



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(28) lipiec 2016, Rok wyd. VIII

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.

All articles published in the periodical are subject to reviews.

Zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 18 grudnia 2015 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikację w tych czasopismach „Przedsiębiorstwo Przyszłości” uzyskało 7 pkt.

W procesie ewaluacji ICI Journals Master List 2014 czasopismo uzyskało wskaźnik ICV (Index Copernicus Value) w wysokości 32,37 pkt (wartość znormalizowana wskaźnika ICV wynosi 3,56 pkt).

© 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

Joanna Paszkowska

KOMITET REDAKCYJNY

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Marian Cieślarczyk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa 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)

Joanna Moczydłowska (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 Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu)

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

OD REDAKCJI Jerzy Telep	7
Teoria i praktyka zarządzania UCZCIWOŚĆ JAKO AKSJOLOGICZNA PRZESŁANKA WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW Joanna M. Moczydłowska.....	9
ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE MENEDŻERÓW W KONFRONTACJI Z TRUDNYMI SYTUACJAMI DECYZYJNYMI Magdalena Ścigała.....	19
Raporty, analizy, sondaże KRAJOWY DEFICYT MIEJSC PRACY Wiesław Iskra.....	32
Opinie, polemiki, dyskusje THE POLICY AND LEGACY OF MARGARET THATCHER (artykuł w języku angielskim) Andrzej Wilk.....	46
Ekonomia i zarządzanie DOBRE I ZŁE STRONY UTRZYMYWANIA DEFICYTU FISKALNEGO Piotr Ptak.....	53
Bezpieczeństwo – dylematy, doświadczenia, propozycje PRZESTĘPCZOŚĆ KRYMINALNA W REGIONACH Krzysztof Gawkowski.....	64
Stosunki międzynarodowe MIĘKKIE CZYNNIKI ODDZIAŁYWANIA POLITYCZNEGO W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH Renata Runiewicz-Jasińska.....	75
Omówienia i recenzje FINANSE OSOBISTE. KOMPETENCJE, NARZĘDZIA, INSTYTUCJE, PRODUKTY, DECYZJE, pod red. R. Milic-Czerniak Bolesław Rafał Kuc.....	90
Studenckie forum PODATEK BIEŻĄCY A PODATEK ODROZCZONY (CZĘŚĆ I) Beata Michalczyk.....	94
Streszczenia artykułów	110
Summaries of Articles	114

CONTENTS

FROM THE EDITORS

Jerzy Telep 7

Theory and Practise in Economic Development

HONESTY AS THE AXIOLOGICAL PREMISE EMPLOYEE REMUNERATION

Joanna M. Moczydłowska.....9

BEHAVIOUR OF MANAGERS CONFRONTED WITH DIFFICULT SITUATIONS

DECISION-MAKING

Magdalena Ścigała.....19

Reports, Analyses, Surveys

THE NATIONAL DEFICIT OF JOBS

Wiesław Iskra.....32

Reviews, polemics, discussions

THE POLICY AND LEGACY OF MARGARET THATCHER (the article in English)

Andrzej Wilk.....46

Economy and Management

GOOD AND BAD SIDES TO MAINTAIN THE FISCAL DEFICIT

Piotr Ptak.....53

Safety – Dilemmas, Experience, Proposals

CRIMES IN THE REGIONS

Krzysztof Gawkowski.....64

International Relations

SOFT POWER IN INTERNATIONAL RELATIONS

Renata Runiewicz-Jasińska.....75

Reviews

PERSONAL FINANCE. COMPETENCE, TOOLS, INSTITUTIONS, PRODUCTS, DECISIONS, R. Milic-Czeriak (ed.)

Bolesław Rafał Kuc.....90

Student Forum

CURRENT TAX AND DEFERRED TAXES (PART I)

Beata Michalczyk.....94

Summaries in Polish 110

Summaries in English 114

OD REDAKCJI

Przedsiębiorstwo, które chce się utrzymać na konkurencyjnym rynku, musi w sposób ciągły dostosowywać się do jego wymagań. Przede wszystkim musi być innowacyjne, aby doskonalić produkt i obniżyć koszty jego wytworzenia. Innowacyjność osiąga się głównie w wyniku inwestycji w kapitał ludzki, dzięki czemu zapewnia się odpowiedni poziom i systematyczny wzrost tego czynnika produkcji.

Istotny wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa ma jego otoczenie gospodarcze i polityczne, dlatego zachodzi potrzeba dogłębnej analizy bieżącej i prognozowanej sytuacji makroekonomicznej oraz zagrożeń mogących osłabić szeroko rozumiane bezpieczeństwo.

Bieżący numer naszego kwartalnika, który z satysfakcją Państwu przekazujemy, zawiera artykuły odnoszące się do zasygnalizowanej problematyki. Zagadnieniom zarządzania kapitałem ludzkim poświęcone są dwa artykuły. Joanna M. Moczydłowska podejmuje niezwykle ważny temat uczciwego wynagradzania pracowników, który ciągle jest szerokim polem badań. W konkluzji artykułu Autorka formułuje najpilniejsze problemy badawcze, wskazując na konieczność ustalenia związków uczciwości wynagrodzenia z takimi czynnikami, jak wiek, płeć, status pracownika w organizacji, uwarunkowania kulturowe, rodzaj własności organizacji, katalog wartości. Z kolei Magdalena Ścigała prezentuje bogaty materiał badawczy na temat zachowań menedżerów w trudnych sytuacjach decyzyjnych. Analiza wyników badań skłania Autorkę do sformułowania następujących uogólnień: poszukiwane rozwiązania nie są optymalne, są zadowalającym kompromisem; menedżerowie zdają sobie sprawę, że zbyt rewolucyjne rozwiązania mogą nie uzyskać akceptacji; menedżerowie poszukują rozwiązań bezpieczniejszych, bez naruszania istniejącego stanu; korzystają z bardziej radykalnych środków na samym końcu, ale często jest to spóźnione działanie, które nie przynosi oczekiwanych efektów.

O zagadnieniach gospodarczych pisze trzech autorów. Wiesław Iskra odnosi się do problemów zatrudnienia i bezrobocia przez pryzmat deficytu miejsc pracy. Prezentuje warunki jego powstawania i sposoby pomiaru oraz interpretację tego pojęcia od strony popytu na pracę i podaży tego czynnika. Swoje spostrzeżenia Autor dokumentuje obliczeniami, do których wykorzystał bogaty materiał statystyczny.

Andrzej Wilk odnosi się do kontrowersyjnych założeń polityki gospodarczej Margaret Thatcher, opartej na koncepcji wolnego rynku i monetaryzmie, oraz do prowadzonej przez premier polityki zagranicznej. Autor wskazuje, że sukcesy międzynarodowe, między innymi wkład w zakończenie zimnej wojny i wprowadzenie demokratycznych przemian w krajach bloku wschodniego oraz budzące wiele zastrzeżeń działania gospodarcze, których efektem były wysokie koszty społeczne – według znacznego grona polityków i ekonomistów – stworzyły przesłanki kryzysu finansowego w 2008 roku.

Do kryzysu finansowego nawiązuje też w kolejnym artykule Piotr Ptak. Autor pisze, że w krótkim okresie deficyt fiskalny może pobudzić gospodarkę w czasie recesji bądź spowolnienia gospodarczego, ale w długim osłabia długofalowe tempo wzrostu.

Zagadnieniom bezpieczeństwa są poświęcone dwa artykuły – Krzysztofa Gawkowskiego i Renaty Runiewicz-Jasińskiej. Krzysztof Gawkowski dokonuje analizy różnych rodzajów przestępstw kryminalnych w Polsce i poszczególnych województwach w latach 2010–2013. Każdy rodzaj przestępczości omawiany jest w ujęciu dynamicznym, z zaznaczeniem tendencji zmian. Z kolei Renata Runiewicz-Jasińska omawia znaczenie tak zwanych miękkich czynników oddziaływania politycznego w kształtowaniu stosunków międzynarodowych, głównie pod kątem bezpieczeństwa globalnego.

W kwartalniku prezentujemy też opracowaną przez Bolesława R. Kuca recenzję monografii *Finanse osobiste. Kompetencje, narzędzia, instytucje, produkty, decyzje*, napisanej przez zespół autorów pod redakcją Róży Milic-Czerniak.

Treść numeru uzupełnia artykuł Beaty Michalczyk prezentowany w rubryce „Studenckie Forum”. Autorka wyjaśnia różnice między podatkiem bieżącym i odroczonym oraz zasady uwzględniania tych danin w sprawozdawczości finansowej.

Liczymy, że zainteresowani tematyką czasopisma Czytelnicy znajdą wartościowy materiał uzupełniający wiedzę oraz pobudzający do dyskusji, do czego gorąco zachęcamy na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Jerzy Telep
Redaktor naczelny

Joanna M. Moczyłowska

UCZCIWOŚĆ JAKO AKSJOLOGICZNA PRZESŁANKA WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW

Artykuł opiera się na założeniu, że wynagrodzenia¹ pracowników można analizować nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również aksjologicznym. Co więcej, oba te wymiary przeplatają się, ponieważ „twarde” wskaźniki, takie jak: produktywność, efektywność płac, stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, ściśle zależą od czynników miękkich, czyli poziomu motywacji, zaangażowania organizacyjnego, satysfakcji pracowników z pracy, a te są skorelowane z systemem wartości promowanym w organizacji. Za Andrzejem Hermanem² przyjmuje się, że aksjologia jest subdyscypliną z pogranicza nauk teoretycznych i praktycznych. Wszelka wartość widziana z jej perspektywy jest podstawowym kryterium oceny postaw, zachowań i działań ludzkich. Tak definiowana aksjologia jest integralną częścią filozofii zarządzania, ponieważ stanowi wyraz wartości wyznawanych przez zarządzających, ich wewnętrznych przekonań, stosunku do ludzi i do siebie. Analizując aksjologiczne przesłanki wynagradzania pracowników, stawiamy pytanie o to, jaki system wartości stanowi fundament kształtowania tego niezwykle ważnego środka motywowania, a pośrednio o to, jaki system wartości organizacja komunikuje swoim pracownikom.

Wynagrodzenie jest jednym z czynników najsilniej determinujących postawy, motywację i zachowania pracowników³. Autorka stawia tezę, że kluczową cechą wynagrodzenia, decydującą o pozytywnej ocenie dokonanej przez pracowników, jest uczciwość, która wynika z poczucia, że wysokość wynagrodzenia jest elementem swoistego psychologicznego kontraktu z pra-

¹ Pojęcie „płaca” nie jest tożsame z pojęciem „wynagrodzenie”, ale na potrzeby tego artykułu będą one stosowane zamiennie.

² A. Herman, *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2, s. 19–36.

³ Por. D.G. Gardner, L. Van Dyne, J.L. Pierce, *The Effects of Pay Level on Organization-based Self-esteem and Performance: a Field Study*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, No. 77, s. 307–320.

codawcą; w myśl tego kontraktu wynagrodzenie jest wskaźnikiem sprawiedliwego i partnerskiego traktowania.

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy i syntetyzujący. Stanowi głos w dyskusji nad aksjologicznymi fundamentami kształtowania systemów wynagrodzeń oraz transparentnością płac. Jego celem jest systematyzacja interdyscyplinarnego dorobku naukowego dotyczącego kategorii uczciwości wynagradzania oraz sformułowanie problemów do dalszych badań empirycznych.

Z historii badań nad uczciwością płac

Co oznacza pojęcie „płaca uczciwa”? Można je interpretować na kilka sposobów. „Uczciwa” może oznaczać „zgodna z umową zawartą między pracodawcą i pracownikiem”. Może też odnosić się do zasad, na podstawie których obliczono jej wielkość. W tym rozumieniu wynagrodzenie uczciwe to takie, które opiera się na jasnych, zrozumiałych i w pełni transparentnych zasadach. Płaca uczciwa może być wreszcie utożsamiana z płacą adekwatną do wysiłku pracownika, czyli nakładów jego czasu i energii niezbędnych do wykonania zadania na oczekiwanym poziomie. Na takim rozumieniu płacy uczciwej oparł swoją teorię wynagradzania John Stacey Adams. Przeszedł on do historii nauk o zarządzaniu jako twórca teorii sprawiedliwości (określanej również jako teoria niesprawiedliwości lub sprawiedliwego nagradzania). Zgodnie z tą teorią pracownicy dokonują pomiaru swoich nakładów pracy oraz jej wyników. Następnie porównują te wielkości z wielkościami innych pracowników. Jeżeli wynik porównań jest równy, to taki stan postrzegany jest jako sprawiedliwy, natomiast jeżeli jest nierówny, to występuje odczucie niesprawiedliwości, czyli stan, w którym płaca (nagroda) jest albo za duża, albo za mała. Pracownik, aby dokonać wspomnianych porównań, ustala punkty ich odniesienia. Adams wyróżnił trzy kategorie tych punktów:

1. Innych, czyli osoby zatrudnione na podobnych stanowiskach w tej samej organizacji lub osoby należące do grona znajomych i przyjaciół;
2. System – dotyczy sposobu wynagradzania w całej organizacji. Obejmuje on formalne regulatory oraz precedensy, na podstawie których ustalono płacę;
3. Samego siebie, czyli stosunek nakładów do otrzymanych wyników swojej pracy. Pracownik subiektywnie postrzega ten aspekt przez pryzmat własnego doświadczenia zawodowego i zobowiązań rodzinnych.

Poczucie niesprawiedliwości towarzyszące procesowi pracy powoduje dyskomfort psychiczny, który człowiek stara się zmniejszyć, stosując zwykle jeden z przedstawionych mechanizmów:

- zmiana wartości nakładów: aby przywrócić równowagę między nakładami a wynikiem działań, pracownik może zmniejszyć swoje zaangażowanie w pracę;
- zmiana wartości wyników: jeśli wyniki są oceniane ilościowo, to pracownik może np. zwiększyć ilość wytwarzanych produktów kosztem ich jakości;
- zniekształcenie percepcji dotyczącej własnej osoby: pracownik może zacząć sądzić, że wyniki jego pracy wcale nie są tak dobre, jak początkowo myślał;
- zniekształcenie percepcji dotyczącej innych osób: pracownik może zacząć uważać, że wyniki pracy jego współpracowników są dużo lepsze niż początkowo sądził;
- zmiana grupy odniesienia: pracownik może zacząć porównywać się z innymi niż dotąd osobami, tak aby przywrócić postrzeganą sprawiedliwość wynagradzania;
- rezygnacja z pracy.

Teoria ta zakłada, że poczuciu niesprawiedliwości towarzyszy stan napięcia. Działa on na pracownika motywująco, ponieważ wyzwala chęć zniwelowania niesprawiedliwości. Adams formułuje cztery główne tezy dotyczące niesprawiedliwego wynagradzania:

1. Przy płacy ustalonej na podstawie kryterium czasu pracy pracownicy, którzy uzyskują wynagrodzenie nadmierne, będą wydajniejsi niż pracownicy, którzy są wynagradzani sprawiedliwie;

2. Przy płacy określonej według ilości produkcji pracownicy nadmierne wynagrodzeni wytworzą mniej jednostek, ale o wyższej jakości niż pracownicy wynagradzani sprawiedliwie. Osoby pracujące na akord zwiększą swoje wysiłki, aby doprowadzić do stanu sprawiedliwości. Działania te mogłyby poprawić jakość lub zwiększyć ilość wytwarzanych jednostek. Większa produkcja jedynie pogłębia niesprawiedliwość, ponieważ każda dodatkowa jednostka produkcji spowoduje dalszy wzrost wynagrodzenia. Wysiłki będą skierowane raczej na wyższą jakość niż większą liczbowo produkcję;

3. Przy płacy ustalonej według czasu pracy pracownicy uzyskujący, ich zdaniem, zbyt niskie wynagrodzenie, będą wytwarzać mniej albo obniżać jakość (oznacza to, że zmniejszy się wysiłek, co spowoduje niższą wydajność pracy albo pogorszenie jakości tak wynagradzanych pracowników w porównaniu z pracownikami wynagradzanymi sprawiedliwie);

4. Przy płacy naliczanej na podstawie ilości produkcji pracownicy uzyskujący zbyt niskie wynagrodzenie wytworzą większą liczbę jednostek o gorszej jakości w porównaniu z pracownikami wynagradzanymi sprawiedliwie (pracownicy akordowi mogą doprowadzić do stanu sprawiedliwości, ponieważ uzyskanie większej liczby kosztem jakości spowoduje zwiększenie nagród przy niewielkim lub żadnym wzroście wkładu pracy).

Z teorii tej wynika, że na motywację pracowników duży wpływ wywiera względna oraz bezwzględna wartość stosowanych wynagrodzeń. Jeżeli wynagrodzenie za pracę uznane jest przez pracowników za niesprawiedliwe, to podejmują oni działania zmierzające do poprawy tej sytuacji. Wyrażać się to może zwiększeniem lub zmniejszeniem wydajności pracy, polepszeniem lub pogorszeniem jej jakości, zwiększoną absencją w pracy lub dobrowolnym odejściem z organizacji⁴.

Fundamentalne znaczenie w teorii sprawiedliwości ma porównanie, które przeprowadza pracownik. Najczęściej zestawia swoje nakłady i korzyści, które są ich wynikiem, do nakładów i korzyści innych osób. Teoria nie wyjaśnia, jakie kryteria stosuje pracownik, wybierając swój punkt odniesienia. Można jednak wnioskować, że zarówno sam wybór, jak i ocena nakładów i korzyści punktu odniesienia mają charakter bardzo subiektywny. Oznacza to, że pracownik może popełnić pomyłkę, szacując nakłady i korzyści osoby czy grupy osób, z którymi się porównuje.

W koncepcji Adamsa szczególnie kontrowersyjne wydaje się przekonanie, że stan sprawiedliwości nie motywuje do zmian ani po stronie nakładów, ani korzyści. Siłą motywującą ma stan niesprawiedliwości. Im dłużej trwa, im silniej jest odczuwany, tym większa determinacja pracownika, by go przezwyciężyć. Warto jednak podkreślić, że pracownik znacznie silniej reaguje na stan niedowartościowania niż przewartościowania.

Psychologiczny kontekst wynagradzania pracowników

Teoretycznie nie ma nic prostszego do policzenia niż pieniądze, okazuje się jednak, że w przypadku wynagrodzeń podejście matematyczne, a nawet ekonomiczne rzadko się sprawdza. Problem wynagrodzeń wynika przede wszystkim z faktu, że bardzo trudno jest mierzyć ich wielkość w takich kategoriach, jak: „dużo”, „godnie”, „wystarczająco”. Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że dobra miara właściwie nie istnieje, ponieważ ocena płacy jest zawsze subiektywna (kwota, która dla jednego pracownika jest duża, dla

⁴ Za: J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.

innego może być bardzo mała), a ponadto ocena zmienia się w czasie (kwota, którą aktualnie pracownik byłby skłonny uznać za bardzo atrakcyjną, po jakimś czasie może być przez tę samą osobę oceniona jako nieatrakcyjna). Dlatego konieczne jest uwzględnienie psychologicznego kontekstu wynagradzania, a zwłaszcza implementacja zasad wynikających z bogatego dorobku psychologii behawioralnej oraz poznawczej:

1. Sposób wynagradzania za wykonaną pracę powinien być zindywidualizowany. Pracownicy różnią się pod względem potrzeb, wyznawanych wartości czy cech osobowości. Źle dobrane motywatory nie doprowadzą do pożądanego rezultatu. To oznacza, że nagroda, która nie jest postrzegana jako atrakcyjna, nie skłoni do tego, by o nią zabiegać;

2. Zasady wynagradzania powinny być jasne i czytelne. Pracownicy powinni posiadać wiedzę na temat działań, jakie należy zastosować w celu otrzymania określonego poziomu wynagrodzenia. Podstawą w tym przypadku jest znajomość celów i strategii przedsiębiorstwa, z którymi powinny być związane wszelkie nagradzane zachowania;

3. Ważne jest, by czas między nagradzaniem zachowaniem a nagrodą był jak najkrótszy;

4. System wynagradzania powinien być spójny, czyli nie doprowadzać do konfliktu pomiędzy celami jednostki a celami i interesami grupy;

5. Nagradzanie pracowników powinno opierać się na zasadzie rozsądnej selektywności. Wzmacnianie wszystkich lub zbyt wielu zachowań prowadzi do szybkiej dewaluacji systemu i mniejszej motywacji pracowników do wysiłku. Podobnym ryzykiem obarczona jest też druga skrajność polegająca na docenianiu wyłącznie zachowań wybitnych, do których zdolne są tylko nieliczne jednostki;

6. System wynagradzania powinien być urozmaicony. Jeśli poziomy i zakres bodźców materialnych są zbyt jednorodne przez dłuższy czas lub nie różnicują pracowników, tracą na znaczeniu⁵.

Wynagrodzenie jest bardzo ważnym sygnałem ze strony organizacji komunikującym pracownikowi jego wartość dla pracodawcy. Ważna jest zwłaszcza wysokość wynagrodzenia oceniana w porównaniu do wynagrodzeń innych osób pracujących w organizacji. Wynagrodzenie, jako swoista informacja zwrotna, jest również narzędziem kształtowania samooceny pracownika. W kontekście zarządzania jest to dlatego istotne, że samoocena jest jedną z centralnych kategorii w wyjaśnieniu osiągniętych przez pracow-

⁵ E. Fehr, A. Falk, *Psychological Foundations of Incentives*, „European Economic Review” 2002, No. 46, s. 687–724; C.F. Camerer, G. Loewenstein, M. Rabin, *Advances in Behavioral Economics*, Princeton University Press, Princeton 2004.

ników wyników. Pracownicy o wysokiej samoocenie dążą do podtrzymania pozytywnego obrazu siebie, a jedną z dróg prowadzących do tego celu jest osiągnięcie dobrych rezultatów pracy. Ludzie z wysoką samooceną mają silniejszą motywację do wykonywania zadań, są bardziej wytrwali w działaniu i w mniejszym stopniu zniechęcają się zmiennymi okolicznościami. W tej perspektywie samoocena jest czynnikiem pośredniczącym w procesie oddziaływania wysokości wynagrodzenia na wydajność pracownika. Na przestrzeni czasu pracownicy o wysokich zarobkach nabierają przekonania o swojej dużej wartości dla organizacji i to przekonanie staje się częścią ich obrazu siebie. To z kolei przyczynia się do ich dobrych rezultatów. Nie można jednak na tej podstawie sformułować wniosku, że zawsze obowiązuje zasada: im więcej, tym lepiej. Z badań Jamesa Heymana i Dana Ariely'ego⁶ wynika, że poziom płac znacząco przekraczający średnią ma destrukcyjny wpływ na jakość wykonania zadania wymagającego kreatywności i zaangażowania.

Uczciwość a dysproporcje w wynagrodzeniach

W kontekście podjętego w artykule problemu uzasadnione jest postawienie pytań o sposób, w jaki dysproporcje płac wpływają na postrzeganie ich sprawiedliwości, oraz o zależność między zróżnicowaniem wynagrodzeń a efektami pracy organizacji. Wyniki badań na ten temat są niejednoznaczne. Mamy bowiem doniesienia wskazujące, że brak zróżnicowania w wynagrodzeniach przynosi pozytywne konsekwencje. Taką prawidłowość stwierdzono między innymi w badaniu nad zależnością między zróżnicowaniem wynagrodzenia menedżerów a wartością spółki. Phyllis A. Siegel i Donald C. Hambrick⁷ dowiedli, że im większa dysproporcja w zarobkach menedżerów najwyższego szczebla, tym mniejsza wartość rynkowa spółki. Podobnym wnioskiem zakończyły się badania Matta Blooma⁸ nad zespołami sportowymi, czyli organizacjami, w których kluczem do sukcesu jest współpraca. W piłce nożnej odnotowano zależność, zgodnie z którą im mniejsze zróżnicowanie płac, tym więcej zwycięstw. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że w innych dyscyplinach sportu, np. w hokeju i koszykówce, prawidłowość ta się nie potwierdziła. Zawodnicy wnoszący więcej wkładu do zwycięstwa drużyny oczekiwali wyraźnie większych zarobków.

⁶ Por. J. Heyman, D. Ariely, *Effort for Payment a Tale of Two Markets*, „Psychological Science” 2004, No. 15, s. 787–793.

⁷ P.A. Siegel, D.C. Hambrick, *Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firm*, „Organization Science” 2005, No. 16(3), s. 259–274.

⁸ M. Bloom, *The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations*, „Academy of Management Journal” 1999, No. 42, s. 42–45.

Na tej podstawie można ostrożnie wnioskować, że kategorią aksjologiczną, która ma największe znaczenie w ocenie wysokości wynagrodzeń nie jest równość, ale będąca tematem tego artykułu uczciwość. Tam, gdzie wszyscy pracują równie intensywnie i mają podobny wkład w sukces organizacji, za uczciwe uznaje się wynagrodzenia równe albo bardzo podobne, natomiast tam, gdzie udział poszczególnych członków zespołu w sukcesie jest wyraźnie zróżnicowany, jako uczciwe należy przyjąć różnicowanie płac. Oczywiście otwarte pozostaje pytanie o poziom tego zróżnicowania. Ciekawych informacji na ten temat dostarczają szeroko zakrojone studia Sorapopa Kiatpongsana i Michaela I. Nortona⁹. Na podstawie badań na imponującej próbie obejmującej ponad 55 tys. respondentów z 40 krajów dowiedli, że po pierwsze ludzie zaniżają szacunkową różnicę między zarobkami menedżerów i niewykwalifikowanych pracowników, a po drugie jako uczciwą oceniają mniejszą dysproporcję wynagrodzeń niż ta, która wynika z ich zaniżonych szacunków. Na przykład w USA faktyczna proporcja między wynagrodzeniem menedżerów najwyższego szczebla i niewykwalifikowanych robotników wynosi 354 : 1, szacowana przez badanych to 30 : 1, a oceniana jako uzasadniona i sprawiedliwa tylko 7 : 1. Wyniki badań Kiatpongsana i Nortona wskazują także, że ocena sprawiedliwości w dysproporcji wynagrodzeń ma uwarunkowania kulturowe. Na przykład w Danii respondenci uznali, że uczciwa jest proporcja 2 : 1, ale na Tajwanie jest to 20 : 1. Można zatem przypuszczać, że w krajach, których kultura charakteryzuje się większym dystansem wobec władzy, pracownicy za uzasadnione uznają większe rozbieżności w wynagrodzeniach.

Dysproporcje w wynagrodzeniach a kryzys

Wydaje się, że różnicowanie wynagrodzeń znajduje szczególne uzasadnienie w tych przedsiębiorstwach, które z różnych powodów przechodzą trudności finansowe. W obliczu problemów przedsiębiorcy stają wobec poważnych dylematów związanych z koniecznością redukcji zatrudnienia, a także modyfikacji systemu wynagradzania. Ogólny niski poziom płac wynikający najczęściej z trudności organizacji nie wyklucza znaczącego ich różnicowania. Przeciwnie, w takich sytuacjach postuluje się skoncentrowanie budżetów wynagrodzeń na najlepszych, najskuteczniejszych pracownikach, tak zwanych *superkeepers*¹⁰. Mianem *superkeepers* określani są pracownicy

⁹ S. Kiatpongsan, M. Norton, *How Much (More) Should CEOs Make? A Universal Desire for More Equal Pay*, „Perspectives on Psychological Science” 2014, No. 9(6), s. 587–593.

¹⁰ J.R. Schuster, P.K. Zingheim, *Winning the Battle for Superkeepers*, „Compensation & Benefits Review” 2004, No. 2, s. 38–41.

mający kluczowe dla organizacji kompetencje oraz potrafiący je efektywnie wykorzystać. Oczywiście jednoznaczne wskazanie, kto jest bardziej, a kto mniej wartościowym pracownikiem, z kim firma mogłaby się rozstać bez większych strat, a kogo powinna za wszelką cenę zatrzymać, jest zadaniem bardzo trudnym, często przekraczającym możliwości menedżerów. Tymczasem organizacje powinny nauczyć się identyfikować kluczowych pracowników, wynagradzać ich za wyniki i tworzenie wartości dodanej. Kryzys finansowy paradoksalnie usprawiedliwia elitaryzm płacowy. Istota tej filozofii wynagradzania brzmi: „Nie mogąc płacić dobrze wszystkim, przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy”¹¹, czyli menedżerom i specjalistom, których kompetencje umożliwią jak najszybsze wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

System wynagradzania skoncentrowany na zindywidualizowanym motywowaniu pracowników uznawanych za najcenniejszych wymaga również stosowania metod pozwalających na zdiagnozowanie, które kompetencje pracowników są najbardziej pożądane w kontekście celów strategicznych organizacji. Stwarza także konieczność stosowania odpowiednich metod oceny. Taki system staje się częścią ogólnej strategii biznesowej, a nie tylko strategii zarządzania zasobami ludzkimi, i umożliwia selektywne wyławianie talentów, a wcześniej ustalenie, kogo i na jakiej podstawie uznaje się za „pracownika wyjątkowego”. Wymaga spełnienia kilku warunków:

- większego zróżnicowania płac opartego na ocenie wartości pracownika oraz strategicznego znaczenia zajmowanego przez niego stanowiska;
- część podstawowego budżetu płac należy przeznaczyć tylko dla „superpracowników”;
- dodatkowe zmienne wynagrodzenie, otrzymywane w zależności od możliwości i udziału w rozwiązaniu problemu, będzie dodatkowym bodźcem motywacyjnym dla „superpracowników”. Jednocześnie pozwoli to na elastyczne dopasowywanie poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa;
- aby zmotywować „superpracowników” i przywiązać ich do firmy, mogą im być dodatkowo oferowane akcje czy opcje na akcje;
- system wynagrodzeń musi być adekwatny do indywidualnych potrzeb pracowników.

Do priorytetowych zadań menedżerów należy umiejętne komunikowanie podwładnym, jakie kompetencje uznaje się za najbardziej cenne, co mogą

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 249.

zrobić, aby zwiększyć swoją wartość dla przedsiębiorstwa i uzyskać status „superpracownika”. Konieczne jest stworzenie takiego systemu wynagradzania, który premiowałby osoby posiadające najcenniejsze dla danej organizacji kompetencje, wnoszące najwięcej do sukcesu przedsiębiorstwa. Aby to było możliwe, potrzebne są również odpowiednio przeszkoleni menedżerowie, którzy będą umieli ocenić, które kompetencje są najbardziej pożądane i którzy pracownicy je posiadają. I dlatego tak wielkie znaczenie ma jasna i konkretna komunikacja na temat zasad wynagradzania. Rozmowa o pieniądzach nie musi oznaczać rozmowy o podwyżkach. Powinna to być płaszczyzna komunikowania pracownikom zasad broniących idei uczciwości wynagradzania. Być może z tego wynika rosnąca liczba organizacji, w których wysokość płac i innych benefitów jest jawna, a filarem polityki wynagrodzeń jest nie tylko ich wysokość, ale przede wszystkim poczucie sprawiedliwego podziału budżetu płac.

W tym kontekście wysoką rangę należy przypisać zasadzie transparentności wynagrodzeń. Słuszne wydaje się przekonanie, że najbardziej innowacyjni i zaangażowani pracownicy zostaną w tej organizacji, w której będą nie tylko godnie zarabiać, ale także będą mieli przekonanie, że system wynagrodzeń jest elementem uczciwego i partnerskiego traktowania pracowników. A to oznacza również możliwość porównywania swoich wyników i otrzymywanych za nie gratyfikacji z wynikami i gratyfikacjami innych członków organizacji. Jak trafnie zauważa Miłosz Brzeziński, „im bardziej próbujemy zatajać tę wiedzę, tym sprawniej pozbywamy się najlepszych pracowników, dla których zaufanie jest częścią wynagrodzenia”¹².

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule analiza dorobku nauk o zarządzaniu pozwala na ostrożne wnioskowanie, że jednym z najważniejszych mierników oceny wynagrodzenia dokonywanej przez pracownika jest uczciwość leżąca u podstaw kształtowania systemu płac. Miarą uczciwości jest nie tylko wysokość płacy czy jej adekwatność do wysiłku pracownika, a więc stopnia zaangażowania jego czasu, energii i kompetencji, ale także relacja wysokości płacy do wysokości wynagrodzeń i wysiłków innych pracowników. Z dokonanego przeglądu badań wynika, że pracownicy na całym świecie są skłonni zaakceptować dysproporcje w wynagrodzeniach, a nawet ich oczekują, wychodząc z założenia, że uczciwość wymaga szczególnego docenienia tych,

¹² M. Brzeziński, *W pogoni za... kasą*, w: *Wyzwania HR 2015. Raport*, <http://www.wyzwaniahr.pl/publications/raport-wyzwania-hr-2015/>, s. 24.

którzy mają największe znaczenie dla organizacji lub przejawiają najwyższy poziom zaangażowania organizacyjnego. Jest to, w ocenie autorki, argument przemawiający za jak największą transparentnością systemu wynagradzania pracowników.

Mimo że kwestia uczciwości płac jest obecna w naukach o zarządzaniu od dziesięcioleci, wydaje się, że nadal jest tematem otwartym. Dynamiczne oraz wielowymiarowe zmiany zachodzące zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu stanowią uzasadnienie dalszych badań nad rolą uczciwości jako aksjologicznej determinanty wynagrodzeń. Za szczególnie ważne autorka uważa następujące problemy badawcze:

1. Jaka jest zależność między percepcją uczciwości płac a takimi zmiennymi, jak wiek, płeć i miejsce pracownika w strukturze organizacyjnej?
2. W jaki sposób i w jakim stopniu kategoria uczciwości płacy uwarunkowana jest czynnikami kulturowymi?
3. Czy istnieją różnice w ocenie uczciwości wynagradzania (a jeśli tak, to jakie) wśród pracowników sektora publicznego i biznesu?
4. Jakie miejsce zajmuje uczciwość płacy w katalogu wartości stanowiących aksjologiczny fundament zarządzania organizacją?
5. Jaka jest relacja między transparentnością płac a poziomem wewnętrznej rywalizacji bądź gotowości do współpracy?

Bibliografia

- Bloom M., *The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations*, „Academy of Management Journal” 1999, No. 42.
- Brzeziński M., *W pogoni za... kasą*, w: *Wyzwania HR 2015. Raport*, <http://www.wyzwaniahr.pl/publications/raport-wyzwania-hr-2015/>.
- Camerer C.F., Loewenstein G., Rabin M., *Advances in Behavioral Economics*, Princeton University Press, Princeton 2004.
- Fehr E., Falk A., *Psychological Foundations of Incentives*, „European Economic Review” 2002, No. 46.
- Herman A., *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2.
- Heyman J., Ariely D., *Effort for Payment a Tale of Two Markets*, „Psychological Science” 2004, No. 15.
- Kiatpongsan S., Norton M., *How Much (More) Should CEOs Make? A Universal Desire for More Equal Pay*, „Perspectives on Psychological Science” 2014, No. 9(6).
- Moczyłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Schuster J.R., Zingheim P.K., *Winning the Battle for Superkeepers*, „Compensation & Benefits Review” 2004, No. 2.
- Siegel P.A., Hambrick D.C., *Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firm*, „Organization Science” 2005, No. 16(3).

Magdalena Ścigała

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE MENEDŻERÓW W KONFRONTACJI Z TRUDNYMI SYTUACJAMI DECYZYJNYMI

Trudna sytuacja decyzyjna prowokuje do działań służących podjęciu decyzji i jej wdrożeniu¹. Podejmowanie trudnych decyzji można interpretować jako konfrontację z odczuwaną przez decydenta przeciwnością naznaczoną występowaniem subiektywnie postrzeganych barier.

Racjonalne czy nieracjonalne podejmowanie decyzji?

Podważenie przez Herberta Simona pełnej racjonalności decydenta w modelu ograniczonej racjonalności zmieniło optykę teoretyków w spojrzeniu na proces podejmowania decyzji. Skoro decydent nie może być w pełni racjonalny, jak postulowała klasyczna ekonomia, bo jest tendencyjny, leniwy i może go zadowolić tak zwane minimum, czyli rozwiązanie o minimalnym standardzie wystarczalności, to i podejmowanie decyzji przybiera w rzeczywistości inną formę niż algorytm postulowany przez przedstawicieli podejścia normatywnego. Dochodzenie do ostatecznego wyboru naznaczone jest wewnętrznymi ograniczeniami decydenta, oparte na dominujących w danej chwili czy w danej organizacji heurystykach myślowych. Upraszczenie rzeczywistości jest wysoce adaptacyjne, ponieważ umożliwia zakończenie procesu decyzyjnego i wcielenie decyzji w życie, co w dobie szybkich zmian oraz złożoności życia organizacyjnego i społecznego ma niebagatelne znaczenie.

Nie ma zgody wśród naukowców co do tego, czy konfrontacja ze złożonością i szczególną trudnością skłania do bardziej wyrozumowanych taktyk² czy raczej uproszczeń, tendencyjności i stosowania heurystyk³. Tym bardziej

¹ *Status quo* jest również decyzją o niedziałaniu.

² D. Holt, *Management. Principles and Practices*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993, s. 145–147.

³ M. Kossowska, *Procesy automatyczne a funkcjonowanie poznawcze w sytuacjach złożonych*, w: *Natura automatyzmów. Dyskusje interdyscyplinarne*, M. Jarymowicz, R. Ohme (red.), SWPS, Warszawa 2002, s. 31-35; T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 2000.

nie ma jasności co do przebiegu podejmowania decyzji odczuwanych przez menedżerów jako trudne. Nie wiadomo do końca, w jakim stopniu zachowania organizacyjne menedżerów oparte są na algorytmie: identyfikacja problemu – poszukiwanie możliwych rozwiązań – ich ocena – wybór rozwiązania – realizacja decyzji, a w jakim stopniu są przypadkowe, jak w modelu kosza na śmieci⁴, na ile stanowią uzasadnienie indywidualnych preferencji decydenta, jak w modelu faworyta⁵, czy lęków, jak w modelu konfliktowym⁶.

Analiza rzeczywistych zachowań organizacyjnych, rozumianych jako działania związane z realizacją zadań w pracy oraz osiąganiem celów organizacji⁷, wydaje się interesującym sposobem na poznanie przebiegu podejmowania trudnych decyzji.

Opis procesu badawczego

Celem artykułu jest prezentacja zachowań menedżerów w trudnych sytuacjach decyzyjnych oraz próba stworzenia typologii zachowań organizacyjnych menedżerów podejmujących trudne decyzje.

Materiał do analizy uzyskano na podstawie 46 ustrukturalizowanych wywiadów przeprowadzonych z polskimi menedżerami średniego i wyższego szczebla z różnych sektorów, między innymi: publicznego, usług finansowych, przemysłowego, usług transportowych oraz doradztwa i audytu⁸. Zastosowano schemat celowego doboru próby – badani musieli przynajmniej od czterech lat pełnić nieprzerwanie funkcje menedżerskie średniego lub wyższego szczebla⁹. Analiza danych została przeprowadzona metodami jakościowymi. Zgromadzony materiał podlegał kodowaniu rzeczowemu, które

⁴ M. Cohen, J. March, J. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, s. 1–25.

⁵ P. Soelberg, *Unprogrammed decision making*, „Industrial Management Review” 1967, Vol. 8, s. 19–29.

⁶ I. Janis, L. Mann, *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York 1979.

⁷ *Słownik wybranych terminów. Psychologia*, t. I, J. Strelau (red.), GWP, Gdańsk 2000, s. 584.

⁸ Menedżerowie, opowiadając o trudnych sytuacjach decyzyjnych i w konsekwencji trudnych decyzjach, z którymi przyszło im się zmierzyć w swojej karierze, odwoływali się do sytuacji wcześniejszych (czasami sprzed kilku lub nawet kilkunastu lat), kiedy pracowali czy to w innych branżach, czy na innych stanowiskach menedżerskich. W związku z tym niektórzy klasyfikowani w chwili badania jako wyższa kadra menedżerska opowiadali o decyzjach, które podejmowali jako tak zwana średnia kadra menedżerska. Występowały również sytuacje odwrotne.

⁹ Szczebel zarządzania interpretowany jako miejsce menedżera w hierarchii organizacyjnej, jest jednym z najczęściej stosowanych kryteriów podziału tej grupy (M. Jasiukiewicz, M. Oczachowski, J. Soroka, *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 64–65).

umożliwiło następnie analizę dostrzeganych wzorów, powtarzających się tematów, grupowanie i tworzenie taksonomii¹⁰.

Analiza rzeczywistych przypadków podejmowania trudnych decyzji pozwala zauważyć, że ujmowane w różnych modelach etapy procesu podejmowania decyzji, takie jak: dostrzeżenie zaistniałego problemu, jego rozpoznanie, poszukiwanie rozwiązań oraz ocena rozwiązań, nie zawsze są wyraźnie wyodrębnione, często się przeplatają i współwystępują. Powoduje to, że struktura rzeczywistego procesu decyzyjnego nie jest przejrzysta.

Jak rozpoznać problem?

Rozpoznanie sytuacji i problemu uznawane w literaturze i klasycznych normatywnych ujęciach za pierwszy etap procesu decyzyjnego okazało się krokiem często wykonywanym równocześnie z pojawianiem się trudności, szczególnie gdy od początku sygnały były wyraźne i obserwowalne. Jest to typowe dla przytaczanych przez menedżerów sytuacji problemów kadrowych, gdzie problem najczęściej objawia się stopniowo, a także wówczas gdy menedżer ma bezpośredni kontakt z pracownikami, czyli gdy nadzoruje stosunkowo nieduże zespoły. Sytuacje takie obrazują wypowiedzi badanych menedżerów:

M 1:¹¹ Problem jak gdyby objawiał się stopniowo i stawał się jak gdyby coraz bardziej natarczywy wraz z upływem czasu.

M 18: Ja opinię zawsze sobie zbieram na bieżąco.

M 26: Najczęściej jest tak, że tymi menedżerami, opiekunami są osoby, z którymi pracuje się na projekcie, bo te osoby najlepiej znają tych pracowników. Widząc to, co się działo w czasie projektu i rozmawiając z tą osobą, doszliśmy do wniosku, że coś szwankuje, coś należałoby zmienić.

M 29: To jest jakaś obserwacja, jakieś przemyślenie, też konsultacje, ale to trwało kilka dobrych miesięcy. Była jeszcze obserwacja, czy też oczekiwanie poparcia z innej strony, to znaczy wysłanie takiego człowieka na projekt do innej osoby, żeby posłuchać z innych stron, czy to nie tylko ja odbieram źle tę osobę.

Rozpoznawanie sytuacji, zbieranie informacji staje się etapem konkretnym, wyraźnie wyodrębnionym wówczas, gdy menedżer nagle, niespodziewanie został skonfrontowany z problemem, czy to na skutek wydanego przez

¹⁰ M. Miles, A. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Transhumana, Białystok 2000.

¹¹ W celu zachowania zasad poufności osoby badane opatrzone są numerami, a nazwy firm i miast zostały usunięte.

przełożonych polecenia objęcia nowych funkcji i przejęcia problemu z „całym dobrodziejstwem inwentarza”, czy też w związku z własnym zaniedbaniem, zignorowaniem przesłanek potencjalnej komplikacji lub gdy zasięg jego kierowania był tak duży, że określone problemy ujawniały się dopiero w sytuacjach awaryjnych.

M 21: (wywiad nienagrany) Pierwszego dnia pracy dowiedział się z kadr, że jego poprzednik przed odejściem podjął decyzję, żeby zwolnić dziesięć osób (było to związane z narzuconym cięciem kosztów i redukcją personelu). „Byłoby dobrze żeby to od Ciebie się dowiedzieli, a nie z kadr” – usłyszał. M 21 zupełnie nie znał tych ludzi. (...) Zaczął więc pracę od zdobycia szczegółowych informacji o tych osobach.

M 24: I kiedy się tam pojawiłem, to na dzień dobry zacząłem przeglądać dokumenty, szukać i wtedy tak naprawdę się okazało, co jest w środku, nikt tego nie wiedział.

Możliwe rozwiązania i ich ocena

Analiza kolejnego etapu podejmowania decyzji, czyli poszukiwania możliwych rozwiązań, wiąże się bezpośrednio z ich oceną oraz przeplata zarówno z poszukiwaniem informacji, jak i dokonywaniem wyboru. Dzieje się tak, ponieważ w trakcie poszukiwania akceptowanego rozwiązania może dochodzić do zmiany warunków sytuacji decyzyjnej, kiedy narastają komplikacje albo następuje jej całkowite wyeliminowanie, jak również wtedy gdy z powodu testowania alternatywnych rozwiązań, najczęściej kompromisowych, zmienia się sposób percepcji określonej sytuacji. Nieuporządkowany przebieg cechuje także ocenę możliwych rozwiązań. W praktyce ewaluacja odbywa się na bieżąco, to jest podczas wymyślania rozwiązań. W miarę jak sytuacja decyzyjna staje się coraz bardziej wymagająca rozwiązania, krystalizują się wrażenia, preferencje i oceny menedżera.

Ze względu na zazębianie się poszczególnych etapów podejmowania decyzji, przyporządkowanie ujawnionych w badaniu typów zachowań organizacyjnych do poszczególnych etapów procesu okazuje się praktycznie niemożliwe. Można więc mówić raczej o zachowaniach organizacyjnych mających na celu rozwiązanie trudnej sytuacji decyzyjnej, a nie o zachowaniach właściwych pewnym etapom. Różne typy zachowań współwystępują ze sobą. Na przykład przekonywanie pracownika do bardziej efektywnej pracy, większego zaangażowania może wiązać się z poszukiwaniami zasadnych argumentów mogących służyć w przyszłości do jego ewentualnego zwolnienia. Ponadto na kolejnych etapach podejmowania decyzji wzmagają się często siła oddziaływania konkretnych zachowań. Pierwotne informowanie

o niezadowolających wynikach może następnie przerodzić się w straszenie pracownika zwolnieniem.

Zachowania organizacyjne menedżerów

Na podstawie materiału empirycznego wyróżniono trzy typy zachowań organizacyjnych menedżerów mające doprowadzić do rozwiązania sytuacji decyzyjnej:

1. Motywowanie (wpływanie na ludzi);
2. Negocjowanie (wypracowywanie kompromisu);
3. Działania organizatorskie (wprowadzanie zmian w organizacji, jednostce organizacyjnej).

Szczegółowe rodzaje zachowań poszczególnych typów ogólnych oraz częstość ich występowania w badaniu prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Typy zachowań organizacyjnych menedżerów mające na celu rozwiązanie trudnej sytuacji decyzyjnej

Zachowania organizacyjne menedżerów		Liczba osób
Motywowanie	informowanie o problemie	14
	perswazja	21
	straszenie	8
	nagradzanie	4
Organizowanie (działania organizatorskie)	zmiany strukturalne	2
	zmiany proceduralne	5
	zmiany personalne	3
	zachowania ochronne	6
	inne	5
Negocjowanie (wypracowywanie kompromisu)	szukanie kompromisowych rozwiązań	16
	stopniowe eliminowanie alternatyw	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zarówno działania motywacyjne, organizatorskie, jak i negocjacyjne mają na celu poprawienie sytuacji, nie wszystkie jednak wiążą się bezpośrednio z podjęciem decyzji. Są to często działania podejmowane w celu wywołania określonych reakcji, zmiany sytuacji decyzyjnej (np. rozkładu sił) czy też próby jak najmniej inwazyjnego przezwyciężenia trudności.

W zakresie działań motywacyjnych można wyraźnie zauważyć eskalację oddziaływania: od informowania, perswadowania i zachęcania słownego, po stosowanie nagród (dodatkowe wynagrodzenie, szkolenia) i kar, aż po zastraszanie. Oczywiście sama perswazja czy straszenie także zawierają elementy przekazywania informacji, mają one jednak określone zabarwienie emocjonalne, wyraźniej zaznaczona jest tendencyjność przekazywanej informacji. W jednym tylko przypadku, cytowanym poniżej, menedżer podawał informacje i fakty bez dodatkowych oddziaływających elementów:

M 28: Najlepszym rozwiązaniem w tej sytuacji było, żeby te osoby, które zostały włączone w ten konflikt, a nie znały szczegółów sprawy, aby mogły mieć własny osąd, czyli rozważać wszystkie za i przeciw, więc generalnie moją strategią było to, żeby spotkać się z tymi osobami i wyjaśnić im dokładnie, na czym polegał problem, aby one mogły mieć swój własny osąd w tej sprawie.

W pozostałych wywiadach informowanie o problemie zawierało wymienione już elementy perswazji, przekonywania czy groźby:

M 31: I tutaj próbowaliśmy podejmować jakieś miękkie rozmowy z tą osobą, żeby dać do zrozumienia, że jesteśmy niezadowoleni z efektów pracy, żeby się zastanowiła, że świat poszedł trochę do przodu, żeby ten człowiek zaczął się trochę uczyć, popatrzył, co się w otaczającym go świecie i na rynku finansowym w szczególności zmieniło. Zwłaszcza że zmienia się szybciej niż gdzie indziej.

M 4: Próbowałam przekonywać na różnych spotkaniach, komisjach i zresztą mówię nie tylko ja, bo każdy z nas próbował przekonywać decydentów.

M 29: Tak, przy czym oczywiście, to nie było takiej rozmowy, że popraw się, bo cię wyrzucimy, takiej rozmowy nie było. Raczej wskazywałam na odstawanie od grupy. Jest tam jakaś oczekiwana wydajność i jakość pracy i gdy tej jakości nie ma, to wszyscy na tym cierpią. Nie mówię, że klient, ale cała grupa. Więc takie rozmowy były prowadzone.

M 3: I jest już taka rozmowa bardziej męska, gdzie się mówi wyraźnie o odejściu z pracy, jeśli się nie dostosuje.

M 41: Pewnie element straszenia też, kiedyś musiałem się do tego posunąć i to na spotkaniu publicznym, wtedy musiałem szefa informatyki, który był osobą nietykalną, postawić przed takim stwierdzeniem, że jeżeli on nie jest w stanie tego zrobić, to oczekiwanie zarządu jest takie, że..., to znaczy ja użyłem wtedy formy nie „ty”, a „my”, żeby to zmiękczyć, ale wszyscy wiedzieli, że chodzi o tego człowieka, że oczekiwanie zarządu jest takie, że albo my to zrobimy, albo oni zmieniają ludzi, którzy to zrobią. Także taki szantaż lekki.

M 37: Tego jednego nieprzekonanego wyrzuciłem, a ta część przekonana dodatkowo tym faktem została „zastraszona”.

Najbardziej stosowaną formą motywowania jest nagradzanie. Okazuje się, że jedyne zachęty, jakie stosują badani menedżerowie, to nagrody materialne w postaci dodatkowego lub podwyższonego wynagrodzenia (ma to wprowadzić element sprawiedliwego rozdziału dóbr, adekwatnego do efektów włożonej pracy) bądź możliwości szkoleniowe. Co więcej, zdaniem menedżerów, „kasa mówi sama za siebie” (M 20) i nie wymaga dodatkowych wyjaśnień:

M 36: Bo już te osoby jakby od razu zauważyły, że ja doceniam to „coś”, cokolwiek by to nie było, doświadczenie, wiedzę czy umiejętność zarządzania jakąś grupą ludzi, czy ktoś, kto miał prestiż, nawet z tego powodu, że bardzo fajnie się z nim pracowało i wszyscy go słuchali, nieważne, czy on miał taką wiedzę, ale umiał to wykorzystać, choć sam nie był specjalistą. (...) Bardzo prosty mechanizm następny zastosowałem, który zawsze się sprawdza, że za dobry pomysł dobrze płacę. Wtedy wystarczyło cokolwiek zrobić i się dostawało 100 do 500 zł nagrody, gdy coś było zrobione, coś, z czym były wieczne problemy.

M 11: W momencie kiedy została przeze mnie preforsowana taka... powiedzmy system wynagradzania, w którym naprawdę liczyło się takie zaangażowanie i wydajność, a nie to, ile lat tam ktoś pracuje, to, wydaje mi się, że oni troszeczkę podnieśli głowy. (...) Tak naprawdę to wynagrodzenie to był tylko taki „trigger”, zapoczątkowało taką wiarę, że coś można preforsować, poprawić, zmienić. Oni później zobaczyli, że rzeczywiście to ma sens.

M 25: Chociaż to było rozszerzenie jej programu szkoleniowego, (...) tutaj ten program jeszcze chcieliśmy jej uatrakcyjnić.

Niejasne jest, dlaczego menedżerowie tak rzadko korzystają z pozytywnych motywatorów. Prosta forma pozytywnego przekazu ustnego, jaką jest pochwała, nie jest przez nich w ogóle stosowana. Czyżby była to forma trudna i krępująca, a może zdaniem menedżerów zbyteczna? Jak stwierdził jeden z badanych (ten, który jako jeden z nielicznych odwoływał się w swoim działaniu do nagród) docenianie, a nawet przecenianie ma wysoce motywujący¹² wpływ:

¹² Znaczenie nagród (wyprzedzających bądź przewyższających zasługi) dla budowania zaangażowania normatywnego podkreślane jest w koncepcji zaangażowania organizacyjnego w ujęciu Johna Meyera i Natalie Allen (J.P. Meyer, N. J. Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, s. 61–89) oraz w teorii słuszności Johna Adama (D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 292).

M 25: Doświadczenie mnie nauczyło, zresztą patrząc też na moich szefów historycznych i obecnych, to wiem sam po sobie, że to, że gdzieś ktoś mnie przecenił, to jest łatwiejsze do zniesienia, to wręcz jest dla mnie motywujące. Wierzą we mnie, czyli muszę udowodnić, że rzeczywiście mnie nie przecenili, że jest tak, jak ktoś tam powiedział.

Skutki pozytywnego motywowania dostrzegł inny menedżer, przeceniając pracowników i dając im dodatkową szansę pomimo niskiego wyniku w Assessment Center (który to wynik, zdaniem zarządu organizacji, dyskredytował ich do pełnienia funkcji dyrektorów jednostek organizacyjnych):

M 45: Najbardziej jestem zadowolony z tej środkowej grupy, że postawiłem na tych ludzi, oni krótko po tym odnieśli gigantyczne sukcesy, byli to laureaci różnych konkursów, to byli ludzie, których się zauważało. Ta sytuacja podziałała na nich mobilizująco. Oni mi powiedzieli, że teraz to oni pokażą. I pokazali ten pazur, i do dzisiaj pracują i pracują naprawdę dobrze.

Kolejny typ zachowań, czyli działania organizatorskie, nasuwają wyraźne skojarzenie subdecyzji na drodze do wypracowania ostatecznego rozwiązania. Choć są rodzajem półśrodków, bardziej krokiem w kierunku aniżeli ostatecznym rozwiązaniem komplikacji, to zawierają bardzo wyraźnie element pewnego zobowiązania, którym jest w swej istocie decyzja¹³. Wprowadzanie zmian w strukturze przez powołanie nowych jednostek lub zespołów o charakterze roboczym, modyfikacja zarządzeń, regulacji wewnętrznych bądź dokonanie zmian personalnych, przesunięć i awansów mają na celu ułatwienie rozwiązania problemu. Nowe zespoły, nowi ludzie lub nowe przepisy zapewnią, zdaniem wprowadzających je menedżerów, zmiany, a w konsekwencji znalezienie czy też wdrożenie skutecznych rozwiązań. Są to bowiem działania nie tylko służące podjęciu decyzji, ale przede wszystkim przygotowujące zespół do jej implementacji.

M 37: Zaproponowałem prezesowi tej firmy stworzenie małego pięcioosobowego zespołu, który na wypadek klęski tego zasadniczego nurtu, w którym uczestniczyło około 20 osób, przygotowuje rozwiązanie awaryjne – plan B.

M 41: Powołałem roboczy zespół złożony z osób 6 czy 7 z kilku pionów w banku.

M 24: Ogłosiliśmy o zaprzestaniu wypłacania premii, czyli wynagrodzenie zasadnicze zostało, ale premie zlikwidowaliśmy.

¹³ K. Szaniawski, *Philosophy of Decision Making*, „Acta Psychologica” 1980, Vol. 45, s. 328.

M 41: No, więc, na pewno organizacja procesu sama w sobie, taka techniczna, rozliczanie, określanie celów, przypisanie celów do osób, konkretnych zadań i oczekiwanie, że zostanie to wykonane, także bardzo przejrzyste rozliczanie z tego, co, kto wykonał, to było głównie w zakresie tworzenia zarządzeń.

M 24: Techniki były bardzo różne, niektóre były bardzo brutalne, na przykład sytuacja wcześniej w tym zakładzie, chociaż to może śmieszne, nie było alkomatów i na przykład widząc czy wiedząc o tym nawet wcześniej gdzieś tam na mieście, że handlowano tym czy pito gdzieś tam przed wyjściem, to zaskoczyliśmy towarzystwo, kupiliśmy alkomy i na wyjściu zafundowaliśmy dmuchanie i między innymi namierzaliśmy z sześciu związkowców. To był pretekst, pociągnęliśmy od razu bardzo mocno związkowców, to takie techniki po prostu, chociaż może niezbyt może... takie chciałem powiedzieć czyste, ale to nieprawda, może takie trudne raczej czy ordynarne w swoim działaniu, ale po prostu nie było innego wyjścia.

Wśród działań organizatorskich szczególnie interesujące są działania ochronne, mające na celu zabezpieczenie menedżera, z jednej strony, przed zarzutem bezpodstawnych decyzji, z drugiej – przed konsekwencjami narastania komplikacji. Przykłady takich zachowań obrazują poniższe wypowiedzi menedżerów:

M 10: Poleciałem jej spisanie listy swoich obowiązków, bo zdaję sobie sprawę z tego, że ten moment, kiedy ona odejdzie, może nastąpić w każdej chwili. W związku z tym należałoby przyjąć od niej i zobaczyć, jakie ona ma dokładnie obowiązki, to znaczy, jakie ona podejmuje działania i w jakich terminach.

M 39: Przez kolejnych 4–5 miesięcy trwały ciche poszukiwania zastępcy.

Negocjowanie jest kolejnym typem zachowań organizacyjnych wyróżnionym na podstawie analizy treści wywiadów. Poszukiwanie kompromisowych rozwiązań to szeroko rozumiane działania mające służyć wypracowaniu decyzji, która będzie akceptowana przez wszystkie grupy interesu. Menedżerowie szukają rozwiązania, które pozwoliłoby zrealizować ich cele, ale jak najmniejszym kosztem innych osób (np. w często przytaczanych sytuacjach decyzyjnych wiążących się z trudnościami o charakterze personalnym). Stosują także próbne rozwiązania kompromisowe, a dopiero gdy one nie skutkują, sięgają po bardziej radykalne środki. Być może wynika to z przekonania, że nawet najlepsza decyzja musi znaleźć poparcie, inaczej nie ma szans na jej skuteczną realizację. Wskazuje to na daleko idący prakty-

cyzm menedżerów i realizm w ocenianiu możliwości wdrożenia konkretnych rozwiązań. W praktyce organizacyjnej okazuje się, że lepsze rozwiązanie kompromisowe aniżeli idealne, ale niezaimplementowane (czyli żadne).

M 11: To troszeczkę się z tym woziliśmy. O ile pamiętam, to było w okolicach pół roku takiej przepychanki. Ja swój projekt, związki swój projekt. Usiłowaliśmy znaleźć wspólne punkty zaczepienia i (...) zupełnie to nie przystawało do siebie, te wizje (...).

M 24: Kupiliśmy trochę spokoju. To znaczy to się skończyło tak, że ustaliliśmy w takiej wymianie interaktywnej, że w dniu następnym do siedziby dyrekcji przyjdą komitety strajkowe z tych trzech związków zawodowych, które były, i że będą konstruktywnie rozmawiać i że strajk pozostanie, to znaczy zakład będzie oflagowany, ale ruszy produkcja. Podczas negocjacji ta scena już się nie powtórzyła. Natomiast później w rozmowach ze związkami zawodowymi czy ścisłym kierownictwem związków zawodowych nie bardzo mogliśmy sobie pozwolić na... nie było swobody, te zwolnienia czy ograniczenia w płacach już nie mogliśmy od tego odstąpić. I to były już twarde rozmowy. Negocjacje, przekonywanie, straszenie się wzajemne różnymi możliwościami, jakie każda ze stron miała, ale krok po kroku udawało się. Naprawdę to zostało rozbite na części pierwsze, czyli na przykład zwalniać nie można było od razu dużej grupy, jak powinniśmy zrobić, ale musieliśmy to rozbić na dwa, trzy etapy.

M 26: W konsekwencji po rozmowach z tą osobą doszliśmy do wniosku – ona na początku w ogóle chciała zrezygnować z pracy w firmie – ale doszliśmy do wniosku wspólnie, że to może nie jest dobre rozwiązanie na początek, może zmieńmy trochę środowisko, przesuniemy ją z dużych klientów na mniejszych. (...) No, więc po rozmowach doszliśmy do wniosku, że może nie ma sensu rezygnować, że zorganizujemy to w ten sposób, że na początek stopniowo przekaże swoje obowiązki innej osobie, *de facto* asystentowi, który z tą osobą pracował, przekaże jej te rzeczy, a jednocześnie stopniowo będziemy ją przesuwac na projekty mniejsze, żeby zobaczyła ta osoba, czy to jest to, czy to sprawi jej satysfakcję, czy to jej odpowiada.

M 37: Więc wpadłem na pomysł, że się z nią po prostu dogadam. Zaprosiłem ją na piwo i powiedziałem, że generalnie sytuacja nie jest zbyt łatwa ani dla mnie, ani dla niej, więc dlaczego nie współpracować. Ja jej zostawię kontakty z klientem i tę warstwę marketingową, a niech ona mi zostawi warstwę technologiczną. Za trzy miesiące zobaczymy, co z tego wyjdzie, ale ona generalnie nie zaakceptowała takiej propozycji. Niemniej jednak, trzeba było dalej coś robić, no jak nie da rady się dogadać, to trzeba się skonfliktować.

Poszukiwanie kompromisowych rozwiązań występuje nie tylko wtedy, gdy menedżerowie mają do czynienia z jawnym konfliktem. Badanie pokazało, że są to zachowania typowe dla poszukiwania rozwiązań. Kompromis polega wówczas na wypracowaniu rozwiązania w najmniejszym stopniu ingerującego w zastane struktury, zasady postępowania, zwyczaje itp. Podejmowanie trudnych decyzji jest więc procesem poszukiwania równowagi między koniecznością zmiany a dążeniem do zachowania *status quo*.

Wnioski

Analiza wypowiedzi menedżerów pokazuje, że podejmowanie decyzji przebiega w sposób elastyczny, przejawia się zmianami repertuaru zachowań organizacyjnych i w największym stopniu jest determinowane potrzebą chwili. Tu i teraz, w takich, a nie innych okolicznościach zewnętrznych, przy określonych możliwościach wdrożeniowych menedżer wypracowuje realistyczny kompromis, stopniowo dochodzi do akceptowanego rozwiązania. Ta tendencja do wypracowywania rozwiązania, tworzenia go przez uzgadnianie, przekonywanie (także siebie samego), dopasowywanie rozwiązania do realiów sytuacyjnych jest szczególnie wyraźna nie tylko w działaniach polegających na negocjowaniu stanowisk różnych frakcji, grup interesów, ale również znajduje swoje odbicie w działaniach związanych z motywowaniem innych osób (czy to do określonej aktywności, czy do akceptacji propozycji rozwiązania sytuacji) oraz w działaniach organizatorskich, takich jak różnego rodzaju zmiany organizacyjne bądź działania ochronne, zabezpieczające przed niekorzystnym rozwojem sytuacji lub negatywnymi konsekwencjami podejmowanych decyzji. Nieprzypadkowo używany jest tu zwrot: „wypracowuje” zamiast stosowanych często w opisach modeli pojęć: „poszukuje” czy „wybiera”. Nie jest to jednak taktyka do końca tożsama z modelem inkrementalnym. O ile Charles Lindblom¹⁴ podkreślał kompromisy grup i sił w organizacji, o tyle, zdaniem autorki, badani menedżerowie w dużej mierze wypracowują te kompromisy w swoich głowach. Są to rozwiązania pełne ustępstw w stosunku do własnych oczekiwań i aspiracji, przewidywanych preferencji innych członków organizacji, możliwości aplikacyjnych, co wskazuje na realizm i praktycyzm zachowań organizacyjnych.

Choć wydaje się, że menedżerowie stosują na wstępie zwyczajowe, utarte sposoby postępowania i rzeczywiście opierają się zmianie, trwając przy

¹⁴ Ch. „Lindblom, *The science of „Muddling through”*, „Public Administration Review” 1959, Vol. 19, s. 79–88; Ch. Lindblom, *Still Muddling. Not yet through*, „Public Administration Review” 1979, Vol. 39, s. 517–526.

status quo, to jednak doświadczanie trudności i świadomość konieczności zmiany (często nieuniknionej) wyburza ich ostatecznie z rutyny i zmusza do testowania różnych rozwiązań. Stosowane środki zaradcze są modyfikowane, gdy okazują się nieskuteczne. Ostatecznie menedżerowie potrafią sięgać po radykalne rozwiązania, choć – jak sami przyznają – robią to za późno. Wyniki badania częściowo sugerują, jakoby menedżerom towarzyszyło przekonanie lub nadzieja, że uda się problem rozwiązać przy minimalnych nakładach pracy, czasu i finansów. Brak jednoznacznych wyjaśnień, dlaczego decydenci zwlekają z radykalnymi rozwiązaniami, stosują półśrodki, próbują rozwiązać problem przez jak najmniejszą zmianę – czy to z obawy przed odpowiedzialnością za rewolucyjne rozwiązania (wydaje się, że ten motyw towarzyszy decyzjom kadrowym), czy z lęku przed reakcją innych i ich możliwym niezadowoleniem, czy brakiem akceptacji dokonanych wyborów.

Podsumowanie

Trudna sytuacja decyzyjna inicjuje działania mające na celu podjęcie i wdrożenie decyzji dotyczącej określonego sposobu rozwiązania sytuacji, pokonania trudności. Trudne decyzje w organizacjach, a raczej w głowach menedżerów, rodzą się stopniowo (co nie znaczy, że powoli) w wyniku drobnych kroków, przez sondowanie różnych możliwości, szans i konsekwencji ich wdrożenia. Dążenie do rozwiązania trudnej sytuacji skłania do korzystania z zachowań organizacyjnych: negocjowania, różnego rodzaju oddziaływań czy to na element społeczny organizacji (motywowanie), czy też jej procedury, struktury i strategię (działania organizatorskie). Taka taktyka ma prawdopodobnie prowadzić do wypracowania rozwiązania, które uzyskałoby akceptację przełożonych, klientów oraz osób odpowiedzialnych za wdrożenie decyzji, i wynika z realizmu menedżerów, oceniania możliwości aplikacyjnych. Poszukiwane rozwiązanie nie jest optymalne, jest natomiast zadowalającym kompromisem. Menedżerowie zdają sobie sprawę, że zbyt rewolucyjne rozwiązania mogą nie zostać zaakceptowane, mogą być źle odebrane w organizacji, dlatego poszukują rozwiązań mniej kontrowersyjnych, bezpieczniejszych, wymagających jak najmniejszego naruszenia *status quo*. Obraz menedżerów, jaki jawi się w wyniku badania, nie jest jednak tak klarowny. Pojawiają się oczywiście wyjątki – menedżerowie gotowi na zmiany i wstrząsanie posadami; nawet oni jednak z bardziej radykalnych środków korzystają na samym końcu, gdy inne nie przynoszą spodziewanych efektów, czasami jednak, co pokazuje praktyka i deklarują sami menedżerowie, za późno.

Bibliografia

- Cohen M., March J., Olsen J., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, s. 1–25.
- Holt D., *Management. Principles and Practices*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1993.
- Janis I., Mann L., *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York 1979.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Kossowska M., *Procesy automatyczne a funkcjonowanie poznawcze w sytuacjach złożonych*, w: *Natura automatyzmów. Dyskusje interdyscyplinarne*, M. Jarymowicz, R. Ohme (red.), SWPS, Warszawa 2002.
- Lindblom Ch., *The science of „Muddling through”*, „Public Administration Review” 1959, Vol. 19, s. 79–88.
- Lindblom Ch., *Still Muddling. Not yet through*, „Public Administration Review” 1979, Vol. 39, s. 517–526.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, s. 61–89.
- Miles M., Huberman A., *Analiza danych jakościowych*, Transhumana, Białystok 2000.
- Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Soelberg P., *Unprogrammed decision making*, „Industrial Management Review” 1967, Vol. 8, s. 19–29.
- Słownik wybranych terminów. Psychologia*, t. I, J. Strelau (red.), GWP, Gdańsk 2000.
- Szaniawski K., *Philosophy of Decision Making*, „Acta Psychologica” 1980, Vol. 45, s. 327–341.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 2000.

Magdalena Ścigała – dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Wiesław Iskra

KRAJOWY DEFICYT MIEJSC PRACY

Przedmiotem artykułu jest deficyt miejsc pracy, który ujawnił się w Polsce w minionym ćwierćwieczu na niespotykaną w Europie skalę. W sensie najbardziej ogólnym deficyt miejsc pracy wyraża się ich brakiem w odniesieniu do poszukującej zatrudnienia ludności. Do głównych przejawów deficytu miejsc pracy zalicza się zarejestrowane w kraju bezrobocie oraz emigrację zarobkową. Deficyt ten jest ściśle związany z wysoką podażą siły roboczej oraz z ograniczonym popytem na pracę. Dla charakterystyki podaży siły roboczej posłużono się danymi dotyczącymi ludności w wieku produkcyjnym i zrealizowanego na nią popytu, który ogniskuje się w ramach zatrudnienia. Podjęta została również próba wyjaśnienia, dlaczego podaż siły roboczej była u nas wysoka, a występujący na nią popyt stosunkowo niski.

Przejawy deficytu miejsc pracy i jego pomiary

Analizę deficytu miejsc pracy należy zacząć od zarejestrowanego w naszym kraju bezrobocia. Już pierwsze spojrzenie na publikowane liczby pozwala stwierdzić, że od samego początku było ono wysokie. Przed rokiem 1990 bezrobocia w Polsce nie uznawano ani nie rejestrowano, chociaż w załączkowej i ukrytej postaci dawało ono o sobie znać.

Po ustrojowym przełomie bezrobocie zostało zarejestrowane i szybko się powiększało. Te oczywiste fakty wielokrotnie odnotowano w literaturze. Według szacunków Mieczysława Kabaja i Grzegorza Kołodki¹ już w 1990 roku mieliśmy w Polsce do czynienia z ponadpółmilionowym bezrobociem (626 tys. osób), a jego stopa ukształtowała się w granicach 6,1–6,3%. W następnych latach bezrobocie zwiększało się skokowo. W 1991 roku uległo ono zwielokrotnieniu i wyniosło 2156 tys. osób. Do 1995 roku zwiększyło się do 2838 tys. osób. W następnych kilku latach zaczęło się nieco zmniejszać (zachowując jednak około dwumilionowy poziom), ażeby w 2000 roku ponownie osiągnąć podwyższoną liczbę, czyli 2703 tys. osób.

¹ M. Kabaj, *Strategia i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Scholar, Warszawa 2004, s. 119; G.W. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa 1999, s. 342.

Dla potwierdzenia, że stopa bezrobocia w Polsce należała do najwyższych w Europie i innych regionach można wykorzystać odpowiednie porównania międzynarodowe. Z wielorakich źródeł statystycznych wynika, że w 2000 roku odbiegała ona daleko w dół od wygórowanego poziomu polskiego (16,4%). W Niemczech była na przykład dwukrotnie niższa i wynosiła 8,7%, w Wielkiej Brytanii – 5,4%, we Francji – 9,3%, w Kanadzie – 6,8%, w Japonii – 1,4%, w USA – 4%, a w całej ówczesnej Unii Europejskiej – 7,8%.

W kolejnych czterech latach (do 2004 roku) krajowe bezrobocie wywinowało się na najwyższy w ćwierćwieczu poziom, zbliżając się do 3,5 mln osób, a stopa tego bezrobocia wyniosła 20,6%. Do końca ćwierćwiecza stopa rozpatrywanego bezrobocia zachowała wysoki, dwucyfrowy poziom, chociaż jednocześnie przeważała jej wyraźna tendencja spadkowa (tabela 1).

Tabela 1. Stopa krajowego bezrobocia w latach 2005–2014 (w %)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stopa bezrobocia	19,4	18,0	15,1	11,5	10,4	12,9	13,1	13,2	14,2	13,9

Źródło: dane GUS, wersja elektroniczna.

W połowie 2015 roku rozpatrywana stopa bezrobocia wyniosła 12,5%, a jego liczba całkowita 1565 tys. osób.

Dane dotyczące Polski są oczywiście uśrednione dla wszystkich obywateli, ale trzeba uwzględnić, że wśród młodzieży do 25. roku życia stopa bezrobocia była jeszcze wyższa. W 2013 roku wyniosła bowiem 28,1% i była wówczas dwukrotnie wyższa od stopy uśrednionej. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że stopa bezrobocia w tej grupie społecznej powinna być mniejsza od ogólnej krajowej, ponieważ młodzież nosi w sobie najwięcej energii i legitymuje się najczęściej dyplomami szkół średnich i wyższych. Tymczasem w minionym ćwierćwieczu nasze szkolnictwo zostało głęboko zrestrukturyzowane. Zlikwidowano albo sprowadzono do minimum liczbę szkół zawodowych i ponadgimnazjalnych, rozbudowując szkolnictwo wyższe. W jego ramach wyraźnie eksponowano uczelnie ekonomiczne, prawnicze i humanistyczne, zaniedbując wydziały politechniczne i inżynieryjne. Ogromną karierę zrobiły uczelnie prywatne, których utworzono kilkadziesiąt. Można by więc stwierdzić, że Polska w tym okresie dokonała autentycznego skoku edukacyjnego, ponieważ na rynku pracy pojawiły się setki tysięcy absolwentów z dyplomami szkół średnich i wyższych. Fakty jednak zmuszają do zauważenia, że edukacyjny zryw został w dużym stopniu zmarnowany, ponieważ za dużo kształciliśmy ekonomistów, prawników i menedżerów,

a za mało techników i inżynierów. Za mało też przygotowano specjalistów z podstawowym wykształceniem zawodowym.

W tej sytuacji staje się zrozumiałe, dlaczego w warunkach dużego bezrobocia mamy w naszym kraju dziesiątki tysięcy niewykorzystanych miejsc pracy. W 2014 roku było ich 56,3 tys., w tym w przetwórstwie przemysłowym – 13,7 tys., w budownictwie – 5,5 tys., w handlu – 9,7 tys., w transporcie – 4,7 tys., w informacji i komunikacji – 4,1 tys.²

Prawie w całym minionym ćwierćwieczu gospodarka polska znajdowała się w kleszczach liczonego w milionach bezrobocia z dwucyfrową stopą. Nie ulega więc wątpliwości, że kraj ponosił z tego tytułu duże straty. Gdybyśmy np. 3,2 mln naszych bezrobotnych z roku 2002 włączyli wówczas do zatrudnienia, to by się ono zwiększyło do 17,9 mln, a w liczbach względnych do 22%. Gdyby ci dodatkowo zatrudnieni pracowali z notowaną wówczas wydajnością pracy, to wytworzony z ich udziałem PKB byłby również o 22% większy. Ten liczbowy szacunek można więc uznać za przybliżoną miarę zmaterializowanych strat, które w 2002 roku poniosła nasza gospodarka z tytułu występującego bezrobocia. W innych latach, kiedy bezrobocie było mniejsze, kurczyły się również te zmaterializowane straty, chociaż były ciągle wysokie. Do tego trzeba dodać, że oprócz strat ekonomicznych bezrobocie wносиło do społeczeństwa straty moralne, obyczajowe, zdrowotne i inne. W ostatecznym rachunku było ono groźne dla bezpieczeństwa narodowego.

W części wstępnej odnotowaliśmy, że przejawy deficytu miejsc pracy w naszym kraju nie kończą się na bezrobociu. Nie mniejsze znaczenie w tym względzie miała bowiem emigracja zarobkowa Polaków. Emigracja ludności ma w naszym kraju tradycje historyczne, ponieważ występuje od zamierzonych czasów, Polacy po świecie ciągle wędrowali. Po I wojnie światowej do 1939 roku nasz kraj opuściło do 2 mln osób, a w czasie II wojny światowej nie mniej niż 5 mln osób. Trzeba w dodatku uwzględnić, że po zakończeniu II wojny światowej Polska zmieniła swoje granice państwowe. Tej właśnie zmianie historycznej towarzyszyły potężne migracje ludności zarówno w relacji wschodniej, jak i zachodniej. W okresie PRL-u migracje ludności upolityczniono i ograniczono. Polska stała się krajem z rygorystycznie strzeżonymi granicami i selektywnie wydawanymi paszportami. W rocznikach statystycznych można znaleźć dane, z których wynika, że w latach 1981–1985 wyemigrowało z Polski 120,1 tys. osób, natomiast w latach 1986–1990 dalsze 146,8 tys. naszych obywateli. Imigracja odpowiednio wyniosła 6,6 tys. oraz

² *Popyt na pracę w 2014 r.*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-2014-r-,1,10.html>, Warszawa 2015, s. 29.

10,6 tys. osób³. Po przełomie ustrojowym w 1989 roku ciągłość procesów migracyjnych utrzymała się, chociaż liczbowe relacje tych procesów się zmieniły. W pięcioleciu 1990–1995 z Polski wyjechało 112,7 tys. osób, a z zagranicy przyjechało 32,5 tys. osób⁴.

Z przytoczonych danych można wyciągnąć przynajmniej cztery wnioski:

- niezależnie od zmian ustrojowych procesy migracyjne zachowały swoją ciągłość;
- w obu rozpatrywanych okresach emigracja ludności polskiej dominowała nad imigracją;
- ta niewątpliwa dominacja zmniejszyła się jednak kilkakrotnie;
- w ramach rozpatrywanych procesów migracyjnych dokonały się przeciwstawne zmiany ilościowe: intensywność emigracji nieco się zmniejszyła, a imigracji wzrosła trzykrotnie.

Do tego można dodać, że w sferze procesów migracyjnych dokonały się również istotne zmiany jakościowe: migracja peerelowska była najczęściej upolityczniona, a po przełomie ustrojowym stała się głównie zarobkowa.

Potężnym impulsem do przyspieszenia procesów migracyjnych, w tym również naszej emigracji zarobkowej, było przyjęcie Polski do Unii Europejskiej (UE) i przystąpienie do układu z Schengen. Oprócz wolnego przepływu towarów, usług, technologii i kapitału Unia proklamowała wolny przepływ ludności między krajami członkowskimi. Chociaż przepływy ludności następowały w UE ostrożnie i nie zawsze od razu, rozszerzały się one systematycznie.

Oprócz ogólnej liczby naszych emigrantów należy wyodrębnić także tych Polaków, którzy wyjechali „za chlebem” do Europy i tam zamieszkali (tabela 2).

Tabela 2. Liczba Polaków mieszkających za granicą (w mln)

	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2013
Ogółem	0,786	1,000	1,950	2,210	2,000	2,130	2,196
Europa	0,461	0,770	1,610	1,887	1,685	1,816	1,891

Źródło: „Gazeta Wyborcza” z 8 maja 2015 r.

Ilościowe przyspieszenie naszej ówczesnej emigracji jest od razu w tych liczbach widoczne. Między rokiem 2002 i 2006 ogółem zwiększyła się ona 2,5-krotnie, a do krajów europejskich prawie 3,5-krotnie. Do roku 2013 ten wzrost był oczywiście większy, bo prawie 3-krotny w skali ogólnej oraz po-

³ *Rocznik statystyczny 1997*, Warszawa 1997, s. 110.

⁴ *Ibidem*, s. 100.

nad 4,5-krotny do krajów europejskich. Szacuje się, że do końca 2015 roku dodatkowo wyemigrował ponad milion Polaków. W ten sposób liczba naszych emigrantów zwiększyłaby się do 3 mln⁵.

W literaturze zwraca się uwagę, że na postępujący wzrost emigracji Polaków z jednej strony oddziaływały czynniki przyciągające ją z zewnątrz, a z drugiej – czynniki wypychające z kraju. Wśród czynników przyciągających wymieniliśmy już decyzje UE w sprawie uwolnienia przepływu ludności między krajami członkowskimi. Oprócz tego największe znaczenie dla emigrantów ma fakt, że za granicą otrzymują kilkakrotnie wyższe wynagrodzenie za pracę. Wśród czynników wypychających emigrantów za granicę należy w pierwszej kolejności wymienić wysoką podaż naszej siły roboczej oraz wysokie bezrobocie, które systematycznie blokuje dostęp do miejsc pracy.

Chociaż emigrację ludności liczbowo traktujemy tu prawie na równi z bezrobociem, to jednocześnie musimy zauważyć, że są to procesy jakościowo zróżnicowane. Bezrobocie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym i szkodliwym. Natomiast emigracja zarobkowa ma jednocześnie zalety zarówno dla poszczególnych emigrantów, jak i dla kraju, z którego oni pochodzą. Po wyjeździe bowiem emigranci zdobywają pożądane miejsca pracy i najczęściej niewspółmiernie wyższe zarobki oraz świadczenia socjalne. Uzyskują poza tym dostęp do obcego języka, odmiennej kultury i różnorodnych doświadczeń zagranicznych. Rodzimy kraj i jego obywatele też z tego korzystają, ponieważ pracujący za granicą emigranci przysyłają część uzyskanych dochodów. Jeśli zaś wracają do domu na zawsze, to zasilają jednocześnie ojczyznę zdobytymi kwalifikacjami i umiejętnościami. Ale istnieje również odwrotna strona tego medalu: emigracja obciąża ojczysty kraj niewątpliwymi stratami. Zanim bowiem potencjalni emigranci dorosną do wieku produkcyjnego, są we własnym kraju wychowywani, żywieni, ubierani, nauczani w szkolnictwie podstawowym, średnim i wyższym, co wymaga wysokich nakładów indywidualnych i zbiorowych. Koszty te ponosi kraj i społeczeństwo. Gdyby emigranci chcieli gremialnie wrócić do swojego kraju (na co oczywiście się nie zanoszą), to powinno być dla nich oczywiste, że pracy nie znajdują. Wszystkie dostępne miejsca są bowiem zajęte, a o ich zdobycie ubiegają się milionowe rzesze krajowych bezrobotnych.

W świetle przeprowadzonego rozumowania syntetyczne pomiary krajowego deficytu miejsc pracy można sprowadzić do zsumowania liczby zarejestrowanego bezrobocia z liczbą Polaków, którzy wyemigrowali i osie-

⁵ Raport Work Service „Migracje zarobkowe Polaków”, Work Service_Migracje zarobkowe Polaków_2014_09-1.pdf, <https://www.workservice.pl/> (data dostępu: 19.07.2016 r.).

dlili się za granicą. Obliczeń tych dokonujemy dla okresu, w którym Polska była już członkiem europejskiego ugrupowania integracyjnego (2004–2015) (tabela 3).

Tabela 3. Deficyt miejsc pracy

Rok	Bezrobocie zarejestrowane (w tys.)		Emigracja zarobkowa (w tys.)		Deficyt miejsc pracy (w tys.)
2004	2099,6	+	1333,0	=	3999,6
2005	2773,0	+	1450,0	=	4223,0
2006	2309,4	+	1950,0	=	4259,4
2007	1746,6	+	2270,0	=	4016,6
2008	1473,8	+	2210,0	=	3683,8
2009	1892,7	+	2200,0	=	4092,7
2010	1954,7	+	2000,0	=	4554,7
2011	1982,7	+	2018,0	=	4000,7
2012	2136,8	+	2130,0	=	4266,8
2013	2157,9	+	2196,0	=	4353,9
2014	1825,2	+	*	=	*
2015	1563,5	+	3000,0*	=	4563,5

* Liczba szacowana przez ekspertów.

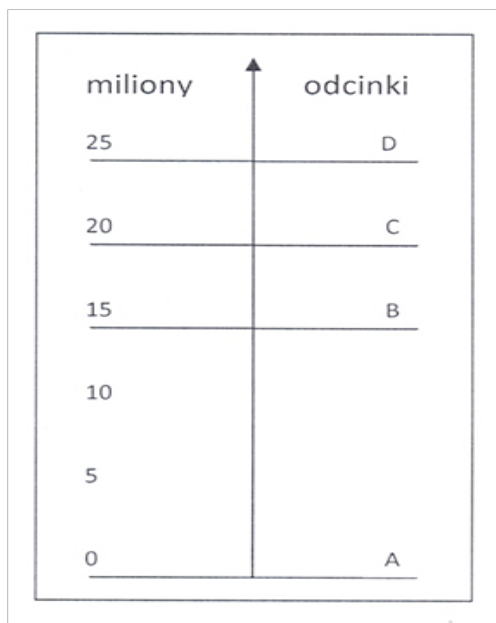
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Z przytoczonych liczb wynika, że krajowy deficyt miejsc pracy w badanym okresie był istotnie duży. Z reguły dla ponad 4 mln Polaków poszukujących dla siebie zatrudnienia brakowało takiej możliwości. Z 12 wyodrębnionych w zestawieniu lat tylko dwukrotnie deficyt ten ukształtował się na nieco niższym poziomie, ale ciągle powyżej 3 mln. Tylu też miejsc pracy w kraju brakowało.

Podażowo-popytowe pojmowanie deficytu

Deficyt miejsc pracy zależy także od relacji między podażą miejsc pracy i występującym na nią popytem. Należy przyjąć, że demograficznie zdeterminowana podaż siły roboczej powinna być rozpatrywana dwojako. W pierwszej wersji chodzi o podaż globalną, która przejawia się w wielkości i dynamice ludności w wieku produkcyjnym, a w wersji drugiej chodzi o podaż zaktivizowaną, która dotyczy liczby i dynamiki ludności aktywnej zawodowo. W kategorii ludności w wieku produkcyjnym mieszczą się cztery grupy osobowe: zatrudnieni w gospodarce narodowej, zarejestrowani bezrobotni, emigranci i osoby zawodowo bierne (żołnierze i oficerowie, za-

konnicy i duchowni, pełnoletni uczniowie i studenci, niepełnosprawni i pozostałe osoby zawodowo bierne). Natomiast w skład podaży zaktywizowanej wchodzi trzy pierwsze z wymienionych grup osobowych. Popyt na siłę roboczą traktowany jest jako popyt zrealizowany, który znajduje swój wyraz w wielkości i dynamice zatrudnienia w gospodarce narodowej. Z formalnego punktu widzenia w relacjach między podażą i popytem mogą zaistnieć trzy rozwiązania. Gdyby zdefiniowana w ten sposób podaż (zaktywizowana) pokrywała się liczbowo z występującym na nią popytem, to krajowe miejsca pracy byłyby w pełni wykorzystane. Gdyby natomiast podaż siły roboczej była nadmierna w stosunku do występującego na nią popytu, to musiałby się wówczas pojawić deficyt miejsc pracy. Gdyby wreszcie te relacje kształtowały się odwrotnie, to znaczy popyt byłby większy od rozpatrywanej podaży, to zamiast deficytu miejsc pracy wystąpiłby ich nadmiar. Są to oczywiście alternatywy formalne. Z przeprowadzonych zaś obliczeń już wynika, że w naszym kraju występował potężny deficyt miejsc pracy, który musiał być zdeterminowany przez odpowiednią nadwyżkę podaży nad popytem. Ilustruje to rys. 1.



Rys. 1. Interpretacja deficytu miejsc pracy (rok 2013)

Źródło: opracowanie własne.

Dla lepszego oglądu wykorzystano podwójną skalę w milionach i w odcinkach. Za pomocą odcinka AB odmierzone liczbę zatrudnionych w gospodarce narodowej w wybranym roku, to jest 14,107 mln ludzi. Odcinek AC

odmierza liczbę ludności aktywnej zawodowo, która wyniosła 17,747 mln, a odcinek AD – liczbę ludności w wieku produkcyjnym, to jest 24,637 mln. Liczbowa różnica między odcinkami AC i AB pokazuje wielkość krajowego deficytu miejsc pracy, różnica między AD i AC określa liczbę ludności zawodowo biernej, którą się tutaj szerzej nie zajmujemy.

Dla uzupełnienia obrazu posłużymy się także kategorią stopy zatrudnienia, którą zwykle oblicza się, dzieląc liczbę zatrudnionych w gospodarce narodowej przez liczbę ludności aktywnej zawodowo. Jest to kategoria, która pozwala wyjaśnić, w jakim stopniu podaż siły roboczej, demograficznie zeterminowanej, jest w gospodarce wykorzystana. Jest to poza tym kategoria przydatna do porównań międzynarodowych. Dane te ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Stopa zatrudnienia w Polsce na tle innych krajów w 2002 roku (w %)

Polska	57,1
UE-15	64,3
Ogółem kraje OECD	65,1
Kraje z najwyższą stopą zatrudnienia:	
Szwajcaria	78,9
Norwegia	77,1
Dania	76,4
Szwecja	74,9
Holandia	73,2
Wielka Brytania	72,7
USA	71,9
Kanada	71,5

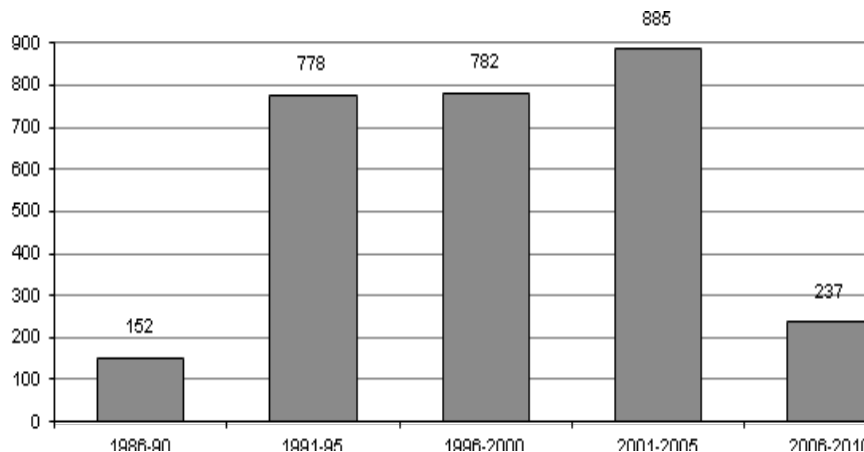
Źródło: M. Kabaj, *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 78.

Stopa zatrudnienia wskazuje, że należy ona do najniższych w świecie, a wykorzystanie potencjalnej siły roboczej jest u nas wyjątkowo słabe. W krajach UE i OECD stopa zatrudnienia jest o 13% wyższa niż w Polsce. W krajach z najbardziej prozatrudnieniowym wzrostem, nie wyłączając USA i Szwecji, stopy zatrudnienia są wyższe o ponad jedną czwartą, a nawet więcej.

Uzupełniająca interpretacja podaźowa

W tej uzupełniającej interpretacji chodzi o zbadanie absolutnych przyrostów ludności polskiej w wieku produkcyjnym w trzech przedostatnich pięcioleciach, kiedy przyrosty te były u nas podwyższone (rys. 2). Jeszcze w pięcioleciu poprzedzającym dekadę lat 90. przyrost ludności polskiej

w wieku produkcyjnym był niewielki i wynosił 152 tys. osób. W następnym pięcioleciu, w latach 1991–1995, zwiększył się pięciokrotnie i wyniósł 775 tys. osób. Po tym ewidentnym skoku nastąpiło dalsze zwiększenie rozpatrywanego przyrostu, który w latach 1996–2000 wyniósł 788 tys. osób. Przytoczone liczby dowodzą, że na tym się nie skończyło, ponieważ w pierwszym pięcioleciu nowego wieku ów przyrost osiągnął najwyższą liczbę – 885 tys. osób i się zakończył. Musimy także odnotować, że w następnym pięcioleciu (2006–2010) nastąpił czterokrotny spadek rozpatrywanej wielkości.

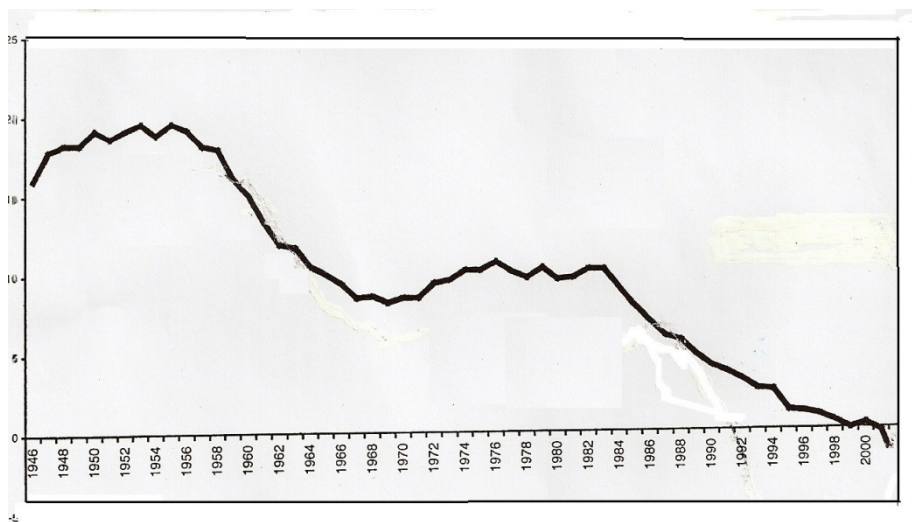


Rys. 2. Przyrosty ludności polskiej w wieku produkcyjnym (w tys.)

Źródło: E.V. Bowden, J.H. Bowden, M. Kabaj i in., *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku : amerykańsko-polski podręcznik akademicki makro- i mikroekonomii Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Warszawie*, Warszawa 2002, s. 678.

Opisywane zjawisko jest charakterystyczne dla Polski. Sięga ono w głąb historii narodowej, najbardziej do II wojny światowej, która doprowadziła do załamania się przyrostu naturalnego naszej ludności, uruchamiając na pokolenia wojenny cykl demograficzny. W dziesięcioleciach powojennych ujawniły się przemienne wyże i nize demograficzne, które prawem echa przeniosły się także na podaż siły roboczej (rys. 3).

Z rys. 3 wynika, że przyrost naturalny był w Polsce wielkością zmienną. Rozpatrywana krzywa polskiego przyrostu naturalnego miała kształt sinusoidalny (w miejsce ustępujących wyżów pojawiały się nize demograficzne), co świadczy o cyklicznym charakterze rozpatrywanego procesu. Przez pryzmat tych wahań łatwo jest jednocześnie dostrzec trend długofalowej tendencji spadkowej, która sprowadza charakteryzujące ją wielkości do zera, a następnie spycha je dalej w dół. Dlatego też rozpatrywaną krzywą można nazwać linią gasnącego przyrostu naturalnego ludności. Obie odnotowane tendencje – cykliczna i spadkowa – zasługują na to, aby je skomentować.



Rys. 3. Krzywa przyrostu naturalnego ludności polskiej w okresie powojennym

Źródło: opracowanie własne na podstawie roczników demograficznych.

Zacznijmy od wahań cyklicznych. Tę swoistą prawidłowość nazwano właśnie wojennym cyklem demograficznym, powstałym po 1945 roku. Dla Polski tragiczny bilans wojny zakończył się stratą ponad 6 mln obywateli, co stanowiło 22% ich ogólnej liczby.

Statystyka nie dostarcza bezpośrednich danych o wpływie II wojny światowej, w okresie jej trwania, na przyrost naturalny ludności polskiej. Niemniej jednak byłoby trudno założyć, że destrukcyjne oddziaływanie wojny na całokształt życia społeczno-gospodarczego kraju mogło ominąć rozpatrywaną sferę. Wyjątkowo trudne warunki bytowania, prześladowania, eksterminacja ludności, niedożywienie czy wręcz głód, niepewność jutra, masowy udział obywateli w wojnie frontowej i partyzanckiej powodowały, że biologiczne rozrastanie się rodzin było bardzo utrudnione albo nawet niemożliwe. Oznacza to, że liczba urodzeń na 1000 mieszkańców musiała się zmniejszyć, a liczba zgonów rosnąć. Oba te przeciwstawne procesy prowadziły w konsekwencji do redukcji przyrostu naturalnego, uruchamiając w ten sposób pierwszą fazę wojennego cyklu demograficznego, którą nazwano wojennym niżem demograficznym. Można było więc oczekiwać, że wymuszony przez wojnę spadek przyrostu naturalnego ludności polskiej zostanie po jej zakończeniu zrekompensowany, że na miejsce wojennego niżu demograficznego pojawi się wojenny wyż. Krzywa na rys. 3 potwierdza, że tak się istotnie stało. Granice czasowe owego wyżu można w Polsce usytuować w latach 1946–1959. W tym bowiem okresie przyspieszenie przyrostu naturalnego osiągnęło wyniki rekordowe, wynoszące w Polsce 16–19,5 prom.

Po roku 1959 krzywa naszego przyrostu naturalnego pobiegła stromo do dołu, znamionując kolejną niżową fazę wojennego cyklu demograficzne-

go. Wynikało to z zaniku skłonności do rekompensacyjnej (przyspieszonej) reprodukcji ludności. Jeszcze większe znaczenie miał fakt, że po dwudziestu czy po dwudziestu kilku latach od rozpoczęcia II wojny światowej na arenę dorosłego i małżeńskiego życia wkraczały roczniki wojennego niżu demograficznego. Jest rzeczą zrozumiałą, że liczba dzieci, które pojawiały się w rodzinach wywodzących się z „chudych demograficznie” roczników wojennych musiała być ograniczona. Spadek przyrostu naturalnego w okresie pierwszego powojennego niżu demograficznego był u nas bardzo duży: z 19,5 prom. w 1959 roku do 8,2 prom. w 1969 roku.

Po tym okresie Polska zdecydowanie wkroczyła w fazę drugiego powojennego wyżu demograficznego, który przypadł na dekadę lat 70. i trwał do lat 80. Przyrost naturalny ludności polskiej zwiększył się wówczas z 8,2 prom. do 10,8 prom. w punkcie szczytowym. Oznacza to więc, że drugi powojenny wyż demograficzny nie był tak wysoki jak pierwszy, ale skala przyspieszenia przyrostu naturalnego nie była bynajmniej mała.

Jest rzeczą zrozumiałą, że w dekadzie lat 70., kiedy masowo rodziły się polskie dzieci, to działo się tak dlatego, że pojawiały się one w rodzinach dojrzałych wiekowo. Kraj przeżywał wówczas podwójny wyż demograficzny – w sferze przyrostu naturalnego ludności oraz w sferze przyrostu ludności w wieku produkcyjnym. Mieliśmy więc do czynienia ze wzrostem podaży siły roboczej.

Wszyscy doskonale wiedzą, że w latach 70. ten podażowy wyż starano się w kraju zdyskontować ekonomicznie. Ponieważ brakowało w tym celu inwestycji własnych, pojawiło się u nas ponad 20-miliardowe zadłużenie w dolarach amerykańskich. Obciążenie to uznano później za zbyt wysokie, ale nie można zaprzeczyć, że w latach 70. zbudowano setki zakładów przemysłowych, nierzadko na podstawie nowoczesnej zachodniej technologii, oraz setki tysięcy nowych mieszkań.

W drugiej połowie lat 80. Polska weszła ponownie w fazę niżu demograficznego, który okazał się bardzo głęboki. W kolejnych latach nastąpiło całkowite wygaśnięcie przyrostu naturalnego, a następnie przekształcenie jego dodatnich wskaźników w ujemne.

Te ostatnie fakty wiążą się już jednak z tendencją do długofalowego wygaszania przyrostu naturalnego ludności, nakładającą się na jego cykliczne wahania. Najbardziej ogólną przesłanką, pozwalającą tę długofalową tendencję spadkową zrozumieć, jest postęp cywilizacyjny i związany z nim proces wydłużania się życia ludności. W starzejącej się populacji udział roczników starszych się zwiększał, a udział młodszych ulegał zmniejszeniu, co dotyczyło nie tylko mężczyzn, lecz także kobiet. Tymczasem ich zdolność rozrodcza jest przywilejem roczników młodszych, czyli tego przedziału wiekowego,

którego udział w strukturze ludności malał. Konsekwencją cywilizacyjnie zdeterminowanego starzenia się ludności stał się spadek liczby urodzeń na tysiąc mieszkańców. Co do zgonów, to w okresie dochodzenia ludności do swojej długowieczności, ich liczba mogła również maleć. Jednakże po przekroczeniu pewnej granicy dynamika zgonów musiała się zwiększać, co w ostatecznym rachunku przyczyniło się do spadkowej tendencji przyrostu naturalnego.

W tym krótkim przeglądzie historycznym opisano dwa wyże w przyroście naturalnym ludności: pierwszy w powojennych latach 50., drugi – w latach 70. Po dwudziestu czy dwudziestu kilku latach oba te wyże przeniosły się do ludności w wieku produkcyjnym, zwiększając przejściowo podaż siły roboczej. Pierwszy z tych podażowych wyzów ujawnił się właśnie w latach 70., kiedy usiłowano zdyskontować go ekonomicznie. Z drugim tego typu wyżem zetknęliśmy się w końcowej dekadzie minionego stulecia i w pierwszym pięcioleciu nowego wieku. Ten ostatni wyż w sferze podaży siły roboczej stworzył szansę wydatnego przyspieszenia rozwoju gospodarczego, wykorzystaną jednak w ograniczonym zakresie.

Uzupełniająca interpretacja popytowa

Wśród wielorakich teorii wzrostu gospodarczego można również znaleźć analityczną formułę, w której wzrost PKB zależy od dwóch sprzężonych ze sobą czynników: zatrudnienia i wydajności pracy:

$$\frac{Y_1}{Y_0} = \frac{Z_1}{Z_0} * \frac{W_1}{W_0}$$

gdzie:

$\frac{Y_1}{Y_0}$ – wskaźnik wzrostu PKB,

$\frac{Z_1}{Z_0}$ – wskaźnik wzrostu zatrudnienia,

$\frac{W_1}{W_0}$ – wskaźnik wzrostu wydajności pracy (oblicza się go, dzieląc Y przez Z),

0 – punkt wyjściowy badanego okresu,

1 – punkt końcowy badanego okresu.

Wydajność pracy jest w tej formule czynnikiem preferowanym, chociaż jednocześnie zostawiającym przestrzeń dla dynamicznego wzrostu zatrudnienia. Tak też często bywało w praktyce gospodarczej. Przykładowo, Amerykanie i Szwedzi stymulowali swoją krajową wydajność pracy za pomocą postępu technicznego, chociaż należą jednocześnie do krajów z najwyższą

w świecie stopą zatrudnienia. Chińczycy w swojej narodowej strategii gospodarczej kładą nacisk na utrzymywanie wysokiej wydajności pracy, ale jednocześnie rekordowo wykorzystują obfite zasoby swojej taniej siły roboczej. Zatrudnienie w gospodarce polskiej ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Liczba zatrudnionych w gospodarce krajowej w latach 1990–2014 (w mln)

1990	2000	2005	2010	2014
16,500	15,700	12,891	14,106	14,402

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z danych w niej zawartych wynika, że w latach 1990–2014 liczba zatrudnionych w naszej gospodarce zmniejszyła się o 13%, co oznacza, że w minionym ćwierćwieczu nie absorbowwała ona należycie rosnącej podaży siły roboczej. O generalnym spadku zatrudnienia w gospodarce zdecydowały analogiczne spadki cząstkowe w poszczególnych jej gałęziach, co dotyczy zwłaszcza pierwszej połowy rozpatrywanego okresu. Na przykład między rokiem 1989 a 2002 zatrudnienie w przemyśle polskim zmniejszyło się z 4,9 mln do 2,9 mln, w budownictwie – z 1,3 mln do 751 tys., w rolnictwie – z 4,5 mln do 3,8 mln, chociaż w sferze szeroko pojmowanych usług nastąpił (dla przeciwwagi) szybki wzrost zatrudnienia. Trzeba także uwzględnić, że po roku 1989 przeszliśmy w naszym kraju na długie lata z dodatniego bilansu handlowego do ujemnego, co doprowadziło pośrednio do importu z zagranicy około milionowego bezrobocia.

Wszystko to razem działo się pod wpływem załamania naszego wzrostu gospodarczego na początku lat 90., kiedy polski PKB zmniejszył się o 18%, a odbudowa tego załamania trwała do roku 1996, czyli siedem lat. W latach późniejszych bywało lepiej, ale nie zawsze i nie wszędzie. We wniosku końcowym trzeba więc stwierdzić, że w minionym ćwierćwieczu wzrost gospodarczy naszego kraju nie był wzrostem prozatrudnieniowym, lecz był pozbawiony tego waloru. W kraju świadomie zrezygnowano ze wzmocnionej podaży siły roboczej, która się ukształtowała na fali ostatniego wyżu demograficznego.

Bibliografia

- Bowden E.V., Bowden J.H., Kabaj M. i in., *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku : amerykańsko-polski podręcznik akademicki makro- i mikroekonomii Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Warszawie*, Warszawa 2002.
- Kabaj M., *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Popyt na pracę w 2014 r.*, GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-2014-r-,1,10.html>, Warszawa 2015.

Raport Work Service „Migracje zarobkowe Polaków”, Work Service_Migracje zarobkowe Polaków_2014_09-1.pdf, <https://www.workservice.pl/> (data dostępu: 19.07.2016 r.).
Rocznik statystyczny 1997, Warszawa 1997.

Wiesław Iskra – prof. dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Andrzej Wilk

THE POLICY AND LEGACY OF MARGARET THATCHER

After the crisis of 2008 gradually have taken place a critical re-examination of so-called neoliberalism and the return to concepts and findings of John Maynard Keynes. Thomas Piketty pointed out: „Margaret Thatcher in Britain and Ronald Reagan in the United States promised to” roll back the welfare state „that allegedly sapped the animal spirits of Anglo-Saxon entrepreneurs and thus to return to pure nineteenth-century capitalism, which would allow the United States and Britain to regain the upper hand. Even today, many people in both countries believe that the conservative revolution was remarkably successful, because their growth rates once again matched continental European and Japanese levels”¹.

In this context it seems desirable to take a fresh look at the policy and legacy of Margaret Thatcher who, for many years had been glorified by her over-zealous and – sometimes very influential – supporters.

During her student years at Oxford University Margaret Thatcher became familiar with the concepts and theories of Friedrich Hayek and Milton Friedman. As a British Prime Minister regarded them as her gurus. They visited her frequently at Downing Street.

Like many other conservatives she believed „Keynes is out of date”. Therefore was disagreeably impressed by the fact that both President Giscard d’Estaing and Prime Minister Andreotti were followers of Keynesian economics. She recalled „an extraordinary intervention by President Giscard in which he mounted a spirited defence of Lord Keynes and clearly rejected the basic free market approach as unnecessarily deflationary. Sig. Andreotti (...) endorsed the French view”².

Many of Margaret Thatcher’s followers have regarded her conservative economic and social policies as main components of her legacy. Actually

¹ T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, translated by A. Goldhammer, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts London, England 2014, p. 98.

² M. Thatcher, *The Downing Street Years*, Harper Collins Publishers, London 1993, p. 70.

these policies at the outset of Mrs. Thatcher's first term as a Prime Minister had given disastrous results. „Government spending was curbed to control the money supply, while the currency was allowed to float, both decisive breaks with post-war orthodoxies. Industrial subsidies were cut, sending many firms to the wall. Against the background of a world recession, the result was a sharp rise in unemployment. By 1981, when joblessness stood at 2.7 m, police were battling Molotov-cocktails – throwing protesters on many city streets in Britain. This was Mrs Thatcher's low-water mark. She was, for a time, the most unpopular prime minister on record. (...) The 1981 budget contained more spending cuts, further depressing demand in the teeth of the recession; 364 economists condemned her policies in a letter to the 'Times'”.

Mrs Thatcher's support for dogmatic monetary theory was criticized by her opponents within Conservative Party. They thought that in accordance with the theory „inflation could only be brought down by a fierce monetary squeeze, we were squeezing the economy in the middle of a recession. Such dogmatism, they argued, similarly prevented our using practical tools of economic policy like prices and incomes control and forced us to cut public spending when, as Keynes had argued, public spending should be increased to lift an economy suffering from lack of demand”³.

They did not convince the Prime Minister. Public expenditures grew because of increased defence spending. They did not involve a significant increase of demand. Social costs of Thatcherism were high.

„Defetism and retreat”

After 1945 the Labour Government under Prime Minister Clement Attlee had taken into consideration the desire for independence of the colonial peoples and accepted free India and Pakistan. Later the Conservative Government headed by Harold Macmillan – who understood „the wind of change” in colonies – contributed to the decolonization process⁴.

The end of Empire raised questions about the future of Great Britain. In 1959 Bertrand Russell predicted: „I see the future of Great Britain on the analogy of what happened in Holland. Holland was a great power in the seventeenth century and then it ceased to be a great power; but it ceased without disaster. It ceased without any particular catastrophe and settled down

³ „The Economist” April 13th–19th 2013, p. 21.

⁴ B. Lapping, *End of Empire*, Granada Publishing Ltd., London 1985, pp. 13–14.

quite well to be a very civilized and a very respectable minor power, and I think that's what we must hope to do"⁵.

The Russell's view probably was not shared by the British majority. Imperial nostalgia survived. For many Britons decolonization did not mean necessary adjustment to historical changes but simply „defetism and retreat”.

In April 1982 Argentinian military forces attacked Falkland Islands. For Margaret Thatcher it was a proverbial God-sent opportunity to get out of troubles caused by her economic policy and to win public support by decisive military action. After the victory in the Falkland war she claimed: „We have ceased to be a nation in retreat. We have instead a newfound confidence – born in the economic battles at home and tested and found true 8000 miles away. (...) We rejoice that Britain has rekindled that spirit which has fired her for generations past and which today has begun to burn as brightly as before”⁶.

As it was noted by „The Economist” „emboldened by the Falkland Victory, she tried to push China for a deal that would allow for a continued British role in Hongkong after 1997. Deng Xiaoping firmly made it clear that was unacceptable. She rapidly capitulated”⁷.

The agreement concluded by Thatcher and Deng in 1984 paved way to Hong Kong's handover to China in 1997.

In her autobiography the agreement was assessed in the following words: „It was no triumph: but nor it could be, considering the fact that we were dealing with an intransigent and overwhelmingly superior power”⁸. Thus political realism was stronger than imperial nostalgia.

The selective freedom fighter

Margaret Thatcher was strong political supporter of political and economic changes in Central and Eastern Europe. She convinced President Reagan that Mikhail Gorbachev was a reliable partner of political dialogue and thus contributed to the end of Cold War. On the other hand she did not speak up against Pinochet's terror in Chile.

In October 1985 at the meeting of the British Commonwealth in Nassau Prime Minister Thatcher strongly opposed the participation in international sanctions against racist South Africa. Later she did not change her mind either. Nelson Mandela recalls the circumstances of his three-hour meeting

⁵ B. Russell, *Bertrand Russell Speaks His Mind*, Bard Books, N.Y. 1960.

⁶ M. Thatcher, *The Downing Street Years*, *op.cit.*, p. 235.

⁷ „The Economist” April 13th–19th 2013, p. 23.

⁸ M. Thatcher, *The Downing Street Years*, *op.cit.*, p. 492.

with her: „By the time I got to Mrs Thatcher I was feeling poorly and I was later diagnosed as having a mild case of pneumonia. But it did not interfere with our meeting, except that she chided me like a schoolmarm for not taking her advise and catting down on my schedule. Even though Mrs Thatcher was on the opposit side of the ANC on many issues, such as sanctions, she was always a forthright and solicitous lady. In our meeting that day, though, I could not make the slightest bit of headway with her on the question of sanctions”⁹.

The Polish question

In November 1988 Mrs Thatcher visited Poland and had talks with General Jaruzelski and Prime Minister Mieczysław Rakowski as well as with Solidarity (Solidarność) leaders. The British guest got mixed feelings from her talks with General Jaruzelski: „He even said he admired the trade union reforms I had put in Britain. When he finished I pointed out that people in Britain did not have to rely on trade unions as a means of expressing their political views because we had free elections. General Jaruzelski was in any case a slightly awkward interlocutor until you got to know him: his dark glasses and his oddly rigid posture (the result of back trouble) made him seem rather remote. But I did not underrate his intelligence – nor his connections, for I knew he was close to Mr Gorbachev. The proof that the General was a Pole and not just a communist was that just before my aeroplane was about to leave, in an unscheduled appearance his car screamed to a halt beside the aircraft and the General leapt out with a huge bouquet of flowers. Not even Marxism could suppress Polish gallantry”¹⁰.

In Mieczysław Rakowski she found a politician familiar with Thatcherism. The Solidarity leaders expected from her support and advice. They received both. She was for moderation and dialogue: „The Solidarity leaders were a mixture of workers and intellectuals. Mr Walesa was in the former group, but he had a large physical presence as well as a symbolic importance which allowed him to dominate. He told me that Solidarity was disinclined to accept the Government’s invitation to join in round – table talks, believing – probably rightly – that the purpose was to divide and if possible discredit the opposition. Solidarity’s goal he described as ‘pluralism’, that is a state of affairs in which the Communist Party was not the sole legitimate authority. What struck me, though, was that they did not have a specific plan of action with immediate practical objectives. Indeed, when I said that I thought that Solida-

⁹ N. Mandela, *Long Walk to Freedom*, Back Bay Books, N.Y. 2008, pp. 802–803.

¹⁰ M. Thatcher, *The Downing Street Years*, *op.cit.*, p. 780.

rity should attend the talks and submit its own proposals in a form of a detailed agenda with supporting papers my hosts looked quite astonished”¹¹.

Margaret Thatcher was well-acquainted with Polish problems and respected Polish national interests. Her autobiography helps to correct wrong information concerning the Polish participation in the important talks of the two-plus-four. According to Adam D. Rotfeld the participation was the result of „diplomatic professionalism” of Minister Krzysztof Skubiszewski¹². It is both untrue and naive. In the autobiography we can find the following clarification of the problem: „Chancellor Kohl had managed to convey the worst possible impression by his unwillingness to have a proper treaty to settle Germany’s border with Poland. Prime Minister Tadeusz Mazowiecki, whom I had first met in very different circumstances in Gdansk in November 1988, discussed his fears with me when he came to London in February 1990. I pressed the matter - though I received no real response – when I met Chancellor Kohl at the start of an Anglo-German summit in London at the end of March. I also ensured that the Poles received special status at the talks of the ‘two-plus-four’ (or as I preferred to call it the ‘four-plus-two’ – that is the Berlin Four Powers and the Two Germanies). Finally, and after much pressure, Chancellor Kohl did agree to settle Germany’s border with Poland by a special treaty signed in November 1990”¹³.

Divisive legacy

Under Prime Minister Thatcher the income distribution in Britain had been reshaped in the favour of wealthy minority. Some social groups had shared Mrs Thatcher’s view that trade unions made the state ungovernable. But the instruments which she used to curb their power have been regarded by many as too harsh ones.

Alliance of Margaret Thatcher and Ronald Reagan had enhanced the international position of the United Kingdom. Thatcherism and reaganomics were similar both in their monetary assumptions as well as in economic performance. However Ronald Reagan had left high budget deficit whereas Margaret Thatcher managed to avoid it.

Some analysts drew attention to the fact that in spite of Mrs Thatcher’s rhetoric about reforming the welfare state the share of public sector in GDP was almost the same at the end of her stay at Downing Street, as it was when

¹¹ *Ibidem*, p. 781.

¹² A.D. Rotfeld, *W cieniu 12 rozmów z M. Wojciechowskim*, Wydawnictwo Agora i PISM, Warszawa 2012, p. 259.

¹³ M. Thatcher, *The Downing Street Years*, *op.cit.*, p. 799.

she became Prime Minister. The hatred of the left-wing local councils made her to turn the United Kingdom into highly centralized state.

„She was a true blue Tory who marginalised the Tory Party for a generation. Tories ceased to be a national party, retreating to the south and the suburbs and all but dying off in Scotland, Wales and the northern cities”¹⁴.

After leaving the office Mrs Thatcher was convinced that „the balance sheet of Thatcherism in Scotland is a lopsided one: economically positive but politically negative. After a decade of Thatcherism, Scotland had been economically transformed for the better. People moved in large numbers from the older declining industries such as steel and shipbuilding to new industries with a future such as electronics and finance”¹⁵.

In the period of globalization steel and shipbuilding industries under protection of local governments became strong in Asia. Great Britain – for centuries an exporter of high quality steel products – lost her market position. The craftsmanship and competencies of the British steelworkers and engineers became useless.

In this context it is relevant to note that German companies did not give up the manufacturing of traditional „Made in Germany” products. They have cultivated their unique skills and modernized traditional technological processes. It has helped them to resist the crisis¹⁶.

The Thatcherism had caused problems which are felt in our times. „Her reforms, it is said, sewed the seeds of the recent economic crisis. Without Thatcherism, the big bang would not have happened. Financial services would not make up such a big slice of the British economy and the country would not now be struggling under the burden of individual debt caused by excessive borrowing and – government debt caused by the need to bail out the banks”¹⁷.

Margaret Thatcher helped to propagate in Central and Eastern Europe concepts of Friedrich Hayek who claimed that a state involvement in economy starts „road to serfdom”. She – as well her numerous supporters and admirers – failed to notice that in Norway, Sweden and Austria state-owned companies successfully compete with private businesses and the govern-

¹⁴ „The Economist” April 13th–19th 2013, p. 23.

¹⁵ M. Thatcher, *The Downing Street Years*, *op.cit.*, p. 623.

¹⁶ More on the subject see: A. Wilk, K. Wilk, *Odporni na kryzys (Niemieckie przedsiębiorstwa w warunkach międzynarodowego kryzysu finansowego)*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 2(15).

¹⁷ „The Economist” April 13th–19th 2013, p. 9.

ments of these countries are not totalitarian regimes ready to set up concentration camps for political opposition.

Thatcherism – unfortunately – distracted attention of the politicians of the former Soviet block from valuable and highly relevant experiences of the Scandinavian countries. The problems and difficulties of the new members of EU to some extent have been caused by the distraction

The Margaret Thatcher's father, a Methodist, preached the values of self-help, thrift and hard work. She was convinced that an economy should be free as far as possible of state control and be motivated by these values. However in real life corporate leaders used to practice greed and conspicuous consumption instead of thrift and hard work. They have developed companies „too big to fail” ready to apply for a governmental financial rescue.

The excessive deregulation – both in Great Britain and the United States – was favourable to „creative accounting”, securitization and risky financial instruments. The Falkland victory has spoiled the relations of Great Britain with Argentina. The diplomatic capitulation in Beijing contributed to the good Chinese-British relations. The Thatcher's legacy should be analysed and assessed both by researchers and policy makers – in order to find out – what is to be done and what should be avoided in the future.

Bibliography

- Russell B., *Bertrand Russell Speaks His Mind*, Bard Books, N.Y. 1960.
Mandela N., *Long Walk to Freedom*, Bay Bay Books, N.Y. 2008.
Lapping E., *End of Empire*, Granada Publishing Ltd., London 1985.
Thatcher M., *The Downing Street Years*, Harper Collins Publishers, London 1993.
Wapshott N., *Keynes v/s Hayek. The Clash that Defined Modern Economics*, Polish translation: *Keynes kontra Hayek. Spór, który zdefiniował współczesną ekonomię*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.
Wilk A., *Margaret Thatcher i jej ideologia*, „Przegląd Socjalistyczny” 2013, nr 1–2(40–41).
Wilk A., Wilk K., *Odporni na kryzys (Niemieckie przedsiębiorstwa w warunkach międzynarodowego kryzysu finansowego)*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 2(15).
„The Economist” April 13th–19th 2013.

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

Piotr Ptak

DOBRE I ZŁE STRONY UTRZYMYWANIA DEFICYTU FISKALNEGO

Znakomity udział w rozpowszechnianiu postrzegania deficytu fiskalnego jako instrumentu mogącego pobudzać gospodarkę w okresach recesji teoria ekonomii zawdzięcza przede wszystkim angielskiemu ekonomiście – Johnowi Maynardowi Keynesowi, jednemu z najwybitniejszych ekonomistów XX wieku, a następnie również jego zwolennikom i apologetom. Za sprawą Keynesa ekonomiści zwrócili uwagę na pozytywne właściwości utrzymywania deficytów w zakresie stabilizacji koniunktury. Z jednej strony badania empiryczne potwierdzają, że w krótkim okresie wzrost deficytu może zwiększyć łączny popyt w gospodarce, a tym samym przejściowo przyspieszyć wzrost gospodarki, jeśli akurat w danym momencie jej moce wytwórcze nie są w pełni wykorzystane, czyli właśnie w okresie recesji. Z drugiej, teoria Keynesa dostarczyła politykom przesłanek, aby zwiększać wydatki bez podnoszenia podatków i tym samym zrezygnować z narzuconej sobie dyscypliny w postaci zrównoważonych budżetów, która występowała przed pojawieniem się teorii. Negatywna ocena deficytów ma bowiem bardzo starą tradycję, sięgającą jeszcze czasów Adama Smitha. Przekonanie, że prowadzenie zdrowej polityki fiskalnej to dążenie do zapewnienia równowagi budżetowej, a więc unikanie deficytów, było powszechne aż do lat 30. XX wieku.

Zarówno wyniki badań empirycznych, jak i doświadczenia międzynarodowe wskazują, że zrównoważone finanse publiczne stanowią jeden z fundamentów długofalowego wzrostu gospodarczego i są kluczowym elementem stabilności makroekonomicznej. Z kolei utrzymywanie wysokiego i chronicznego deficytu fiskalnego przez negatywny wpływ na krajowe oszczędności, wzrost premii za ryzyko kraju – a tym samym wyższy koszt pozyskania kapitału oraz rosnące koszty obsługi narastającego długu publicznego – wpływa hamująco na akumulację kapitału i w efekcie przyczynia się do obniżenia tempa wzrostu potencjalnego PKB¹. Jednakże ten bezpośredni kanał negatywnego wpływu deficytu na długofalowe tempo wzrostu

¹ Zob. np. *Program konwergencji. Aktualizacja 2012*, Warszawa 2012, <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1002171/Program+Konwergencji+-+Aktualizacja+2012>, s. 32.

gospodarki nie jest kanałem jedynym. Tych kanałów jest znacznie więcej. Niniejszy artykuł odnosi się tylko do kilku z nich. Po pierwsze, oznacza wyższe podatki w przyszłości. Po drugie, zarówno wzrost, jak i utrzymywanie chronicznego deficytu prowadzą to trwałego zwiększania długu publicznego, od którego odsetki – w pierwszej kolejności – wypychają wydatki potencjalnie prorozwojowe, a więc wydatki na takie cele, jak: infrastruktura, wymiar sprawiedliwości, badania i rozwój. Po trzecie, deficyt prowadzi do przekierowywania publicznych środków na cele, które przynoszą korzyści wybranym grupom społeczeństwa zamiast społeczeństwu jako całości, co z kolei nie sprzyja racjonalności ani efektywności wydatków publicznych. W obu przypadkach deficyt utrwała gorszą strukturę wydatków publicznych. Po czwarte, zużywa on prywatne oszczędności, które mogłyby finansować inwestycje przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja kanałów oddziaływania deficytu fiskalnego na tempo wzrostu gospodarczego, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Teoria Johna Maynarda Keynesa

W czasach przed wybuchem wielkiego kryzysu, a więc w okresie, kiedy dominowały koncepcje ekonomii klasycznej, zasady polityki budżetowej państwa często odnoszone były do polityki budżetowej rodziny. Już Adam Smith – ojciec klasycznej ekonomii – zauważył: „To, co jest roztropnością w prywatnym życiu każdej rodziny, nie może chyba być szaleństwem w życiu wielkiego królestwa”². Odpowiedzialność finansową państwa kojarzono w zasadniczy sposób z tą, która decyduje o pomyślności rodziny. Oszczędność była cnotą, co znajdowało odzwierciedlenie w poglądzie, że budżet państwa powinien być co najmniej zrównoważony, a deficyt dopuszczano tylko w nadzwyczajnych okolicznościach. Poważny i trwały deficyt uznawano za przejaw fiskalnego szaleństwa³. Rzeczywiście, aż do lat 30. XX wieku powszechnie uważano, że równowaga między wydatkami a dochodami państwa to stan normalny, a brak takiej równowagi – czyli deficyt budżetu – stan anormalny (takiego określenia użyto do oceny deficytu w jednym z podręczników do finansów publicznych w XIX wieku)⁴. Zrównoważenie

² A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, tłum. A. Prejbisz, PWN, Warszawa 1954, s. 47.

³ J. M. Buchanan, J. Burton, R.E. Wagner, *The consequences of Mr. Keynes*, „Hobart Paper” 1978, No. 78, w: *Odkrywając wolność*, Zysk i S-ka, Poznań 2012, s. 951.

⁴ L. Cossa, *Początki nauki finansów*, E. Wende i Spółka, Warszawa 1884, za: A. Rzońca, *Paraliżujący deficyt*, „Zeszyt FOR” 2008, nr 1, s. 17.

budżetu było niewątpliwie dobrą regułą polityki fiskalnej, prostą i kompleksowo ujmującą problem. Nie oznaczało to, że rządy się nie zadłużały. Wprost przeciwnie – dług publiczny często osiągał pokaźne rozmiary. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii w 1820 roku sięgał on 132% PKB. Państwa jednak zazwyczaj nie zaciągały długu w dobrych czasach. Dług publiczny pojawiał się w czasie wojen, kiedy wydatki publiczne znacznie wzrastały, albo w okresach katastrof (powodzi, zarazy, suszy itp.), gdy gwałtownie spadały wpływy państwa z tytułu podatków⁵. Deficyty powodowane były również trudnościami związanymi z tworzeniem odpowiedniej bazy dochodów dla wydatków rosnących w warunkach szybkiego postępu cywilizacyjnego⁶. Mimo powszechnego uznania reguła wyrażona w zrównoważonym budżecie została złamana w latach 30. XX wieku, a deficyt budżetu ekonomici zaczęli postrzegać jako instrument mogący pobudzać gospodarkę w okresach recesji. Znakomity udział w rozpowszechnieniu takiego postrzegania deficytu miał angielski ekonomista John Maynard Keynes. W odniesieniu do polityki zrównoważonych finansów publicznych, zalecanej przez ekonomistów przed wielkim kryzysem, napisał on w wydanej w 1936 roku – a więc wkrótce po największym kryzysie w światowej gospodarce – *Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza*⁷: „Zrobiliśmy się tak ostrożni, dobrze się zastanawiając, zanim obarczymy potomnych ciężarami finansowymi (...), że niełatwo nam już uniknąć plagi bezrobocia”. Recepty na zapobieżenie podobnym kryzysom w przyszłości upatrywał Keynes w wydatkach publicznych finansowanych pożyczkami, a więc w deficycie fiskalnym.

W czasie recesji część istniejących zdolności wytwórczych w gospodarce jest niewykorzystywana, co powoduje wzrost bezrobocia. Maleje również liczba gospodarstw domowych i przedsiębiorców, chętnych do zaciągania kredytów na sfinansowanie dodatkowych wydatków. Społeczeństwo niepewne, co stanie się w niedalekiej przyszłości, jest mniej skłonne do dokonywania wydatków niż w „normalnych” czasach. Staje się bardziej zapobiegliwe, oszczędzając większą część dochodu. W tych warunkach państwo przez deficyt fiskalny (wzrost wydatków lub zmniejszenie obciążeń podatkowych) może przyspieszyć przekształcanie prywatnych oszczędności w wydatki, czyli zwiększyć globalny popyt w gospodarce, co przełoży się na przyspieszenie dynamiki PKB.

Istotnym postulatem teorii Keynesa było również to, że opowiadał się za zwiększaniem deficytu wyłącznie w warunkach recesji, ponieważ miał

⁵ A. Rzońca, *Paraliżujący...*, op.cit., s. 17.

⁶ A. Wernik, *Finanse publiczne. Cele, struktury, uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2011, s. 178.

⁷ J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956, s. 156.

świadomość, że w okresie cyklicznego ożywienia, które zawsze następuje po recesji, większe wydatki publiczne będą skutkowały wzrostem cen i wypychaniem wydatków prywatnych. Pisał⁸: „Zatrudnienie danej liczby osób przy robotach publicznych odbije się na całkowitym zatrudnieniu o wiele silniej w okresie poważnego bezrobocia niż później, gdy gospodarka zbliża się do stanu pełnego zatrudnienia” oraz podkreślał, że: „Dobra koniunktura to czas na surowość skarbu państwa”⁹.

Jak pokazuje historia gospodarcza, zalecenie Keynesa zostało zignorowane. Wybierani w powszechnych wyborach politycy wykazują naturalną skłonność do wydawania środków publicznych na projekty, które przynoszą wymierne korzyści wyborcom tych polityków bez nakładania dodatkowych podatków w celu sfinansowania owych projektów. Gdy politycy stają się świadomi, że generowanie długu publicznego nie jest szkodliwe, ale nawet opłacalne, nie czują się dłużej ograniczeni w kreowaniu długu i zwiększaniu wydatków. Do czasu obowiązywania reguły zrównoważonego budżetu zwiększanie wydatków było wyznaczane przez stronę dochodową budżetu, a więc poziom podatków. Gdy poglądy Keynesa stały się dominujące, ta niepisana norma została złamana, a kreowanie deficytów budżetowych stało się czymś naturalnym. Ponadto, jak wspomniano, implikacją wynikającą z teorii Keynesowskiej było to, że deficyt miał służyć jako instrument stymulujący koniunkturę w czasie recesji, gdy agregatowy popyt spada i bezrobocie rośnie. Jednakże budżet powinien notować nadwyżkę budżetową, gdy agregatowy popyt był nadmierny w stosunku do stanu pełnego zatrudnienia, co prowadziło do nierównowagi gospodarczej. W rzeczywistości politycy szybko zrezygnowali z nadwyżek budżetowych „i stali się przynajmniej w połowie keynesistami, a polityka budżetowa prowadzona była tylko w połowie zgodnie z paradygmatem Keynesowskim”¹⁰.

Teoria Keynesa, przejawiająca się między innymi w finansowaniu wydatków z deficytu, dostarczyła politykom wymówki, aby zwiększać wydatki bez podnoszenia podatków i tym samym zrezygnować z narzuconej sobie dyscypliny w postaci zrównoważonych budżetów, która występowała przed pojawieniem się teorii. Potwierdzają to wyniki fiskalne rządów na całym świecie stanowiące dowód na zignorowanie zaleceń teorii J.M. Keynesa. Dane fiskalne dla krajów OECD wskazują, że 42 z 43 lat od roku 1970 do 2013 charakteryzowały się występowaniem deficytu budżetowego (a w Sta-

⁸ *Ibidem*, s. 151.

⁹ Cyt. za: R. Skidelsky, *Keynes. Powrót mistrza*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012, s. 161.

¹⁰ J.M. Buchanan, R.E. Wagner, *Democracy in Deficit: The Political Legacy of Lord Keynes*, Vol. 8, w: *The Collected Works of James M. Buchanan*, Liberty Fund, Indianapolis 1999–2002, s. 33.

nach Zjednoczonych 41 lat w tym okresie)¹¹, natomiast w krajach Unii Europejskiej w okresie 1995–2013 nadwyżka budżetowa wystąpiła tylko raz.

Z technicznego punktu widzenia roczne równoważenie budżetu nie jest zgodne ze sztuką prowadzenia polityki fiskalnej. Polityka fiskalna musi być antycykliczna, wymaga więc uwzględnienia fazy cyklu koniunkturalnego, w której gospodarka akurat się znajduje¹², a także różnego rodzaju szoków zewnętrznych dotyczących gospodarkę. Właśnie cykliczny charakter gospodarki uniemożliwia stosowanie reguły rocznego zrównoważenia budżetu. W sytuacji kiedy gospodarka znajdzie się w recesji, wymóg zrównoważenia budżetu tylko potęgowałby tendencje recesyjne, a więc oddziaływałyby procyklicznie zamiast antycyklicznie. Natomiast utrzymywanie deficytu w fazie ożywienia prowadziłoby do nierównowagi w gospodarce oraz pojawienia się zagrożeń dla stabilności finansów publicznych w przypadku ponownego spowolnienia czy też wejścia gospodarki w fazę recesji. Ekonomisci postulują zrównoważenie budżetu, ale średnio w cyklu koniunkturalnym (nadwyżka budżetowa w okresie boomu, a deficyt w czasie recesji), co *de facto* zalecał sam Keynes¹³.

Deficyt fiskalny a wzrost gospodarczy w długim okresie

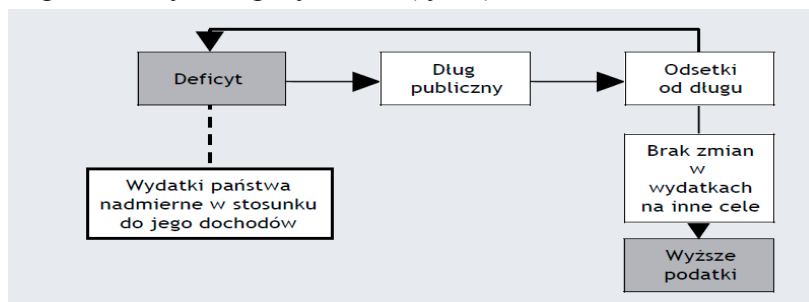
Utrzymywanie chronicznego deficytu prowadzi do coraz większego długu publicznego, który w pewnym momencie może zagrozić długookresowej stabilności finansów publicznych. Zmniejszenie bądź eliminacja deficytu fiskalnego będącego źródłem długu publicznego może nastąpić albo przez zwiększenie dochodów budżetowych, albo zmniejszanie wydatków publicznych. Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że bardzo często deficyt fiskalny eliminuje się, podnosząc obciążenia podatkowe, a nie zmniejszając wydatki. Podwyższanie obciążeń podatkowych bowiem w istocie oznacza, że koszt ograniczenia nierównowagi w finansach publicznych dotyczy wszystkich podatników (im więcej ich jest, tym mniej jest dotkliwy dla pojedynczego podatnika), natomiast każda próba ograniczenia wydatków narusza interesy tych członków społeczeństwa, do których są one adresowane, i często wywołuje ich protesty. Interes adresatów poszczególnych wydatków

¹¹ Baza danych OECD.

¹² Zob. np. H.S. Rosen, T. Gayer, *Public Finance*, McGraw-Hill, New York, 9-th edition.

¹³ O antycyklicznej polityce „budżetowej” po raz pierwszy można było usłyszeć w przypowieści zawartej w Księdze Rodzaju. Faraonowi przyśniło się siedem krów tłustych i siedem chudych: „Gdy był głód na całej ziemi, Józef otwierał wszystkie spichlerze, w których było zboże, i sprzedawał zboże Egipcjanom”. Cyt. Za: *Biblia Tysiąclecia*. Z opisu snu Józef wynioskował, że Egipt czeka siedem lat obfitych zbiorów, a następnie siedem lat nieudanych. Doradził więc faraonowi, aby zaoszczędził część urodzajów zebranych w dobrych czasach i wykorzystał je w czasach złych.

jest bardziej uświadomiony i skoncentrowany. Dochody gospodarstw domowych po uiszczeniu podwyższonych podatków spadają, ale nie na tyle, aby protestować przeciwko podwyżkom podatków, w przeciwieństwie do często gwałtowniejszych protestów przeciwko cięciom wydatków. W ten sposób utrzymywanie deficytu fiskalnego w terażniejszości prowadzi do wyższych obciążeń podatkowych w przyszłości (rys. 1).



Rys. 1. Deficyt fiskalny a wyższe podatki w przyszłości

Źródło: A. Rzońca, *Paraliżujący deficyt*, „Zeszyt FOR” 2008, nr 1, s. 7.

Podwyższanie podatków jest niepopularne politycznie, negatywnie wpływa też na dynamikę rozwoju gospodarczego, zwłaszcza kiedy w punkcie wyjściowym poziom obciążeń podatkowych jest już relatywnie wysoki. Również badania empiryczne i analiza doświadczeń wielu krajów wskazują, że najkorzystniejszym scenariuszem redukcji źródła zadłużenia jest konsolidacja fiskalna skoncentrowana po stronie wydatków, ponieważ jej skutki są najbardziej trwałe¹⁴.

Kontynuacja stanu, w którym dynamika długu publicznego przewyższa dynamikę wzrostu gospodarczego, doprowadzi – prędzej czy później – do wypychania różnych kategorii wydatków publicznych przez wydatki przeznaczone na obsługę długu publicznego.

Doświadczenia międzynarodowe krajów zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się potwierdzają, że w pierwszej kolejności ograniczeniu ulegają wydatki potencjalnie prorozwojowe. Przykładowo, wyniki badań przeprowadzonych w państwach Europy Środkowej i Azji Centralnej wskazują, że na 18 przypadków silnej redukcji deficytu fiskalnego skoncentrowanej na wydatkach tylko w jednym przypadku – w Czechach w 2004 roku – nie ograniczono wydatków na infrastrukturę. Skala dokonanych cięć w tej grupie wydatków wyniosła przeciętnie 1,7% PKB, podczas gdy w tym samym czasie wydatki socjalne zredukowano zaledwie o 0,3% PKB¹⁵.

¹⁴ Zob. np. A. Alesina, S. Ardagna, *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, „NBER Working Paper” 2009, No. 15438.

¹⁵ A. Rzońca, A. Varoudakis, *The quality of fiscal adjustments in transition economies*, „Bank i Kredyt” 2007, lipiec.

Wytłumaczenie tych zależności nie jest nadto skomplikowane. W przypadku wydatków potencjalnie rozwojowych, takich jak wydatki na infrastrukturę, presja na ich utrzymanie nie jest specjalnie silna. Ich odbiorcami są grupy przedsiębiorców budowlanych, którzy w skali kraju są rozproszeni, interesy ich zaś nie są skoncentrowane. Przedsiębiorców tych nie łączą specjalnie więzy wspólnoty interesów (są dla siebie konkurentami), a ponadto są to grupy – w odczuciu społecznym – zamożne. Należy także dodać, że tytuł do płatności w tej grupie wydatków stosunkowo szybko wygasa – po zakończonej budowie przedsiębiorca musi stanąć ponownie do przetargu publicznego¹⁶. W przeciwieństwie do wydatków prorozwojowych znacznie trudniej jest zredukować wydatki socjalne, z których korzystają znacznie liczniejsze grupy odbiorców potrafiących się dodatkowo zorganizować. Ich interes jest silnie skoncentrowany. Grupy te stanowią równocześnie naturalny elektorat wielu partii politycznych.

Ponadto przeciwstawione sobie dwie grupy wydatków różnią się między sobą umocowaniem prawnym. Wydatki socjalne należą do tak zwanych wydatków sztywnych w budżecie państwa, zwanych również prawnie zeterminowanymi, których wysokość i dynamikę wzrostu regulują poszczególne ustawy. W przeciwieństwie do nich wydatki potencjalnie prorozwojowe zaliczane są do wydatków elastycznych i w zasadzie mogą być dyskrecyjnie regulowane przez rząd. Implikacją polityczną takiego podziału wydatków jest to, że ograniczenie wydatków sztywnych oznacza przejście przez cały proces legislacyjny, którego wynik końcowy nigdy nie jest przesądzony (np. możliwe jest weto prezydenta względem określonego aktu prawnego), natomiast ograniczenie wydatków potencjalnie rozwojowych jest zazwyczaj autonomiczną decyzją rządu. Raz uchwalone wydatki sztywne znacznie trudniej jest potem zmienić. Ostatecznie, jeśli rosnące koszty obsługi długu wypychają wydatki publiczne, to zazwyczaj są to wydatki potencjalnie prorozwojowe, a nie wydatki socjalne. W rezultacie pogarsza się struktura wydatków publicznych.

Również kolejny kanał negatywnego oddziaływania deficytu nie sprzyja racjonalności i produktywności wydatków publicznych i w efekcie utrwała ich gorszą strukturę. Pogarszanie tej struktury następuje nie tylko w sytuacji, kiedy obsługa długu publicznego staje się coraz większym ciężarem dla budżetu, ale już w momencie zaistnienia deficytu fiskalnego. Wynika to z tego, że presja na wzrost wydatków jest znacznie silniejsza w przypadku wydatków socjalnych niż potencjalnie prorozwojowych. Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że nierównowaga budżetowa pojawia się zazwyczaj

¹⁶ A. Rzońca, *Paraliżujący...*, *op.cit.*, s. 9–10.

w następstwie zwiększania wydatków socjalnych kierowanych do wybranych grup społecznych i przyznawania im kolejnych przywilejów. Przykładowo, porównując struktury wydatków publicznych państw OECD, można zauważyć, że o ile wydatki publiczne w relacji do PKB pod koniec ubiegłego wieku kształtowały się średnio między trochę poniżej 30% i trochę powyżej 50% PKB, o tyle wydatki na szeroko rozumiane cele prorozwojowe (edukację, wymiar sprawiedliwości, bezpieczeństwo wewnętrzne) wynosiły przeciętnie 15% PKB¹⁷. Z porównań międzynarodowych wynika, że istnieje silna zależność między wysokim udziałem wydatków publicznych do PKB a wysokim w nim udziałem wydatków socjalnych, w porównaniu do innych kategorii wydatków. Generalnie w kraju charakteryzującym się wysokim udziałem wydatków publicznych w PKB jest duże prawdopodobieństwo występowania wysokiej w nim relacji wydatków socjalnych do PKB.

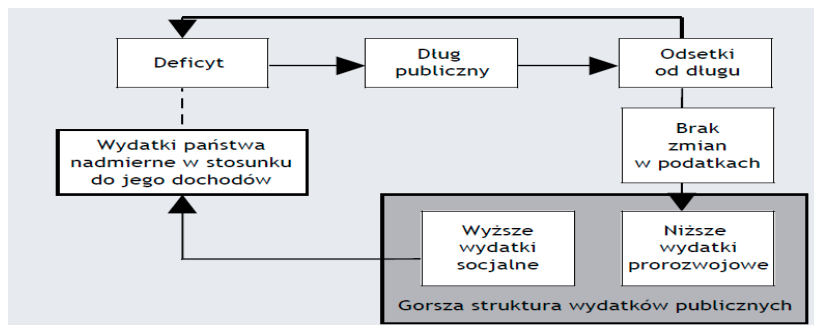
Przedstawione dane wspierają argument, że deficyt fiskalny pozwala ukryć koszty, które powodują wydatki publiczne. „Przewidywalnym rezultatem procesu demokratycznego wyboru jest powstanie deficytu budżetowego zawsze wtedy, gdy pożyczka jest dostępnym środkiem zastępującym akcję opodatkowania, o ile kreowanie deficytu nie jest jakoś ograniczone konstytucyjnie”¹⁸. Spełniając żądania swojego elektoratu i partykularnych grup interesów politycy znacznie częściej opowiadają się za finansowaniem wydatków publicznych z pożyczek powiększających deficyt niż za niezbędnym podniesieniem obciążeń podatkowych w tym celu. W efekcie deficyt fiskalny prowadzi do przekierowywania publicznych środków na cele, które przynoszą korzyści wybranym grupom społeczeństwa zamiast społeczeństwu jako całości, co z kolei nie sprzyja racjonalności ani produktywności wydatków publicznych. Deficyt utrwała więc gorszą strukturę wydatków publicznych (rys. 2).

Finansowanie deficytu fiskalnego odbywa się z części oszczędności gospodarstw domowych. Im większy deficyt fiskalny, tym więcej oszczędności jest zużywanych przez rząd w celu sfinansowania wydatków rządowych niemających pokrycia w dochodach. Rząd konkuruje o oszczędności gospodarstw domowych z przedsiębiorstwami, podbijając stopę procentową. Wyższa stopa procentowa zaoferowana przez rząd oznacza, że rośnie koszt pożyczania pieniądza przez przedsiębiorstwa, i w rezultacie prowadzi do zmniejszenia inwestycji w gospodarce (mniej środków zdeponowanych przez obywateli w bankach oznacza wyższy koszt kredytu). Ponadto utrzymywa-

¹⁷ Dane za OECD Economic Outlook 85 database.

¹⁸ J.M. Buchanan, *Finanse publiczne w warunkach demokracji*, PWN, Warszawa 1997, s. 133.

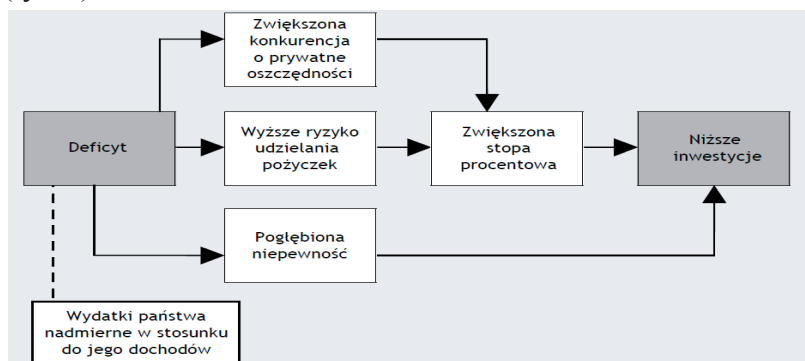
nie wysokiego i chronicznego deficytu fiskalnego może powodować wzrost obciążeń podatkowych.



Rys. 2. Deficyt fiskalny a struktura wydatków publicznych

Źródło: A. Rzońca, *Paraliżujący...*, op.cit., s. 10.

Niepewność co do wysokości podatków w przyszłości również nie sprzyja inwestowaniu. Wiele przedsiębiorstw będzie odkładać swoje inwestycje do czasu, kiedy rząd przywróci równowagę w finansach publicznych. W rezultacie mniejsze inwestycje oznaczają niższe tempo wzrostu gospodarczego (rys. 3).



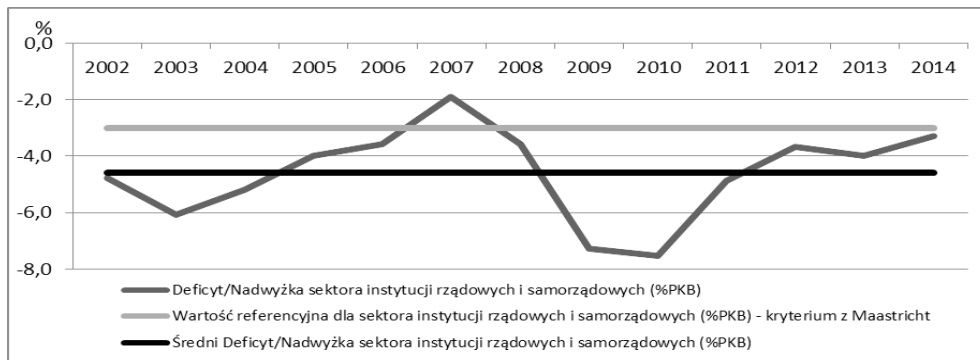
Rys. 3. Deficyt fiskalny a niższe inwestycje

Źródło: A. Rzońca, *Paraliżujący...*, op.cit., s. 12.

Deficyt fiskalny w Polsce

Analiza stanu polskich finansów publicznych skłania do wyciągnięcia podstawowego wniosku: prowadzona polityka fiskalna była silnie procykliczna. W rezultacie finanse publiczne znajdowały się w stanie trwałej nierównowagi. Za nierównowagę w polskich finansach publicznych w ogromnym stopniu odpowiadają czynniki strukturalne, a także liczne zaniechania w podejmowaniu wysiłków reformatorskich przez poszczególne rządy, szczególnie w dobrych czasach. Od początku zeszłej dekady deficyt sektora instytucji

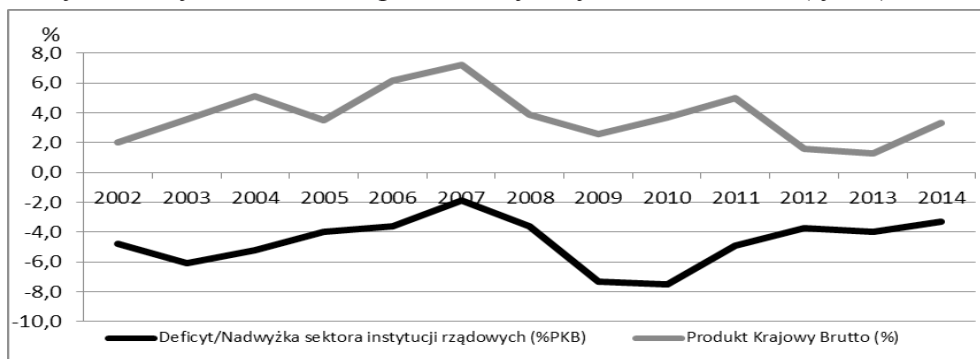
rządowych i samorządowych utrzymywał się w Polsce średnio na poziomie 4,6% PKB, a jego przejściowe ograniczenie było przede wszystkim rezultatem dobrej koniunktury, bardzo rzadko natomiast zamierzonych działań ukierunkowanych na uzdrowienie finansów publicznych (rys. 4).



Rys. 4. Saldo sektora instytucji rządowych i samorządowych w Polsce w latach 2002–2014

Źródło: GUS.

Nawet w okresie największego boomu gospodarczego (lata 2006–2007) nie udało się zrównoważyć wyniku sektora instytucji rządowych i samorządowych, kiedy saldo sektora powinno być wyraźnie dodatnie (rys. 5).



Rys. 5. Saldo sektora instytucji rządowych i samorządowych i tempo wzrostu PKB w Polsce w latach 2002–2014

Źródło: GUS.

Oznacza to, że deficyt strukturalny¹⁹ pozostawał znacznie wyższy niż poziom średniokresowego celu budżetowego²⁰, do którego przestrzegania zobowiązała się Polska jako członek wspólnoty europejskiej. Dalsze trwałe

¹⁹ Deficyt strukturalny stanowi wielkość symulowaną, hipotetyczną, powstającą w warunkach, gdy dochody i wydatki realizowane są przy pełnym wykorzystaniu zdolności wytwórczych gospodarki.

²⁰ Zgodny z europejskim Paktem stabilności i wzrostu średniokresowy cel budżetowy na poziomie 1% PKB odnosi się do deficytu strukturalnego. Oznacza to, że w okresie boomu gospodarczego spójny z tym celem nominalny wynik sektora instytucji rządowych i samorządowych powinien być dodatni.

obniżenie deficytu, a następnie jego stabilizacja na poziomie 1% PKB zgodnie ze średniookresowym celem budżetowym stanowić będzie duże wyzwanie na kolejne lata.

Zakończenie

W krótkim okresie deficyt fiskalny stanowi instrument mogący pobudzać gospodarkę w okresach recesji bądź cyklicznego spowolnienia gospodarczego. W długim okresie chroniczne utrzymywanie wysokiego deficytu budżetowego prowadzi do spowolnienia długofalowego tempa wzrostu gospodarczego na skutek oddziaływania przynajmniej kilku kanałów. Polityka fiskalna powinna być antycykliczna, a więc wymaga uwzględnienia fazy cyklu koniunkturalnego, w której gospodarka akurat się znajduje, a także uwzględnienia różnego rodzaju szoków zewnętrznych dotyczących gospodarkę. Właśnie cykliczny charakter gospodarki uniemożliwia stosowanie reguły rocznego zrównoważenia budżetu. Zrównoważenie budżetu powinno nastąpić, ale średnio w cyklu koniunkturalnym (nadwyżka budżetowa w okresie boomu, a deficyt w czasie recesji). Na tym tle można wyraźnie stwierdzić, że polityka fiskalna w Polsce od kilkunastu lat była silnie procykliczna, co doprowadziło do trwałej nierównowagi finansów publicznych.

Bibliografia

- Alesina A., Ardagna S., *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, „NBER Working Paper” 2009, No. 15438.
- Buchanan J.M., Burton J., Wagner R.E., *The consequences of Mr. Keynes*, „Hobart Paper” 1978, No. 78, w: *Odkrywając wolność*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- Buchanan J.M., Wagner R.E., *Democracy in Deficit: The Political Legacy of Lord Keynes*, Vol. 8, w: *The Collected Works of James M. Buchanan*, Liberty Fund, Indianapolis 1977.
- Buchanan J.M., *Finanse publiczne w warunkach demokracji*, PWN, Warszawa 1997.
- Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956.
- Rzońca A., *Paraliżujący deficyt*, „Zeszyt FOR” 2008, nr 1,
- Rzońca A., Varoudakis A., *The quality of fiscal adjustments in transition economies*, „Bank i Kredyt” 2007, lipiec.
- Skidelsky R., *Keynes. Powrót mistrza*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2012.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, tłum. A. Prejbisz, PWN, Warszawa 1954.
- Wernik A., *Finanse publiczne. Cele, struktury, uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2011.

Krzysztof Gawkowski

PRZESTĘPCZOŚĆ KRYMINALNA W REGIONACH

Bezpieczeństwo jest naczelną potrzebą człowieka i wspólnot ludzkich w dziedzinie tworzenia i funkcjonowania wartości niezbędnych do egzystowania ludzkości. Artykuł 5 Konstytucji RP¹ stanowi, że państwo stoi na straży niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, strzeże dziedzictwa narodowego, zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju oraz zapewnia wolność, prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli.

Pojęcie bezpieczeństwa może być rozpatrywane w dwóch kategoriach: w skali makro odnosi się do spraw globalnych, w skali mikro dotyczy spraw społeczności lokalnych oraz spraw osobistych każdego człowieka. Poczucie bezpieczeństwa bezpośrednio wiąże się z brakiem zagrożeń wpływających na funkcjonowanie państwa, zagrożeń katastrofami, epidemiami i klęskami żywiołowymi, a także zagrożeń związanych z przestępstwami przeciwko mieniu, zdrowiu i życiu każdego człowieka².

Zadania związane z ochroną porządku publicznego i bezpieczeństwa publicznego należą do kompetencji jednostek terytorialnych. Przeprowadzona w 1990 roku pierwsza reforma ustrojowa podzieliła administrację publiczną na państwową (rządową) oraz samorząd terytorialny. Od tej pory wojewoda jako reprezentant Rady Ministrów w terenie jest odpowiedzialny za zapewnienie i koordynowanie wspólnych działań jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa. Działania te dotyczą spraw związanych z zapobieganiem zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska, utrzymania porządku publicznego i bezpieczeństwa państwa, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom, a także zwalczania i usuwania ich skutków³. W artykule dokonano analizy stanu bezpieczeństwa w po-

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

² A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16–17.

³ *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, A. Chajbowicz, T. Kocowski (red.), Kolonia, Wrocław 2009, s. 97–99.

szczególnych województwach na podstawie danych dotyczących przepępczości kryminalnej rejestrowanej przez policję⁴.

W kodeksie karnym⁵ przepępcstwa podzielone są na 21 kategorii, z których każda jest oddzielnym rozdziałem tego kodeksu. W części szczególnej występuje podział między innymi na przepępcstwa przeciwko: pokojowi, ludzkości oraz wojenne, Rzeczpospolitej Polskiej, obronności, życiu i zdrowiu, bezpieczeństwu powszechnemu, bezpieczeństwu w komunikacji, środowisku, wolności itd. Istnieje także potoczny podział przepępcstw, który nie znajduje wyraźnego odzwierciedlenia w organizacji norm kodeksu karnego: przepępcstwa kryminalne, przepępcstwa gospodarcze i przepępcstwa inne. Odmienny niż tytuły rozdziałów kodeksu podział przepępcstw wprowadziła praktyka policyjna oraz wynikająca z niej statystyka policyjna.

Przepępczość kryminalna

Do przepępcstw kryminalnych zaliczamy: zabójstwo, zgwałcenie, uszczerbek na zdrowiu, udział w bójce lub pobiciu, kradzież cudzej rzeczy (w tym kradzież pojazdu mechanicznego), kradzież z włamaniem, przepępcstwa rozbójnicze (w tym rozbój, kradzież rozbójnicza i wymuszenie rozbójnicze). W 2013 roku w Polsce wszczęto 663 052 postępowania przygotowawcze w sprawach o przepępczość kryminalną. Poziom ten nie zmienił się istotnie w stosunku do 2012 roku, w którym wszczęto 663 285 postępowań. Od 2003 roku zmalała natomiast liczba przepępcstw stwierdzonych. W 2013 roku stwierdzono 730 226 przepępcstw kryminalnych, to jest o 6,5% mniej niż w roku 2012, w którym stwierdzono ich 781 340 i aż o 33,7% mniej od liczby zanotowanej w 2003 roku (1 101 387). Zmniejszyła się także liczba ustalonych podejrzanych. W 2013 roku zarzuty popelnienia przepępcstw kryminalnych przedstawiono 242 026 podejrzany. Zanotowano więc spadek o 13,6% w stosunku do 2012 roku, w którym zarzuty postawiono 280 122 osobom. W latach 2012–2013 zmalał także wskaźnik zagrożenia przepępcstwami kryminalnymi w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców. Wartości tego wskaźnika ilustruje tabela 1.

⁴ Wszystkie surowe dane liczbowe pochodzą z *Raportu o stanie bezpieczeństwa w Polsce w 2013 roku*. Został on przygotowany przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych na podstawie informacji przedstawionych przez służby podległe Ministrowi Spraw Wewnętrznych oraz danych pochodzących z innych instytucji, których zadania obejmują zwalczanie przepępcstw i zapewnianie szeroko pojętego bezpieczeństwa (Komenda Główna Policji, Prokuratura Generalna, Ministerstwa Sprawiedliwości, Służby Więziennej i Żandarmerii Wojskowej). *Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce w 2013 roku*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych 2014, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/raport-o-stanie-bezpiecie/18405,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa.html>.

⁵ Ustawa z z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz.U. Nr 88, poz. 553 ze zm.

Tabela 1. Zagrożenie przestępstwami kryminalnymi w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	2843	2902	2880	2774
Kujawsko-pomorskie	1817	1860	1891	1646
Lubelskie	1414	1501	1466	1332
Lubuskie	2420	2496	2496	2454
Łódzkie	1971	2004	1949	1891
Małopolskie	2064	2196	2166	1871
Mazowieckie	1491	1519	1471	1397
Komenda Stołeczna Policji	2327	2322	2347	2250
Opolskie	1887	1889	1935	1802
Podkarpackie	1100	1148	1149	1078
Podlaskie	1287	1379	1335	1174
Pomorskie	2393	2169	2030	1942
Śląskie	2605	2666	2572	2417
Świętokrzyskie	1416	1379	1358	1273
Warmińsko-mazurskie	1841	1865	1820	1635
Wielkopolskie	1939	1989	1864	1821
Zachodniopomorskie	2461	2595	2413	2140
Polska	2040	2079	2028	1846

Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce w 2013 roku*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych 2014, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/raport-o-stanie-bezpie/18405,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa.html>.

Analiza danych jednoznacznie pokazuje, że wskaźnik zagrożenia przestępstwami kryminalnymi w 2013 roku zmniejszył się w stosunku do roku 2012 we wszystkich polskich województwach. W latach 2010–2013 największy spadek wystąpił w województwach: pomorskim, zachodniopomorskim, warmińsko-mazurskim i małopolskim, natomiast niewielki wzrost wystąpił w województwie lubuskim.

Zabójstwa

W 2013 roku stwierdzono 574 zabójstwa. Od 2003 roku utrzymuje się ciągły trend spadkowy, liczba zabójstw bowiem spadła aż o 44,8%. Zgodnie z danymi policji w większości przypadków nie można ustalić powodu przestępstwa. Często pojawia się motyw „inny”, np. chuligański, z zazdrości,

nieporozumienia rodzinne, rabunek, motyw seksualny lub zabójstwo na zlecenie. Wskaźnik średniego zagrożenia zabójstwem w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w 2013 roku wyniósł 1,5. Najwyższe wskaźniki zanotowano w województwach: dolnośląskim (2,4), lubelskim (2,1) oraz łódzkim, podlaskim i zachodniopomorskim – po 2,0. Województwa o najniższym poziomie zagrożenia to wielkopolskie (0,9), opolskie i świętokrzyskie – po 1,0, kujawsko-pomorskie, małopolskie i mazowieckie (bez danych odnotowanych przez Komendę Stołeczną Policji) – po 1,1. Dane dotyczące poczucia zagrożenia zabójstwem w latach 2010–2013 zawarto w tabeli 2. Wskaźnik zagrożenia zabójstwem w latach 2009–2013 zmniejszył się o 25%.

Tabela 2. Zagrożenie zabójstwem w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

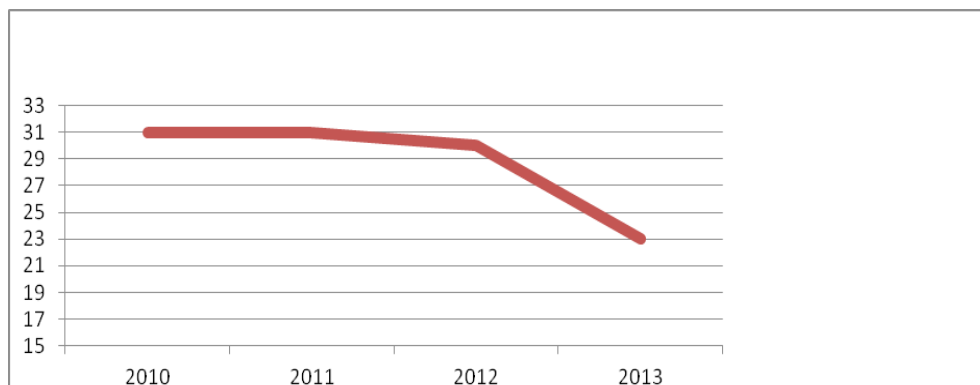
Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	2,2	2,1	2,1	2,4
Kujawsko-pomorskie	1,4	1,6	0,6	1,1
Lubelskie	1,9	2,2	1,3	2,1
Lubuskie	2,7	2,9	2,0	1,7
Łódzkie	2,5	2,3	1,7	2,0
Małopolskie	1,3	1,2	1,5	1,1
Mazowieckie	1,6	1,5	1,3	1,1
Komenda Stołeczna Policji	2,4	2,2	2,1	1,5
Opolskie	1,7	1,0	1,7	1,0
Podkarpackie	0,7	0,7	0,8	1,3
Podlaskie	1,3	1,2	1,3	2,0
Pomorskie	1,9	1,8	1,2	1,4
Śląskie	1,9	1,9	1,7	1,5
Świętokrzyskie	1,7	2,3	1,1	1,0
Warmińsko-mazurskie	1,8	1,5	1,8	1,2
Wielkopolskie	1,1	1,2	1,1	0,9
Zachodniopomorskie	2,7	2,2	2,6	2,0
Polska	1,8	1,7	1,5	1,5

Źródło: Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.

Bójki i pobicia

Od 2003 do 2013 roku zanotowano spadek liczby stwierdzonych bójek i pobić o 37% (odpowiednio 14 010 i 8788 tego rodzaju przestępstw). Wysoki

spadek, aż o 23% zanotowano także w stosunku do 2012 roku, w którym zarejestrowano 11 416 bójek i pobić. Mimo tak dużego zmniejszenia się liczby tych przestępstw, co bezpośrednio powinno przyczynić się do łatwiejszego wykrywania ich sprawców, wskaźnik wykrywalności spadł o 1,6%. W 2013 roku wynosił 79,9% w stosunku do 81,5% w 2012 roku. Spadek liczby stwierdzonych bójek i pobić spowodował zmniejszenie się poziomu średniego wskaźnika zagrożenia przestępstwami udziału w bójce lub pobiciu w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców. Zmianę tego wskaźnika ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Wskaźnik średniego zagrożenia udziału w bójce lub pobiciu w Polsce w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013

Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa...*, op.cit.

Z powodu zmniejszającej się liczby tego typu przestępstw poziom zagrożenia dla każdego z województw waha się od 20 do 50 w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców. W 2013 roku najwyższy wskaźnik zanotowano w województwie śląskim (39), najniższy w województwach: wielkopolskim (17), pomorskim i małopolskim – po 18. Średni wskaźnik zagrożenia w województwach w latach 2010–2013 przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zagrożenie przestępstwem udziału w bójce lub pobiciu w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	35	34	31	24
Kujawsko-pomorskie	27	23	22	22
Lubelskie	32	33	29	22
Lubuskie	44	44	39	26
Łódzkie	29	29	29	25
Małopolskie	27	25	20	18
Mazowieckie	31	35	31	21
Komenda Stołeczna Policji	23	24	23	16

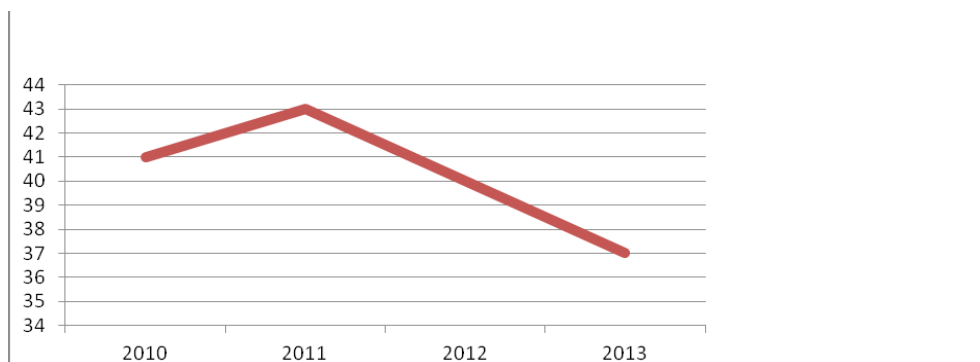
Opolskie	33	31	26	22
Podkarpackie	26	25	24	19
Podlaskie	34	33	31	25
Pomorskie	29	27	27	18
Śląskie	40	49	46	39
Świętokrzyskie	30	30	27	19
Warmińsko-mazurskie	39	38	39	29
Wielkopolskie	23	21	25	17
Zachodniopomorskie	37	36	34	21
Polska	31	31	30	23

Źródło: Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.

Ze względu na stosunkowo niewielką liczbę tego typu przestępstw nie zarysowują się wyraźne trendy ich zmian w poszczególnych województwach, co równocześnie utrudnia analizę tych zagrożeń.

Spowodowanie uszczerbku na zdrowiu

W 2013 roku stwierdzono 14 090 przestępstw spowodowania uszczerbku na zdrowiu, co oznacza spadek o 9% w stosunku do roku poprzedniego, w którym zanotowano 15 478 przypadków. Od 2003 roku liczba tych przestępstw utrzymuje się na podobnym poziomie, z nieznacznymi wahaniami, a ich wykrywalność ustabilizowała się od wielu lat na wysokim, prawie 90%, poziomie wykrywalności. Dokładna analiza pokazuje, że w latach 2009–2011 występował wzrost, natomiast w latach 2012 i 2013 spadek tego wskaźnika (rys. 2).



Rys. 2. Wskaźnik zagrożenia przestępstwem spowodowania uszczerbku na zdrowiu w Polsce w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013

Źródło: Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.

W 2013 roku najwyższe zagrożenie przestępstwem spowodowania uszczerbku na zdrowiu w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców zanotowano w województwach: pomorskim (50), śląskim i warmińsko-mazurskim – po 47, a najniższe w województwach: podkarpackim (26), małopolskim i mazowieckim – po 28, a także na terenie podległym Komendzie Stołecznej Policji (27). Dane dla poszczególnych województw w latach 2010–2013 przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Zagrożenie przestępstwem spowodowania uszczerbku na zdrowiu w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	49	54	46	42
Kujawsko-pomorskie	33	39	36	33
Lubelskie	28	30	30	31
Lubuskie	54	62	54	45
Łódzkie	38	40	33	34
Małopolskie	34	30	33	28
Mazowieckie	33	31	26	28
Komenda Stołeczna Policji	29	29	25	27
Opolskie	35	41	44	43
Podkarpackie	26	28	29	26
Podlaskie	39	46	44	39
Pomorskie	72	51	56	50
Śląskie	52	65	60	47
Świętokrzyskie	28	31	33	35
Warmińsko-mazurskie	54	58	53	47
Wielkopolskie	40	43	36	34
Zachodniopomorskie	53	52	48	43
Polska	41	43	40	37

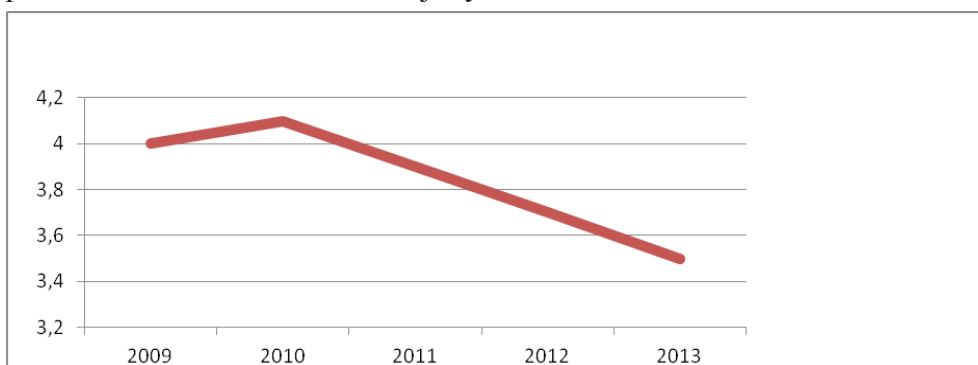
Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.*

Analizując dane z poszczególnych województw, można zauważyć, że od 2010 roku największy spadek poziomu odczuwania zagrożenia przestępstwem spowodowania uszczerbku na zdrowiu osiągnęły województwa pomorskie o 30% (o 22 wskazania) i zachodniopomorskie o 19% (o 10 wskazań). Województwa: świętokrzyskie, opolskie i lubelskie zanotowały natomiast wzrost, odpowiednio o 7 i 8 wskazań oraz 3 wskazania w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców. Poziom zagrożenia tego typu przestępstwem nie

zmienił się od 2010 roku w województwach: podkarpackim, podlaskim i kujawsko-pomorskim.

Zgwałcenie

Od 10 lat obserwowany jest spadek liczby stwierdzonych przestępstw zgwałcenia. W 2013 roku zanotowano 1362 tego rodzaju czynów, to jest o 41,3% mniej niż w 2003 roku (2322 zgwałcenia). Zaobserwowano także wzrost ich wykrywalności, która w 2013 roku kształtowała się na poziomie 84,1%. W ciągu 10 lat wskaźnik ten utrzymywał się także na wysokim i stałym poziomie ponad 80%. W 2013 roku wskaźnik zagrożenia zgwałceniem w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wyniósł 3,5 i był mniejszy niż w poprzednich latach. Dane te ilustruje rys. 3.



Rys. 3. Wskaźnik zagrożenia zgwałceniem w Polsce w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2009–2013

Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa...*, op.cit.

Niewielka liczba tego typu przestępstw powoduje, że wskaźniki dla poszczególnych województw są do siebie zbliżone. Z tego powodu nie można mówić o wyraźnych trendach, poza ogólnokrajową tendencją spadkową. Warto jednak zaznaczyć, że w 2013 roku wskaźnik na poziomie 5 został przekroczony w województwach lubuskim (5,8) i dolnośląskim (5,1), najniższy zanotowano w województwie wielkopolskim (2,2).

Przeszłość rozbójnicza

Do przestępczości rozbójniczej zalicza się rozbój, kradzież rozbójniczą oraz wymuszenie rozbójnicze. W 2013 roku wśród przestępstw rozbójniczych stwierdzono 12 379 robojów, 1106 kradzieży rozbójniczych i 6828 wymuszeń rozbójniczych. Łącznie stwierdzono 20 389 przestępstw rozbójniczych, co oznacza spadek ich liczby o 17% w stosunku do 2012 roku. W ciągu 10 lat

można mówić o stałym trendzie spadkowym. Liczba tego typu przestępstw zmniejszyła się o 60% w porównaniu z rokiem 2003. Wskaźnik średniego zagrożenia przestępstwami rozbójniczymi na terenie Polski także systematycznie się zmniejsza. Najwyższy wskaźnik zanotowano w województwie śląskim (135), najniższy w województwach: podkarpackim (21), opolskim (22) i lubelskim (28). Zestawienie zmian w poszczególnych województwach w latach 2010–2013 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Zagrożenie przestępstwami rozbójniczymi w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	104	112	107	88
Kujawsko-pomorskie	53	52	49	32
Lubelskie	39	38	35	37
Lubuskie	69	56	59	37
Łódzkie	79	72	57	52
Małopolskie	118	106	91	46
Mazowieckie	63	63	60	52
Komenda Stołeczna Policji	70	61	53	39
Opolskie	33	33	27	22
Podkarpackie	24	30	23	21
Podlaskie	54	51	41	34
Pomorskie	92	51	49	39
Śląskie	95	99	117	135
Świętokrzyskie	48	74	58	31
Warmińsko-mazurskie	46	51	43	36
Wielkopolskie	54	54	49	37
Zachodniopomorskie	68	68	60	34
Polska	71	69	64	53

Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.*

W porównaniu z rokiem 2010 wskaźnik ten w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wzrósł tylko w województwie śląskim – o 40 wskazań, w pozostałych województwach się zmniejszył. Największy spadek zanotowano w województwach: małopolskim (o 72 wskazania), pomorskim (o 53), zachodniopomorskim (o 34) i lubuskim (o 32).

Kradzieże

W 2013 roku zmniejszyła się o 7% liczba kradzieży zanotowanych (214 689) w stosunku do ich liczby w 2012 roku (230 751). Zmniejszył się także o 1,5% wskaźnik wykrywalności kradzieży i wyniósł zaledwie 32%, średnie zagrożenie przestępstwami kradzieży w Polsce w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wynosiło 557. W latach 2009–2011 zaobserwowano wzrost zagrożenia kradzieżą, ale od 2012 roku zagrożenie to spada. Najniższy wskaźnik zagrożenia przestępstwami kradzieży wystąpił w województwach: świętokrzyskim (308), podkarpackim (299), podlaskim (306) i lubelskim (330), najwyższy zaś, przekraczający 800, zanotowano w województwie dolnośląskim (881) i na terenie podległym Komendzie Stołecznej Policji (888). W tabeli 6 zestawiono średnie wskaźniki zagrożenia kradzieżą w województwach w latach 2010–2013.

Tabela 6. Zagrożenie przestępstwami kradzieży w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców w latach 2010–2013 z podziałem na województwa

Województwo	2010	2011	2012	2013
Dolnośląskie	838	879	817	881
Kujawsko-pomorskie	544	549	576	490
Lubelskie	350	372	382	330
Lubuskie	597	604	584	564
Łódzkie	581	614	629	595
Małopolskie	537	560	552	516
Mazowieckie	388	409	419	383
Komenda Stołeczna Policji	874	870	901	888
Opolskie	527	569	639	532
Podkarpackie	276	302	319	299
Podlaskie	328	357	346	306
Pomorskie	632	684	664	606
Śląskie	755	809	725	653
Świętokrzyskie	341	325	311	308
Warmińsko-mazurskie	501	523	519	455
Wielkopolskie	516	527	529	529
Zachodniopomorskie	672	694	652	584
Polska	577	603	599	557

Źródło: *Raport o stanie bezpieczeństwa..., op.cit.*

Średni wskaźnik zagrożenia przestępstwami kradzieży w województwach ulega wahaniom, są to jednak niewielkie zmiany. W 2013 roku w porównaniu do roku poprzedniego wskaźnik zagrożenia zmniejszył się we wszystkich województwach oprócz województwa wielkopolskiego, w którym utrzymał się na tym samym poziomie – 529. Od 2010 roku zaobserwowano wzrost zagrożenia kradzieżą w województwach: dolnośląskim (o 43 wskazania), podkarpackim (o 23), łódzkim i na terenie Komendy Stołecznej Policji (po 14), wielkopolskim (o 13) oraz opolskim (o 5). W pozostałych województwach zagrożenie kradzieżą zmalało.

Wnioski

Poczucie bezpieczeństwa należy do najważniejszych, podstawowych potrzeb człowieka, którą uważa się za bliską potrzebom biologicznym i pierwotnym. Poczucie bezpieczeństwa ma wpływ na jakość życia obywateli i prawidłowy rozwój całego społeczeństwa. Sfera ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz przeciwdziałanie przestępczości i innym patologiom na poziomie lokalnym musi stać się niezbędnym elementem życia każdej lokalnej społeczności. Wymaga to opracowania rządowych i lokalnych programów ograniczania przestępczości i zachowań społecznych.

Dużą wagę należy przywiązywać do edukacji dzieci i młodzieży w zakresie bezpiecznego zachowania w domu i poza nim, przede wszystkim zdobycia wiedzy pozwalającej na rozpoznawanie zagrożenia i przewidywanie skutków nagannych zachowań, a także na poszukiwanie skutecznych sposobów unikania sytuacji trudnych. Kolejnym ważnym elementem wzrostu poziomu bezpieczeństwa powinny być programy prewencyjne dla osób starszych, pozwalające zmniejszyć liczbę przestępstw popełnianych na przedstawicielach tej grupy społecznej oraz ochronić interesy konsumentów-seniorów. Konieczny jest także rozwój lokalnych systemów przeciwdziałania przemocy.

Bibliografia

- Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach terenowej administracji publicznej*, A. Chajbowicz, T. Kocowski (red.), Kolonia, Wrocław 2009.
- Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce 2013*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, 2014, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/raport-o-stanie-bezpie/18405,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa.html>.

Renata Runiewicz-Jasińska

MIĘKKIE CZYNNIKI ODDZIAŁYWANIA POLITYCZNEGO W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Celem artykułu jest ocena wpływu miękkich czynników oddziaływania politycznego na dynamikę stosunków międzynarodowych. Miękkie czynniki oddziaływania politycznego, tak zwana miękka polityka (miękkie oddziaływanie, *soft power*), w dynamice stosunków międzynarodowych były przedmiotem zainteresowania wielu badaczy.

Potęga wpływu państwa a siła wpływu państwa

Proces oddziaływania¹, czy też wpływu², w stosunkach międzynarodowych jest inspirowany przez państwa-hegemonów³, czyli państwa-supermocarstwa (mocarstwa regionalne)⁴, które kształtują szeroko rozumianą sferę polityczną. Za kreowanie polityki państwa odpowiadają głowy państw, członkowie rządów, a także między innymi osoby duchowne oraz ważni biznesmeni. Zdaniem Marcina Króla sfera polityczna jest pewnego rodzaju „instytucją” czy też „miejscem”, platformą, gdzie społeczeństwo obywatelskie jest w stanie dobrze funkcjonować i prowadzić dyskusje o życiu politycznym państwa, co w konsekwencji ma ochronić to społeczeństwo przed tyranią ze strony władz⁵. Według Josepha Nye’a⁶ ogromne znaczenie dla obecnych

¹ J.S. Nye, *Soft Power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 109.

² J. Bryła, *Strefy wpływów w stosunkach międzynarodowych. Aspekty teoretyczne i praktyczne na przykładzie supermocarstw*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2002, s. 5–6.

³ K. Rajca, *O mocarstwach, hegemonii i imperium*, „Stosunki Międzynarodowe” 2005, nr 32–33, s. 40.

⁴ D. Miłoszewska, *Trójplaszczynowa szachownica. Segmentacja „Wielkiej Polityki” w rozważaniach Josepha Nye’a*, Instytut Geopolityki, Częstochowa 2010, s. 36.

⁵ M. Król, *Filozofia polityczna*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2008, s. 148.

⁶ R. Potocki, *Hegemonia nowego typu? Amerykańskie koncepcje globalistyczne po 11 IX 2001 roku*, w: *Globalizacja. Wyzwania dla Polski i regionu lubuskiego*, W. Hładkiewicz, A. Małkiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003, s. 125.

„wielkich graczy/podmiotów globalnych”⁷ poza sferą polityczną ma tak zwaną potęgę wpływów⁸. Nye wskazuje na jej trzy rodzaje (tabela 1).

Tabela 1. Trzy segmenty potęgi wpływów według Josepha Nye’a

Segmenty potęgi wpływów	Formy zachowań politycznych	Główne instrumenty oddziaływania	Formy polityki państwowej
Potęga wojskowa	Przymus, odstraszenie, zabezpieczenie	Groźba, zastraszenie oraz sankcje ekonomiczne	Akcje prewencyjne, wojna i sojusze
Potęga ekonomiczna	Perswazja i przymus	Środki płatnicze i sankcje ekonomiczne	Pomoc humanitarna, łapownictwo, sankcje
Miękkie środki oddziaływania politycznego	Przyciąganie oraz przekonywanie jako postawa działania	Wartości, kultura, jakość polityki, instytucjonalizm	Dyplomacja społeczna, bilateralizm i multilateralizm

Źródło: J.S. Nye, *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, New York 2004, s. 31.

Pojęcie potęgi (ang. *power*) państwa⁹ jest często używane przemiennie z pojęciem siły wpływu państwa, co może wynikać z tłumaczenia bezpośredniego z języka angielskiego słowa *power*¹⁰. Potęga państwa oznacza posiadanie realnych i wielowymiarowych¹¹ możliwości państwa-strony stosunków międzynarodowych do realizacji własnych interesów, natomiast siła wpływu państwa¹² to proces realizowania własnych celów państwa, z jednoczesnym niejawnym ignorowaniem niezadowolenia lub sprzeciwu innych państw-stron. Różnica polega na tym, że w pojęciu potęgi państwa zawarte są możliwości państwa-strony, a w przypadku siły wpływu państwa mamy do czynienia z procesem realizacji własnych celów (interesów). Do użycia siły uczestnik międzynarodowych stosunków politycznych często potrzebuje

⁷ M. Miszewski, *Perspektywy trwałości współczesnego systemu kapitalistycznej gospodarki rynkowej*, „Przegląd Zachodniopomorski” 2013, t. 18, z. 3, s. 230.

⁸ J. Garrison, *Ameryka jako imperium. Przywódca świata czy bandycka potęga?*, Wydawnictwo von Borowiecky, Warszawa 2005, s. 96.

⁹ Wiele na ten temat: R. Potocki, *Hegemonia nowego typu? ...*, *op.cit.*

¹⁰ Zob. m.in.: D. Milczarek, *Pozycja i rola Unii Europejskiej w stosunkach międzynarodowych. Wybrane aspekty teoretyczne*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 133–134; R. Aron, *Pokój i wojna między narodami*, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 1995, s. 75; M. Sulek, *Podstawy potęgi i potęgoterii*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2001, s. 35–37.

¹¹ Pojęcie wielowymiarowe użyte za: M. Sulek, *O potęgi i potęgoterii*, w: *Geopolityka. Elementy teorii, wybrane metody i badania*, Z. Lach, J. Wendt (red.), Instytut Geopolityki, Częstochowa 2010, s. 57–68.

¹² M. Kleinowski, *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej*, „Świat Idei i Polityki” 2010, t. 10, s. 11.

nieoficjalnej lub oficjalnej zgody innych państw lub kooperacji z nimi, co zależy od jego potęgi. Oznacza to, że siła wpływu państwa nie zawsze równa się jego potędze.

Formy potęgi państwa

Aktualnie¹³ wymienia się trzy formy potęgi państwa: jedno-, dwu- i wielowymiarową. Potęga jednowymiarowa opiera się na jednej grupie czynników potęgi, np. ekonomicznych lub militarnych. Jest to więc potęga o najbardziej niedoskonałej strukturze wewnętrznej. Z punktu widzenia stosunków międzynarodowych ważne jest, jaka grupa elementów tworzy wspomniany „jeden wymiar”. Wydaje się, że duża siła militarna i słaba baza ekonomiczna podtrzymują agresywne zamiary, i dlatego jest ona bardzo niebezpieczna. Potęga ekonomiczna może mieć znaczny wpływ przez stosowanie środków ekonomicznych, ale nie ma ono charakteru „przymusu fizycznego”, jaką ma siła militarna, itd. Jednostronny charakter potęgi zawęża znacznie zakres możliwych do zastosowania środków, tak więc jej skuteczność nie jest duża¹⁴. Przykładem posiadania i wykorzystywania jednostronnej potęgi państwa, np. militarnej, są Stany Zjednoczone¹⁵.

Potęga dwuwymiarowa opiera się na dwóch grupach elementów, np. na możliwościach ekonomiczno-militarnych państwa lub demograficzno-przestrzennych¹⁶. Państwa takie są zazwyczaj bierne na arenie międzynarodowej (np. Indie). Ich potęga nie jest związana bezpośrednio z wielkością państwa, mogą tu występować państwa duże, średnie i małe. Przykłady: Chiny, Egipt, Indie, Indonezja, Irak, Iran, Pakistan.

Potęga wielowymiarowa kształtowana jest w sposób zharmonizowany przez co najmniej trzy grupy elementów (np. potęga demograficzno-przestrzenno-militarna lub demograficzno-przestrzenno-ekonomiczna), co pozwala na stosowanie dość zróżnicowanych form oddziaływania o sporej skuteczności¹⁷. Głównie charakteryzuje ona państwa średnio rozwinięte o np. słabej militaryzacji. Są to państwa o niewielkich i biernych ambicjach politycznych czy militarnych. Przykładem może być Meksyk.

¹³ M. Sułek, *O potęgonomii i potęgometrii...*, *op.cit.*, s. 57–68 oraz Z. Brzeziński, *Mysł i działanie w polityce międzynarodowej*, Aneks, Londyn 1988, s. 5–17.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Stany Zjednoczone wydają na zbrojenia zdecydowanie najwięcej na świecie. W 2014 roku między innymi na utrzymanie armii i zakupy sprzętu dla wojska wydały 581 mld dolarów. Do tego wyniku nie zbliżyło się żadne inne państwo, <http://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/usa-najwiecej-wydaje-na-wojsko-580-mld-dolarow-rocznie,519909.html> (data dostępu: 12.07.2015 r.).

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.

Potęga Stanów Zjednoczonych

Twarde czynniki oddziaływania politycznego (twarda polityka, twarde oddziaływanie, ang. *hard power*) to przede wszystkim wywieranie nacisku, czyli korzystanie ze swoich nieprzeciętnych możliwości militarnych (budżetu obronnego, możliwości mobilizacyjnych i wyposażenia wojska, liczby żołnierzy służby czynnej itp.) oraz innych czynników (ekonomicznych, demograficznych czy geograficznych), których siła nacisku umożliwia przekonanie przeciwnika. Przykładem największego gracza globalnego – supermocarstwa – wykorzystującego *hard power* są Stany Zjednoczone. Są one „krajem wojowniczym”¹⁸, gdyż do dzisiaj swoje istnienie uzależniają od prowadzonych wojen, najczęściej poza swoim terytorium.

Potęga ekonomiczna określa supermocarstwo charakteryzujące się wysokim produktem narodowym, dużym dostępem do surowców, nieprzeciętną wielkością i chłonnością krajowego rynku oraz wysoką pozycją w handlu światowym i światowym rynku finansowym. Ponadto istotne znaczenie mają innowacyjność, technologiczne zaawansowanie, zdolność pozyskania funduszy na realizację celów oraz eksploracja kosmosu. Najważniejszymi potęgami ekonomicznymi świata są Stany Zjednoczone, Chiny i Japonia. Kolejny raz Stany Zjednoczone są na pierwszym miejscu, a ich największym atutem ekonomicznym jest potencjał energetyczny. Dzięki licznym odkryciom nowych zasobów oraz rozwojowi technologicznemu, który umożliwia ich pozyskiwanie, Stany Zjednoczone stały się największym producentem gazu ziemnego na świecie, a do 2017 roku mogą zająć także pozycję największego producenta ropy naftowej. Ich zasoby gazu wystarczą im na co najmniej 100 lat, a w ciągu następnych dwóch dekad przyczynią się do powstania ponad 1,5 mln miejsc pracy. Od 2011 roku amerykańskie rolnictwo radzi sobie doskonale także ze światowym kryzysem. Amerykanie nadal mają największy popyt na żywność, a tym samym mają zapewniony stabilny wzrost sprzedaży produktów rolniczych na lata. W przemyśle od 2012 roku amerykańskie koncerny zwiększały zatrudnienie i produkcję, podczas gdy Japonia, Niemcy, Chiny i Brazylia traciły swoją pozycję¹⁹.

Poprawiającą się konkurencyjność USA odzwierciedlają rosnące inwestycje zagraniczne. Od 2008 roku bezpośrednie inwestycje zagraniczne lokowane w Niemczech, Francji, Japonii i Korei Południowej uległy stagnacji, a w 2009 roku inwestycje w całej Unii Europejskiej zmalały o 36%. Tymczasem w 2010 roku zagraniczne inwestycje w USA wzrosły o 49%, z czego

¹⁸ G. Friedman, *Następne 100 lat. Prognoza na XXI wiek*, AMF Plus Group, Warszawa 2009, s. 55.

¹⁹ J. Kotkin, *Schyłek USA? Wręcz przeciwnie*, „Forbes” z 31 marca 2012 r.

większość pochodziła z Kanady, Europy i Japonii. W latach 2009–2010 wartość inwestycji w przemyśle wyniosła 30 mld dolarów, a w sektorze energetycznym – 20 mld dolarów. Amerykańskie firmy zajmują ponad dwie trzecie miejsc na liście 500 największych producentów oprogramowania, w pierwszej dziesiątce tylko jedna nie pochodzi z USA. Poza Stanami Zjednoczonymi nie ma znaczących ekwiwalentów takich firm, jak: Apple, Google, Microsoft, Amazon czy Facebook. Kryzys gospodarczy spowolnił przyrost liczby ludności na całym świecie, ale Stany Zjednoczone wciąż zachowują najkorzystniejszy spośród krajów rozwiniętych profil demograficzny, np. w latach 1980–2010 ich populacja zwiększyła się o 75 mln osób, osiągając poziom 300 mln²⁰.

Miękkie czynniki oddziaływania politycznego charakteryzuje przede wszystkim metoda przyciągania czy też zachęcania strony przeciwnej do kooperacji. Miękkie oddziaływanie nie jest już tajną bronią wywiadu, ale coraz bardziej otwartym i świadomie wykorzystywanym sposobem pozyskiwania wpływów przez globalnych graczy politycznych, a zwłaszcza ich administracje. Idea miękkiego oddziaływania zakłada, że za pomocą perswazji, sabotażu kulturowego, modelowania mentalnych zmian itd. możliwe jest uzyskanie tych samych efektów co za pomocą działań militarnych, wywiadowczych czy sankcji. Przykłady Libii, Syrii bądź Ukrainy pokazują, że w kluczowym momencie miękkie oddziaływanie zostało wsparte przez twarde oddziaływanie²¹. Ranking państw stosujących *soft power* zawiera tabela 2.

Tabela 2. Państwa świata wykorzystujące *soft power* – ranking Jonathana McClory’go z 2015 roku

Państwo	Wynik w skali do 100 punktów*
Wielka Brytania	75,61
Niemcy	73,89
Stany Zjednoczone	73,68
Francja	73,64
Kanada	71,71
Australia	68,92
Szwajcaria	67,52
Japonia	66,86
Szwecja	66,49
Holandia	65,21
Dania	63,20
Włochy	63,09
Austria	62,00

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Miękkie oddziaływanie. Jak to działa?*, http://www.prisonplanet.pl/nauka_i_technologia/miekkie_oddziaływanie,p192790973 (data dostępu: 14.08.2015 r.).

Hiszpania	61,70
Finlandia	60,19
Nowa Zelandia	60,00
Belgia	58,85
Norwegia	57,96
Irlandia	55,61
Korea Południowa	54,32
Singapur	52,50
Portugalia	48,97
Brazylia	46,63
Polska	46,50
Grecja	45,73
Izrael	44,51
Czechy	43,26
Turecja	42,55
Meksyk	42,52
Chiny	40,85

* W wyliczeniu wzięto pod uwagę sześć głównych kategorii: wpływy rządzących, wpływ kultury, edukację, zaangażowanie w sprawy światowe, przedsiębiorczość i technologię cyfrową.

Źródło: Raport Portland z lipca 2015 r., <http://www.economist.com/news/britain/21657655-oxbridge-one-direction-and-premier-league-bolster-britains-power-persuade-softly-does-it&prev=search> (data dostępu: 30.07.2015 r.).

Zdaniem Jonathana McClory'ego²² tworzenie sieci internetowych i rewolucja cyfrowa powodują wzrost liczby uczestników stosunków międzynarodowych wykorzystujących miękkie czynniki oddziaływania politycznego w globalnej rzeczywistości. Mocarstwa i supermocarstwa muszą więc ciągle dbać o jakość swoich wpływów, ponieważ dzięki internetowi pozostałe państwa z łatwością mogą kreować swoje miejsce na arenie międzynarodowej, a co gorsze, podważać autorytet głównych graczy²³.

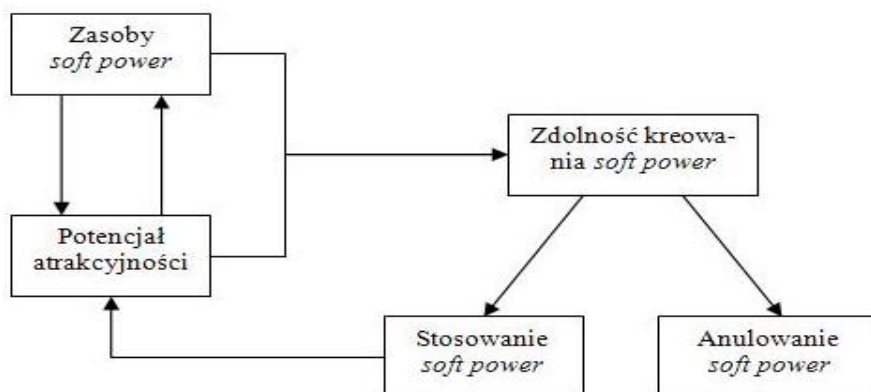
Ranking *soft power* otwierają Wielka Brytania, Niemcy i Stany Zjednoczone. W tym przypadku bardzo ważne jest umiejętne wykorzystywanie przez rządzących instrumentów i środków związanych z kulturą (dyplomacja publiczna – dyplomacja kulturalna – cyfrowa dyplomacja) do realizowania celów polityki zagranicznej państwa. Brytyjskie *soft power* to między innymi narzucanie kultury przez historyczny kolonializm, poza tym wpływ instytucjonalny (np. Wspólnota Narodów) oraz wywieranie wpływu na mię-

²² Jonathan McClory jest specjalistą od *soft power*, dyplomacji publicznej, międzynarodowych stosunków kulturalnych i marketingu politycznego. Jako pierwszy w świecie opracował Composite Index Soft Power, w którym uporządkował państwa według ich możliwości miękkiego wpływu, <http://www.portland-communications.com/people/jonathan-mcclory/&prev=search> (data dostępu: 20.08.2015 r.).

²³ M. Sulek, *Podstawy potęgonii...*, *op.cit.*, s. 19–20.

dzynarodową rzeczywistość przed edukację (British Council itd.)²⁴. Dyplomacja brytyjska z powodzeniem wykorzystuje kulturę jako najważniejszy miękki czynnik oddziaływania politycznego. Brytyjczycy są przodującym państwem w wykorzystywaniu cyfrowej dyplomacji do osiągania celów polityki zagranicznej i praktyki dyplomacji publicznej.

Warunki powstania i wdrażania miękkich czynników oddziaływania politycznego w stosunkach międzynarodowych pojawiły się po zakończeniu zimnej wojny. Wówczas główni aktorzy stosunków międzynarodowych musieli dokonać redefinicji swojej pozycji w nowym układzie sił. Zdaniem Roberta Kagana doprowadziło to do pojawienia się „rewersu potęgi” państwa²⁵. Poza tym po zimnowojennym okresie nastąpiło rozszerzenie pojęcia bezpieczeństwa narodowego o tak zwane miękkie zagrożenia (o charakterze niemilitarnym) oraz odnotowano nowe ujęcie argumentu siły państwa²⁶. Źródłem miękkiego oddziaływania politycznego państwa, czyli *soft power*, są wszelkiego rodzaju aktywa warunkujące osiągnięcie określonych celów strategicznych państwa, wpływające na zmiany preferencji innych krajów bez konieczności stosowania jakichkolwiek form nacisku²⁷ (rys. 1).



Rys. 1. Mechanizm powstawania *soft power*

Źródło: R. Potocki, D. Miłoszewska, *Rola soft power w środowisku międzynarodowym*, <http://www.geopolityka.org/analizy/robert-potocki-dorota-miloszewska-rola-soft-power-w-srodowisku-miedzynarodowym> (data dostępu: 27.08.2015 r.).

²⁴ R. Potocki, D. Miłoszewska, *Rola soft power w środowisku międzynarodowym*, w: *Wymiary bezpieczeństwa na progu XXI wieku. Między teorią a praktyką*, A. Zaremba, B. Zapala (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 46–71.

²⁵ R. Kagan, *Potęga i Raj. Ameryka i Europa w nowym porządku świata*, Studio Emka, Warszawa 2003, s. 65–89.

²⁶ R. Kuźniar, *Wprowadzenie. Soft power i wielkość Ameryki*, w: J. Nye, *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 7–22.

²⁷ R. Potocki, D. Miłoszewska, *Rola soft power w środowisku międzynarodowym...*, *op.cit.*, s. 46–71

Istota miękkiej polityki

W praktyce miękkie oddziaływanie funkcjonuje na trzech płaszczyznach²⁸:

1. W codziennej komunikacji, która zajmuje się wyjaśnianiem kontekstu procesu decyzyjnego w polityce zagranicznej;
2. W obrębie strategicznym, obejmującym pomysły i proste hasła reklamowe, podobnie jak w kampaniach marketingowych lub politycznych;
3. W dyplomacji publicznej, która dba o kontakty z osobami obdarzonymi szczególnym autorytetem.

Etapy funkcjonowania *soft power* ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Poszczególne etapy funkcjonowania *soft power*

Źródło: R. Potocki, D. Miłoszewska, *Rola soft power w środowisku międzynarodowym...*, op.cit.

Specyfiką *soft power* jest to, że poza państwami jej dystrybutorami są organizacje międzynarodowe²⁹, np. Unia Europejska, Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), Bank Światowy, Światowa Organizacja Handlu (World Trade Organization, WTO), oraz organizacje pozarządowe, w tym religijne. Swoistym „supermocarstwem cywilnym” jest minipaństwo – Stolica Apostolska.

Unia Europejska w aspekcie *soft power* jest określana jako tak zwane mocarstwo cywilne (*civilian power*), które najczęściej odwołuje do promowania demokracji, praw człowieka, idei wolnego rynku oraz tworzenia organizacji pozarządowych, które następnie same stoją na straży tych wartości. Problem polega na tym, że w praktyce są to priorytety traktowane w niektórych środowiskach międzynarodowych jako narzędzia „zachodniego imperializmu”, a tym samym nie można ich uznać za wpływy *soft power*³⁰. Zdaniem Roberta Kagana Unia ma silne *soft power*, które opiera się nie tylko na legitymizacji instytucjonalnej Unii, lecz także na konsekwentnej wierze w skuteczność działania w różnego rodzaju organizacjach międzyna-

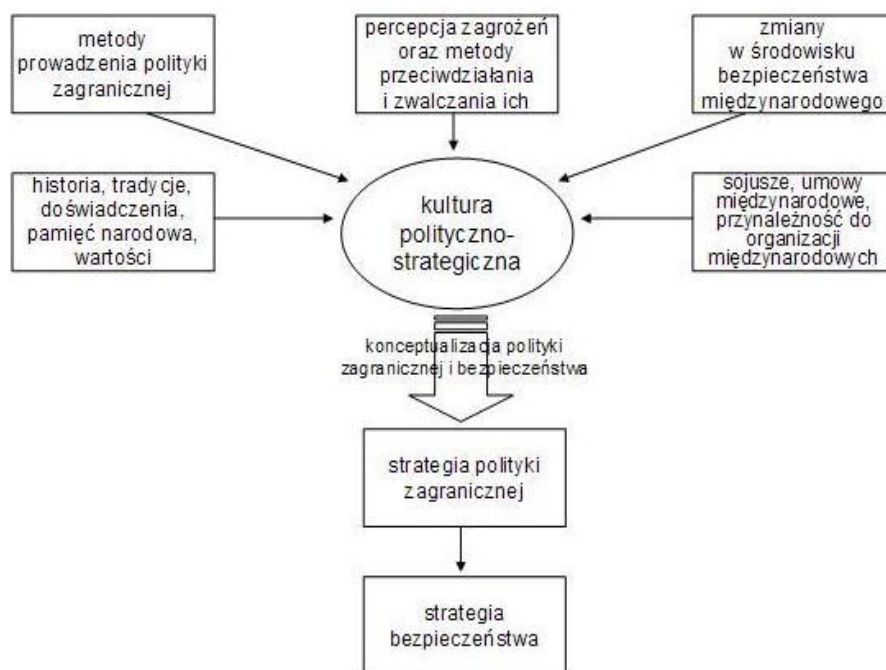
²⁸ J. Nye, *Ameryka musi się liczyć z opinią innych*, „Dziennik” z 21 kwietnia 2004 r., s. 25.

²⁹ Wiele na ten temat: M. Pietraś, K. Piórko, *Podmioty transnarodowe*, w: *Międzynarodowe stosunki polityczne*, M. Pietraś (red.), UMCS, Lublin 2007, s. 144–156.

³⁰ K. Malinowski, *Unia Europejska jako mocarstwo cywilne a strategię bezpieczeństwa państw członkowskich*, „Przegląd Zachodni” 2011, nr 3, s. 91–110.

wych, ze szczególnym uwzględnieniem Rady Bezpieczeństwa ONZ³¹. Zdaniem Roberta Potockiego unijne *soft power* jako swoisty „rewers potęgi” jest jedynie uzupełnieniem klasycznie pojmowanej mocarstwowości, a tym samym tego rodzaju *soft power* jest bardziej strategią lub filozofią polityczną (oczywiście chwalebne wyjątki realizowane w praktyce to np. ogromna pomoc w organizowaniu „rewolucji wyborczej na Ukrainie”)³².

ONZ z kolei wykorzystuje swoje możliwości miękkiego oddziaływania politycznego przede wszystkim w dziedzinie bezpieczeństwa oraz do porozumiewania się w sprawie multilateralizmu i prawa międzynarodowego, przez autoryzację działań mocą prawa międzynarodowego albo Rady Bezpieczeństwa. Stanowi to przeciwagę dla szerokiego interpretowania norm dotyczących interwencji humanitarnych i działań podjętych przez niektóre państwa. ONZ podobnie jak Unia Europejska tworzy podstawę do wzmacniania roli kultury strategiczno-politycznej (rys. 3) na arenie międzynarodowej, która jest dzisiaj niezastąpiona w tworzeniu podstaw *soft power*.



Rys. 3. Elementy kształtujące kulturę polityczno-strategiczną

Źródło: A. Antczak-Barzan, *Dynamika kultury polityczno-strategicznej Unii Europejskiej*, „Kwartalnik Bellona” 2013, nr 1, s. 50–60.

³¹ R. Kagan, *Potęga i Raj...*, *op.cit.*, s. 65–89.

³² R. Potocki, D. Miłoszewska, *Rola soft power w środowisku międzynarodowym...*, *op.cit.*, s. 46–71.

Zdaniem Anny Antczak-Barzan kultura strategiczno-polityczna definiuje zestaw wzorców i zachowań dotyczących wojny i pokoju. To pomaga kształtować postawy, ale nie określa, w jaki sposób aktor współpracuje z innymi w dziedzinie bezpieczeństwa. Innymi czynnikami kultury polityczno-strategicznej są ograniczenia instytucjonalne lub zdolności obronnych.

Bank Światowy uzyskuje ogromne wpływy polityczne przez niesienie pomocy krajom rozwijającym się w zwalczaniu biedy i w osiąganiu trwałego rozwoju, a przez to za pomocą miękkich czynników oddziałuje na stosunki międzynarodowe.

Soft power WTO opiera się na poszukiwaniu, negocjowaniu oraz zawieraniu kompleksowych porozumień multilateralnych. Główny cel WTO sam w sobie jest miękkim oddziaływaniem na globalnej arenie politycznej, ponieważ uznaje dążenie do liberalizacji światowego handlu za dobro podstawowe oraz promuje wolny, bardziej przewidywalny handel przez działania na rzecz zniesienia barier handlowych i protekcjonizmu, likwidowanie dyskryminacji przez nadawanie klauzuli największego uprzywilejowania wszystkim partnerom handlowym, a także promowanie współzawodnictwa, a nie bezkompromisowej rywalizacji. Forum WTO to również wielostronne negocjacje dotyczące rozstrzygnięcia sporów handlowych między krajami, monitorowanie narodowych polityk handlowych czy promowanie negocjacji. Kompromis według WTO wiąże się z pomocą w dostosowaniu ustawodawstwa państw członkowskich do norm Światowej Organizacji Handlu³³.

Do światowych mocarstw mających ogromne zasoby *soft power* można zaliczyć też tak zwane państwo specyficzne, jakim jest Watykan. Autorytet moralny papieża jest niepodważalny w społeczności międzynarodowej, i dlatego przywódcy państw zdają sobie sprawę z tego, że niepoprawne zagranie polityczne wobec papieża może spowodować negatywną reakcję międzynarodowej opinii publicznej.

Ogromny wpływ *soft power* mają współcześnie korporacje międzynarodowe, nazywane często korporacjami transgranicznymi czy też transnarodowymi (np. Apple Inc. Google Inc. Exxon Mobil Corp), oraz organizacje pozarządowe (np. Greenpeace). Jest to już „trzeci sektor”, czyli globalne społeczeństwo obywatelskie, które stanowi wielocentryczny świat podmiotów niepaństwowych³⁴, mających możliwości wywierania wpływu na rzeczywistość polityczną i społeczną.

³³ B. Michalski, *Porozumienia regionalne w świetle zasad WTO*, w: *10 lat Światowej Organizacji Handlu*, J. Rymarczyk, M. Wróblewski (red.), Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2005, s. 178–190.

³⁴ J. Gołębiowski, *Global governance. Koncepcje – doświadczenia – perspektywy*, „Working Papers” 2008, nr 291, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008, s. 5.

Korporacje międzynarodowe, podobnie jak organizacje rządowe, swoją siłę wpływu zawdzięczają przede wszystkim olbrzymim możliwościom finansowym³⁵. Stanowią one istotny komponent międzynarodowej siły państwa pochodzenia. Joseph Nye zaliczył je do elementów, które mogą być przydatne w kształtowaniu miękkiej siły oddziaływania, pozwalającej osiągać cele polityki zagranicznej nie drogą przymusu, ale przez budowanie atrakcyjnego wizerunku państwa na arenie międzynarodowej. Korporacje wzajemnie się wspierają z organizacjami międzynarodowymi, nieraz nawet za pośrednictwem rządów. Z jednej strony wykorzystują je i osiągają pożądane przez siebie rezultaty, z drugiej – współpracują z rządami i służą realizacji założeń polityki zagranicznej państw, jeśli pozostają one w zgodzie z interesami korporacji³⁶. Są one dla państw pochodzenia pewnego rodzaju „odpalaczem” rozwoju i dobrobytu, poza tym reprezentują ich interesy za granicą³⁷.

Doniosłą rolą organizacji pozarządowych (ang. *non-governmental organization*, NGO; na określenie organizacji pozarządowych często używa się pojęć: organizacja non-profit, organizacja niekomercyjna, organizacja pożytku publicznego³⁸) w aspekcie *soft* są próby globalnej instytucjonalizacji norm dotyczących praw człowieka, korupcji czy ekologii (Amnesty International, Human Rights Watch, Greenpeace). Wiele przedsięwzięć i projektów NGO jest wdrażanych w wyniku stosowania narzędzi miękkiego wpływu. Do tych skutecznych projektów można zaliczyć debatę nad globalnym ociepleniem w Kyoto (1997) czy organizację World Economic Forum w Davos i inne³⁹.

Smart power

Istotnym pojęciem w zagadnieniach miękkiego oddziaływania jest *smart power*⁴⁰, oznaczające siłę inteligentnego oddziaływania. *Smart power* to kategoria współpracy (kooperacji) wykorzystywana w stosunkach międzynarodowych, kierująca się przede wszystkim logiką rozumowania, a nie

³⁵ D. Miłoszewska, „Wielka gra” w rozważaniach Josepha Nye’a, w: *W kręgu polityki*, A. Ilciów, R. Potocki (red.), Śląskie Towarzystwo Naukowe im. Michała Grażyńskiego, Zielona Góra-Częstochowa 2009, s. 259–260.

³⁶ Należy także podkreślić, że w ten sposób często dochodzi do poważnych naruszeń praw człowieka, od których odżegnują się rządy państw, tłumacząc, że korporacje należą do sektora prywatnej działalności gospodarczej, i dlatego rządy nie mogą interweniować w przypadkach łamania praw pracowniczych.

³⁷ M. Pietraś, K. Piórko, *Podmioty transnarodowe*, *op.cit.*, s. 144–156.

³⁸ D. Robertson, *Słownik polityki*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009, s. 289–290.

³⁹ J. Kwiecień, S. Chojnowski, *Nowe sfery bezpieczeństwa międzynarodowego*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego” 2011–2012, nr 4, s. 129–130.

⁴⁰ Autorami terminu są Suzanne Nossel oraz Joseph Nye, którzy wprowadzili go w obieg międzynarodowy po 2003 r., https://translate.google.lt/translate?hl=pl&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Smart_power&prev=search (data dostępu: 24.07.2015 r.).

emocjami. Nie jest to nowe zjawisko, ponieważ środki wykorzystywane do jej wdrażania są znane. Jest to hybryda obu oddziaływań, czyli *hard power* i *soft power*, gdzie narzędzia przymusu przeplatają się i uzupełniają z narzędziami wykorzystywanymi w perswazji, docelowo stają się siłą rozsądku, czyli *smart power* (tabela 3)⁴¹.

Tabela 3. Czynniki prowadzenia polityki *smart power* według Ernesta J. Wilsona

Czynnik pierwszy	Sprawowanie władzy zgodnie z wewnętrznym interesem państwa i grup interesów z jednoczesnym uwzględnieniem kontekstu globalnego
Czynnik drugi	Wiedza na temat potencjału i możliwości państwa oraz celów wewnętrznych i zewnętrznych państwa
Czynnik trzeci	Wyznaczanie na starcie charakteru działań państwa na poziomie regionalnym i globalnym
Czynnik czwarty	Zdefiniowanie narzędzi i umiejętności oddziaływania państwa do realizacji <i>smart power</i>

Źródło: J. Sadłocha, *Pomiędzy miękką a twardą siłą: smart power*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2012, nr 13, s. 38.

Przykładem oddziaływania *smart power* na arenie międzynarodowej są Chiny, które z powodzeniem stosują zarówno *soft*, jak i *hard power*, w zależności od przyjętej taktyki działania. Natomiast relacje z innymi partnerami (rządami) tworzone są przez wzajemne nieformalne zależności, czyli w oparciu o „dyplomatyczne słowo honoru” lub nieformalną umowę. W taki sposób powstaje chińskie globalne *guanxi* jako odpowiedź na amerykańskie *smart power*⁴². Pojęcie *guanxi* jest skomplikowane. Samo słowo *guan* oznacza drzwi, barierę a jednocześnie łącznik między dwiema stronami; w potocznym rozumieniu oznacza wejście do wspólnoty, która dba o swoich członków. Możliwość tworzenia dodatkowej wartości przez wzajemne świadczenie usług jest głównym motorem tworzenia *guanxi*. Innymi słowy, *guanxi* oznacza nieformalne relacje interpersonalne i wymianę przysług dla ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej nie tylko na ogromnym rynku chińskim, lecz także na rynkach międzynarodowych, na których od kilkunastu lat działają też firmy chińskie⁴³. Powszechnie Chińczycy traktują swoje *guanxi* jako dorobek cywilizacyjny, który chcą ofiarować światu.

⁴¹ A. Szumowski, *Hard, Soft czy Smart? Dylematy mocarstw w rejonie Azji i Pacyfiku*, <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0203555/020/ff/101/OEBPS/Text/section008.xhtml> (data dostępu: 14.08.2015 r.).

⁴² R. Kwiecieński, *Dyplomacja i nie-dyplomacja. Instrumenty polityki zagranicznej ChRL na początku XXI wieku*, „Pisma Humanistyczne” 2013, nr 13, s. 26.

⁴³ A. Gwiazda, *Chiny coraz więcej inwestują za granicą*, <http://www.geopolityka.org/analizy/adam-gwiazda-chiny-coraz-wiecej-inwestuja-za-granica> (data dostępu: 24.08.2015 r.).

Podsumowanie

Miękkie czynniki oddziaływania politycznego w stosunkach międzynarodowych powinny być wykorzystywane z uwzględnieniem następujących wskazań:

- po pierwsze, gracze rządowi szczególną uwagę muszą skupić na wymiarze dwustronnym strategii wykorzystywania miękkich czynników oddziaływania, ale bez osłabienia multilateralnego i regionalnego, ponieważ świat nie jest w pełni globalną wioską i liczą się w nim interesy przede wszystkim konkretnego uczestnika stosunków międzynarodowych;
- po drugie, należy liczyć się z tym, że na arenie międzynarodowej coraz większe znaczenie zdobywają podmioty niepaństwowe i organizacje międzynarodowe oraz ich możliwości *soft power*;
- po trzecie, gracze państwowi, NGO oraz organizacje międzynarodowe, opracowując strategię działania metodą *smart power*, powinny tworzyć atmosferę obiektywnego selektywnego współlistnienia, a jednocześnie pamiętać, iż będą zawsze wzajemnie zależnymi uczestnikami międzynarodowej rzeczywistości;
- po czwarte, w stosunkach międzynarodowych najważniejsze stają się uwarunkowania geograficzne, a więc samo położenie geograficzne państwa podsuwa mu sposób na wywieranie wpływu przez wykorzystywanie technik zawartych w wymiarze *soft*, *hard* czy *smart power*;
- po piąte, aktorzy sceny politycznej nie mogą pochopnie i nieprzemyślanie zachowywać się wobec siebie, ponieważ może to doprowadzić w konsekwencji do nieładu globalnego i wówczas miękkie czynniki oddziaływania nie będą miały szans na wyciszenie międzynarodowej atmosfery; w konsekwencji może to doprowadzić do wykorzystywania czynników oddziaływania politycznego typu *hard power* i w ten sposób obudzimy okres wojen początku XX wieku;
- po szóste, państwa-potęgi kontynentalne (Chiny, Indie, Brazylia itd.), które coraz silniej wywierają wpływ na społeczność międzynarodową, muszą być bardziej zauważone i docenione przez mocarstwa europejskie i Stany Zjednoczone. To właśnie te państwa, zdaniem Roberta Kaplana⁴⁴, są największym źródłem zagrożeń, również

⁴⁴ R. Kaplan, *Monsun. Ocean Indyjski i przyszłość amerykańskiej dominacji*, Czarne, Wołowiec 2012 czy książka tegoż autora: *Polityka wojowników. Dlaczego przywództwo potrzebuje pogańskich wartości*, Sprawy Polityczne, Warszawa 2009.

anarchii. Przywódcy globalni muszą zdawać sobie sprawę, że współpraca z nimi jest konieczna; oczywiście jej podstawą powinny być metody oddziaływania *smart power*, gdyż w przeciwnym razie nadal zwyciężać będzie siła militarna (*hard power*) nad konsensusem i dyplomacją (*soft power*).

Bibliografia

- Aron R., *Pokój i wojna między narodami*, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 1995.
- Bryła J., *Strefy wpływów w stosunkach międzynarodowych. Aspekty teoretyczne i praktyczne na przykładzie supermocarstw*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2002.
- Brzeziński Z., *Mysł i działanie w polityce międzynarodowej*, Aneks, Londyn 1988.
- Friedman G., *Następne 100 lat. Prognoza na XXI wiek*, AMF Plus Group, Warszawa 2009.
- Garrison J., *Ameryka jako imperium. Przywódca świata czy bandycka potęga?*, Wydawnictwo von Borowiecky, Warszawa 2005.
- Gołębiowski J., *Global governance. Konceptje – doświadczenia – perspektywy*, „Working Papers” 2008, nr 291, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2008.
- Gwiazda A., *Chiny coraz więcej inwestują za granicą*, <http://www.geopolityka.org/analizy/adam-gwiazda-chiny-coraz-wiecej-inwestuja-za-granica> (data dostępu: 24.08.2015 r.).
- Kagan R., *Potęga i Raj. Ameryka i Europa w nowym porządku świata*, Studio Emka, Warszawa 2003.
- Kaplan R., *Monsun. Ocean Indyjski i przyszłość amerykańskiej dominacji*, Czarne, Wołowiec 2012.
- Kaplan R., *Polityka wojowników. Dlaczego przywództwo potrzebuje pogańskich wartości*, Sprawy Polityczne, Warszawa 2009.
- Kleinowski, *Czynniki budujące siłę i potęgę państwa na arenie międzynarodowej*, „Świat Idei i Polityki” 2010, t. 10.
- Kotkin J., *Schylek USA? Wręcz przeciwnie*, „Forbes” z 31 marca 2012 r.
- Król M., *Filozofia polityczna*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2008.
- Kuźniar R., *Wprowadzenie. Soft power i wielkość Ameryki*, w: J. Nye, *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Kwiecień J., Chojnowski S., *Nowe sfery bezpieczeństwa międzynarodowego*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego” 2011–2012, nr 4.
- Kwiecieński R., *Dyplomacja i nie-dyplomacja. Instrumenty polityki zagranicznej ChRL na początku XXI wieku*, „Pisma Humanistyczne” 2013, nr 13.
- Malinowski K., *Unia Europejska jako mocarstwo cywilne a strategie bezpieczeństwa państw członkowskich*, „Przegląd Zachodni” 2011, nr 3.
- Michalski B., *Porozumienia regionalne w świetle zasad WTO*, w: *10 lat Światowej Organizacji Handlu*, J. Rymarczyk, M. Wróblewski (red.), Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2005.
- Milczarek D., *Pozycja i rola Unii Europejskiej w stosunkach międzynarodowych. Wybrane aspekty teoretyczne*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
- Miłoszewska D., *„Wielka gra” w rozważaniach Josepha Nye’a*, w: *W kregu polityki*, A. Ilciów, R. Potocki (red.), Śląskie Towarzystwo Naukowe im. Michała Grażyńskiego, Zielona Góra–Częstochowa 2009.
- Miłoszewska D., *Trójplaszczynowa szachownica. Segmentacja „Wielkiej Polityki” w rozważaniach Josepha Nye’a*, Instytut Geopolityki, Częstochowa 2010.
- Miszewski M., *Perspektywy trwałości współczesnego systemu kapitalistycznej gospodarki rynkowej*, „Przegląd Zachodniopomorski” 2013, t. 18, z. 3.
- Nye J.S., *Soft Power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Pietraś M., Piórko K., *Podmioty transnarodowe*, w: *Międzynarodowe stosunki polityczne*, M. Pietraś (red.), UMCS, Lublin 2007.

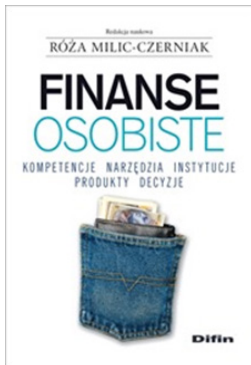
- Potocki R., *Hegemonia nowego typu? Amerykańskie koncepcje globalistyczne po 11 IX 2001 roku*, w: *Globalizacja. Wyzwania dla Polski i regionu lubuskiego*, W. Hładkiewicz, A. Małkiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003.
- Potocki R., Miłoszewska D., *Rola soft power w środowisku międzynarodowym*, w: *Wymiary bezpieczeństwa na progu XXI wieku. Między teorią a praktyką*, A. Zaremba, B. Zapala (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
- Rajca K., *O mocarstwach, hegemonii i imperium*, „Stosunki Międzynarodowe” 2005, nr 32–33.
- Robertson D., *Słownik polityki*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- Sulek M., *O potęgomii i potęgometrii*, w: *Geopolityka. Elementy teorii, wybrane metody i badania*, Z. Lach, J. Wendt (red.), Instytut Geopolityki, Częstochowa 2010.
- Sulek M., *Podstawy potęgomii i potęgometrii*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2001.
- Szumowski A., *Hard, Soft czy Smart? Dylematy mocarstw w rejonie Azji i Pacyfiku*, <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0203555/020/ff/101/OEBPS/Text/section008.xhtml> (data dostępu: 14.08.2015 r.).

Renata Runiewicz-Jasińska – dr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Bolesław Rafał Kuc

FINANSE OSOBISTE. KOMPETENCJE, NARZĘDZIA, INSTYTUCJE, PRODUKTY, DECYZJE

pod redakcją Róży Milic-Czerniak
Difin, Warszawa 2016, ss. 388



Rozbudowany tytuł zawiera w sobie wiele informacji o recenzowanej pozycji. Monografia jest dziełem zbiorowym. Ze względu na ograniczone rozmiary tej recenzji nie będę w niej omawiał czy komentował wypowiedzi wszystkich autorów. Jest ich bowiem wielu, reprezentują różne środowiska akademickie, co znalazło wyraz w używanym języku, sposobie ujęcia tematu, przykładach przytaczanych jako ilustracje tez. W każdej takiej zbiorowej pracy są tematy wciągające, prowokujące do dyskusji i tematy specjalistyczne, z zakresu których wiedza jest dostępna wąskiemu gronu osób

wtajemniczonych. Czego dowiadujemy się z lektury książki?

Przede wszystkim, że gospodarstwo domowe jest najstarszą jednostką (instytucją) podejmującą decyzje ekonomiczne. Na przestrzeni wieków rola i znaczenie „zarządzania finansami” wewnątrz tej instytucji, jak również przez nią w stosunku do otoczenia znacznie się rozrosły. Równocześnie rosło też ryzyko, zwłaszcza bolesne straty wynikające z popełnianych błędów.

Z książki dowiadujemy się, że wiedza na temat zarządzania gospodarstwami była przekazywana w trybie pokoleniowym. Dziś to nie wystarczy. Członkowie wspólnot rodzinnych poszerzają swoją wiedzę o zarządzaniu finansami w instytucjach zewnętrznych, szkołach, na kursach. Co więcej, przyśpieszony rozwój cywilizacyjny, zwłaszcza w sferze technologii, spowodował zamianę ról. Wnuki uczą dziadków nie tylko, jak korzystać z komputerów czy telefonii komórkowej, ale również jak i gdzie zakładać konta osobiste, jak korzystać z produktów technologii bankowej, np. kart banko-

wych. W gruncie rzeczy wszyscy musieli i muszą się uczyć sposobów korzystania z nowoczesnych usług finansowych. Technologia zmieniła banki. Podstawowe funkcje banku: wypłaty i wpłaty mogą być dokonywane w zasilanym energią słoneczną kontenerze postawionym w szczerym polu. Trzeba tylko dowozić gotówkę lub w przypadku dużych wpłat ją zabierać. Kontener w polu z bankomatem (wpłatomatem) to jeszcze bank czy już inna instytucja finansowa?

Co było głównym przesłaniem książki? Autorom chodziło o poszerzenie i zaktualizowanie wiedzy o współczesnych gospodarstwach domowych, zwłaszcza tych, które są samodzielne i niezależne ekonomicznie. Liczba takich gospodarstw jest zmienna, podobnie jak zmienne są kryteria ubóstwa czy dostatku. Dostępność zasobów ponad bieżące potrzeby konsumpcyjne sprawia, że wiedza o zarządzaniu finansami stała się cenną kompetencją. Członkowie rodziny dumni z nadwyżki uczą się, jak zarządzać finansami osobistymi, z czyich usług korzystać, jak ocenić oferty produktów, jak zapoznać się z najważniejszymi przepisami prawnymi regulującymi nie tylko sprzedaż, ale również ścieżkę postępowania w sytuacji występowania problemów i dochodzenia roszczeń.

Pierwszy człon podtytułu monografii przywołuje termin „kompetencje”. Brzmi on poważnie, ale skrywa też ważne skutki braku kompetencji. We wstępie czytamy: „Brak kompetencji finansowych gospodarstw domowych pozwalających na ocenę proponowanych usług i produktów finansowych, a także prawidłowości i barier w procesie ich wyboru, staje się przyczyną nieprzemyślnych, nieodpowiedzialnych decyzji indywidualnych, zwiększając tym samym podatność na ubóstwo, i nie zapewnia wyższej jakości życia, lecz wręcz, poprzez masowość takich decyzji, stwarza zagrożenie dla stabilności finansowej i bezpieczeństwa narodowego”. To ważne i aktualne spostrzeżenia, ale trudno z nich wyprowadzić zależność, która byłaby załącznikiem naukowego ujęcia tematu.

Książka składa się ze wstępu, dwunastu rozdziałów oraz zakończenia. Rozdział pierwszy rozpoczyna się od usystematyzowania wiedzy z zakresu finansów osobistych, jako relatywnie nowej subdyscypliny nauki o finansach wyodrębnionej według kryterium podmiotowego w ogólnej klasyfikacji zjawisk finansowych. Podkreślono w nim wzrastające znaczenie finansów gospodarstw domowych, by uwypuklić wpływ podejmowania decyzji tego podmiotu na stabilność finansową i bezpieczeństwo narodowe.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę gospodarstwa domowego jako podmiotu podejmującego coraz liczniejsze i bardziej złożone decyzje ekonomiczne i finansowe, związane między innymi z dysponowaniem coraz

wyższymi dochodami bieżącymi oraz majątkiem, co wymaga profesjonalnej wiedzy.

Kolejne rozdziały zostały poświęcone omówieniu narzędzi zarządzania finansami osobistymi. Dużo w nich przestróg i zaleceń apelujących o rozwagę, ale mało w nich hipotez, których weryfikacja podniosłaby poziom dyscypliny z opisowo-wyjaśniającego na poziom wyjaśniająco-przewidyjący.

W rozdziale szóstym scharakteryzowano proces decyzyjny, odwołując się do prezentacji założeń tak zwanych finansów behawioralnych. Przez wiele dekad obowiązywał model *homo oeconomicus*, czyli człowieka działającego w sposób racjonalny. Przeciwstawiono mu model człowieka spontanicznego, niedojrzałego (ryzykującego), kierującego się w zachowaniach społecznych przede wszystkim intuicją. Przyjęto założenie, że istotną cechą ludzką jest skłonność do przeceniania własnej wiedzy i umiejętności (tak zwany efekt iluzji wiedzy) z jednoczesnym niedocenianiem istniejącego ryzyka i zawyżoną wiarą we własną zdolność kontroli sytuacji. Wszechpanująca chciwość nie zaprzecza motywom maksymalizacji zysków wszędzie tam, gdzie się da, choć zdarzają się zachowania filantropijne. W kategoriach naukowych – poza ulotnymi obserwacjami – nie da się skonstruować żadnej prawidłowości. Nie mamy naukowych wyjaśnień, dlaczego niektórzy miliarderzy się dzielą, a inni spekulują, a nawet kradną.

Pani Profesor Róża Milic-Czerniak, odwołując się do wiedzy z zakresu finansów behawioralnych, dość optymistycznie pisze: „Wiedza ta może zatem dać wymierne korzyści nie tylko indywidualnym inwestorom, pokazując, w jaki sposób unikać pewnych typowych błędów przy inwestowaniu swoich oszczędności, ale także kredytobiorcom, pokazując jakich pułapek unikać, by nie popaść w nadmierne zadłużenie, czy deponentom w przygotowywaniu planów oszczędzania”. Gdybyśmy wiedzieli jak gromadzić, pomnażać, inwestować oszczędności – wszyscy bylibyśmy bogaci. Kredyt dla wielu gospodarstw jest ostatecznością.

W rozdziale siódmym wiele uwagi poświęcono nie tylko regulacjom prawnym normującym rynek kredytów, lecz także problemom związanym z wyborem odpowiedniej instytucji kredytującej oraz rodzaju kredytu. Łatwo pisać, kiedy nie trzeba spłacać kredytu zaciągniętego we frankach szwajcarskich. Kilka lat temu nikt nie przewidywał aktualnych problemów kredytobiorców.

Kolejne rozdziały książki są poświęcone tematowi, jak się ubezpieczyć, jak identyfikować i optymalizować ryzyko inwestowania, jak nauczyć się liczyć i być ostrożnym. Wzrost z jednej strony aktywności gospodarstw domowych na rynku usług finansowych, z drugiej – złożoności oferowanych produktów i usług tego rodzaju sprawiają, że coraz istotniejsze stają

się zapewnienie im odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa. Podobają mi się zdania ze wstępu: „Nie ulega wątpliwości, iż podstawą finansów jest matematyka. Posługiwanie się pieniądzem wymaga umiejętności związanych z liczeniem jego wartości. Wiele wyników badań wskazuje jednoznacznie na niskie umiejętności Polaków w tym zakresie”. Moje obserwacje z wielu obszarów, w tym ze środowiska naukowego, nie potwierdzają konkluzji, że Polak nie potrafi liczyć. Znam profesorów, aktorów, biznesmenów i uczniów szkół podstawowych, którzy znakomicie sobie radzą z liczeniem, jeśli mają co liczyć.

Monografia przeznaczona jest dla studentów wielu kierunków: ekonomii, nauk o finansach, bankowości, rachunkowości. Czytelnikami monografii mogą być wszyscy, którzy chcą pogłębić wiedzę i nabyć umiejętności zarządzania własnymi finansami.

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

Róża Milic-Czerniak – dr hab., prof. Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Beata Michalczyk

PODATEK BIEŻĄCY A PODATEK ODRO CZONY (CZĘŚĆ I)

W praktyce prawo podatkowe łączy się z prawem bilansowym (ustawa o rachunkowości¹). Równoległe obowiązywanie prawa podatkowego i bilansowego w stosunku do jednostek gospodarczych nazywane jest dwoistością prawa. W Polsce obowiązuje model podatkowy, który stawia prawo podatkowe ponad prawem bilansowym. W praktyce występują między nimi różnice wynikające z funkcji, roli i celów, jakie mają do osiągnięcia. Odmienności mogą wynikać również z aktualnej sytuacji ekonomicznej oraz stanu budżetu państwa. Przepisy prawa podatkowego są ciągle nowelizowane, ma więc ono charakter zmienny, doraźny i nieobiektywny ekonomicznie. Zadaniem prawa bilansowego jest przedstawienie ekonomicznego obrazu jednostki przez ewidencję zdarzeń gospodarczych, zwłaszcza dotyczących ponoszonych kosztów i uzyskiwanych przychodów².

Podatek dochodowy jako kategoria ekonomiczna stanowi wydatek przedsiębiorstwa. W celu umiejscowienia go w strukturze teorii rachunkowości – zgodnie z jej nadrzędnymi zasadami – wymagał zdefiniowania. Obecnie podatek dochodowy to koszt działalności. Takie zdefiniowanie podatku dochodowego dla celów bilansowych doprowadziło do wyodrębnienia w rachunkowości odrębnej kategorii ekonomicznej – podatku dochodowego odroczonego³.

Podatki dochodowe wykazuje w się w rachunku zysków i strat między zyskiem/stratą brutto a zyskiem/stratą netto; określa się je jako „obciążenia z tytułu podatku dochodowego”. W ten sposób podatek dochodowy stał się pozycją wynikową, odróżnia się od innych przychodów i kosztów źródłem powstania, ponieważ nie jest skutkiem bezpośrednim zdarzenia, ale jego skutkiem pośrednim.

Warunkiem koniecznym występowania w rachunkowości podatku dochodowego jest ujęcie w systemie rachunkowości przychodu lub kosztu. Zależnie od momentu uznania tego przychodu lub kosztu księgowego przez

¹ Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 330 ze zm.

² I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2011, s. 52.

³ E. Walińska, *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 731.

prawo podatkowe w rachunkowości wyróżnia się dwa rodzaje podatku dochodowego⁴:

- podatek dochodowy bieżący – powstaje wtedy, gdy przychody i koszty uznane w bieżącym okresie sprawozdawczym w rachunkowości w tym samym okresie są uznane także przez prawo podatkowe. Podatek bieżący można więc zdefiniować jako kwotę podatku należną fiskusowi za dany okres sprawozdawczy, ustaloną na podstawie przepisów prawa podatkowego. Podatek bieżący jest obliczany jako iloczyn podstawy opodatkowania i stawki podatkowej. Podstawa opodatkowania to skorygowany dochód, czyli kategoria wynikowa powstała na skutek ujęcia łącznego skutku podatkowego wszystkich przychodów i kosztów uznanych przez prawo podatkowe w danym okresie sprawozdawczym. Podatek bieżący stanowi więc jedną kwotę – obciążenie wyniku finansowego – co do zasady zmniejszającą ten wynik. Podatek dochodowy bieżący w szczególnych sytuacjach może zwiększać wynik finansowy, jeśli wynika z nadpłaty podatku dochodowego w latach ubiegłych i podlega zwrotowi na rzecz jednostki. W świetle definicji ustalonych w systemie rachunkowości jest on wtedy przychodem⁵;
- podatek dochodowy odroczony – powstaje wtedy, gdy przychody i koszty uznane są przez prawo podatkowe w innych okresach niż przez prawo bilansowe. Podatek dochodowy odroczony oznacza kwotę podatku ustaloną za dany okres sprawozdawczy na podstawie regulacji prawa podatkowego, która będzie należna fiskusowi lub będzie podlegała zwrotowi na rzecz podatnika w przyszłych okresach sprawozdawczych. Jest on skutkiem różnic o charakterze przejściowym między regulacjami prawa podatkowego i bilansowego, w zakresie uznania przychodów i kosztów. Różnice przejściowe oznaczają, że księgowe przychody lub koszty są uznane przez prawo podatkowe w innym momencie niż przez prawo bilansowe.

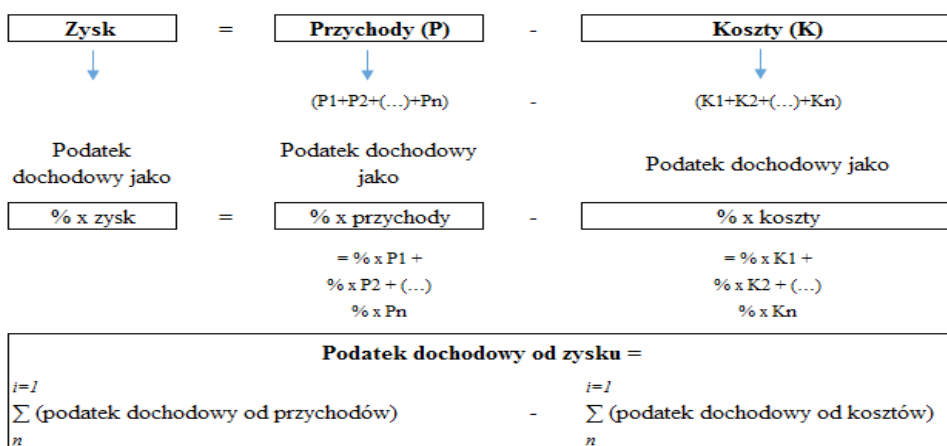
Zasady księgowego ujęcia podatku odroczonego reguluje ustawa o rachunkowości, wyróżniając terminy: „aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego” (art. 37 ust. 4) oraz „rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego” (art. 37 ust. 5). Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się w wysokości kwoty przewidzianej w przyszłości do odliczenia od podatku dochodowego, w związku z ujemnymi różnicami przejściowymi, które spowodują w przyszłości zmniejszenie podstawy odli-

⁴ *Ibidem*, s. 731.

⁵ *Ibidem*, s. 732.

czenia podatku dochodowego oraz straty podatkowej możliwej do odliczenia, ustalonej przy uwzględnieniu zasady ostrożności. Rezerwę z tytułu odroczonego podatku dochodowego tworzy się w wysokości kwoty podatku dochodowego, wymagającej w przyszłości zapłaty, w związku z występowaniem dodatnich różnic przejściowych, to jest różnic, które powodują zwiększenie podstawy obliczenia podatku dochodowego w przyszłości. Jednostki ustalające odroczonego podatku dochodowego mogą skorzystać ze wskazówek zawartych w Krajowym Standardzie Rachunkowości (KSR) nr 2⁶. W przypadku gdy roczne sprawozdanie finansowe jednostki nie podlega obowiązkowi badania i ogłaszania, może ona odstąpić od ustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Ustawa o rachunkowości zezwala więc na odstąpienie od ustalania omawianego podatku, pod warunkiem jednak, że nie zniekształci to obrazu sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego jednostki (art. 37 ust. 10).

Podejście indywidualnych transakcji pozwala zrozumieć zależności między pojedynczymi przychodami, kosztami i związanym z nimi podatkiem dochodowym. Zgodnie z nim podatek dochodowy nie jest rozpatrywany jako jedna kwota, lecz jako suma podatków od każdego przychodu i kosztu odrębnie. Oznacza to, że każda transakcja generująca przychody i koszty ma przypisany skutek podatkowy, którym jest cząstkowy i indywidualny podatek dochodowy. W podejściu indywidualnym transakcji ostateczna kwota podatku dochodowego stanowi wynik porównania łącznego podatku dochodowego od przychodów oraz łącznego podatku dochodowego od kosztów (rys. 1).



Rys. 1. Istota podejścia indywidualnych transakcji w podatku dochodowym

Źródło: E. Walińska, *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 733.

⁶ Art. 10 ust. 3 ustawy o rachunkowości.

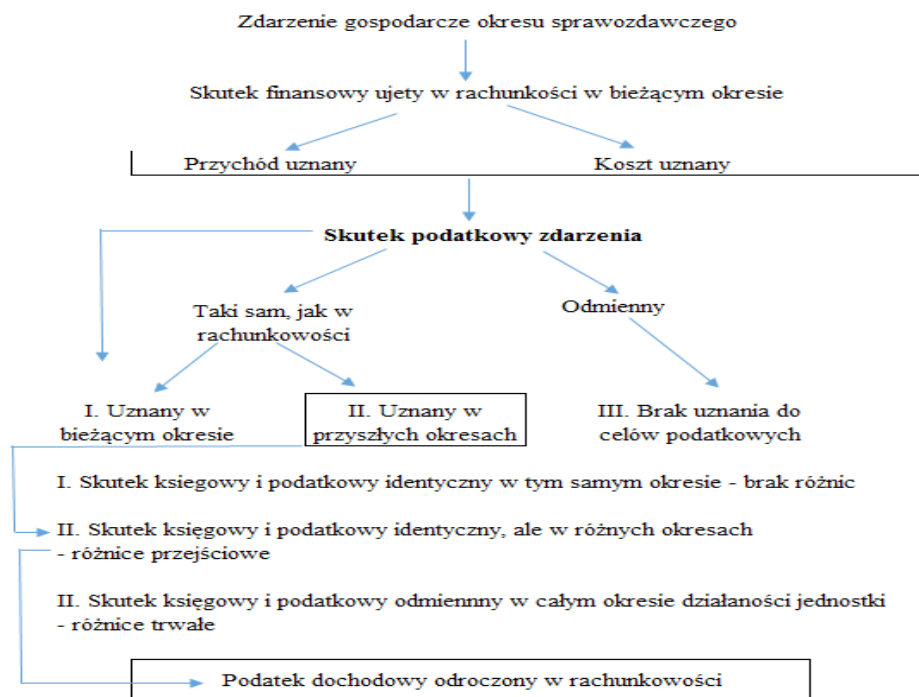
Proces kalkulacji, ujęcia i prezentacji podatku odroczonego w sprawozdaniu finansowym składa się z następujących etapów⁷:

- ustalenie wartości księgowej aktywów i pasywów;
- ustalenie wartości aktywów i pasywów;
- ustalenie różnic przejściowych drogą porównań wartości księgowej z wartością podatkową;
- ustalenie różnic przejściowych do rozliczenia, to jest z uwzględnieniem włączeń;
- podział różnic przejściowych na dodatnie i ujemne;
- ustalenie przewidywanych terminów odwrócenia się (realizacji) poszczególnych różnic przejściowych dodatnich i dobór odpowiednich stawek podatku dochodowego do wyliczenia rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego;
- obliczenie stanu rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego na koniec danego okresu sprawozdawczego;
- ustalenie zmiany stanu rezerw;
- ustalenie przewidywanych terminów odwrócenia się (realizacji) poszczególnych różnic przejściowych ujemnych i dobór odpowiednich stawek podatku dochodowego do wyliczenia składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego (z uwzględnieniem możliwych do odliczenia strat podatkowych);
- obliczenie stanu aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego na koniec danego okresu sprawozdawczego;
- uwzględnienie ograniczeń ujęcia aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego na skutek zastosowania zasady ostrożności;
- ustalenie zmiany stanu aktywów;
- obliczenie (odrębnie) odroczonego podatku dochodowego wpływającego na wynik finansowy, kapitał (fundusz) własny oraz wartość firmy;
- zaksięgowanie zmiany stanu aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Podatek dochodowy odroczony powinien być rozpatrywany w kontekście nadrzędnych zasad rachunkowości, cech jakościowych i definicji podstawowych kategorii pomiaru. Jako kategoria planowa do realizacji w przyszłości jest skutkiem założenia o kontynuacji działalności, uznawanym na bazie memoriałowej. Oznacza to, że jeżeli zdarzenie gospodarcze, czyli przychód lub koszt, zostało ujęte w rachunkowości w bieżącym okresie, to również jego skutek podatkowy powinien być ujęty w bieżącym okresie

⁷ R. Sreduński, K. Szaruga, A. Lenarcik, M. Dziedzic, *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej*, ODDK, Gdańsk 2011, s. 482.

sprawozdawczym. Ujęcie w księgach podatku odroczonego pozwala również na realizację zasady współmierności – przychód i związany z nim koszt ujęte są w tym samym okresie sprawozdawczym⁸ (rys. 2).



Rys. 2. Istota odroczonego podatku dochodowego

Źródło: E. Walińska, *Rachunkowość...*, op.cit., s. 736.

Zasada ostrożności powinna być stosowana w takim samym zakresie do przychodów i kosztów oraz powinna prowadzić do uznania przychodów i aktywów z tytułu podatku dochodowego odroczonego tylko wtedy, gdy istnieje możliwość jego realizacji⁹. W celu poprawnego ujęcia odroczonego podatku dochodowego w księgach rachunkowych obowiązuje zasada zakazu kompensowania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Ponadto należy stosować zasadę ciągłości w odniesieniu do zasad szczegółowych wyceny aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego oraz ustalania przychodów i kosztów z jego tytułu. W przypadku braku stosowania zasady ciągłości należy, kierując się zasadą istotności, odpowiednio ująć skutki zmiany polityki rachunkowości dotyczące odroczonego podatku dochodowego¹⁰.

⁸ E. Walińska, *Rachunkowość...*, op.cit., s. 736.

⁹ *Ibidem*, s. 736.

¹⁰ *Ibidem*, s. 736.

Stosowanie przez jednostki nadrzędnych zasad rachunkowości: memoriału, współmierności oraz ostrożnej wyceny powoduje, że księgowe przychody i koszty różnią się od przychodów i kosztów podatkowych. Rozbieżności prawa bilansowego i podatkowego w zakresie ustalania przychodów i kosztów prowadzą do powstania różnic o charakterze trwałym bądź przejściowym.

Różnice o charakterze trwałym (tabela 1) powstają w jednym okresie sprawozdawczym i nie znikają w okresach następnych. Są to różnice nieodwracalne i nie mają one wpływu na powstanie odroczonego podatku dochodowego, np. wpłaty na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, odsetki budżetowe, odsetki od pożyczek udzielonych przez udziałowców w kwocie ustalonej zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych¹¹.

Tabela 1. Różnice o charakterze trwałym

Różnice trwale dotyczące:			
przychodów		kosztów	
dodatnie	ujemne	dodatnie	ujemne

Źródło: T. Cebrowska, *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, PWN, Warszawa 2013, s. 483.

Różnice trwale powstające w zakresie przychodów (kosztów) to takie przychody (koszty), które zgodnie z prawem bilansowym są przychodami (kosztami), a prawo podatkowe nie uznaje ich za przychody (koszty) ani danego, ani wcześniejszego, ani późniejszego okresu sprawozdawczego (tabele 2 i 3).

Tabela 2. Przykładowe różnice trwale dotyczące kosztów

Różnice trwale dotyczące kosztów	Ujemne	Dodatnie
Koszty reprezentacji	X	
Amortyzacja i ubezpieczenie samochodów osobowych od wartości przekraczającej 20 000 euro	X	
Koszty działalności rolniczej (z wyjątkiem działów specjalnych)	X	
Inne koszty wymienione w art. 16 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych	X	
Koszty emisji akcji spółki akcyjnej, rozliczone z kapitałem nadwyżki ceny emisyjnej nad nominalną		X

Źródło: T. Cebrowska, *Rachunkowość finansowa...*, *op.cit.*, s. 484.

¹¹ Art. 16 ust. 1 pkt 60 ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r. poz. 851 ze zm.

Tabela 3. Przykładowe różnice trwale dotyczące przychodów

Różnice trwale dotyczące przychodów	Ujemne	Dodatnie
Przychody z działalności rolniczej (z wyjątkiem działów specjalnych)		X
Przychody z gospodarki leśnej		X
Przychody opodatkowane w sposób zryczałtowany		X
Inne przychody niepodlegające opodatkowaniu zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych		X
Przychody z nieruchomości udostępnione nieodpłatnie	X	
Przychody ze sprzedaży nieruchomości i praw majątkowych, wynikające z decyzji właściwego urzędu skarbowego, korygujące wartość transakcji określonej przez strony tej transakcji	X	

Źródło: T. Cebrowska, *Rachunkowość finansowa...*, op.cit., s. 484.

Odmienne ukształtowane w prawie kategorie przychodów i kosztów powodują, że wynik rachunkowy jest wyższy bądź niższy od wyniku podatkowego, dlatego mamy do czynienia ze względu na znak arytmetyczny z różnicami¹² dodatnimi bądź ujemnymi. Przy ustalaniu znaku różnic za wynik bazowy przyjmuje się wynik rachunkowy, z którym porównuje się wynik podatkowy¹³.

Różnice trwale wywierają wpływ zarówno na wielkość bieżącego zobowiązania podatkowego, jak i na wielkość obciążenia wyniku finansowego podatkiem dochodowym w roku podatkowym, w którym te różnice powstały. Prawo bilansowe respektuje unormowania prawa podatkowego dotyczące różnic trwałych, dlatego obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego (podatek księgowy) jest liczone od kwoty zysku brutto, skorygowanej o różnice trwale (na plus lub minus)¹⁴. Różnice trwale powodują, że przy tym samym wyniku finansowym brutto wynik finansowy netto wyrażony w procentach zamiast wynosić: $100 - 19 = 81\%$, wynosi więcej, gdy różnice trwale są dodatnie, lub mniej, gdy różnice trwale są ujemne¹⁵.

„Odwracalność” różnic między wynikiem finansowym a wynikiem podatkowym, a także stosowanie zasady ciągłości powodują powstanie dwóch rodzajów różnic o charakterze przejściowym: okresowe i przejściowe. Zróżnicowanie to wynika z istoty rachunkowości, w której każde zdarzenie gospodarcze musi być rozpatrywane w podwójnym ujęciu.

¹² I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, op.cit., s. 205.

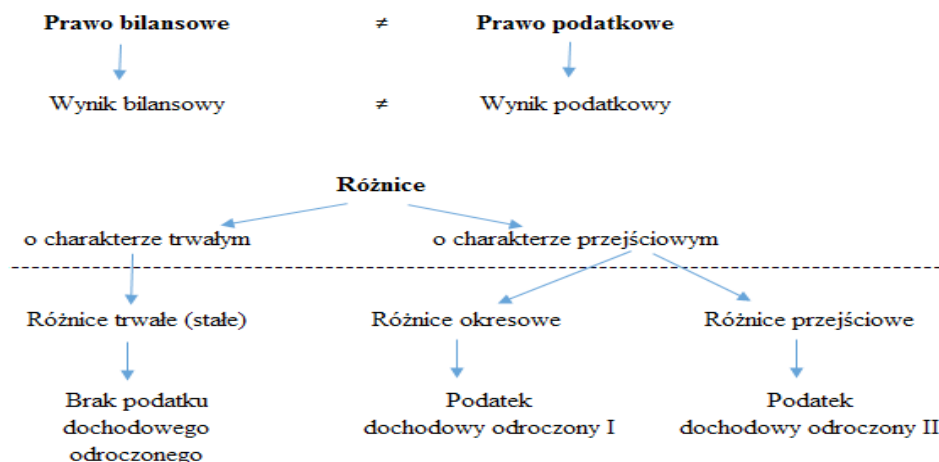
¹³ *Ibidem*, s. 205.

¹⁴ *Ibidem*, s. 207.

¹⁵ T. Cebrowska, *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, PWN, Warszawa 2013, s. 484.

Różnice okresowe, jak już wcześniej wspomniano, są skutkiem rozbieżności między prawem bilansowym i podatkowym, które wystąpiły w danym okresie sprawozdawczym. Różnice okresowe zanikają w następnych okresach sprawozdawczych. W tym podejściu są zatem rozpatrywane różnice między wynikiem bilansowym i wynikiem podatkowym, ale tylko tego jednego okresu. Będący ich skutkiem podatek dochodowy odroczony jest kosztem lub przychodem powstałym w danym okresie sprawozdawczym¹⁶.

Różnice przejściowe są również skutkiem rozbieżności o charakterze przejściowym między wynikiem bilansowym i wynikiem podatkowym, lecz jest to skutek skumulowany – suma wszystkich rozbieżności powstałych od początku działalności przedsiębiorstwa i nierozliczonych aż do dnia bilansowego, w którym są analizowane różnice przejściowe. Oznacza to, że są rozpatrywane skumulowane różnice okresowe powstałe w poprzednich latach i bieżącym okresie, które nie zakończyły się do końca bieżącego okresu sprawozdawczego. Podstawą ich identyfikacji nie mogą być tylko wyniki – bilansowy i podatkowy – za bieżący okres, ponieważ nie ujmują one różnic okresowych z lat poprzednich¹⁷. Na rys. 3 przedstawiono dwa rodzaje różnic o charakterze przejściowym – okresowe i przejściowe oraz dwa podatki dochodowe odroczone – podatek dochodowy odroczony I (podejście wynikowe) i podatek odroczony II (podejście bilansowe).



Rys. 3. Przyczyny podatku dochodowego odroczonego

Źródło E. Walińska, *Rachunkowość...*, *op.cit.*, s. 752.

Podsumowując, różnice okresowe służą do obliczenia odroczonego podatku dochodowego jako przychodu (kosztu) danego okresu, natomiast różnice

¹⁶ E. Walińska, *Rachunkowość...*, *op.cit.*, s. 753.

¹⁷ *Ibidem*, s. 752.

przejściowe są podstawą do ustalenia bilansowego skutku wszystkich podatków odroczonych, a więc tych, które pojawiły się we wszystkich okresach przeszłych do dnia bilansowego. W ten sposób zostaje ustalona kwota aktywów lub zobowiązań z tytułu odroczonego podatku dochodowego na dany dzień¹⁸. Różnice okresowe oznaczają podejście wynikowe, a różnice przejściowe oznaczają podejście bilansowe do podatków dochodowych odroczonych¹⁹.

W podejściu wynikowym najpierw oblicza się podatek dochodowy odroczony, którego efektem są aktywa lub rezerwy z tytułu podatku dochodowego odroczonego. W podejściu bilansowym najpierw ustala się stan aktywów lub rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego, a podatek odroczony jest zmianą stanu tych aktywów na początku i w końcu okresu sprawozdawczego. Na potrzeby ustalenia aktywów lub rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego konieczna jest identyfikacja wartości podatkowej aktywów i zobowiązań innych niż aktywa i rezerwy z tytułu podatku dochodowego odroczonego²⁰.

Zgodnie z art. 37 ustawy o rachunkowości oraz definicjami zawartymi w KSR nr 2 – „Podatek dochodowy” różnice przejściowe mogą być dodatnie lub ujemne. Jeżeli korzyści ekonomiczne wynikające ze składnika aktywów nie będą opodatkowane²¹, a odpisanie, utrata lub inne zmniejszenie wartości składnika aktywów nie zostanie uwzględnione jako zmniejszenie podstawy opodatkowania, to wartość podatkowa składnika aktywów jest jego wartością bilansową²². Różnice przejściowe nie powstają, gdy wartości te są sobie równe, a więc gdy²³:

$$WKA/P = WPA/P.$$

Przedstawiona równość zachodzi w dwóch przypadkach²⁴:

- gdy realizacja danego składnika bilansowego (korzyści w przypadkach aktywów lub obowiązku w przypadku pasywów) nie wpływa ani na wynik finansowy brutto, ani na podstawę opodatkowania;
- gdy realizacja danego składnika bilansowego wpływa tylko i wyłącznie na wynik finansowy brutto (ma bowiem charakter różnicy trwałej i nie wpływa w ogóle na podstawę opodatkowania).

W pozostałych przypadkach powstają dodatnie lub ujemne różnice przejściowe. Dodatnie różnice przejściowe spowodują powstanie kwot

¹⁸ *Ibidem*, s. 753.

¹⁹ *Ibidem*, s. 753.

²⁰ *Ibidem*, s. 754.

²¹ W rozumieniu KSR nr 2 – składniki aktywów, z których korzyści nie będą opodatkowane, oraz składniki aktywów, z których całość korzyści będzie elementem dochodów wolnych od podatku.

²² KSR nr 2, pkt 3.6.

²³ R. Seredyński, K. Szaruga, A. Lenarcik, M. Dziedzic, *Operacje gospodarcze...*, *op.cit.*, s. 464.

²⁴ *Ibidem*, s. 465.

zwiększających podstawę opodatkowania w przyszłych okresach, gdy wartość bilansowa składników aktywów zostanie zrealizowana lub składnika pasywów rozliczona. Dodatkowo różnice przejściowe powstają, gdy wartość bilansowa składnika aktywów jest wyższa niż jego wartość podatkowa albo wartość bilansowa składnika zobowiązań jest niższa niż jego wartość podatkowa. Dodatkowo różnice przejściowe mogą również powstać w związku z pozycjami nieujętymi w księgach jako aktywa lub zobowiązania²⁵ i powodują tworzenie rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Ujemnymi różnicami przejściowymi są natomiast różnice przejściowe, które powodują powstanie kwot pomniejszających podstawę opodatkowania w przyszłych okresach, gdy wartość bilansowa składnika aktywów zostanie zrealizowana lub składnika pasywów rozliczona. Ujemne różnice przejściowe powstają, gdy wartość bilansowa składnika aktywów jest niższa niż jego wartość podatkowa albo wartość bilansowa składnika zobowiązań jest wyższa niż jego wartość podatkowa. Ujemne różnice przejściowe mogą również powstać w związku z pozycjami nieujętymi w księgach jako aktywa lub zobowiązania²⁶ i powodują ustalenie składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

W sytuacji gdy określona pozycja ma wartość podatkową, ale nie jest wykazana w bilansie ani jako składnik aktywów, ani jako składnik pasywów, do różnic przejściowych zalicza się np. udzielone poręczenia lub przyjęty w najem środek trwały. Różnice te wynikające z przyszłych zdarzeń, w przyszłych okresach wpłyną na zmniejszenie lub zwiększenie podstawy opodatkowania i mogą stanowić dodatnie lub ujemne różnice przejściowe. Zasady ustalania różnic przejściowych między wartością bilansową i podatkową aktywów²⁷ są zawarte w KSR nr 2 – „Podatek dochodowy” (pkt III).

Warto przypomnieć, że wartość podatkowa aktywów jest to kwota wpływająca na pomniejszenie podstawy obliczenia podatku dochodowego (podstawy opodatkowania po odliczeniach) w przypadku uzyskania z nich, w sposób pośredni lub bezpośredni, korzyści ekonomicznych²⁸. Taki sposób ustalania wartości podatkowej stosuje się do aktywów, z których korzyści są opodatkowane²⁹. Jeżeli korzyści ekonomiczne ze składnika aktywów nie będą opodatkowane, lecz odpisanie, utrata lub inne zmniejszenie war-

²⁵ KSR nr 2, pkt II.

²⁶ KSR nr 2, pkt II.

²⁷ Art. 3 ust. 1 pkt 12 ustawy o rachunkowości: „Aktywa to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych”.

²⁸ Art. 37 ust. 2 ustawy o rachunkowości.

²⁹ KSR nr 2, pkt 3.1.

tości składnika aktywów zmniejszy podstawę opodatkowania, to wartość podatkowa składnika aktywów jest jego wartością bilansową powiększoną o kwotę, jaka w przyszłości zmniejszy podstawę opodatkowania, jeżeli jednostka uzyska korzyści odpowiadające wartości bilansowej tego składnika aktywów³⁰. Wartości podatkowe aktywów ustala się na podstawie przepisów podatkowych obowiązujących w dniu bilansowym. Przy ustalaniu wartości podatkowej aktywów uwzględnienia wymagają wiarygodnie ustalone zamierzenia jednostki co do sposobu wykorzystania aktywów³¹.

Wartością podatkową pasywów jest natomiast ich wartość bilansowa pomniejszona o kwoty, które w przyszłości pomniejszą podstawę podatku dochodowego (podstawę opodatkowania po odliczeniach)³². Jeżeli wskutek przyszłych zdarzeń rozliczenie zobowiązań jednostki w przyszłości spowoduje zwiększenie podstawy opodatkowania, wartość podatkowa zobowiązania jest równa wartości bilansowej powiększonej o kwoty, które w przyszłości powiększą podstawę opodatkowania³³. Jeżeli kwoty, które w przyszłości pomniejszą lub powiększą podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym, są objęte wartością podatkową pasywów, to nie uwzględnia się ich przy ustalaniu wartości podatkowej zobowiązania³⁴. Jeżeli zobowiązania jednostki mają charakter rozliczeń międzyokresowych przychodów, to ich wartość podatkowa jest równa wartości, która w przyszłości zwiększy podstawę obliczenia podatku dochodowego (podstawę opodatkowania po odliczeniach)³⁵. Natomiast wartość kapitałów własnych jest równa ich wartości bilansowej³⁶. Wartości podatkowe pasywów ustala się na podstawie przepisów podatkowych obowiązujących w dniu bilansowym. Przy ustalaniu wartości podatkowej pasywów uwzględnienia wymagają wiarygodnie ustalone zamierzenia jednostki co do sposobu wykorzystania pasywów³⁷.

Przepisy KRS nr 2 – „Podatek dochodowy” można podsumować w zakresie identyfikacji różnic przejściowych w aktywach i pasywach następująco:

- ujemne różnice przejściowe w aktywach powstają, gdy wartość bilansowa (księgową) składnika aktywów jest niższa niż wartość podatkowa³⁸: $WKA < WPA$;

³⁰ KSR nr 2, pkt 3.8.

³¹ KSR nr 2, pkt 3.15.

³² Art. 37 ust. 3 ustawy o rachunkowości.

³³ KSR nr 2, pkt 4.1.

³⁴ KSR nr 2, pkt 4.5.

³⁵ KSR nr 2, pkt 4.7.

³⁶ KSR nr 2, pkt 4.10.

³⁷ KSR nr 2, pkt 4.11.

³⁸ R. Seredyński, K. Szaruga, A. Lenarcik, M. Dziedzic, *Operacje gospodarcze...*, *op.cit.*, s. 466.

- ujemne różnice przejściowe w pasywach powstają, gdy wartość bilansowa (księgowa), składnika zobowiązań jest wyższa niż jego wartość podatkowa³⁹: $WKP > WPP$;
- dodatnie różnice przejściowe w aktywach powstają, gdy wartość bilansowa (księgowa) składnika aktywów jest wyższa niż jego wartość podatkowa⁴⁰: $WKA > WPA$;
- dodatnie różnice przejściowe w pasywach powstają, gdy wartość bilansowa (księgowa) składnika zobowiązań jest niższa niż jego wartość podatkowa⁴¹: $WKP < WPP$.

Ogólne zasady ustania znaku różnicy przejściowej i pozycji odroczonego podatku dochodowego zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Ogólne zasady ustalania znaku różnicy przejściowej i pozycji odroczonego podatku dochodowego

Składnik bilansu	Różnica przejściowa	
	Ujemna	Dodatnia
AKTYWA	$WK < WP$	$WK > WP$
PASYWA	$WK > WP$	$WK < WP$

↓	↓
Utworzenie AKTYWÓW z tytułu odroczonego podatku dochodowego	Utworzenie REZERWY z tytułu odroczonego podatku dochodowego

Źródło: R. Seredyński, K. Szaruga, A. Lenarcik, M. Dziedzia, *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej*, ODDK, Gdańsk 2011, s. 466.

Występowanie różnic przejściowych wiąże się z oczekiwaniem, że odwrócą się one w przyszłości, dlatego też ich identyfikacja uwarunkowana jest⁴² założeniem kontynuacji działalności oraz podziałem działalności na okresy, za które sporządzane jest sprawozdanie finansowe jednostki.

Typowe przyczyny powstawania różnic przejściowych między wartością bilansową (księgową) i podatkową wybranych składników aktywów i pasywów zaprezentowano w tabeli 5.

³⁹ *Ibidem*, s. 466.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 466.

⁴¹ *Ibidem*, s. 466.

⁴² *Ibidem*, s. 467.

Tabela 5. Typowe przyczyny powstawania różnic przejściowych

Wykaz grup aktywów i pasywów	Przyczyna różnicy przejściowej	Charakter różnicy
AKTYWA		
Środki trwałe i wartości niematerialne i prawne	Zastosowanie niższej stawki amortyzacji dla celów bilansowych niż dla celów podatkowych	Dodatnia
	Zastosowanie wyższej stawki amortyzacji dla celów bilansowych niż dla celów podatkowych	Ujemna
	Amortyzacja dla celów bilansowych prawa wieczystego użytkowania gruntów (realizacja w momencie sprzedaży)	Ujemna
	Przejęcie do użytkowania środków trwałych (wartości niematerialnych i prawnych) o niskiej jednostkowej wartości amortyzowanych podatkowo jednorazowo, a bilansowo liniowo	Dodatnia
	Utrata wartości (dokonanie odpisu aktualizującego zgodnie z art. 32 ust. 4 ustawy o rachunkowości*) – możliwa do obliczenia podatkowego w momencie likwidacji lub sprzedaży	Ujemna
Inwestycje długoterminowe i krótkoterminowe	Wycena bilansowa według ceny rynkowej (bądź inaczej określonej wartości godziwej), która jest wyższa od ceny nabycia	Dodatnia
	Wycena bilansowa według ceny rynkowej (bądź inaczej określonej wartości godziwej), która jest niższa od ceny nabycia	Ujemna
	Zarachowanie w ramach wyceny bilansowej niezrealizowanych dodatnich różnic kursowych	Dodatnia
	Zarachowanie w ramach wyceny bilansowej niezrealizowanych ujemnych różnic kursowych	Ujemna
	Odsetki i dyskonto potrącone z wartości nominalnej nabytych papierów wartościowych	Ujemna
	Utrata wartości (dokonanie odpisu aktualizującego zgodnie z art. 35 ust. 2 ustawy o rachunkowości**) – możliwa do odliczenia podatkowego w momencie sprzedaży	Ujemna
	Zarachowanie należnych, lecz jeszcze nieotrzymanych odsetek od udzielonych pożyczek	Dodatnia
	Zarachowanie kosztu z tytułu dyskonta i odsetek naliczonych według efektywnej stopy zwrotu	Ujemna

Należności długoterminowe i krótkoterminowe	Zarachowanie w ramach wyceny bilansowej niezrealizowanych dodatnich różnic kursowych – w przypadku rozliczania różnic kursowych metodą podatkową	Dodatnia
	Zarachowanie należnych, lecz jeszcze nieotrzymanych odsetek za zwłokę	Dodatnia
	Odpisanie wierzytelności lub dokonanie odpisów z tytułu utraty wartości wierzytelności – jeżeli są związane z przychodami (w części nieobjętej podatku od towarów i usług) – pod warunkiem że ich nieściągalność zostanie w przyszłości udokumentowana lub uprawdopodobniona zgodnie z przepisami podatkowymi***	Ujemna
Zapasy	Utrata wartości (dokonanie odpisu aktualizującego zgodnie z art. 34 ust. 5 ustawy o rachunkowości****) – możliwa do odliczenia podatkowego w momencie zużycia lub sprzedaży	Ujemna
Rozliczenia międzyokresowe długoterminowe i krótkoterminowe	Zarachowanie kosztów remontów rozliczanych w czasie (gdy spełniają definicję aktywów i przysporzą jednostce korzyści) podatkowo rozliczanych w momencie poniesienia	Dodatnia
	Zarachowanie kosztów zapłaconych za kilka okresów sprawozdawczych czynszów, składek na ubezpieczenia majątkowe, wydatków dotyczących działalności podstawowej, podatkowo rozliczanych w momencie zapłaty	Dodatnia
Rezerwy na przyszłe zobowiązania	Utworzenie w ciężar kosztów różnego rodzaju rezerw, które w dacie ich realizacji zostaną uznane za koszty uzyskania przychodów (np. rezerwy na nagrody jubileuszowe i odprawy emerytalne, rentowe, na niewykorzystane urlopy pracownicze, na naprawy gwarancyjne)	Ujemna
Zobowiązania długoterminowe i krótkoterminowe	Zarachowanie odsetek od kredytów i pożyczek: – płatnych w następnym roku bilansowym lub w dalszych okresach sprawozdawczych lub – niezapłaconych w terminie	Ujemna
	Zarachowanie w ramach wyceny bilansowej niezrealizowanych ujemnych różnic kursowych	Ujemna
	Zarachowanie w ramach wyceny bilansowej niezrealizowanych dodatnich różnic kursowych	Dodatnia
	Zarachowanie naliczonych, lecz jeszcze niezapłaconych odsetek od zobowiązań z tytułu dostaw i usług niezapłaconych w terminie	Ujemna
	Zarachowanie w ciężar kosztów niewypłaconych w terminie zobowiązań z tytułu dostaw i usług*****	Ujemna

PASYWA		
Zobowiązania długoterminowe i krótkoterminowe	Zarachowanie w ciężar kosztów niewypłaconych do dnia bilansowego składek na ubezpieczenie społeczne płatowanych przez pracodawcę, które tak jak w przypadku wynagrodzeń z tytułu umów o pracę, umów zlecenia, a także umów o dzieło wypłaconych w miesiącu następnym po miesiącu, za który są należne, zostały opłacone później niż 15. dnia następnego miesiąca, zostaną uznane za koszty uzyskania przychodów dopiero w momencie ich zapłaty	Ujemna
	Zarachowanie w ciężar kosztów niewypłaconych do dnia bilansowego wynagrodzeń z tytułu umów o pracę, umów zlecenia, a także umów o dzieło, które, o ile zostały wypłacone po terminie wynikającym z przepisów prawa pracy, umów lub innego stosunku prawnego łączącego obie strony, zostaną uznane za koszty uzyskania przychodów dopiero w momencie wypłaty świadczenia	Ujemna

* „W przypadku zmiany technologii produkcji, przeznaczenia do likwidacji, wycofania z użytkowania lub innych przyczyn powodujących trwałą utratę wartości środka trwałego, dokonuje się – w ciężar pozostałych kosztów operacyjnych – odpowiedniego odpisu aktualizującego jego wartość”.

** „Przy ustalaniu okresu amortyzacji i rocznej stawki amortyzacyjnej uwzględnia się okres ekonomicznej użyteczności środka trwałego, na określenie którego wpływają w szczególności:

- 1) liczba zmian, na których pracuje środek trwały;
- 2) tempo postępu techniczno-ekonomicznego;
- 3) wydajność środka trwałego mierzona liczbą godzin jego pracy lub liczbą wytworzonych produktów albo innym właściwym miernikiem;
- 4) prawne lub inne ograniczenia czasu używania środka trwałego;
- 5) przewidywana przy likwidacji cena sprzedaży netto istotnej pozostałości środka trwałego”.

*** Art. 16 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych: „Nie uważa się za koszt uzyskania przychodów (...):

25) wierzytelności odpisane jako nieściągalne, z wyjątkiem:

- a) wierzytelności, które uprzednio na podstawie art. 12 ust. 3 zostały zarachowane jako przychody należne i których nieściągalność została uprawdopodobniona w sposób określony w ust. 2”.

Art. 16 ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych: „Za wierzytelności, o których mowa w ust. 1 pkt 25, uważa się te wierzytelności, których nieściągalność została udokumentowana:

- 1) postanowieniem o nieściągalności, uznanym przez wierzyciela jako odpowiadającym stanowi faktycznemu, wydanym przez właściwy organ postępowania egzekucyjnego, albo
- 2) postanowieniem sądu o:
 - a) oddaleniu wniosku o ogłoszeniu upadłości obejmującej likwidację majątku, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania, lub
 - b) umorzeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku gdy zachodzi okoliczność wymieniona pod lit. a, lub
 - c) ukończeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku, albo

d) protokołem sporządzonym przez podatnika, stwierdzającym, że przewidywane koszty procesowe i egzekucyjne związane z dochodzeniem wierzytelności byłyby równe albo wyższe od tej kwoty”.

**** „Odpisy aktualizujące wartość rzeczowych składników aktywów obrotowych dokonane w związku z utratą ich wartości oraz wynikające z wyceny według cen sprzedaży netto zamiast cen nabycia, albo zakupu, albo kosztów wytworzenia – zalicza się do pozostałych kosztów operacyjnych”.

***** Art. 15b ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Źródło: R. Seredyński, K. Szaruga, A. Lenarcik, M. Dziedzia, *Operacje gospodarcze...*, *op.cit.*, s. 467–469.

Bibliografia

- Cebrowska T., *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, PWN, Warszawa 2013.
Olchowicz I., *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2011.
Seredyński R., Szaruga K., Lenarcik A., Dziedzia M., *Operacje gospodarcze w praktyce księgowej*, ODDK, Gdańsk 2011.
Walińska E., *Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Beata Michalczyk – mgr, absolwentka Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Teoria i praktyka zarządzania

UCZCIWOŚĆ JAKO AKSJOLOGICZNA PRZESŁANKA WYNAGRA- DZANIA PRACOWNIKÓW

Joanna M. Moczydłowska

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy i systematyzujący. Stanowi głos w dyskusji nad aksjologicznymi fundamentami kształtowania systemów wynagrodzeń oraz transparentnością płac. Jego celem jest systematyzacja interdyscyplinarnego dorobku naukowego dotyczącego kategorii uczciwości wynagradzania oraz sformułowanie problemów do dalszych badań empirycznych. Za miarę uczciwości przyjęto nie tylko wysokość płacy czy jej adekwatność do wysiłku pracownika, a więc stopnia zaangażowania jego czasu, energii i kompetencji, ale także relację wysokości płacy do wysokości wynagrodzeń i wysiłków innych pracowników. Wykazano, że pracownicy na całym świecie są skłonni zaakceptować dysproporcje w wynagrodzeniach, wychodząc z założenia, że uczciwość wymaga szczególnie docenienia tych, których kompetencje mają największe znaczenie dla organizacji lub przejawiają najwyższy poziom zaangażowania organizacyjnego. (s. 9–18).

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE MENEDŻERÓW W KONFRONTACJI Z TRUDNYMI SYTUACJAMI DECYZYJNYMI

Magdalena Ścigała

Artykuł jest próbą analizy podejmowania przez menedżerów trudnych decyzji z perspektywy ich zachowań organizacyjnych. Na podstawie wyników badań empirycznych autorka proponuje typologię zachowań organizacyjnych mających na celu rozwiązanie sytuacji. Do głównych typów zalicza: motywowanie, negocjowanie oraz działania organizatorskie, rozumiane jako ingerencję w struktury, procedury, strategie.(s. 19–31).

Raporty, analizy, sondaże

KRAJOWY DEFICYT MIEJSC PRACY

Wiesław Iskra

Przedmiotem artykułu jest deficyt miejsc pracy, który ujawnił się w Polsce w minionym ćwierćwieczu. Do głównych przejawów deficytu miejsc pracy zalicza się zarejestrowane w kraju bezrobocie oraz emigrację zarob-

kową. Deficyt ten jest ściśle związany z wysoką podażą siły roboczej oraz z ograniczonym popytem na pracę. Dla charakterystyki podaży siły roboczej posłużono się danymi dotyczącymi ludności w wieku produkcyjnym i zrealizowanego na nią popytu. (s. 32–45).

Opinie, polemiki, dyskusje

THE POLICY AND LEGACY OF MARGARET THATCHER (artykuł w języku angielskim)

Andrzej Wilk

Polityka gospodarcza Margaret Thatcher oparta była na koncepcji wolnego rynku i monetaryzmie. Doprowadziła ona prywatyzacji znacjonalizowanych uprzednio przedsiębiorstw brytyjskich. Brak wsparcia ze strony państwa spowodował w wielu przypadkach ich bankructwo i bezrobocie. Poprawa funkcjonowania na rynku pociągała za sobą wysokie koszty społeczne. Polityka ta była bardzo niepopularna. Jednakże zwycięstwo w wojnie o Falklandy w 1982 roku, połączone z imperialną nostalgią występującą w niektórych odłamach społeczeństwa brytyjskiego, pomogło premier odzyskać poparcie wyborców. Motywowana przez swą ideologię Margaret Thatcher zdołała ograniczyć wpływy związków zawodowych. W sferze polityki zagranicznej Thatcher przyczyniła się do zakończenia zimnej wojny, a następnie do wprowadzenia demokratycznych i prorynkowych przemian w Polsce i w Rosji. Thatcherism był wpływową doktryną w wielu częściach świata. Współcześnie jednak wielu ekonomistów i polityków sądzi, że kryzys finansowy rozpoczęty w 2008 roku spowodowany został przez monetaryzm oraz politykę gospodarczą Margaret Thatcher i Ronalda Reagana. (s. 46–52).

Ekonomia i zarządzanie

DOBRE I ZŁE STRONY UTRZYMYWANIE DEFICYTU FISKALNEGO

Piotr Ptak

Za sprawą Johna Maynarda Keynesa ekonomiści zwrócili uwagę na pozytywne właściwości utrzymywania deficytów do stabilizowania koniunktury. Badania empiryczne potwierdzają, że w krótkim okresie wzrost deficytu może zwiększyć łączny popyt w gospodarce, a tym samym przejściowo przyspieszyć wzrost gospodarki, jeśli jej moce wytwórcze nie są w pełni wykorzystane, czyli w okresie recesji. Z drugiej jednak strony, zarówno wyniki badań empirycznych, jak i doświadczenia międzynarodowe wskazują, że zrównoważone finanse publiczne stanowią jeden z fundamentów długofalowego wzrostu gospodarczego. Istnieje przynajmniej kilka kanałów

negatywnego wpływu deficytu fiskalnego na długofalowe tempo wzrostu gospodarki. Po pierwsze, deficyt fiskalny oznacza wyższe podatki w przyszłości. Po drugie, wzrost lub utrzymywanie chronicznego deficytu utrwala gorszą strukturę wydatków publicznych. Po trzecie, deficyt zużywa prywatne oszczędności, które mogłyby finansować inwestycje przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja kanałów oddziaływania deficytu fiskalnego na tempo wzrostu gospodarczego, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. (s. 53–63).

Bezpieczeństwo – dylematy, doświadczenia, propozycje

PRZESTĘPCZOŚĆ KRYMINALNA W REGIONACH

Krzysztof Gawkowski

Artykuł zawiera analizę ogólnego poziomu przestępczości kryminalnej w różnych jej aspektach: zabójstwa, bójki i pobicia, spowodowanie uszczerbku na zdrowiu, zgwałcenie, kradzieże i przestępczość rozbójniczą. Analiza danych jednoznacznie pokazuje, że wskaźnik zagrożenia przestępstwami kryminalnymi w 2013 roku zmniejszył się w stosunku do roku 2010 zarówno w stolicy kraju, jak i we wszystkich województwach. (s. 64–74).

Stosunki międzynarodowe

MIĘKKIE CZYNNIKI ODDZIAŁYWANIA POLITYCZNEGO W STOSUNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Renata Runiewicz-Jasińska

Miękkie czynniki oddziaływania politycznego to otwarte i świadome sposoby pozyskiwania wpływów przez globalnych graczy politycznych, zwłaszcza ich administracje. Za pomocą perswazji, sabotażu kulturowego, modelowania mentalnych zmian możliwe jest uzyskanie tych samych efektów co za pomocą działań militarnych, wywiadowczych czy sankcji. Autorka omawia wpływ tych czynników na dynamikę stosunków międzynarodowych. (s. 75–89).

Omówienia i recenzje

FINANSE OSOBISTE. KOMPETENCJE, NARZĘDZIA, INSTYTUCJE, PRODUKTY, DECYZJE, POD RED. R. MILIC-CZERNAK

Bolesław Rafał Kuc

Zamierzeniem autorów książki było poszerzenie i zaktualizowanie wiedzy o współczesnych gospodarstwach domowych, zwłaszcza tych, które

są samodzielne i niezależne ekonomicznie. Liczba takich gospodarstw jest zmienna, podobnie jak zmienne są kryteria ubóstwa czy dostatku. Dostępność zasobów ponad bieżące potrzeby konsumpcyjne sprawia, że wiedza o zarządzaniu finansami stała się cenną kompetencją. Członkowie rodziny powinni się uczyć, jak zarządzać finansami osobistymi, z czyich usług korzystać, jak ocenić oferty produktów, jak zapoznać się z najważniejszymi przepisami prawnymi regulującymi sprzedaż oraz dochodzenie roszczeń. (s. 90–93).

Studenckie forum

PODATEK BIEŻĄCY A PODATEK ODROZONY (CZĘŚĆ I)

Beata Michalczyk

W artykule wyjaśniono różnice wynikające z prawa podatkowego i bilansowego w kalkulacji podatku bieżącego i odroczonego, zasady tworzenia aktywów i rezerw z tytułu podatku oraz prezentacji podatków w sprawozdaniu finansowym. Przedstawiono definicję podatku bieżącego i odroczonego oraz podstawy prawne wykorzystywane do kalkulacji wymienionych podatków, etapy kalkulacji podatku odroczonego, istotę podejścia indywidualnych transakcji w podatku dochodowym oraz wyjaśniono istotę podatku odroczonego. Omówiono różnice trwałe dotyczące przychodów i kosztów, różnice przejściowe występujące w aktywach i pasywach (podając w załączniku typowe przyczyny ich powstawania), a także przyczyny powstawania podatku odroczonego. (s. 94–109).

Theory and Practise in Economic Development

**HONESTY AS THE AXIOLOGICAL PREMISE EMPLOYEE
REMUNERATION**

Joanna M. Moczyłowska

This epistemological and systematizing article is voice in the discussion of the axiological foundations of formation of remuneration and transparency in wages. Its aim is to systematize interdisciplinary scientific achievements for the category of integrity remuneration and formulate problems for further empirical research. As a measure of fairness adopted not only the amount of wages or its appropriateness to the effort the employee, and therefore the degree of involvement of his time, energy and competence, but also the relationship wage for salaries and efforts of other workers. It has been shown that employees around the world are willing to accept disparities in pay, assuming that honesty requires special appreciation for those whose powers are most important for the organization or exhibit the highest level of organizational commitment. (p. 9–18).

**BEHAVIOUR OF MANAGERS CONFRONTED WITH DIFFICULT
SITUATIONS DECISION-MAKING**

Magdalena Ścigała

The article characterizes the process of making decision perceived by Polish executives as difficult decision. The process is analyzed from the perspective of organizational behavior. The qualitative analysis of research (interviews) illustrates main types of organizational behavior. These most common organizational behaviors are: motivating, negotiating and organizing (changings structure, processes, strategies in aim to conduct to final decision). (p. 19–31).

Reports, Analyses, Surveys

THE NATIONAL DEFICIT OF JOBS

Wiesław Iskra

The theme of the article is a national deficit of jobs in Poland during the last quarter. The main manifestations of the deficit of jobs include registered in the country, unemployment and emigration. This deficit is closely associa-

ted with high labor supply and limited demand for labor. For the characteristics of the labor supply was used data on the population of working age and realized her demand. (p. 32–45).

Reviews, polemics, discussions

THE POLICY AND LEGACY OF MARGARET THATCHER (the article in English)

Andrzej Wilk

Margaret Thatcher's economic policy was based on the concept of free market and monetary theory. The policy caused the return of nationalized British enterprises to a private ownership. The lack of Government's support led in many cases to bankruptcy and unemployment. Improved market performance of many companies involved high social costs. The policy was highly unpopular. However Falkland Victory in 1982 connected with imperial nostalgia in some segments of the British society had helped the Prime Minister to recover the support of voters Margaret Thatcher motivated by her ideology had managed to restrict the influence of trade unions. In foreign policy she contributed to the end of Cold War and subsequently to the democratic and market-oriented changes in Poland and Russia. The Thatcherism had been influential in many parts of the world. Nevertheless, at the present many economists and politicians have believed that the financial crises after 2008 was caused by monetary theory and economic policies of Margaret Thatcher and Ronald Reagan. (p. 46–52).

Economy and Management

GOOD AND BAD SIDES TO MAINTAIN THE FISCAL DEFICIT

Piotr Ptak

Thanks to John Maynard Keynes, economists pointed out the positive properties of maintaining fiscal deficit in the field of economic stabilization. Empirical studies confirm that in the short term an increase in the deficit can lead to rise in aggregate demand in the economy and thus temporarily accelerates growth of the economy, if just in that time its capacities are not fully utilized, that is precisely in times of recession. On the other hand, both the results of empirical research and international experience suggests that sustainable public finances are one of the foundations for long term economic growth. There are at least some channels of negative impact of fiscal deficits on long-term growth rate of the economy. Firstly, the fiscal deficit means higher taxes in the future. Secondly, growth and maintenance of chronic deficit

perpetuates the worse structure of public expenditure. Thirdly, the deficit uses private savings that could finance business investment. The purpose of this article is to present the channels of impact of the fiscal deficit on economic growth, both in the short and long term. (p. 53–63).

Safety – Dilemmas, Experience, Proposals

CRIMES IN THE REGIONS

Krzysztof Gawkowski

The article contains an analysis of the overall level of crimes in its various aspects: murder, fights and beatings, causing bodily harm, rape, theft and crime and extortion. Data analysis clearly shows that the rate of risk of criminal offenses in 2013 decreased compared to 2010, both in the capital and in all regions. (p. 64–74).

International Relations

SOFT POWER IN INTERNATIONAL RELATIONS

Renata Runiewicz-Jasińska

Soft power of political influence is an open and conscious ways of gaining influence by global political players, especially their administrations. By means of persuasion, cultural sabotage, modeling, mental changes, it is possible to achieve the same effect as using military action, intelligence or sanctions. The author discusses the impact of these factors on the dynamics of international relations. (p. 75–89).

Reviews

PERSONAL FINANCE. COMPETENCE, TOOLS, INSTITUTIONS, PRODUCTS, DECISIONS, R. Milic-Czerniak (ed.)

Bolesław Rafał Kuc

The intention of the authors of the book was to broaden and update the knowledge of modern households, especially those that are self-contained and independent economically. The number of such households is variable, just as variables are the criteria for poverty or wealth. The availability of resources than the current consumer needs makes knowledge of financial management has become a valuable competence. Family members should learn how to manage their personal finances, with of whose services to use, how to evaluate product offerings, as familiar with the most important laws governing the sale and redress. (p. 99–93).

Student Forum

CURRENT TAX AND DEFERRED TAXES (PART I)

Beata Michalczyk

In the article the author explains differences deriving from law and balance tax in calculation of the current and deferred tax, rules in methods of processing assets and liabilities due to the tax, as well as presentation of taxes in financial statement.

The definitions of the current and deferred taxes have been presented, as well as legal basis used for calculation of the mentioned taxes. In the paper the author has presented stages of calculation of deferred tax, the essence of the approach of individual transactions in income tax, and has explained the essence of the deferred tax. The permanent differences between incomes and costs have been discussed, together with temporary differences occurring in assets and liabilities (providing in attachment the typical reasons of their causes), and the reasons of causes of the deferred tax. (p. 94– 109).

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