LOKALNYM

W kwestii bezpieczeństwa w wymiarze lokalnym należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki środowiskowe, a więc na formy i główne kierunki działań mających na celu zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa społeczności lokalnej oraz na wsparcie, na jakie może ona liczyć, by przewyciężyć sytuacje trudne, stwarzające problemy, szkodzące ludzkiej egzystencji i dobru wspólnemu. Równie istotne jest odniesienie się do niezbędnych warunków optymalizacji rozwoju człowieczeństwa. Otoczeniem środowiskowym bezpieczeństwa (kreatorzy, konsumenci) jest w tym wypadku cała społeczność lokalna.

Wartość niezbywalna i nieprzemijająca

Mówiąc o całej społeczności lokalnej, należy uwzględnić całokształt życia jednostki wzrastającej w lokalnym otoczeniu. Trzeba zatem wziąć pod uwagę nie tylko środowisko, jakim jest ono tu i teraz, ale również warunki socjalizacji i wychowania jednostki kształtujące jej tożsamość oraz prognozowane przez społeczność warunki przyszłego bytu, gdyż mogą one stać się źródłem nadziei lub lęków. W pryzmacie aksjologicznym bezpieczeństwa środowiska lokalnego w grę wchodzi przede wszystkim takie wartości, jak: życie ludzkie, zdrowie, wielostronny rozwój, normalne funkcjonowanie psychofizyczne, dobra indywidualne i dobro wspólne.

Ogólne normy kształtujące poczucie bezpieczeństwa ujęte są między innymi w ustawie zasadniczej państwa i w aktach międzynarodowych, z których najważniejsze to: Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 16 grudnia 1966 roku, europejska Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności oraz Karta praw podstawowych Unii Europejskiej. Uregulowań kwestii bezpieczeństwa w wymiarze lokalnym w szczególności należy szukać w ustawach: o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku¹, o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 roku²,

¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 594 ze zm.

² Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 595 ze zm.

o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998 roku³, o wojewodzie i administracji rządowej w województwie z 23 stycznia 2009 roku⁴, o Państwowym Ratownictwie Medycznym z 25 lipca 2001 roku⁵ i o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie z 29 lipca 2005 roku⁶. Bardzo istotne są również przepisy prawa miejscowego, w tym uchwały samorządu dotyczące wszelkich aspektów bezpieczeństwa lokalnego.

Przedstawione ogólne założenia kształtowania bezpieczeństwa mogą być rozpatrywane zarówno w wymiarze strukturalnym (społecznym, szerszym), jak i personalnym (indywidualnym, co nie oznacza wąskim). Pojęcia te zostaną sprecyzowane w dalszej części artykułu. Na wstępie należy doprecyzować kluczowe dla publikacji pojęcia.

Potrzeba bezpieczeństwa jest jedną z najbardziej elementarnych potrzeb (wartość niezbywalna i nieprzemijająca⁷). To właściwość człowieka sprowadzająca się do unikania sytuacji zagrażających jemu i jego dobrom w relacji z otoczeniem. Samo bezpieczeństwo w najszerszym ujęciu sprowadza się do stanu, w którym brak jest zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych⁸. Rozumienie to jest jedynie wyjściowe i nazbyt ogólne. Gdyby poprzestać na takim ujęciu, to można odrzucić całość ludzkiego rozwoju, kulturowych aspektów człowieczeństwa, a samego człowieka sprowadzić tylko do egzystencjalnego trwania, co współcześnie bliższe jest sytuacji konfliktu zbrojnego.

Postrzeżenie bezpieczeństwa wyłącznie jako braku zagrożenia określa się mianem negatywnego. Stanowi w tym wypadku pochodną uwarunkowań kulturowych i osobowościowych. Charakteryzuje się zamknięciem, nieufnością wobec otoczenia, skupieniem się wyłącznie na zagrożeniach⁹. Jest to podejście redukcyjne i sprowadzające ludzką egzystencję do bardzo prostego, zachowawczego poziomu; zaznacza się ono w etnocentrycznych społecznościach lokalnych. Samo pojęcie bezpieczeństwa, jak podkreśla Te-

³ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 596 ze zm.

⁴ Dz.U. Nr 31, poz. 206 ze zm.

⁵ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 757 ze zm.

⁶ Dz.U. Nr 180, poz. 1493 ze zm.

⁷ Charakterystyka filozoficznego podejścia do tematyki bezpieczeństwa zawarta została w publikacji: W. Pokruszyński, *Współczesne dylematy filozofii bezpieczeństwa*, w: *Bezpieczeństwo publiczne w wymiarze lokalnym – wyzwania XXI wieku*, M. Darabasz (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Elbląg 2013, s. 13.

⁸ A. Piziak-Rapacz (rec.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Przegląd aktualnego stanu, pod redakcją Katarzyny Żukrowskiej*, „Bezpieczeństwo : teoria i praktyka”, K. Budzowski (red.), Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, nr 1, s. 117.

⁹ M. Darabasz, *Obiektywne i subiektywne elementy zagrożenia i ich wpływ na poczucie bezpieczeństwa*, w: *Bezpieczeństwo publiczne w wymiarze lokalnym – wyzwania XXI wieku*, M. Darabasz (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Elbląg 2013, s. 33.

resa Grabińska¹⁰, dawno wyszło poza wymiar irenologii i polemologii (nauk o pokoju i wojnie). Obecnie nie tylko klasyczna problematyka wojny i pokoju czy utrzymanie stanu sił zbrojnych i porządkowych decydują o bezpieczeństwie człowieka jako obywatela – co podkreśla również Anthony Giddens¹¹.

Etymologicznie termin „bezpieczeństwo” wywodzi się z języka łacińskiego – *securitas*. Składa się z dwóch członów: *sine* oznaczający bez, brak, nieobecność, oraz *cure* – piecza, zmartwienie, dozór, dbałość, opieka. Bezpieczeństwo oznacza więc coś, co nie wymaga pieczy, zmartwienia, dozoru¹². Można je również traktować jako proces, czyli wielość zmiennych i dynamicznych relacji społecznych, bądź jako stan statyczny, to jest uznanie zastanej sytuacji¹³. Bezpieczeństwo jest potrzebą i pragnieniem życia stabilnego (zrównoważonego) w sposób trwały, stały i uzasadniony¹⁴. Podobnie jednak jak w ogólnej definicji, tu również tak rozumiane bezpieczeństwo nie prowadzi do rozwoju człowieka czy wspólnoty, a jedynie sprowadza życie ludzkie do poziomu egzystencjalnego.

Bezpieczeństwo można rozumieć ponadto w wymiarze: ekonomicznym, międzynarodowym, państwowym, zewnętrznym, wewnętrznym, ekologicznym, społecznym, finansowym, surowcowym, energetycznym, globalnym itp., co jest tylko fraktalnym mnożeniem bytów.

Do czynników zagrażających współcześnie bezpieczeństwu człowieka zalicza się między innymi: brak stabilności i możliwości przewidzenia sytuacji; brak uznania, akceptacji i życzliwości; antycypowanie braku pomocy, oparcia i solidarności; niedoznawanie przyjaźni, brak przynależności do podmiotów znaczących; groźbę ostracyzmu społecznego; świadomość ograniczoności własnych możliwości w zakresie ochrony swych dóbr; poczucie złej perspektywy i istnienia zagrożeń (czego świadomość rozwija się wraz z postępem cywilizacyjnym); brak powodzenia w życiu i działalności; brak sprawiedliwości, ładu i porządku; chorobę, stany traumatyczne; nagłe zerwanie więzi z osobami bliskimi; poczucie utraty podstaw egzystencji; ostrą rywalizację w utrzymaniu godziwego statusu społecznego; przemoc, agresję i gwałt ze strony ludzi; ujemne, katastroficzne zjawiska przyrodnicze.

¹⁰ T. Grabińska, *Przedmiot nauk o bezpieczeństwie : wprowadzenie*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2010, nr 1(4), s. 9–24.

¹¹ Porównaj A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 57–93, 243–270.

¹² M. Darabasz, *Obiektywne i subiektywne elementy...*, *op.cit.*, s. 30.

¹³ K. Kołodziejczyk, *Personalny wymiar bezpieczeństwa*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2010, nr 1(4), s. 95–102.

¹⁴ J. Świniarski, *Bezpieczeństwo w ujęciu aksjologicznym*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, M. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 73.

Wymieniać można by jeszcze bardzo długo. Nie jest jednak celem tej publikacji mnożenie kolejnych fraz w definicjach wyliczających, lecz już to pobieżne wyliczenie nasuwa przynajmniej dwie refleksje. Po pierwsze, elementy wchodzące w skład poczucia bezpieczeństwa bardzo się rozbudowały i rozbudowują nadal. Po drugie, mimo wspólnotowej egzystencji człowieka poczucie bezpieczeństwa jest głównie sprawą indywidualnej wrażliwości i wiedzy.

Za powstanie i rozwój owej wrażliwości i wiedzy odpowiedzialne jest głównie najbliższe otoczenie socjalizacyjne jednostki, często społeczność lokalna. Warto więc zainteresować się odczuwaniem bezpieczeństwa w tych formacjach społecznych dla dobra zarówno jednostek, jak i całego społeczeństwa.

Dychotomiczny podział

Z perspektywy podjętego tematu ważny jest dychotomiczny podział na poziom bezpieczeństwa strukturalnego i personalnego. Bezpieczeństwo personalne to ograniczenie przeżyć negatywnych jednostki do określonego minimum odczuwania¹⁵. Element odczuwania, poczucia jest w tym wypadku bardzo istotny, gdyż odwołuje się do indywidualizmu, który jednak jest wykreowany na społecznym podłożu socjalizacji. Przede wszystkim elementy subiektywne decydują o poziomie odczuwanego bezpieczeństwa (są głównym składnikiem corocznych badań prowadzonych przez CBOS, PBS DGA, TNS OBOP, Polskie Badanie Przystępczości). Zdaniem Teresy Grabińskiej zagrożenie uniwersalnie traktowanego bezpieczeństwa personalnego uwidacznia się przede wszystkim w: przedmiotowym traktowaniu człowieka-osoby i człowieka-obywatela; wzroście przestępczości przeciwko życiu i mieniu obywateli; zanieczyszczeniu środowiska naturalnego; działaniach terrorystycznych wymierzonych przeciw ludności cywilnej; konsumpcjonistycznym stylu życia i ideologii utylitarystycznej (o czym obszernie wspomina Kazimierz Kołodziejczyk¹⁶); stosowaniu technologii biomedycznych¹⁷.

W tym kontekście warto wspomnieć również o dość nowatorskim spojrzeniu na poczucie bezpieczeństwa w ujęciu Giddensowskiej ponowoczesności. Ponowoczesność jest porządkiem posttradycyjnym, który wymusza na każdym odpowiedź na pytanie, jak żyć, i każe interpretować odpowiedzi w kategoriach własnej, dynamicznie zmieniającej się tożsamości¹⁸. Ile osób

¹⁵ K. Kołodziejczyk, *Personalny wymiar...*, *op.cit.*

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ T. Grabińska, *Przedmiot nauk...*, *op.cit.*

¹⁸ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, *op.cit.*, s. 28.

jest zdolnych do trafnej odpowiedzi na to pytanie, a ile odniesie porażkę, odpowiadając błędnie? Porażka w tej odpowiedzi jest nie tylko „filozoficzną zabawą”, ale umiejętnością dostosowania się do świata. Cechami charakterystycznymi dla przemian późnej nowoczesności są:

1. Rozkwit refleksyjności instytucjonalnej, czyli specyficznego sposobu autokreacji przy dużym indywidualizmie i systematycznym poddawaniu rewizji wszystkiego w kontekście zdobywanej wiedzy i umiejętności. Jednakże problemem tej szlachetnej idei samodoskonalenia jest z jednej strony niechęć skostniałych instytucji religijnych i świeckich do poddawania ich rewizji, z drugiej – częsty brak możliwości stałego samodoskonalenia przez większość masy społecznej. Pokazuje to, że świat ponowoczesny (późnej nowoczesności) jest aktualnie bardziej skierowany do elit niż mas.

2. Wykorzenienie refleksji społecznych przez systemy abstrakcyjne, do których intelektualnego przyswojenia oraz kontroli przeciętny człowiek nie jest przygotowany. Ogranicza to również bezpośrednią kontrolę społeczną na rzecz wymagowanej kontroli abstrakcyjnych instytucji.

3. Wzajemne przenikanie się kontekstów lokalnych i globalnych. Symbioza tych światów jest zjawiskiem bardzo pożądanym i rozwojowym. Problemem jednak jest to, że symbioza często ustępuje rywalizacji czy wręcz walce o strefy wpływów połączonej z wzajemną dyskredytacją przeciwnika. Nie chodzi tu tylko o częste postawy wyniosłej izolacji świata globalnego i ponowoczesnego wobec „zaściankowości” wspólnot lokalnych. Również można zaobserwować zjawisko odwrotne, polegające na ucieczce jednostek niedostosowanych ze świata nowoczesnego ku bezpiecznym społecznościom lokalnym oraz na ograniczaniu rozwoju członków wspólnot lokalnych celem pozbawienia ich możliwości migracji w szersze obszary społeczne.

Ucieczka przed porażką

Formą ucieczki przed własną porażką mogą być poszukiwania wszelkiego rodzaju przewodników politycznych, religijnych itp. Na takiej drodze przystankiem może się stać demagogia bądź systemy bliskie totalitaryzmowi, podsycane wynikającym z niewiedzy strachem i zabobonem. Obecnie nie wychowujemy jednostek rozumiejących świat przemian globalnych, zdolnych do indywidualnych refleksji na tym tle. Szczególnie zaniedbania widoczne są w prowincjonalnych społecznościach lokalnych, a tłumaczenie, że przecież powszechny jest dostęp do środków masowego przekazu, stanowi dość naiwny wykręt.

Wiedza czerpana z tych źródeł zawsze powinna być poprzedzona gruntownym przygotowaniem do refleksyjnego odbioru. Tymczasem system edu-

kacyjny (świecki i religijny) nadal generuje „uśrednione kształtki obywateli” na potrzeby zarządzania masami. Późna ponowoczesność wyróżnia się cechami podnoszącymi poczucie zagrożenia i niepewności egzystencjalnej, z których najważniejszymi są:

1. Nowa forma zaufania, wykreowana przez dominującą obecność licznych systemów abstrakcyjnych, będących domeną zastrzeżoną dla ekspertów, a które jednocześnie są niezbędne. Nie rozumiejąc do końca ich zasad, jednostki zdane są na ich domniemane prawidłowe funkcjonowanie. Obdarzamy je pewną dozą zaufania *a priori*.

Każdy, kto żyje w warunkach późnej nowoczesności, pozostaje pod wpływem tych Giddensowskich systemów abstrakcyjnych. W ich funkcjonowaniu jest w stanie się rozeznac co najwyżej powierzchownie, ponieważ często są one nadmierne i w sposób nieuzasadniony rozbudowane. Tworzy to oczywisty kontrast do wrażenia pełności wiedzy o świecie w tradycyjnych społecznościach lokalnych i płynącego z tego poczucia bezpieczeństwa. Często kreuje to tęsknotę ludzi nienadążających za współczesnymi systemami abstrakcyjnymi – bardziej przerażającymi swym ogromem i enigmatycznością niż napawających pewnością i spokojem o przyszłość.

W przeciwieństwie do świata tradycyjnego, gdzie jednostka, jak się wydaje, panowała nad wieloma oddziaływaniami kształtującymi warunki jej życia, w społeczeństwach ponowoczesnych kontrolę nad takimi oddziaływaniami przejęły czynniki zewnętrzne. Analizy tej kwestii skupiają się wokół sprecyzowanej przez Karola Marksa koncepcji alienacji. W miarę rozwoju czynników produkcji, szczególnie w warunkach gospodarki kapitalistycznej, jednostka oddaje kontrolę nad swoim życiem dominującym mechanizmom przemysłowym i rynkowemu. W społecznościach tradycyjnych kontrolę tę ma wspólnota i dominujący system religijny. Człowiek, żyjąc we wspólnocie, zawsze oddaje (lub jest zmuszony oddać) część swojej wolności na rzecz kontroli zewnętrznej. Jednakże w małych zbiorowościach, jakimi są wspólnoty lokalne, jednostka żyje w przeświadczeniu, że sama będąc elementem kontroli, rozumie i panuje nad otaczającym ją światem społecznym.

W takim ujęciu z jednej strony problemem jest nie tyle kontrola zewnętrzna, ile skala i skomplikowanie systemu. Z drugiej strony współczesny świat ponowoczesny daje odpowiednio przystosowanej jednostce zindywidualizowane możliwości panowania nad własnym życiem w zakresie, jaki nie był możliwy w okresie przednowoczesnym (na przykład systemy ubezpieczeń, emerytalne, bankowe).

2. Nowa forma ryzyka – wykreowanego w kontakcie z otoczeniem cywilizacyjnym, technicznym. Jednym z głównych sprawców stanu zagrożenia jest wtedy szeroko pojęty rynek, który karmi się poczuciem braku szczęścia.

Wyzwalane obawy, niepokoje i cierpienie związane z kreowanym poczuciem osobistej niedoskonałości sprzyjają napędzaniu koniunktury, konsumpcji motywowanych chęcią szybkiego i łatwego pozbycia się odczuwanego dysonansu. Urynkowieniu bowiem może ulec sam projekt tożsamości.

Nie tylko styl życia, ale również samorealizacja może zostać opakowana i rozprowadzana zgodnie z zasadami rynku. To napędza też rynek globalny – stałe wytwarzanie poczucia niedostatku. W społecznościach tradycyjnych (lokalnych) dominuje zaspokojenie w ramach bytu w tych społecznościach. Wiąże się to oczywiście z ograniczaniem potrzeb i możliwości rozwojowych jednostki, ale pamiętać należy, że nie każdy może sprostać obecnemu tempu rozwoju i jeśli współczesna cywilizacja nie ma w założeniach eliminacji jednostek, które nie nadążają (należy mieć nadzieję, że za takimi rozwiązaniami nikt nie tęskni), to należy im pozwolić spokojnie dojrzeć do ponowoczesności.

3. Nieprzejrzystość, płynność i niepewność sytuacji społecznej. Im bardziej skomplikowane są systemy abstrakcyjne, tym większe ryzyko niespodziewanych błędów. Ogromne zróżnicowanie wartości i interesów prowadzi do skrajnego relatywizmu, zatracenia prostych drogowskazów i schematów oceny¹⁹.

Rekomendacje Anthony'ego Giddensa

Należy te cechy wzbogacić o zaproponowaną przez Anthony'ego Giddensa dynamikę nowoczesności. Składa się na nią rozdzielenie czasu i przestrzeni, a chodzi o warunki umożliwiające uzewnętrznienie relacji społecznych na nieograniczonym obszarze czasu i przestrzeni aż po systemy globalne. Może to być zbawienne dla ludzi świata globalnego, metropolitarne, lecz – niestety – może stać się wyrokiem dla prowincjonalnych społeczności lokalnych. Opiera się ona na mechanizmach wykorzeniających, oddzielających interakcje od specyficznych własności miejsca, w których skład wchodzi środki symboliczne i systemy eksperckie, oraz refleksyjności instytucjonalnej (uregulowane wykorzystanie wiedzy o warunkach życia społecznego jako konstytutywny element jego organizacji i przekształcenia, gdzie jednostka traci kontakt z człowiekiem, a rozbija się o instytucje; przykładem, choć trywialnym, może być poszukiwanie pomocy technicznej w nowoczesnych centrach telefonicznej obsługi klienta)²⁰.

¹⁹ P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2011; A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, *op.cit.*, s. 39, 256–258.

²⁰ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, *op.cit.*, s. 37.

Podobnie jak wcześniej nie jest kwestią kluczową mnożenie bytów, lecz wskazanie na złożoność sytuacji poczucia bezpieczeństwa we współczesnym świecie, a także nieograniczanie go wyłącznie do wymiaru czysto egzystencjalnego. Dla osiągnięcia poczucia bezpieczeństwa istotne jest eliminowanie czynników zagrożeń (nieszczęśliwe wypadki, agresja i czyny karalne, choroby, niszczące siły przyrody itp.); zapobieganie dłuższym deprivacjom potrzeb (głównie powszechnych lub za powszechne uznanych w określonym środowisku); zapobieganie powstawaniu negatywnych potrzeb (na przykład narkomanii, alkoholizmowi, nikotynizmowi), ich ograniczanie, leczenie.

Można wyodrębnić kilka grup czynników bezpieczeństwa. Są to:

- czynniki egzystencjalno-socjalne (poczucie bezpieczeństwa między innymi w sferze bytowej, zatrudnienia, zarobkowej, opieki zdrowotnej i socjalnej);
- czynniki psychiczno-duchowe (między innymi satysfakcjonująca przewidywalność i stabilność przyszłości, poczucie dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, stabilność rozwoju własnego oraz swojego otoczenia, niezakłócona warstwa religijna i więzi emocjonalnych);
- czynniki edukacyjno-kulturowe (wyrażane przez satysfakcję ze swojego wykształcenia i poczucie jego adekwatności, możliwość rozwoju wiedzy, uczestnictwa w życiu kulturalnym);
- czynniki społeczne (wyrażające się głównie w poczuciu satysfakcjonujących, stabilnych i adekwatnych relacji z innymi ludźmi w bliższych i dalszych kręgach społecznych oraz brakiem strachu przed otoczeniem ludzkim, na przykład agresją, przestępstwem);
- czynniki przyrodnicze (objawiające się głównie poczuciem stabilnych i niezagrażających relacji z otoczeniem przyrodniczym).

W zaprezentowanym wyliczeniu ważne są następujące, powtarzające się elementy: poczucie, stabilność, przewidywalność (planowość zmian). W tych trzech słowach kryje się klucz do odczuwania bezpieczeństwa. Szczególnie w wymiarze społeczności lokalnych ważne jest akcentowanie stabilności, przewidywalności dla budowania poczucia bezpieczeństwa, a jednym ze skutecznych narzędzi może okazać się proces konsultacji społecznych.

Adekwatność zainteresowania społecznością lokalną w kontekście bezpieczeństwa podpowiada nie tylko odczucie badacza oraz doświadczenie dnia codziennego, lecz również taka instytucja, jaką jest Rada Europy. Komisja Ministerialna Rady Europy zaleca (rekomendacja nr R 87/19 w sprawie organizacji zapobiegania przestępczości), aby właśnie na szczeblu lokalnym wykazywać aktywność w zakresie zbierania informacji o przestępstwach i trendach kryminalnych, planowania i realizacji programów prewencyjnych oraz ich oceny, koordynowania działalności prewencyjnej,

zapewnienia aktywnej partycypacji publicznej w działaniach publicznych (szczególnie ten punkt ma ścisły związek z procesem informacji i konsultacji społecznych). Ponadto zaleca ona, by szukać wsparcia mass mediów i współpracować z nimi w zakresie prewencji (szczególne znaczenie mają media lokalne), inicjować i prognozować badania nad występowaniem niektórych typów przestępstw oraz innych kwestii istotnych dla działań zapobiegawczych (ich właściwe upublicznienie oraz wykorzystanie do budowy lokalnych strategii bezpieczeństwa może wydatnie przyczynić się do wzrostu zaufania między obywatelami a służbami bezpieczeństwa oraz ogólnego poczucia bezpieczeństwa).

Dopełnieniem tej listy są zalecenia współpracy z decydentami oraz opracowania regionalnej i strukturalnej polityki bezpieczeństwa, a także realizacja programów szkoleniowych w dziedzinie prewencji (właściwie prowadzone mogą przyczynić się – przez wzrost wiedzy i treningu zachowań służących bezpieczeństwu – do widocznego zwiększenia poczucia bezpieczeństwa, a w sytuacjach zagrożenia do obniżenia poziomu paniki i wzrostu adekwatności reakcji)²¹.

W takim ujęciu gubi się częściowo element personalnego poczucia bezpieczeństwa na rzecz działań umacniających bezpieczeństwo strukturalne. Można to wytłumaczyć dość ogólną perspektywą europejską (unijną), szczególnie jednak w działaniach lokalnych należy pamiętać o ścisłej relacji pomiędzy odczuciami indywidualnymi a ogólnym poczuciem bezpieczeństwa całej społeczności.

Bibliografia

- Darabasz M., *Obiektywne i subiektywne elementy zagrożenia i ich wpływ na poczucie bezpieczeństwa*, w: *Bezpieczeństwo publiczne w wymiarze lokalnym – wyzwania XXI wieku*, M. Darabasz (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Elbląg 2013.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Grafińska T., *Przedmiot nauk o bezpieczeństwie: wprowadzenie*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2010, nr 1(4).
- Kołodziejczyk K., *Personalny wymiar bezpieczeństwa*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2010, nr 1(4).
- Piziak-Rapacz A. (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Przegląd aktualnego stanu, pod redakcją Katarzyny Żukrowskiej*, „Bezpieczeństwo : teoria i praktyka”, K. Budzowski (red.), Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, nr 1.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2011.

²¹ Prezentowana rekomendacja została przełożona na język polski m.in. w publikacji *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w zakresie ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego*, Departament Porządku Publicznego i Departament Administracji Publicznej MSWiA oraz Komendy Głównej Policji.

Świniarski J., *Bezpieczeństwo w ujęciu aksjologicznym*, w: *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, M. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2008.

Aleksander Wolski – dr, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, socjolog.

Jan Klimek

MOCNE WSPARCIE DLA EUROPEJSKIEGO OŻYWIENIA

W poprzednim, lipcowym wydaniu „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykułami Zmiany majątku gospodarstw domowych w Polsce w latach 2000–2013 dr hab. Róży Milic-Czeraniak, profesor UTH im. Heleny Chodkowskiej oraz Nadzór właścicielski nad gminnymi spółkami komunalnymi w województwie dolnośląskim Łukasza Żabskiego, doktoranta Uniwersytetu Wrocławskiego, zainaugurowaliśmy nowy, od dłuższego czasu postulowany przez Czytelników dział: „Raporty, analizy, sondaże”. Znajdować w nim będą miejsce publikacje stanowiące relację z podejmowanych przez Autorów badań, analiz, studiów porównawczych itp., otwierających nowe obszary przemyśleń, wiedzy i doświadczeń, wzbogacających zarówno teorię, jak i praktykę zarządzania. W bieżącym numerze oddajemy głos dr. hab. Janowi Klimkowi, profesorowi SGH, który od pierwszego numeru jest członkiem Rady Redakcyjnej naszego wspólnego czasopisma, autorem i recenzentem wielu ukazujących się w nim publikacji. Artykuł oparty jest na przygotowanej przez niego Opinii dla Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli, w którym od wielu lat działa jako przedstawiciel polskich środowisk małego i średniego biznesu. Opinia dotyczy przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako „źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy”. Została ona zaakceptowana 14 lipca 2015 roku przez Komitet i przekazana Parlamentowi Europejskiemu.

Redakcja

Europa coraz wyraźniej wyzwala się z ekonomicznej zapaści, w jaką kierował ją globalny kryzys, który w następstwie wymykających się spod jakiegokolwiek kontroli spekulacji finansowych w ostatnich latach dotknął prawie wszystkie gospodarki pod wszelkimi długościami i szerokościami geograficznymi. Tylko nielicznym udało się jej uniknąć, choć skutki były odczuwalne dla wszystkich. Za przykład gospodarki niewrażliwej na globalny kryzys uchodziły dość długo w kręgach wielu analityków Chiny, także w czasie największych napięć nadal bijące rekordy wzrostu: PKB, inwestycji,

ogromnej nadwyżki eksportowej, a ostatnio również poprawy stopy życiowej oraz płac, nadal jednak nieporównywalnych ze standardami krajów tradycyjnie zaliczanych do rozwiniętych. Ale i tu ostatnio pojawiły się sygnały niepokojące, niższe niż jeszcze niedawno przyrosty PKB, a przede wszystkim gwałtowne załamanie giełdowe.

W „starej Europie” (jeśli w kontekście wspomnianych Chin określenie „stara Europa” ma jakikolwiek sens) wydaje się, że już dochodzimy do stanu równowagi. Oczywiście nie dotyczy to Grecji, gdyż tam kryzys miał i ma zupełnie inny charakter, inny wymiar i nikt na dobrą sprawę nie wie, kiedy się on skończy i czy naprawdę się skończy. Polska, której udało się uniknąć spadku PKB, nie jest już „zieloną wyspą”, jednym z bardzo nielicznych w tym okresie krajów, w którym nie nastąpiło choćby okresowe załamanie. Teraz już prawie wszędzie trendy się odwracają. Przybywa produkcji, przybywa konsumpcji, na plusie są inwestycje, obroty handlu zagranicznego.

Blisko nas wszystkich

Jednakże w dalszym ciągu to zaledwie cień tego, co można i co powinno się osiągnąć. Bolesnie daje o sobie znać bezrobocie, wśród ludzi młodych kształtujące się na absolutnie nieakceptowanym, katastrofalnym poziomie. Innowacyjności, będącej dla krajów rozwiniętych i średnio rozwiniętych praktycznie jedyną trwałą szansą wzrostu w starzejącym się społeczeństwie i przy stosunkowo ubogich zasobach naturalnych, nie da się porównać z jej dynamizmem w Stanach Zjednoczonych czy Korei. Te i inne podobne fakty nie pozwalają na uspokojenie, nakazują uważnie rozejrzeć się, gdzie jeszcze są rezerwy i czy możliwe jest ich względnie szybkie uruchomienie po umiarkowanym koszcie.

Tą rezerwą są przede wszystkim firmy rodzinne. Nie wszyscy zdają sobie sprawę, że stanowią one podporę wielu gospodarek na świecie, a dynamika ich rozwoju jest zdumiewająca. Nie są to wyłącznie firmy małe i średnie. Część z nich wyrosła na potężne, okrzeple podmioty rynku międzynarodowego. „250 najpotężniejszych firm rodzinnych generuje roczne dochody na poziomie 1,2 biliona dolarów (...). W Europie, aż 75% firm stanowi rodzinne inicjatywy, wśród 100 największych firm 25 należy właśnie do tej grupy, generują 55% PKB, zapewniając więcej miejsc pracy, aniżeli pozostałe przedsiębiorstwa”¹. Zdecydowana większość jednak to przedsiębiorstwa

¹ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf> (data dostępu: 07.09.2015 r.), Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 1.

niewielkie, zarządzane osobiście przez właścicieli, co potwierdzają między innymi badania firmy Grant Thornton.

Przeprowadziła ona w ubiegłej dekadzie badania ankietowe w 19 krajach europejskich, w tym w Polsce. Dotyczyły one charakteru i kondycji małych i średnich przedsiębiorstw. Z badań tych wynika, że w Unii Europejskiej aż 82% firm zaliczanych do tej grupy zarządzanych jest przez właścicieli. Ponad połowa określana jest jako biznes rodzinny. To te firmy w ogromnym procencie są źródłem wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, poświęcają dużo uwagi uwarunkowaniom regionalnym i lokalnym.

Podobne liczby i stwierdzenia znajdują się także w innych źródłach, na przykład w sprawozdaniu końcowym grupy ekspertów opublikowanym przez Komisję Europejską. Podkreśla się w nim, że firmy rodzinne stanowią ponad 60% wszystkich firm europejskich – zarówno małych, jak i dużych – oraz zatrudniają od 40 do 50% ogółu zatrudnionych². W zdecydowanej większości gospodarek dominują firmy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, dlatego większość firm rodzinnych również należy do tego sektora.

Różne są powody zakładania rodzinnych biznesów, ale wspólne dla wszystkich są naturalnie tworzone systemy wartości, gotowość do poświęceń i wyrzeczeń, poczucie odpowiedzialności wobec tych, którzy tworzyli, i tych, którzy przejmą firmę. Firmy rodzinne łatwiej znoszą trudne okresy recesji i zastoju, a jednym z głównych powodów ich żywotności jest poczucie osobistej odpowiedzialności za wizerunek firmy.

Główną zaletą firm rodzinnych jest długoterminowy horyzont działania, specyficzne wartości, które tworzą unikatową kulturę organizacyjną, oraz zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnych. Kultura organizacyjna opiera się na wartościach promowanych przez interesariuszy rodzinnych, takich jak wysoki poziom zaufania wobec firmy oraz wysoka jakość oferowanych usług czy produktów. Długoterminowa perspektywa firm rodzinnych implikuje tworzenie długotrwałych więzi z interesariuszami firmy (pracownicy, klienci, dostawcy i społeczności lokalne).

Firma rodzinna charakteryzuje się intencją przekazania jej następnemu pokoleniu, a także dbałością i odpowiedzialnością za pracowników. Aspekt ten dodatkowo stymuluje odpowiedzialność firmy rodzinnej, w której podstawą relacji jest zaufanie. W kontekście realizacji celów firmy rodzinne poświęcają maksymalizację zysków na rzecz budowania wielopokoleniowej, stabilnej, niezależnej i innowacyjnej firmy, z wykorzystaniem kapitału własnego, w której dąży się przede wszystkim do minimalizacji ryzyka. Firmy

² Sprawozdanie końcowe grupy ekspertów: Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, Komisja Europejska, listopad 2009 r.

rodzinne rozwijają się w bardziej zrównoważony sposób, dążąc do realizacji celów długoterminowych (wielopokoleniowych).

Definicja nazbyt szeroka?

Firmy rodzinne są najstarszą formą działalności gospodarczej, ponieważ w gruncie rzeczy było nią wspólne uprawianie pola czy wspólne hodowanie udomowionych zwierząt połączone z najbardziej prymitywnym handlem, jakim była wymiana towaru na towar, a ściślej to ujmując – produktu wytwarzanego przez jedno gospodarstwo na produkty wytwarzane przez inne. Tak więc były to rzeczy wytwarzane w zasadzie na własne potrzeby, a nie dla mniej czy bardziej anonimowego odbiorcy zewnętrznego. Wymiana dóbr odbywała się dość przypadkowo, z konieczności (gdy samemu nie miało się dostępu lub umiejętności wykonywania określonego rodzaju przedmiotów lub usługi) bądź z przypadku (ponieważ tak się ułożyły okoliczności, ktoś czegoś potrzebował od nas i w zamian zaoferował rzecz, którą posiadał).

Takie „firmy” działały przez stulecia, a może i tysiąclecia, zanim pojawił się pieniądz i choćby prymitywny podział pracy. Oczywiście puryści mogą temu opisowi (zasadnie) zarzucić daleko posunięte uproszczenia, bo dawne pojęcie rodziny nie jest tożsame z dzisiejszym. Dzisiejszą pracą mniej czy bardziej zindywidualizowaną poprzedzała praca wspólna, wspólne polowania, wspólne zbieractwo itp. Nie było więc firmy ani rodziny w dzisiejszym tych słów znaczeniu. Niemniej z ogromnym uproszczeniem można zaryzykować stwierdzenie, że w tego typu formach wspólnej działalności należy upatrywać genezy obecnej firmy rodzinnej.

Wydawać by się zatem mogło, że nie ma nic prostszego, nic bardziej naturalnego, niż zdefiniowanie zjawiska, jakim są współczesne firmy rodzinne. Jest to jednak złudzenie. Do chwili obecnej brak powszechnie uznawanej prawnie i w sensie kategorii ekonomicznej definicji firmy rodzinnej. Są różne próby przybliżenia czy uściślenia pojęć w tym zakresie, na razie jednak nie doprowadziły one do zgody na kartach podręczników ani w literaturze fachowej, a co najważniejsze – rozbieżności w definiowaniu bywają nie zawsze łatwą do pokonania przeszkodą w rozwiązywaniu problemów codziennych związanych z tworzeniem racjonalnych rozwiązań podatkowych, administracyjnych i innych o podobnym charakterze.

Powszechnie przyjęło się charakteryzować firmy rodzinne w obrębie trzech kręgów: rodziny, firmy i struktury własnościowej³. Oddziaływanie

³ R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Working Paper”, Harvard Business School 1982.

rodziny na dwa pozostałe kręgi decyduje o rodzinnym charakterze firmy. Powoduje ono, że firmy rodzinne są bardziej złożone od ich nierodzinnych odpowiedników, i dlatego wymagają odpowiedniego traktowania.

Świadomość, jak ważna przypada im rola w gospodarce oraz w jej otoczeniu, spowodowała, że spora grupa krajów – zwłaszcza Unii Europejskiej – podejmuje starania, by zapełnić istniejącą lukę, wciąż jednak nie są to działania współbieżne i bardzo różnych szuka się dróg, by osiągnąć ten cel. Na przykład w Finlandii i Hiszpanii określenie, czym jest firma rodzinna, powierzono administracji rządowej. W pierwszym wypadku zadanie to wypełnia ministerstwo handlu, w drugim – ministerstwo gospodarki. We Włoszech (podobnie jest w Rumunii) firmy rodzinne zostały uwzględnione i opisane w kodeksie cywilnym, a w węgierskich regulacjach prawnych znalazł się dotychczas jedynie opis cech i właściwości rolniczej firmy rodzinnej, nie ma natomiast definicji generalnej, uogólniającej tę formę aktywności ekonomicznej na całą gospodarkę. Tylko fragmentarycznie odniesiono się do firm rodzinnych w ustawodawstwie Danii. Tam prawo definiuje jedynie warunki zatrudnienia osób nieletnich w tego rodzaju firmach⁴. Podobnie fragmentarycznie i w sposób rozproszony podchodzi się do wyznaczania statusu firm rodzinnych w Austrii. Ustawa federalna (*Ladenöffnungszeitenverordnung*) reguluje elastyczne godziny otwarcia sklepów prowadzonych przez członków rodziny, natomiast na szczeblu regionalnym ustalane są zasady i warunki działania w rolnictwie. W kilku innych krajach problemy związane z działalnością firm rodzinnych traktowane są jeszcze bardziej wyrywkowo i okazjonalnie. Na Litwie w sprawie firm rodzinnych wypowiedział się Sąd Najwyższy, przekazując opinię, że za firmę rodzinną należy uważać taką, która założona została w trakcie trwania związku małżeńskiego. W Bułgarii i na Słowacji uwzględnia się rodzinną współwłasność w razie samozatrudnienia.

Za przykładem Malty

Nieczęsto się dotychczas zdarzało, by małe, o dość skromnym potencjale ekonomicznym kraje członkowskie Unii Europejskiej były wzorem dla pozostałych. Taką szansę w odniesieniu do spraw, o których mowa w artykule, ma Malta. Autorska „Opinia” w tej kwestii została zaproponowana do rozważenia Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli, gdzie zyskała jednomyślną aprobatę i stała się oficjalnym dokumentem przekazanym Parlamentowi Eu-

⁴ *Arbejdsmiljølovgivningens anvendelse for elever i erhvervspraktik*, VEJ nr 60106 z 1.2.1998 r.

ropejskiemu. Mianowicie w tym niewielkim kraju, który w Polsce zazwyczaj kojarzy się z meczami wygrywanymi przez naszą reprezentację piłki nożnej, podjęto prace nad pierwszą na świecie ustawą o firmach rodzinnych (*Family Business Act*). Zdaniem skupiającego przedstawicieli środowisk gospodarczych Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli inicjatywa ta powinna zostać podjęta we wszystkich krajach członkowskich i w nich wszystkich powinno nastąpić wprowadzenie kategorii podmiotu rodzinnego do rejestrów działalności gospodarczej.

Odpowiedni projekt takiej regulacji przedstawiła komisyjna grupa ekspertów ds. firm rodzinnych. Rekomenduje ona przyjęcie definicji firmy rodzinnej, w której kładzie się akcent na cztery elementy wyróżniające tę firmę z ogółu przedsiębiorstw. Oto one:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby fizycznej, która założyła firmę lub nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy większościowe mogą być bezpośrednio lub pośrednie;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
- w wypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła firmę lub jeśli ona lub jej potomkowie nabyli udziały w firmie i dysponują 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

Definicja ta jest jednak zbyt szeroka. Należałoby ją zawęzić, podkreślając rodzinność firmy, w szczególności jej wielopokoleniowe funkcjonowanie. Wtedy byłaby pełniejsza i bardziej precyzyjna, a jej przyjęcie do systemów prawnych krajów Unii Europejskiej (być może także pozostałych, zachęconych unijnym przykładem) pozwoliłoby chociażby na stworzenie solidnej bazy statystycznej. Zagregowane dane ilościowe tworzyłyby przejrzysty obraz dokonania i słabości tych firm, warunków ich egzystencji i rozwoju, a także funkcji w życiu gospodarczym i społecznym. Pomogłyby zwłaszcza analizować wyniki działalności firm rodzinnych w nowych krajach członkowskich, w których firmy te odgrywają bardzo znaczącą rolę, choć rzadko dostrzeganą i należycie docenianą.

Zadania tego mógłby się podjąć urząd statystyczny Unii Europejskiej – Eurostat, a byłoby ono ułatwione przez to, że już teraz – co prawda nie wszędzie – na szczeblu krajowym próbuje się kwantyfikować firmy rodzinne. Doświadczenia takie ma na przykład Irlandia, której Centralny Urząd Statystyczny wydał publikację *Family Business in Ireland – Services Sector 2005*. Federacja European Family Businesses we współpracy z firmą konsultingową KPMG wydaje z kolei Europejski Barometr Firm Rodzinnych. W Polsce

kompleksowe badanie ilościowo-jakościowe przeprowadzone zostało przez agencję rządową – Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2008 roku. Zaangażowanie Eurostatu pozwoliłoby osiągnąć dwa ważne cele: ujednoczyć definicję firmy rodzinnej oraz na jej podstawie zbierać dane statystyczne tych podmiotów.

Wyzwania

Pełna, rzetelna i jednolita statystyka w połączeniu z jednoznacznym rozumieniem firmy rodzinnej znakomicie ułatwiłaby pogłębione badania analityczne, te zaś mogłyby i powinny stać się podstawą aktywnej polityki wspierania tej formy przedsiębiorczości. Wyzwania, przed jakimi stoją firmy rodzinne, można podzielić na dwie kategorie: specyficzne dla ogółu firm oraz specyficzne dla firm rodzinnych. Do pierwszej kategorii zaliczyć można ogół czynników wpływających na koniunkturę gospodarczą kraju, takie jak popyt wewnętrzny, demografia oraz sytuacja społeczno-gospodarcza. Druga kategoria obejmuje swoiste działania, które pozwoliłyby firmom rodzinnym się rozwijać oraz doprowadziły do wzrostu ich znaczenia gospodarczego i społecznego.

Należy podkreślić, że własność w firmie rodzinnej nie stanowi aktywów płynnych. Jest ona czymś, co rodzina buduje i rozwija przez pokolenia i co obejmuje wartości, tradycje i wiedzę fachową⁵. Dlatego przeniesienie własności przedsiębiorstwa na kolejne pokolenie jest największym wyzwaniem dla rodziny. Z tego względu kompleksowe planowanie sukcesji wydaje się ważnym działaniem na rzecz firm rodzinnych, gdyż intencją ich właścicieli z natury rzeczy jest przekazanie firmy następnemu pokoleniu w dobrej kondycji. Przed takim zadaniem staje każdego roku w krajach Unii Europejskiej około 450 tys. firm zatrudniających około 2 mln pracowników. Nie zawsze uda się je zrealizować pomyślnie. Nieudane sukcesje są przyczyną zamknięcia około 150 tys. firm rocznie, co w konsekwencji prowadzi do likwidacji 600 tys. miejsc pracy⁶.

Bywają obiektywne przyczyny likwidacji firmy rodzinnej zamiast jej sukcesji: fatalna koniunktura ogólna, zdarzenia polityczne eliminujące pry-

⁵ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r. Pobudzenie ducha przedsiębiorczości w Europie, COM(2012) 795 final, http://poradnik.ambas.pl/pliki/Plan_Dzialania-PRZEDSIĘBIORCZOSC_2020.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).

⁶ European Commission, *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*, 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).

watną, indywidualną własność i wolności gospodarce, brak naturalnych następów itp. W większości przypadków jednak powody są inne, w pewnym sensie zawinione bądź przez właścicieli, bądź społeczne otoczenie, politykę realizowaną przez państwo, obowiązujące regulacje prawne i wiele podobnych. Dlatego w kontekście planowania sukcesji powinno się przeanalizować główne przyczyny niepowodzeń w tym procesie oraz wspierać ułatwienia w dokonywaniu transferu firmy. Zakres i skala odmienności w podejściu do spadków i podatków od majątku w ustawodawstwach poszczególnych krajów europejskich wskazują, że nadal można wiele poprawić w tym obszarze⁷.

Wartym uwagi i naśladowania rozwiązaniem w zakresie transferu biznesu są uregulowania prawne Holandii. Ministerstwo gospodarki tego kraju wprowadziło tak zwany pakiet sukcesyjny (*Overdrachtspakket*). Przedsiębiorca, który ukończył 55. rok życia, otrzymuje pakiet sukcesyjny, w którym przypomina mu się o potrzebie zaplanowania transferu w firmie oraz przekazuje zestaw narzędzi wspomagających ten proces. Także w innych krajach podejmowane są podobne inicjatywy. W Belgii Instytut Firm Rodzinnych (Instituut voor het Familiebedrijf) wprowadził kartę sukcesji dostępną w trzech językach: niderlandzkim (*Scorecard Opvolging*), francuskim (*Scorecard Transmission*) oraz angielskim (*Succession Scorecard*). Innym przykładem może być Słowenia. Izba Rzemiosła i Małych Przedsiębiorstw tego kraju (Obrotno-podjetniška zbornica Slovenije) oferuje seminaria oraz szkolenia obejmujące całokształt zagadnień związanych z sukcesją. Także Finlandia opracowała swój program sukcesji (*ViestinVaihto-ohjelma*). W Austrii z kolei istnieje prawo kontynuowania działalności firmy (*Fortbetrieb*) przez członka rodziny w przypadku śmierci zarządzającego (*Gesamte Rechtsvorschrift für Gewerbeordnung*, 1994). Podobne rozwiązanie zastosowano we Francji (*successions et des libéralités*) i Luksemburgu. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego przygotowały pakiet sukcesyjny dla firm rodzinnych. Obejmuje on poradnik sukcesji, bezpłatne narzędzia do wspierania tego procesu oraz bezpłatne warsztaty wdrożeniowe.

Wielopokoleniowa trwałość firmy rodzinnej jest wartością bardzo cenną. Firmy te starają się tworzyć długoterminowe miejsca pracy, co przyczynia się do powstawania rodzinnego klimatu organizacyjnego. Z tego też względu mogą one stanowić docelowe miejsca zatrudnienia na przykład matek wychowujących dzieci. Należy więc wspierać rodzinny klimat organizacyj-

⁷ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r. Pobudzanie ducha przedsiębiorczości w Europie, *op.cit.*

ny, który może być źródłem przewagi konkurencyjnej firm. Nie zawsze jednak ten rodzinny klimat odnajduje właściwy wyraz. Współmałżonkowie czy partnerzy właściciele firm często pełnią ważne funkcje w rodzinnym biznesie. W zasadzie jest to zjawisko pozytywne, choć bywa także inaczej. Z różnych względów status tych osób często nie jest sformalizowany, co może prowadzić do problemów prawno-finansowych (na przykład w razie rozpadu związku małżeńskiego, sporów w rodzinie). Toteż szersza formalizacja statusu członków rodziny nieformalnie zaangażowanych w działalność firmy pomogłaby uniknąć kłopotliwych sytuacji.

Nie tylko tradycyjne rynki i produkty

Firmy rodzinne powinny koncentrować swoją działalność nie tylko na tradycyjnych rynkach i produktach, ale również sięgać do innowacyjnych rozwiązań. To najbardziej rozległy i perspektywiczny obszar aktywności, tym bardziej, że innowacyjność firm rodzinnych może być wspierana systemem zamówień publicznych, w których cena nie stanowi jedynego kryterium wyboru oferty. Rozstrzygającym elementem powinna być wyróżniająca się jakość, a firmy rodzinne charakteryzują się tym, że konkurują wysoką jakością oraz sprawną obsługą klienta. Gwarantować ją powinna marka rodzinna (często nazwisko właściciela czy rodziny właścicielskiej).

W dotychczasowej praktyce w naszym kraju kluczowe znaczenie dla zamawiających miała cena, a nie to, co za tę cenę się otrzymuje, jaki poziom jakości i obsługi. Zniechęcało to firmy rodzinne do składania ofert na zamówienia publiczne. Dlatego należy energicznie, zdecydowanie i konsekwentnie propagować stosowanie kryterium oferty najkorzystniejszej ekonomicznie (MEAT – *Most Economically Advantageous Tender*)⁸, a informację taką rozpowszechniać wśród firm rodzinnych.

Globalizacja wymusza otwieranie się firm na nowe rynki, technologie i kompetencje. Rynki krajowe, a szczególnie lokalne stają się dla ambitnych producentów czy oferentów usług zbyt ciasne. Nawet wtedy, gdy ilościowo produkcja jest stosunkowo niewielka, jej klasa i niepowtarzalność może być bardzo atrakcyjna na rynkach nawet geograficznie odległych i zapewniać oferentom godziwy zysk. Nieprzypadkowo w Unii Europejskiej powstała instytucja „produktu regionalnego” prawnie chronionego. Firmy rodzinne powinny brać pod uwagę w swoich strategiach rozwoju te elementy. Może to oznaczać

⁸ Poradnik: innowacyjne rozwiązania w zamówieniach publicznych, 10 elementów dobrej praktyki, SEC(2007) 280.

konieczność otwarcia się na nowych pracowników, także na stanowiskach kierowniczych, o wyższych niż w przeszłości, stale pogłębianych kwalifikacjach.

Docenienia wymaga rola firm rodzinnych na poziomie krajowym, przede wszystkim z tego względu, że przy stosunkowo niewielkich nakładach środków publicznych, często w ogóle bez ich angażowania, powstawanie i rozwój tych firm bywa niekiedy jedyną szansą rozwiązania problemów zatrudnienia w regionach pozbawionych wielkich aglomeracji i omijanych przez wielkich inwestorów. I jest to oferowanie pracy ambitnej, stawiającej na talenty osobiste, otwartość na nowości, zdolności kreatywne. Pilną koniecznością zwłaszcza w krajach dopiero tworzących swą wysoko wydajną infrastrukturę ekonomiczną, jeszcze niedawno zapóźnionych czy nawet głęboko zapóźnionych (a są takie również w Unii Europejskiej, szczególnie wśród nowych jej członków), jest więc stworzenie korzystnych warunków funkcjonowania tych podmiotów. Chodzi tu przede wszystkim o zmiany przepisów podatkowych oraz regulujących prowadzenie działalności gospodarczej (nie wykluczając uchwalenia ustawy dotyczącej firm rodzinnych), a także o wspieranie edukacji przedsiębiorców, która powinna uwzględniać specyfikę firm rodzinnych, na przykład problemy sukcesji czy nadzoru rodzinnego.

Spojrzenie w przyszłość

Przykładami krajów propagujących edukację skierowaną do przedstawicieli firm rodzinnych są takie kraje, jak: Cypr (Akademia Firm Rodzinnych organizowana przez Cyprus International Institute of Management), Francja (Master 2 professionnel: Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales – M2 GEFP, inicjatywa Uniwersytetu w Bordeaux) czy Finlandia (Omistajuus ja hallitustyöskentely – valmennusohjelma jatkaajille, Struktura własności i praca w zarządzie firmy – program szkoleniowy dla sukcesorów)⁹. Również organizacje wspierające firmy rodzinne organizują kursy dla przedsiębiorców rodzinnych. Przykładowo, w Szwecji Akademia Family Business Network (FBN), międzynarodowa organizacja zrzeszająca firmy rodzinne z całego świata, w tym z Polski, czy programy szkoleniowe organizowane przez hiszpański Instituto de la Empresa Familiar.

Dostrzeżenie roli firm rodzinnych w gospodarkach krajów członkowskich oraz udzielenie im wsparcia mogłoby przyczynić się do odbudowy rodzinnej tradycji rzemieślniczej. Znaczny odsetek małych firm rodzinnych skupiony jest w gildiach rzemieślniczych, w których dba się o kontynuację rzemiosła. Nie we wszystkich krajach europejskich zachowała się

⁹ I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, KMU Forschung Austria 2008.

jednak sięgająca głęboko w historię tradycja stowarzyszeń czy związków rzemieślniczych, która na przykład zbudowała potęgę gospodarczą współczesnych Niemiec. Z niej bowiem wywodzi się imponujący swą skalą, innowacyjnością i konkurencyjnością przemysł tego kraju, tak wysoko ceniony za solidność produkcji i jej nowoczesność. Trzeba i warto tradycję rzetelnego rzemiosła przywracać i wspierać.

Mniejsze firmy rodzinne bardziej niż inne są narażone na ryzyko zniknięcia z rynku. Dlatego należy domagać się dla nich odpowiednich uregulowań prawno-podatkowych, umieć te podmioty dostrzegać i doceniać. Z kolei duże, międzynarodowe firmy rodzinne (a jak wspomniano w pierwszej części artykułu, nie jest ich mało i cieszą się na ogół uznaniem odbiorców) mogłyby skorzystać na wsparciu instytucjonalnym i działaniach ukierunkowanych na rozwój lokalnych dostawców i gospodarstw z sektora małych i średnich rodzinnych przedsiębiorstw, mogących stanowić dla nich trwałe, lojalne, dobrze zharmonizowane z ich potrzebami zaplecze kooperacyjno-zaopatrzeniowe.

Swoistym rodzajem omawianych firm są rodzinne gospodarstwa rolne. Poza typowymi wyzwaniem charakterystycznymi dla firm rodzinnych muszą się one mierzyć z problemami specyficznymi dla tego sektora. Szczególnie alarmujący jest masowy wykup gruntów rolnych prowadzący do nieodwracalnego zakłócenia struktury gospodarczej na wsi oraz do niepożądanego społecznie uprzemysłowienia rolnictwa. W przyjętej w styczniu 2015 roku opinii Komitet¹⁰ apelował o podjęcie odpowiednich kroków w celu zachowania w całej Unii modelu rolnictwa opartego na gospodarstwach rodzinnych. Gospodarstwa rodzinne często zrzeszają się w spółdzielniach w celu uzyskania efektu skali i podniesienia konkurencyjności na rynku¹¹. Takie inicjatywy zasługują na pozytywne przyjęcie, ponieważ związana z rolnictwem przedsiębiorczość spółdzielcza wykazuje podobne cechy jak przedsiębiorczość rodzinna, to jest koncentruje się na działalności długoterminowej, a nie osiągnięciu krótkookresowych zysków; jest zatem pożądana społecznie i korzystna dla rolników oraz ogółu mieszkańców wsi. Ostatnimi czasy jednak spółdzielnie straciły wigor, a część nawet upadła. Należy więc przedsięwziąć działania zmierzające do ożywienia tej formy gospodarowania.

¹⁰ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Masowy wykup gruntów rolnych – dzwonek alarmowy dla Europy i zagrożenie dla rolnictwa rodzinnego”, Dz.Ur.UE C 242/15.

¹¹ *Family farming in Europe: Challenges and prospects, In-depth analysis*, Parlament Europejski 2014, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT%282014%29529047_EN.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).

W wypadku długoterminowej akumulacji kapitału przeznaczonego na rozwój firmy rodzinnej mówi się o tak zwanym kapitale cierpliwym (ang. *patient capital*)¹². Firma rodzinna, dokonując transferu, przekazuje kapitał wraz z jego społecznym i kulturowym wymiarem, a nabywca dokonuje inwestycji lub zakupu firmy wraz z jej wiedzą wielopokoleniową, kulturą (rodzinną) oraz zobowiązaniem wobec społeczności (lokalnej). W kontekście definicji kapitału cierpliwego warto zastanowić się nad wprowadzeniem ulgi dla firm rodzinnych od reinwestowanych zysków. Firmy te ponadto preferują zasilanie podejmowanej działalności kapitałem własnym, a nie kapitałem dłużnym. Zaciąganie pożyczek, wspieranie się kredytem bankowym następuje w wyniku uważnego zastanowienia, ale też korzysta z pewnych przywilejów. W wypadku zadłużenia ułatwieniem jest to, że firmy te dokonują odpisów odsetek od zadłużenia, co powoduje, że koszt zadłużenia w rzeczywistości jest mniejszy. Takich ulg nie stosuje się w odniesieniu do kapitału własnego.

Oczywiście kwestie podatkowe pozostają w kompetencji poszczególnych krajów członkowskich, ale Unia Europejska powinna promować dobre praktyki wobec firm rodzinnych. W związku z tym warto byłoby rozważyć zasilanie kapitałowe firm rodzinnych ze środków krajowego funduszu kapitałowego. Jego rola polegałaby na dostarczaniu kapitału bez przyznawania dostarczycielom tych środków prawa do głosowania, na wzór *Aksjeloven* w Norwegii czy *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* w Hiszpanii.

Działania na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej mogą być również podejmowane przez organizacje krajowe lub lokalne (instytucje rządowe, ministerstwa, organizacje pracodawców, izby rzemieślnicze itp.) oraz organizacje ponadnarodowe, wśród których do najważniejszych zaliczyć można European Family Businesses, FBN International oraz Les Hénokiens. Odgrywają one ważną rolę w animowaniu środowiska firm rodzinnych. Stanowią platformę wymiany wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami rodzinnymi, publikują raporty na temat firm rodzinnych, krzewią o nich wiedzę. Dodatkowo organizacje wspierające firmy rodzinne mogą lobbować na rzecz określonych rozwiązań prawnych.

¹² Kapitał cierpliwy to kapitał własny dostarczony przez właścicieli firmy rodzinnej, którzy dążą do osiągnięcia równowagi pomiędzy bieżącym zwrotem z inwestycji a odpowiednio zdefiniowaną strategią długoterminową firmy i zapewnieniem ciągłości tradycji i dziedzictwa rodzinnego. Źródło: F.M. De Visscher, C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Financing Transitions. Managing Capital and Liquidity in the Family Business*, Palgrave Macmillan 2011.

Doceniając unikatowe wartości firm rodzinnych, autor artykułu postulował, by Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (EKES) zaapelował do Komisji Europejskiej o wdrożenie aktywnej strategii promującej w państwach członkowskich najlepsze praktyki dotyczące firm rodzinnych. Drogowskazem są założenia Small Business Act podkreślające, że Unia Europejska i państwa członkowskie powinny stworzyć warunki, w których przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa rodzinne mogą prosperować, a przedsiębiorczość jest nagradzana¹³. Wniosek ten został jednogłośnie zaakceptowany, podpisany przez przewodniczącego Sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji Martina Sieckera i jako oficjalny dokument EKES przekazany został Parlamentowi Europejskiemu.

Kolejnym, również jednogłośnie popartym postulatem było podjęcie prac nad ramowymi regulacjami prawnymi dotyczącymi firm rodzinnych. Należałoby przyjąć wspólną dla Unii Europejskiej definicję firmy rodzinnej oraz wytyczyć obszary zaangażowania naszej, reprezentującej europejskie środowiska gospodarcze komisji w te działania, we współpracy z kompetentnymi instytucjami prawnymi, gospodarczymi oraz politycznymi zarówno wspólnotowymi, jak i poszczególnych krajów.

Szczegółowa lista niezbędnych działań wygląda następująco:

- wprowadzenie kategorii firmy rodzinnej do statystyki europejskiej (Eurostat) oraz efektywne zbieranie informacji o firmach rodzinnych przez krajowe urzędy statystyczne;
- znowelizowanie regulacji prawnych dotyczących transferu międzypokoleniowego firm rodzinnych, szczególnie w kontekście podatkowym, celem ograniczenia narażania tych firm na kłopoty z płynnością finansową;
- promowanie rodzinnego klimatu organizacyjnego, którego cechą jest długoterminowe zatrudnianie;
- promowanie innowacyjności wśród firm rodzinnych między innymi przez składanie zamówień publicznych na innowacyjne produkty;
- rozwijanie edukacji oraz promowanie badań w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej;
- wspieranie rodzinnych gospodarstw rolnych oraz odbudowa przedsiębiorczości spółdzielczej, zwłaszcza zrzeszającej rodzinne podmioty;
- wprowadzenie ulg od reinwestowanych zysków oraz zasilanie kapitałem firm rodzinnych bez przyznawania prawa do głosowania;
- aktywna współpraca na szczeblu unijnym z organizacjami reprezentującymi firmy rodzinne, na przykład w ramach stałej grupy eksperckiej.

¹³ Strona: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394>.

Bibliografia

- European Commission, *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*, 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).
- Family farming in Europe: Challenges and prospects, In-depth analysis*, Parlament Europejski 2014, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529047/IPOL-AGRI_NT%282014%29529047_EN.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r. Pobudzanie ducha przedsiębiorczości w Europie, COM(2012) 795 final, http://poradnik.ambas.pl/pliki/Plan_Dzialania-PRZEDSIEBIORCZOSC_2020.pdf (data dostępu: 07.09.2015 r.).
- Mandl I., *Overview of Family Business Relevant Issues*, KMU Forschung Austria 2008.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: „Masowy wykup gruntów rolnych – dzwonek alarmowy dla Europy i zagrożenie dla rolnictwa rodzinnego” Dz.Urz.UE C 242/15.
- Poradnik: innowacyjne rozwiązania w zamówieniach publicznych, 10 elementów dobrej praktyki, SEC(2007) 280.
- Sprawozdanie końcowe grupy ekspertów: Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, Komisja Europejska, listopad 2009.
- Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Working Paper”, Harvard Business School 1982.
- Visscher F.M. De, Aronoff C.E., Ward J.L., *Financing Transitions. Managing Capital and Liquidity in the Family Business*, Palgrave Macmillan 2011.
- Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Zukowska%20Joanna%20-%20Polskie%20firmy%20rodzinne%20a%20kryzys.pdf> (data dostępu: 07.09.2015 r.), Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Jan Klimek – dr hab., profesor SGH, przedsiębiorca, wiceprezes Związku Rzemiosła Polskiego, członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (Bruksela).

Joanna M. Moczydłowska, Katarzyna Szoltyk-Szydło

WYPALENIE ZAWODOWE – UJĘCIE TEORETYCZNE

Ludzie pracujący we współczesnych organizacjach często zdają się zapominać, że każda jednostka wyposażona jest w pewien zasób energii, którym trzeba gospodarować rozsądnie, tak by był on źródłem osiągnięć zawodowych i poczucia satysfakcji przez cały okres aktywności zawodowej. Głęboka mądrość tkwi w powiedzeniu, że im więcej entuzjazmu na początku kariery zawodowej, tym większe ryzyko wypalenia w późniejszym okresie. Wypalenie zawodowe oznacza bardzo poważny kryzys psychiczny, często na tyle głęboki, iż człowiek zmuszony jest do całkowitego przewartościowania swojego życia zawodowego ze zmianą zawodu włącznie.

Warto pamiętać, że praca zawodowa stanowi bardzo ważny obszar życia współczesnego człowieka, ale nie jedyny. Przerost motywacji, „zatrącenie się” w pracy kosztem innych sfer życia prowadzi zwykle do katastrofalnych dla jednostki skutków. Pośrednio konsekwencje takiej sytuacji ponosi również pracodawca w postaci obniżającej się jakości pracy pracownika, wzrostu liczby popełnianych przez niego błędów, kosztów absencji i fluktuacji zatrudnienia.

Początki w latach 70. XX wieku

W czasach gdy poziom życia mylony jest z jakością życia, a człowiek przez niezdrową hiperaktywność szuka leku na swoje lęki egzystencjalne, problem wypalenia zawodowego urasta do rangi poważnego wyzwania dla teoretyków i praktyków zarządzania. Badania nad wypaleniem zawodowym mają swoje początki w latach 70. XX wieku, przy czym w Polsce nastąpiło to dwie dekady później. Pierwszy opisał to zjawisko Herbert Freudenberg, określając je jako uczucie psychicznego i fizycznego wyczerpania, nadmiernej drażliwości, zniecierpliwienia w połączeniu z cynizmem i odczuciem uporczywego znudzenia, a także tendencją do alienacji i powściągnięcia emocji. Badacz ten łączył wspomniane objawy z poczuciem wyższości i prze-

świadczeniem o nieomyślności, obarczonym jednak również nieufnością i niedowartościowaniem¹.

W początkowym okresie badań nad tym problemem koncentrowano uwagę na zagrożeniach psychologicznych związanych z wykonywaniem tak zwanych zawodów misyjnych, czyli tych, w których istotną rolę odgrywają wartości wyższe, w tym poczucie misji. Zaliczano do nich głównie nauczycieli i przedstawicieli zawodów medycznych. Dziś zjawisko to traktuje się zdecydowanie szerzej. Uznaje się, że wypalenie zawodowe może dotknąć przedstawicieli wszystkich zawodów, którzy nie radzą sobie z emocjami związanymi ze swoją pracą. Najbardziej narażeni są ci pracownicy, których praca wymaga zaangażowania emocjonalnego: ci którzy mają stały kontakt z ludźmi, od których zależy dobre samopoczucie innych i którzy są odpowiedzialni za drugiego człowieka. Nie można jednak wskazać nazw konkretnych zawodów czy form aktywności zawodowej, które czynią człowieka wolnym od ryzyka wypalenia zawodowego.

Istnieje wiele definicji i koncepcji związanych z zespołem wypalenia zawodowego. Uczeni różnią się w swoich podejściach do istoty i przyczyn wypalenia, zdają się jednak zgadzać co do faktu, że wypalenie należy traktować jako chorobę nadmiernego zaangażowania. Jeden z badaczy syndromu wypalenia emocjonalnego, by zobrazować fakt, że dotyka on pracowników szczególnie ambitnych, zdolnych do wielkich poświęceń i przesadnie zaangażowanych w swoją pracę, sformułował zdanie oddające istotę problemu: „Nie możesz się wypalić, jeśli nigdy nie płonąłeś”. Sama nazwa zjawiska oddaje w sposób dość jednoznaczny istotę doświadczanego przez niektórych wyczerpania sił i posiadanego potencjału w związku z napotykanym stresem zawodowym².

Trudności z definicją

Wypalenie zawodowe często charakteryzuje się przez zbiór objawów występujących u człowieka w stanie takiego wyczerpania (por. tabelę 1). Wielość i różnorodność problemów towarzyszących wypaleniu zawodowemu i będących istotą wypalenia powoduje, że trudno o jedną, akceptowaną przez wszystkich definicję czy koncepcję teoretyczną wypalenia zawodowego³.

¹ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne – podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 113.

² G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 103–105.

³ J.P. Schröder, *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany*, BC Edukacja, Warszawa 2008, s. 13.

Tabela 1. Objawy wypalenia zawodowego

<p>Kategoria 1: Wyczerpanie fizyczne</p> <ul style="list-style-type: none">● brak energii● chroniczne zmęczenie● osłabienie● podatność na wypadki● napięcie i kurcze w obrębie mięśni szyi i ramion● bóle pleców● zmiana zwyczajów żywieniowych● zmiana wagi ciała● zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe● zaburzenia snu● koszmary senne● zwiększone przyjmowanie leków lub konsumpcja alkoholu w celu zniwelowania wyczerpania fizycznego
<p>Kategoria 2: Wyczerpanie emocjonalne</p> <ul style="list-style-type: none">● uczucie przygnębienia● uczucie bezradności● uczucie beznadziejności i braku perspektyw● niepohamowany płacz● dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji● uczucie rozczarowania● poczucie pustki emocjonalnej● pobudliwość● uczucie pustki i rozpacz● uczucie osamotnienia● uczucie zniechęcenia● ogólny brak chęci do działania
<p>Kategoria 3: Wyczerpanie psychiczne</p> <ul style="list-style-type: none">● negatywne nastawienie do siebie● negatywne nastawienie do pracy● negatywne nastawienie do życia, presyt● wykształcenie nastawienia dezawuuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja)● utrata szacunku do siebie● poczucie własnej nieudolności● poczucie niższej wartości● zerwanie kontaktów z klientami i kolegami

Źródło: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stress, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 168.

Szeroką definicję tego zjawiska zaproponowali Wilmar Schaufeli i Dirk Enzmann: „Wypalenie jest uporczywym, negatywnym stanem związanym z pracą, występującym u osób ogólnie zdrowych. Charakteryzuje się głównie wyczerpaniem, któremu towarzyszą: dyskomfort psychiczny i fizyczny, poczucie zmniejszonej skuteczności, obniżona motywacja oraz dysfunkcyjne postawy i zachowania w pracy. Ten stan rozwija się stopniowo i wynika z rozbieżności między intencjami a realiami zawodu. Wypalenie często jest procesem samonapędzającym się z powodu nieadekwatnych strategii radzenia sobie”⁴.

Dynamikę wypalenia zawodowego w kolejnych etapach kariery zawodowej człowieka interesująco przedstawia American Psychology Association. Wyróżnia sześć faz wypalenia zawodowego. Są to:

- miesiąc miodowy (*honeymoon*) – okres fascynacji pracą i całkowitego zadowolenia z dokonań zawodowych, charakteryzuje go wigor, optymizm i zapał;
- przebudzenie (*awaking*) – moment, w którym jednostka zaczyna zdawać sobie sprawę, że idealizowana przez niego wizja pracy jest nierealna, mimo to pracuje coraz więcej i za wszelką cenę stara się, by wyidealizowany obraz nie został zburzony;
- szorstkość (*brownout*) – na tym etapie wykonywanie zadań związanych z pracą wiąże się z coraz większym trudem i poświęceniem, kontakty z ludźmi, zarówno klientami, jak i współpracownikami, stają się coraz trudniejsze, rodzą się problemy;
- wypalenie pełnoobjawowe (*fullscale burnout*) – w tej fazie dochodzi do utraty sił fizycznych i psychicznych, mogą mieć miejsce stany depresyjne, rodzi się poczucie wewnętrznej pustki i osamotnienia, pojawia się pragnienie uwolnienia się, a nawet porzucenia pracy;
- odradzanie się (*phoenix phenomenon*) – to okres leczenia „ran” i naprawiania szkód powstałych wskutek wypalenia zawodowego, odradzania się jak mityczny Feniks z popiołów⁵.

Christina Maslach⁶ opracowała trójskładnikowy, sekwencyjny model wypalenia, definiując jego wzajemnie wzmacniające się komponenty jako: zespół psychofizycznego wyczerpania emocjonalnego – odczuwanie zmęczenia, spadek energii, utratę sił, wyczerpanie będące konsekwencją nieradzenia sobie z przewlekłym stresem; depersonalizację – dystansowanie się

⁴ Za: M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2, s. 69.

⁵ A. Kamrowska, *Wypalenie zawodowe*, „Polski Merkurusz Lekarski” 2007, nr 136, s. 318.

⁶ Ch. Maslach, *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 15–24.

od pracy, nadwrażliwość, negatywny stosunek do klientów i współpracowników, poczucie utraty sensu działania, a w konsekwencji przedmiotowe traktowanie pracy i ludzi, z którymi pracownik ma kontakt; obniżone poczucie dokonań osobistych – utratę satysfakcji, kryzys motywacji, brak zadowolenia z własnych osiągnięć, przyjęcie postawy wycofanej i niemożność poradzenia sobie z sytuacją.

Wypalenie zawodowe opisuje się jako wyczerpanie psychiczne, w tym emocjonalne, oraz wyczerpanie fizyczne człowieka doświadczane na skutek przewlekłego stresu związanego z wykonywaną pracą zawodową. Czynniki powodujące wyczerpanie emocjonalne są podobne do zmiennych generujących stres, ale samo zjawisko wypalenia nie jest synonimem stresu, a problemem o charakterze bardziej specyficznym. Doznawanie stresu w przypadku wypalenia zawodowego osadzone jest w kontekście relacji międzyludzkich oraz samooceny pracownika. Pozostałe dwa składniki modelu Ch. Maslach obrazują właśnie zjawisko w wymiarze relacji społecznych (depersonalizacja) oraz sposobu postrzegania własnej osoby (obniżone poczucie dokonań osobistych)⁷.

Oprócz modelu Ch. Maslach duże zainteresowanie wzbudza model egzystencjalny wypalenia autorstwa Ayali M. Pines⁸. Wypalenie zawodowe określane jest przez autorkę mianem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, powodowanego przez długofalowe poświęcenie się sytuacjom, które obarczają dużym ładunkiem emocjonalnym. U podłoża egzystencjonalnego modelu wypalenia leży doświadczane przez każdą jednostkę pragnienie znalezienia sensu istnienia.

Ludzie zaangażowani w swoją pracę, wysoko zmotywowani, ambitni, stawiający sobie duże wymagania są niezwykle podatni na wypalenie zawodowe, zwłaszcza gdy sukces zawodowy utożsamiają z poczuciem sensu istnienia. Osiągnięcia w życiu zawodowym, profesjonalizm, a także wysoka efektywność pracy potwierdzają, że podejmowane działania są społecznie istotne, co daje osobistą satysfakcję z pracy. Natomiast wszelkie niepowodzenia zawodowe w połączeniu z nadmiernym zaangażowaniem emocjonalnym pracownika mogą być odbierane przez niego jako osobiste porażki, niweczyć wyobrażenia o sensie i wadze pracy oraz prowadzić do rozczarowań i utraty złudzeń, że praca pozwoli odnaleźć sens egzystencji; konsekwencją jest wypalenie zawodowe.

⁷ *Ibidem*, s. 25–27.

⁸ A.M. Pines, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 32–45.

Z kolei społeczno-poznawcze podejście do problemu wypalenia zawodowego proponuje Helena Sęk⁹. Autorka wiąże wypalenie ze stresem zawodowym i niesprzyjającymi zjawiskami społecznymi, z jakim styka się jednostka. Model społecznej psychologii poznawczej zakłada, że decydującym elementem dla rozwoju wypalenia zawodowego jest nieumiejętność konstruktywnego radzenia sobie z problemami, przeciwnościami i porażkami. Wypalenie nie jest więc wyłącznie konsekwencją doświadczania stresu, ale braku umiejętności adaptacji do środowiska, w którym występują czynniki stresorodne. Jeżeli codzienna ocena obowiązków i sytuacji stresowych w pracy przyjmuje postać negatywną, powoduje to napięcie, a stresory są postrzegane jako zagrożenia i niepowodzenia, a nie jako mobilizujące wyzwania. Jeżeli zaś dodatkowo umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i kompetencje społeczne są niewystarczające, by skutecznie poradzić sobie z sytuacjami, w których dochodzi do rozdzwiewu między indywidualnymi oczekiwaniami (osobistymi ideałami zawodowymi) a wymaganiami stawianymi przez otoczenie (warunki pracy, struktura organizacji), wtedy pracownika dotyka przekonanie o niskiej skuteczności zaradczej. Tego typu przeżycia, konfrontujące oczekiwania i plany z rzeczywistością, mogą przyczynić się do rozczarowań, frustracji i ostatecznego pozbawienia złudzeń, a w konsekwencji wypalenia zawodowego, które jest ściśle związane z wewnętrznym poczuciem braku osobistej skuteczności.

Źródła „choroby XXI wieku”

Obserwacja zachowań ludzi w środowisku pracy i w związku z wykonywaną pracą uzasadnia wniosek, że wypalenie zawodowe staje się problemem coraz powszechniejszym i coraz bardziej złożonym, w pewnym sensie „chorobą XXI wieku”. Z jednej strony swoisty kult pieniądza powoduje, że współczesny człowiek zaczyna mylić poziom życia z jakością życia. Pogoń za wciąż nowymi dobrami materialnymi powoduje zatracenie wartości wyższych, ogólnoludzkich i w konsekwencji prowadzi do ograniczenia innych, pozazawodowych form i płaszczyzn aktywności.

Z drugiej strony stosunkowo często dochodzi do dużego niedopasowania między charakterem pracy a charakterem osoby ją wykonującej. Człowiek świadomy wyzwań współczesnego rynku pracy stara się za wszelką cenę przystosować do warunków, z jakimi przyszło mu się zmierzyć, znaleźć spo-

⁹ H. Sęk, *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 83–97.

sób, by nauczyć się żyć w obcym psychologicznie środowisku zawodowym. Praca i pieniądź stały się wielką wartością, a ludzie zdają się bezkrytycznie przyjmować taką hierarchię wartości. Oznacza to koszty o charakterze psychologicznym. Wypalenie zawodowe jest z pewnością jednym z nich.

Wyróżnia się trzy grupy źródeł wypalenia zawodowego. Należą do nich czynniki indywidualne, interpersonalne i organizacyjne. W grupie czynników indywidualnych trzeba wymienić na pierwszym miejscu demografię. Z badań wynika, że wyższe wskaźniki wypalenia odnotowuje się wśród ludzi młodych, na początku kariery zawodowej, co przypuszczalnie jest związane z przykrą konfrontacją marzeń i wizji dotyczących pracy z realnym jej obrazem. Brak jednoznacznych wyników, które wskazywałyby, która z płci jest bardziej podatna na wypalenie. Badania wykazują, że kobiety osiągają wyższe wyniki w skali emocjonalnego wyczerpania, natomiast mężczyźni w skali depersonalizacji. Ponadto wyższy poziom wypalenia obserwowany jest u pracowników z wyższym wykształceniem. Przyczyny można upatrywać w tym, że osoby te wiążą większe oczekiwania z pracą zawodową i z wykonywaniem jej na stanowiskach o większej odpowiedzialności¹⁰.

Ważne są także cechy osobowości sprzyjające wypaleniu zawodowemu. Badacze wymieniają tu niski poziom odporności psychicznej, który wobec zmian i związanych z nimi sytuacji stresujących powoduje, że interpretowane są one jako zagrożenia, nad którymi jednostka nie ma kontroli. Czynnikiem pozytywnie skorelowanym z wypaleniem jest też zewnętrzne umiejscowienie kontroli, przeświadczenie, że naprawdę niewiele zależy od jednostki. Pracownicy z wysokim poziomem neurotyczności: bojaźliwi, impulsywni, nadwrażliwi, wrogo nastawieni, nieśmiali i ze skłonnościami depresyjnymi będą bardziej podatni na wypalenie¹¹. Ponadto takie cechy osobowości, jak niska samoocena, postawa wycofana, poczucie zależności od innych, bierność, niskie poczucie sprawności zaradczej czy nawet tak pozytywna cecha, jaką jest perfekcjonizm, mogą okazać się determinantami syndromu wypalenia zawodowego¹².

Nie sposób pominąć elementy, które można określić jako „postawy związane z pracą”. Idealistyczne przekonania i wyobrażenia o pracy zawodowej, a co za tym idzie nieracjonalne, wysokie, wręcz nieosiągalne oczekiwania z nią związane są często wymieniane przez badaczy jako jedne z głównych

¹⁰ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie...*, *op.cit.*, s. 72.

¹¹ *Ibidem*, s. 72.

¹² A. Kamrowska, *Wypalenie...*, *op.cit.*, s. 318.

okoliczności sprzyjających rozwojowi wypalenia¹³. To grupa przyczyn określanych jako interpersonalne.

Na pierwszym miejscu znajdują się relacje pracownika z klientami. Są one swoiste ze względu na emocjonalne zaangażowanie pracownika w sprawę klienta. Często są to sytuacje o charakterze wsparcia, związane z doradzaniem, prowadzeniem terapii, opieką czy motywowaniem. By relacja pracownik – klient była satysfakcjonująca dla obu stron, niezbędny jest wysoki poziom kompetencji społecznych, dzięki którym klient poczuje się otoczony troską, obdarzony zaufaniem i szacunkiem, a także będzie czuł, że pracownik angażuje się w poprawę jego sytuacji i zaproponuje odpowiednie rozwiązanie.

Szczególnie w „zawodach misyjnych” relacje z osobami wymagającymi wsparcia stanowią dodatkowe obciążenie emocjonalne dla pracownika. Zawód, który ze względu na swą specyfikę wymaga zaangażowania emocjonalnego w sprawy klientów, obarczony jest ryzykiem utraty dystansu do problemów innych ludzi, czego efektem może być tak silne utożsamienie się z klientem, że jego troski staną się naszymi. Tak duże poświęcenie może owocować brakiem stabilności i prowadzić powoli do całkowitej utraty energii, a w końcu do wypalenia zawodowego¹⁴.

Istotnym obszarem napięć są także relacje z przełożonymi i współpracownikami. Wśród nich najważniejsze są konflikty interpersonalne, brak zaufania, wadliwa komunikacja, stosowanie przemocy psychicznej i werbalnej, mobbing, umyślne lub nieumyślne działanie przełożonego prowadzące do obniżenia poczucia własnej wartości pracownika na przykład przez podważanie kompetencji czy hamowanie kreatywności i twórczego myślenia¹⁵.

Z kolei grupa czynników organizacyjnych związana jest przede wszystkim z nadmiernym obciążeniem pracą. Gdy pracownik ma zbyt dużo zadań do wykonania w zbyt krótkim czasie, nie dysponując przy tym odpowiednią ilością zasobów, znajduje się pod swoistą presją czasu. W konsekwencji musi zwiększyć tempo, a wzrost tempa pracy wpływa niekorzystnie na jej jakość i relacje międzyludzkie. Rodzi się irytacja, frustracja i zmęczenie pracownika, czego efektem jest brak innowacyjności, a w końcu wypalenie.

Praca często jest zbyt intensywna, ponieważ pracodawca, chcąc ciągle poprawiać wydajność, niejednokrotnie nie dąży do ulepszenia procedur ani organizacji pracy. Efektem tego jest brak czasu na regenerację między po-

¹³ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie...*, *op.cit.*, s. 72.

¹⁴ E. Starostka, *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy i konsekwencje dla funkcjonowania społecznego jednostki*, www.psychologia.net.pl (data dostępu: 20.01.2013 r.).

¹⁵ A. Czerniga, *Syndrom wypalenia zawodowego*, www.spolecznieodpowiedzialni.pl, s. 13 (data dostępu: 20.01.2013 r.).

szczególными zadaniami. Energia potrzebna do realizacji kolejnych przedsięwzięć z czasem się wyczerpuje. Praca wymaga także coraz więcej czasu. Szczególnie zjawisko takie występuje na stanowiskach menedżerskich i eksperckich. Pracownicy ci, starając się sprostać rosnącym wymaganiom pracodawcy, często pracują po godzinach, a nawet zabierają pracę do domu. Odbywa się to kosztem rodziny, relaksu i uzupełnienia zasobów energii.

Wielozadaniowość często wymagana przez pracodawców także nie wpływa pozytywnie na efektywność pracowników. Nadmiar obowiązków służbowych powoduje wyczerpanie psychiczne i fizyczne. Twórcze podejście do pracy, skupienie, rozwiązywanie złożonych problemów, a także poświęcanie uwagi współpracownikom i okazywanie im szacunku staje się niemożliwe ze względu na wyczerpanie. W końcu pracownik traci też więź emocjonalną z pracą, co nie pozwala mu się w pełni zaangażować i prowadzi do zaniku motywacji¹⁶.

Do przedstawionych sytuacji przyczyniających się do powstawania zjawiska wypalenia zawodowego dochodzi również szereg innych czynników. Pracownik, bez względu na stanowisko, na jakim pracuje, chce mieć możliwość podejmowania decyzji, samodzielnego myślenia i rozwiązywania problemów, by móc wnieść swój wkład w zadania, które realizuje w toku pracy. Ograniczanie inwencji przez sztywną politykę organizacji przede wszystkim powoduje spadek kreatywności i innowacyjności, ogranicza autonomię, ale także przyczynia się do tego, że procesy w organizacji nie są zoptymalizowane. W efekcie pracownicy tracą zaangażowanie i przestają czuć się odpowiedzialni za wyniki swoich działań. Ciągłe monitorowanie i kontrola pracowników, chociażby przez skoncentrowanie jej na szczegółowych procedurach, daje im sygnał, że pracodawca nie ma do nich zaufania, wątpi w ich samodzielność i nie liczy się z ich zdaniem.

Kolejny czynnik: niewystarczające (wy)nagradzanie. Trudno przecenić znaczenie błędów w procesie motywowania pracowników. Za oczywiste należy uznać, że rośnie frustracja ludzi, którzy są wynagradzani nieadekwatnie do skali trudności, złożoności, odpowiedzialności ich pracy. Zjawiska kryzysowe targające gospodarką światową od roku 2007 stanowią dla wielu pracodawców dogodny pretekst do redukcji zatrudnienia oraz do obniżania płac. Takie decyzje kadrowo-płacowe nie zawsze mają uzasadnienie w rzeczywistej kondycji finansowej organizacji. Pracownik ponosi skutki swoistej pazerności pracodawcy i dążenia do maksymalizacji zysku za wszelką cenę.

¹⁶ Ch. Maslach, M.P. Leitner, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 26–27 i 60–64.

W rezultacie zbyt często skala obowiązków pracownika rośnie, a wartość jego przychodu spada.

Na domiar złego niektórzy pracodawcy maskują swoje cele wzniosłą ideologią, tłumacząc pracownikowi, że wzrost obciążenia pracą powinien traktować jako dowód zaufania i doceniania jego kompetencji. W rzeczywistości chodzi o wmówienie pracownikom, że powinni maksymalnie angażować się w swoją pracę, niewiele oczekując w zamian. Tymczasem ogromne rzesze ludzi paraliżowanych strachem egzystencjalnym (czy będę w stanie spłacić kredyt? Czy będą pieniądze na lekcje angielskiego dla dziecka?) ulega tej presji, płacąc ogromną cenę psychologiczną w postaci wypalenia.

Niekiedy dochodzi do tego brak wspólnoty w miejscu pracy. Jako pracownicy poznajemy ludzi, z którymi tworzymy zespoły, grupy i całą organizację. Podobnie jak można utożsamiać się z wykonywaną pracą, można także budować długotrwałe relacje i poczucie wspólnoty z ludźmi, którzy współtworzą organizację. Właściwe relacje międzyludzkie i poczucie więzi pozwalają na osiągnięcie efektu synergii. Organizacje, w których ludzie nie czują się wspólnotą, są bardziej podatne na wewnętrzne konflikty. Człowiek funkcjonuje lepiej, gdy może dzielić pozytywne emocje towarzyszące pracy z ludźmi, których lubi i szanuje.

Czasami warunki pracy powodują izolację i depersonalizację kontaktów. Wówczas łatwo o pogorszenie kontaktów między współpracownikami. Jeszcze bardziej destrukcyjnym czynnikiem dla poczucia wspólnoty jest konflikt, który w skrajnych wypadkach rozrywa więzi społeczne i redukuje szanse wzajemnej pomocy, tak istotnej w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Nierozwiązane konflikty stanowią dla pracowników obciążenie emocjonalne i zużywają energię, którą można by wykorzystać dla celów twórczej współpracy.

Ponadto, jeżeli wymagania stawiane przez pracodawcę nie są zgodne z indywidualnymi zasadami pracownika, to dochodzi do konfliktów wartości. Źródłem stresu i powodem dysonansu poznawczego mogą być zwłaszcza głoszone przez organizację wartości, które nie są realizowane w praktyce, a niekiedy stoją w jawnej sprzeczności z deklarowanymi. Stanowczo zbyt często „misja organizacji i jej cele są mocno abstrakcyjnymi, wzniosłymi tworem, podczas gdy strategie ich osiągnięcia to proza dnia codziennego”¹⁷. Pracownicy zmuszani do nieetycznych zachowań mogą doświadczyć upadku moralności i tym samym stracić szacunek do samych siebie.

¹⁷ *Ibidem*, s. 82.

Skutki i profilaktyka

Można zaryzykować twierdzenie, że powoli rośnie świadomość przedsiębiorców i menedżerów dotycząca zależności między kondycją psychiczną pracowników a wynikami ich pracy¹⁸. Mimo to nie brakuje organizacji, które lekceważą problem wypalenia, wychodząc z założenia, że to, co dotyczy jednostki, jest wyłącznie ich problemem i nie ma wpływu na sytuację pracodawcy. Oczywiście przekonanie, że odpowiedzialności za wypalenie pracownika nie ponosi pracodawca, a zjawisko nie ma realnego wpływu na działalność organizacji, jest błędem. Często umniejsza się znaczenie wypalenia zawodowego i nie przyjmuje odpowiedzialności za działania, które mogą przeciwdziałać występowaniu syndromu bądź zapobiegać rozwijaniu się go w kolejne stadia¹⁹.

Ostateczny wynik, jaki uzyskuje organizacja, w dużej mierze zależy od stanu psychicznego jej pracowników, od ilości i częstotliwości stresu, z jakim wiąże się ich praca. Jeden z najbardziej klasycznych objawów wypalenia: brak zaangażowania i spadek wydajności pracownika może w prosty sposób przekładać się na straty finansowe organizacji. Jako przykłady kosztów dla organizacji wiążących się z konsekwencjami wypalenia zawodowego wymienia się także:

- odprawy – dla pracowników, którzy nie będąc w stanie udźwignąć konsekwencji stresu i wypalenia, odchodzą z pracy;
- opiekę zdrowotną – leczenie ludzi, którzy w wyniku borykania się z różnymi problemami zapadają na choroby psychiczne, nadużywają substancji psychoaktywnych itp.;
- absencję pracowników – koszty związane z zastępstwami, poszerzeniem zakresu obowiązków pozostałych pracowników, przestojami itp.;
- zwolnienia lekarskie – koszty podobne jak w wypadku absencji;
- oszustwa, jakich dopuszczają się pracownicy – w sytuacjach ekstremalnych emocjonalnie pracownicy nie panują nad sobą bądź też w przejawie złości i żalu mogą podejmować działania, które będą kosztowały organizację o wiele więcej niż spadek ich wydajności;
- błędy – wiążące się z utratą koncentracji i zmęczeniem pomyłki mogą być mniej lub bardziej poważne, niemniej jednak zawsze stanowią dla organizacji dodatkowy koszt, jak choćby konieczność

¹⁸ J.M. Moczydłowska, *Professional psychological challenges in the perception of managers*, w: *Toyotarity. Human Resources Management*, S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka (red.), Publisher University of Maribor, Celje 2012, s. 142–158.

¹⁹ Ch. Maslach, M.P. Leitner, *Prawda...*, *op.cit.*, s. 86–90.

sprostowania, przeproszenia klienta, narażenia na szwank relacji z kontrahentem itp.;

- spadek jakości – co do zasady zawsze dąży się do wzrostu jakości świadczonych usług czy wytwarzanych produktów celem zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Sytuacja, w której następuje spadek jakości, może mieć negatywne konsekwencje z punktu widzenia wizerunku organizacji, jej finansów czy relacji między pracownikami.

Niepotrzebne koszty ekonomiczne można ograniczyć, ale tylko uważnie monitorując koszty ludzkie. Należy uświadomić sobie, że zachowania pracowników mogą być albo wydajne, albo kosztotwórcze. Skuteczne zarządzanie ryzykiem personalnym w organizacji powinno więc opierać się na przewidywaniach, do jakich zachowań może dojść i – co bardzo ważne – z jakiego powodu. By zrozumieć zachowanie pracownika, należy zawsze rozpatrywać je w kontekście relacji społecznych. Skupianie się wyłącznie na jednostce i jej problemach nie przyniesie spodziewanych wyników, gdyż to nie jednostka sama z siebie, ale niedopasowanie między nią a środowiskiem stanowi istotę problemu. Dlatego wypaleniu zawodowemu najlepiej przeciwdziałać nie tylko na poziomie jednostki, ale również na poziomie organizacji. Profilaktyka i prewencja wypalenia należą z pewnością do ważnych i trudnych wyzwań w pracy najwyższej kadry menedżerskiej.

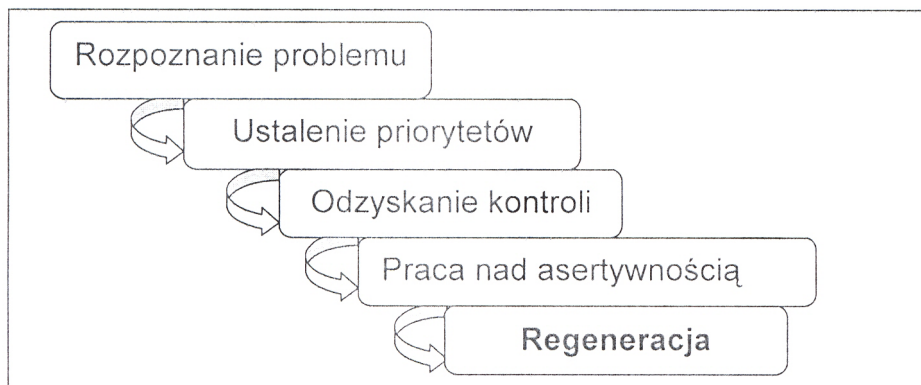
Zadaniem pracodawcy jest zapewnienie atmosfery wsparcia, która pozwoli pracownikom osiągnąć stawiane przed nimi cele. Dzięki podjętym staraniom w kierunku poprawy zarządzania kapitałem ludzkim organizacja może przyczynić się do zwiększenia wydajności i jakości pracy grup, zespołów i tym samym jednostek. Podejście organizacyjne wymaga sprecyzowania konkretnego celu interwencji na poziomie organizacji, co z pewnością nie jest łatwe i może z początku budzić pewne opory wśród pracowników – jak każda zmiana, ale bez wątplenia jest skuteczne, gdyż prowadzi do uruchomienia procesów wzajemnego wsparcia, przynosząc tym samym korzyści wszystkim pracownikom i organizacji jako całości²⁰.

Zdecydowanie lepiej i prościej jest więc zapobiegać wypaleniu zawodowemu niż zwalczać jego skutki. Takie podejście jest przejawem założenia, że inwestycja w określonym momencie pozwoli zapobiec zdecydowanie większym kosztom w dłuższym okresie. Ch. Maslach i M. Leitner stwierdzają, że najlepszym ze sposobów przeciwdziałania zjawisku jest stosowanie polityki promowania zaangażowania w pracę, co prowadzi do wzmocnienia identyfikacji z wykonywaną pracą i osobistej skuteczności. „Najważniejsza forma

²⁰ *Ibidem*, s. 91, 94–102.

zwrotu z inwestycji ma wymiar ludzki i nie jest po prostu krótkoterminowym zyskiem”²¹.

S. Litzke i H. Schuh²² zaproponowali interesujący paradygmat działania profilaktycznego, które może podejmować każdy z przeciążonych pracą i zagrożonych wypaleniem zawodowym pracowników (por. rys. 1).



Rys. 1. Profilaktyka wypalenia zawodowego – pięć kroków do równowagi

Źródło: S.M. Litzke, H. Schuh, *Stress, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 177–180.

Pierwszy krok wymaga rozpoznania problemu, czyli zdania sobie sprawy z tego, że pracuje się zbyt intensywnie (pod względem czasu poświęcanego na pracę lub energii emocjonalnej wydatkowanej w toku wykonywania zadań zawodowych). Na tym etapie warto również postawić sobie pytanie, jakie motywy stoją za takim zachowaniem. Czy jest to lęk o utratę pracy? O utratę pozycji w firmie? A może to przerost ambicji? Potrzeba ciągłego udowadniania sobie i innym, że jest się kimś ważnym, kompetentnym, „na właściwym miejscu”? Są to tylko przykładowe odpowiedzi, ale dają ogólny zarys potrzeb i lęków, które często stoją za hiperaktywnością w miejscu pracy.

Drugi krok to ustalenie priorytetów w pracy, czyli ułożenie swoich zadań według ich ważności, dat wykonania, tak aby uniknąć sytuacji, w której zadania bardzo pilne nie zostały wykonane, a mniej ważne tak. Kluczową umiejętnością tutaj jest przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na określone zadanie, by nie doświadczać zbędnej presji „goniących terminów”.

Krok trzeci sprowadza się do odzyskania kontroli: nad swoim czasem, kontaktami z ludźmi, nasileniem aktywności. Nie każdy telefon musi

²¹ *Ibidem*, s. 102–105.

²² S.M. Litzke, H. Schuh, *Stress...*, *op.cit.*, s. 177–180.

być odebrany, nie na każdego maila należy odpowiedzieć natychmiast itd. Zwłaszcza gdy minął czas pracy pracownika. Dotykamy tym samym ważnego obszaru ochrony swojej prywatności: osoba, która potrafi wyznaczyć granice pomiędzy pracą a życiem prywatnym, decyduje o swoim losie, nie pozostawiając osobom trzecim możliwości decydowania o nim.

Krok czwarty dotyczy asertywności, zwłaszcza w obszarze umiejętności mówienia „nie”. Należy się bronić przed wygórowanymi wymaganiami, nadmiernymi, często nieuzasadnionymi roszczeniami pochodzącymi z otoczenia. Trzeba brać pod uwagę własne możliwości, ograniczenia czasowe i zasobowe. Jeśli pracownik wie, że zadanie jest nierealne do wykonania przy posiadanych zasobach, na przykład czasowych, ma prawo to zakomunikować i przeformułować wymagania lub zupełnie odrzucić projekt.

Krok piąty wskazuje na pożądany stan ciągłej regeneracji: systematycznego odzyskiwania sił fizycznych i psychicznych. W czasach, w których wielu ludzi narzuciło sobie przymus ciągłego wspinania się po szczeblach kariery i nieustannego doskonalenia kompetencji zawodowych, trzeba pamiętać o wykorzystaniu każdej dostępnej możliwości regeneracji swoich sił. Można zapobiec wypaleniu zawodowemu przez zastanowienie się, czego w życiu potrzebujemy, przez świadomość swoich ograniczeń oraz przez próbę dopasowania otoczenia do siebie, a nie tylko dopasowania się do otoczenia. Umiejętność zdrowego zdystansowania się od naporu oczekiwań i presji to najlepsza droga do zachowania dobrej kondycji psychicznej i satysfakcji z pracy.

Osiągnięcie takiego stanu zależy nie tylko od sprzyjających warunków zewnętrznych, w tym przyjaznego środowiska pracy, lecz także od tego, czy pracownik w wystarczającym stopniu rozwinął swoją dojrzałość psychiczną i inteligencję emocjonalną. Człowiek inteligentny emocjonalnie²³ jest otwarty na nowe doświadczenia, potrafi okazywać uczucia adekwatnie do sytuacji, łatwo nawiązuje kontakty z innymi ludźmi, dobrze radzi sobie ze stresem, potrafi odmawiać, realistycznie ocenia osiągnięcia swoje i innych, nie boi się krytyki ani ryzyka. Niestety, ten wzorcowy model człowieka inteligentnego emocjonalnie jest w życiu niezmiernie rzadko spotykany.

Bibliografia

- Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J., *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 2.
- Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

²³ Szerzej: B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania...*, *op.cit.*, s. 57–70.

- Czerniga A., *Syndrom wypalenia zawodowego*, www.spolecznieodpowiedzialni.pl (data dostępu: 20.01.2013 r.).
- Kamrowska A., *Wypalenie zawodowe*, „Polski Merkurusz Lekarski” 2007, nr 136.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne – podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
- Litzke S.M., Schuh H., *Stress, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007.
- Maslach Ch., *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Maslach Ch., Leitner M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Moczydłowska J.M., *Professional psychological challenges in the perception of managers*, w: *Toyotarity. Human Resources Management*, S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka (red.), Publisher University of Maribor, Celje 2012.
- Pines A.M., *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Sęk H., *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, w: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Schröder J.P., *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany*, BC Edukacja, Warszawa 2008.
- Starostka E., *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy i konsekwencje dla funkcjonowania społecznego jednostki*, www.psychologia.net.pl (data dostępu: 20.01.2013 r.).

Joanna M. Moczydłowska – dr hab., prof. Politechniki Białostockiej.

Katarzyna Szofityk-Szydło – absolwentka studiów podyplomowych na kierunku: zarządzanie zasobami ludzkimi na Uczelni Łazarskiego.

Sabina Kauf

SZANSA ROZWOJU OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH

Rosnąca nieustannie w stosunku do sektora publicznego presja na zmiany mające prowadzić do zwiększenia efektywności działania powoduje permanentne wycofywanie się podmiotów publicznych z realizacji powierzonych im zadań, natomiast zadania te coraz częściej zlecane są przedsiębiorstwom prywatnym. Taka sytuacja wydaje się szansą dla operatorów logistycznych, gdyż to oni – przejmując funkcję koordynacyjną – stają się najbardziej predestynowani do zapewnienia optymalnego kształtowania styków między sferą publiczną a gospodarczą.

Waga działalności w tym zakresie operatorów logistycznych wynika między innymi z tego, że sektor publiczny (państwo, województwo, powiat, gmina) dysponował już w roku 2012 kwotą około 130 mld zł (około 8,3% wartości PKB¹) na zakup dóbr i usług w ramach zamówień publicznych i wielkość ta wykazuje tendencje wzrostowe². W artykule podjęto próbę opisanie tkwiących w sektorze publicznym możliwości rozwoju operatorów logistycznych.

Lepiej niż organizacje publiczne

Większość zadań sektora publicznego ma charakter usług logistycznych, te zaś operatorzy logistyczni są w stanie wykonać lepiej, sprawniej i efektywniej aniżeli organizacje publiczne. Emanuel S. Savas wyciąga z tego wniosek, że organy rządowe i samorządowe powinny koncentrować się na swojej działalności podstawowej, pozostałe zaś urynkwować³. Należy podzielić ten pogląd. Zakres możliwych do realizacji przez jednostki zewnętrzne zadań publicznych jest ogromny, od usług klasycznych, takich jak transport, ma-

¹ *System zamówień publicznych a rozwój konkurencji w gospodarce*, Raport Urzędu Ochrony Konkurencji, Warszawa, wrzesień 2013, [www.http://uokik.gov.pl](http://uokik.gov.pl) (data dostępu: 11.09.2013 r.).

² J. Teska, G. Krasnodębski, *Logistyka publicznych usług transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 2820.

³ E.S. Savas, *Privatisation and Public-Private Partnership*, New York 2000, s. 6 i n.

gazynowanie (w tym tak zwane komisjonowanie)⁴ aż po usługi konsultingowe, finansowe czy personalne. Może dotyczyć zarówno zadań publicznych (na przykład wywóz nieczystości), jak i obsługi logistycznej sektora publicznego (na przykład zaopatrzenie szpitali).

Na rzecz sektora publicznego operatorzy logistyczni mogą realizować usługi między innymi w zakresie:

- transportu: planowania, optymalizacji i sterowania dostosowanymi do potrzeb zleceniodawcy z sektora publicznego sieciami transportowymi;
- magazynowania: oferowania sieci centrów magazynowych i przeładunkowych, które mogą być wykorzystywane przez organizacje sektora;
- IT: oferowania systemu informatycznego (na przykład telematyki).

Ogromny potencjał sektora publicznego sprawia, że rozwój usług logistycznych w tym właśnie obszarze już dziś jest jednym ze strategicznych kierunków rozwoju wielu operatorów logistycznych. I choć w Polsce do problematyki outsourcingu usług logistycznych w sektorze publicznym, czy nawet partnerstwa publiczno-prywatnego, ciągle jeszcze podchodzi się dość ostrożnie, w krajach Europy Zachodniej i za oceanem ten sposób realizacji zadań publicznych zagościł już na dobre.

Powodem sceptycyzmu sektora publicznego w Polsce względem logistyki publicznej, rozumianej jako transformacja czasowo-przestrzenna związana z realizacją zadań publicznych i koordynacją styków między zaangażowanymi instytucjami⁵, jest rzekoma niezgodność celów podmiotów gospodarczych i publicznych. Prywatni zleceniobiorcy (operatorzy logistyczni) zainteresowani są przede wszystkim zagwarantowaniem sobie długotrwałych korzyści i pełnym wykorzystywaniem własnych potencjałów. Natomiast jednostki sektora publicznego, dążąc do jak najpełniejszego dostępu beneficjentów do usług publicznych, zabiegają o jednoczesną realizację celów rozwoju gospodarczego, wzrost konkurencyjności i poprawę sytuacji na rynku pracy.

Zdaniem sceptyków urynkowanie usług publicznych może prowadzić do spekulacji, do realizacji przez podmioty prywatne własnych celów na koszt publiczny. Są oni niejednokrotnie przeświadczeni, że prywatny operator może traktować logistykę publiczną wyłącznie jako okazję do rozwiązania własnych problemów finansowych. Mógłby on na przykład wykorzystywać

⁴ Część procesu magazynowania, która polega na rozdzieleniu zbiorczych jednorodnych jednostek ładunkowych składowanych w magazynie na grupy opakowań jednostkowych i zestawienie ich na jedną paletę zgodnie z zamówieniami klientów.

⁵ W ujęciu szerokim logistyka publiczna oznacza wszelkie działania związane z czasowo-przestrzenną transformacją dóbr, niezależnie od formy ich własności i charakteru organizacji realizującej te działania.

środki finansowe przeznaczone na realizację zadań publicznych na pokrycie własnego deficytu i spowodować w efekcie obniżenie jakości realizacji zadań publicznych. Opory względem logistyki publicznej wynikają także z niezgodności metod i struktur organizacyjnych sektora prywatnego, niekompatybilnych z obowiązującymi w sektorze publicznym.

Operatorzy logistyczni podkreślają natomiast, że z ich punktu widzenia istotnym utrudnieniem jest zbyt asertywne podejście sektora publicznego do ryzyka oraz sformalizowanie procedur kontraktowych. Dlatego jest istotne, by przejmując zadania do realizacji, dobrze znać wymagania dokumentacyjne i – w szczególności – przestrzegać obowiązujących w tych wypadkach procedur. Dla zwiększenia przejrzystości relacji występujących między organem publicznym a operatorem logistycznym niezbędna jest odpowiednia, obligatoryjna forma prezentacji poprawnej realizacji zadań oraz jednoznaczne określenie odpowiedzialności operatora za przyjęte wobec sektora publicznego zobowiązania⁶.

Operatorzy logistyczni, mimo zgłaszanych wobec nich zastrzeżeń, występowania istotnych oporów i stawiania licznych znaków zapytania w debatach na te tematy, okazują rosnące zainteresowanie świadczeniem usług dla sektora publicznego. Przyczyną jest z jednej strony duży już potencjał usług logistycznych sektora publicznego, z drugiej – mała podatność tych usług na wahania rynkowe. Zapotrzebowanie na usługi publiczne (na przykład służby zdrowia) bowiem istnieje zawsze, co operatorom zapewnia względną gwarancję utrzymania się na rynku. Ponadto zadania publiczne mają zazwyczaj charakter długookresowy, współpraca zaś między organami publicznymi a operatorem logistycznym przybiera formę umowy. W relacjach tych odpowiedzialność operatora i zakres umowy są najczęściej ograniczone⁷, a czas trwania (zazwyczaj) zwiększa się wraz z zakresem oraz jakością świadczonych usług⁸.

⁶ W Polsce outsourcing logistyczny może być realizowany na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych. W myśl jej art. 3 organy samorządowe stają się zamawiającym, a przedsiębiorstwo prywatne – wykonawcą zadań publicznych.

⁷ Optymalizacja czy prywatyzacja zadań logistycznych jest prosta w wypadku np. *facility management*, czyli m.in. zarządzania nieruchomościami publicznymi. Wymaga ona jedynie ustalenia warunków utrzymania i systematycznego poprawiania poziomu jakości usług (*service level agreements*). Tutaj umowy i porozumienia nie mają charakteru szczegółowego, a zawierają jedynie ogólne założenia i cele współpracy. W razie realizacji kompleksowych zadań publicznych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego konieczne jest bardziej precyzyjne określenie praw i obowiązków obydwu stron. Umowy mogą mieć charakter zarówno krótkookresowy, funkcjonalny, jak i długookresowy, co może wówczas przejawiać się tworzeniem aliansów strategicznych; *Westernising the keiretsu model: the outsourcing paradigm shift*, „Journal of Management Development” 2000, Vol. 19, No. 8, s. 2 i n.

⁸ D. Badäus, *Public Private Partnership – Kooperationsbedarf, Grundkategorien und Entwicklungsperspektiven*, w: *Kooperationsformen zwischen Stadt und Markt*, D. Badäus (red.), Baden-Baden 2005, s. 11 i n.

Operatorzy logistyczni, przejmując realizację zadań publicznych, muszą oczywiście dołożyć starań, by opracować dobry system logistycznej obsługi klienta. Trzeba godzić w nim bardzo rygorystyczne wymagania formalno-prawne wynikające z prawa zamówień publicznych z należyтым spełnieniem oczekiwań klientów (organów publicznych). Nie byłoby bezzasadne użycie określenia, że usługi logistyczne dla sektora publicznego należą do grupy typowo „szytych na miarę”. Pod tym bowiem warunkiem operator logistyczny ma największe szanse przyczynienia się do osiągnięcia przez sektor publiczny odpowiednich korzyści, takich jak redukcja kosztów, wzrost elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby rynku czy wzrost zadowolenia beneficjentów⁹.

Tym samym nie jest prawdą, że cele sektora publicznego i operatorów logistycznych zainteresowanych współpracą z tym sektorem są nie do pogodzenia. Mogą i powinny być zbieżne.

Obszary zaangażowania

Sektor publiczny tworzy nieograniczone wręcz możliwości rozwijania działalności przez tych operatorów logistycznych, którzy chcą wdrażać logistykę publiczną. Bardzo wielu przykładów zewnętrznej realizacji zadań państwa dostarczają kraje wysoko rozwinięte. O skali zjawiska mogliśmy się przekonać na przykład podczas wojny na Bałkanach. Wówczas to po raz pierwszy prywatna spółka – na zlecenie rządu Stanów Zjednoczonych – włączyła się w działania militarne. Jej zadaniem była budowa i utrzymanie obozów dla żołnierzy¹⁰. W efekcie utworzona w 1976 roku spółka Blackwater w specjalnie zbudowanej bazie wojskowej szkoli 40 tys. osób rocznie. Zdolności usługowe tego podmiotu pozwalają na zapewnienie obsługi logistycznej akcji humanitarnych (ich ochronę) w dowolnym rejonie świata w czasie krótszym aniżeli ten, który byłby niezbędny wyspecjalizowanej organizacji takiej jak Czerwony Krzyż¹¹. Obecnie spółka ta świadczy także usługi bezpieczeństwa w Iraku¹².

⁹ M. Eßig, S. Dorobek, A. Glas, S. Leuger, *Überprüfung privatwirtschaftlicher Beschaffungsstrategien auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen öffentlicher Beschaffungsprozesse*, w: *Handbuch Kommunales Management, Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen*, D. Brodel (red.), Wien 2008, s. 81 i n.

¹⁰ G. Cydejko, M. Krukowska, *Funkcje państwa – wyprowadzić*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-dossier/funkcje-panstwa--wyprowadzic,3378,1> (data dostępu: 13.09.2013 r.).

¹¹ *Ibidem*.

¹² Strona: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Academi> (data dostępu: 13.09.2013 r.).

Sektor prywatny zaczyna angażować się także w rozwój technologii kosmicznych. Ma nawet szansę przejęcia od NASA usług lotów w kosmos¹³.

Stany Zjednoczone nie są jedynym przykładem zaangażowania operatorów logistycznych w działania militarne¹⁴. Podobnie dzieje się w innych krajach. Z prywatnymi przedsiębiorstwami współpracuje między innymi armia brytyjska. Zdaniem przedstawicieli resortu obrony narodowej Wielkiej Brytanii wykorzystanie ich potencjału w zakresie zabezpieczenia logistycznego pozwoliło na zapewnienie wysokiej jakości realizacji usług logistycznych z zachowaniem relacji koszt – efekt¹⁵. Nie brak opinii, że outsourcing o takim charakterze jest obecnie w tym kraju podstawową formą realizacji zadań armii. Również Bundeswehra korzysta z usług niemieckiego operatora logistycznego w zakresie floty transportowej i dzięki tej współpracy efektywność przebiegu pojazdów wzrosła prawie o 65%¹⁶. Operator logistyczny przejął także zadania związane z zaopatrzeniem wojska w odzież¹⁷.

Realizacja zadań na rzecz armii budzi rosnące zainteresowanie operatorów logistycznych w Polsce. Już obecnie uczestniczą oni między innymi w ochronie baz wojskowych czy obsłudze systemu powiązanego z wojskową edukacją¹⁸.

Otwarcie sektora publicznego w obszarze obronności stało się możliwe dzięki inicjatywie Sił Zbrojnych RP. Decyzja nr 318/MON¹⁹ dotycząca wdrożenia systemu kontraktowania usług poza armią pozwoliła na przejmowanie przez operatorów logistycznych realizacji tych zadań z obszaru obronności kraju, które nie wynikają z pełnienia funkcji militarnych. Operatorzy logistyczni mogą przejąć realizację zadań o charakterze priorytetowym, takich jak²⁰: serwisowanie i obsługa uzbrojenia i sprzętu wojskowego, utylizacja środków bojowych, gromadzenie i utrzymywanie zapasów, utrzymanie nieruchomości wojskowych oraz zabezpieczenie polskich kontyngentów wojskowych.

¹³ G. Cydejko, M. Krukowska, *Funkcje państwa...*, *op.cit.*

¹⁴ Szerzej na temat outsourcingu w siłach zbrojnych: *Outsourcing usług w systemie logistycznym Sił Zbrojnych*, T. Jałowiec, S. Smyk, K. Szelaąg (red.), Wydawnictwo AON, Warszawa 2011.

¹⁵ T. Jałowiec, *Firmy w brytyjskich siłach zbrojnych*, „Przegląd Logistyczny” 2010, nr 1, s. 64.

¹⁶ W ciągu dziewięciu lat Bundeswehra zaoszczędziła prawie 1,2 mld euro na flocie transportowej; G. Poletti, *Teilprivatisierung: Armee drückt aufs Bremspedal*, www.wiso-net.de/r_presse/webcgi-?START=A20&DOKM=362382_Bern_0 (data dostępu: 13.09.2012 r.).

¹⁷ Już w pierwszych dwóch latach przyniosło to oszczędności na poziomie 175 mln euro, *ibidem*.

¹⁸ Przedsiębiorstwa prywatne nie uczestniczą w akcjach zbrojnych realizowanych przez wojsko polskie.

¹⁹ Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.Urz. MON Nr 14, poz. 175 ze zm.

²⁰ J. Teska, G. Krasnodebski, *Logistyka publicznych...*, *op.cit.*, s. 2809.

Szerokie pole działania

Obronność kraju, choć bardzo ważna, nie jest jedynym obszarem zaangażowania operatorów logistycznych w sektorze publicznym, teraz jeszcze skromnego, choć z dobrymi widokami na przyszłość. Przedsiębiorstwa prywatne uczestniczą między innymi w budowie infrastruktury liniowej. Przykładem jest autostrada A2, której odcinek między Strykowem a Konotopą buduje konsorcjum Boegl&Krysl i Dolnośląskie Surowce Skalne. Najwięcej jednak przykładów realizacji logistyki publicznej dostarczają przewozy w komunikacji miejskiej.

W tej dziedzinie ukształtowała się już długoletnia tradycja. Od 1992 roku prywatny przewoźnik świadczy w Warszawie miejskie i podmiejskie usługi transportowe. Prywatna spółka transportowa Warbus (z siedzibą w Warszawie) od wielu lat obsługuje gminne linie autobusowe w Murowanej Goślinie, Lesznowoli pod Warszawą, a wcześniej w gminie Ełk oraz przewozy na liniach hipermarketowych w Warszawie. Także Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o. zajmuje się świadczeniem usług związanych z rozkładowym transportem pasażerskim i transportem w komunikacji miejskiej na terenie Gdańska, Sopotu, Gdyni i gmin przyległych.

Czerpiemy w tym zakresie z doświadczeń wielu krajów (a bywa, że już inni korzystają z naszych dobrych praktyk). Przykładowo, prywatne przedsiębiorstwo South-Western Business Process Services od 13 lat współpracuje z irlandzkim ministerstwem rolnictwa w zakresie publicznej rejestracji i wydawania paszportów dla zwierząt hodowlanych. Od niedawna przejęło także zarządzanie obiegiem i archiwizację dokumentów²¹. W Wielkiej Brytanii prawie 70 tys. osób zatrudnionych w sektorze prywatnym świadczy usługi administracyjne, takie jak: udzielanie odpowiedzi na zapytania beneficjentów jednostek samorządowych i świadczenie na ich rzecz pomocy prawnej, zapewnienie urzędom obsługi administracyjno-technicznej, windykacja podatków czy przetwarzanie danych²².

Także w wielu innych dziedzinach sektora publicznego w licznych krajach rozwija się współpraca z organizacjami ze sfery logistyki publicznej. Dotyczy to między innymi opieki społecznej, w tym obszaru usług opiekuńczych, poradnictwa specjalistycznego, prowadzenia instytucji pomocy społecznej itp.²³ Ogromne potencjalne zapotrzebowanie na tego rodzaju współpracę występuje w branży farmaceutycznej i szeroko rozumianej służ-

²¹ G. Cydejko, M. Krukowska, *Funkcje państwa...*, *op.cit.*

²² *Ibidem.*

²³ Ustawa o pomocy społecznej z 12 marca 2004 r., Dz.U. Nr 64, poz. 593 ze zm.

bie zdrowia (w szczególności chodzi o szpitale). Oczywiście operatorzy ci powinni spełniać określone warunki. W farmacji trzeba zwłaszcza wypracować umiejętność godzenia tak zwanej zasady dobrej praktyki dystrybucyjnej (DPD)²⁴ ze spełnieniem wymagań stawianych przez indywidualnego odbiorcę.

Implementacja nowoczesnych modeli dystrybucji farmaceutyków możliwa jest dzięki operatorom logistycznym posiadającym umiejętność właściwego zaprojektowania procesów magazynowych (od przyjęcia towaru, jego magazynowania, sprawnej realizacji zamówień po odpowiednio szybki transport). Udostępniają oni swoje magazyny, środki transportu i personel w zamian za wynagrodzenie, dbają też o dobrą komunikację z odbiorcami. Kluczowe znaczenie ma przejrzystość działania, elastyczność i otwartość na współpracę, a także umiejętne zarządzanie ryzykiem, opierające się między innymi na wiedzy na temat zagrożeń. Wiedza ta bowiem usprawnia podejmowanie decyzji, pozwala na optymalizację procesów, ułatwia przepływ informacji i komunikację między odbiorcą a operatorem.

Za przykładem przedsiębiorstw produkcyjnych

W szpitalnictwie rozwojowi usług logistycznych sprzyjają przede wszystkim restrukturyzacja i prywatyzacja, powodujące zwrócenie uwagi na optymalizację kosztów. W tym zakresie rola operatorów logistycznych może być ogromna. Logistyka publiczna obejmuje w tym wypadku łańcuch dostaw dla szpitala (tak zwany łańcuch medyczny), definiowany jako ogół przepływów materiałów i usług, mających na celu zaspokojenie potrzeb szpitala oraz wszystkich organizacji świadczących usługi na rzecz pacjentów²⁵. Podstawowymi elementami logistyki szpitalnej są więc dystrybucja zewnętrzna oraz wszystkie obszary wewnętrznej logistyki materiałowej w określonym obiekcie czy grupie obiektów (na przykład racjonalne organizowanie w nich lub na ich rzecz transportu, magazynowania, zaopatrzenia materiałowego, zagospodarowania odpadów)²⁶.

²⁴ DPD postrzega się jako zbiór zasad przedstawiających właściwy sposób postępowania każdego przedsiębiorcy zajmującego się logistyką hurtowego obrotu lekami. D. Dziok, *Dobra Praktyka Dystrybucji w logistyce farmaceutyków*, „Logistyka” 2010, nr 6, s. 37 i n.

²⁵ E.S. Schneller, L.R. Smelter, *Strategic management of Health Care Supply Chain*, San Francisco 2006, s. 5.

²⁶ U. Pieper, C. Rockel, M. Wiemann, *Revolution in der Krankenhauslogistik*, w: *Beschaffungslogistik und Einkauf im Gesundheitswesen*, S. Drauschke, U. Pieper (red.), Neuwind-Kriftel 2002, s. 267; C. Drees, *Beschaffungsmanagement im Krankenhaus*, Hrsg. Deutsches Forum für Krankenhausmanagement 2003, s. 20.

Ogrom możliwych do osiągnięcia korzyści uwidacznia się już we wstępnej fazie analizy zatrudnienia niezbędnego do realizacji wszystkich czynności związanych z transportem pacjentów do szpitali, zagwarantowaniem im wyżywienia, zaopatrzeniem materiałowym w środki medyczne bezpośrednio wykorzystywane w procesie leczenia szpitalnego czy z zagospodarowaniem odpadów niebezpiecznych. Możliwa do uzyskania racjonalizacja wydatków ponoszonych przez placówki służby zdrowia jest więc trudna do przecenienia.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych już dawno nastąpiła redukcja kosztów zaopatrzenia. Podobne korzyści można osiągnąć w sferze zaopatrzenia szpitali. Wynika to przede wszystkim z dużej standaryzacji zarówno procesów zaopatrzeniowych, jak i produktów medycznych. Przykłady z innych państw dowodzą, że szpitale korzystające z usług operatora logistycznego specjalizującego się w obsłudze jednostek medycznych mają szanse obniżenia kosztów logistycznych nawet do 25%. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Instytut A.T. Kearneya oraz Niemiecki Instytut Lecznictwa (DKI)²⁷. Struktury dostawców materiałów medycznych nie są bowiem zmonopolizowane, a to sprawia, że szpitale dokonują wyboru dostawcy na warunkach rynkowych (najczęściej wybierają najtańszego oferenta).

Jedną z możliwości optymalizacji logistyki zaopatrzenia szpitali jest tworzenie kooperacji pozwalających na konsolidację zakupów. Na dojrzałych rynkach medycznych (Europa Zachodnia, USA) proces ten inicjowany jest przez tworzenie się szpitalnych grup zakupowych²⁸. Ich celem jest agregowanie popytu wielu podmiotów, co zwiększa siłę przetargową wobec dostawców. W konsekwencji możliwe jest osiągnięcie niższych cen zakupu, lepszych warunków obsługi i standaryzacji oraz unifikacji asortymentu wykorzystywanego przez różne placówki szpitalne²⁹. Dążenie do wzrostu efektywności zakupów w grupie wymaga prowadzenia wielu prac administracyjno-negocjacyjnych. Dobrze spełniają się w tej roli zewnętrzni operatorzy logistyczni, którym często przekazywane są te czynności³⁰.

²⁷ Deutsches Krankenhausinstitut & A.T. Kearney, *Best Practice in der Beschaffung im Krankenhaus*, Studie 2010, s. 3.

²⁸ Grupa zakupowa to dobrowolne stowarzyszenie kupujących, którzy łączą swój popyt, aby osiągnąć lepszą pozycję w negocjacjach i uzyskać lepsze warunki. W. Kaszyński, J. Fedorowski, *Szpitalne Grupy Zakupowe*, [http://www.federacjaszpitali.pl/resources/MZ\\$2Cgrupyzakupowe.pdf](http://www.federacjaszpitali.pl/resources/MZ$2Cgrupyzakupowe.pdf) (data dostępu: 13.09.2013 r.).

²⁹ P. Bartkowiak, J. Domański, *Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3, s. 12.

³⁰ B. Grüb, *Öffentliche Logistik aus Sicht von PPP*, w: *Öffentliche Logistik*, Hrsg. M. Eßig, M. Witt, Wiesbaden 2009, s. 83.

Operator logistyczny nie musi ograniczać się tylko do czynności zakupowych. Może oferować ponadto: wsparcie prawne członków grupy, koordynację badań klinicznych prowadzonych w placówkach medycznych czy konsulting finansowy i zarządczy³¹.

Można znaleźć wiele pozytywnych przykładów wykorzystania operatorów logistycznych do obsługi placówek medycznych w krajach Europy. Na przykład Zespół Szpitali św. Franciszka³² w Münster (Niemcy) obsługiwany jest przez wyspecjalizowanego w obsłudze szpitali operatora logistycznego Fige³³. Dzięki outsourcingowi usług logistycznych szpital osiąga oszczędności na poziomie 20–25%³⁴. Innym przykładem jest kooperacja w zakresie logistyki publicznej NetLog Hannover zawiązana między klinikami tego regionu oraz Wyższą Szkołą Medyczną z przedsiębiorstwem Rhenus eonova. Pierwszy kontrakt o wartości 5 mln euro podpisany został już w 2005 roku. Dotyczył wdrożenia nowego systemu zaopatrzenia i poprawił jakość oraz efektywność logistyki szpitalnej.

Mimo że korzyści z zastosowania logistyki publicznej w szpitalach są niezaprzeczalne, w Polsce ten sposób funkcjonowania jeszcze się nie przyjął. Menedżerowie szpitali sceptycznie podchodzą do tego typu rozwiązań i ciągle próbują samodzielnie zarządzać dostawcami, bez pozytywnych efektów.

Opisane w artykule możliwości implementacji logistyki publicznej potwierdzają, jak znaczne mogą z tego wynikać korzyści, jak duży jest w tym zakresie potencjał, obecnie nadal marginalnie wykorzystywany. W Polsce bowiem wciąż podchodzi się z dużą ostrożnością do przekazania realizacji zadań publicznych jednostkom zewnętrznym, co gdzie indziej już dość dawno odkryto jako strategiczny kierunek rozwoju. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych jednoznacznie wskazują, że skorzystanie z usług operatorów logistycznych może przyczynić się do podniesienia efektywności działań oraz obniżenia kosztów.

³¹ P. Bartkowiak, J. Domański, *Szpitalne Grupy...*, *op.cit.*, s. 13.

³² Zespół szpitali składa się z 14 szpitali katolickich, 7 placówek opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi, posiada udziały w wielu placówkach rehabilitacyjnych, domach spokojnej starości i hospicjach.

³³ Fige świadczy usługi logistyczne na rzecz szpitali także w krajach Beneluksu i we Włoszech, zamierza również wejść na rynek polski.

³⁴ B. Trochymiak, *Farmacja i usługi medyczne przyszłością branży TSL?*, <http://logistyka.infor.pl/transport/artykuly/574060,farmacja-i-uslugi-medyczne-przyszloscia-branzy-tsl.html> (data dostępu: 11.09.2013 r.).

Bibliografia

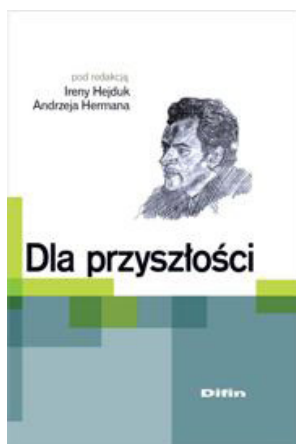
- Badäus D., *Public Private Partnership – Kooperationsbedarf, Grundkategorien und Entwicklungsperspektiven*, w: *Kooperationsformen zwischen Stadt und Markt*, D. Badäus (Hrsg.), Baden-Baden 2005.
- Bartkowiak P., Domański J., *Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 3.
- Deutsches Krankenhausinstitut & A.T. Kearney, *Best Practice in der Beschaffung im Krankenhaus*, Studie 2010.
- Dziok D., *Dobra Praktyka Dystrybucji w logistyce farmaceutyków*, „Logistyka” 2010, nr 6.
- Eßig M., Dorobek S., Glas A., Leuger S., *Überprüfung privatwirtschaftlicher Beschaffungsstrategien auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen öffentlicher Beschaffungsprozesse*, w: *Handbuch Kommunales Management, Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen*, Hrsg. D. Brodel, Wien 2008.
- Grüb B., *Öffentliche Logistik aus Sicht von PPP*, w: *Öffentliche Logistik*, Hrsg. M. Eßig, M. Witt, Wiesbaden 2009.
- Outsourcing usług w systemie logistycznym Sił Zbrojnych*, T. Jałowiec, S. Smyk, K. Szelağ (red.), Warszawa 2011.
- Schneller E.S., Smelter L.R., *Strategic management of Health Care Supply Chain*, San Francisco 2006.
- Teska J., Krasnodębski G., *Logistyka publicznych usług transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 3.

Sabina Kauf – dr hab., prof. Uniwersytetu Opolskiego, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu.

Andrzej Wilk

DLA PRZYSZŁOŚCI

pod redakcją Ireny Hejduk, Andrzeja Hermana
Difin, Warszawa 2014



We wprowadzeniu do tej interesującej i bogatej w treść książki czytamy: „Niniejszą publikację dedykują autorzy, przyjaciele i uczniowie Profesorowi Wiesławowi Marii Grudzewskiemu, wielkiemu uczonemu, wybitnemu twórcy, spolegliwemu przyjacielowi, życzliwemu człowiekowi, z okazji Jego jubileuszu 60-letniej pracy zawodowej (która ciągle trwa) i 80. rocznicy urodzin obchodzonej w tym roku (choć do tej rocznicy Profesor przyznaje się niechętnie)”.

Warto przypomnieć, że prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, członek-korespondent PAN przez kilka lat wykładał na Uczelni Heleny Chodkowskiej, kierował Katedrą Organizacji i Zarządzania, a także był zastępcą redaktora naczelnego „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Obecnie jest członkiem Komitetu Redakcyjnego kwartalnika.

Prof. dr hab. Irena Hejduk – od lat współpracująca z Jubilatem – podkreśliła Jego ogromny wkład do nauk o zarządzaniu: „Począwszy od zastosowania teorii grafów i metod sieciowych dla przedsięwzięć realizowanych w warunkach niepewności i ryzyka, opracowania oryginalnej metody statystycznej badania rezerw wydajności pracy i produktywności, modelowania i analizowania zjawisk i procesów ekonomicznych przy użyciu analizy wymiarowej, opracowania zasad mierzenia, badania i analizowania luki technicznej, technologicznej czy opracowania koncepcji i metodyki projektowania systemów zarządzania, aż po projektowanie organizacji inteligentnej” (s. 13). Następne kierunki zainteresowań badawczych to zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, przedsiębiorstwa wirtualne, zarządzanie zaufaniem i poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania.

Prof. Grudzewski i prof. Hejduk w 2006 roku w charakterze *visiting professors* wykładali na dziesięciu uniwersytetach amerykańskich, w czterech stanach USA. Nawiązali również kontakty naukowe z innymi uczelniami amerykańskimi: University of Pittsburgh, University of Pennsylvania i Duquesne University. W wyniku tych kontaktów i naukowych dyskusji ze znanym uczonym amerykańskim polskiego pochodzenia prof. Janem Napoleonem Saykiewiczem (Duquesne University) zainteresowali się nowym nurtem w badaniach z zakresu zarządzania – koncepcją *sustainability*. Zaowocowało to opracowaniem koncepcji międzynarodowej konferencji naukowej Sustainable Enterprises of the Future. Koncepcja ta została zaaprobowana i przyjęta do realizacji przez Robert Morris University w Pittsburghu. Prof. Grudzewski został pierwszym prezydentem tej konferencji, a prof. Hejduk i ówczesna dziekan szkoły biznesu tego uniwersytetu sprawowały obowiązki wiceprezydentów. Od tego czasu koncepcja *sustainability* i model *sustainable enterprise* stała się przedmiotem intensywnych badań obojga uczonych.

Prof. dr inż. Tomasz Wielicki z California State University w referacie *Filozofia big picture, czyli systemowa wizja dziedziny zarządzania prof. Grudzewskiego; ocena z perspektywy amerykańskiej* przedstawił specyficzne podejście do zarządzania, które nazwał „szkołą Grudzewskiego” i które – jego zdaniem – „ma wartości uniwersalne i tak naprawdę niezależne od miejsca stosowania” (s. 20). Autor, absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, którego dziekanem był prof. Grudzewski, podkreślił, że „umiejętność myślenia systemowego i rozwiązywania problemów z zakresu zarządzania z wykorzystaniem podejścia określanego jako *big picture*, którego uczyliśmy się od prof. Grudzewskiego, stała się dla wielu z nas uniwersalnym fundamentem w rozwiązywaniu problemów menedżerskich” (s. 21). „We wszystkich tych działaniach wspomagały nas ta specyficzna filozofia i sposób myślenia prof. Grudzewskiego, które nie pozwalały nam nigdy zapomnieć, że menedżerskie problemy, jakie pomagamy rozwiązywać praktykom gospodarczym, nigdy nie są jednowymiarowe; że każda nowa technologia niesie za sobą określone skutki ekonomiczne i behawioralne, a każdy problem ludzki może mieć swoje korzenie w technologii, organizacji lub ekonomii etc.” (s. 22). Prof. Wielicki zwrócił uwagę na wpływ szkoły Profesora na kariery czynnych pracowników nauki w USA, a jest to spora grupa: prof. Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston, Teksas), prof. Waldemar Karwowski (University of Central Florida), prof. Marek Wermus (Old Dominion University, Norfolk, Wirginia), prof. Jerzy Kamburowski (University of Toledo, Ohio) i prof. Jerzy Letkowski (Western New England University, Massachusetts). „Każdy z nas, rozpoczynając karierę naukową w USA, stał się beneficjentem wizji nowoczesnego zarządzania prof. Grudzewskie-

go” (s. 24). Należy dodać, że Politechnika Wrocławska była wówczas jedną z trzech polskich uczelni technicznych, których dyplomy doktorskie były uznawane w USA bez nostryfikacji.

Charakterystykę działań i osobowości prof. Grudzewskiego przedstawił prof. dr hab. ks. Jan Zimny (referat pt. *Budowniczy wiedzy i mądrości*), podkreślając: „Szanowny Pan Profesor stworzył wielką i piękną szkołę nie tylko nauki, ale i mądrości życia. Stał się jej Mistrzem. Z dzieł bowiem poznaje się ich mistrza. Dziś wychowankowie jego rozsiani po świecie doskonale są świadomi tego, że to, kim są dziś, zawdzięczają Szanownemu Jubilatowi” (s. 53).

O osobowości Jubilata napisała też prof. dr hab. Elżbieta Weiss w studium *Sustainability a cykl życia przedsiębiorstwa warunkiem przetrwania kryzysu*: „Profesor to człowiek żelaznej pracy, gotowy do trwałej ascezy celem zdobycia słusznej wiedzy. Do tego nieodmiennie wysoka kultura i ujmujący sposób bycia. Przez jednych szanowany i lubiany, przez innych pomawiany i atakowany. Niektórzy powiadają: z pozoru chłodny i pragmatyczny, potrafi równocześnie stwarzać wrażenie lekko zagubionego. Jakże to mylące w obliczu godnego podziwu spokoju i odporności, jak też konsekwencji w obronie wartości, którym mimo wcale nierzadkich rozczarowań i goryczy Profesor pozostaje wierny. Dla jego pracowitości i talentu – jak wszyscy możemy się przekonać – upływ czasu nie ma istotnego znaczenia. Dla mnie Dostojny Jubilat to symbol uczonego, który doskonale rozumie, że nic tak nie świadczy o wielkim mistrzu jak jego uczniowie” (s. 82–83). W referacie tym prof. Weiss dokonała też analizy modelu rozwoju przedsiębiorstwa zaproponowanego przez L.E. Greinera w świetle koncepcji *sustainability*.

Prof. nadzw. dr hab. Brygida Grzeganeek-Więcek i dr Dariusz Więcek wspominają uczestnictwo w konferencji zorganizowanej przez Otwarty Uniwersytet Interamerykański w Buenos Aires, na której prof. prof. Grudzewski i Hejduk przedstawili swe koncepcje dotyczące zdolności przedsiębiorstwa do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych oraz wdrażania metod działania służących osiągnięciu wysokiej rentowności i satysfakcji klientów (*Refleksje jubileuszowe...*). „Warsztat twórczy pana prof. Grudzewskiego i pani prof. Hejduk jest szeroko uznawany w świecie, a ich dorobek naukowy prezentowany w publikacjach staje się często inspiracją do tworzenia nowych rozwiązań w praktyce gospodarczej. Byliśmy jako Polacy dumni, że osiągnięcia naukowe prezentowane w wystąpieniu naszych rodaków naukowców docenione zostały przez największych specjalistów z tej dziedziny wiedzy na odbywającej się w Buenos Aires konferencji” (s. 32). Dr Dariusz Więcek podkreśla inspirujące działanie prof. Grudzewskiego, które skłoniło go do podjęcia pracy nad rozprawą doktorską o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach argentyńskich obronioną na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu

Warszawskiego. Prof. Brygida Grzeganeek-Więcek i doc. dr Piotr Halemba zwrócili uwagę na mniej znany kierunek badań prof. Grudzewskiego: dotyczący nowych koncepcji organizacyjnych i zarządzania w sektorze sportu i turystyki.

Osobiste doświadczenia ze współpracy z Jubilatem przedstawili jego doktoranci: znany menedżer dr Konrad Jaskóła (*Profesor doktor habilitowany Wiesław Maria Grudzewski – retrospekcje ze współpracy*) oraz współautor książki *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, dr inż. Zbigniew Chyba (*Uczeń z Politechniki Warszawskiej*).

Dr Katarzyna Anna Wójcik (*Wielki Profesor i Wielki Człowiek*) stwierdza: „Profesor Grudzewski jest dla mnie autorytetem w dziedzinie naukowej, ale przede wszystkim Wielkim Człowiekiem. Z charyzmą i ogromnym doświadczeniem przekazuje wiedzę wielu pokoleniom. Jest skarbnicą wiedzy o stoickim spokoju, a przede wszystkim pragmatycznym i analitycznym podejściu do spraw naukowych i życiowych. Profesor myśli kilkanaście kroków do przodu, przewiduje i układa plan działania w tempie światła, jednak przekazuje swoje myśli i wiedzę w sposób przystępny, zrozumiały i często z humorem” (s. 79–80).

Prof. nadzw. dr hab. Jan Klimek, nawiązując do problematyki zarządzania zaufaniem stanowiącej jedną z dziedzin pracy naukowej prof. Grudzewskiego, w studium *Zaufanie i społeczna odpowiedzialność w biznesie* w sposób zniuansowany zanalizował argumenty za i przeciw koncepcji społecznej odpowiedzialności. Prof. Klimek stwierdza, że „każdy pracownik jest przecież jednocześnie członkiem społeczności i ma możliwość włączenia się w rozwiązywanie jej problemów za pośrednictwem swojej firmy. Ona też pozwala pracownikowi na wnoszenie osobistego wkładu w tworzenie dobra ogólnospołecznego. Koresponduje to z potrzebą harmonizowania celów ekonomicznych i społecznych. Jeżeli społeczeństwo oczekuje od przedsiębiorstwa troski o sprawy społeczne, to w jego najlepiej pojętym interesie leży zaangażowanie się w sprawy społeczne oraz nadanie temu faktowi pozytywnego rozgłosu. W konsekwencji firma dbająca o sprawy społeczne będzie cieszyła się szacunkiem społecznym. Będzie temu towarzyszyć większe zainteresowanie klientów. A co za tym idzie – wzrost sprzedaży, łatwiejszy dostęp do rynku kapitałowego i do wykwalifikowanych zasobów pracy. W walce konkurencyjnej realnie będzie można mówić o odniesieniu sukcesu, a image firmy zyska dodatkowy blask” (s. 70).

Problemom społecznej odpowiedzialności organizacji poświęcony jest również referat prof. dr hab. Grażyny Gierszewskiej (*Społeczna odpowiedzialność organizacji*). Autorka wskazuje na zarysowującą się w skali międzynarodowej tendencję do coraz szerszego uznawania społecznej od-

powiedzialności biznesu, w tym również problemu inwestycji odpowiedzialnych społecznie.

Czołowy polski badacz problematyki przywództwa – prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński, członek-korespondent PAN w artykule *Przywództwo: mroczny przedmiot pożądania* podkreśla, że „temat przywództwa nie tylko owiany jest mgłą tajemnicy, ale także przesłonięty licznymi kurtynami politycznej poprawności, promocji i PR. Można go więc uznać za szczególnie zmitologizowany” (s. 191). Autor nawiązuje do wyników analizy wywiadów przeprowadzonych z liderami biznesu opublikowanymi w „Harvard Business Review”. Analizy tej dokonał wspólnie ze swymi współpracownikami (por. M.J. Hatch, M. Kostera, A.K. Koźmiński *The Three Faces of Leadership*, Blackwell Publishing Oxford 2005, przekład polski *Trzy oblicza przywództwa*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010). Aparatura pojęciowa zastosowana w trakcie tej analizy ułatwiła ocenę złożoności postaw i działań przywódców. Przypominając działania Jacka Welcha, prof. Koźmiński zwraca uwagę na społeczny koszt tych działań, jakim była utrata pracy przez 200 tys. osób zatrudnionych uprzednio w General Motors. Przykład ten to jeden z argumentów na rzecz „etycznego kompasu przywództwa”.

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Agnieszka Szpitter (*Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*) zanalizowali w sposób pogłębiony koncepcję sustainability jako czynnik prowadzący do umocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W zakończeniu pracy autorzy wyrażają pogląd, że „korporacje nowego społeczeństwa będą zupełnie inne od obecnych. Tradycyjne korporacje są dziś zorganizowane wokół linii produkcyjnych bądź usługowych, a ich spoiwem jest własność. Czynnikiem integrującym i kontrolującym przedsiębiorstwa międzynarodowe będzie prawdopodobnie strategia. Sojusze, wspólne przedsięwzięcia, udziały mniejszościowe, umowy know-how i kontrakty będą coraz częściej podwaliną związków konfederacyjnych” (s. 209).

Prof. dr hab. Jan Stachowicz (*Rola i udział koryfeusza nauk zarządzania w okresie wylaniania się nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu*) interesująco scharakteryzował rolę prof. Grudzewskiego w swym rozwoju naukowym: „Uczę się z prac Profesora Grudzewskiego od wczesnych lat 70. Moje rozumienie organizacji i zarządzania kształtowane było między innymi pracami Profesora. Profesor W.M. Grudzewski, modelując w języku badań operacyjnych (w języku teorii zbiorów rozmytych) złożone sytuacje decyzyjne, uznawał wagę złożoności działań, zachowań i języka członków organizacji – do czego w sposób udany wykorzystywał właśnie teorię zbiorów rozmytych. Jako Jego uczniowie podglądaliśmy i uczyliśmy się tych koncepcji, a także czasem udanie próbowaliśmy je rozumieć i wykorzystywać” (s. 62).

Prof. dr hab. Dorota Kuchta przedstawiła rolę Jubilata w rozwoju koncepcji projektów zrównoważonych i zrównoważonego zarządzania projektami.

O działalności organizacyjnej prof. Grudzewskiego na Politechnice Wrocławskiej piszą prof. dr hab. inż. Waław Kasprzak i prof. dr hab. inż. Tomasz Winnicki, wieloletni prorektor tej uczelni, a o pracy naukowo-dydaktycznej – prof. dr hab. Dorota Kuchta i dr Adam Siwerski.

W tym kontekście należy wskazać na pewien niedostatek recenzowanej książki. Nie zawiera ona charakterystyki działań prof. Grudzewskiego na ważnych stanowiskach kierowniczych. Podejmę bardzo skrótową próbę uzupełnienia tego mankamentu. Ministra Grudzewskiego – podsekretarza stanu w Urzędzie Postępu Naukowo-Technicznego i Wdrożeń obserwowałem z perspektywy wicedyrektora departamentu tego urzędu. Z prof. Grudzewskim – rektorem Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej współpracowałem jako profesor tej uczelni i prodziekan jej Wydziału Ekonomicznego. Prof. Grudzewski – kierownik zakładu w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz” i kierownik katedry na Uczelni Heleny Chodkowskiej był moim bezpośrednim przełożonym. Na podstawie tych doświadczeń i obserwacji sądzę, że jest On kierownikiem doskonale radzącym sobie z mnogością i złożonością problemów, trafnie identyfikującym zagrożenia i możliwości oraz priorytetowe kierunki działania. Trafnie dobiera ludzi do zadań. W warunkach stresu potrafi w krótkim czasie zaabsorbować dużą ilość informacji i wyciągnąć z nich wartościowe wnioski. W relacjach z ludźmi dostrzega w pierwszym rzędzie ich zalety, aktualne możliwości i potencjał rozwojowy. Te cechy w połączeniu z wrodzoną życzliwością przez ludzi złej woli były odbierane jako przejawy naiwności i wykorzystywane przeciwko niemu.

Bogactwo treści i wysoki poziom prac zamieszczonych w tej książce czynią ją interesującą dla czytelników reprezentujących różne nurty w obrębie nauk o zarządzaniu.

Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz naświetlił wpływ regulacji bankowych „na stan i przyszły rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju w bankach” (s. 93). Prof. dr hab. Tadeusz Sporek omówił politykę badawczo-rozwojową Niemiec jako warunek przetrwania kryzysu finansowego. Autor przedstawił przebieg tego kryzysu w Niemczech, a następnie rozwój sektora B+R z uwzględnieniem danych dotyczących patentów i wynalazków. Dr Magdalena Hopej-Kamińska, prof. dr hab. inż. Marian Hopej i dr inż. Robert Kamiński skoncentrowali się na wpływie zaufania na cechy prostej struktury organizacyjnej. Prof. dr hab. Maria Sierpińska podjęła problem ryzyka kredytu kupieckiego w Polsce na tle innych krajów europejskich. Dr inż. Agnieszka Bitkowska zarysowała relacje pomiędzy sustainability a kształtowaniem konkurencyjności organizacji procesowych.

Z kolei prof. dr hab. Stanisław Rudolf przedstawił wpływ globalizacji na ważne, ale mniej zbadane uwarunkowania partycypacji pracowniczej. Autor wyodrębnił dwa główne nurty tej partycypacji. Pierwszy wynika z zainteresowania pracowników przenoszeniem elementów demokracji z życia społecznego do przedsiębiorstw. Nawiązuje on między innymi do działań amerykańskich organizacji propagujących *industrial democracy*. Drugi nurt wynika z poszukiwania efektywnych metod motywowania pracowników. Studium prof. Rudolfa zawiera interesującą analizę ponadnarodowych form partycypacji przeprowadzoną w kontekście dyrektyw Unii Europejskiej.

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – prezes Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa skierował do Jubilatów list podkreślający między innymi wkład prof. Grudzewskiego jako prezesa wrocławskiego oddziału TNOiK w rozwój Towarzystwa. Autor zadedykował Jubilatowi studium dotyczące „możliwości wykorzystania wirtualizacji serwerów wspomagających menedżerów podczas podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie”.

Dr Kazimierz Mrozowicz i doc. dr Piotr Halemba przedstawili analizę zachowań organizacyjnych uczestników zespołów zadaniowych ratownictwa górskiego. Na uwagę zasługują w szczególności wyniki analiz korelacyjnych dotyczących zachowań organizacyjnych.

Kończącą pozycją jest studium dr. inż. Tomasza Bednarczyka i prof. dr. hab. inż. Jerzego Lewandowskiego: *Poszukiwanie metody optymalnego przypisywania zasobów ludzkich do projektów BiR – zastosowanie wybranych aspektów teorii gier oraz implikacje teorii G. Hardina: The Tragedy of the Commons dla menedżerów działów badań i rozwoju* (s. 260).

Prof. Wiesław M. Grudzewski „choć szron na głowie i nie to zdrowie” jako przewodniczący rady naukowej klastra przemysłowego doradza i inspirowuje. Jako kierownik seminarium naukowego skupiającego uczestników – od doktorantów do członków PAN – proponuje nowe problemy do dyskusji i inicjuje nowe kierunki badań. Omawiana książka nie jest podsumowaniem, lecz stanowi *progress report*. Za kilka lat będzie następny.

Wiesław M. Grudzewski – prof. dr inż., członek-korespondent PAN, członek Komitetu Redakcyjnego „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Irena Hejduk – prof. zw. dr hab., Szkoła Główna Handlowa.

Andrzej Herman – prof. dr hab., Szkoła Główna Handlowa.

Andrzej Wilk – dr inż., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.

Kamil Smogorzewski

WYZNAWCY ISLAMU W EUROPIE ZACHODNIEJ

Europa Zachodnia od kilkunastu lat targana jest różnymi kryzysami, od gospodarczych i ekonomicznych aż po kulturalne i społeczne. Rośnie niezadowolenie z działań Unii Europejskiej na wielu płaszczyznach, a od końca 2013 roku tuż przy jej granicy toczy się regularna wojna, której – jak się wydaje – największe europejskie mocarstwa nie chcą dostrzec. Wszystko to nie ma oczywiście jednoznacznego źródła, ale choćby po krótkiej analizie historycznej można stwierdzić, że cywilizacji zachodniej coraz trudniej utrzymać pokój. Wewnętrzne konflikty mogą być zachętą dla przejawiających ekspansjonistyczne aspiracje przedstawicieli cywilizacji islamskiej.

Obecnie wydaje się, że ogólnoeuropejska dyskusja – zarówno naukowa, jak i medialna – skupia się głównie na problemach gospodarczych, które swym oddziaływaniem obejmują kwestie społeczne. Jest to niewątpliwie kierunek słuszny i z perspektywy poziomu życia mieszkańców Starożytności potrzebny. Jednakże coraz mocniej uwypukla się potrzeba przededefiniowania znaczenia obecności diaspory muzułmańskiej na terenie Europy Zachodniej jako czynnika wywierającego wpływ na całe spektrum zagadnień społecznych.

Potrzebni „staremu” kontynentowi?

Silne związki Europejczyków ze społecznością islamską nie są wytworem XXI czy nawet XX wieku. Spotkania obu cywilizacji na terenie Europy Zachodniej rozpoczęły się na krótko po śmierci proroka Mahometa i wiązały przede wszystkim z podbojami kolejnych terenów i szerzeniem wiary w Allaha. Najsilniejsze wpływy w ówczesnym okresie dotknęły Półwysep Iberyjski oraz Sycylię¹. Do przełomu IX i X wieku, kiedy na ziemiach europejskich rozpoczął się proces narodowotwórczy, muzułmanie mogli dość swobodnie

¹ K. Pędziwiatr, *Od islamu imigrantów do islamu obywateli: muzułmanie w krajach Europy Zachodniej*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007, s. 21.

zajmować tereny, których mieszkańcy nie byli zdolni do skutecznego oporu. W późniejszych wiekach i wraz z tworzeniem się struktur państwowych, do czego przyczynił się również wspólny wróg – obca i rosnąca w siłę religia, Europa była w stanie wyprzeć islam ze swoich terenów.

Na tej podstawie można stwierdzić, że Europa nie istniałaby bez świadomych i dumnych ze swej przynależności cywilizacyjnej obywateli, gdyby nie średniowieczne najazdy muzułmanów i stała potrzeba ochrony kontynentu przed religią nieznaną i uznawaną za niebezpieczną.

O ile w pierwszych wiekach formowania islamu obecność jego wyznawców w Europie cechowały otwarte konflikty zbrojne, o tyle imigracja ostatnich dziesięcioleci ma zgoła inne podstawy. Najnowszy rozdział ponownego zderzenia obu cywilizacji nastąpił po II wojnie światowej. Ta najbardziej wyniszczająca wojna w dziejach świata poza milionowymi stratami w ludności cywilnej dokonała spustoszenia w infrastruktury budowlanej krajów europejskich biorących w niej udział. Ówczesnie uważano, że najszybszym i najtańszym sposobem odbudowania dawnej potęgi mocarstw Starego Kontynentu będzie wykorzystanie dostępnej i taniej siły roboczej pochodzącej głównie z byłych kolonii francuskich i brytyjskich, a także z Turcji, którą łączyły dobre stosunki dwustronne z Niemcami.

„I tak, pisze R. Machnikowski, w latach 1962–1973 do Francji ludność muzułmańska napływała głównie z Algierii (846 000), Maroka (270 000) i Tunezji (150 000). W latach 1961–1971 do Wielkiej Brytanii przybyło, głównie z Pakistanu, Indii (w której muzułmanie stanowili istotny odsetek ludności) oraz Bangladeszu, około 360 000 osób. Do Niemiec zaś zaczęła napływać ludność turecka – w rezultacie, w latach 1961–1974 przybyło tam około miliona osób narodowości tureckiej i kurdyjskiej”².

Oficjalne powody migracji wyznawców islamu do Europy są dziś podobne. Chęć poprawy sytuacji ekonomicznej popycha ich do niejednokrotnie niebezpiecznych przepraw do wybrzeży Włoch czy Grecji, a dzieje się to za cichym przyzwoleniem instytucji Unii Europejskiej. Co więcej – i jest tak do dziś – Europa nie tylko zaprasza imigrantów muzułmańskich na swoje ziemie, ale i ich potrzebuje, ze względu na niedostatki siły roboczej. Trudno więc określić wyznawców islamu jako „nieproszonych gości”. Oczywiście, powodów, dla których muzułmanie przybywają na kontynent europejski jest zdecydowanie więcej niż tylko ekonomiczno-bytowe. Do najważniejszych należy niestabilność polityczna i obawa utraty życia we własnym kraju.

² R. Machnikowski, *Muzułmanie w Europie Zachodniej – między integracją a radykalizacją?*, „Zeszyty Natolińskie” 2010, nr 43, s. 10–11.

Czynniki sprzyjające

Pojawia się pytanie: dlaczego Europa stała się tak bardzo atrakcyjna, mając na względzie zaszciski historyczne? Otóż przyczyna leży w mechanizmach stworzonych przez rządy poszczególnych krajów, z inspiracji, z aprobatą lub za namową rządzących w Unii Europejskiej. Europa po II wojnie światowej za cel nadrzędny postawiła sobie utrzymanie pokoju na kontynencie. Podkreśla również siłę wielokulturowości, której wyraz dała nawet w motcie Unii Europejskiej: „Zjednoczeni w różnorodności”. Dodając do tego wysokie świadczenia społeczne dla ubogich imigrantów, nigdzie na świecie w chwili obecnej nie mogłaby się tak dobrze rozwijać diaspora muzułmańska.

Istnieje jeszcze jeden, mniej popularny w debacie naukowej czynnik: sekularyzacja społeczeństw europejskich. W rozważaniach na temat przyszłości Europy przez pryzmat obecności islamu nie wolno pomijać czynnika religijnego. Jak pokazują doświadczenia Francji czy Wielkiej Brytanii, zjawisko przyjmowania chrześcijaństwa przez muzułmanów występuje sporadycznie, przeciwny kierunek jest jednak coraz częstszy.

Płaszczyzna filozoficzno-duchowa dowodzi, że u podstaw destabilizacji Starego Kontynentu leży zatracenie tożsamości (chrześcijańskich korzeni) jego mieszkańców³. Jak trafnie zauważa Michalina Rutka: „Najpilniejszym zadaniem duchowej Europy nie jest ani zwycięstwo nad terroryzmem, ani rozwiązanie żadnego z wewnętrznych objawów kryzysu. Jest nim natomiast przewyciężenie kartezyjskiego dualizmu. A w konsekwencji, poprzez połączenie *cogito* i jego potrzeby wolności z *res extensa*, gdzie najważniejszym jest zapewnienie bezpieczeństwa, zbudowanie nowego spójnego obrazu świata⁴. Jest to swoista praca u podstaw, odnalezienie na nowo drogi, którą podążać ma Europa. Bez dostrzeżenia tego aspektu silna w duchową jedność społeczność islamska krok po kroku może zagrozić spuściznie wielowiekowej tradycji Europy.

Drugą płaszczyznę, którą określić można jako fizyczną i namacalną, a która opiera się na decyzjach najzupełniej politycznych wewnątrz Unii Europejskiej, dobrze zobrazowała Iwona Jakimowicz-Ostrowska, pisząc: „Dzisiejsze rządy państw europejskich stoją w obliczu dwóch głównych problemów: integracji obecnej na ich terenie i wciąż rosnącej liczebnie społeczności muzułmańskiej oraz ochrony swych granic przed falą nielegalnej imigracji z krajów islamskich.

³ M. Rutka, *Zabłąkany racjonalizm*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2006, nr 1, s. 198.

⁴ *Ibidem*.

Kolejnym z nich, choć nie mniej ważnym, wynikającym ze zwiększającej się liczby imigrantów muzułmańskich do Europy Zachodniej oraz ich coraz bardziej widocznej obecności w przestrzeni publicznej Starego Kontynentu, jest wzajemne niezrozumienie grupy przybyszów i ludności autochtonicznej⁵. Oczywiście nie sposób narzucić odgórnie nakaz wzajemnego zrozumienia. Co więcej – zrozumienie to w sensie entuzjastów multikulturowości nie jest rzeczą niezbędną. Potrzebny jest jednak wzajemny szacunek dla wyznawanych wartości, którego – a trzeba to przyznać otwarcie, nie odżegnując się od grzechów Zachodu – społeczności muzułmańskiej brakuje zarówno w Europie, jak i w swoich rodzimych krajach czy krajach *sensu stricto* islamskich.

Można jednak wnioskować, że problemem nie jest samo zjawisko imigracji, ale sprawa asymilacji imigrantów. Choć i w tej sferze nie można jednoznacznie stwierdzić, czy gdyby diaspora islamska była w stanie (a nie jest ze względów religijnych i kulturowych) przejąć założenia demokratycznej Europy, problemy we wzajemnych relacjach byłyby mniejsze. Silne lobby antyislamskie uwidoczniło się bowiem po zamachach z 11 września 2001 roku. Nikt nie miał wtedy złudzeń, że fundamentalni muzułmanie są największymi wrogami „cywilizowanego” Zachodu.

Trudne relacje

Jeśli przyjąć założenie, że Europa sama wytworzyła problem obecności muzułmanów, otwarte pozostaje pytanie, jaka przyszłość czeka relacje obu cywilizacji. Należy przy tym uwzględnić przeludnienie kontynentu oraz niezgodności na poziomie kulturowym, obyczajowym i ekonomicznym. Wydawałoby się, że koniecznością w tej sytuacji jest asymilacja ludności islamskiej oraz włączenie jej w mechanizmy funkcjonujące w obrębie Unii Europejskiej. Być może również należy zainicjować powstanie korekt istniejących narzędzi, by za pomocą „gości” podnieść wskaźniki ekonomiczne i społeczne.

Tak się jednak do tej pory nie dzieje. Dlaczego? By móc poddać określoną społeczność skutecznemu procesowi asymilacji czy integracji, niezbędna jest do tego efektywna kooperacja. Muzułmanie na wielkie ustępstwa w tej kwestii zapewne nigdy się nie zgodzą. Do takiej konkluzji upoważnia historia obecności muzułmanów w Europie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Ograniczoną wydolność mechanizmów asymilacyjnych w laickim, zseku-

⁵ I. Jakimowicz-Ostrowska, *Imigracja ludności islamskiej i jej pozycja w krajach Europy Zachodniej po 2001 roku – perspektywa politologiczna*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4, s. 201.

laryzowanym społeczeństwie wielokulturowym prezentuje najlepiej kasus Francji, która od dekad próbuje zasymilować wyznawców najbardziej radykalnej religii monoteistycznej świata. Jak dotąd bez większego powodzenia.

Faktem jest, że obecne pokolenie muzułmanów to pełnoprawni obywatele Francji. Należy pamiętać, że zgodnie z naukami Koranu gorszym zjawiskiem od innowierstwa jest jedynie niewiara zupełna. W kontekście poczynań polityków nad Sekwaną wypowiedział się polski Tatar, Selim Chazbijewicz. Stwierdza on, że „Francja pod rządami prezydenta Hollande’a, polityka o liberalno-socjalistycznych poglądach, za bardzo przyzwalała i przyzwala na nadmierne demonstrowanie obcości kulturowej. Tolerancja stała się najwyższą wartością i jest wypaczana, bo prowadzi do niewydolności państwa. Zwróćmy uwagę na tak zwane strefy szariatu, czy to we francuskiej Marsylii czy chociażby w Londynie. W nich króluje przestępczość, a mimo to służby nic nie robią”⁶.

Powstaje w tym momencie pytanie o zasadność kierunku, w którym podąża Unia Europejska w odniesieniu do tysięcy imigrantów przekraczających każdego miesiąca jej granice. Co więcej, wydaje się, że jest to najlepszy i ostatni moment na dokonanie redefinicji zjawiska obecności muzułmanów zarówno we Francji, jak i w Wielkiej Brytanii oraz w innych państwach europejskich. Integracja zdaniem wielu badaczy powinna być idealnym finałem całego procesu przyjmowania uchodźców. Z jednej strony, powinna uwzględniać możliwość osiągnięcia tych pozycji społecznych, jakie dostępne są dla obywateli Unii, z drugiej natomiast absolutnie nikt nie może zagwarantować, że nowe siły polityczne składające się w głównej mierze z imigrantów będą podzielały zachodnią perspektywę rozwoju. Nikt również nie jest w stanie przewidzieć, czy siły te nie będą wykorzystywane do celów o charakterze terrorystycznym.

Sprawa komplikuje się w momencie dołączenia czynnika fundamentalistycznego, którego nie sposób pominąć w przypadku asymilacji muzułmanów. Faktem jest, że radykalny odłam islamu zajmuje w nim zaledwie kilka procent w odniesieniu do ogółu wyznawców. Jednakże, nawet jeśli uznać, że te wartości występują także w Europie, kilka procent fundamentalistów – z których każdy jest zdolny do walki w imię dżihadu⁷ – daje nam kilka-

⁶ M. Gašior, *Muzułmanin Selim Chazbijewicz: „Francja wyhodowała sobie terrorystów. Ale to nie islam zabija”*, <http://natemat.pl/129361,muzułmanin-selim-chazbijewicz-francja-wyhodowała-sobie-terrorystow-ale-islam-nie-zabija> (data dostępu: 07.01.2015 r.).

⁷ Dżihad – „zmaganie, walka”, tłumaczono często jako „święta wojna”, ale w tradycji islamu termin ten oznacza wszelki wysiłek i walkę, zarówno zewnętrzną (np. zbrojną), jak i wewnętrzną (duchową), podejmowaną w celu umocnienia wiary i islamu, w: K. Modras, *Dżihad i zderzenie cywilizacji na ziemiach polsko-litewskich*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. 1, s. 203.

set tysięcy potencjalnych terrorystów. Pozbawiony więc sensu jest argument o marginalnej roli radykałów islamskich. W tym wypadku siła jednostki znaczy więcej niż siła ogółu, a wartości przyświecające zamachowcom uwzględniają dobro społeczności islamskiej, w żadnym wypadku dobro relatywistycznego Zachodu.

Podobnego zdania jest George Friedman. Słusznie uznał, że żar ewangelizacyjny chrześcijan w znacznej mierze wygasł, natomiast „żar ten (...) przetrwał przynajmniej w części islamskiego świata. Przypomnienie, że zapału tego nie podziela wielu muzułmanów, nie rozwiązuje problemu. Podziela go bowiem wystarczająco wielu z nich, by zagrozić życiu tych, którymi gardzą jako niewiernymi. Ani potencjalne ofiary wśród ludzi Zachodu, ani ci muzułmanie, którzy nie podpisują się pod ideologią dżihadyzmu, nie mogą sobie pozwolić na lekceważenie podobnej skłonności do przemocy”⁸.

Głównym zagrożeniem pozostaje oczywiście islamski fundamentalizm, który coraz częściej zbiera krwawe żniwo. Podczas każdego ataku terrorystycznego rosną w siłę ruchy sprzeciwiające się imigracji muzułmanów na obecnych zasadach lub imigracji w ogóle⁹. Zapomina się jednak bardzo często o codziennych, lokalnych poczynaniach umiarkowanych wyznawców Allaha. Zwrócenie uwagi na ten aspekt ważny jest szczególnie w momencie, gdy rządzący oczekują od obywateli poszanowania zasad tolerancji i wyeliminowania przejawów rasizmu, islamofobii i ksenofobii.

Jak można jednak oczekiwać od społeczeństw europejskich pożycia w pełnej symbiozie z muzułmanami, kiedy ci do niej nie dążą? Mogą odbyć się setki rozmów na najwyższych szczeblach władzy. Może paść niezliczenie wiele deklaracji ze strony przywódców duchowych islamu o odcięciu się od ruchów salafickich. Niczym one jednak będą, gdy owi przywódcy w swych *fatwach* nie opowiedzą się za potrzebą integracji we wspólnocie europejskiej.

Już „Eurabia” czy jeszcze Europa?

Rozpowszechnienie terminu „Eurabia” zawdzięczamy Orianie Fallaci, włoskiej dziennikarce, niewątpliwie kontrowersyjnej. Żaden bowiem publi-

⁸ G. Friedman, *Utracona wiara Europy*, tłum. M. Urbańska, <http://www.fronda.pl/a/georgefriedman-utracona-wiara-europy,47220.html?part=1> (data dostępu: 07.02.2015 r.).

⁹ Dobrym przykładem ruchów antyislamskich jest działalność niemieckiej organizacji Pegida (Patriotyczni Europejczycy przeciwko Islamizacji Zachodu), która organizuje cykliczne imprezy potępiające radykalizm islamski. Innym przykładem są francuskie organizacje, takie jak Résistance républicaine, Actions Sita czy L’Elan Nouveau des Citoyens, którym na organizowane przez siebie konferencje na temat islamu udaje się zebrać kilka tysięcy osób z całego świata, w: *Europejski ruch przeciwko islamizacji rośnie w siłę*, <http://www.euroislam.pl/index.php/2011/01/europejski-ruch-przeciwko-islamizacji-rosnie-w-sile/> (data dostępu: 06.01.2011 r.).

cysta czy krytyk obecnej rzeczywistości nie posunął się tak daleko w radykalizm poglądów na temat obecności islamu w Europie. Żaden też nie ośmielił się zrobić tego po śmierci Fallaci. Wywołała ona ogólnoswiatowe poruszenie nie tylko ze względu na ataki w diasporę muzułmańską, ale również przez wieszczenie rychłego końca cywilizacji zachodniej, którego źródeł upatrywać należy w niej samej. W myśl też Fallaci Eurabia nie oznacza zmiany ilościowej wyznawców. Eurabia to stagnacja Europy¹⁰. To w końcu, jej zdaniem, nadanie mniejszości praw większości, która mniejszość przyjmuje, przy czym owa mniejszość nie zaciąga ze swej strony żadnych obowiązków. Fallaci odrzucała w całości możliwość asymilacji ludności islamskiej na terenach Europy, nie szczędziła jednak krytycznych uwag pod adresem największych europejskich potęg, uważając je za niewydolne w kwestii rozwiązania problemu muzułmańskiego.

Fallaci z jednej strony stawia na przeciwległych biegunach islam i Zachód, z drugiej – oba atakuje. Niezrozumiałe jest jednak w tym świetle jej mocne poparcie dla działań Stanów Zjednoczonych. Być może wynika to z potrzeby opowiedzenia się po którejś ze stron, a jeśli w jej odczuciu Europa jest na tyle niewydolna, że nie potrafi stawić czoła realnemu zagrożeniu, jedyną nadzieją pozostaje Waszyngton. Niemniej polityka zagraniczna Stanów Zjednoczonych polegająca na niesieniu „kaganka demokracji” w krajach islamskich, podsycona oczywistą chęcią niebagatelnych zysków, doprowadziła do eskalacji działań radykalnego odłamu islamu. Toteż tam, gdzie w procesach demokratyzacyjnych uczestniczyły wojska amerykańskie, obecnie władzę przejmuje ISIS lub bojówki Al-Kaidy.

Oparciem dla wniosków postawionych przez Fallaci stała się w dużej mierze teoria zderzenia cywilizacji Samuela Huntingtona. Swoimi tezami ogromnie i mocno spolaryzował on świat nauki i mediów. Poruszenie tego zagadnienia wydaje się konieczne w kontekście wpływu islamu na dzisiejszy obraz Europy Zachodniej, ponieważ po ponad 20 latach od sformułowania wspomnianej teorii „zderzeniem cywilizacji” określa się spotkanie cywilizacji zachodniej z islamską¹¹. A spotkanie owo w obecnych czasach może okazać się przełomowe w skutkach.

Podstawą rozważań Huntingtona jest twierdzenie, że „to kultura i tożsamość kulturowa, będąca w szerokim pojęciu tożsamością cywilizacji, kształtują wzorce spójności, dezintegracji i konfliktu w świecie, jaki nastał

¹⁰ Zob. Oriana Fallaci, *Wywiad z sobą samą. Apokalipsa*, Wydawnictwo Cykady, Warszawa 2005.

¹¹ Zob. M. Stańczyk-Minkiewicz, *Terroryzm – „zderzenie cywilizacji” czy „rozłam wewnątrz kulturowy”?*, „Rocznik Bezpieczeństwa Narodowego” 2007, nr 2, s. 356.

po zimnej wojnie”¹². Obserwowane starcia na styku cywilizacji zachodniej i islamskiej zdają się to potwierdzać. Muzułmanie zarówno radykalni, jak i umiarkowani nie osiedlają się w Europie po to, by przejąć bogactwa gospodarcze jej mieszkańców. Nie robią tego również z pobudek czysto politycznych, choć także za ich pomocą swoje cele realizują.

Obserwacja organizowania się społeczności muzułmańskiej prowadzi do wniosku, że jednym z głównych celów jest ukazanie cywilizacji islamskiej jako wyższej i jednocześnie podkreślenie demoralizacji Zachodu. Podobne pobudki kierują działaniami *sufich*¹³, z aktami terroru włącznie.

„Zderzenia” cywilizacji

Badania Edwarda Creasy’ego i Williama Weira zdają się potwierdzać szczególny charakter relacji cywilizacji zachodniej z islamską w kontekście „zderzenia cywilizacji”. Stworzyli oni – niezależnie od siebie – mapy najważniejszych bitew w dziejach świata, z uwzględnieniem podziału na biorące w nich udział cywilizacje¹⁴. Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami w decydujących dla świata bitwach cywilizacja zachodnia brała udział 14 razy, a islamska 11. Do „zderzeń” obu cywilizacji dochodziło 7 razy. Dla porównania, drugie miejsce pod względem liczby bitew zajęły spotkania cywilizacji zachodniej z rosyjską – 3 razy, a trzecie islamskiej z bizantyjską – 2 razy¹⁵.

Widać więc wyraźnie, że obecne dyskusje na temat „islamizacji Europy” mają swoje podstawy historyczne. Można sądzić, iż pewną prawidłowością są konflikty na tle cywilizacyjnym między Zachodem a islamem. Czy zatem jest możliwe, by kiedykolwiek oba kręgi kulturowe mogły współistnieć pokojowo? Ponadto, znów odwołując się do Huntingtona, obecna fala wrogości na linii Zachód–islam rozpoczęła się w momencie zakończenia zimnej wojny, kiedy

¹² S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2006, s. 15.

¹³ W języku arabskim nie ma odpowiednika słowa i pojęcia „radykalista”, osobę taką określa się jako *sufi*. Innym określeniem fundamentalistów islamskich są *salafici*.

¹⁴ „Brytyjski historyk, profesor Uniwersytetu Londyńskiego, Edward Shepherd Creasy (1812–1878) był tym, który jako pierwszy usystematyzował najważniejsze bitwy świata, poczynając od Maratonu, aż po Waterloo, a uzupełnił ją w 1931 r. inny brytyjski pisarz i dyplomata Edgar Vincent D’Abernon. Poza nimi w ostatnim czasie tematem zajął się amerykański historyk wojskowości William Weir, tworząc listę 50 największych bitew świata, rozpoczynając podobnie jak Creasy od Maratonu, kończąc jednak na roku 1968, na Ofensywie Tet” – A.R. Kozłowski, *Zderzenia cywilizacji a największe bitwy świata Edwarda Creasy’ego i Williama Weira*, http://www.ymagomundi.eu/PDF/Zderzenia_cywilizacji_a_bitwy_swiatek.pdf, s. 5 (data dostępu: 13.03.2015 r.).

¹⁵ *Ibidem*, s. 29–31.

wspólny wróg, czyli komunizm, przestał istnieć. Obcość obu cywilizacji skutecznie utrudnia konstruktywny dialog na najwyższych szczeblach władzy¹⁶.

Czy więc „zderzenia cywilizacji” będą coraz bardziej przypominać otwartą walkę, również militarną, czy też w ostatecznym rozrachunku dojdzie do dyfuzji kulturowej? Jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie nie zna prawdopodobnie nikt i długo jeszcze nikt nie będzie mógł kategorycznie czegośkolwiek stwierdzić. Jednakże już teraz istnieją więcej niż przesłanki, które mogą potwierdzać jedną i drugą wersję. Za pierwszą przemawiają akty terroru i coraz śmielsze poczynania Państwa Islamskiego, za drugą natomiast – prowadzona przez Europę polityka asymilacyjna.

Jeśli dojdzie do przemieszania społeczeństw, to prawdopodobnie będzie to relacja wysoce jednostronna. Europejczycy stopniowo wtapiać się będą w społeczność muzułmańską, a nie odwrotnie. Niemożliwe będzie oczywiście wprowadzenie kalifatu ani na ziemiach europejskich, ani na wielkich połaciach świata z jednej prostej przyczyny. Nie pozwolą na to istniejące i utrwalające się rozłamy wewnątrz islamu. Nieunikniona jest natomiast konfrontacja organizacji salafickich z ajatollahami czy imamami, co jednak nie wyklucza, że w imię wyższych wartości porozumienie zostanie zawarte. Z całą pewnością jednak Europa to jeszcze nie Eurabia.

Z zaprezentowanych rozważań wyłania się wnioski: model asymilacji i idea wielokulturowości europejskiej nie spełniają się w swej pierwotnej roli. Przykłady Francji, Wielkiej Brytanii czy Niemiec dobitnie ukazują fiasko działań władz zmierzających w kierunku współżycia Zachodu z islamem na zasadach równości i wzajemnego szacunku. Rozwiązaniem problemu miały być narzędzia dostępne w ustroju demokratycznym, ale istnieje wiele przesłanek potwierdzających tezę, że narzędzia owe działają wprost przeciwnie. Wykorzystywane są przez muzułmanów w celach uzyskania jak największej ilości praw przy znikomym wkładzie własnym. W połączeniu z polityką imigracyjną toruje to drogę również terroryzmowi.

Relatywizm społeczny prowadzi do podważenia jakichkolwiek stabilnych fundamentów, na których opiera się kultura Zachodu, z demokracją włącznie. Z kolei umniejszanie wagi wartości chrześcijańskich za pomocą hasel sekularyzacji pozostawia ogromną niszę, która określana jest jako potrzeba wiary w istotę wyższą.

¹⁶ O. Koehler, *Zachodnie spojrzenie na Islam. Orientalizm i okcydentalizm*, <https://classtudents.files.wordpress.com/2009/08/obirek-olga-koehler-zachodnie-spojrzenie-na-islam.pdf>, s. 3 (data dostępu: 13.03.2015 r.).

Bibliografia

- Europejski ruch przeciwko islamizacji rośnie w siłę*, <http://www.euroislam.pl/index.php/2011/01/europejski-ruch-przeciwko-islamizacji-rosnie-w-sile/> (data dostępu: 06.01.2011 r.).
- Fallaci O., *Wywiad z sobą samą. Apokalipsa*, Wydawnictwo Cykady, Warszawa 2005.
- Friedman G., *Utracona wiara Europy*, tłum. Małgorzata Urbańska, <http://www.frona.pl/a/george-friedman-utracona-wiara-europy,47220.html?part=1> (data dostępu: 07.02.2015 r.).
- Gąsior M., *Muzułmanin Selim Chazbijewicz: „Francja wyhodowała sobie terrorystów. Ale to nie islam zabija”*, <http://natemat.pl/129361,muzułmanin-selim-chazbijewicz-francja-wyhodowala-sobie-terrorystow-ale-islam-nie-zabija> (data dostępu: 07.01.2015 r.).
- Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2006.
- Jakimowicz-Ostrowska I., *Imigracja ludności islamskiej i jej pozycja w krajach Europy Zachodniej po 2001 roku – perspektywa politologiczna*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4.
- Koehler O., *Zachodnie spojrzenie na islam. Orientalizm i okcydentalizm*, <https://classtudents.files.wordpress.com/2009/08/obirek-olga-koehler-zachodnie-spojrzenie-na-islam.pdf> (data dostępu: 13.03.2015 r.).
- Kozłowski A.R., *Zderzenia cywilizacji a największe bitwy świata Edwarda Creasy’ego i Williama Weira*, http://www.ymagomundi.eu/PDF/Zderzenia_cywilizacji_a_bitwy_swiatek.pdf (data dostępu: 13.03.2015 r.).
- Machnikowski R., *Muzułmanie w Europie Zachodniej – między integracją a radykalizacją?*, „Zeszyty Natolińskie” 2010, nr 43.
- Modras K., *Dżihad i zderzenie cywilizacji na ziemiach polsko-litewskich*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. 1.
- Pędziwiatr K., *Od islamu imigrantów do islamu obywateli: muzułmanie w krajach Europy Zachodniej*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007.
- Rutka M., *Zabłakany racjonalizm*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2006, nr 1.
- Stańczyk-Minkiewicz M., *Terroryzm – „zderzenie cywilizacji” czy „rozłam wewnątrz kulturowy”?*, „Rocznik Bezpieczeństwa Narodowego” 2007, nr 2.

Kamil Smogorzewski – absolwent Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie (licencjat), dwukrotny (w latach 2013 i 2014) stypendysta Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Jolanta Jurczak

KONFERENCJA NAUKOWA „ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W BIZNESIE – INTELIGENTNE NARZĘDZIA”

14 maja 2015 roku w siedzibie Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej (UTH) w Warszawie (ul. Jagiellońska 82F) odbyła się Konferencja naukowa z cyklu: „Innowacyjność w zarządzaniu” pt.: „Zarządzanie ryzykiem w biznesie – inteligentne narzędzia”. Konferencja miała charakter interdyscyplinarny oraz stanowiła inicjatywę naukową współorganizowaną przez UTH, Wyższą Szkołę Prawa im. Heleny Chodkowskiej we Wrocławiu oraz Wyższą Szkołę Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni. Patronat merytoryczny konferencji sprawowany był przez Centrum Prawa Bankowego i Informacji, patronat medialny zaś sprawował portal Alebank.pl.

Celem konferencji było zwrócenie uwagi na istotność i aktualność problematyki ryzyka biznesowego ze szczególnym uwzględnieniem inteligentnych instrumentów i narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem w zmiennym otoczeniu rynkowym. Spotkanie stanowiło forum wymiany myśli i poglądów na problematykę zarządzania i optymalizowania zjawiska ryzyka w biznesie.

Zaproszenia zostały wysłane do państwowych i niepaństwowych wyższych uczelni ekonomicznych, jednostek badawczo-rozwojowych, a także przedsiębiorców. Wydarzenie cieszyło się popularnością wśród szerokiego grona naukowców. Uroczystość zaszczycili przedstawiciele: Politechniki Częstochowskiej, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, jak również pracownicy samej UTH. Proponowana problematyka zainteresowała też praktyków zarządzania i studentów.

Zebranych uczestników uroczystie powitał prof. Tadeusz Jemioło – pełnomocnik rektora ds. rozwoju i jakości kształcenia UTH. Honorowym gościem był dr Jacek Furga – prezes Centrum Prawa Bankowego i Informacji w Warszawie, który wygłosił referat wprowadzający na temat ryzyka w strukturach bankowych.

Konferencja podzielona została na trzy moduły tematyczne:

I. Uwarunkowania i dylematy definicyjne ryzyka w biznesie – moduł prowadzony przez dr. Andrzeja Sikorskiego;

II. Metody i narzędzia zarządzania ryzykiem w biznesie – moduł prowadzony przez dr. Agnieszkę Wikarczyk;

III. Zarządzanie ryzykiem w praktyce działalności przedsiębiorstw – moduł prowadzony przez dr. inż. Jolantę Jurczak.

W ramach wyodrębnionych modułów przedstawiono 18 referatów:

- *Dylematy zarządzania ryzykiem* – prof. dr hab. Bolesław R. Kuc (UTH);
- *Ryzyko jako szansa dla przedsiębiorstw* – dr hab. prof. UTH Barbara Dobiegała-Korona (UTH);
- *Stabilność produkcyjna w definiowaniu typów pojęcia ryzyka* – prof. nadzw. dr hab. Roman Olejnik (Politechnika Częstochowska);
- *Empiryczne i pozaempiryczne definicje ryzyka w zarządzaniu* – mgr Monika Piśniak (Politechnika Częstochowska);
- *Nowe uwarunkowania rozpoznania zagrożeń w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa* – dr inż. Bogdan Ćwik (UTH);
- *Ryzyko w biznesie związane z układem funkcjonalno-przestrzennym miast* – dr hab. prof. UTH Marta Sadowy (UTH) oraz dr inż. Katarzyna Sadowy;
- *Rozwój sekurytyzacji jako nowoczesnej techniki minimalizacji ryzyka w świecie i w Polsce* – dr hab. prof. UTH Róża Milic-Czerniak (UTH);
- *Ryzyko w procesie podejmowania decyzji* – dr Monika Szczerbak (UTH);
- *Ochrona kontrwywiadowcza jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwie* – prof. nadzw. dr hab. Mirosław Kwieciński (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego) oraz dr inż. Iwona Gawron (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu);
- *Coaching jako metoda ograniczania ryzyka personalnego* – dr inż. Jolanta Jurczak (UTH);
- *Ryzyko personalne w sektorze MSP* – mgr Agnieszka Drews (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu);
- *Metody i techniki zarządzania ryzykiem w jednostkach administracji publicznej* – dr Adam Krzyżanowski (UTH);
- *Stabilność jako ryzyko dla rozwoju przedsiębiorstwa* – Agnieszka Piętera (prezes firmy Asymetria);

- *Ryzyko związane z funkcjonowaniem organizacji w warunkach zmiennego otoczenia – na przykładzie firm z rynku farmaceutycznego* – mgr Agnieszka Lelonkiewicz (Call Center Project Manager);
- *Ryzyko nadużyć organizacyjnych (bankowych)* – mgr Henryk Wojtaszek (Politechnika Częstochowska);
- *Opodatkowanie powiernika w spółce z o.o.* – mgr Rafał Bernat (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu);
- *Ryzyko związane z zastosowaniem marketingu odpowiedzialnego społecznie. Analiza wad i zalet marketingu odpowiedzialnego społecznie* – mgr Anna Kowalczyk (Politechnika Częstochowska);
- *Zarządzanie ryzykiem na przykładzie przedsiębiorstwa międzynarodowego* – mgr Ewelina Pawłowska, mgr Agnieszka Mazurek-Czarnecka (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

Po wystąpieniach prelegentów rozpoczęła się dyskusja i wymiana poglądów na temat poruszanych problemów praktycznych. W końcowej części spotkania wszystkim uczestnikom konferencji wręczono pamiątkowe certyfikaty udziału w konferencji.

Efektem spotkania naukowego będzie publikacja książkowa pt.: *Zarządzanie ryzykiem w biznesie – inteligentne narzędzia*, wydana przez Wydawnictwo UTH.

Serdecznie dziękując wszystkim uczestnikom, już dzisiaj zapraszamy do udziału w kolejnej edycji konferencji z cyklu „Innowacyjność w zarządzaniu”, która zaplanowana została w maju 2016 roku. Obecność wszystkich zainteresowanych tą problematyką będzie dla nas dużym wyróżnieniem oraz motywacją do osiągnięcia najwyższej jakości w nauce i praktyce zarządzania.

Bezpieczeństwo – dylematy, doświadczenia, propozycje

WCZESNE OSTRZEGANIE PRZED ZAGROŻENIAMI

Bogdan Ćwik, Jerzy Telep

Autorzy podjęli problem przedstawienia teoretycznych aspektów funkcjonowania systemów wczesnego ostrzegania (SWO) przed zagrożeniami przedsiębiorstwa. Wydaje się on znany i aktualny, ale współczesna metodologia i koncepcje zarządzania ryzykiem nie uwzględniają go w należytych stopniu. Artykuł przedstawia klasyfikację modeli SWO i stosowanych metod, prezentuje model diagnostyczny oceny zagrożeń mogących spowodować upadek przedsiębiorstwa oraz charakterystykę podstawowych źródeł tych zagrożeń. Na podstawie analizy tych zagadnień stwierdzono, że ograniczona skuteczność dotychczasowych metod, modeli i systemów wykrywania zagrożeń wynika z zakłóceń percepcji zagrożeń, ona zaś – jako czynnik decydujący o jakości działania tych systemów – powinna być przedmiotem pogłębionych dociekań. Analizie poddano koncepcję powszechnego nasłuchu oraz sieć obserwacji zagrożeń nowej generacji. (s. 11–29).

BEZPIECZEŃSTWO W WYMIARZE LOKALNYM

Aleksander Wolski

Bezpieczeństwo to jedna z najbardziej elementarnych, nieprzemijających potrzeb zarówno poszczególnych ludzi, jak i ich zbiorowości. Bezpieczeństwo w wymiarze lokalnym wymaga zwrócenia uwagi na środowiskowe czynniki bezpieczeństwa, a więc na formy i główne kierunki działań mających na celu zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa społeczności lokalnej oraz na wsparcie, na jakie może ona liczyć, by przewyciężać sytuacje trudne, stwarzające problemy, szkodzące ludzkiej egzystencji i dobru wspólnemu. Równie istotne jest odniesienie się do niezbędnych warunków optymalizacji rozwoju człowieczeństwa ze świadomością, że otoczeniem środowiskowym bezpieczeństwa jest w tym wypadku cała społeczność lokalna. Autor przedstawia etymologię pojęcia bezpieczeństwa, omawia jego dychotomiczny podział na strukturalne i personalne, zajmuje się w tym kontekście zaproponowaną przez A. Giddensa dynamiką nowoczesności, sygnalizuje i skrótowo charakteryzuje główne czynniki bezpieczeństwa. (s. 30–39).

Raporty, analizy, sondaże

MOCNE WSPARCIE DLA EUROPEJSKIEGO OŻYWIENIA

Jan Klimek

Artykuł oparty jest na *Opinii* dla sekcji Jednolitego Rynku, Produkcji i Konsumpcji EKES przygotowanej przez autora, profesora SGH, przedsiębiorcy, wiceprezesa Związku Rzemiosła Polskiego i członka Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w Brukseli, reprezentującego europejskie środowisko gospodarcze. Dotyczyła ona przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy. Została ona zaakceptowana 14 lipca 2015 roku przez Komitet i przekazana Parlamentowi Europejskiemu. Nawiązuje się w niej do stanowiska zawartego w Small Business Act, że Unia Europejska i państwa członkowskie powinny stworzyć warunki, w których przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa rodzinne mogą prosperować, a przedsiębiorczość jest nagradzana. Główne postulaty Autora to: podjęcie prac nad jednolitymi, kompleksowymi i jednoznacznymi uregulowaniami prawnymi dotyczącymi firm rodzinnych; wprowadzenie kategorii firmy rodzinnej do statystyki europejskiej (Eurostat) oraz efektywne zbieranie informacji o firmach rodzinnych przez krajowe urzędy statystyczne; usprawnienie regulacji prawnych w zakresie transferu międzypokoleniowego firm rodzinnych; promowanie rodzinnego klimatu organizacyjnego oraz innowacyjności; rozwijanie edukacji oraz promowanie badań w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej; wspieranie rodzinnych gospodarstw rolnych oraz odbudowa przedsiębiorczości spółdzielczej; wprowadzenie ulg od reinwestowanych zysków oraz zasilanie kapitałem firm rodzinnych bez przyznawania prawa do głosowania; aktywna współpraca na szczeblu unijnym z organizacjami reprezentującymi firmy rodzinne. (s. 40–53).

Rozwój kapitału intelektualnego

WYPALENIE ZAWODOWE – UJĘCIE TEORETYCZNE

Joanna M. Moczydłowska, Katarzyna Szołtyk-Szydło

Gdy poziom życia mylony jest z jakością życia, co prowadzi do niezdrowej hiperaktywności, zjawisko wypalenia zawodowego urasta do rangi poważnego wyzwania dla teoretyków i praktyków zarządzania. Zachowania pracowników mogą być albo wydajne, albo kosztotwórcze. Skuteczne zarządzanie ryzykiem personalnym w organizacji powinno więc opierać się na przewidywaniach, do jakich zachowań może dojść i z jakiego powodu. Zachowanie pracownika zawsze należy rozpatrywać w kontekście relacji społecznych. Skupianie się wyłącznie na jednostce i jej problemach nie przy-

niesie spodziewanych wyników, gdyż to nie jednostka sama z siebie, ale niedopasowanie między nią a środowiskiem stanowi istotę problemu. Dlatego wypaleniu zawodowemu najlepiej przeciwdziałać nie tylko na poziomie jednostki, ale również na poziomie organizacji. Autorki przedstawiają szeroką panoramę przyczyn powstawania wypalenia zawodowego, jego następstw osobistych oraz w wymiarze społecznym i ekonomicznym oraz szkicują wartość uważnego przemyślenia sposoby łagodzenia i zapobiegania tej coraz groźniejszej patologii współczesnych stosunków pracy i sposobów zarządzania. (s. 54–68).

Logistyka

SZANSA ROZWOJU OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH

Sabina Kauf

Rosnąca nieustannie w stosunku do sektora publicznego presja na zmiany mające prowadzić do zwiększenia efektywności działania powoduje permanentne wycofywanie się organizacji publicznych z realizacji powierzonych im zadań, natomiast zadania te coraz częściej zlecane są przedsiębiorstwom prywatnym. Taka sytuacja wydaje się szansą dla operatorów logistycznych, gdyż to oni – przejmując funkcję koordynacyjną – stają się najbardziej predestynowani do zapewnienia optymalnego kształtowania styków między sferą publiczną a gospodarczą. Korzystają na tym obie strony. W Polsce jednak wciąż jeszcze podchodzi się z dużą ostrożnością do przekazania realizacji zadań publicznych jednostkom zewnętrznym. (s. 69–78).

Omówienia i recenzje

DLA PRZYSZŁOŚCI

pod redakcją Ireny Hejduk, Andrzeja Hermana

Difin, Warszawa 2014

Andrzej Wilk

Książka wydana pod redakcją prof. Ireny Hejduk i prof. Andrzeja Hermana zawiera szereg studiów i artykułów napisanych przez uczniów i współpracowników prof. Wiesława Grudzewskiego, który wniósł wybitny wkład do wiedzy o zarządzaniu. Ponadto wypromował on licznych doktorów, którzy stali się znanymi profesorami polskich i amerykańskich uczelni. Prof. Grudzewski inspirował ich i okazywał pomoc, co wpływało na ich pracę badawczą oraz ich podejście do teorii i praktyki zarządzania. Dlatego też jest on uważany za założyciela międzynarodowej szkoły zarządzania.

Czytelnicy omawianej książki znajdą w niej wiele informacji i analiz wkładu prof. Grudzewskiego do nauki, a także studia i artykuły dotyczące szerokiego spectrum problemów współczesnego zarządzania. (s. 79–85).

Studenckie forum

WYZNAWCY ISLAMU W EUROPIE ZACHODNIEJ

Kamil Smogorzewski

Wydarzenia ostatnich kilku miesięcy, związane z problemami, jakie powoduje zjawisko nielegalnych imigrantów islamskich, wywołały ogólnoeuropejską dyskusję na temat zasadności kierunku prowadzonej w tej kwestii polityki Unii Europejskiej. Nie jest to jednak zjawisko nowe. Od kilkudziesięciu lat Zachód niejako zaprasza muzułmanów do siebie. Potwierdzeniem tej tezy są dwa czynniki: pokusa i potrzeba wykorzystywania taniej siły roboczej w rozwoju europejskich mocarstw oraz proces sekularyzacji, wypierający idee chrześcijaństwa, co przygotowuje podatny grunt pod zakorzenienie wartości islamu. Nadszedł czas, by przededefiniować obecność imigrantów, ponieważ procesy asymilacyjne i integracyjne w swym obecnym kształcie nie przynioszą spodziewanych skutków. (s. 86–102).

Public Safety – Dilemmas, Experience, Proposals

EARLY WARNING OF THREATS

Bogdan Ćwik, Jerzy Telep

The authors present theoretical aspects of early warning systems (EWS) in enterprises. Although it seems to be well known and up to date, it is not accounted by the contemporary methodology and concepts of risk management. This article presents the classification of EWS models and methods, explains the diagnostic model for assessing threats that can lead to enterprise's bankruptcy and the characteristics of major sources of threats. This analysis leads to the conclusion that the limited efficiency of current methods and models of warning systems results from disrupted perception of threats, which needs further analysis. The paper also presents the analysis of universal watch and new generation systems of threat monitoring. (p. 11–29).

SAFETY AT THE LOCAL LEVEL

Aleksander Wolski

Security is one of the most elementary, everlasting needs of both individual persons and communities. Security at the local level requires focus on environmental factors, i.e. form and main direction of actions aiming at fulfilling the local community's need for security as well as support in solving problems. Another significant issue pertains to the necessary conditions for optimization of human development with regard to the fact that the security environment is, in this case, the entire local community. Author presents the etymology of the notion of security, discusses its dichotomous division into the level of structural and personal security, elaborates on A. Giddens's dynamics of modernity, signals and briefly characterizes main security factors. (p. 30–39).

Reports, Analyses, Surveys

STRONG SUPPORT FOR EUROPEAN RECOVERY

Jan Klimek

This article is based on the Opinion for the EESC's Section for the Single Market, Production and Consumption prepared by the Author - professor at Warsaw School of Economics, entrepreneur, vice president of the Polish Craft

Association and member of the European Economic and Social Committee in Brussels representing European entrepreneurs. The opinion regarded family businesses in Europe as the source of economic growth and better workplaces. It was approved by the Committee on 14 July 2015 and sent to the European Parliament. The opinion relates to the stand included in the Small Business Act that the European Union and the Member States should create an environment within which entrepreneurs and family businesses can thrive and entrepreneurship is rewarded. Authors' main postulates are: take up work on unified, comprehensive and unambiguous legal regulations regarding family businesses; introducing the category of family business in the European statistics (Eurostat) and effective collection of data on family businesses by national statistical offices; improving legal regulations on transgenerational transfer of family businesses; promoting family organizational environment and innovativeness; developing education and promoting research on family businesses; supporting family agribusinesses and recreating cooperative entrepreneurship; introducing tax reliefs on reinvested profits; active cooperation at the EU level with organizations representing family business. (p. 40–53).

Intellectual Capital Development

OCCUPATIONAL BURNOUT – THEORETICAL PERSPECTIVE

Joanna M. Moczydłowska, Katarzyna Szoltyk-Szydło

When the level of life is mistaken with quality of life which leads to hyperactivity, the phenomenon of occupational burnout becomes a serious challenge for the theoreticians and practitioners of management. Employees' behaviour can be either effective or cost-driving. Effective personal risk management in organization should therefore be based on predicting what behaviours may occur and for what reason. Employee's behaviour must always be considered in the context of social relations. Focusing only on the individual and their problems does not bring the expected results because it is not the individual him/herself but the clash between them and the environment that constitutes the core of the problem. Occupational burnout should, therefore, be prevented not only at the individual but also at the organizational level. The authors present a wide spectrum of causes of occupational burnout, its consequences for the person but also in the social and economic dimension and show the ways of reducing and preventing this growingly dangerous pathology in contemporary working relations and managements methods. (p. 54–68).

Logistics

GROWTH OPPORTUNITIES FOR LOGISTICS OPERATORS

Sabina Kauf

The constantly growing pressure on the public sector to implement changes leading to increased efficiency of operation leads to permanent withdrawal of public organisations from realisation of their tasks which are in turn more and more often assigned to private enterprises. This situation may constitute an opportunity for logistics operators since they become more predestined for ensuring the balance between the public and economic domains. It is a win-win situation. In Poland, however, contracting realisation of public tasks to private enterprises is not as popular as in other countries. (p. 69–78).

Reviews

FOR THE FUTURE

edited by Irena Hejduk and Andrzej Herman

Difin, Warsaw 2014

Andrzej Wilk

The book edited by professor Irena Hejduk and professor Andrzej Herman contains a number of studies and articles authored by disciples and collaborators of Professor Wiesław Grudzewski who has made outstanding contribution to the management science. He has also promoted numerous doctors who became well-known professors of universities in Poland and USA. Professor Grudzewski's inspiration and helpfulness have influenced work of his disciples and their approach to theory and practice of management. Therefore he has been looked upon as a founder of an international school of management science.

The readers of the book find interesting information and analyses of Professor Grudzewski's contribution as well as studies and articles dealing with wide spectrum of the problems of contemporary management. (p. 79–85).

Student Forum

MUSLIMS IN THE WESTERN EUROPE

Kamil Smogorzewski

The events of the last few months related to the problem of illegal Islamic immigrants caused a European discussion about the legitimacy of European Union policy on this issue. However, it is not a new phenomenon since for several decades, the West so to say has been inviting Muslims to their lands.

The confirmation of this thesis are two factors: the need to use cheap labour in the development of European powers and the process of secularizations which denies the ideas of Christianity which, in turn, prepares basis for development of Islamic values. It is time to redefine the presence of immigrations, because the processes of assimilation and integration did not show the expected effects. (p. 86–102).

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.

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).

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.

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).

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