



# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 1(6) styczeń 2011, Rok wyd. III

ISSN: 2080-8461



*Redaktor naczelna:* Irena K. Hejduk  
*Zastępca redaktor naczelnej:* Wiesław M. Grudzewski  
*Sekretarz redakcji:* Krzysztof Krauss

*Rada Redakcyjna:*

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Huston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Rafał B. Kuc (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Patrick Litzinger (Robert Morris University, USA), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Joanna Poznańska (Seattle Pacific University, USA), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej)

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

*Projekt okładki:* Krzysztof Waloszczyk

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

**ISSN 2080-8461**

*Adres wydawcy i redakcji:*

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

*Opracowanie redakcyjne:* Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

*Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych:* Marcin Lech

*Skład i łamanie:* Jan Straszewski

*Druk:* Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, [www.fabrykadruku.pl](http://www.fabrykadruku.pl)

*W pierwszym roku nowej dekady  
nowego tysiąclecia*

- wszelkiej pomyślności osobistej,*
- satysfakcji w pracy zawodowej,*
- życzliwego uśmiechu „do” i „od” bliskich,  
przyjaciół, znajomych*

*życzą*

*wydawca – Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa*

*im. Heleny Chodkowskiej*

*Rada redakcyjna*

*Zespół redakcyjny*

*In The First Year of The New Decade  
of The New Millennium*

*- The Best of Luck*

*- Satisfaction in Professional Career*

*- Lots of Smile „to” and „from” Family  
and Friends*

*Publisher – Helena Chodkowska University  
of Management and Law*

*Editorial Council*

*Editorial Team*

# SPIS TREŚCI

Od redaktora .....	7
<b>Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny</b> UWARUNKOWANIA GLOBALNEGO KRYZYSU ZADŁUŻENIA PUBLICZNEGO, Elżbieta Chojna-Duch .....	11
<b>Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego</b> ZARZĄDZANIE NA KRAWĘDZI, Mirosław Bojańczyk .....	25
BUDOWNICTWO I JEGO STRUKTURA, Zofia Bolkowska .....	43
<b>Rozwój kapitału intelektualnego</b> KRYZYS FINANSOWY CZY KRYZYS PRZYWÓDZTWA?, Andrzej Wilk .....	60
<b>Dylematy rynku pracy</b> KOBIETY W NATARCIU, Sabina Klimek .....	69
<b>Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa</b> GLOBALIZACJA STEROWANIA JAKOŚCIĄ, Mariusz Bednarek, Piotr Rusek .....	83
<b>Kształcenie i polityka kadrowa</b> RAFY EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI, Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski .....	88
<b>Opinie, polemiki, dyskusje</b> KSZTAŁCENIE PRZYSZŁYCH ELIT, Cezary Rutkowski .....	98
<b>Recenzja</b> PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ BEZ TAJEMNIC, Jerzy Bartnik .....	108
<b>Sprostowanie</b> .....	113
<b>Kronika wydarzeń</b> STUDIA DOKTORANCKIE – „CHODKOWSKA” PARTNEREM ORGMASZU, Krzysztof Krauss .....	114
KONFERENCJA NAUKOWA „INFRASTRUKTURA BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO”, Robert Maciejczyk .....	116
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	120
<b>Summaries of Articles</b> .....	125

# CONTENTS

Editor's note.....	7
<b>Globalization, International Cooperation and Foreign Trade</b>	
DETERMINANT FACTORS IN GLOBAL PUBLIC DEBT CRISIS, Elzbieta Chojna-Duch.....	11
<b>Theory and Practice in Economic Development</b>	
MANAGEMENT ON THE BRINK, Mirosław Bojanczyk .....	25
CONSTRUCTION INDUSTRY AND ITS STRUCTURE, Zofia Bolkowska.....	43
<b>Intellectual Capital Development</b>	
FINANCIAL OR LEADERSHIP CRISIS?, Andrzej Wilk.....	60
<b>Labour Market Dilemmas</b>	
WOMEN ON THE MOVE, Sabina Klimek.....	69
<b>Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning</b>	
GLOBALIZATION IN QUALITY MANAGEMENT, Mariusz Bednarek, Piotr Rusek.....	83
<b>Education and Human Resources Policy</b>	
REEFS OF EDUCATIONAL CYBERSPACE, Irena K. Hejduk, Wieslaw M. Grudzewski.....	88
<b>Opinions, Polemics and Discussions</b>	
EDUCATING FUTURE ELITES, Cezary Rutkowski .....	98
<b>Review</b>	
ENTREPRENEURSHIP WITHOUT SECRETS, Jerzy Bartnik.....	108
<b>Disclaimer</b> .....	113
<b>Chronicle of Events</b>	
PH.D. STUDIES – „CHODKOWSKA” AS PARTNER OF ORGMASZ, Krzysztof Krauss.....	114
SCIENTIFIC CONFERENCE “PUBLIC SAFETY INFRASTRUCTURE”, Robert Maciejczyk.....	116
<b>Summaries in Polish</b> .....	120
<b>Summaries in English</b> .....	125

## OD REDAKTORA

Otwierający styczniowy numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykuł prof. dr hab. Elżbiety Chojny-Duch zwraca uwagę, że światowy kryzys gospodarczy, mający charakter globalny nie tylko w sensie przestrzeni terytorialnej, ale także rodzajów rynków i zjawisk ekonomicznych, uległ przeobrażeniom od 2008 roku. Najpierw był kryzysem bankowym, potem rozszerzył się na wszystkie pozostałe rynki finansowe. Objął rynek kapitałowy, powodując spadek kursów akcji, wtargnął na rynek walutowy, przyczyniając się do spadków kursów walut krajów transformujących gospodarkę i krajów rozwijających się. Kolejnym etapem było sparaliżowanie w dużym stopniu rynku międzybankowego i kredytowego. „Następnie – podkreśla Autorka – kryzys finansowy wszedł w trzecią fazę – transmisji jego impulsów na sferę realną”.

Trudno o autora bardziej kompetentnego w tych sprawach: członkini Rady Polityki Pieniężnej, dwukrotna – w latach 1994–1995 oraz 2007–2008 – podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów, w latach 2002–2007 członkini Kolegium NIK, profesor na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, autorka ponad stu publikacji naukowych. Tym bardziej uzasadnione staje się pytanie, czy powtarzane wielokrotnie zapewnienia, iż w Polsce możemy bez obaw oczekiwać dalszego rozwoju sytuacji, są w pełni wiarygodne.

Zapewnia się nas, że w odróżnieniu od krajów Unii Europejskiej i większości krajów pozostałych, w tym USA, od których kryzys się zaczął, udało się nam „suchą stopą” przejść jego pierwszą fazę. W związku z tym wystarczą bardzo ograniczone korekty w stosunku do postępowania dotychczasowego, a niezagrożeni powrócimy na ścieżkę szybszego niż inni rozwoju, unikając zarazem przekroczenia bariery bezpieczeństwa w równoważeniu budżetu kraju, relacji wydatków publicznych do dochodów.

Coraz częściej jednak ze strony niektórych ekspertów w kraju i zagranicznych obserwatorów naszej gospodarki zgłaszane są wątpliwości, czy rzeczywiście tak dobrze sobie z kryzysem poradziliśmy. Czy nie jest to tylko odłożenie w czasie rzeczywistego kryzysu ekonomicznego? Nie chodzi jednak o to, by skłonność do posługiwania się jasnymi kolorami w odmalowywaniu stanu, w jakim jesteśmy – a trudno oprzeć się wrażeniu, że taka skłonność w oficjalnych deklaracjach ze strony ekip odpowiedzialnych za stan gospodarki istnieje – zastępować barwami ciemnymi, wręcz czernią. Fakty należy widzieć

takimi, jakie są, bez karykaturalnych deformacji, ale i bez upiększeń. Po prostu zachować zdolność odróżniania tego, czego się pragnie, co chciałoby się widzieć, od tego, co jest autentycznym, obiektywnym, chłodnym odczytaniem otaczających nas zdarzeń i tendencji.

„Człowiek potyka się o kretowiska, nie o góry” – mówił do swoich uczniów Konfucjusz ponad dwa i pół tysiąca lat temu. Warto u progu kolejnego, 2011 roku popatrzeć uważnie, czy, gdzie i jakie kretowiska znajdują się wokół nas, jak je ominąć, jak ustrzec się przed popełnieniem pomyłki, która może drogo kosztować. To prawda, że – powtórzę za Autorką cytowanego na wstępie artykułu – w przypadku polskiej gospodarki przyczyny kryzysu finansowego i gospodarczego miały charakter zewnętrzny, fundamenty zaś polskiej gospodarki były dobre. Kryzys nie był więc dotychczas w naszym kraju istotnie odczuwany, ale – raz jeszcze powołam się na prof. Chojnę-Duch – „rzeczywistym problemem polskiej wewnętrznej polityki finansowej, mającej głębszy wymiar, jest obecna faza kryzysu finansów publicznych i nadmierne zadłużanie państwa”.

Zagrożenie z tej strony narasta. Dokonana na początku tego roku – na razie bardzo umiarkowana – podwyżka VAT, różnego rodzaju opłat za takie czynności, jak obowiązkowe przeglądy techniczne samochodów, zmniejszenie wysokości zasiłków pogrzebowych i parę dziesiątków innych podobnych posunięć, a także zalecone (lecz przez wielu uważane za wątpliwe pod względem możliwości realizacyjnych) drastyczne ograniczenia zatrudnienia w administracji, nie są bynajmniej autentyczną odpowiedzią na nadciągające z tej strony zagrożenia. Tym bardziej, że na przykład zalecenia dotyczące zmniejszenia liczby administracji występują równoległe z nałożeniem na nią zwielokrotnionych zadań w sferze rozdysponowania i – co jest o wiele trudniejsze – efektywnego i terminowego zagospodarowania gasnącego w perspektywie strumienia środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, wypełnienia unijnych rekomendacji w sferze bliższych współczesnym standardom warunków opieki nad dziećmi i rodziną, takich jak – pisze o tym w bieżącym numerze kwartalnika doktorantka Szkoły Głównej Handlowej Sabina Klimek – zapewnienie (co według Komisji Europejskiej miało nastąpić już w roku ubiegłym) opieki przedszkolnej co najmniej 90% dzieci w wieku powyżej trzech lat i 33% dzieci w wieku żłobkowym itp.

Nie ma do tej pory ani ze strony ekipy rządzącej, ani którejkolwiek z pretendujących do władzy innych opcji politycznych spójnej, popartej solidnymi analizami propozycji długofalowej strategii, na której miałby się oprzeć rozwój kraju nie w perspektywie roku czy dwóch, lecz co najmniej kilkunastu lat. Takiej, gdzie celem nie byłoby doraźne łatanie kolejnych dziur w finansach publicznych, kolejne odraczanie niewygodnych, aczkolwiek koniecznych



decyzji na przykład w sferze ubezpieczeń społecznych czy funkcjonowania publicznej służby zdrowia, lecz trwały powrót do dynamicznej równowagi. Dynamicznej, czyli takiej, która nie wymaga zaciągania zobowiązań na międzynarodowych rynkach finansowych ponad możliwości ich bezpiecznej obsługi, z coraz mocniejszym własnym źródłem zasilania. Dynamicznej, czyli takiej, której zapleczem jest rosnąca wydajność i efektywność całej gospodarki, opartej przede wszystkim na kapitale wiedzy (prężności innowacyjnej, sprawnym i realizowanym na najwyższym poziomie kształceniu, także na kształceniu permanentnym, na nowoczesnej elastycznej organizacji) a nie, co na przykład obserwujemy w przemyśle, wycofywanie się na pozycje dalekie od standardów, jakich należałoby oczekiwać od kraju średnio rozwiniętego, jednego z większych i bardziej znaczących w Europie, jakim jesteśmy.

Przemysł jest świetną ilustracją opisaną tendencji, która musi budzić niepokój. Nadal – licząc łącznie z budownictwem – odgrywa on kluczową rolę w powstawaniu PKB (prawie 27% jego wartości, tylko o niespełna 2 punkty procentowe mniej niż na początku poprzedniej dekady), jednak skala ambicji i gotowości do podejmowania wyzwań, jakie niesie czas obecny, jest daleka od tego, czego należałoby oczekiwać. Przypomnimy choćby zdarzenie z ostatnich tygodni. Obecnie następuje likwidacja FSO, bezpośredniej kontynuatorki międzywojennej fabryki „Polski fiat” (pierwsze polskie samochody tej marki zeszły z taśmy produkcyjnej w 1936 roku). To kolejny, już jeden z ostatnich w naszym kraju zakładów dość zaawansowanej techniki, o długoletniej historii i cenionej marce, odchodzący w niebyt lub na bardzo daleki margines. Wcześniej była to m.in. „Avia” (rok powstania: 1902), Ursus (rok powstania: 1893), VIS (przed 1910 rokiem), Zakłady Mechaniczne Pruszków (rok powstania: 1920). Stopniowo znika „Cegielski”. Z przemysłu stoczniewego pozostały niewielkie zakłady.

Mówi się, że przemysł stracił na znaczeniu, ponieważ teraz o budowie siły ekonomicznej kraju decyduje rozwój instytucji finansowych (banki, firmy ubezpieczeniowe itp.), szeroko pojmowane usługi. I to – generalnie rzecz ujmując – prawda. Na pozostałe działy gospodarki narodowej (czyli poza rolnictwem, leśnictwem i rybactwem, przemysłem, budownictwem, handlem i naprawami, hotelami i restauracjami, transportem, gospodarką magazynową i łącznością) w starych krajach Unii Europejskiej przypada obecnie od 43,8% (Grecja) do 64,5% (Luksemburg) wartości dodanej brutto, a poza Europą, na przykład w USA – 57,9%, w Izraelu – 57,6%, w Japonii – 50,7%, w Australii – 48,2%, w Kanadzie – 45,3%, a na początku poprzedniej dekady prawie bez wyjątku od jednego do kilku punktów procentowych mniej.

Ale – dodajmy – żaden spośród nowoczesnych silnych gospodarczo krajów nie pozwala sobie na to, by traktować ten dział gospodarki jako uciążliwy

balast, którego należy się pozbyć. Pozostaje on nadal jednym z fundamentów, a jego udział (liczony łącznie z budownictwem) w tworzeniu wartości dodanej brutto wynosi w Finlandii 31,6%, Austrii – 30,7%, Niemczech – 29,9%, Włoszech – 27,0%, Danii – 26,7%, Holandii – 25,5%, Wielkiej Brytanii – 23,7%, Belgii – 23,2%, Francji – 20,5%<sup>1</sup>. Odgrywa on tę rolę oczywiście pod warunkiem, że jest oparty na nowoczesnych technologiach i nieustannej innowacyjności, na najwyższych standardach (ale świadomie programowanych) jakości. Tu trzeba szukać zdolności konkurencyjnej, a nie na płaszczyźnie minimalizacji kosztów pracy ludzkiej – bo rywalizacja na tym obszarze jest zdominowana przez kraje rozwijające się, mniej ambitne kraje Trzeciego Świata.

Tymczasem dość długo w uprawianej polityce gospodarczej myliliśmy obszary, na których mamy szansę odnieść sukces jako kraj dość rozwinięty. Upatrywaliśmy szans (i lokowaliśmy ambicje) w tym, że będziemy krajem taniej siły roboczej, a nie nowatorskiej myśli inżynierskiej, wspartej nowoczesnym managementem. Nasze ambicje i dążenia były na miarę Trzeciego Świata, nie zaś współuczestniczenia w OECD czy Unii Europejskiej. W tej konkurencji – „posiadaczy” i „dysponentów” taniej siły roboczej nie mamy czego szukać i – co najistotniejsze – nie ma sensu czegokolwiek szukać.

„Prawdziwym błędem jest błąd popełnić i nie naprawić go” – na zakończenie odwołajmy się raz jeszcze do Konfucjusza, bo to był naprawdę mądry człowiek. Nieprzypadkowo do jego myśli, wskazań, głoszonej przez niego filozofii odwołuje się ponownie kraj, w którym żył, nauczał, działał – od kilku dziesięcioleci z zadziwiającą konsekwencją i skutecznością zmniejszający dystans od czołówki świata, współczesne Chiny. Już dziś Chiny stały się drugą po Stanach Zjednoczonych, a przed Niemcami i Japonią (jeśli uwzględnić siłę nabywczą juana), potęgą ekonomiczną świata.

*Irena K. Hejduk*  
*Redaktor naczelna*

<sup>1</sup> Wszystkie dane statystyczne: *Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2009, Mały Rocznik Statystyczny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

Elżbieta Chojna-Duch

## UWARUNKOWANIA GLOBALNEGO KRYZYSU ZADŁUŻENIA PUBLICZNEGO

Światowy kryzys gospodarczy, mający charakter globalny nie tylko w sensie przestrzeni terytorialnej, ale także rodzajów rynków i zjawisk ekonomicznych, które dotyka, ulegał przeobrażeniom od 2008 roku. Początkowo kryzys bankowy rozszerzył się na wszystkie pozostałe rynki finansowe: rynek kapitałowy – powodując spadek kursów akcji, rynek walutowy – przyczyniając się do spadków kursów walut krajów transformujących gospodarkę i krajów rozwijających się, a następnie paraliżując w dużym stopniu rynek międzybankowy i rynek kredytowy<sup>1</sup>. Następnie kryzys finansowy wszedł w trzecią fazę – transmisji jego impulsów na sferę realną.

Po wykorzystaniu pomocy państw w formie tak zwanych pakietów stymulacyjnych, których wpływ na wielkość dynamiki wzrostu gospodarczego był relatywnie niewielki, w krajach Unii Europejskiej zaprzestano dalszego pobudzania, natomiast w USA 3 listopada 2010 roku uruchomiono drugą rundę tak zwanego poluzowania fiskalnego (ilościowego łagodzenia, *QE – quantitative easing*)<sup>2</sup>. Pomoc publiczna jednak przyczyniła się do pogorszenia sytuacji budżetów publicznych poszczególnych państw, mimo że wiele krajów przezwyciężyło recesję i od 2009 roku kontynuowany jest w nich proces ożywienia gospodarczego. Ożywienie to ma w strefie euro charakter niemal powszechny, ale jest powolne i o niewysokiej skali. W ograniczonym stopniu może wobec tego przyczynić się do przezwyciężenia niekorzystnej sytuacji fiskalnej w poszczególnych państwach.

<sup>1</sup> E. Gostomski, *Dokąd zmierzają banki*, „Gazeta Bankowa” z 5 maja 2010 roku.

<sup>2</sup> Por. K. Rogoff, *Jak długo rządy mogą chronić system*, „Projekt Syndicate” wrzesień 2009.

## Nowa faza

Globalny kryzys finansowy wszedł w swą nową fazę w roku ubiegłym. W państwach Unii Europejskiej i większości gospodarek świata stał się powszechnym, obejmującym sektor finansów publicznych kryzysem zadłużenia fiskalnego. Narastanie tego zadłużenia uzmysłowiło rynkom i politykom ryzyko powstania kolejnej fali załamania finansowego. W jego następstwie państwa zadłużone na dużą skalę zwłaszcza za granicą stają się niewypłacalne. Ryzyko to będzie się zwiększało w przyszłości, w fazie nazywanej popularnie strategią wyjścia z „systemu poluzowania”, po ograniczeniu ekspansywnej polityki finansowej rządów i zaniechaniu stymulowania gospodarki<sup>3</sup>.

Dług publiczny nie jest problemem nowym ani szczególnym zjawiskiem ekonomicznym. Towarzyszy od początku rozwojowi instytucji gospodarki budżetowej. Tego rodzaju niedobór w kasie państwa występuje wówczas, gdy dochody publiczne nie wystarczają na zaspokojenie potrzeb publicznych finansowanych wydatkami publicznymi. Są to, podobnie jak w przypadku długu prywatnego, zobowiązania z tytułu różnego rodzaju pożyczek zaciągniętych na pokrycie wydatków na spłatę wcześniej zaciągniętych pożyczek i różnorodnych innych należności. Czyli powstaje wtedy, gdy państwo przez lata wydało więcej, niż na to pozwalają posiadane środki.

Problematyka deficytu i długu publicznego stanowi obszerną dziedzinę wiedzy. Stanowi ona przede wszystkim przedmiot badań teorii ekonomicznych, gdyż wielkości związane z długiem są podstawowymi wskaźnikami makroekonomicznymi. Zajmują się więc nią przede wszystkim ekonomiści i politycy gospodarki poszczególnych krajów. Rzadziej stanowi przedmiot zainteresowania nauk prawnych, choć zjawiska te są regulowane w prawie<sup>4</sup>. Poziom i następujące zmiany w zakresie deficytu i długu publicznego są zarazem podstawowymi kryteriami oceny racjonalności polityki finansowej. Stanowią dogodny i często wykorzystywany przedmiot badań porównawczych, służący za podstawę oceny polityki gospodarczej władz poszczególnych krajów przez instytucje międzynarodowe w swoich raportach.

Dług sektora publicznego (sektora finansów publicznych), nazywany w skrócie długiem publicznym (w Polsce – państwowym długiem publicznym), obejmuje zagregowaną i skonsolidowaną wartość zobowiązań okreś-

<sup>3</sup> *Briefing Greece's sovereign-debt crisis, Still in a spin*, „The Economist” z 17 kwietnia 2010 roku.

<sup>4</sup> R.J. Barro, *Makroekonomia*, Warszawa 1997, s. 406 i n.; szerzej np. P. Chapman, *Cyclical adjustments rethink for stability pact*, „European Voice” Bruksela, z 21–27 marca 2002 roku.

lonych w prawie jednostek sektora finansów publicznych<sup>5</sup>. Zobowiązaniem podstawowym jest deficyt budżetowy obliczany dla danego roku rozliczeniowego (budżetowego). Różnicę między dochodami a wydatkami budżetowymi ustalonymi dla okresu rozliczeniowego określa się mianem wyniku (saldo) budżetowego. Dodatni wynik finansowy stanowi nadwyżkę budżetową, ujemny jest deficytem budżetowym. Odpowiednio ustalany jest również wynik całego sektora finansów publicznych. Problematyka deficytu budżetowego i długu publicznego związana jest więc zawsze z budżetami publicznymi, a deficyt budżetowy i sektora finansów publicznych są wielkościami wynikowymi, zależą od poziomu dochodów i wydatków.

### **Wędrujący deficyt**

Wielkości te są do pewnego stopnia płynne. O ich wysokości bowiem decydują elementy wchodzące w skład pozycji dochodów i przychodów, wydatków i rozchodów. Inaczej – w zależności od tego, jakie środki publiczne zostaną zaliczone do dochodów i wydatków (lub przychodów i rozchodów) i których kategorii podmiotów dotyczą, odpowiednio zmieniają się wyniki (saldo) budżetów. Możliwe jest również, że podczas konstruowania budżetów wyznacza się jako podstawowy cel, do którego odnoszone są inne proporcje budżetowe saldo (miernika) – deficytu (nadwyżki lub równowagi). W praktyce, mimo wzrastającej wagi tego wskaźnika, nie stanowi on jednak celu pierwotnego, wyjściowego, ale jedynie wynikowy.

Wielkość deficytu więc może być zniekształcona przez swobodny dobór źródeł i form jego sfinansowania jako postaci bezzwrotnej: dochodów i wydatków lub zwrotnej: przychodów i rozchodów. Deficyt, zmieniając formę sfinansowania, niejako wędruje w przestrzeni sektora finansów publicznych zarówno między jego podmiotami czy podsektorami, jak i w czasie, pojawia się na przykład jako pożyczka budżetowa lub kredyt zamiast należnej dotacji budżetowej. Występuje też jako skonwertowane obligacje skarbowe zamiast wierzytelności bankowych albo jako przesunięty w czasie, zrolowany kredyt, zastąpiony nowym kredytem, z przesunięciem wymaganej płatności na lata przyszłe bądź do innego podmiotu lub sektora. Stosowane jest również przesunięcie w końcu roku budżetowego oczekiwanych dochodów na rok

<sup>5</sup> Por. *ESA 95 Manual on government deficit and debt, European Communities 2002, Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych*, załącznik do uzasadnienia projektu ustawy budżetowej na 2011 r., Ministerstwo Finansów, wrzesień 2010; por. szerzej na ten temat: E. Chojna-Duch, *Podstawy prawa finansowego*, Warszawa 2002, s. 124 i n. i literatura tam podana, S. Owsiak, w: *Równowaga budżetowa, deficyt budżetowy i dług publiczny*, Warszawa 1993, s. 165 i n.

następny, ale w tym przypadku ogranicza się danym jednostkom należne im dotacje budżetowe konieczne do sfinansowania wydatków.

Przede wszystkim jednak różnorodne formy finansowania pozwalają na odsunięcie płatności w czasie i ukrycie rzeczywistego powiększenia deficytu, powstaje wrażenie zmniejszenia wielkości deficytu budżetowego i deficytu sektora finansów publicznych. Dotacja to wydatek, po którym zostaje odpowiednio mniej środków w budżecie i która powiększy deficyt. Przemieszczanie środków finansowych zniekształca zatem proporcje budżetowe i zarazem uniemożliwia należyłą ocenę kategorii długu publicznego i deficytu oraz porównywanie danych w skali roku, utrudnia rzetelne obliczenia ich relacji do PKB.

Jednolitość kryteriów porównawczych oparta na jednolitości kategorii podmiotów zaliczanych do sektorów finansów publicznych i źródeł finansowania powinna wynikać z jednoznacznych zapisów w normach prawnych porównywanych systemów lub okresów w ramach Unii Europejskiej (czy szerzej OECD). To ważne, gdyż zadłużenie publiczne zawsze było i jest oceniane negatywnie. Już w 63 roku przed naszą erą Ciceró pisał, że budżet powinien być zbilansowany, a Skarb powinien być zapełniony. W późniejszych wiekach David Ricardo podkreślał, że dług zamazuje rzeczywistość i jest to system stworzony po to, by zniszczyć naród. Współcześnie deficyt występuje we wszystkich niemal państwach świata.

Obecne zadłużenie państw w Unii Europejskiej, zwłaszcza w strefie euro, a także na coraz szerszym, globalnym europejskim rynku, nałożyło się na zjawisko stałego, wieloletniego zwiększania wydatków publicznych. Nie stało się tak przypadkowo. U podstaw bowiem unii gospodarczej i walutowej Unii leżało dążenie do zwiększenia konkurencyjności gospodarki europejskiej. Jednym z instrumentów miała być możliwość zwiększenia zasięgu i płynności rynku finansowego (jako korzyść skali), a waluta euro miała pomóc w obniżaniu stóp procentowych przy zaciąganiu długu. Ale łatwość uzyskania kredytu oraz przyzwyczajenie do coraz wyższego poziomu wydatków publicznych i prywatnej konsumpcji powodowały szybko rosnące zadłużenie wszystkich rodzajów podmiotów publicznych i prywatnych.

W tej sytuacji, aby zrównoważyć budżety publiczne, konieczne były coraz wyższe pułapy długu. Poszerzanie rynku leżące w interesie starych krajów członkowskich Unii Europejskiej i przyjmowanie niedostatecznie przygotowanych pod względem dobrej historii ich finansów publicznych nowych członków, a następnie brak wystarczającej kontroli ich gospodarek finansowych były podstawowymi przyczynami kryzysu finansowego w strefie euro.

Niższe niż w latach poprzednich odsetki napędzały akcje pożyczkowe, szczególnie w krajach peryferyjnych Unii. Długotrwałe niskie stopy

procentowe generujące wzrost kredytu i cen aktywów oraz oderwane od fundamentów ceny tych aktywów uruchamiały i podtrzymywały globalne procesy nierównowagi. Towarzyszyły im niedoskonałe metody wyceny ryzyka i brak wystarczającego nadzoru publicznego. Można więc powtórzyć za K. Rogoffem, że kryzys i w konsekwencji nadmierne zadłużenie jest produktem sukcesu euro i łatwości uzyskania taniego kredytu<sup>6</sup>. Kryzys na rynku amerykańskim w końcu 2008 roku jedynie zaostrzył i wyzwolił nawarstwiający się negatywne procesy w gospodarkach krajów europejskich.

### **Niedoskonałości prawa**

Zwielokrotnienie i przyspieszenie następstw tych tendencji wynikało z kolei z umiędzynarodowienia rynków finansowych<sup>7</sup>, coraz większych ich rozmiarów i rosnącej skali instytucji finansowych, kryzys światowy zaś ujawnił strukturalne słabości sektora finansów publicznych, w tym niedoskonałości prawa, w ostatniej swej fazie. To również one – brak dostatecznego uregulowania dziedziny długu publicznego w poszczególnych krajach świata oraz słaby nadzór nad rynkiem finansowym przyczyniły się do eskalacji kryzysu. W szczególności sfera regulacji procedur ostrożnościowych i nadzoru nad rynkiem długu, w świetle głębokich ubytków dochodów budżetów publicznych, przy sztywnej strukturze ich wydatków w tych krajach, okazały się niewystarczająco unormowane, a jednocześnie obowiązujące w tym zakresie regulacje europejskie nie były przestrzegane<sup>8</sup>.

W przypadku polskiej gospodarki przyczyny kryzysu finansowego i gospodarczego miały charakter zewnętrzny, fundamenty zaś polskiej gospodarki były dobre, dlatego kryzys nie był w naszym kraju istotnie odczuwany. Natomiast rzeczywistym problemem polskiej wewnętrznej polityki finansowej, mającym głębszy wymiar, jest obecna faza kryzysu finansów publicznych i nadmierne zadłużanie państwa.

Polska, ujmując w 1997 roku w Konstytucji, a następnie w ustawie o finansach publicznych pułapy ostrożnościowe dla wielkości długu publicznego w relacji do PKB, była wyjątkiem. Na szczeblu Unii Europejskiej zagadnienia nadmiernego zadłużania uregulował szerzej jedynie traktat z Maastricht, a następnie precyzował pakt stabilności i wzrostu. Określona tam procedura

<sup>6</sup> K. Rogoff, *Europe finds that the old rules still apply*, „Financial Times” z 6 maja 2010 roku.

<sup>7</sup> R. Wilczyński, *Międzynarodowy wymiar kryzysu finansowego*, w: *Globalny kryzys finansowy a polska gospodarka*, W. Małecki (red.), Warszawa 2009, s. 97 i n.

<sup>8</sup> Por. *Raport – Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, część I i II, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2010.

nadmiernego deficytu wszczynana jest na szczeblu Unii Europejskiej w przypadku przekroczenia przez państwo członkowskie deficytu uznawanego za dopuszczalny, to jest wynoszącego 3% PKB. Nie rozpoczyna się jej, gdy przekroczenie tego progu przez instytucje rządowe i samorządowe ma charakter przejściowy i wyjątkowy.

Wspomniana procedura unijna, uregulowana w przepisach paktu stabilności i wzrostu, określa kryteria, harmonogramy i terminy, które stosuje Rada Europejska podczas podejmowania decyzji dotyczących nadmiernego deficytu. Państwo, którego deficyt został uznany za nadmierny, powinno było podjąć odpowiednie działania korygujące. Jeśli nie zastosowało się do zaleceń Rady, mogło zostać obciążone sankcjami finansowymi. Toteż, gdy w wielu państwach Unii Europejskiej, także w wyniku kryzysu ekonomicznego, odnotowano pogorszenie długoterminowej stabilności sektora finansów publicznych, Komisja Europejska już w końcu 2009 roku wezwała do redukcji wskaźników deficytu budżetowego i zadłużenia oraz do konsolidacji finansów publicznych<sup>9</sup>. Kolejne wezwania do redukcji deficytów jednak okazywały się bezskuteczne. W praktyce większości krajów wymagania traktatu dotyczące norm ostrożnościowych i pomocy publicznej nie były przestrzegane w 2009 roku, a zwiększane stale wydatki budżetów publicznych przyczyniały się do coraz wyższych poziomów zadłużenia.

Zawiodły dyscyplinujące mechanizmy wymuszenia restrykcyjnej polityki budżetowej. Procedury paktu stabilności i wzrostu ujawniły, że są pozbawione odczuwalnych, rygorystycznie przestrzeganych sankcji<sup>10</sup>. Lepszą możliwością prowadzenia antycyklicznej polityki dysponowały jedynie te państwa członkowskie, które zgodnie z wymienionym paktem obniżyły wskaźniki zadłużenia przed kryzysem.

## **Grecja ostrzeżeniem**

Ujawniony fatalny stan finansów publicznych Grecji stał się przełomem w podejściu do zjawiska kryzysu finansów publicznych w państwach strefy euro. Przyczynił się do bardziej rygorystycznej oceny zjawiska, przyspieszył reformy w tym zakresie. Problemy, jakie wystąpiły w Grecji, stały się katalizatorem projektów niezbędnych zmian instytucjonalno-prawnych i finansowych.

<sup>9</sup> Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego i Rady – Długoterminowa stabilność finansów publicznych w gospodarce wychodzącej z kryzysu, COM 545/2009 (data dostępu 14.10.2009).

<sup>10</sup> Szerzej C. Wójcik, *Integracja ze strefą euro. Teoretyczne i praktyczne aspekty konwergencji*, Warszawa 2008, s. 34 i n.; E. Chojna-Duch, *Podstawy finansów publicznych. Polskie prawo finansowe*, Warszawa 2010, s. 97 i n.



Rozpoczęto przygotowanie projektów reform polegających na budowie nowej architektury finansowej strefy euro w poszczególnych krajach i na szczeblu organów unijnych. Było to niezbędne, gdyż sytuacja fiskalna większości państw ulegała pogorszeniu. W 2010 roku utrzymał się wysoki wskaźnik relacji deficytu budżetowego (sektora finansów publicznych) do PKB.

Według wstępnych danych w strefie euro miał on wynieść ogólnie 6,5%. W Wielkiej Brytanii oceniano, że utrzyma się na poziomie 10,1%, we Francji wyniesie 7,9%, w Hiszpanii – 9,6%, w Danii – 5,6%, w Niemczech – 3,7%, w Belgii – 5,7%, w Holandii – 6,1%, we Włoszech – 5%, a w Czechach – 5,4%<sup>11</sup>.

Działania antykryzysowe podjęto zarówno w skali ponadnarodowej, na szczeblu Komisji Europejskiej i Europejskiego Banku Centralnego, a także w szerszej międzynarodowej skali, przez międzynarodowe instytucje finansowe (w szczególności przez Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy), jak i w poszczególnych państwach. Były to z jednej strony działania doraźne, z drugiej – długofalowe przedsięwzięcia mające na celu zapobieganie kryzysom finansowym. W strefie euro szybkie skoordynowane działania podjęto przede wszystkim w celu zapobieżenia rozszerzeniu się kryzysu zadłużenia Grecji. Uznano, że rozwiązanie problemu spłaty długu greckiego jest dla krajów tej strefy zadaniem szczególnie pilnym, trzeba bowiem zapobiec niebezpieczeństwu eskalacji kryzysu fiskalnego wewnątrz całej strefy euro.

Zadłużenie Grecji to przede wszystkim wysoka ekspozycja wierzycielności w postaci zakupionych obligacji skarbowych rządu Grecji lub kredytów zaciągniętych w bankach krajów zachodnich. Z 303 mld dolarów całkowitych zobowiązań (ang. *total foreign claim*) głównie sektora publicznego 75 mld dolarów należy do banków Francji. Niemieckie banki są w posiadaniu greckich papierów skarbowych o wartości 43 mld dolarów, szwajcarskie banki – 54 mld dolarów. Papiery te, o wartości 12 mld dolarów, posiada Holandia<sup>12</sup>. Pomoc udzielana Grecji ma zatem szerszy niż tylko przypisany do tego kraju zakres i adresowana jest zwłaszcza do jej wierzycieli.

Niewypłacalność Grecji spowodowałaby poważne straty banków starych członków Unii Europejskiej. Niezbędna stałaby się więc pomoc rządów dla banków ze strony ich macierzystych krajów, ponieważ pozostawienie ich własnemu losowi groziłoby załamaniem się systemów banków komercyjnych oraz powstaniem rzeczywistego kryzysu finansowego w tych krajach. Ale

<sup>11</sup> Dane źródłowe: „The Economist”, Unit Estimate 2th October 2010, s. 94, na podstawie prognoz i danych Eurostatu.

<sup>12</sup> Źródło: Deutsche Bank (G. Edgeworth) według danych Komisji Europejskiej, marzec 2010.

niespłacone zadłużenie nie znika, musi się więc ono przemieścić, zrolować, skonsolidować, zrestrukturyzować, sterylizować czy inaczej mówiąc – zmienić swą postać lub wierzyciela. Z tego powodu istniejący i przyszły, potencjalny dług zagrożonych państw strefy euro przejął częściowo Międzynarodowy Fundusz Walutowy, w części – kraje Unii Europejskiej oraz sama Unia Europejska.

Pomoc ta przybrała postać pakietu o wartości 750 mld euro, nazwanego europejskim mechanizmem stabilizacyjnym, obejmującym pomoc finansową dla Grecji i innych państw zagrożonych niewypłacalnością. Ma on ograniczyć ryzyko finansowe w strefie euro i uchronić euro przed spadkiem wartości. Jest to wspólnotowy fundusz, z którego mają być udzielane pożyczki państwom na warunkach korzystniejszych niż rynkowe oraz system dwustronnych pożyczek i gwarancji w strefie euro. Plan zawiera też między innymi kupno przez Europejski Bank Centralny obligacji skarbowych zagrożonych państw strefy euro. Rozwiązanie to uspokoiłoby rynki, a z pewnością oddaliło globalne załamanie budżetów Grecji i krajów południa Europy. Nie rozwiązuje ono jednak podstawowych dylematów długookresowych o charakterze ekonomicznym i regulacyjnym.

### **Rozwiązanie połowiczne**

Trzeba więc zdawać sobie sprawę, że są to rozwiązania połowiczne. Zadłużenie Grecji i ryzyko europejskich banków komercyjnych związane z jego spłatą stało się obecnie długiem i ryzykiem globalnym. Oznacza, że dług Grecji, czyli ryzyko i stosowna odpowiedzialność, obciążą solidarnie podmioty nie tylko ze strefy euro, ale także wszystkie kraje unijne, w tym Polskę, a nawet świata – poprzez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Z pewnością różnorodne, rozproszone, liczne instrumenty i formy finansowania umożliwią odsunięcie płatności w czasie. Spłata przesunięta zostanie na lata następne. Decyzja europejskich władz Funduszu o udzieleniu pomocy spowodowała przeniesienie powstałego ryzyka także na te kraje „starego kontynentu”, które do strefy euro nie należą, a także „wypchnięto” z udziałem Funduszu zadłużenie poza Europę. W ten sposób zmniejszono wielkość indywidualnego obciążenia zadłużonych podmiotów, rozkładając jego ciężar na budżety innych państw (również na ogół zadłużonych, tylko w mniejszym stopniu).

W efekcie „rozlewanie się” długu publicznego krajów południa Europy i Irlandii o trudnej do obsłużenia wielkości, a następnie jego wędrówka powodują nowe problemy. Uporanie się z nimi jest wciąż kwestią otwartą. Władze państw strefy euro dopiero zdobywają pierwsze doświadczenia. Trudno także

uznać za wystarczająco inspirujące i zadowalające doświadczenia z innych regionów, na przykład ze Stanów Zjednoczonych, gdzie obecny kryzys finansowy ujawnił się najwcześniej i przybrał niespotykane od lat rozmiary.

Uruchomione pakiety stymulacyjne z końca 2008 roku ograniczały się w zasadzie do pojedynczych państw, takich jak Stany Zjednoczone, z jednolitym systemem finansowym. Płatności zamykały się w granicach jednego państwa. Decyzje mogły więc być podejmowane stosunkowo szybko. Były to decyzje polityczne konkretnych władz (głównie FED-u), odnoszące się do uruchomienia odpowiedniej wielkości środków, tym samym nie był potrzebny consensus wielu organów kolegialnych.

Przejęcie zadłużenia przez liczne podmioty powoduje konieczność przejęcia nowych zadań, obowiązków i odpowiedzialności związanych z obsługą zadłużenia, a także uwzględnienia ryzyka niewypłacalności. Inny problem mający charakter formalny: jak ująć rachunkowo, z punktu widzenia obowiązujących unijnych, narodowych i międzynarodowych reguł prawnych ten wędrujący „ujemny pieniądz”? Ponadto trzeba zdawać sobie sprawę, że przemieszczanie środków finansowych z rozliczeń zadłużenia zniekształca proporcje budżetowe w poszczególnych krajach, uniemożliwiając należyłą ocenę globalnego długu publicznego i deficytów publicznych oraz porównywanie danych budżetowych. Trudniejsze stają się rzetelne obliczenia relacji zadłużenia do PKB, gdyż by były one rzetelne, wymagają jednolitości kryteriów porównawczych. Istnieje więc obawa, że wzajemne rozliczenia i płatności zaciemnią rzeczywisty stan zadłużenia oraz utrudnią tak zwaną strategię wyjścia.

Podsumowując, w sytuacji, jaka powstała, dług publiczny i deficyty sektora finansów publicznych wędrują w przestrzeni rynków finansowych, przemieszczają się między krajami i instytucjami finansowymi, podmiotami prywatnymi i publicznymi budżetami, wędrują w czasie. Pojawiają się jako zastąpiony nowym kredytem zrolowany kredyt, jako kredyt innej instytucji, z przesunięciem na lata przyszłe wymaganej płatności. Dług i deficyty zostają przypisane do wielu innych kredytodawców będących podmiotami innych krajów, przybierają postać gwarancji lub poręczenia zamiast należnej pożyczki lub kredytu, występują jako skonwertowane obligacje zamiast wierzytelności bankowych itd.

### **Trudne – i czy możliwe do realizacji?**

Przyjęty w Grecji, będącej swego rodzaju poligonem doświadczalnym, scenariusz rozwiązania problemu zadłużenia zakłada działanie jednorazowe. Po wykorzystaniu konkretnego pakietu pomocowego służącego uruchomieniu

i zrealizowaniu procesu spłaty zadłużenia ma nastąpić jego zakończenie. W scenariuszu przyjęto skuteczną konsolidację fiskalną w stosunkowo krótkim okresie. Dostosowanie fiskalne zarówno po stronie dochodów, jak i wydatków budżetowych sięgające 11% PKB miałyby nastąpić w latach 2010–2014. Tak głębokie reformy strukturalne wydają się jednak trudne, a niewykluczone, że wręcz niemożliwe do realizacji, trzeba bowiem wziąć pod uwagę następujące złożone uwarunkowania:

- społeczno-cywilizacyjne – konieczna jest przebudowa wielopokoleniowej świadomości beneficjentów korzystających ze środków publicznych, opanowanie w krótkim czasie protestów społecznych i przywrócenie funkcjonowania państwa;
- ekonomiczne – planowana jest obecnie (do 2012 roku) ujemna dynamika PKB i w następstwie tego zaplanowano na ten okres także zbyt niską w stosunku do zakładanego celu skalę obniżenia wielkości deficytu budżetowego;
- organizacyjne – nie sposób obyć się bez ograniczenia niesprawnej i nienowoczesnej, rozrośniętej administracji publicznej, koniecznością jest unowocześnienie rynku pracy, niezbędne jest dostosowanie do zakładanego celu prawodawstwa, w szczególności podatkowego itd., a także akceptowane społecznie przynajmniej ograniczenie wielkości szarej strefy.

Biorąc pod uwagę te okoliczności, trzeba uznać, że realizacja niezbędnych, szerokich reform oznacza nie tylko konieczność wydłużenia procesu spłaty zadłużenia w stosunku do obecnie zakładanego. Niezbędne jest również silniejsze obciążenie przez dłuższy okres długiem Grecji innych podmiotów unijnych, stałe odnawianie tego procesu, aż do chwili, gdy będzie można podjąć z pełną odpowiedzialnością jedną z dwóch nieuniknionych ostatecznych decyzji: albo o wykluczeniu Grecji ze strefy euro (już obecnie taka procedura powinna być, jako ewentualna, przygotowywana przez Europejski Bank Centralny i Komisję Europejską), albo – co wydaje się bardziej prawdopodobne – zastosowanie procedury restrukturyzacji zadłużenia przeprowadzonej przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, gdyż w gruncie rzeczy dotyczy ono już zadłużenia światowego, a więc rozmycie długu.

Dopuszczenie wariantu polegającego na restrukturyzacji zadłużenia przeprowadzonej przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy wydaje się prawdopodobne i właściwe z tego między innymi względu, że instytucja ta ma odpowiednie w tej sprawie doświadczenie, sprawdzone na rynkach międzynarodowych. To z udziałem i pod kontrolą tego Funduszu odbywało się skuteczne poszukiwanie dróg wyjścia w porównywalnych przypadkach, na przykład na Jamajce czy w Urugwaju. W odpowiednim czasie więc,

prawdopodobnie w 2011 roku, a być może później, gdy rynki nie będą zbyt rozchwiane, może zostać przeprowadzona przy właściwej akcji PR tak zwana przyjazna dla rynku restrukturyzacja długu. To szczególnego rodzaju postępowanie naprawcze nie obędzie się bez umorzenia części zadłużenia i zamiany obligacji na długoterminowe.

„Grecki poligon” nie wyczerpuje doświadczeń w przeciwstawianiu się tak ostro zarysowanemu niebezpieczeństwu pogłębiania się i rozszerzania kryzysu finansowego, mającego obecnie charakter powszechny. W poszczególnych krajach podejmowane są różnorodne próby wdrażania indywidualnych rozwiązań prawnych, dostosowane do potrzeb i możliwości danych krajów i ich budżetów. W ostatnich dwóch latach pojawiły się dwa modele reakcji władz fiskalnych i regulatorów poszczególnych krajów na kryzys. W uproszczeniu można je zaklasyfikować jako europejski i amerykański model stymulowania gospodarki i działań antykryzysowych dotyczących budżetu państwa. Z jednej strony są to różnorodne pakiety stymulacyjne powodujące kolejne rozluźnienie, a nawet ekspansję gospodarki budżetowej i działań państwa (USA). Z drugiej strony – są to cięcia budżetowe lub inne formy zaostrożenia polityki budżetowej państwa (Unia Europejska).

Wyrazicielami dwóch różnych opcji stali się na przykład prezes FED-u – Ben Bernanke oraz prezes EBC – Claude Trichet podczas spotkania we wrześniu 2009 roku poświęconego wymianie poglądów i doświadczeń na te tematy w znanym amerykańskim ośrodku narciarskim Jackson Hole Mountain Resort, położonym w Górach Skalistych. Ben Bernanke opowiadał się za wzorcem pierwszym, różnorodnych pakietów stymulacyjnych, natomiast Claude Trichet popierał model oparty na oszczędnościach w wydatkach.

Także wśród innych polityków, naukowców i publicystów, poszukujących optymalnych instrumentów polityki fiskalnej zarysowały się podziały na owe dwa, coraz wyraźniej skryształizowane wizje (modele, idee) działań antykryzysowych. W szczególności rozwija się dyskusja nad rolą państwa i rynku w sytuacji kryzysu zadłużenia. Poświęcona temu tematowi debata ekonomistów zainicjowana przez „Financial Times” przetacza się od tygodni na jego łamach.

## **Z europejskiej perspektywy**

Na szczeblu organów Unii Europejskiej opracowano natomiast nowy, ponadnarodowy prawny i organizacyjny (instytucjonalny) system ochrony przed kryzysami i sposoby ich rozwiązywania. Na system ten składa się przede wszystkim prewencyjna polityka fiskalna oparta na licznych instrumentach

i działaniach chroniących budżety krajowe; obejmuje przede wszystkim wstępne wzajemne opiniowanie budżetów krajowych i wzmocniony nadzór budżetów publicznych (czyli państwa i samorządu terytorialnego), zarówno w fazie planowania, jak i wykonania. Spośród pozostałych instrumentów należy wymienić na przykład weryfikację przez Komisję Europejską statystyk narodowych oraz analizę przez jej instytucje wielkości zadłużenia i przyczyn jego powstawania. Niektórzy politycy z państw członkowskich domagają się też większego zakresu koordynacji polityki fiskalnej i podatkowej w ramach Unii Europejskiej, a część – nawet unifikacji tej polityki w odniesieniu do strefy euro. Pojawiały się wypowiedzi postulujące konieczność poszerzenia unii monetarnej o unię fiskalną i polityczną.

Stały nadzór nad procesem wprowadzania zmian prawnych i wdrażaniem programu naprawczego miałyby pełnić, według wypowiedzi, nie tylko odpowiednie instytucje unijne, lecz również Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Pierwsze elementy tak zwanej europejskiej reformy zarządzania gospodarką budżetową, mające na celu zwiększenie dyscypliny finansowej pojawiły się w końcu września 2010 roku (projekt uchwalony 22 września przez Parlament, do akceptacji przez Radę). Od 1 stycznia br. powinna wejść w życie reguła europejskiego semestru, zgodnie z którą do końca kwietnia państwa Unii Europejskiej powinny przekazać Komisji Europejskiej projekty swych budżetów publicznych, co warunkuje możliwość koordynacji polityk fiskalnych państw Unii i wypracowania dyrektyw zalecających konieczne korekty budżetów narodowych.

Zaproponowano także regulacje prawne dotyczące zaostrzenia polityki fiskalnej i zastosowania sankcji w przypadku rozluźniania krajowej polityki fiskalnej. Miałyby to zwiększyć dyscyplinę fiskalną. Zastosowanie sankcji ma się opierać na tak zwanej odwrotnej większości kwalifikowanej, czyli uchwała o skorzystaniu z sankcji za nieprzestrzeganie paktu stabilizacji i wzrostu jest wiążąca, gdy nie sprzeciwi się jej większość krajów członkowskich. Obecnie do wymierzenia kar za nieprzestrzeganie paktu potrzebna jest większość z 27 państw, co w niektórych przypadkach jest wygodną furtką pozwalającą na uniknięcie sankcji.

Część przewidywanych rozwiązań europejskich obejmuje także nowe propozycje dotyczące rynków finansowych. Dopuszcza się na przykład emisję przez Komisję Europejską euroobligacji służących dofinansowaniu pożyczek dla krajów strefy euro dotkniętych problemami fiskalnymi. Zapowiedziano również propozycję wspólnych z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym emisji obligacji na finansowanie projektów o wymiarze unijnym, zakładających utrzymanie odpowiedzialności tego banku zarówno za planowanie, jak i realizowanie planów skupowania obligacji rządowych ze strefy euro. Pojawia

się jednak wyrażana przez niektórych polityków obawa, iż zwiększanie roli instytucji publicznych na szczeblu Unii będzie prowadzić do ograniczenia uprawnień poszczególnych krajów w dziedzinie polityki fiskalnej, a unijne papiery wartościowe konkurowałyby z papierami emitowanymi przez rządy krajowe.

Przewiduje się rozbudowę ponadkrajowych instytucji nadzoru nad rynkami finansowymi. Od 1 stycznia 2011 roku powinny być powołane trzy nowe paneuropejskie instytucje nadzorcze: European Banking Authority z siedzibą w Londynie, European Securities and Markets Authority z siedzibą w Paryżu i European Insurance and Occupational Pension Authority z siedzibą we Frankfurcie. Pieczę nad nimi ma sprawować organ złożony z prezesów banków centralnych Unii Europejskiej, z siedzibą we Frankfurcie, nazwany European Systemic Risk Council. Organ ten będzie zobowiązany do wydawania rekomendacji dla ministrów rządów krajowych, będzie też samodzielnie wykonywał i realizował powierzone mu odrębne zadania.

Organy nadzoru będą zatrudniały nowych pracowników, każdy z nich po około 100 osób w ciągu trzech lat. Podstawowym zadaniem wymienionych instytucji będzie ostrzeganie przed zagrożeniami stabilności finansowej, natomiast odpowiedzialność za usunięcie zagrożeń oraz za pomoc w rozwiązywaniu występujących problemów będzie ciążyła na poszczególnych krajach. Efektywne i zgodne z oczekiwaniami funkcjonowanie nowych organów będzie wymagało większego zaangażowania polityków, nadzorców krajowych, banków centralnych, sztabu międzynarodowych ekspertów – ekonomistów i prawników, a w konsekwencji instytucjonalizacji, czyli biurokratycznego rozrostu organów unijnych. Trzeba oczywiście zdawać sobie sprawę, że działania te, uważane przez ich twórców za potrzebne i dobrze służące wdrożeniu założeń europejskiej reformy zarządzania gospodarką budżetową, zwiększą koszty finansowane z budżetu Unii Europejskiej. Tym samym staną się przyczyną nowych wydatków budżetowych poszczególnych krajów unijnych, powiększających – paradoksalnie – ich dług publiczny, którego zmniejszeniu ta reforma ma służyć.

Ośrodki badawcze i naukowe stają w tej sytuacji przed kolejnym wyzwaniem. Czeka na ponowne rozważenie odwieczny dylemat ideologiczny i temat badawczy: jaka powinna być rola państwa w gospodarce, a zwłaszcza w gospodarce w stanie globalnego kryzysu zadłużenia? Inaczej ujmując, odżywa pytanie: czy panująca przez trzy dekady prorynkowa liberalna ideologia, której pionierami byli Margaret Thatcher i Ronald Reagan, będąca reakcją na niepowodzenia gospodarki mieszanej, poniosła klęskę? Czy obecność władzy publicznej jako regulatora i dostawcy kapitału „stymulującego fiskalnie” powinna się obecnie zwiększać i w jakim rozmiarze? Jakie dziedziny powinno

się chronić, a konkretnie – w jakim stopniu i w jakich obszarach powinno się realizować funkcje interwencyjne i protekcjonizm państwa?

Wreszcie, pytanie na dziś: jak władze publiczne odpowiedzialne za sferę realną gospodarki i finanse publiczne powinny reagować na sytuację i perspektywy gospodarki, mając świadomość dużej skali ryzyka i niepewności co do prognoz wzrostu gospodarczego w latach następnych? Inny istotny problem dotyczący państw strefy euro i działających w nich instytucji finansowych: czy i jaki powinien być z ich strony zakres i jakie formy wspólnej pomocy dla poszczególnych państw i instytucji kredytowych także spoza strefy euro?

---

Elżbieta Chojna-Duch – dr hab., członek Rady Polityki Pieniężnej, w latach 1994–1995 oraz 2007–2008 podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów, w latach 2002–2007 członek Kolegium NIK. Jest profesorem na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Autorka ponad stu publikacji, między innymi wielokrotnie wznawianego podręcznika pt. *Polskie prawo finansowe: finanse publiczne*.



Mirostław Bojańczyk

## ZARZĄDZANIE NA KRAWĘDZI

Kryzys finansowy w USA nasilił dyskusje dotyczące funkcjonowania współczesnej gospodarki kapitalistycznej, w szczególności wolnego rynku. Rozwojowi poszczególnych krajów towarzyszy od dawna niebezpieczeństwo wystąpienia kryzysów finansowych, które – jak definiuje F.S. Mishkin – polegają na występowaniu poważnych zakłóceń na rynku finansowym, przejawiających się dużym spadkiem cen aktywów oraz upadłością różnych instytucji<sup>1</sup>. Spowodowana spekulacyjnymi przepływami pieniądza niestabilność systemów pieniężnych stworzyła nowe zagrożenia dla gospodarek narodowych i przedsiębiorstw. Zagrożeniem dla nawet największych gospodarek są spekulanci giełdowi dysponujący ogromnymi kapitałami.

W ostatnich latach wystąpiło na świecie wiele kryzysów finansowych. Rosnąca współzależność rynków finansowych powoduje rozprzestrzenianie się ich na całe regiony. Większość tych kryzysów wydarzyła się w krajach wschodzących, gdyż kraje te nie były dobrze przygotowane, by racjonalnie wykorzystać napływające do nich kapitały.

### Istotą utrata zaufania

Pogorszenie się sytuacji w gospodarce i bilansie płatniczym powodowało odpływ kapitału zagranicznego. Następową wówczas deprecjacja waluty, wybuchały kryzysy walutowe. Spadały kursy akcji na giełdzie i ceny na rynku nieruchomości. Gwałtowne wzrosty stóp procentowych powodowały, że kryzysy walutowe przekształcały się w kryzysy bankowe, którym często towarzyszyło załamanie produkcji<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> F.S. Mishkin, *The economics of money, banking and financial markets*, HarperCollins 1995, s. 223.

<sup>2</sup> W. Małecki, A. Sławiński, R. Piasecki, O. Żuławska, *Kryzysy walutowe*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 9.

Tabela 1. Największe kryzysy finansowe ostatnich lat

Rok	Region	Charakterystyka
1994–1995	Meksyk	Dewaluacja peso pod koniec 1994 roku wywołała panikę wśród inwestorów zagranicznych. Odpływ kapitału doprowadził do recesji gospodarczej, wzrostu inflacji i stóp procentowych <sup>3</sup> . Skutki kryzysu zostały ograniczone przez pomoc Międzynarodowego Funduszu Walutowego i USA.
1997	Azja	Dewaluacja waluty w Tajlandii, a następnie ucieczka kapitałów spekulacyjnych doprowadziły do osłabienia innych walut w regionie. Skutkiem tego było załamanie się giełd, utrata rezerw walutowych, bankructwa firm, spadek produkcji.
1998	Rosja	Kryzys azjatycki doprowadził między innymi do osłabienia koniunktury światowej i spadku cen surowców, których udział w eksporcie Rosji jest wysoki. To doprowadziło do spadku zaufania do Rosji i odpływu kapitału. Skutkiem tego była dewaluacja rubla, wzrost inflacji oraz zawieszenie obsługi długu zagranicznego. Sytuację udało się opanować z pomocą zagraniczną.
2001	Turcja	Ogłoszenie niewypłacalności kilku banków tureckich spowodowało ucieczkę kapitału, co doprowadziło do dewaluacji waluty krajowej.
2001	Argentyna	Ogromne zadłużenie doprowadziło do braku równowagi w finansach publicznych i ogłoszenia niewypłacalności. Nastąpiła dewaluacja peso i ucieczka inwestorów zagranicznych.
2008	Świat	Kryzys rozpoczął się na rynku kredytów hipotecznych w USA i szybko rozprzestrzenił się na inne regiony świata.

Źródło: opracowanie własne.

Często można się spotkać ze stwierdzeniami, że to właśnie spekulacyjne przepływy kapitału spowodowały wymienione kryzysy<sup>4</sup>. Jednak dokładniejsze przyjrzenie się poszczególnym kryzysom nie daje podstaw do takich twierdzeń. We wszystkich tych regionach występowało wiele negatywnych zjawisk doprowadzających do ucieczki kapitału i w konsekwencji do pogłębienia kryzysu. Oznacza to, że gwałtownej ucieczki kapitału nie można uznawać za przyczynę kryzysu, a jedynie za skutek błędnej polityki

<sup>3</sup> Zdaniem ekspertów Międzynarodowego Funduszu Walutowego gwałtowny spadek kursu peso, który nastąpił na skutek kryzysu, nie był spowodowany działaniem zagranicznych spekulantów, lecz decyzjami inwestorów meksykańskich, którzy dysponując dokładniejszymi informacjami dotyczącymi zmian w sytuacji politycznej i gospodarczej, pierwsi zaczęli pozbywać się aktywów denominowanych w peso (G. Aschinger, *The nature of financial crises*, „Economic and Financial Prospects” lipiec–sierpień 1996, nr 3, Swiss Bank Corporation).

<sup>4</sup> Jako przyczyny kryzysów wymienia się deregulacje rynków finansowych, wprowadzanie nowych instrumentów finansowych powodujących między innymi spadek kosztów transakcyjnych (G. Aschinger, *The nature...*, op.cit.).

gospodarczej państwa i występowania różnych nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwami<sup>5</sup>.

Kapitał nigdy nie odpływa bez powodu. Istotą kryzysów jest nagła utrata zaufania przez inwestorów. Za wybuch kryzysu uznaje się początek ucieczki kapitału. Inwestorzy są zwykle zaskoczeni pojawiającymi się nieoczekiwanie złymi dla nich informacjami. Nigdy nie można dokładnie przewidzieć, kiedy kryzys wybuchnie i czy – pomimo występowania wielu symptomów – w ogóle wybuchnie<sup>6</sup>.

W 1997 roku kryzys azjatycki spowodował ożywione dyskusje dotyczące słabości międzynarodowego systemu finansowego. Jak zwykle skończyło się tylko na dyskusjach. Ponownie dyskusje nasiliły się we wrześniu 2008 roku wraz z wybuchem kryzysu światowego, którego początkiem było załamanie na rynku kredytów hipotecznych w USA i którego następstwa szybko rozprzestrzeniły się na inne regiony świata. Problemem stała się nadmierna płynność zwłaszcza kapitałów krótkookresowych.

Wówczas i obecnie próbuje się szukać sposobów antycypacji kryzysów i zapobiegania im, gdyż kryzysy finansowe wywierają wpływ na całą gospodarkę światową. Zazwyczaj skutki kryzysów w większym stopniu są odczuwane przez kraje mniej rozwinięte.

## **Zaczęło się w USA**

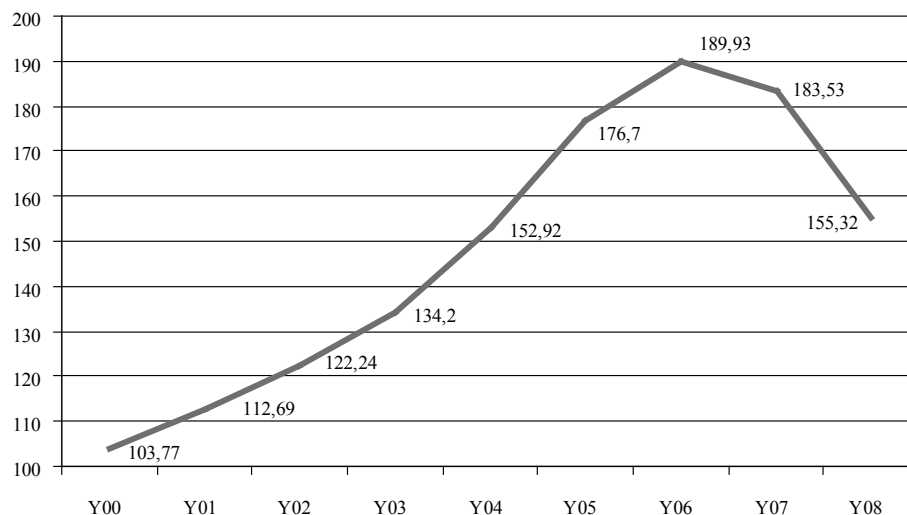
W przypadku obecnego kryzysu, który rozpoczął się w USA, u jego podstaw leży – jak wcześniej wspomniano – załamanie się rynku substandardowych kredytów hipotecznych, spowodowane szybkim wzrostem udzielanych kredytów hipotecznych. Brak wystarczającego zabezpieczenia i zawyżone wartości nieruchomości zwiększyły ryzyko niewypłacalności.

---

<sup>5</sup> Badania prowadzone przez Johnosa, Boona, Breacha i Friedmana (2000) wskazują na związek pomiędzy słabą ochroną akcjonariuszy i kryzysami finansowymi. Ich zdaniem w tych krajach traktowano dobrze zagranicznych inwestorów dopóty, dopóki były dobre perspektywy rozwoju i było zainteresowanie zewnętrznym finansowaniem. Gdy perspektywy się pogorszyły, zaczęto podejmować działania wywłaszczające inwestorów zagranicznych. Inwestorzy nie byli w stanie podjąć żadnych kroków prawnych właśnie ze względu na brak określonych regulacji chroniących ich interesy. W takiej sytuacji musiało to prowadzić do gwałtownego spadku wartości papierów wartościowych i gwałtownej ucieczki kapitału. Badania przeprowadzone po kryzysie azjatyckim potwierdziły, iż w latach 90. inwestycje w krajach azjatyckich przynosiły przeciętnie niższe stopy zwrotu, niż wynosił koszt pozyskania kapitału.

<sup>6</sup> B. Eichengreen, *Towards a New International Financial Architecture*, Institute for International Economics, Washington 1998, s. 8.

**Rys. 1. Ceny nieruchomości w USA (S&P/Case-Shiller US National Home Price Index, 1 kwartał 2000 = 100)**

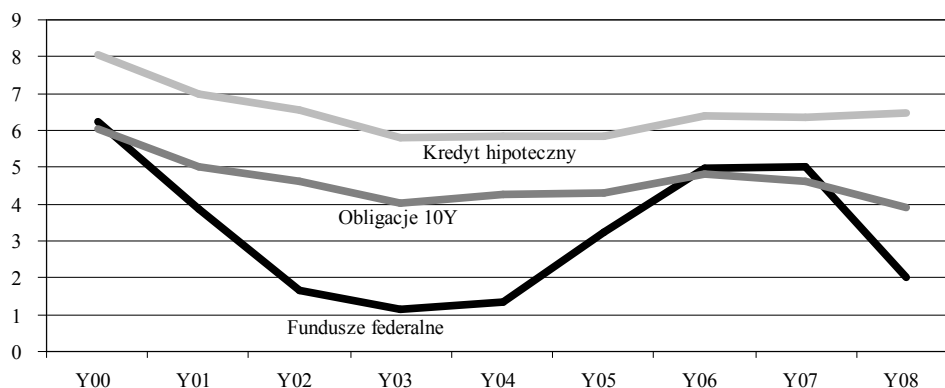


Źródło: Standard & Poors, <http://www.standardandpoors.com>.

Utrzymywanie się wysokiego tempa wzrostu cen nieruchomości zachęcało do ich kupowania nie tylko na własne potrzeby, ale również w celach spekulacyjnych. Osiągane wysokie stopy zwrotu wpływały na wzrost popytu i dalszy wzrost ich wartości. Poprawiająca się sytuacja gospodarcza, rosnące dochody i spadające stopy procentowe ułatwiały finansowanie zakupu nieruchomości. W okresie tej dobrej koniunktury wzrostowi inwestycji i konsumpcji sprzyjał akcelerator finansowy. Rosnący poziom współczynnika  $Q$  Tobina<sup>7</sup> ułatwiał zaciąganie kredytów (rosła wartość zabezpieczenia). Pojawił się efekt majątkowy dodatkowo pobudzający konsumpcję.

<sup>7</sup> Wskaźnik  $Q$  oparty jest na hipotezie Tobina, zgodnie z którą łączna wartość rynkowa wszystkich firm giełdowych powinna być w przybliżeniu równa wartości kosztów ich odtworzenia. Wskaźnik  $Q$  liczony jest jako stosunek rynkowej wartości aktywów do wartości odtworzeniowej.

Rys. 2. Stopy procentowe w USA w latach 2000–2008 (%)



Źródło: Board of Governors of the Federal Reserve System, <http://www.federalreserve.gov/releases>.

Do obniżenia się poziomu stóp procentowych w Stanach Zjednoczonych przyczyniła się w znacznym stopniu polityka Urzędu Rezerwy Federalnej. W latach 2000–2003 główna stopa procentowa spadła z 6,5% do 1%. Znacznie wzrosło w tym okresie zadłużenie gospodarstw domowych, co związane było ze zwiększoną podażą pieniądza. Do USA płynęły środki z krajów dysponujących nadwyżkami finansowymi (Chiny, Japonia, kraje arabskie). Szybko rosły aktywa różnych funduszy (fundusze hedgingowe, emerytalne, ubezpieczeniowe). Przy tak niskich stopach procentowych oszczędzanie stało się mało atrakcyjne.

Rosnące ceny nieruchomości spowodowały, iż spekulacja na nieruchomościach pozwalała osiągnąć wyższe stopy zwrotu niż w przypadku inwestycji w inne przedsięwzięcia. W drugiej połowie 2003 roku stopy zaczęły ponownie rosnąć, osiągając w 2006 roku poziom 5,25%. Pojawiły się problemy ze spłatą kredytów i to doprowadziło do ujawnienia się kryzysu w 2007 roku.

Nagły spadek cen nieruchomości<sup>8</sup> szybko znalazł odbicie w bilansach pożyczkobiorców i pożyczkodawców. Pożyczkobiorcy, stosując wycenę rynkową, muszą w tej sytuacji wykazać mniejsze wartości swoich aktywów oraz ujawnić pogorszenie wyników. Pożyczkodawcom spada wartość zabezpieczenia i muszą tworzyć dodatkowe rezerwy, co też odbija się na ich wynikach. Gorsze wyniki banków zmuszają je do podniesienia kapitałów lub ograniczenia wartości udzielanych kredytów. Pogarszające się wyniki,

<sup>8</sup> Czasami niewiele trzeba, aby dotychczasowy trend się odwrócił. Następuje tu szybka utrata zaufania i dalsze spadki są nieuniknione.

problemy z wyceną powodują powszechną utratę zaufania i niechęć banków do udzielania kredytów nawet sobie nawzajem.

W normalnej sytuacji banki mające problemy z płynnością mogą pożyczać pieniądze na rynku międzybankowym. Gdy rynek ten przestaje działać, często nie mają innego wyjścia jak tylko sprzedaż innych aktywów. Jest to przyczyną dalszego spadku cen różnych aktywów. Próbując poprawić swoje wyniki, banki podnoszą oprocentowanie udzielonych i nowych kredytów. To podnosi koszty obsługi zadłużenia, zwiększa niewypłacalność kredytobiorców i w konsekwencji dodatkowo pogarsza sytuację banków.

Na ograniczenie wymagań w stosunku do kredytobiorców wpłynęły gwarancje udzielane bankom hipotecznym przez Fannie Mae i Freddie Mac. Jednak gdy spadają ceny nieruchomości, to spada także liczba zawieranych transakcji ubezpieczeniowych. Problemy zaczyna mieć także ten sektor. Zmniejsza się liczba polis oraz zmniejsza się jednostkowa wartość ubezpieczenia. Firmy ubezpieczeniowe tracą swą mocną dotychczas pozycję, bo muszą w warunkach kryzysu wypłacać większe odszkodowania.

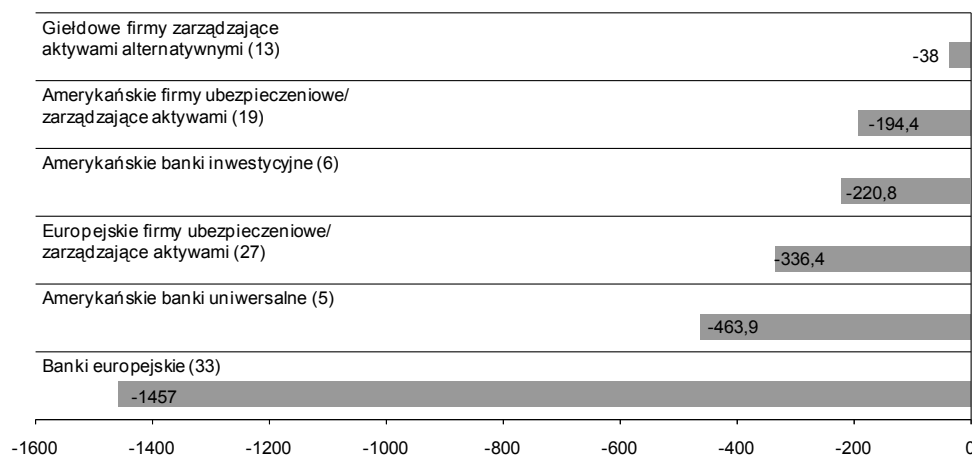
Między zjawiskami kryzysowymi w Stanach Zjednoczonych i w Europie wystąpiła między innymi – jako jedna z kilku – różnica taka, że w USA najpierw pojawiły się problemy na rynku nieruchomości, które następnie przeniosły się na sektor finansowy, natomiast w Europie problemy rynku nieruchomości pojawiły się jako konsekwencja kryzysu amerykańskiego rynku finansowego.

### **Giełda zareagowała**

Skalę obecnego kryzysu widać na przykładzie zmian cen akcji na giełdzie. Wartość rynkowa europejskich i amerykańskich banków uniwersalnych oraz inwestycyjnych, ubezpieczycieli i firm zarządzających aktywami zmniejszyła się w ciągu kilku miesięcy o prawie 3 bln dolarów, czyli prawie tyle, ile wynosi roczny PKB Wielkiej Brytanii.

Jak wynika ze sporządzonego przez „The Banker” zestawienia 39 edycji 1 tys. największych banków na świecie, kryzys spowodował spadek ich zysków w 2008 roku o ponad 80%. W 2007 roku ich zyski wynosiły 781 mld dolarów, w 2008 roku – 115 mld dolarów. Największe straty w 2008 roku poniósł Royal Bank of Scotland – 53 mld dolarów. Na drugim miejscu był Citigroup ze stratą 53 mld dolarów. Na trzecim miejscu znalazł się Wells Fargo ze stratą 47,8 mld dolarów. Stopa zwrotu z kapitału spadła z 20% w 2007 roku do 2,69% w 2008 roku.

**Rys. 3. Spadek wartości rynkowej akcji instytucji finansowych w mld dolarów od giełdowych rekordów do końca lipca 2009 roku**



Źródło: Financial News, Bloomberg.

JP Morgan dzięki przejęciu Bear Stearns i Washington Mutual awansował z czwartej na pierwszą pozycję. Bank of America, który awansował na drugą pozycję, przejął Merrill Lynch. Cztery największe banki musiały skorzystać z pomocy rządowej. Najbardziej zyskownym bankiem był chiński ICBC. Banki europejskie straciły prawie 1,5 bln dolarów. Rekordzistą jest UBS, którego kapitalizacja zmniejszyła się o 57% (odpisy sięgały 40 mld dolarów). Straty dotknęły nie tylko inwestorów, ale również zwykłych podatników. Jak wynika z raportu UBS, amerykański rząd wyłożył prawie 1 bln dolarów (6,9% PKB) na pomoc bankom dotkniętym odpisami z rynku dłużnego.

Pojawiły się twierdzenia, że aby naprawić rynek, trzeba będzie przejść przez okres bólu. Rynek będzie musiał się oczyścić. Trudno go będzie naprawić bez wielkiego wstrząsu w systemie finansowym, gospodarce i w całym kraju. Firmy zbankrutują, gospodarka zwolni.

Pełniejsza analiza obecnego kryzysu jest utrudniona ze względu na nadal początkowy jego etap. Z pewnością jednak można stwierdzić, iż jego skala oraz powodowane nim konsekwencje są znacznie większe niż podczas kryzysu tak zwanego azjatyckiego w 1997 roku. Jest on często porównywany z wielkim kryzysem lat 30. XX wieku. Na takie porównanie jednak jest chyba jeszcze trochę za wcześnie<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> 9 lipca 1932 roku Dow Jones Industrial Average zamknął się na poziomie o 41,63% niżej niż trzy lata wcześniej. Produkcja przemysłowa spadła w ciągu trzech lat o 52%, a zyski przedsiębiorstw o 49%. Banki straciły płynność, a większości transakcji dokonywano w gotówce.

Skutki obecnego kryzysu byłyby – zwłaszcza w krótkim okresie – znacznie większe, gdyby nie nastąpiła szybka interwencja rządów na niespotykaną dotychczas skalę. Gdyby rządy zachowały się tak jak w latach 30., kryzys byłby prawdopodobnie znacznie głębszy. Ale trzeba pamiętać o pewnych różnicach w kryzysach z początku XX wieku i obecnych:

- kryzysy na początku wieku były groźniejsze niż obecne – była większa liczba i udział bankrutujących banków w sektorze;
- standard waluty złotej narzucał automatycznie stopy procentowe.

### **Spekulacyjne ataki finansowe**

Kryzysy finansowe są częściowo konsekwencją globalizacji rynków finansowych. Rosnąca mobilność tych rynków sprawia, że coraz mniejsze błędy w polityce makroekonomicznej poszczególnych krajów (kumulujące się stany nierównowagi) mogą sprowokować gwałtowny atak spekulacyjny połączony z gwałtownym odpływem kapitału. Atak spekulacyjny przyspiesza to, co i tak było nieuniknione<sup>10</sup>. Warunkiem koniecznym ataku na walutę danego kraju jest istnienie dużych aktywów finansowych, na których można zarobić. Atak się powiedzie, jeżeli jego inicjatorom uda się wywołać odruch stadny, czyli przekonać większość inwestorów, aby szybko pozbywali się danej waluty. W konsekwencji powoduje to jej osłabienie.

Ze względu na swą niewystarczającą siłę fundusze i banki inwestycyjne nie byłyby w stanie samodzielnie wpłynąć istotnie na zmianę kursu danej waluty. Mechanizm tego ataku spekulacyjnego jest następujący. Trzeba wywołać efekt skali, na przykład w ten sposób, że podaje się do publicznej wiadomości informacje (nie zawsze prawdziwe) wywołujące nieufność w stosunku do rynku, który zamierza się zaatakować. Słabnie zaufanie do poddanego tym zabiegom rynku, a prawdopodobieństwo powodzenia podejmowanego ataku jest tym większe, im więcej różnych nieprawidłowości występuje w danym kraju.

Łatwo wykorzystać do rozpoczęcia ataku spekulacyjnego takie słabości – przy odpowiedniej prezentacji faktów – jak chroniczne deficyty budżetowe, rosnące zadłużenie wewnętrzne lub zewnętrzne, deficyt handlowy, wysokie bezrobocie. Użyteczne są w tej kampanii odpowiednio ukierunkowane wypowiedzi różnych tak zwanych autorytetów czy raporty analityków dużych banków inwestycyjnych. Podważa się w ten sposób zaufanie do waluty

<sup>10</sup> W. Małecki, A. Sławiński, R. Piasecki, O. Żuławska, *Kryzysy walutowe, op.cit.*, s. 15–16.



kraju, wykorzystując niesprzyjające zjawiska występujące w gospodarce zaatakowanego kraju.

Oto kilka przykładów ataków spekulacyjnych na różne waluty w ostatnich kilkunastu latach:

- Wielka Brytania, rok 1992. Odpływający kapitał z Wielkiej Brytanii do krajów o wyższych stopach procentowych spowodował interwencję banku centralnego. Obrona jednak nie udała się. Fundusze Sorosa, grając na zniżkę funta, zaangażowały więcej środków do ataku na walutę, niż bank zdołał przeznaczyć na jej ochronę. W konsekwencji fundusze wygrały. Oprócz funta osłabiło się jeszcze kilka innych walut (włoski lir, szwedzka korona, hiszpańska peseta).
- Azja Południowo-Wschodnia, rok 1997. Atak na walutę Tajlandii wywołał reakcję łańcuchową. Doprowadziła ona do kryzysu w całym regionie. Nastąpiło załamanie na giełdach, utracono rezerwy walutowe, wiele firm zbankrutowało.
- Rosja, rok 1998. Soros w liście do „Financial Timesa” zapowiedział kryzys w Rosji. Zachęcił w ten sposób spekulantów do ataku. Łatwo było doprowadzić do utraty wiarygodności ze względu na duże zadłużenie Rosji. Interwencja banku centralnego polegająca na skupie walut i podnoszeniu stóp procentowych nie zahamowała odpływu kapitału zagranicznego. Nastąpiła dewaluacja rubla, wzrosła inflacja. Przed dalszymi negatywnymi skutkami Rosję uchroniła pomoc międzynarodowa.
- Argentyna, rok 2001. Znaczne obniżenie stóp procentowych przy sztywnym od wielu lat kursie walutowym stworzyło dobrą okazję do ataku spekulantów. Atak się udał. System walutowy się załamał. Zamknięto banki, nie pozwalając klientom wycofywać dolarowych oszczędności. Wstrzymano również obsługę zadłużenia zagranicznego.
- Turcja, rok 2001. Po tym, jak kilka banków tego kraju ogłosiło niewypłacalność, spekulanci zaatakowali turecką walutę. Tu również interwencja banku centralnego okazała się nieskuteczna.

Naturalną reakcją inwestorów portfelowych na kryzys jest minimalizacja ryzyka przez wycofywanie kapitału z krajów uważanych za mniej wiarygodne. Atak na walutę się nie uda, jeśli dany kraj będzie sprawnie zarządzany. Inwestorzy nie uwierzą, iż kraj ten może mieć poważne problemy. Gdy jednak rząd ciągle kłóci się z opozycją, wykorzystując do tego kryzys, jest to dla spekulantów bardzo sprzyjająca im okoliczność<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Taka sytuacja występowała między innymi w Polsce.

Doświadczenia kryzysu azjatyckiego pokazały, że kraje, których rynki finansowe były zamknięte, uporały się z trudnościami skuteczniej niż te, których rynki zostały otwarte. Jednak utrzymanie otwartości jest pożądane z powodów nie tylko ekonomicznych, lecz także politycznych<sup>12</sup>.

### **Nowe spojrzenie na przyczyny**

Zmiany dokonujące się w gospodarce światowej w ostatnich latach<sup>13</sup> wpływały na znaczną ewolucję poglądów dotyczących przyczyn kryzysów. Najpierw tych przyczyn szukano wewnątrz poszczególnych gospodarek (tak zwane modele pierwszej generacji kryzysów walutowych)<sup>14</sup>, a następnie podkreślano rolę dużych inwestorów, którzy są w stanie przeprowadzić ataki spekulacyjne na dużą skalę, co prowadzi do panicznej ucieczki kapitału (modele drugiej generacji kryzysów)<sup>15</sup>. Później pojawiły się eklektyczne modele kryzysów. Zgodnie z nimi przyczynami kryzysów są nie tylko niekorzystne zbiegi okoliczności prowokujące ataki spekulacyjne, ale także słabości strukturalne poszczególnych gospodarek<sup>16</sup>.

Pomimo niejednorodności kryzysów, które wystąpiły w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku, możliwe jest wskazanie wspólnych przyczyn, które spowodowały, że gospodarki tych krajów stały się podatne na kryzysy<sup>17</sup>:

- nieefektywne zarządzanie zarówno na szczeblu makro, jak i na szczeblu mikro;
- chroniczne deficyty budżetowe (Rosja, Brazylia);
- nadmierna realna aprecjacja waluty krajowej (Meksyk, Czechy, Brazylia);
- brak reakcji władzy monetarnej na narastające zagrożenia;
- radykalna liberalizacja przepływów kapitałowych.

Nieefektywne zarządzanie na szczeblu mikro przejawiało się między innymi w podejmowaniu nadmiernego ryzyka finansowego przez przedsiębiorstwa (kraje Azji Południowo-Wschodniej). Występowała w tym przypadku bardzo duża asymetria informacji. Nawet firmy ratingowe dały się oszukać. Brak

<sup>12</sup> J. Walecki, *Globalny kapitalizm – potrzeba nowego podejścia*, w: *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, E. Okoń-Horodyńska (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999.

<sup>13</sup> Zob. szerzej M. Bojańczyk, *Cena wysokiego ryzyka*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2009, nr 4(5).

<sup>14</sup> P. Krugman, *A Model of Balance of Payments Crises*, „Credit and Banking” 1979, vol. 11, s. 311–325.

<sup>15</sup> M. Obstfeld, *Rational and Self Fulfilling Balance-of Payments Crises*, „American Economic Review” 1986, vol. 76, s. 72–81.

<sup>16</sup> M. Obstfeld, *Destabilizing Effects of Exchange Rate Escape Clauses*, „Journal of International Economics” 1977, nr 43, s. 61–67.

<sup>17</sup> W. Małecki, A. Sławiński, R. Piasecki, O. Żuławska, *Kryzysy walutowe, op.cit.*, s. 175–183.

było kontroli właścicielskiej. Występowała archaiczna struktura własnościowa przy jednoczesnym braku dyscyplinującego oddziaływania rynku kapitałowego<sup>18</sup>. Przyczyniła się do nich również wadliwa prywatyzacja (Czechy, Rosja) i niezakończona restrukturyzacja przedsiębiorstw. W sektorze bankowym regulacje ostrożnościowe były niedostateczne. Pojawiło się nadmierne zadłużenie w stosunku do rezerw walutowych. Często jako przyczynę kryzysów wymienia się także niewłaściwą politykę makroekonomiczną. Oto przykłady zaburzeń wywołanych złą polityką makroekonomiczną:

- kryzys skandynawski 1990–1992 – błędne kredytowanie zakupów spekulacyjnych nieruchomości. 48% spisanych na straty kredytów w 1992 roku dotyczyło zakupu nieruchomości (w 1993 – 38%, w 1994 – 51%). Nastąpiła rozbudowa potencjału depozytowo-kredytowego ponad rzeczywiste potrzeby krajowej gospodarki. Źle zarządzano ryzykiem kredytowym;
- Meksyk 1994, Argentyna 1995, Czechy 1997, Azja Wschodnia 1997–1998, Rosja 1998 – liberalizacja obrotów kapitałowych, powszechna wymienialność walut krajowych połączona z utrzymaniem stałych kursów walutowych. Były to kraje atrakcyjne dla inwestorów, o czym świadczą napływające do nich kapitały. W latach 1991–1995 do Meksyku napłynęło 75 mld dolarów, do Tajlandii – ponad 90 mld dolarów, Korei Południowej – 75 mld dolarów, Malezji – 28 mld dolarów;
- Meksyk, kolejny kryzys – nadmiernie ekspansywna polityka fiskalna i pieniężna.

U podłoża obecnego kryzysu leży również niewłaściwa polityka makroekonomiczna. W USA dwa duże fundusze hipoteczne, Fannie May i Freddie Mac, od których upadku zaczęły się obecne problemy, korzystały w znacznym stopniu ze środków publicznych. Pod naciskiem polityków z administracji Clintona zaczęto rozluźniać wymagania kredytowe w stosunku do kredytobior-

---

<sup>18</sup> Potężne grupy kapitałowe, które powstawały w Japonii, a później w krajach Azji Południowo-Wschodniej grupowały przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe i banki. Budowano je tak, aby mogły funkcjonować maksymalnie samodzielnie, także jeśli chodzi o pozyskiwanie kapitału z zewnątrz. Struktura własności była skomplikowana, mało przejrzysta; opierała się na klanach rodzinnych, najwyższą władzę stanowiła rada rodzinna. Grupy te były dość odporne na kryzysy ze względu na samofinansowanie w ramach grupy. Były one często preferencyjnie finansowane przez państwo. Sprzyjało to przyspieszonemu rozwojowi, często jednak przekraczano poziom dopuszczalnego ryzyka. Powszechnie występowało tu manipulowanie informacjami, co utrudniało weryfikację ich sytuacji finansowej i ryzyka inwestycyjnego przez inwestorów i agencje ratingowe. To, co kiedyś było siłą tego systemu, w warunkach gwałtownych zaburzeń na rynkach finansowych okazało się jego słabością – T. Gruszecki, *Instytucje i rynki finansowe*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 1998, s. 181.

ców niemających zdolności kredytowej, często niemających pracy, dochodów ani majątku (NINJA).

Silnej presji spekulacyjnej mogą zostać poddane waluty krajów z gospodarką o wielu słabościach strukturalnych, utrzymujące zbyt sztywny system kursu walutowego, postrzegane przez uczestników rynku jako niewiarygodne z powodu realizowanej przez nie polityki makroekonomicznej<sup>19</sup>. Spekulacyjnych ruchów kapitału można się spodziewać przede wszystkim tam, gdzie występuje słaby sektor finansowy, duży deficyt budżetowy i deficyt bilansu obrotów bieżących, finansowany głównie zobowiązaniami krótkoterminowymi.

W ciągu kilku lat nadmuchano ogromny balon. Wszyscy na tym korzystali. Nikt nie był zainteresowany, aby stan ten zmienić. Zbyt łagodna polityka monetarna i zbyt niskie stopy procentowe zachęcające do nadmiernej ekspansji kredytowej tworzyły ogromny boom na aktywa.

To jednak nie może trwać wiecznie. Przychodzi moment, gdy polityka monetarna musi się zmienić.

### **Nadmierna chciwość, nadmierne ryzyko**

Często można spotkać się z twierdzeniem, że kryzys do wielu krajów przyszedł z zewnątrz. Mogłoby to sugerować, iż w tych krajach wszystko było w porządku. Przyglądając się jednak dokładniej stanowi ich gospodarki i prowadzonej w tej dziedzinie polityce, można zauważyć, że w tych krajach już od wielu lat występowały różne mechanizmy kryzysogenne. Przykładowo, w Polsce wieloletnie deficyty budżetowe i rosnący dług wewnętrzny uzależniły w znacznym stopniu kurs waluty krajowej i możliwość finansowania deficytu od inwestycji spekulacyjnych. Produkcja w znacznym stopniu uzależniona jest od importu, a przedsiębiorstwa muszą konkurować o pieniądze z budżetem. To niewątpliwie zwiększa podatność gospodarki na zaburzenia zewnętrzne czy ataki na walutę, podobnie jak błędne oceny analityków, niewłaściwe ratingi, niesprawne organy nadzorcze i regulacyjne oraz pokusa nadużyć ze strony kadry kierowniczej.

Występuje wiele różnych przyczyn kryzysu. Spośród najczęściej wymienianych jedna z nich odgrywa kluczową rolę, jest przyczyną. To nadmierna chciwość i podejmowanie nadmiernego ryzyka. Sprzyjają jej rozwój rynku kapitałowego i względna łatwość w lewarowaniu się.

O nadmiernej chciwości i podejmowaniu nadmiernego ryzyka mówi się dość często. Rzadziej i nie w pełni przedstawia się mechanizmy do tego

<sup>19</sup> E. Chrabonszczewska, L. Oręziak, *Międzynarodowe rynki finansowe*, SGH, Warszawa 2000, s. 155.

prowadzące. A po prostu zjawiska kryzysowe przenosiły się z jednych krajów do innych. Działo się tak, gdyż w innych krajach najczęściej występowała podobna sytuacja jak w tych, które kryzys już dotknął, a rynki finansowe były ze sobą ściśle powiązane. Toteż pojawiły się wątpliwości, czy proces ten nie posunął się za daleko. Generalnie, globalizacja jest korzystna dla inwestorów i przedsiębiorstw, czy jednak nie należy zacząć kontrolować przepływów kapitału<sup>20</sup>?

Kryzysy azjatycki i rosyjski wpłynęły na nałożenie pewnych ograniczeń w inwestycjach międzynarodowych. Miały one zabezpieczyć przed niekontrolowanymi ruchami kapitałów, ale dość szybko wycofano się z tych ograniczeń. Wysuwane są zastrzeżenia pod adresem takich instytucji międzynarodowych, jak Bank Światowy czy Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Zarzuca się im, że przez swoje działania mające pomóc krajom zadłużonym ubezpieczają one inwestorów instytucjonalnych przed ryzykiem.

Takie postawienie sprawy jest jednak bardzo dużym uproszczeniem. Z różnego typu pomocą mieliśmy do czynienia w wielu krajach, w różnych okresach<sup>21</sup>. Choć środki te nie trafiły bezpośrednio do inwestorów instytucjonalnych, niewątpliwie przyczyniły się do zmniejszenia ich strat. Niektóre fundusze w wyniku kryzysów poniosły jednak dotkliwe straty i jest mało prawdopodobne, aby dokonując kolejnych inwestycji, brały pod uwagę, iż ich straty mogą zostać zrekompensovane przez instytucje międzynarodowe. Nie ma też pewności, że w braku tej pomocy skutki kryzysu byłyby dla tych krajów jeszcze bardziej dotkliwe.

Także takie postawienie sprawy nic nie wyjaśnia, a tylko utrudnia poznanie rzeczywistych mechanizmów. Nie ma wystarczających podstaw do stwierdzenia, że to na przykład nadmierne spekulacyjne przepływy kapitału doprowadziły do kryzysów finansowych, które wystąpiły w ostatnich dwudziestu latach. Za główne przyczyny kryzysów należy uznać słabości strukturalne poszczególnych gospodarek oraz wcześniej już wspomnianą, nadmierną chciwość i podejmowanie nadmiernego ryzyka. Ten czynnik, przy niekorzystnym zbiegu okoliczności, prowadził do gwałtownej ucieczki kapitału

---

<sup>20</sup> Sekretarz Generalny ONZ podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos stwierdził, że rządy, korporacje, organizacje międzynarodowe powinny dokonać wyboru pomiędzy globalnym rynkiem napędzanym tylko rachunkiem i krótkookresowym zyskiem oraz globalnym rynkiem z ludzką twarzą również dla tych, którym się nie powiodło, gdzie ci, którym się powiodło, wezmą odpowiedzialność za tych, którym się nie udało.

<sup>21</sup> W Polsce w 1993 roku w ramach ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków przekazywano bankom tak zwane obligacje restrukturyzacyjne o ogromnej wartości. W kolejnych latach wspierano finansowo kopalnie, stocznie itp.

i w konsekwencji do rozpoczęcia lub pogłębienia kryzysu<sup>22</sup>. Ale jednocześnie należy dodać, że liberalizacja przepływu kapitału (zwiększona podaż kapitału) doprowadziła do tego, że łatwiej jest się zadłużać. Ułatwienia w wycofywaniu kapitału spowodowały, iż kapitałem można bardziej ryzykować<sup>23</sup>.

### **Inwestycje długoterminowe zamiast kapitałów krótkoterminowych**

Kryzysy finansowe spowodowały, że władze wielu państw starały się prowadzić aktywną politykę względem kapitału zagranicznego, zmierzającą do ograniczenia napływu kapitałów krótkoterminowych i zachęcającą do inwestycji długoterminowych. Przykłady wprowadzonych ograniczeń to między innymi:

1. Chile, 1991–1998:

- opodatkowanie zysków osiągniętych przez inwestorów zagranicznych z inwestycji krótkoterminowych;
- nieoprocentowane depozyty w wysokości 20% pożyczki z zagranicy (z wyjątkiem kredytów handlowych);
- minimalny okres inwestycji (rok);
- zaostrzenie przepisów regulujących zaciąganie pożyczek zagranicznych przez korporacje krajowe;
- wprowadzenie kontroli i stałego nadzoru bankowego.

Kredyt na zakup akcji był objęty najpierw 20-procentową, a następnie 30-procentową obowiązkową stopą rezerw oraz dodatkowo 4-procentowym podatkiem oraz opłatą skarbową w wysokości 1,2%. Dość szybko jednak zaczęły się pojawiać instrumenty, które pozwalały ominąć wszystkie te ograniczenia (na przykład *offshore equity swap*).

2. Kolumbia, 1991–1998:

- 10-procentowy podatek na transfery i niefinansowe usługi prywatne, które były kanałem spekulacyjnego przepływu walut;

<sup>22</sup> W ekonomii przyjmuje się, że kryzys rozpoczyna się, gdy spada produkcja, kursy akcji lub załamuje się rynek nieruchomości. To powoduje, że często nie dostrzega się przyczyn kryzysu, które występowały znacznie wcześniej i dopiero niekorzystny zbieg okoliczności (czasami wystarczy jedna błędna decyzja czy ujawnienie niekorzystnej informacji) powoduje gwałtowny wybuch.

<sup>23</sup> Innymi słowy, problem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy w sytuacji niespłacenia kredytu winien jest ten, kto nie spłaca kredytu, czy ten, kto zbyt łatwo pożyczył pieniądze. Autor stoi na stanowisku, że winien jest przede wszystkim ten, kto wziął kredyt, co nie oznacza, że nie należy dyskutować nad tym, dlaczego tak łatwo (bez odpowiedniego zabezpieczenia czy sprawdzenia sytuacji pożyczkobiorcy) pożyczono pieniądze.

- przymus składania niskoprocentowanych depozytów obejmujący wszystkie pożyczki zagraniczne, w tym kredyty handlowe, których zapadalność była niższa niż 18 miesięcy.
3. Brazylia, 1993–1995, 2009:
- w 1993 roku władze wprowadziły restrykcje mające na celu jednoczesne utrzymanie różnicy stóp procentowych oraz ograniczenie napływu kapitału krótkoterminowego;
  - w 1994 roku nałożono podatek na wszystkie inwestycje portfelowe w Brazylii, a w 1995 roku jego wysokość była odwrotnie skorelowana z długością inwestycji;
  - w październiku 2009 roku wprowadzono 2-procentowy podatek od zagranicznych inwestycji portfelowych w celu ograniczenia wzrostu kursu brazylijskiej waluty.

Na podobne kroki zdecydowała się Malezja. Chcąc utrzymać wysokie krajowe stopy procentowe (ograniczenie popytu krajowego i inflacji) oraz zmniejszyć napływ kapitału zagranicznego, wprowadzono restrykcje. Zakazano sprzedaży nierezydentom krótkookresowych papierów wartościowych, zakazano swapów niezwiązanych z transakcjami handlowymi i transakcji forward z nierezydentami, jeżeli w przyszłości mieli oni stać się stroną kupującą ringgity. Wprowadzono asymetryczne limity otwartych pozycji na zagraniczne zobowiązania niehandlowe i niezwiązane z FDI oraz obowiązek lokowania przez banki komercyjne funduszy instytucji zagranicznych na nieoprocentowanych kontach w Banku Malezji. Ustanowiono wymóg raportowania o przepływach walutowych i zastosowano różne ograniczenia mające zapobiegać odpływowi kapitału.

### **Ani celowa, ani skuteczna**

Z restrykcji tych szybko się wycofywano. W dłuższym okresie są one nieskuteczne, toteż polityka kontroli obrotów kapitałowych wydaje się niecelowa. Wprowadzanie kontroli i omijanie ograniczeń wiąże się z kosztami transakcyjnymi. Arbitraż i spekulacja dotyczą również inwestorów krajowych, ponieważ wyłączenie z ograniczeń pewnych kanałów i instrumentów osłabia skuteczność restrykcji. Restrykcje pogarszają klimat inwestycyjny.

Nowym wyzwaniem stał się kryzys w USA. Wraz z jego pojawieniem się podjęto próby powstrzymania paniki. Interwencje banków usiłujące powstrzymać kryzys kredytowy rozpoczęły się 9 sierpnia 2008 roku. Od tego czasu Rezerwa Federalna i rząd podjęły wiele działań, by przywrócić obieg kredytu w gospodarce. Plan Paulsona zakładał wykupienie z rynku tych długów,

których kredytobiorcy nie byli w stanie spłacić na skutek błędnej polityki banków. Przeznaczono na ten cel ponad 700 mld dolarów. Nie przyniosło to jednak oczekiwanych skutków.

Bank centralny, stosując wątpliwe zabezpieczenia, pożyczył setki miliardów dolarów. Skarb dołożył kolejne miliardy dolarów. Pomimo tych działań notowania na giełdzie nadal spadały, a rynki kredytowe były sparaliżowane. Banki przestały pożyczać sobie nawzajem pieniądze, a jeśli to robiły, to na bardzo niekorzystnych warunkach. Spready kredytowe osiągnęły bardzo wysoki poziom. Wstrzymanie kredytów nie było konsekwencją braku środków. Wywołane było brakiem zaufania, że kredytobiorcy będą w stanie spłacić swoje długi. Sprawozdania finansowe wielu firm przestały być wiarygodne: nie wiadomo, kto jest wypłacalny, a kto nie. W takiej sytuacji wpompowanie dodatkowych pieniędzy nie mogło rozwiązać problemu.

Sytuacja jest odmienna niż przed kilkudziesięciu laty. W przypadku kryzysu lat 30. ubiegłego wieku podstawowym problemem była utrata płynności spowodowana bankructwem kolejnych banków i wycofywaniem depozytów. Obecnie głównym problemem nie jest brak środków, a raczej problem wyceny różnych aktywów. Brak transakcji utrudnia prawidłową wycenę aktywów i pokazanie jej skutków w bilansie. Gdyby aktywa te udało się sprzedać, być może problem zostałby rozwiązany. Liczba transakcji jednak spadła, a te, które dochodzą do skutku, zamykają się na niskim poziomie wyceny. Utworzenie instytucji, która przejęłaby toksyczne aktywa bez konieczności ich natychmiastowej sprzedaży po zaniżonej cenie wydaje się słusznym kierunkiem działań.

Ważną kwestią jest to, co by się stało, gdyby takiej pomocy nie udzielono. Dość powszechna odpowiedź jest następująca: mogłoby to prowadzić do upadku wielu innych banków, nawet tych „zdrowych”. Czy istnieje zatem ryzyko systemowe?

Ważny jest przemyślany i konsekwentny program. Kolejne bankructwa nie muszą automatycznie prowadzić do paniki na rynku. Interwencja rządu USA była próbą powstrzymania paniki spowodowanej przez błędy rządu i prywatnych firm. Jak wielokrotnie podkreślano, nie chodzi o to, aby kontrolować rynki, tylko żeby je ożywić. Działania te miały nie dopuścić do krachu finansowego.

Ocena tych działań byłaby trudna bez analizy szczegółowych rozwiązań. Jeżeli można by się zgodzić z wieloma ogólnymi propozycjami, to już szczegółowe rozwiązania budzą poważne wątpliwości. Trudno na przykład pozytywnie ocenić tymczasowy zakaz krótkiej sprzedaży, czyli gry na zniżkę<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Krótka sprzedaż polega na pożyczaniu akcji z obietnicą ich późniejszego zwrotu. Inwestor, który oczekuje, że kursy akcji spadną, pożycza przewartościowane akcje i sprzedaje je, a gdy kursy spadną,



akcji spółek finansowych. Takie rozwiązanie, korzystne dla spółek mających problemy krótkookresowo, zakłóca jednak funkcjonowanie rynku, ponieważ nasila problem asymetrii informacyjnej.

Inne rozwiązanie dotyczyło ubezpieczenia przez Skarb i FED funduszy rynku pieniężnego. W sytuacji gwałtownego wycofywania środków z tych funduszy należało spieniężyć znaczną część aktywów. Wykorzystano do tego celu skrypty dłużne, które z kolei musiały znaleźć nowych kredytodawców. Ostatecznymi kredytodawcami są banki, ale w sytuacji paniki zaczęły one odmawiać przyjmowania skryptów dłużnych nawet od renomowanych<sup>25</sup> spółek. To pogłębiało załamanie na rynku kredytowym.

Rozwiązaniem tego problemu miałyby być ubezpieczenie niebankowych depozytów w funduszach rynku pieniężnego. Ochrona przez Departament Skarbu skryptów dłużnych przyczynia się do odblokowania rynku kredytowego. Skarb bierze na siebie ryzyko niewypłacalności emitentów tych papierów. Zniesione zostaje ryzyko w pożyczaniu pieniędzy przez spółki, ale rośnie ryzyko podatnika. W takiej sytuacji nie opłaca się trzymać depozytów w bankach (ubezpieczenie depozytów bankowych jest ograniczone do 100 tys. dolarów), opłacalne jest tylko przeniesienie ich do funduszy pozwalających generalnie na osiągnięcie wyższych stóp zwrotu.

Przejęcie ryzyka przez Skarb oraz nieograniczone gwarancje istotnie zniekształca warunki konkurencji pomiędzy różnymi podmiotami rynku finansowego. Dodatkowo mogą one przyczyniać się do większej skłonności do podejmowania ryzyka przez menedżerów funduszy<sup>26</sup>.

## Bibliografia

1. Aschinger G., *The nature of financial crises*, „Economic and Financial Prospects” July/August 1996, nr 3, Swiss Bank Corporation.
2. Chrabonszczewska E., Oręziak L., *Międzynarodowe rynki finansowe*, SGH, Warszawa 2000.
3. Eichengreen B., *Towards a New International Financial Architecture*, Institute for International Economics, Washington 1998.
4. Krugman P., *A Model of Balance of Payments Crises*, „Credit and Banking” 1979, vol. 11.

---

kupuje je z powrotem po niższych cenach i oddaje pożyczającemu. Do 2002 roku krótka sprzedaż dozwolona była tylko wtedy, gdy bezpośrednio przed transakcją występował wzrost cen akcji. W 2002 roku zniesiono to ograniczenie, co przyczyniło się do znacznego zwiększenia tego typu transakcji.

<sup>25</sup> Warto zastanowić się nad tym, co to znaczy renomowana spółka. W sytuacji gdy największe banki inwestycyjne i firmy motoryzacyjne bankrutują lub stoją na progu bankructwa, odpowiedź na to pytanie nie jest taka łatwa.

<sup>26</sup> Z tego punktu widzenia można by pozytywnie ocenić brak pomocy rządu dla polskich przedsiębiorstw. Wiedzą one teraz, że w przypadku problemów muszą tylko liczyć na siebie. Może to ich uchronić przed podejmowaniem nadmiernego ryzyka.

5. Lutkowski K., *Problem międzynarodowej nierównowagi płatniczej*, „*Ekonomista*” 2006, nr 4.
6. Małecki W., Sławiński A., Piasecki R., Żuławska O., *Kryzysy walutowe*, WN PWN, Warszawa 2001.
7. Mishkin F.S., *The economics of money, banking and financial markets*, HarperCollins 1995.
8. Obstfeld M., *Destabilizing Effects of Exchange Rate Escape Clauses*, „*Journal of International Economics*” 1977, nr 43.
9. Obstfeld M., *Rational and Self Fulfilling Balance-of Payments Crises*, „*American Economic Review*” 1986, vol. 76.
10. Walecki J., *Globalny kapitalizm – potrzeba nowego podejścia*, w: *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, E. Okoń-Horodyńska (red.), Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999.

---

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

Zofia Bolkowska

## **BUDOWNICTWO I JEGO STRUKTURA**

W Polsce udział budownictwa w tworzeniu PKB jest relatywnie niewielki (w 2009 roku wynosił 6,3%), ale jest większy niż w prawie wszystkich pozostałych krajach europejskich oraz dużej części rozwiniętych lub średnio rozwiniętych krajów pozaeuropejskich. Wyższe też – w relacji do liczby mieszkańców i ogółu pracujących w pozostałych działach gospodarki narodowej – jest w nim zatrudnienie. Nadal jednak niższa niż w rozwiniętych krajach Europy i średnio w Unii Europejskiej jest w nim wydajność, obszar zaś niezaspokojonych przez budownictwo potrzeb jest ogromny. Rozmiary budownictwa mieszkaniowego w relacji do liczby mieszkańców czy powstających co roku nowych gospodarstw domowych są niższe niż kilkadziesiąt lat temu, sieć dróg odpowiadająca współczesnym oczekiwaniom stawia nas na dalekim miejscu nawet w stosunku do krajów sąsiednich, zwłaszcza z zachodu i południa, stan sieci: oczyszczalni, kanalizacyjnej, wodociągowej (mimo widocznej poprawy) wciąż nie upoważnia do satysfakcji.

Budownictwo spełnia ważne funkcje społeczne, obejmuje bowiem budownictwo drogowe, przemysłowe, usługowe. Od rozwoju wielu jego dziedzin (mieszkalnictwo, infrastruktura komunalna, inwestycje proekologiczne) w odczuciu społecznym zależy poziom stopy życiowej. Zarazem budownictwo oddziałuje silnie na rynek pracy, zarówno pozytywnie (szybko „wchłania” pracowników nawet o niskich kwalifikacjach), jak i negatywnie (w okresie dekonunktury lub mniejszej intensywności robót zwiększa bezrobocie). Dalszy rozwój budownictwa jest pilną potrzebą.

Jest jeszcze jeden istotny czynnik wskazujący na znaczenie sektora budownictwa. To konieczność zmniejszenia zacofania infrastrukturalnego, co wymaga intensywnej działalności budowlanej. Mimo rozwoju wielu dziedzin gospodarki polskiej w ostatnim dwudziestoleciu modernizacja i unowocześnienie infrastruktury było zbyt powolne. Dystans w porównaniu z krajami Europy Zachodniej jest znaczący. Oto przykłady najbardziej widocznych opóźnień w rozwoju infrastruktury:

- w dziedzinie transportu – zły stan infrastruktury kolejowej i drogowej, brak połączeń autostradowych i dróg szybkiego ruchu;
- w dziedzinie energetyki – niski udział energii odnawialnej, brak dywersyfikacji nośników energii;

- w mieszkalnictwie – niewystarczające ilościowo i jakościowo zasoby mieszkaniowe;
- w infrastrukturze komunalnej – zły stan i niedobory sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, gazowej (szczególnie na wsi);
- w gospodarce wodnej – niska jakość wód powierzchniowych, niewystarczająca liczba oczyszczalni ścieków, nieefektywne gospodarowanie odpadami.

### **Oczekiwania, potrzeby, wyzwania**

Jednym z kluczowych warunków spełnienia tego oczekiwania jest doskonalenie zarządzania na wszystkich szczeblach funkcjonowania sektora budowlanego. Do jego istotnych cech między innymi należy niestabilność rynku; przy stosunkowo długich cyklach produkcyjnych (nawet kilka lat od powstania koncepcji do oddania gotowego obiektu do użytkowania) zmieniają się warunki otoczenia – popyt, ceny środków określających koszty robót budowlanych, pojawiają się trudne do przewidzenia bariery. Dlatego wahania w produkcji budowlanej są głębsze i występują częściej niż w stabilnych dziedzinach gospodarki.

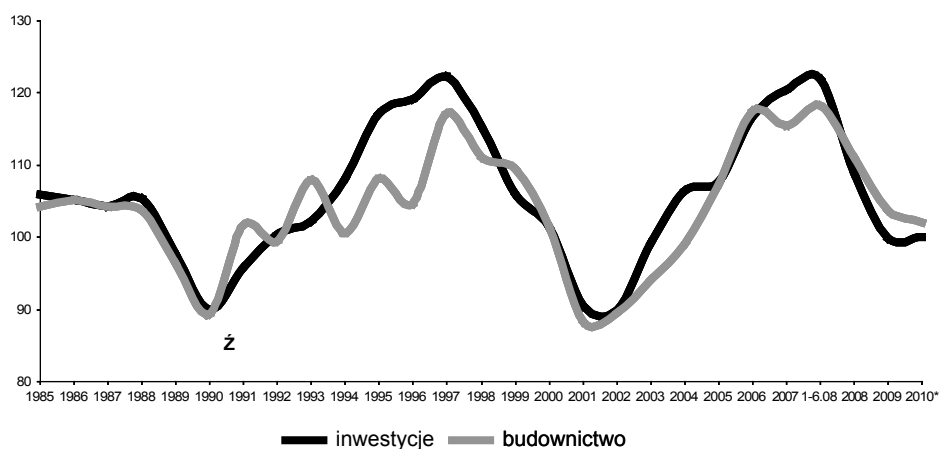
Sektor budownictwa jest zróżnicowany pod względem wielkości jednostek budowlanych, przestrzennego rozmieszczenia i intensywności ruchu budowlanego. Małe firmy (zatrudniające mniej niż 9 osób) realizują około 1/3 produkcji budowlanej, są to przeważnie roboty remontowe lub usługowo-rzemieślnicze na potrzeby lokalne. Występują też różnice międzyregionalne w budownictwie. Największa intensywność ruchu budowlanego (mierzona wartością produkcji budowlanej na 1 mieszkańca) przypada na województwo mazowieckie, najniższa na lubuskie i lubelskie. Bardzo duży udział w produkcji budowlanej mają remonty i renowacja istniejących zasobów, w latach 2008–2009 było to około 30% produkcji budowlanej ogółem.

Podkreślić należy efekt „mnożnikowy” budownictwa. Szacuje się, że 100 osób zatrudnionych bezpośrednio w budownictwie tworzy co najmniej 200 dodatkowych miejsc pracy, a także inicjuje produkcję w innych sektorach. Występuje zależność między wielkością robót budowlanych a działalnością w dziedzinach gospodarki współpracujących z budownictwem. Do najważniejszych dziedzin powiązanych z omawianym sektorem należą przemysły wytwarzające materiały i wyroby dla budownictwa, przemysły produkujące maszyny i urządzenia budowlane, przemysły dostarczające wyroby wyposażenia mieszkań i innych obiektów budowlanych, transport i usługi związane z działalnością budowlaną.

## Co 8–10 lat „w dołku”

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat w budownictwie występowały okresy bardzo dobrej koniunktury, ale były też lata głębokiego regresu. Kryzysy powstawały w różnych warunkach i różne były czynniki, które je wywoływały, ale powtarzały się dość regularnie, co 8–10 lat. W zależności od skali można to określać jako osłabienie tempa wzrostu lub dekoniekturę.

Rys 1. Tempo wzrostu inwestycji i budownictwa w latach 1985–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Każdy z występujących w przeszłości kryzysów w budownictwie miał inne źródła, zawsze jednak kryzysy poprzedzane były zmniejszeniem inwestycji. W czasie trwania kryzysów były one potęgowane lub osłabiane czynnikami charakterystycznymi dla działalności budowlanej. Rzutowały na nie na przykład szybkość reagowania na sygnały o zmianie inwestycji i preferencjach inwestorów, polityka kredytowa, polityka zatrudnienia i płac, ulgi budowlane dla ludności, wykorzystanie przewagi małych przedsiębiorstw w elastycznym przystosowaniu się do zmiennych warunków.

Pierwszy kryzys wystąpił w okresie likwidacji gospodarki zarządzanej centralnie i przechodzenia do wolnego rynku. Budownictwo relatywnie szybko przystosowywało się do zmienionych warunków, ale efektywność funkcjonowania nadal była niska. Druga połowa lat 90. to okres bardzo dobrej koniunktury w budownictwie, szybkiego rozwoju zaniedbanych dziedzin budownictwa, ale też rosnących zagrożeń. Potencjał wykonawczy krajowych firm nie był przygotowany do konkurencji z nowoczesnymi firmami pochodzącymi

z Europy Zachodniej. Metody organizacji nie nadały za wzorcami zachodnimi, a brak kapitału utrudniał wygrywanie przetargów. Zagraniczne firmy budowlane ekspansywnie lokowały się na polskim rynku.

Po okresie dobrej koniunktury nastąpił regres na rynku budowlanym. Wolumen produkcji budowlanej zmniejszył się prawie o 1/4 w latach 2000–2003. Podkreślić też należy, że okres regresu w budownictwie został wykorzystany na przeprowadzenie restrukturyzacji; zmniejszono zatrudnienie o około 200 tys. osób, zmechanizowano wiele prac, wprowadzono nowe technologie, na rynku zostały firmy najlepsze.

Kolejny etap korzystny dla budownictwa rozpoczął się po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Wyznaczono priorytety rozwojowe dla sektora budownictwa, które zostały określone w „Programie Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013”, współfinansowanym z funduszy UE. Stawiają one przed polskim budownictwem olbrzymie zadania zmniejszenia dystansu między naszą zaniedbaną infrastrukturą a infrastrukturą krajów unijnych. Zadania „Programu Infrastruktura i Środowisko” zostały dodatkowo zwiększone przez powierzenie Polsce organizacji mistrzostw w piłce nożnej EURO 2012 (co wymagało podjęcia odpowiednich działań określonych w programach szczegółowych) oraz opracowanie „Programu budowy dróg krajowych w latach 2008–2012”.

Zapowiedź kolejnego kryzysu w budownictwie wystąpiła w drugiej połowie 2008 roku w związku z załamaniem na światowych i europejskich rynkach finansowych. Nastąpiło osłabienie rynku inwestycyjnego i budowlanego. Warunki uzyskania i dostępność kredytów były coraz trudniejsze dla firm, zmniejszał się napływ inwestycji zagranicznych. Mimo narastających problemów wskaźnik wzrostu produkcji budowlanej w 2008 roku wynosił 11% i był to wzrost nadal wysoki, ale niższy od oczekiwań i wcześniejszych prognoz.

W 2009 roku nadal obniżało się tempo wzrostu budownictwa, a podstawowe tendencje zmian w budownictwie w 2009 roku scharakteryzować można następująco:

- w okresie styczeń – czerwiec 2009 roku produkcja budowlana zrealizowana przez przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 9 osób była wyższa o 1,4% w porównaniu z wysokim poziomem pierwszego półrocza roku ubiegłego. Korzystne było to, że w budownictwie nie spadała produkcja, a wyniki były lepsze w porównaniu z innymi dziedzinami gospodarki. W drugim półroczu nastąpiło przyspieszenie tempa wzrostu budownictwa i w skali całego roku 2009 wzrost produkcji budowlanej wynosił 3,7%. Wzrost ten nie spełniał oczeki-

wań związanych z olbrzymimi zadaniami stojącymi przed sektorem budownictwa;

- zmniejszało się tempo wzrostu płac; w 2009 roku płace w budownictwie wzrosły o 2,8%, podczas gdy w 2008 roku płace w budownictwie wzrosły o 13%;
- przedsiębiorstwa nie sygnalizowały (jak poprzednio) braku zatrudnienia, ponieważ realizowano mniej zadań, a na rynku pracy pojawiali się wracający z emigracji zarobkowej. W 2009 roku odnotowano wzrost zatrudnienia o 5,3%, oceniano, że przedsiębiorstwa przygotowują kadry do realizacji większych zadań;
- od drugiego półrocza 2009 roku ceny produkcji budowlanej malały, a w skali całego roku średnie ceny były wyższe o 0,2% w porównaniu z rokiem ubiegłym.

Rok 2010 charakteryzował się niestabilnością w budownictwie. Brak jeszcze z oczywistych względów pełnego rozliczenia wyników tego roku, ale na przykład w ciągu pierwszego półrocza nie osiągnięto poziomu z roku poprzedniego. W styczniu i lutym ubiegłego roku bardzo trudne warunki atmosferyczne spowodowały obniżenie produkcji. W marcu i kwietniu zimy już nie było, a produkcja była niższa niż rok wcześniej. W maju i czerwcu (mimo klęski powodzi) nastąpił wzrost w sektorze. W okresie styczeń – czerwiec 2010 roku produkcja budowlana była niższa o 6,1% w porównaniu z rokiem poprzednim. W lipcu produkcja budowlana wyhamowała, wprawdzie w sierpniu wzrosła, ale niedobory pierwszych miesięcy budownictwo rekompensowało bardzo powoli.

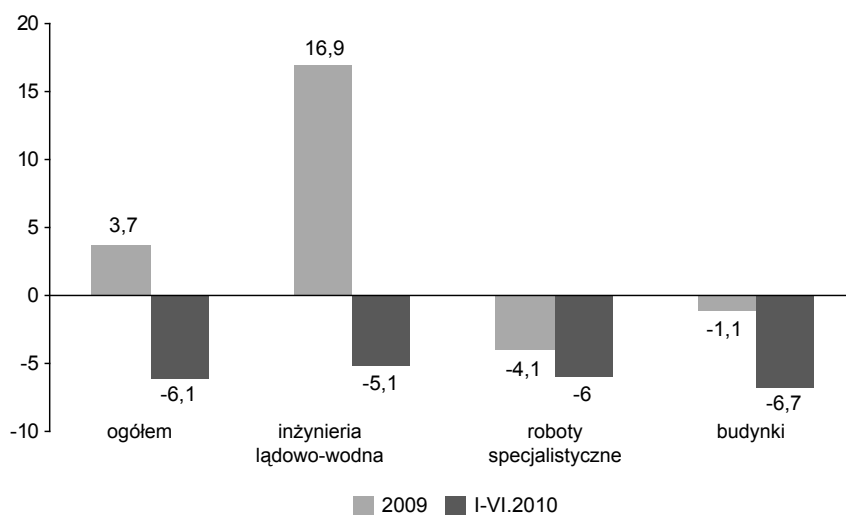
### **Motory i hamulce wzrostu**

W latach 2006–2007 i w pierwszym półroczu 2008 roku w największym stopniu wzrastało budownictwo infrastrukturalne (ładowo-wodne i inżynierskie), budownictwo drogowe, instalacje budowlane, przygotowanie terenu pod budowę. W drugim półroczu 2008 roku nastąpiło osłabienie tempa wzrostu we wszystkich rodzajach budownictwa, ale w skali całego roku 2008 wzrost poszczególnych rodzajów budownictwa był jeszcze wysoki; o 13,7% wzrosła realizacja obiektów inżynierii ładowej i wodnej, o 11,9% budownictwo specjalistyczne, o 8,6% budownictwo ogólne.

Przy słabnącym tempie wzrostu w 2009 roku motorem wzrostu sektora było budownictwo infrastrukturalne. Przedsiębiorstwa realizujące roboty inżynierii ładowej i wodnej zwiększyły swoją produkcję o 16,9%, natomiast w zakresie robót specjalistycznych nastąpił spadek o 5,3% i w niewielkim

stopniu zmniejszyło się budownictwo kubaturowe. Spodziewano się, że w 2010 roku budownictwo infrastrukturalne również będzie wzrastało, są bowiem rozpoczęte olbrzymie inwestycje, niezbędne jest też przyspieszenie realizacji programu dróg i autostrad. Jednak w pierwszym półroczu 2010 roku, przy 6,1% spadku produkcji budowlanej ogółem, realizacja wszystkich rodzajów budownictwa była niższa niż rok temu; o ponad 5% mniej zrealizowano obiektów inżynierii lądowej i wodnej (głównie było to budownictwo drogowe). Niższa niż rok temu była realizacja budynków (o 6,7%), a robót specjalistycznych zrealizowano o 6% mniej.

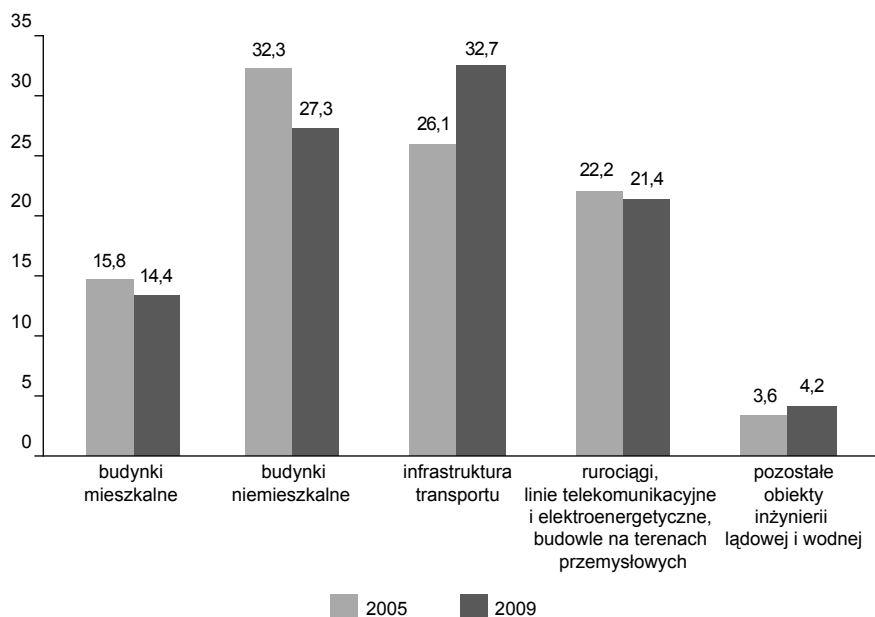
**Rys. 2. Realizacja wybranych rodzajów budownictwa w latach 2009 i 2010 w % do roku poprzedniego**



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli porównuje się zmiany w strukturze budownictwa z punktu widzenia przeznaczenia realizowanych obiektów w dłuższym okresie (w latach 2005–2009), to nastąpił wyraźny wzrost udziału w budownictwie ogółem infrastruktury transportowej i obiektów inżynierii lądowej oraz wodnej przy zmniejszającym się udziale budynków mieszkalnych i niemieszkalnych.



**Rys. 3. Struktura produkcji budowlanej w % według rodzajów obiektów w 2000 i 2008 roku**

Źródło: opracowanie własne.

### Cenne źródło informacji

Badania koniunktury (prowadzone przez różne wyspecjalizowane jednostki) są cennym źródłem informacji zarówno o nastrojach w przedsiębiorstwach i spodziewanym pozyskiwaniu kontraktów, jak i o możliwości realizacji zawartych umów. Szczególnie duże znaczenie przywiązywano do opinii przedsiębiorstw, kiedy okazało się, że możliwości realizacyjne nie gwarantują terminowego wywiązania się z zawartych kontraktów. W badaniach ankietowych (przeprowadzanych przez GUS) wymieniane są różne przyczyny utrudniające realizację umów. Należą do nich: koszty zatrudnienia, konkurencja innych firm, niedobór wykwalifikowanych pracowników, koszty materiałowe, koszty finansowej obsługi działalności, niedostateczny popyt, warunki atmosferyczne, trudności z uzyskaniem kredytów, niedobór sprzętu lub materiałów z przyczyn pozafinansowych.

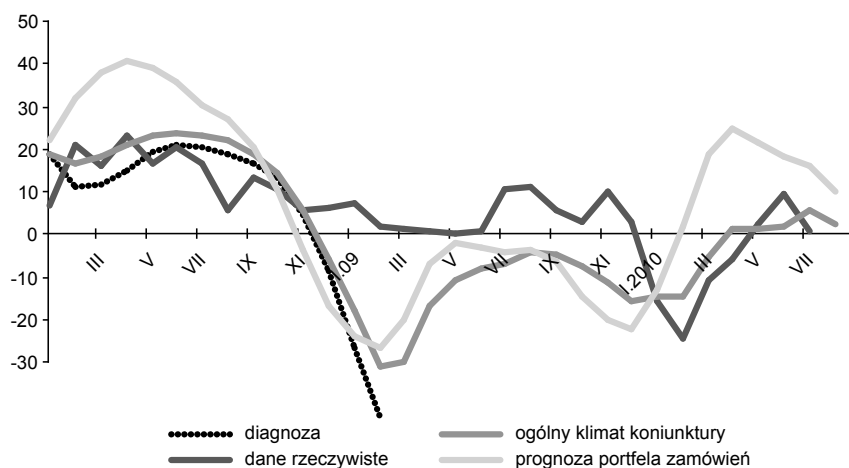
Z badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2008–2010 wynika, że bariera braku zatrudnienia, wymieniana jako najważniejsza w minionych latach przez większość przedsiębiorstw, przesunęła się na dalekie miejsce. Bariery wymieniane obecnie to brak popytu, koszty zatrudnienia i konkurencja między przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa nie sygnalizują braku sprzętu

i materiałów, zmniejszyło się znaczenie kosztu materiałów. Zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa nie wymieniają barier organizacyjnych (długiego okresu przygotowania zadań do realizacji), co jest bardzo ważnym czynnikiem.

W ocenach funkcjonowania budownictwa duże znaczenie mają też wskaźniki koniunktury, zawierające diagnozę stanu aktualnego i prognozy sytuacji gospodarczej, portfela zamówień, wartości produkcji, sytuacji finansowej. Wykazują one duże wahania. W pierwszym półroczu 2008 roku wskaźniki koniunktury były bardzo wysokie, na co wpływ miało przekonanie, że popyt na usługi budowlane jest trwały, nie dostrzegano zagrożeń. W kolejnych miesiącach nastąpił gwałtowny spadek wszystkich wskaźników charakteryzujących koniunkturę w budownictwie, na co wpływały (niezależnie od trudności w realizacji zadań) czynniki psychologiczne i powszechność opinii o nieuchronności kryzysu. W późniejszych miesiącach, przy utrzymujących się trudnościach w realizacji zadań, oceny były bardziej zrównoważone. Różnice między prognozowanym portfelem zamówień a rzeczywistymi wskaźnikami wzrostu budownictwa były coraz mniejsze, obserwowano powoli rosnący optymizm wśród przedsiębiorców budowlanych. Jednak w trzecim kwartale 2010 roku były słabe wyniki produkcyjne, a oceny koniunktury były coraz gorsze, chociaż był to szczyt budowlany.

Notowania wskaźników prognozowanego portfela zamówień były następujące: najwyższy wskaźnik +40,8 odnotowano w kwietniu 2008 roku, najniższy wskaźnik – 26,7 w lutym 2009 roku, w sierpniu 2010 roku wskaźnik wynosi +10,1.

**Rys. 4. Miesięczne wskaźniki ogólnego klimatu koniunktury, prognozowanego portfela zamówień w budownictwie i wskaźniki wzrostu/spadku rzeczywiste w latach 2008–2010**



Źródło: opracowanie własne.

## Zatrudnienie i płace

Polskie budownictwo weszło w okres zmian systemowych z zatrudnieniem przekraczającym 1 mln osób. Oceniając zmiany w poziomie zatrudnienia w budownictwie, można wyodrębnić umownie następujące etapy. W pierwszym okresie, obejmującym lata 1990–1995, nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia do około 600 tys. osób. Likwidowano nadmierne zatrudnienie, czemu sprzyjała prywatyzacja firm (firmy zmieniały profil wykonawstwa i organizację pracy). W drugim okresie (lata 1995–1999) nastąpiła stabilizacja zatrudnienia przy jeszcze relatywnie niskiej wydajności oraz metodach zarządzania i technikach w znacznej mierze odziedziczonych z czasów gospodarki zarządzanej centralnie. Ale od 2000 roku stan zatrudnienia w budownictwie zmniejszał się gwałtownie. W przedsiębiorstwach budowlano-montażowych zatrudniających więcej niż 9 osób pracowało w 2000 roku 523 tys. osób, a w 2005 roku 317 tys.

Po wejściu Polski w struktury unijne nadeszła koniunktura w budownictwie, a równocześnie realizacja coraz większych zadań napotykała na bariery, ponieważ firmy nie miały wystarczającej liczby pracowników. Na trudności w pozyskaniu pracowników (szczególnie o wymaganych kwalifikacjach) wpływ miała emigracja zarobkowa. Trudne warunki pracy w budownictwie przy niskich zarobkach zachęcały do wyjazdów do pracy do krajów Unii Europejskiej, które otworzyły swoje rynki pracy po wejściu Polski w struktury unijne. W 2008 roku zatrudnienie było w zasadzie stabilne, nie zabezpieczało jednak realizacji zwiększających się zadań, w większości przedsiębiorstw braki zatrudnienia były znaczące. Podwyższenie płac w celu ograniczenia emigracji zarobkowej nie zmniejszyło skali wyjazdów. Malejący zakres robót budowlanych w latach 2008–2009 nie spowodował spadku zatrudnienia, poziom zatrudnienia nawet zwiększył się, przedsiębiorstwa uzupełniały braki kadr wykwalifikowanych – po emigracji zarobkowej. Niewiele zmniejszył się poziom zatrudnienia w pierwszym kwartale 2010 roku (znacznie niższa była produkcja budowlana), ale w drugim kwartale zatrudnienie wzrastało. W kolejnych miesiącach przedsiębiorcy spodziewali się rosnącego zatrudnienia.

**Tabela 1. Przeciętne zatrudnienie w tys. osób w sektorze budownictwa**

Lata	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	I–VI 2010
Tys. osób	1068	575	523	317	329	393	414	436	428

Źródło: GUS – „Biuletyny Statystyczne”. W przedsiębiorstwach zatrudniających więcej niż 9 osób.

W minionych latach poziom płac w budownictwie „tradycyjnie” był niższy niż w innych dziedzinach gospodarki. W okresie dekonjunktury, kiedy liczba pracowników zmniejszała się (byli zwalniani, odchodzili do innej pracy lub zasilali rzeszę bezrobotnych), nie tylko nie było presji na wzrost płac, ale płace pracowników budowlanych malały. Po 2004 roku (kiedy budownictwo rozpoczęło realizację nowych, olbrzymich zadań) przy coraz silniej odczuwanym braku pracowników – niezbędne okazało się tworzenie atrakcyjniejszych warunków dla pracowników między innymi przez wyższe płace.

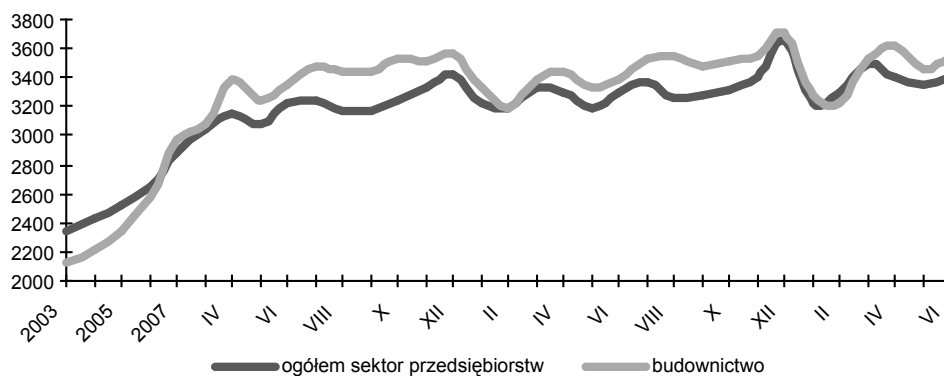
Poprawiająca się kondycja finansowa firm budowlanych stwarzała sprzyjające warunki do wzrostu płac. Płace w budownictwie systematycznie wzrastały i już w 2006 roku wyprzedzały tempo wzrostu płac w sektorze przedsiębiorstw ogółem. W 2006 roku płace w budownictwie wzrosły o 9,9%, w 2007 roku – o 15,5%, a w 2008 roku zanotowano wzrost płac o 13%. W 2009 roku wzrost płac został zahamowany, płace były wyższe niż rok wcześniej o 2,8%. Podobny wzrost płac nastąpił w pierwszym półroczu 2010 roku, płace w budownictwie wzrosły o 2,3%.

**Tabela 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw i w budownictwie**

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	I-VI 2009	I-VI 2010
Sektor przedsiębiorstw	2342	2439	2516	2644	2889	3186	3325	3263	3372
Budownictwo	2132	2222	2344	2576	2980	3367	3463	3364	3441

Źródło: GUS – „Biuletyny Statystyczne”. W przedsiębiorstwach zatrudniających więcej niż 9 osób.

**Rys. 5. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w zł**



Źródło: GUS – „Biuletyny Statystyczne”.

## Wolumen i ceny produkcji

Na ogólny wolumen produkcji budowlanej składa się wielkość wytworzona w jednostkach zaliczanych do działu „budownictwo”, w jednostkach zaliczanych do innych działów gospodarki (gdzie produkcja budowlana nie jest podstawową działalnością) oraz wykonana systemem gospodarczym. Produkcja sprzedana całego sektora obejmuje również produkcję niebudowlaną realizowaną przez jednostki budowlane.

Zgodnie z Klasyfikacją PKD 2007 wprowadzoną w 2009 roku budownictwo zalicza się do działu „41” i obejmuje: roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków, roboty budowlane związane z budową obiektów inżynierii lądowo-wodnej oraz roboty budowlane specjalistyczne.

W 2009 roku wartość produkcji budowlano-montażowej zrealizowanej na terenie kraju przez przedsiębiorstwa budowlane wynosiła ponad 152 mld zł (w cenach bieżących), w tym przez przedsiębiorstwa o liczbie pracujących powyżej 9 osób 80 mld zł. Jeżeli uwzględnimy produkcję budowlaną w jednostkach zaliczanych do innych działów niż budownictwo, produkcję wykonywaną systemem gospodarczym oraz przychody firm budowlanych z innej działalności niż budowlana – to ogólną wartość produkcji sprzedanej sektora budownictwa można szacować w 2009 roku na ponad 220 mld zł (w cenach bieżących)<sup>1</sup>.

**Tabela 3. Podstawowe wskaźniki ilustrujące sytuację w budownictwie**

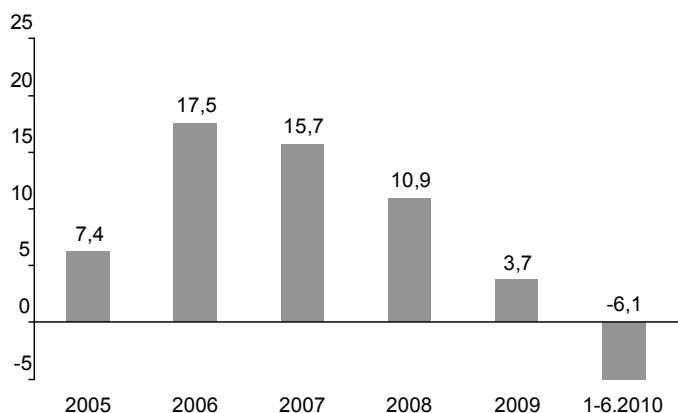
Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	I-VI 2010
Produkcja budowlano-montażowa sprzedana w mln zł cen bieżących <sup>1)</sup> W tym:	82471	101333	125907	147350	152444	59 381
Produkcja budowlana przedsiębiorstw o zatrudnieniu większym niż 9 osób; rok poprzedni = 100	41 958 107,4	50 843 117,5	66 715 115,7	77 188 110,9	79 972 103,7	29 438 93,9
Inflacja (średnia w roku); rok poprzedni = 100	102,1	101,0	102,5	104,2	103,5	102,3
Ceny w budownictwie (na koniec okresu); rok poprzedni = 100	102,3	104,6	107,6	102,9	99,3	100,2
Wskaźnik rentowności netto w budownictwie w %	1,7	3,5	4,9	5,7	5,5	3,2
Przedsiębiorstwa państwowe	177	151	92	61	52	40
Spółki handlowe <sup>2)</sup>	23 761	25 296	27 559	28 551	34 089	34 929

<sup>1)</sup> Produkcja budowlano-montażowa zrealizowana systemem zleceń przez przedsiębiorstwa budowlane (pełna zbiorowość).

<sup>2)</sup> Jednostki gospodarcze zarejestrowane w systemie REGON, bez osób fizycznych i spółek cywilnych.

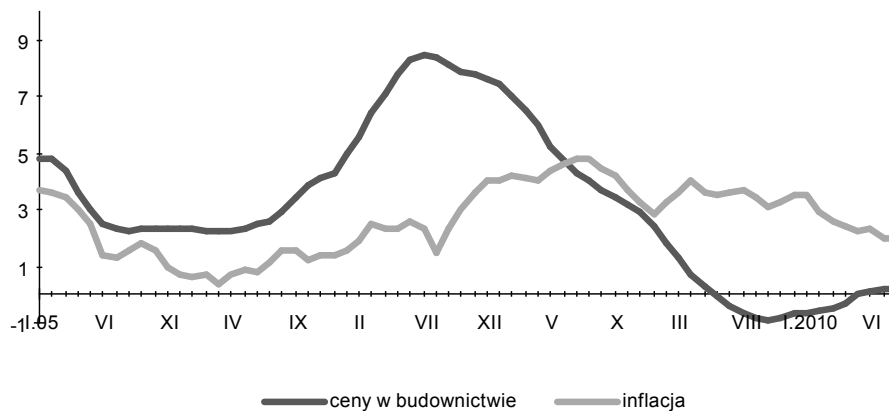
Źródła: GUS Roczniki Statystyczne, Budownictwo – wyniki działalności, „Biuletyny Statystyczne”, obliczenia własne.

<sup>1</sup> Według *Mały Rocznik Statystyczny 2010 GUS*, Warszawa 2010.

**Rys. 6. Wzrost/spadek budownictwa w % do roku poprzedniego**

Źródło: opracowanie własne.

Od 2004 roku dobra koniunktura w budownictwie i wejście Polski do Unii Europejskiej kształtowały relacje cen na rynku budowlanym. Po początkowej presji inflacyjnej, rosnących cenach niektórych wyrobów stosowanych w budownictwie i obawie, że wspólny rynek wpłynie na wzrost cen – nastąpiła stabilizacja cen robót budowlanych. Ponowny wzrost zanotowano w latach 2006–2007; bariery wzrostu budownictwa (zatrudnieniowa i materiałowa) wymuszały zwiększenie płac w budownictwie i coraz wyższe ceny materiałów. Powodowało to rosnące koszty i w konsekwencji wzrastające ceny produkcji budowlanej.

**Rys. 7. Inflacja i ceny robót budowlanych w % do roku poprzedniego**

Źródło: opracowanie własne według GUS – „Biuletyny Statystyczne”.

W grudniu 2006 roku ceny robót budowlanych były wyższe o 4,3% niż rok wcześniej, a w kolejnych miesiącach 2007 roku ceny w budownictwie wzrastały blisko o 9%. Nawet przy tak wysokim wskaźniku wzrostu cen, zdaniem wielu ekspertów i przedstawicieli firm budowlanych, wzrost cen zarówno robót budowlanych, jak i niektórych materiałów stosowanych w budownictwie był w rzeczywistości wyższy od wskaźników publikowanych przez GUS. Trzeci kwartał 2007 roku przyniósł zahamowanie tempa wzrostu cen materiałów i w konsekwencji w grudniu tego roku ceny w budownictwie były o 7,6% wyższe niż rok wcześniej. Tendencja łagodnie malejących cen w budownictwie utrzymywała się; w grudniu 2008 roku ceny robót budowlanych były wyższe o 2,9% w porównaniu z grudniem 2007 roku. Rok 2009 przyniósł dalsze zmniejszenie tempa wzrostu cen robót budowlanych, by na jego koniec ceny produkcji budowlanej były o 0,7% niższe niż rok wcześniej, przy spadających cenach materiałów i w coraz mniejszym stopniu rosnących płacach. Niewielki wzrost cen produkcji budowlanej odnotowano w połowie 2010 roku (0,1–0,2%).

### **Rentowność sektora**

W okresie głębokiego regresu w latach 2001–2003 przedsiębiorstwa (średnio) przynosiły straty. Przedsiębiorstwa były zadłużone, pogarszały się relacje między zobowiązaniami i należnościami z tytułu dostaw i usług. Wobec braku środków na bieżącą działalność coraz powszechniejsze było wzajemne kredytowanie się przedsiębiorstw i powstawanie zatorów płatniczych. Przełomowy okazał się rok 2004, kiedy popyt na roboty budowlane wzrastał, a wskaźnik rentowności netto ukształtował się na dodatnim poziomie i wynosił 1,1%. Kolejne lata to okres rosnącej produkcji budowlanej, której towarzyszyła zwiększająca się w latach 2006–2008 rentowność netto od 3,5% do 5,7%. Na poprawę kondycji finansowej wpływała lepsza organizacja pracy i racjonalizacja kosztów, ale rosnące zyski to także efekt rosnących cen robót budowlanych.

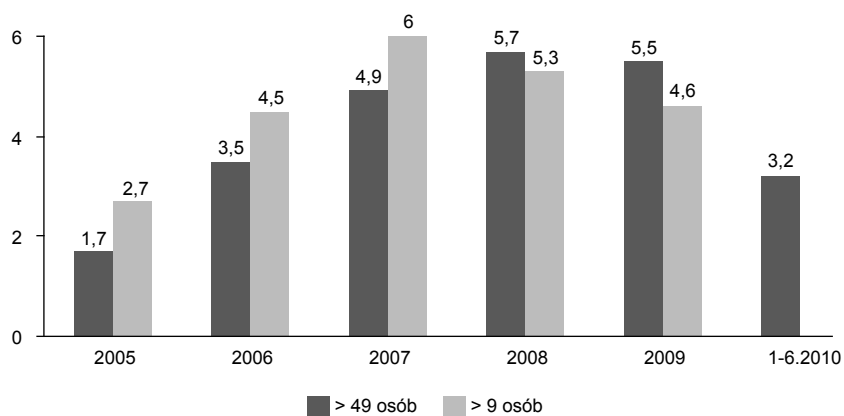
Rok 2009 wskazuje na pogorszenie kondycji finansowej firm budowlanych. Wprawdzie średnia rentowność netto firm budowlanych zatrudniających więcej niż 49 osób wynosiła 5,5%, ale przedsiębiorstwa uzyskały kwoty wyniku finansowego brutto niższe niż rok temu.

W pierwszym półroczu 2010 roku wskaźniki rentowności były dodatnie, ale coraz więcej firm nie przynosiło zysku (w okresie styczeń – czerwiec było to ponad 40% przedsiębiorstw budowlanych objętych badaniami).

**Tabela 4. Wyniki finansowe sektora budownictwa w zakładach zatrudniających więcej niż 49 osób**

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	I-VI 2010
Rentowność obrotu brutto w %	2,4	4,4	5,9	6,9	6,6	4,0
Rentowność obrotu netto w %	1,7	3,5	4,9	5,7	5,5	3,2
Wynik finansowy brutto w mln zł	1273	2782	4874	7218	7061	1553
Wynik finansowy netto w mln zł	895	2217	4039	5891	5890	1231
Udział liczby przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw (%)	83,2	87,6	88,7	88,6	85,0	56,5

Źródło: GUS – „Biuletyny Statystyczne”.

**Rys. 8. Rentowność netto w budownictwie w %**

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki finansowe publikowane kwartalnie przez GUS w „Biuletynach Statystycznych” obejmują przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 49 osób. Jeżeli uwzględnimy wyniki finansowe zakładów małych (dane publikowane przez GUS raz w roku), to okazuje się, że z trudności finansowych później i znacznie wolniej wychodziły firmy największe, a najkorzystniejszą średnią rentowność osiągały zakłady najmniejsze.

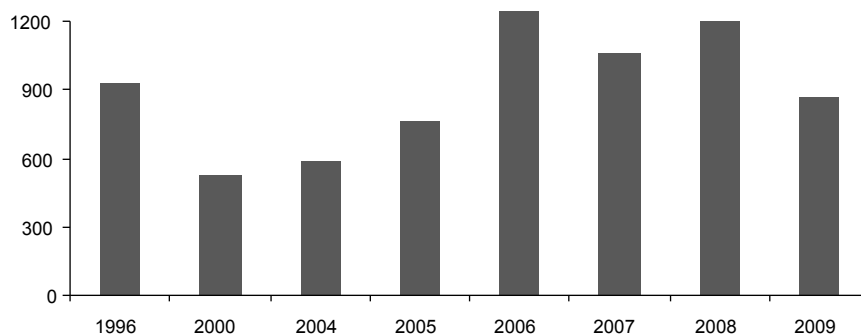


## Poza granicami Polski

Działalność budowlana odpowiada głównie na potrzeby rynku wewnętrznego. Jednak w określonych warunkach (na przykład korzystne oferty współpracy zgłaszane przez wykonawców w innych krajach, nadwyżki zdolności przerobowej, wysokie bezrobocie) usługi budowlane są przedmiotem eksportu. Eksport usług budowlanych ma w Polsce wieloletnie tradycje. W relacji do wartości produkcji budowlano-montażowej wykonywanej na terenie Polski przez zakłady o zatrudnieniu powyżej 9 osób – eksport usług budowlanych wynosił w 2009 roku około 5%, a w połowie lat 90. – 15%.

Atrakcyjne dla polskich przedsiębiorstw budowlanych (głównie ze względu na bliskość rynku i różnice płac) były i są nadal rynki Europy Zachodniej, przede wszystkim rynek niemiecki.

Rys. 9. Eksport usług budowlanych ogółem w mln euro



Źródło: opracowanie własne.

Według danych GUS w 2009 roku poza granicami Polski jednostki budowlane zrealizowały 3,8 mld zł produkcji budowlanej (w cenach bieżących) zatrudniając 21,4 tys. osób. Eksport usług budowlanych wykazywał do 2001 roku tendencję malejącą, niewielki wzrost odnotowano w latach 2002–2003, nieco większy w latach 2004–2005, w 2006 roku nastąpił znaczący wzrost eksportu usług budowlanych, w 2007 roku – spadek, a w 2008 roku – ponowny (niewielki) wzrost, a w 2009 roku – spadek. W eksporcie usług budowlanych liczył się do 2005 roku jeden kraj – Niemcy, na które przypadało 3/4 usług budowlanych wykonywanych przez polskie firmy za granicą. Sytuacja zmieniła się od 2006 roku; wprawdzie nadal Niemcy są głównym odbiorcą polskich usług budowlanych, ale w 2009 roku (przy niewielkim wzroście robót) około

40% wszystkich robót wykonanych poza granicami Polski realizowanych jest na terenie Niemiec.

Podobnie jak rok wcześniej odnotować można 8 państw europejskich, gdzie Polska wykonuje coraz więcej usług budowlanych. Są to: Francja, Belgia, Czechy, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja, Wielka Brytania. Łącznie na te kraje przypada niewiele ponad 40% wszystkich robót wykonanych przez polskie firmy budowlane za granicą (tyle co w Niemczech).

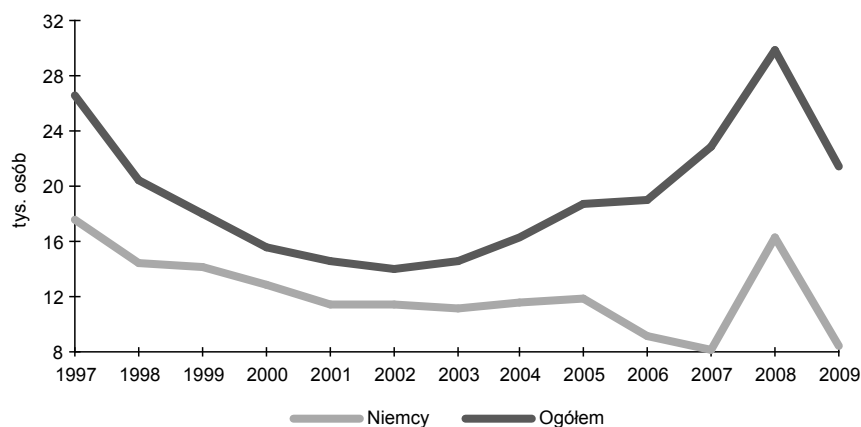
**Tabela 5. Produkcja budowlano-montażowa realizowana poza granicami kraju**

Wyszczególnienie	2000	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ogółem w mln zł cen bieżących w tym na terenie:								
Niemiec	1673,5	1297,8	1771,7	1709,7	1380,5	1223,3	1256,5	1480,3
Produkcja budowlana przeliczona na mln euro <sup>*)</sup>	528,4	499,6	583,9	766,0	1240,6	1059,8	1202,5	871,0
Średni kurs zł/100 euro	401,1	366,8	453,4	402,5	389,5	378,3	351,7	432,7
Przeciętne zatrudnienie	15 626	14 650	16 311	18 729	18 972	22 927	29 939	21 398
Niemcy	12 927	11 470	11 638	11 794	9225	8232	16 289	8354

<sup>\*)</sup> Obliczenia własne na podstawie średnich kursów euro.

Źródło: GUS Budownictwo Wyniki działalności; Produkcja budowlana według krajów miejsc wykonywania robót.

**Rys. 10. Zatrudnienie w eksporcie usług budowlanych**



Źródło: opracowanie własne.

\* \* \*

Załamanie na światowych i europejskich rynkach finansowych nie ominęło polskiej gospodarki, chociaż skutki były mniej dotkliwe niż w wielu innych krajach Unii Europejskiej. Wiele wskazywało, że budownictwo będzie dziedziną, którą kryzys ominie, a zadania infrastrukturalne współfinansowane funduszami unijnymi będą wspomagały wzrost sektora. Tak było w latach 2008–2009, chociaż w 2009 roku pojawiały się coraz większe problemy z realizacją zadań nawet priorytetowych. W 2010 roku wzrost budownictwa został zahamowany.

Wyniki budownictwa w 2010 roku (według danych za 8 miesięcy) były niekorzystne. Budownictwo było jedyną dziedziną gospodarki, która nie osiągała poziomu z roku poprzedniego. Budownictwo z trudem daje sobie radę z narastającymi problemami. We wcześniejszych prognozach przewidywano szybki wzrost budownictwa infrastrukturalnego, przyjmowano, że będzie motorem wzrostu sektora. Przewidywania te się nie spełniają.

Nie należy oczekiwać liczącego się wzrostu w sektorze budownictwa w rozpoczynającym się 2011 roku. Nie jest to wprawdzie druga fala kryzysu (jak mówią niektórzy), ale nawet w optymistycznej wersji wzrost będzie raczej niewielki, niższy od oczekiwań i potrzeb związanych z realizacją programów. Nie można lekceważyć skutków kryzysu (między innymi malejących inwestycji), w budownictwie jednak występują przede wszystkim czynniki organizacyjne. Podjęto olbrzymie zadania, które przerastają możliwości organizacyjne, systemowe i logistycznego zabezpieczenia wykonawstwa.

Największy niepokój budzi budownictwo infrastrukturalne, które w pierwszym półroczu 2010 roku było niższe niż rok wcześniej, podczas gdy wiele zadań priorytetowych (na przykład związanych z EURO 2012) ma opóźnienia. Oczekiwana jest intensyfikacja robót infrastrukturalnych i drogowych, co powinno zapewnić wzrost wskaźników sektora w kolejnych latach.

W budownictwie mieszkaniowym nadal oddaje się do użytku mniej mieszkań niż przed rokiem. Niemniej jednak rozpoczyna się budowę coraz większej liczby mieszkań, deweloperzy intensyfikują działalność inwestycyjną. Jest to element optymistyczny odnoszący się do przyszłości i oznacza, że regres w budownictwie mieszkaniowym nie będzie tak głęboki jak niektórzy przewidywali. Poprawia się sytuacja w budownictwie usługowym. Powoli wracają na polski rynek budowlany inwestorzy zagraniczni. To też są optymistyczne sygnały, pozwalające z mniejszymi niż jeszcze niedawno obawami rozpocząć kolejny rok.

Andrzej Wilk

## KRYZYS FINANSOWY CZY KRYZYS PRZYWÓDZTWA?

John Maynard Keynes w latach 30. ubiegłego wieku zwrócił uwagę, że „w miarę ulepszania organizacji rynków występuje istotne niebezpieczeństwo, że spekulacja weźmie górę nad przedsiębiorczością. Na jednym z największych rynków walorów, a mianowicie na giełdzie nowojorskiej, wpływ spekulacji [...] jest olbrzymi. Nawet poza dziedziną finansów mają Amerykanie nadmierny pociąg do dociekania, co się przeciętnie uważa za przeciętne zdanie ogółu. I taka ich słabostka znajduje swą Nemezis na giełdzie [...]. Amerykanin, nabywając walor, przywiązuje nie tyle wagę do przewidywanej rentowności, ile do korzystnych zmian konwencjonalnej podstawy wartościowania, to znaczy jest on według naszej definicji spekulantem. Spekulanci mogą być nieszkodliwi, gdy są niczym piana na równym strumieniu przedsiębiorczości. Ale sytuacja staje się poważna, gdy przedsiębiorczość powinna być pianą na wirze spekulacji. Gdy akumulacja jakiegoś kraju staje się ubocznym produktem gry hazardowej, wyniki zawsze będą oplakane”<sup>1</sup>.

Prognostyczny sens tych słów potwierdził ukształtowany po 1970 roku *casino capitalism*. Na charakter współczesnego kapitalizmu, podkreśla Tadeusz Kowalik, „w coraz większym stopniu wpływa spektakularny i niepohamowany wzrost kapitału spekulacyjnego”. Przypomina on, że tendencje spekulacyjne uległy umocnieniu po odejściu „od utrzymywania w miarę sztywnych kursów wymiennych na rzecz płynnych”<sup>2</sup>, czyli od wprowadzenia w życie założeń systemu walutowego przyjętego w Bretton Woods. W tych warunkach uwagę menedżerów wielkich przedsiębiorstw amerykańskich przyciągała w coraz większym stopniu giełda, kosztem działań przedsiębiorczych i innowacyjnych.

<sup>1</sup> J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Warszawa 1956, cyt. za: T. Kowalik, *Systemy gospodarcze*, Warszawa 2005, s. 43.

<sup>2</sup> T. Kowalik, *Systemy...*, *op.cit.*, s. 45.

## Ostrzeżenia Petera F. Druckera

W latach 70. powstała wtedy stagflacja skłaniała menedżerów do tworzenia wielobranżowych konglomeratów, które miały sprzyjać przetrwaniu na rynku. Wielobranżowość oznaczała bowiem współistnienie i – w założeniu – wzajemne wsparcie zakładów funkcjonujących w odmiennych fazach cyklu koniunkturalnego, czyli podtrzymywanie słabszych przez mocniejszych. Wielobranżowość konglomeratów utrudniała co prawda w istotnym stopniu zarządzanie, ale wielu menedżerów w tamtym okresie (podobnie i obecnie) wolało kierować raczej przedsiębiorstwami wielkimi aniżeli efektywnymi. Efektywność schodziła na dalszy plan.

Okoliczności te sprzyjały demoralizacji menedżerów, co w latach 80. ostro krytykował Peter F. Drucker. Tworzenie konglomeratów, nieodpowiedzialne fuzje i przejęcia uznawał on za irracjonalne „budowanie imperiów”. Za szczególnie oburzające uważał wygórowane pensje dyrektorów korporacji, w których jednocześnie redukowano etaty tysięcy pracowników. Pensje kadry zarządczej były często kilkaset razy większe od płacy przeciętnego pracownika. Zdaniem Druckera racjonalny byłby taki układ wynagrodzeń, w którym pensje dyrektorskie przewyższałyby pensje pracownicze około dwudziestokrotnie.

Tymczasem w „korporacyjnej Ameryce”, wbrew zaleceniom głoszonym przez Druckera, który w menedżerach widział grupę przywódczą zobligowaną do działań na rzecz zaspokajania potrzeb i pragnień społeczeństwa, menedżerowie koncentrowali się na własnych korzyściach finansowych i na poszerzaniu swej władzy<sup>3</sup>. Odmienne stanowisko w tej sprawie zajmował noblista Milton Friedman. Jego zdaniem jedyną społeczną funkcją przedsiębiorstwa jest zgodne z prawem pomnażanie zysków akcjonariuszy. Ta teza stała się apoteozą zachłanności i egoizmu.

Rację miał jednak Drucker. Zgodnie z jego pesymistycznymi przewidywaniami gigantomania, pazerność i egoizm menedżerów doprowadziły do katastrofalnych skutków, wyrażających się obecnym międzynarodowym kryzysem finansowym. Kryzys ten jest jednocześnie – a być może przede wszystkim – kryzysem przywództwa.

---

<sup>3</sup> Por. A. Wilk, *Ewolucja poglądów i koncepcji Petera Druckera*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3(4), s. 13–16.

## **Aktualny *Zeitgeist***

Przywództwo biznesowe jest skuteczne, gdy uwzględnia specyfikę danego okresu. W tym kontekście należy wziąć pod uwagę koncepcję *Zeitgeist*, czyli – przekładając na język polski – „ducha czasu”. Wynikająca z tych przesłanek propozycja A.J. Mayo i N. Nohrii oznacza uwzględnienie sześciu czynników. Są to: interwencja państwa, wydarzenia o znaczeniu globalnym, zjawiska demograficzne, klimat społeczny, innowacje techniczne i stosunki pracy<sup>4</sup>.

W pierwszej dekadzie obecnego wieku na wzrost interwencjonizmu państwowego wpłynęły między innymi afery Enronu, Lehman Brothers i AIG. Wywołały one skutki o skali międzynarodowej. W USA polityczno-prawną reakcją na owe patologiczne zjawiska była między innymi ustawa Sarbanesa-Oxleya, rozszerzenie uprawnień Securities and Exchange Commission (SEC), a poza granicami Stanów Zjednoczonych – holenderskie, brytyjskie i niemieckie ustawy o funkcjonowaniu banków oraz międzynarodowe rekomendacje odnoszące się do tych kwestii przyjmowane na forum G-20<sup>5</sup>.

Do wspomnianych sześciu czynników wymienionych przez A.J. Mayo i N. Nohrii należą też wydarzenia o znaczeniu globalnym. Konkretnie, składają się na nie działania wojenne w Afganistanie i Iraku, zamachy terrorystyczne w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Pakistanie, napięcia na Bliskim i Środkowym Wschodzie, pirackie napaści w rejonie Morza Czerwonego i Oceanu Indyjskiego. Wywoływały one i wywołują nastroje zagrożenia oraz niepewności.

Kolejny czynnik to zjawiska demograficzne wyrażające się starzeniem się ludności w Europie, Ameryce Północnej i Japonii oraz wysokim przyrostem naturalnym w ubogich państwach Trzeciego Świata.

Następny czynnik to klimat społeczny kształtowany pod wpływem bezrobocia i żywołowej, często nielegalnej imigracji oraz konfliktów pomiędzy imigrantami i niektórymi społecznościami lokalnymi, wywołujący niepokój o dalsze procesy integracji europejskiej i – szerzej – o przyszłość świata.

Na innowacje techniczne składa się między innymi przyspieszenie obiegu informacji przez Internet i telewizję satelitarną, liczne zastosowania nanotechnologii (zwłaszcza w medycynie), postęp w zakresie wykorzystywania nowych i odnawialnych źródeł energii. Z jednej strony sprzyjają one kształtowaniu poczucia wspólnego losu, współzależności narodów i państw oraz wskazują na możliwości rozwiązywania wielu problemów, sprostania nadchodzącym

<sup>4</sup> A. Wilk, *Zeitgeist przywództwa a polska transformacja*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2007, nr 1(26), s. 159.

<sup>5</sup> Por. A. Wilk, K. Wilk, *Praktyczne i poznawcze konsekwencje międzynarodowego kryzysu finansowego*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 3(32), s. 127.

wyzwaniom. Z drugiej strony nowoczesne instrumenty obiegu informacji w wielu regionach przyczyniają się do kreowania i utrwalania negatywnych stereotypów i uprzedzeń wynikających z odmienności kulturowych. Instrumenty te są ponadto wykorzystywane przez sieci zorganizowanej przestępczości, włącznie z międzynarodowymi organizacjami terrorystycznymi.

Troskę wywołują również stosunki pracy, a zwłaszcza rola i funkcje związków zawodowych. Zarówno w USA, jak i w Europie Zachodniej oraz w Europie Środkowej i Wschodniej – z różnych powodów i w odmiennym stopniu – związki zawodowe będą musiały dokonać redefinicji swej misji. Celem będzie dostosowanie się do zmian społecznych, a zwłaszcza zjawiska poszerzania się zasięgu i znaczenia klasy średniej.

### **Projekt badawczy Leadership Initiative**

Podczas realizacji w Harvard Business School projektu badawczego Leadership Initiative wzięto pod uwagę 1000 przywódców amerykańskiego biznesu. W latach 1900–2000 każdy z nich był założycielem lub dyrektorem zarządzającym (CEO) ważnego przedsiębiorstwa przez okres dłuższy niż pięć lat. Wybrano przedsiębiorstwa, które osiągały wybitne wyniki finansowe co najmniej w ciągu kolejnych czterech lat bądź też takie, których produkty lub usługi zmieniły styl życia, metody pracy i komunikację społeczną w XX wieku. Przedsiębiorstwa te są nadal obecne w gospodarce amerykańskiej bądź pozostawiły w niej trwałe ślady.

Analiza biografii tych osób pozwoliła wyodrębnić trzy archetypy przywódców. Pierwszy archetyp reprezentują przedsiębiorcy, którzy wielokrotnie wyprzedzali swój czas, przewyżczali ogromne trudności i wprowadzali produkty zmieniające cywilizację amerykańską i światową. Następną grupę stanowili menedżerowie wykazujący umiejętność odczytywania znaków czasu i wykorzystywania pojawiających się możliwości. Dzięki zrozumieniu realiów współczesnych im okresów podejmowane przez nich działania sprzyjały pomyślnemu kształtowaniu i rozszerzaniu działalności przedsiębiorstw. Ostatnia kategoria to archetyp przywódcy-odnowiciela. To tacy szefowie, którzy w przedsiębiorstwach uznanych za schyłkowe i skazane na stagnację potrafili dostrzec potrzebę zmian i określić ich kierunek, a w konsekwencji nie dopuścić do upadku.

Obecnie najbardziej są potrzebni przywódcy-odnowiciele, umiejący skutecznie radzić sobie z mnogością zagrożeń i złożonością sytuacji, z jaką mamy do czynienia w wielu regionach świata. Potrafiący funkcjonować skutecznie w burzliwym i niepewnym otoczeniu, a także potrafiący dostosować swe

organizacje do wyższych standardów etyki i odpowiedzialności społecznej. Ale tego rodzaju dostosowanie będzie szczególnie trudne w przedsiębiorstwach amerykańskich i tych, które stosują amerykańskie wzorce zarządzania.

Należy bowiem zdawać sobie sprawę, że w warunkach „kapitalizmu kasyna” samo przedsiębiorstwo stało się własnością rynkową – towarem, a nie społecznością. Celem przedsiębiorstwa stała się maksymalizacja zysków, czasami zysków menedżerów, a nie udziałowców. Potrzeby konsumentów są zatem postrzegane w tych przedsiębiorstwach często jako drugoplanowe, wyłącznie jako środek do osiągnięcia bieżącego zysku<sup>6</sup>.

W trakcie szkoleń podkreśla się potrzebę intelektualnego i emocjonalnego zaangażowania kadry menedżerskiej w doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takiemu rzeczywistemu zaangażowaniu nie sprzyjają ciągle zmiany na stanowiskach kierowniczych, przechodzenie kierowników z jednej korporacji do drugiej, oferującej menedżerom większe pieniądze.

### **Lee Iacocca – typologia cech przywódczych**

Doniosłym, obecnie już historycznym przykładem przywódcy-odnowiciela, jest Lee Iacocca. Jako prezes Chryslera zdołał on uratować firmę przed bankructwem kosztem między innymi osobistych wyrzeczeń. Z tego stanowiska odszedł w końcu 1992 roku. Zdobyte tam doświadczenie pozwoliło mu na wnikliwą analizę własnego postępowania oraz postępowania innych menedżerów, na dociekliwą obserwację i refleksję dotyczącą przywództwa w biznesie i polityce. Wynikiem tych przemyśleń jest opracowana przez niego typologia cech przywódczych<sup>7</sup>.

Iacocca na pierwszym miejscu wymienia ciekawość (*curiosity*). To ona sprawia, że przywódca jest chłonnym czytelnikiem („pożeraczem”) książek, co ułatwia mu zrozumienie złożoności świata i jego problemów. Na drugim miejscu umieszcza kreatywność. Ta daje szansę wyjścia poza schematy i znajdowania nieortodoksyjnych rozwiązań. Trzecie miejsce przypada komunikacji oznaczającej umiejętność „liczenia się z rzeczywistością i mówienia prawdy”. Kolejną pozycją na opracowanej przez niego liście jest charakter. Wyraża się on w dostrzeganiu różnicy pomiędzy tym, co słuszne i niesłuszne, oraz w zdolności realizowania tego, co słuszne.

Uzupełniają te cechy: odwaga („w dwudziestym pierwszym wieku nie oznacza brawury i »przybierania pozy«, a po prostu umiejętność »zasiadania

<sup>6</sup> T. Kowalik, *Systemy...*, *op.cit.*, s. 195.

<sup>7</sup> L. Iacocca (with C. Whitney), *Where Have All the Leaders Gone?*, London 2008, s. 6–10.



do stołu rokowań i prowadzenia rozmowy«”), przekonanie (chęć zrobienia czegoś), charyzma („zdolność inspirowania; ludzie idą za przywódcą, ponieważ mu ufają”), kompetencja (zdolność przywódcy do rozwiązywania problemów) oraz zdrowy rozsądek (znajomość realiów rzeczywistego świata).

Proponowana przez Lee Iacocę typologia zasługuje na uwagę z dwóch powodów. Po pierwsze, akcentuje ona znaczenie osobistej dociekliwości i zasobów umysłowych przywódcy. Zarówno w praktyce politycznej, jak i biznesowej walory te są na ogół traktowane jako drugorzędne. Przykład: to, iż w trakcie debaty przedwyborczej okazało się, że George W. Bush nie wiedział, kto jest aktualnie prezydentem Pakistanu, nie miało wpływu na poparcie wyborców. Łudzono się bowiem, że – jak twierdzili przychylni Bushowi analitycy i komentatorzy – ma on umiejętność dobierania sobie właściwych doradców, a to jest zabezpieczeniem przed błędami, jakie na skutek braku wiedzy może popełniać przywódca. Powoływano się na to, że tacy przywódcy o szerokich horyzontach, jak w polityce Mahatma Gandhi, a w biznesie Andrew Carnegi, potrafili trafnie dobierać współpracowników i doradców, dobrze i chętnie korzystali z ich wyspecjalizowanej wiedzy. Ale przywódca, który braki wiedzy usiłuje ukryć za zabiegami manipulatorskimi i intrygami, naraża się na erozję przywództwa i to nastąpiło właśnie w trakcie drugiej kadencji George’a W. Busha.

Po drugie, wymieniana przez Iacocę jako cecha dobrego przywódcy umiejętność i odwaga mówienia prawdy oznaczała brak akceptacji dla manipulatorskiego charakteru takiej teorii i praktyki komunikacji, w której mijanie się z prawdą i przemilczenia bywają uzasadniane potrzebami wyższej konieczności. Niekiedy argumenty tego rodzaju uważane są za nie do podważenia, zdarza się bowiem, że w trudnych sytuacjach prawdomówność przywódcy może powodować nastroje zwątpienia lub wręcz panikę. Iacocca bierze to pod uwagę i podkreśla, że prawdomówność musi iść w parze ze zdolnością inspirowania, która z kolei wiąże się z zaufaniem<sup>8</sup>. Wzorcem może być słynna Churchillowska zapowiedź „krwi, potu i łez”. Miała ona siłę mobilizującą z tego powodu, że mówca cieszył się społecznym zaufaniem jako polityk, który od dawna trafnie oceniał nadchodzące niebezpieczeństwa.

---

<sup>8</sup> Pogłębioną analizę problematyki zaufania zawiera: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.

## **British Petroleum – organizacja pozbawiona przywództwa**

Od 1995 roku prezesem British Petroleum był lord John Browne. Do roku 2007 przyczynił się do wzrostu obrotów i zysków koncernu. Wielokrotnie były cytowane jego słowa o społecznym charakterze przedsiębiorstwa: „Przedsiębiorstwa to integralne części społeczeństw, w obrębie których one pracują. My nie osiągamy zysków, a potem idziemy gdzieś i żyjemy w jakimś innym miejscu. To jest również nasze społeczeństwo. Ludzie, którzy stanowią naszą firmę, to również obywatele. Odczuwają oni nadzieje i obawy o siebie samych i o swoje rodziny. Przedsiębiorstwa, które chcą pomyślnie funkcjonować, muszą uwzględniać wartości swoich pracowników podobnie jak wartości swoich klientów. Nie możemy się izolować”<sup>9</sup>.

Na przekór tej głęboko słusznej deklaracji lord Browne okazał jednak małą wrażliwość na problemy bezpieczeństwa pracowników. W marcu 2005 roku w rafinerii BP w Teksasie wydarzyła się katastrofa, w której śmierć poniosło 15 osób, kilkanaście odniosło poważne obrażenia, a sto kilkadziesiąt mniej groźne. Opublikowany w styczniu 2007 roku raport jedenastoosobowej komisji pod przewodnictwem sekretarza stanu USA Jamesa Bakera wykazał wiele poważnych uchybień w zakresie bezpieczeństwa pracy w kilku filiach koncernu<sup>10</sup>.

Tragedia w Teksasie podważyła prestiż BP i naraziła koncern na wysokie koszty. Nie okazała się jednak skutecznym ostrzeżeniem na przyszłość. Po tym zdarzeniu doszło do wycieku ropy w Zatoce Meksykańskiej. W ciągu kilku miesięcy 2010 roku wywołał on powszechnie znany kryzys ekologiczny i szkody oceniane na 21 mld funtów brytyjskich<sup>11</sup>. Jak pisze umiarkowanie przychylny koncernowi „The Economist”: „prawdą jest, że były tam błędy, szczególnie przed wypadkiem. Zatraskane głosy pochodziły w pewnej mierze od ludzi będących stroną w procesie sądowym przeciwko BP. Głosy te dotyczyły sposobu badania cementu wykorzystanego do budowy podwodnej instalacji oraz decyzji o zastosowaniu rur pojedynczych zamiast rur wielowarstwowych, które stanowią standard dla innych firm prowadzących wiercenia na tego rodzaju głębokościach”<sup>12</sup>.

W trakcie kryzysu szef BP Tony Hayward, podobnie jak lord Browne, wykazał brak umiejętności przywódczych. Zdaniem „The Economist” defensywność Haywarda nie pomogła mu w trakcie posiedzenia Komitetu Kongresu

<sup>9</sup> Cyt. za: J.E. Garten *The Mind of CEO*, New York 2001, s. 4.

<sup>10</sup> A. Wilk, *Misja, wizja i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8(703), s. 23.

<sup>11</sup> BBC World 12.09.2010.

<sup>12</sup> „The Economist” June 5th-11<sup>th</sup> 2010, s. 16.

Stanów Zjednoczonych, a jego udział w wyścigu jachtów w Wielkiej Brytanii „spowodował dalsze rozszerzenie mieszkańców oblepionego ropą wybrzeża Zatoki Meksykańskiej”<sup>13</sup>.

\* \* \*

Od pewnego czasu wielu amerykańskich autorów zajmujących się wiedzą o zarządzaniu pisało o „deficycie talentów menedżerskich”. To trudności z pozyskaniem utalentowanych menedżerów miały usprawiedliwiać ogromne wynagrodzenia wypłacane im w wielkich przedsiębiorstwach. Niektórzy z tych menedżerów, uznawanych za szczególnie utalentowanych, byli jednak wychwalani w sposób jednostronny i przesadny. Sytuacja ta wywoływała u nich tak dobre samopoczucie, że nawet wielkie straty ponoszone w kierowanych przez nich firmach nie skłaniały ich do ograniczania bajątkowych sum, jakie sobie wypłacali. Paradoksalnie pozytywnym następstwem obecnego kryzysu finansowego jest dyskusja na temat uposażeń menedżerów oraz mierników oceny efektywności ich pracy.

Niektóre z działań podejmowanych przez faworyzowaną kadre menedżerską były kwestionowane od dawna. Na przykład powszechna w gospodarce amerykańskiej praktyka podnoszenia wartości akcji przez obniżanie kosztów, czyli zwalnianie pracowników. W Japonii takie postępowanie jest uważane za naganne, którego należy unikać<sup>14</sup>. Przed pracownikami naukowymi zajmującymi się wiedzą o organizacji i zarządzaniu stoją więc nowe zadania dotyczące określenia cech oraz kryteriów i mierników oceny umiejętności przywódcy, menedżera i przedsiębiorcy.

## Bibliografia

1. Garten J.E., *The Mind of CEO*, New York 2001.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.
3. Iacocca L. (with Whitney C.), *Where Have All the Leaders Gone?*, London 2008.
4. Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Warszawa 1956.
5. Kowalik T., *Systemy gospodarcze*, Warszawa 2005.
6. Wilk A., *Ewolucja poglądów i koncepcji Petera Druckera*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 3.
7. Wilk A., *Misja, wizja i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8(703).

<sup>13</sup> „The Economist” June 26th-July 2<sup>nd</sup> 2010, s. 68.

<sup>14</sup> Por. T. Kowalik, *Systemy...*, *op.cit.*, s. 207.

8. Wilk A., *Zeitgeist przywództwa a polska transformacja*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2007, nr 1(26).
9. Wilk A., Wilk K., *Praktyczne i poznawcze konsekwencje międzynarodowego kryzysu finansowego*, „Zeszyty Naukowe WSZiP” 2009, nr 3(32).

---

Andrzej Wilk – dr, pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych oraz zarządzania.

Sabina Klimek

## KOBIETY W NATARCIU

Równość kobiet i mężczyzn jest jednym z priorytetów w działalności Unii Europejskiej. Komisja Europejska podkreśla w swych dokumentach: „Równość płci jest nie tylko kwestią różnorodności i sprawiedliwości społecznej, ale także warunkiem wstępnym do osiągnięcia celów trwałego wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, konkurencyjności i spójności społecznej. Inwestowanie w politykę na rzecz równości płci procentuje poprzez wyższe stopy zatrudnienia kobiet, wyższy udział kobiet w tworzeniu PKB, dochody podatkowe i trwałe wskaźniki dzietności. Ważne jest, aby równość płci nadal była podstawowym elementem strategii UE 2020, ponieważ równość kobiet i mężczyzn sprawdziła się jako trwałe rozwiązanie w przypadku dawnych i nowych wyzwania. Politykę na rzecz równości płci należy zatem postrzegać jako długoterminową inwestycję, a nie jako krótkoterminowy koszt”<sup>1</sup>.

Polska, jako członek Unii Europejskiej oraz wielu organizacji międzynarodowych, sygnatariusz licznych dokumentów odnoszących się do tych spraw, jest zobowiązana do wdrażania i przestrzegania praw zakazujących dyskryminacji ze względu na płeć.

### Doceniają swą wartość

W praktyce w ciągu ostatnich dziesięcioleci można obserwować diametralną zmianę sytuacji kobiet. Na rynku pracy pojawia się coraz więcej młodych, dobrze wykształconych, przedsiębiorczych i niezależnych kobiet, które od życia chcą więcej, niż oczekiwały ich matki i babki. Teraz kobiety znają i doceniają swoją wartość. Zdają sobie sprawę, że są cennymi pracownikami i bardzo często nie wahają się konkurować o najwyższe stanowiska. To, co dla kobiet kiedyś było marzeniem, teraz staje się osiągalne. Nie należy jednak popadać w euforię. Postęp w dziedzinie równego traktowania kobiet

---

<sup>1</sup> Komisja Europejska, Sprawozdanie Komisji Europejskiej dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Równość kobiet i mężczyzn 2010*, Bruksela, 18 grudnia 2009 roku.

i mężczyźni jest widoczny i prawdopodobnie z każdym kolejnym rokiem pozycja kobiet na rynku pracy będzie silniejsza, ale sytuacja jest wciąż jeszcze dość daleka od ideału.

Równość w traktowaniu kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest ważna z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Warto zdawać sobie sprawę, że:

- udział kobiet aktywnych zawodowo w ogólnej liczbie pracowników stale rośnie, a od 2000 roku kobiety zajęły trzy czwarte nowych miejsc pracy stworzonych w Europie;
- dziewczęta stanowią 59% absolwentów szkół wyższych w Unii Europejskiej;
- kobiety nadal jednak zarabiają 15% mniej niż mężczyźni i stanowią mniejszość wśród ustawodawców i wyższej kadry kierowniczej;
- w całej Europie przedsiębiorczość kobiet jest na poziomie około 30% i cały czas rośnie<sup>2</sup>.

Problematyka równouprawnienia jest ważna, ponieważ efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i tworzenie równych szans dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci, wyznania, koloru skóry czy orientacji seksualnej, wpisuje się w społeczną odpowiedzialność biznesu i przyczynia do lepszego wizerunku firmy<sup>3</sup>. W Polsce najbardziej widoczne jest zróżnicowanie ze względu na płeć, ale – dodajmy – nie zamyka ono listy; w niedalekiej przyszłości nasilać się mogą także inne rodzaje różnicowania pracowników, na przykład ze względu na narodowość czy rasę.

## **Unia Europejska przykładem dla innych**

Realizowana w Unii Europejskiej polityka równości płci należy do jednej z najnowocześniejszych i najbardziej zaawansowanych na świecie. Równość kobiet i mężczyzn, gdy chodzi o obowiązujący w Europie stan rzeczy, traktowana jest jako nadrzędny cel. Dziś jednak Unię Europejską interesuje już nie tylko równość w sensie prawnym, bo taka została stosunkowo dawno osiągnięta w państwach członkowskich, ale przede wszystkim równość obu płci na rynku pracy, a także w dostępie do edukacji, dóbr i usług czy wreszcie w procesie podejmowania decyzji. Dlatego inicjowane są nowe działania z tego zakresu w kolejnych dziedzinach życia społecznego.

<sup>2</sup> Komisja Europejska, *Europa dla Kobiet*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Bruksela 2009.

<sup>3</sup> E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa 2008, s. 9.

Do działań tych należy między innymi *gender mainstreaming*, czyli włączenie polityki płci do działań z zakresu ekonomii, życia społecznego itp., inaczej ujmując – ocena stanu prawnego, działań praktycznych i programów pod kątem ich wpływu na pozycję kobiet i mężczyzn w tych dziedzinach. Pojawił się on w 1996 roku. Komisja Europejska ogłosiła wówczas w oficjalnym komunikacie zalecenie, że niezbędne jest: „Włączanie równości kobiet i mężczyzn do wszystkich strategii i działań politycznych Wspólnoty”. Obejmuje ono wszystkie etapy działań, począwszy od planowania, po realizację i ocenę skutków. Przepis ten dotyczy również funduszy strukturalnych.

W wymiarze praktycznym *gender mainstreaming* ma odzwierciedlenie w strukturach administracji europejskiej. We wszystkich urzędach i biurach Komisji Europejskiej pracuje osoba, która jest odpowiedzialna za monitorowanie kwestii równości płci, także za realizowanie tej zasady we wszystkich politykach i działaniach podejmowanych przez Unię.

Podkreślono już, że promocja równości kobiet i mężczyzn w unijnym prawodawstwie jest kwestią bardzo istotną. Stała się ona jednym z podstawowych zadań, gdy 1 maja 1999 roku wchodził w życie traktat amsterdamski, ale przepis o równości płci pojawił się dużo wcześniej. Już w momencie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w 1957 roku, w artykule 119 traktatu rzymskiego państwa członkowskie zobowiązały się zadbać o zasadę równej płacy za pracę tej samej wartości. Zasada dotycząca równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu została rozwinięta i doprecyzowana w późniejszych dyrektywach.

Wkrótce jednak okazało się, że same dyrektywy nie zmieniają rzeczywistości. Dlatego trzeba było podjąć dodatkowe działania i zostały one wyeksponowane w traktacie amsterdamskim (artykuły 2 i 3 ust. 2, potwierdzenie dążenia do likwidacji dyskryminacji kobiet i promowanie równości kobiet i mężczyzn). Znalazły się w nim między innymi dwa inne, istotne, dotyczące tej sprawy przepisy: artykuł 13, który „upoważnia Wspólnotę do podejmowania inicjatyw mających na celu zwalczanie [...] wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną” oraz artykuł 141, który wprowadza możliwość stosowania tak zwanych działań pozytywnych („zasada równego traktowania nie wyklucza utrzymania lub wprowadzenia przez państwa członkowskie rozwiązań i środków prawnych przewidujących specjalne prerogatywy dla nieproporcjonalnie nisko reprezentowanej płci, w celu ułatwienia jej przedstawicielom wykonywania pracy zawodowej lub w celu zapobieżenia lub zrekompensowania utrudnień w przebiegu kariery zawodowej”).

Dzięki takim działaniom polityka wspólnotowa w tym zakresie przeszła z etapu z teorii do etapu czynów. Wkroczyła w fazę zapewniania równości szans już nie tylko w wymiarze zawodowym, ale również politycznym, społecznym i rodzinnym<sup>4</sup>.

### **Programy działania**

To, co zostało zapisane w traktatach, Unia Europejska stara się przełożyć na konkretne działania. W ubiegłym roku miała się zakończyć realizacja „Planu działań na rzecz równości kobiet i mężczyzn na lata 2006–2010” (*A roadmap for equality between women and men 2006–2010*), przyjętego w marcu 2006 roku. Program ten wyznaczał cele i kierunki działania Unii Europejskiej w sześciu priorytetowych obszarach:

- 1) równy stopień niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn;
- 2) godzenie życia zawodowego i prywatnego;
- 3) równa reprezentacja i udział obu płci w życiu publicznym;
- 4) wyeliminowanie wszelkich form przemocy ze względu na płeć, również handlu ludźmi;
- 5) eliminacja stereotypów płci;
- 6) propagowanie równości płci w stosunkach zewnętrznych i polityce rozwojowej<sup>5</sup>.

Już wiadomo, że ten program zostanie przedłużony na lata 2011–2015, a sprawa równości płci zostanie włączona do strategii Unii Europejskiej 2020.

Przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu grup szczególnie narażonych na dyskryminację: kobiet, osób starszych lub o innej orientacji seksualnej, przekonaniach, pochodzeniu etnicznym czy wyznaniu służy Strategia lizbońska i Europejska strategia zatrudnienia. Czwarty filar Europejskiej strategii zatrudnienia dotyczy „wzmocnienia polityki równości szans na rynku pracy”, przy czym równość szans jest ujęta szeroko, obejmuje także równe szanse dla osób niepełnosprawnych fizycznie i umysłowo.

Szczegółowo o równości płci stanowi wytyczna nr 6. Wynika z niej, że państwa członkowskie powinny łączyć swoje polityki zatrudnienia z działaniem na rzecz zapewniania równości płci przez:

- wspomaganie aktywizacji kobiet na rynku pracy;

<sup>4</sup> *Równość kobiet i mężczyzn*, Materiały Komisji Europejskiej, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=pl> (data dostępu 20.06.2010).

<sup>5</sup> *Ibidem*.



- redukcję różnic między kobietami i mężczyznami, występujących we wskaźnikach dotyczących zatrudnienia i bezrobocia;
- redukcję różnic wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem: segregacji sektorowej i zawodowej (na przykład problem niskich płac w zawodach i sektorach zdominowanych przez kobiety), problemu nierównego dostępu kobiet i mężczyzn do edukacji i szkoleń, przeglądu systemu płac, podnoszenia świadomości problemu nierówności płac kobiet i mężczyzn wykonujących taką samą pracę, potrzeby zapewnienia przejrzystości zasad wynagradzania pracowników.

Ponadto wytyczna ta przewiduje działania umożliwiające kobietom godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Ma to następować dzięki zapewnieniu dostępu do usług opiekuńczych, zachęcaniu do dzielenia obowiązków rodzinnych i zawodowych, ułatwianiu powrotu na rynek pracy po nieobecności spowodowanej na przykład urlopem macierzyńskim. Rządy państw członkowskich powinny usuwać przeszkody uniemożliwiające kobietom uczestnictwo w rynku pracy. Zakładano, że do końca ubiegłego roku usługi opiekuńcze miały być dostępne dla przynajmniej 90% dzieci od trzeciego roku życia do rozpoczęcia nauki w szkole oraz 33% dzieci w wieku poniżej trzech lat<sup>6</sup>.

## Rezultaty działań

Co roku pojawia się raport dotyczący postępu w działaniach na rzecz równości płci. W ubiegłorocznym sprawozdaniu Komisja Europejska podkreśla, że występuje „pozytywna tendencja w rozwoju społeczeństwa i rynku pracy bardziej zgodnego z zasadą równości płci, nadal utrzymują się jednak nierówności płci, głównie na niekorzyść kobiet”<sup>7</sup>. Z raportu wynika, iż uczestnictwo kobiet w rynku pracy miało tendencję rosnącą, w roku 2008 osiągnęło poziom 59,1%, a więc bliski docelowemu, określone w Strategii lizbońskiej (60% w 2010 roku). Ale pojawił się kryzys gospodarczy, a wraz z nim wzrosło bezrobocie.

Paradoksalnie rosnące bezrobocie na razie mocniej dotknęło mężczyzn niż kobiety (stopa bezrobocia zwiększyła się w przypadku mężczyzn z 6,4% do

<sup>6</sup> Komisja Europejska, *Zatrudnienie, sprawy społeczne, równość szans*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=pl> (data dostępu 21.06.2010). Na razie w części krajów Unii Europejskiej (w tym w Polsce) postulat ten nie został spełniony.

<sup>7</sup> Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Najnowszy Raport Komisji Europejskiej w sprawie równości kobiet i mężczyzn*, <http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/komunikaty-topmenu-49/63-rowno-kobiet-i-mcзыzn.html> (data dostępu 20.06.2010).

9,3%, natomiast kobiet z 7,4% do 9%). Przyczyną było to, że kryzys najmocniej uderzył w sektory przemysłowy i budowlany, a te są zdominowane przez mężczyzn. Niewielka to jednak pociecha. W przypadku kobiet istnieje większe niż w przypadku mężczyzn prawdopodobieństwo znalezienia się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, na przykład z powodu częstszego zawierania z nimi umów na niepewnych warunkach, wymuszania podejmowania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy i utrzymującej się niekorzystnej różnicy w wynagrodzeniach (średnio 17,6% w Unii Europejskiej w 2007 roku)<sup>8</sup>.

Niejednoznaczna jest też sytuacja w ujęciu perspektywicznym. Komisja Europejska zwraca uwagę, że w ostatnich latach znacząco zwiększył się poziom wykształcenia kobiet, a liczba kobiet – absolwentek szkół wyższych jest większa niż mężczyzn (59% kobiet wśród absolwentów we wszystkich dziedzinach w Unii Europejskiej w 2006 roku). Niemniej jednak trafiają one przede wszystkim do tradycyjnie „kobiecych” sektorów, gdzie poziom wynagrodzeń jest często niższy niż w pozostałych. Plusem podkreślanym w dokumentach Komisji Europejskiej jest wzrost w ostatnich latach liczby kobiet biorących udział w procesach decyzyjnych, minusem jest natomiast to, że w dalszym ciągu w sferze gospodarczej i politycznej władza pozostaje przede wszystkim w rękach mężczyzn. W Unii średnio zaledwie jeden na czterech członków parlamentów narodowych i ważniejszych ministrów rządów krajowych jest kobietą. Poprawa jest. Na przykład po wyborach w 2009 roku udział kobiet wśród eurodeputowanych wzrósł z 31% do 35%. Jednak w sektorze gospodarczym dane liczbowe rysują mniej pozytywny obraz. Kobiety stanowią zaledwie jedną dziesiątą członków zarządów najważniejszych europejskich przedsiębiorstw oraz 3% wśród prezesów zarządów<sup>9</sup>.

## **Polskie ustawodawstwo**

W Polsce prawne gwarancje równego traktowania ze względu na płeć istnieją od dość dawna. Jednym z pierwszych dokumentów międzynarodowych dotyczących tych spraw, ratyfikowanych przez polski rząd w lipcu 1980 roku była Konwencja w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet. Zobowiązuje ona rządy do wprowadzenia zasady równości do konstytucji krajowych oraz zakazów dotyczących dyskryminacji kobiet. Wymóg ten

---

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Komisja Europejska, Sprawozdanie Komisji Europejskiej dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Równość kobiet i mężczyzn 2010*, *op.cit.*

spełnia polska Konstytucja z 2 kwietnia 1997 roku. W artykule 32 zapisano ogólne sformułowania dotyczące równości obojga płci wobec prawa, równego traktowania przez władze publiczne oraz zakazu dyskryminacji; artykuł 33 odnosi się wprost do kwestii równouprawnienia na rynku pracy: „Kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń”<sup>10</sup>.

W niektórych dziedzinach polskiego systemu prawnego potrzebne były wyraźniejsze nawiązania do ratyfikowanej przed ponad 30 laty konwencji. Polska, dostosowując do uregulowań unijnych swe rozwiązania prawne, wprowadziła między innymi do Kodeksu pracy nowy rozdział: „Równe traktowanie w zatrudnieniu”. Obecnie stan prawny w zakresie gwarancji równego traktowania kobiet i mężczyzn spełnia podstawowe wymagania unijne. Nie gwarantuje on jednak przestrzegania równych praw w każdej dziedzinie życia społecznego. W praktyce w Polsce bardzo często spotyka się przejawy dyskryminacji kobiet w różnych obszarach, w tym także w dostępie do szkoleń i awansów.

W polskim prawodawstwie przede wszystkim brakuje ustalonego systemu klasyfikacji zawodów i wartościowania pracy oraz określonych kryteriów, które mogłyby zapobiegać nierównym wynagrodzeniom kobiet i mężczyzn za pracę tej samej wartości. Nie ma również rozwiązań prawnych obligujących ojców do współuczestniczenia w opiece nad dziećmi, chociaż i w tej dziedzinie pojawiły się zmiany (urlopy „tacierzyńskie” itp.)<sup>11</sup>.

### **Bardziej z musu niż z chęci**

W krajach zachodnich w latach 60. i 70. ubiegłego wieku praca kobiet stała się trwałym zjawiskiem społecznym; w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, w tym w Polsce, nastąpiło to jeszcze wcześniej, bo bezpośrednio w okresie powojennym. To, że kraje tak zwanego realnego socjalizmu wiodły w tym względzie prym, że dynamicznie rosła w nich liczba kobiet pracujących, w tym mężatek, było wynikiem obrania kursu na przyspieszone uprzemysłowienie, na gospodarkę ekstensywną, opartą w głównej mierze na pracy fizycznej. Inną przyczyną były niskie płace. Kobiety musiały podjąć zatrudnienie, ponieważ za jedną pensję trudno było utrzymać rodzinę. Należy

<sup>10</sup> E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009, s. 147.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 150.

jednak zauważyć, że polityka państwa zmierzała w kierunku ułatwiania kobietom aktywności zawodowej przez tworzenie instytucji opieki nad dziećmi: żłobków i przedszkoli, świetlic szkolnych. Wprowadzono płatny urlop macierzyński, a z czasem także trzyletni bezpłatny urlop wychowawczy<sup>12</sup>.

Wraz z przemianami systemowymi zmienił się rynek pracy w Polsce. Burzyły one ograniczenia rozwojowe, prowadziły do wyższej efektywności ekonomicznej, ale wystąpiły też zjawiska negatywne. W latach 1992–2005 aktywność zawodowa mężczyzn zmniejszyła się o 8, kobiet o 6 punktów procentowych. Pojawiło się bezrobocie spowodowane upadkiem nierentownych zakładów, często przemysłu lekkiego, w którym w większości zatrudniano kobiety.

Zarazem jednak pojawiły się szanse, których dawniej na tę skalę nie było. Przejście do gospodarki rynkowej pozwoliło na samozatrudnienie i rozwój przedsiębiorczości. Wiele kobiet z tej szansy skorzystało, a tym samym pojawiła się kobieta w nowej roli – businesswoman. Między innymi dzięki temu po 2005 roku bezrobocie zaczęło się zmniejszać, aż do momentu kryzysu gospodarczego w 2008 roku. Wtedy bezrobocie kobiet i mężczyzn ponownie zaczęło rosnąć, osiągając poziom ponad 11% w 2008 roku i 11,9% pod koniec 2009 roku. W styczniu 2010 roku stopa bezrobocia wyniosła 12,7%. Potem w kolejnych miesiącach znów zaczęła spadać, na przykład w maju 2010 roku do 11,9%<sup>13</sup>.

Nie odrobiliśmy jednak w pełni strat z początkowego okresu transformacji. Wskaźniki zatrudnienia<sup>14</sup> dla obu płci są w Polsce nadal wyraźnie niższe od przeciętnej europejskiej i niższe niż w większości krajów Unii Europejskiej. Wyższe wskaźniki zatrudnienia kobiet niż Polska (50,6%) mają: Dania (73,2%), Holandia (69,6%), Szwecja (71,8%), Finlandia (68,5%), Wielka Brytania (65,5%), a także Portugalia (61,9%), Estonia (65,9%), Czechy (57,3), Bułgaria (57,6%) i Rumunia (52,8%). Niższe mają jedynie Włochy (46,6%), Grecja (47,9%) i Malta (36,9%). Jeśli chodzi o mężczyzn, to w Polsce wskaźniki ich zatrudnienia są najniższe wśród 27 krajów unijnych (63,6%)<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Kongres Kobiet Polskich, *Raport Kobiety dla Polski, Polska dla Kobiet*, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2009.

<sup>13</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczna informacja o bezrobociu w Polsce*, maj 2010, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1446\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1446_PLK_HTML.htm) (data dostępu 02.07.2010).

<sup>14</sup> Wskaźnik zatrudnienia to procentowy udział osób mających pracę wśród ogółu osób w wieku 15 lat i więcej.

<sup>15</sup> Dane statystyczne za 2007 rok zaczerpnięte z Eurostat Yearbook 2009, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat\\_yearbook](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat_yearbook) (data dostępu 02.07.2010).

Tabela 1. Stopy zatrudniania według płci w państwach Unii Europejskiej w 2007 roku (w %)

Kraj	Wskaźnik zatrudnienia Kobiety	Wskaźnik zatrudnienia Mężczyźni
Austria	64,4	78,4
Belgia	55,3	68,7
Bułgaria	57,6	66,0
Czechy	57,3	74,8
Cypr	62,4	80,0
Dania	73,2	81,0
Estonia	65,9	73,2
Finlandia	68,5	72,1
Francja	60,0	69,3
Grecja	47,9	74,9
Hiszpania	54,7	76,2
Holandia	69,6	82,2
Irlandia	60,6	77,4
Litwa	62,2	67,9
Luksemburg	56,1	72,3
Łotwa	64,4	72,5
Malta	36,9	74,2
Niemcy	64,0	74,7
Polska	50,6	63,6
Portugalia	61,9	73,8
Rumunia	52,8	64,8
Słowacja	53,0	68,4
Słowenia	62,6	72,7
Szwecja	71,8	76,5
Węgry	50,9	64,0
Włochy	46,6	70,7
Wielka Brytania	65,5	77,3

Źródło: Eurostat Yearbook 2009.

Im niższy jest poziom wykształcenia, tym wyższe stopy bezrobocia. Najtrudniejsza na rynku pracy jest sytuacja osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym i podstawowym, a w szczególności kobiet o takim poziomie wykształcenia. Jednocześnie paradoksem jest to, że wśród osób najbardziej dyspozycyjnych i mobilnych, czyli panien i kawalerów wskaźniki bezrobocia są stosunkowo najwyższe. Równie wysoką stopę bezrobocia można zaobserwować wśród mężczyzn rozwiedzionych i wdowców. Najniższy stopień bezrobocia obserwujemy u mężczyzn żonatyh, a wśród kobiet – u mężatek i wdów<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet...*, op.cit., s. 135.

Obecnie w Polsce sektor prywatny zatrudnia 68% wszystkich pracujących, sektor publiczny – 32% (dane z 2010 roku). W 1992 roku tyle samo osób było zatrudnionych w obu sektorach. Wśród osób zatrudnionych w sektorze publicznym jest więcej kobiet: 56%, natomiast w sektorze prywatnym jest odwrotnie – 60% to mężczyźni. Wśród pracodawców i osób pracujących na własny rachunek 35% to kobiety (dane z 2009 roku).

### **Dyskryminacja ze względu na płeć**

Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego dyskryminacją jest bezprawne pozbawienie lub ograniczenie praw wynikających ze stosunku pracy albo nierównomierne traktowanie pracowników ze względu na cechy takie, jak płeć, wiek czy religia, a także przyznanie z tych względów niektórym pracownikom mniejszych praw niż te, z których korzystają inni pracownicy znajdujący się w tej samej sytuacji faktycznej lub prawnej<sup>17</sup>. Dyskryminację można podzielić na bezpośrednią, która występuje wtedy, gdy daną osobę traktuje się mniej przychylnie niż inną, mimo że są one w podobnej sytuacji, oraz pośrednią, która występuje wtedy, gdy przepisy lub praktyka powoduje określone negatywne skutki dla osób danej płci, religii, wieku itp. i jest to nieusprawiedliwione obiektywnymi czynnikami.

Jedną z przyczyn segregacji zawodowej ze względu na płeć był utrzymujący się przez stulecia zakaz wykonywania przez kobiety niektórych zawodów (nie było takich zakazów w stosunku do mężczyzn). W społecznej świadomości utrwaliło się przekonanie, że kobiety i mężczyźni są predestynowani do różnych zajęć. W Polsce jeszcze do 1996 roku obowiązywało prawo, które zakazywało kobietom wykonywania około 90 zawodów, w tym zawodu kierowcy autobusów, górnika, nurka. To rozporządzenie zostało zmienione i obecnie pozostał jedynie opis prac, których kobietom wykonywać nie wolno – są to zadania związane z dużym wysiłkiem fizycznym, nadmiernym hałasem, prace pod ziemią i na wysokościach<sup>18</sup>.

Dyskryminacja kobiet na rynku pracy zaczyna się już na etapie przyjmowania do pracy. Od kobiet wymaga się lepszego wykształcenia i wyższych kwalifikacji. Zadaje im się pytania związane z prokreacją, o liczbę dzieci, opiekę nad nimi. Mniejsza liczba ofert pracy jest skierowana bezpośrednio do kobiet. Pracodawcy mają skłonność do zatrudniania mężczyzn, i dlatego

<sup>17</sup> Zakaz dyskryminacji w miejscu pracy, <http://www.kobieta.gov.pl/?2,16,2> (data dostępu 26.08.2010).

<sup>18</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z 10 września 1996 r., Dz.U. Nr 114, poz. 545 ze zm.

kobiety stanowią większość bezrobotnych. Do branż<sup>19</sup>, w których dominują kobiety, należą ochrona zdrowia i pomoc społeczna (81%), edukacja (76%), pośrednictwo finansowe (70%) oraz hotele i restauracje (70%). Równowaga występuje w sektorze administracji publicznej i obronie narodowej (50% zatrudnionych to kobiety). W sekcji handlu i napraw panie stanowią 53% zatrudnionych, a w działalności usługowej o charakterze komunalnym, społecznym i indywidualnym – 52%. Do dziedzin zdominowanych przez mężczyzn należą: budownictwo (94% zatrudnionych to mężczyźni), górnictwo (89%), transport, łączność i gospodarka magazynowa (79%), wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (80%), przetwórstwo przemysłowe (66%) oraz obsługa nieruchomości i firm (55%)<sup>20</sup>.

Segregacja zawodowa ze względu na płeć występuje we wszystkich krajach, maleje jednak jej skala. Badacze odnotowują, że jest to następstwem między innymi tego, że mężczyźni coraz częściej podejmują pracę w zawodach do tej pory zdominowanych przez kobiety (edukacja, opieka pielęgniarstwa, bibliotekarstwo), a kobiety wkraczają coraz częściej w branże do tej pory będące domeną mężczyzn (policja, straż, inżynieria). Jest to bardzo pozytywne zjawisko, które pokazuje, że gdy kobiety i mężczyźni wykonują zawód do tej pory kojarzony z jedną płcią, często zyskuje on nową wartość i znaczenie. Spójrzmy choćby na zawód policjanta. Kobieta i mężczyzna wykonujący ten zawód wnoszą do niego nową jakość i większą różnorodność. Po pierwsze, mogą się nawzajem od siebie uczyć, a po drugie – więcej pierwiastka żeńskiego może sprawić, że zmaskulinizowana dotychczas policja staje się bardziej przystępna dla obywateli, zyskuje na empatii.

Długo utrzymująca się i dopiero ostatnio nieco złagodzona dyskryminacja kobiet na rynku pracy dotyczy nie tylko ograniczonego dostępu do niektórych zawodów, także takich, gdzie nie ma to żadnego zdrowotnego czy fizjologicznego uzasadnienia. Wyraża się ona również w niższych płacach. Kobiety zarabiają przeciętnie 18% mniej niż mężczyźni (dane GUS za 2009 rok). Dysproporcje w płacach są widoczne w każdej grupie zawodowej, także wśród urzędników, ale – co daje sporo do myślenia – najmniejsze zróżnicowanie płac jest w zawodach, do których kobiety wkroczyły stosunkowo niedawno (informatycy, kierowcy) lub w zawodach uznawanych tradycyjnie za kobiece, takich jak pielęgniarz, położna, nauczyciel szkół podstawowych i średnich. Szczególnie drastyczne są różnice występujące przy identycznym poziomie wykształcenia zawodowego. Kobiety zarabiają niecałe 70% tego, co mężczyźni z takim samym wykształceniem.

<sup>19</sup> Branże są podzielone według PKD, czyli Polskiej Klasyfikacji Działalności.

<sup>20</sup> E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet...*, *op.cit.*, s. 140.

Pojawia się pytanie: dlaczego kobiety zarabiają mniej, mimo że są tak samo albo lepiej wykształcone? Przede wszystkim dlatego, że kobiety, ze względu na macierzyństwo, opiekę nad dziećmi itp., uznawane są za mniej dyspozycyjną grupę pracowników. Sądzi się też, że z powodu obciążenia związanego z obowiązkami rodzinnymi kobiety są mniej wydajne. Ponadto bardzo częste jest przekonanie, że kobiety nie muszą dużo zarabiać, bo ich pensje są dodatkiem do wynagrodzenia mężów będących rzekomo „z natury rzeczy” głównymi żywicielami rodzin. To wszystko powoduje, że kobieta aplikująca do pracy poda kwotę mniejszą niż tę, którą zaproponuje mężczyzna<sup>21</sup>.

### **Uwarunkowane systemowe**

Zjawisko dyskryminacji kobiet jest uwarunkowane systemowo. Można zadać pytanie, kto w największym stopniu dyskryminuje kobiety. Oto próba podsumowania:

- Przede wszystkim dyskryminują pracodawcy i zwierzchnicy; wolą zatrudniać mężczyzn, bo uważają ich za pracowników bardziej dyspozycyjnych, nieobciążonych obowiązkami rodzicielskimi, w mniejszym stopniu korzystającymi z urlopów i zwolnień związanych z opieką nad dziećmi.
- Kobiety są dyskryminowane przez związki zawodowe i organizacje pracodawców, uczestniczące w negocjacjach zbiorowych. Organizacje te, z małymi wyjątkami, są zdominowane przez mężczyzn, toteż reprezentują przede wszystkim interesy mężczyzn. Tak więc problemy pracownic, mniej licznie reprezentowanych w strukturach związkowych, nie są dostrzegane.
- Osoby na wysokich stanowiskach w hierarchii służbowej zazwyczaj kierują się zasadą „zatrudniania swoich”, czyli mężczyzn, bo przede wszystkim mężczyźni pełnią funkcje kierownicze. Zarazem zdarza się bardzo często, że kobiety, którym udało się osiągać kierownicze stanowiska, zapominają o innych kobietach. Nie ułatwiają im awansu, w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy wykazują więcej solidarności z własną płcią.
- Można uznać, że w wielu przypadkach podmiotami dyskryminującymi kobiety są ich mężowie, tradycyjna organizacja rodziny bowiem to taka, w której mąż zarabia, a żona zajmuje się domem. Mężczyźni raczej nie są zainteresowani zmianą istniejącego podziału obowiąz-

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 151.



ków, gdyż istniejący jest dla nich korzystny. Efekt jest taki, że gdy kobiety pracują zawodowo, pracują i w domu, i poza nim.

- Należy dodać, że partie polityczne również należą do organizacji dyskryminujących kobiety. Liderzy partii to przede wszystkim mężczyźni, a członkami partii też przeważnie zostają mężczyźni, którzy następnie ustalają listy wyborcze. Ostatnio dość mocno dyskutowano na temat parytetów, wciąż jednak jest to tylko dyskusja. Nie zostały podjęte żadne wiążące decyzje, ponieważ parytety oznaczają ustąpienie miejsca kobietom, a to się nie podoba dotychczasowym liderom.

\* \* \*

W Unii Europejskiej rzeczywiste równouprawnienie kobiet to jeden z priorytetów w podejmowanych działaniach, także w polskim Sejmie prowadzone są dyskusje na ten temat. Organizuje się szkolenia dla kobiet, można starać się o różnego rodzaju dofinansowania. Ale rzeczywistość wciąż jest daleka od ideału. Od kobiet wymaga się o wiele więcej niż kiedyś, nie tylko tego, że będą świetnymi żonami, organizatorkami życia rodzinnego, matkami, ale także tego, że równolegle będą robiły karierę zawodową. Podobne są aspiracje kobiet, zwłaszcza młodych dziewcząt, które chcą realizować się zawodowo i rodzinnie, mimo że nierzadko są pozostawione z tym wszystkim same. Model partnerski rodziny ciągle jeszcze przede wszystkim jest obecny w teorii, nadal większość obowiązków codziennych spada na kobiety.

Spójrzmy na to jednak z zupełnie innej strony. Kobiety można uznać za bardzo dobrze zorganizowane. Skoro potrafią iść do pracy, a oprócz tego zająć się dziećmi, odrobić z nimi zadanie domowe, gotować, robić zakupy itd., *time management* w ich wydaniu jest prawdziwym mistrzostwem. Warto tego od nich się uczyć i warto ich umiejętności z tego zakresu wykorzystywać w szerszej skali. Organizacja czasu w ich wykonaniu jest rewelacyjna i może stanowić wyjątkowo cenny kapitał, tym bardziej użyteczny, że panie więcej uwagi niż mężczyźni przywiązują do działania intuicyjnego. W warunkach nowej ekonomii takie zarządzanie, gdzie nie nastawienie na zysk, walkę i szybki wzrost jest najważniejszy, a zrównoważony rozwój firmy i umiejętność przetrwania okresów kryzysowych, jest najbardziej pożądane. Okazuje się, że właśnie w tych wypadkach kobiety sprawdzają się rewelacyjnie. Nie ma więc żadnych powodów, by kobiety miały być gorzej traktowane na rynku pracy.

Uprzedzenia wobec aspiracji kobiet w tej dziedzinie muszą zniknąć, ponieważ nie mają żadnego racjonalnego uzasadnienia. Nowoczesne społeczeństwa ewoluują w kierunku ograniczania patriarchy, ku prawdziwemu

równouprawnieniu. XXI wiek to czas, w którym kobiety odkryły siebie, swoje możliwości i swój potencjał. To będzie wiek kobiet, choć trzeba mieć świadomość, że ten proces jeszcze trochę potrwa.

## Bibliografia

1. Dane statystyczne za 2007 rok, zaczerpnięte z Eurostat Yearbook 2009, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat\\_yearbook](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat_yearbook) (data dostępu 02.07.2010).
2. Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczna informacja o bezrobociu w Polsce*, maj 2010, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1446\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1446_PLK_HTML.htm) (data dostępu 02.07.2010).
3. Kongres Kobiet Polskich, *Raport Kobiety dla Polski, Polska dla Kobiet*, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2009.
4. Komisja Europejska, *Europa dla Kobiet*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Bruksela 2009.
5. Komisja Europejska, Sprawozdanie Komisji Europejskiej dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Równość kobiet i mężczyzn 2010*, Bruksela, 18 grudnia 2009 roku.
6. Komisja Europejska, *Zatrudnienie, sprawy społeczne, równość szans*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=pl> (data dostępu 21.06.2010).
7. Lisowska E., *Kobiety styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009.
8. Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa 2008.
9. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Najnowszy Raport Komisji Europejskiej w sprawie równości kobiet i mężczyzn*, <http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/komunikaty-topmenu-49/63-rowno-kobiet-i-mczyzn.html> (data dostępu 20.06.2010).
10. *Równość kobiet i mężczyzn*, Materiały Komisji Europejskiej, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=pl>, (data dostępu 20.06.2010).
11. *Zakaz dyskryminacji w miejscu pracy*, <http://www.kobieta.gov.pl/?2,16,2> (data dostępu 26.08.2010).

---

Sabina Klimek – dziennikarka i ekonomistka, absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Politechniki Mikkeli w Finlandii oraz Uniwersytetu St. Andrews w Szkocji, doktorantka w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, trenerka Polsko-Szwajcarskiego Centrum Przedsiębiorczości. Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu negocjacji, marketingu, technik sprzedaży i komunikacji w biznesie.

Mariusz Bednarek, Piotr Rusek

## **GLOBALIZACJA STEROWANIA JAKOŚCIĄ**

Do kluczowych problemów wymagających rozwiązania w zarządzaniu każdym przedsiębiorstwem jest sterowanie jakością. Znakomitym przykładem globalizacji sterowania jakością produkcji na świecie jest przemysł samochodowy. Międzynarodowa współpraca koncernów samochodowych produkujących materiały wyjściowe i eksploatacyjne, części, podzespoły i gotowe pojazdy doprowadziła do globalnej standaryzacji konstrukcji, technologii wyrobów, stawianych im wymagań jakościowych i eksploatacyjnych. Problemem dla nowoczesnych zakładów przemysłu samochodowego nie jest osiągnięcie odpowiednich standardów międzynarodowych. Znacznie bardziej skomplikowanym zadaniem jest utrzymanie ich w długim okresie.

Wiele zakładów przemysłu samochodowego o wysokim standardzie produkcyjnym nie jest w stanie zagwarantować wymaganego przez odbiorców poziomu jakości w takim ujęciu. Przekonały się o tym amerykańskie zakłady produkujące części do samochodów japońskich.

### **Zerwane kontrakty**

Japończycy zerwali z nimi kontrakty na dostawę części samochodowych do montażu nowych samochodów. Okazało się bowiem, że w 100 tys. elementów produkowanych w USA pojawiało się 4–5 elementów wadliwych, co stanowiło 0,04 do 0,05 promila wielkości dostawy. Japończycy byliby w stanie tolerować co najwyżej piątą część tych braków.

Problem wysokiej zawodności wyrobów w amerykańskim przemyśle samochodowym został podjęty przez grupę naukowców ze Stanford University w Stanach Zjednoczonych pod kierunkiem prof. P. Barkana (Department of Mechanical Engineering). Zespół ten stwierdził, że przyczynami powstawania wadliwej produkcji są: fluktuacja własności (na przykład materiału

półfabrykatu), błąd człowieka i złożoność produktu<sup>1</sup>. Fluktuacja własności na poziomie produkcji części może powstawać jako wynik zmienności (w ramach dopuszczalnych tolerancji): własności materiału półfabrykatu, temperatury, drgań w procesie, parametrów procesu, w zużyciu narzędzia, a nawet w przygotowaniu operatora. Na poziomie montażu produktu finalnego fluktuacje mogą powodować: zmienność ustawienia stanowiska montażowego, zmiana momentu zacisku montowanych elementów, niewspółosiowość, niedokładności w odczycie wskazań przyrządów montażowych itp., wszystko nawet w ramach dopuszczalnych tolerancji.

Hinckley ostrzega jednak, że poświęcenie uwagi wyłącznie wpływowi fluktuacji własności na problem powstawania wadliwej produkcji nie doprowadzi do oczekiwanej poprawy jakości produkcji. W znacznie większym stopniu na obserwowany poziom braków produkcyjnych wpływają inne przyczyny, zwłaszcza złożoność produktu. Możliwości wystąpienia błędu popełnionego przez człowieka są prawie nieograniczone na wszystkich etapach produkcyjnych, niemniej jednak, jak stwierdzono, w normalnych warunkach są to przypadki bardzo rzadkie. Natomiast złożoność produktu, która zależy w dużej mierze od konstruktora wyrobu, wywiera ogromny wpływ na obserwowany poziom braków.

### **Rezerwy do wykorzystania**

Wykorzystanie technik DFA (*Design for Assembly*) i DFM (*Design for Manufacturing*) opracowanych przez Boothroyda i Dewhursta<sup>2</sup> pozwoliło na pomiar złożoności produktu i liczbowe jej skorelowanie z ilością obserwowanych braków (metoda Pareto). Stwierdzono, że obniżenie poziomu braków można uzyskać przez istotne zmiany konstrukcji produktu, zmniejszenie jego złożoności oraz zmniejszenie liczby operacji produkcyjnych.

Rezerwy, które mogą być podstawą istotnego zmniejszenia wadliwej produkcji, istnieją również we właściwym zarządzaniu i sterowaniu jakością<sup>3</sup>. We wspomnianych zakładach amerykańskich sterowanie jakością produkcji (*Quality Control – QC*) odbywało się według tradycyjnego wzoru, gdzie za jakość produkcji odpowiedzialny był dział kontroli jakości, który zatrudniał

<sup>1</sup> C.M. Hinckley, *A global conformance quality model. A new strategic tool for minimizing defects caused by variation, error and complexity*, Doctoral dissertation, Stanford, December 1993.

<sup>2</sup> G. Boothroyd, P. Dewhurst, *Product design for assembly*, Boothroyd Dewhurst Inc., section 2, Kingston 1985.

<sup>3</sup> M.P. Groover, *Automation, production systems and computer-integrated manufacturing*, Prentice Hall, 2001.

grupę ekspertów i posługiwał się narzędziami statystycznymi, takimi jak wykresy kontrolne i reprezentatywne próbki statystyczne.

Brak większego zainteresowania innych działów zakładu problemem jakości, a także współpracy z pracownikami produkcji sprawiał, że odpowiedzialnością za jakość byli obciążani wyłącznie inspektorzy kontroli jakości, którzy wychwytywali źle wykonane sztuki i z tej racji pozostawali w ciągłym konflikcie z działem produkcji.

### **Rozwiązaniem problemu – TQM**

W zglobalizowanym przemyśle samochodowym rozwiązaniem problemu zapewnienia wysokiej jakości wyrobu jest TQM – *Total Quality Management*. Jego celem jest satysfakcja klienta, ciągła poprawa i zaangażowanie wszystkich biorących udział bezpośredni czy pośredni w procesie uzyskiwania jakości przez wyrób. Nowy produkt jest konstruowany i wytwarzany z myślą o jego jakości satysfakcjonującej klienta. Status klienta ma zarówno odbiorca produktu finalnego, jak i kolejne jednostki organizacyjne zakładu produkującego określony produkt. Przykładowo, klientem wydziału produkującego części jest oddział montażowy. Natomiast wydział produkujący części jest klientem dostawcy półfabrykatów. Producent wyrobu w dobrze rozumianym interesie klienta finalnego musi interesować się jakością uzyskiwaną przez dostawcę półfabrykatów, i dlatego dostawcy muszą być objęci specjalnym programem rozwoju dostawców<sup>4</sup>.

Duże zakłady przemysłu samochodowego współpracują z setkami, a niekiedy tysiącami dostawców. Wdrożenie programu jest więc poważnym zadaniem organizacyjnym i finansowym dla przedsiębiorstwa. Podstawowe cele sterowania jakością produkcji określa najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, które podejmując decyzję, odpowiada na wiele istotnych pytań określających strategię całego zakładu, na przykład, czy zakład chce być znany na rynku jako produkujący najtańsze wyroby, czy też jako gwarantujący najwyższą jakość rynkową, czy jakość produktu ma wyłącznie spełniać wymagania klienta, czy ma być od tych wymagań wyższa.

Odpowiedź na te pytania umieszcza problem QC w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa znacznie powyżej warsztatu produkcyjnego. Dążenie do poprawnego rozwiązania kwestii QC przenika całą organizację. Decyzje podjęte na poziomie konstrukcji wyrobu mają istotne znaczenie dla jakości, jaka może być osiągnięta na etapie produkcji. Pracownicy produkcji muszą

<sup>4</sup> Materiały niepublikowane autorów, *Meksykański przemysł samochodowy 1995–2004*.

zrozumieć, że kontrola końcowa wyrobu jest wysoce niewystarczająca dla zachowania jego wysokiej jakości. Pracownicy sami muszą kontrolować swoją pracę i nie zdywalać się na kontrolę produkcji, sądząc, że wychwyci ona wszystkie ich błędy.

Sterowanie jakością jest procesem ciągłego doskonalenia. Nigdy się nie kończy – ciągle doskonalą się konstrukcję i technologię, aby uzyskać lepszą jakość produkcji. Sterowanie jakością nie kończy się w chwili, gdy gotowy samochód zjeżdża z linii, lecz zostaje przekazane w ręce serwisu, który opiekuje się samochodem, aż do jego „śmierci technicznej”.

Zużyty samochód podlega recyklingowi. Konstruktorzy dbają o jakość recyklingu (łatwość jego przeprowadzenia) już na etapie konstrukcji nowego produktu. Wszystko to dzieje się z uwzględnieniem ISO 9000 (i standardów pochodnych). Stosowne procedury i diagramy sekwencji postępowania zostały opracowane dla wyrobów samochodowych firm światowych i zostały opublikowane w materiałach SAE. Wskaźniki oceny jakości zostały opracowane przez największe koncerny światowego przemysłu samochodowego i nie różnią się znacznie między sobą. Obowiązują na terenie całego świata.

Globalizacja konstrukcji i technologii w przemyśle samochodowym zaowocowała widoczną poprawą niezawodności samochodów i zwiększonym ich przebiegiem. Sięga on 400 tys. km dla samochodów osobowych i 1 mln km dla samochodów ciężarowych.

## Bibliografia

1. Hinckley C.M., *A global conformance quality model. A new strategic tool for minimizing defects caused by variation, error and complexity*, Doctoral dissertation, Stanford, December 1993.
2. Boothroyd G., Dewhurst P., *Product design for assembly*, Boothroyd Dewhurst Inc., section 2, Kingston 1985.
3. Groover M.P., *Automation, production systems and computer-integrated manufacturing*, Prentice Hall 2001.
4. Materiały niepublikowane autorów, *Meksykański przemysł samochodowy 1995–2004*.

---

Mariusz Bednarek – prof. dr hab. inż., pracownik naukowy Wydziału Inżynierii Technologii Politechniki Warszawskiej. Od blisko 30 lat wdraża rozwiązania z zakresu ciągłego doskonalenia zarządzania w przemyśle w Polsce, Ameryce Południowej, Kanadzie i USA. Jest ekspertem Unii Europejskiej oraz audytorem systemów jakości ISO 9000 i QS 9000. Był dyrektorem Center of Productive Technologies i profesorem na wydziale Industrial Engineering na Politechnice Monterrey w Meksyku oraz współpracownikiem General Motors Institute (USA).

Piotr Rusek – prof. dr hab. inż., pracownik naukowy Akademii Górniczo-Hutniczej, konsultant Instytutu Zaawansowanych Technologii Wytwarzania (IOS). Od 40 lat jest konsultantem przemysłu samochodowego i maszynowego w kraju i za granicą (Meksyk, Stany Zjednoczone).

Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

## **RAFY EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI<sup>1</sup>**

Kształcenie na odległość (*distance learning*), a w jego ramach e-learning opierający się na wykorzystaniu w nauczaniu elektroniki, w tym przede wszystkim Internetu, nie jest już nowością w naszym kraju. W części uczelni oraz w niektórych organizacjach gospodarczych (w ramach prowadzonych w nich szkoleń pracowniczych) podjęto próby nie tylko rozważenia koncepcji, jak wdrożyć ten szeroko już rozpowszechniony w świecie system, lecz także jego praktycznego stosowania. Nadal jednak w wielu przypadkach e-learning traktowany jest jako eksperyment i stosowany w dość ograniczonych formach, znacznie uboższych, niż podpowiadają to postępy w zakresie teorii efektywnego kształcenia na odległość i niż pozwalają na to doświadczenia innych, bardziej w tej dziedzinie zaawansowanych krajów.

Co więcej, oczekiwania wobec tych nowatorskich rozwiązań w sferze przekazywania i uaktualniania wiedzy są często – jeśli takie określenie jest w tym przypadku właściwe – stosunkowo tradycyjne. Potwierdzają to między innymi badania podjęte na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu (wówczas, gdy podjęto badania, noszącym jeszcze nazwę Akademii Ekonomicznej). Ich wyniki prowadzący badania: Maciej Kierzek i Marcin Tyburski przedstawili na łamach i stronach internetowych czasopisma „E-mentor”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego (grantu) „Rozwój wirtualizacji kształcenia w dziedzinie nauk ekonomicznych w gospodarce opartej na wiedzy”, realizowanych w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny K. Hejduk. Szersze omówienie wyników badań znajduje się w „Raporcie końcowym z realizacji projektu badawczego własnego 1h02d 017 30”.

<sup>2</sup> M. Kierzek, M. Tyburski, *Badanie potrzeb i oczekiwań studentów i pracowników w kontekście rozwoju e-edukacji w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, „E-mentor” 2005, nr 1, [www.E-mentor.edu.pl](http://www.E-mentor.edu.pl).



## Gorzej... z kadrami nauczającymi

Badania zrealizowano w październiku i listopadzie 2004 roku w Studenckim Kole Badań Operacyjnych AE w Poznaniu. Autorzy byli wówczas studentami tej uczelni na specjalności „systemy wspomagania decyzji menedżerskich”. Paradoksalnie, jedną z przeszkód w pełnym wykorzystaniu możliwości, jakie tworzy ta unowocześniona forma nauczania zdalnego (lub łączonego z tradycyjnym studiowaniem stacjonarnym jak na przykład *blended learning*), nie jest bynajmniej niechęć lub nieobycie osób nauczanych. Szczególnie osoby młode w przytłaczającej większości czują się w zmieniających się realiach komunikowania jak ryba w wodzie, bo też – jak podkreślają autorzy badań – z uzyskanych odpowiedzi wynika, że korzystanie przez studentów z Internetu stało się codziennością, chociaż stwierdzenie to dotyczy przede wszystkim osób studiujących w trybie dziennym (90%, wśród studentów zaocznych – 75%).

Gorzej jest z... kadrami nauczającymi. Z Internetu – tak odpowiadali pracownicy naukowcy biorący udział w badaniu – korzysta przeciętnie 4–5 razy w tygodniu 79% pracowników dydaktycznych, a z poczty elektronicznej – 78%. Praktycznie prawie co czwarty – piąty naukowiec mający być przewodnikiem studiującej młodzieży po obszarach wiedzy sam czuje się niepewnie tam, gdzie wiedza ta przekładana jest na język współczesnych środków technicznych. Trudno tego faktu nie wiązać z innym ustaleniem wynikającym z podsumowania ankiety: aż 31% respondentów wśród pracowników naukowo-dydaktycznych odpowiedziało, że nie wykorzystuje żadnych interaktywnych form wspierających nauczanie. A tych, którzy ze swobodą lub względną swobodą korzystają z nowych narzędzi docierania do wiedzy i jej przekazywania, niepokoi możliwość naruszenia praw autorskich. Dlatego 95% z nich jest skłonnych udostępniać materiały elektroniczne studentom, jednak tylko 23% zgadza się, aby ich treść (własność intelektualna) była ogólnodostępna w sieci.

To jedna z raf ograniczających szeroki i efektywny rozwój korzystania z opartych na e-learningu form nauczania w polskich szkołach wyższych, ale oczywiście nie jedyna. I chociaż trudno dopatrywać się w badaniach przeprowadzonych w jednej – wprawdzie dużej i znaczącej – uczelni, iż są one reprezentatywne dla całego polskiego szkolnictwa wyższego, jego stosunku do e-learningu i stanu zaawansowania w tej dziedzinie, niemniej są one sygnałem, że bardzo dużo zostało do zrobienia. Przede wszystkim badania te wskazują, że tworzone przez postęp techniki, procesy globalizacyjne, a także przez doświadczenia praktyczne w przodujących pod tym względem ośrodkach w świecie możliwości zastosowań nowoczesnego, elastycznego zdalnego nauczania są bez porównania bogatsze od tego, co już u nas jest.

Zwraca na to uwagę w artykule pt. *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning* Witold T. Bielecki<sup>3</sup>, kierownik Katedry Metod Ilościowych i Zastosowań Informatyki Akademii Leona Koźmińskiego (dawnej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego), współzałożyciel i pierwszy prezes zarządu Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce.

### **W świecie nowych możliwości, ale i mitów**

Pisze on: „Niespotykany dynamiczny rozwój środków telekomunikacji stworzył po raz pierwszy w historii świata warunki do nadania pojęciu »globalizacja« właściwej treści merytorycznej. Konsekwencją zachodzących procesów są zmiany w podejściu do wielu problemów, które, jak się wydawało, doczekały się ostatecznych standardów ich rozwiązywania”. Dotyczy to nie tylko pojęcia przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa, rynku, marketingu, stosowanych metod promocji, sposobów korzystania z informacji, kontaktowania się z klientem, dostawcą, a nawet pracownikiem itd., ale także na przykład przestrzeni, która staje się cyberprzestrzenią. Cechy globalnej gospodarki opartej na wiedzy, takie jak dynamizm (szybkość zachodzących zmian i znaczne skrócenie czasu realizacji decyzji), bardzo wysoka konkurencyjność (IBM, który w latach 60. miał około 2500 konkurentów, dzisiaj musi stawić czoła ponad 50 000), usieciowienie wspierające się na istnieniu i rozwoju rozległej sieci teleinformatycznej oraz indywidualizacja oferty dla ostatecznego nabywcy, rozciągnęły się także na wiele obszarów edukacji zarówno w ramach struktur oświatowych (szkolnictwo wszystkich szczebli), jak i poza nimi (szkolenie wewnątrz przedsiębiorstw czy korporacji, konsumenckie, obywatelskie itp.).

Tym pilniejszą koniecznością jest więc wyposażenie kadry nauczającej w odpowiednią do tego zadania wiedzę i umiejętności, obejmujące tworzenie niezbędnej do e-learningu infrastruktury (a przynajmniej rozumienia, o co w tym przypadku chodzi) oraz – może nawet przede wszystkim – w wiedzę i praktyczne umiejętności wykorzystania w dydaktyce narzędzi dostarczanych przez postęp techniki w sferze przekazywania informacji i interaktywnego komunikowania się. Rzecz dotyczy kadry nauczającej na wszystkich szczeblach kształcenia, nie tylko na poziomie szkół wyższych, ale również na wszystkich lub prawie wszystkich wcześniejszych etapach nauczania, w szkołach średnich, na kursach przygotowawczych do studiów wyższych itp. Bez tego trudno oczekiwać skutecznego przygotowania młodzieży do efektywnego korzystania z nowych form edukacji na dalszych etapach kształcenia i samokształcenia.

<sup>3</sup> W.T. Bielecki, *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning*, „E-mentor” 2007, nr 2.

Nowe narzędzia i możliwości kształcenia i doksztalcania spowodowały wzrost zainteresowania firm nowymi skutecznymi formami szkoleń czy trenin-gów już zatrudnionych w tych firmach pracowników. Pojawiły się nowatorskie inicjatywy w tej dziedzinie. Należą do nich na przykład tak zwany *lifelong learning* – permanentne szkolenie personelu w celu nadążania za najnowszymi trendami w wybranych dziedzinach czy szkolenia *just-in-time learning* (zdobywanie wiedzy na żądanie, to znaczy w momencie, kiedy pojawia się na nią zapotrzebowanie w firmie). „Należy jednak zaznaczyć – stwierdza Witold T. Bielecki – że dzisiejsze zmiany w nauczaniu wynikają nie tyle z odkrywania nowych metod nauczania, ile raczej z pomysłów na wykorzystanie masowo dostępnych nowych środków komunikowania się oferowanych przez te nowe technologie ICT (*Information-Communication Technology*). [...] Za wzrostem efektywności i możliwościami środków technicznych szybko podążają rozwiązania metodologiczne i organizacyjne”<sup>4</sup>.

Niekiedy jednak ogromna różnorodność i względna łatwość dostępu do narzędzi pozwalających stosować e-learning w praktyce kształcenia studentów, doksztalcania pracowników służącemu aktualizacji i wzbogacaniu kwalifikacji oraz na przykład w edukacji konsumenckiej jest gruntem, na którym wyrastają różne nieporozumienia. Nadal jeszcze utrzymują się mity tworzone i kolportowane przez krytyków edukacji dokonującej się w przestrzeni wirtualnej i stosowanych w niej narzędzi, dochodzą zaś obecnie do nich mity tworzone i rozpowszechniane wśród entuzjastów e-learningu. Zwraca na to uwagę między innymi Marek Hyla w *Przewodniku po e-learningu*<sup>5</sup>.

Takim dość częstym mitem jest przekonanie, że e-learning można wdrożyć niemal na poczekaniu, na przykład w dwa tygodnie. To oczywiście nieprawda. „Wdrożenie e-learningu – pisze cytowany autor – nie polega na instalacji systemu informatycznego (to faktycznie da się zrobić w dwa tygodnie), ale na gruntownym przemodelowaniu wybranych procesów korporacyjnych i zmianie postaw pracowniczych. Aby wdrożenie zakończyło się sukcesem, niezbędne jest podjęcie wielu dodatkowych działań mających niewiele wspólnego z technologią, które w dużych organizacjach gospodarczych trwają nieraz wiele miesięcy lub lat”.

Inny mit to zafascynowanie jednym rozwiązaniem, na przykład LMS (*Learning Management System*), i niedostrzeganie rozwiązań alternatywnych, też przecież istniejących („Teorię, że LMS to jedyne poprawne rozwiązanie, może głosić tylko osoba reprezentująca dostawcę takich właśnie środowisk

---

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 27–28 (*Wprowadzenie do e-learningu*).

informatycznych. Wiele firm z powodzeniem stosuje w e-learningu inne systemy lub wręcz obywa się bez nich”), to przekonanie, iż wdrożenie e-learningu jest szalenie kosztowne („Nakłady inwestycyjne związane z wdrożeniem e-learningu zależą od specyfiki wdrożenia. Na rynku polskim można znaleźć przykłady wdrożeń za pięć tysięcy i za pięćset tysięcy dolarów”) albo specyfika działania firmy pozbawia sensu instalowanie w niej e-learningu („Nikt nie twierdzi, że z wdrożenia e-learningu każda organizacja zawsze odniesie korzyść. Twierdzenie przeciwne świadczy jednak o dość pobieżnej wiedzy na temat możliwości i uwarunkowań nauczania wspieranego przez technologię”).

### **Nie każdy sposób jest dobry**

Dużo mitów wiąże się ze sposobem wdrażania e-learningu. Niektórzy, dążąc do obniżenia kosztów, uważają, że nie jest im potrzebna współpraca z kimkolwiek. Sami sobie dadzą radę, sami wszystko zrobią. Oczekują tylko zainstalowania systemu. „Ograniczenie wdrożenia do instalacji systemu przypomina nieco sprzedaż samochodu osobie, która nie tylko nie ma prawa jazdy, ale również nie wie, po której stronie drogi należy się poruszać. Na rynku polskim [dodajmy, także wielu innych krajów – przyp. I.H., W.G.] można znaleźć przykłady projektów, które polegały wyłącznie na instalacji. W większości wypadków stopień ich wykorzystania jest niemal zerowy”. Inwestorzy „oszczędni” stawiają z kolei na pierwszym miejscu cenę licencji na użytkowanie systemu, poszukują licencji najtańszych. Ale, podkreśla autor publikacji, cena licencji „to tylko jeden z czynników wpływających na ogólne koszty projektu. [...] Ważne są również: łatwość wdrożenia, warunki świadczenia wsparcia technicznego i bezpieczeństwo inwestycji – zakup nawet najlepszego i najtańszego rozwiązania, które za rok zniknie z rynku, pociągnie za sobą duże straty”.

Są też tacy, którzy wyobrażają sobie, że istnieją „na półce” gotowe uniwersalne systemy. Wystarczy nabyć jeden z nich i ma się sprawę z głowy. Otóż, twierdzi autor *Przewodnika po e-learningu*, gotowego systemu nie da się po prostu kupić. „Żaden renomowany dostawca nie sprzedaje swojego rozwiązania, gdyż uniemożliwiłoby to ponowną sprzedaż tego systemu innemu klientowi. Istnieją inne możliwości wykorzystania środowiska informatycznego, takie jak zakup bezterminowej licencji na używanie systemu, wynajęcie systemu lub jego wypożyczenie”<sup>6</sup>.

---

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

Bardzo konkretne zalecenia i ostrzeżenia odwołujące się do praktyki krajowej i światowej formułuje Zbigniew Marciniak z Uniwersytetu Warszawskiego, były przewodniczący Państwowej Komisji Akredytacyjnej. Pisząc o entuzjazmie, jakie nowe wirtualne technologie wywołują u wielu potencjalnych studentów e-edukacji i wśród przynajmniej części kadry nauczającej, podkreśla, że jest najwyższa pora, by „wypracować reguły, których przestrzeganie zagwarantuje na tak prowadzonych studiach jakość kształcenia nie gorszą od jakości studiów prowadzonych w tradycyjny sposób”<sup>7</sup>. Do reguł tych należy niezwykła staranność, z jaką muszą być przygotowane materiały przekazywane studium. „Na zajęciach audytoryjnych wykładowca może łatwo skorygować pomyłkę w notatkach; na zajęciach zaprogramowanych – miejsca na pomyłkę po prostu nie ma”. „Wysoka pracochłonność procesu produkcji materiałów do kształcenia na odległość może też być czynnikiem – kontynuuje swą myśl Zbigniew Marciniak – hamującym bieżące i stałe modyfikowanie zawartości wykładów. Tymczasem elastyczne modyfikowanie form i treści kształcenia jest jednym z podstawowych sposobów poprawiania jakości zajęć”.

Autor ostrzega przed zamykaniem studentów w wirtualnym kokonie. Pisze: „Na licznych kierunkach, dla zdobycia gruntownego wykształcenia niezbędne są zajęcia laboratoryjne. Tu nowe technologie informacyjne także oferują wiele możliwości. Mogą one jednak czasem prowadzić na manowce”. Niekiedy autentyczne laboratoria fizyczne, chemiczne itp. zastępowane są wirtualnymi, w których symulacja doświadczeń jest graficznie znakomita – tyle, „że pozbawia studenta bezpośredniego kontaktu z probówką, kolbą czy palnikiem”. Podobnie jest na kierunkach, gdzie pewne umiejętności trzeba wyćwiczyć, na przykład na medycynie sztuczne oddychanie czy na geologii pomiary geodezyjne. „Dlatego dla dobrej jakości kształcenia niezbędne jest zidentyfikowanie tych treści i umiejętności, których zdobycie wymaga ćwiczeń pod bezpośrednią opieką instruktora, a następnie włączenia odpowiedniej liczby godzin takich ćwiczeń do zakresu zajęć przeprowadzanych bezpośrednio ze studentem – nawet wtedy, gdy zajęcia audytoryjne oferujemy mu w wersji zdalnej”.

Trudnym do rozwiązania problemem jest dostęp do biblioteki. Proste odesłanie studentów do zasobów internetowych jest niewystarczające, gdyż powszechnie wiadomo, że „w światowej sieci krąży obok rzetelnej wiedzy mnóstwo śmieci”. Z tych powodów – uważa Zbigniew Marciniak – „do obowiązków uczelni podejmującej się kształcenia na odległość powinno należeć wybudowanie wirtualnej biblioteki, swoimi zasobami daleko wykraczającej

<sup>7</sup> Z. Marciniak, *Kształcenie na odległość – wyzwania i szanse*, [http://e-edukacja.net/trzecia\\_referaty/1\\_educacja.pdf](http://e-edukacja.net/trzecia_referaty/1_educacja.pdf).

poza notatki i materiały ćwiczeniowe do oferowanych zajęć i gromadzącej zweryfikowane co do jakości i aktualności bogate materiały pomocnicze”<sup>8</sup>.

Ilustracją nieporozumień, jakie towarzyszą wdrażaniu i rozwojowi e-learningu w Polsce (w tym *blended learningu* i *m-learningu*), oraz prób wyprowadzania wniosków ze zdobywanych doświadczeń są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w środowiskach akademickich Gdańska, Krakowa, Lublina i Warszawy przez dr Grażynę Penkowską z Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Gdańskiego. Ich autorka podkreśla, że zarówno wśród inicjatorów tej formy kształcenia w Polsce („entuzjastów i eksperymentatorów z tego zakresu, osób będących już dziś »fachowcami od e-edukacji« w polskiej przestrzeni edukacyjnej” – jak ich określa w zamieszczonej w „E-mentorze” relacji z badań<sup>9</sup>), jak i wśród studentów zdobywających w tej formie wiedzę nowoczesne kształcenie oparte na e-learningu uznawane jest za bardzo efektywne i przyjazne osobom z obu stron uczelnianej katedry. Ale z niektórych decyzji towarzyszących wdrażaniu e-learningu trzeba było z czasem się wycofać, ponieważ okazały się one krokami w niewłaściwym kierunku. Tak było na przykład z pomysłem nagrywania wykładów na kasety wideo (obecnie prawie całkowicie wyparte przez płyty CD i DVD oraz inne nośniki). Chodziło o wykłady z przedmiotów ścisłych uzupełnione prezentacją doświadczeń trudnych do wykonania w trakcie tradycyjnego wykładu odbywającego się w dużej auli uczelnianej.

### **Koszty – bariera trudna do przekroczenia**

Zakupiono kosztowną aparaturę montażową i zrealizowano pierwsze wykłady. Ich analiza uświadomiła przepaść jakościową między nagraniem amatorskim a profesjonalnym, a te są bardzo kosztowne. Wniosek: przygotowanie dobrych materiałów e-learningowych nie może być amatorskie, musi więc być kosztowne, koszty zaś związane z przygotowaniem materiałów e-learningowych były dla wielu pionierów tej formy nauczania trudną do przekroczenia barierą. Starano się więc je zminimalizować, niestety częściowo zaniżając jakość przygotowywanych materiałów dydaktycznych. W dodatku pierwsze materiały e-learningowe były na ogół prostą przeróbką na wersję sieciową tekstów i prezentacji używanych podczas zajęć tradycyjnych, co nie spełniało oczekiwań. Takie narzędzia realizowania nowoczesnego kształcenia zdalnego okazywały się edukacyjną pomyłką.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> G. Penkowska, *Polski e-learnig w opiniach ekspertów*, „E-mentor” 2007, nr 3 i 4.

Toteż, wyciągając stąd wnioski, już w trakcie pierwszych kursów doszło do przewartościowania pojęcia e-learningu. Jeden z pionierów, obecnie już ekspertów opisuje swoje dojrzewanie do dzisiejszego rozumienia e-learningu „jako przejście od dosłownego tłumaczenia słowa e-learning (rodzaj uczenia się za pomocą urządzeń elektronicznych) poprzez refleksję, że może bardziej adekwatnym terminem byłby e-teaching, by w końcu powiązać e-edukację z efektywnością uczenia się. E-learning jest, w jego opinii, formą dużo efektywniejszą od kształcenia tradycyjnego poprzez stworzenie uczniowi środowiska uczenia się. W tym środowisku stawiane są problemy (inspirujące zadania), dostarczane materiały w różnej formie (poszukiwanie rozwiązań), przeprowadzana dyskusja rozwiązań (forum). Czasem dyskusja jest polemiką i mobilizuje do poszukiwania dalszych argumentów, a więc motywuje do samokształcenia”<sup>10</sup>.

Nie dla wszystkich jednak w środowisku akademickim jest oczywiste, że dystrybucja materiałów w formie elektronicznej to jeszcze nie e-learning. Uczestnicy wywiadów byli zgodni: prowadzenie wykładu e-learningowego jest zupełnie inną formą zajęć niż prowadzenie wykładu tradycyjnego, z tego powodu niezbędne jest podczas przygotowywania wykładu online zwracanie uwagi nie tylko na warstwę merytoryczną, ale także włączenie przemyślanych form personalizacji zajęć. Wykład w sieci jest dostępny dla studentów w nim uczestniczących, można go wydrukować i spokojnie analizować. Z jednej strony stały kontakt w sieci ze studentami zapobiega przekłamanu treści, sprzyja wyjaśnianiu nieporozumień na bieżąco, z drugiej jednak – wykład e-learningowy jest dużym obciążeniem dla wykładowcy i studentów, ponieważ w trakcie jego trwania między obiema grupami dochodzi do wielu kontaktów tworzących złożoną strukturę poznawczo-emocjonalną. Rośnie więc niepomniernie odpowiedzialność za jakość tych kontaktów zarówno ze strony wykładowcy, jak i studentów. Wykład e-learningowy staje się bez porównania bardziej pracochłonny niż tradycyjny.

Przy okazji uczestnicy badań podjęli temat cech, jakie powinny charakteryzować nauczyciela online. Zdarzały się co prawda pojedyncze wypowiedzi, że „każdy nauczyciel może być e-nauczycielem”, było to jednak zdanie odosobnione. Pozostali stwierdzali: „Absolutnie nie każdy nauczyciel może być e-nauczycielem”, „Trzeba lubić wielogodziną pracę w sieci”, „Od nauczyciela w kształceniu zdalnym wymaga się znacznie większego zaangażowania i czasu” (z podkreśleniem znaczenia monitorowania przebiegu realizowanych kursów, pozwalającego na „wychwycenie i naprawę błędów w trakcie ich trwania”), toteż „Nie ma sensu zachęcać wszystkich do prowadzenia kursów

---

<sup>10</sup> *Ibidem*.

zdalnych, trzeba mieć pasję, lubić ryzyko i mieć czas”. Jeśli postępuje się odmiennie, klęskę ponosi i nauczyciel, i student.

Swe odpowiedzi na poszczególne pytania uczestnicy badań uzupełniali licznymi uwagami dodatkowymi. Oto niektóre z nich: „Ważne, by pokazywać dobre wzorce i zachęcać do uzupełniania zajęć tradycyjnych formami e-learningowymi”, „W przeciwieństwie do zajęć tradycyjnych po kursach zdalnych pozostają ślady w sieci, te złe także”, „Włączanie się ludzi do inicjatyw e-learningowych wynika często z ich chęci poznawczych, chcą się sprawdzić, nauczyć”, jednak „Zawsze pewnym problemem jest ocena nauczycieli, szczególnie, gdy dotyczy to osób utytułowanych”. Do tej niepełnej listy uwag uzupełniających dodajmy jeszcze jedną, wskazującą na obiektywne ograniczenia, z jakimi mają do czynienia osoby prowadzące zajęcia w systemie zdalnym: „W klasie nauczyciel widzi reakcje uczniów, dostrzega, kiedy są skupieni, a kiedy potrzebują dodatkowych bodźców”. Tej możliwości bieżącej obserwacji w systemie e-learningu praktycznie nie ma, a te formy, które dają się zastosować: interaktywność, równoległa praca w sieci itp., wymagają często dodatkowego, kosztownego wyposażenia technicznego i przede wszystkim specjalnych umiejętności zarówno wykładowcy, jak i słuchacza kursu, zarazem nie gwarantują pełnych wyników.

Uwaga końcowa Grażyny Penkowskiej, autorki przeprowadzonych badań i ich omówienia na łamach „E-mentora”: „Poważnym wyzwaniem dla osób przygotowujących kurs była wizualizacja materiałów, konsultowana najczęściej z zespołem ds. multimediiów. Zadaniem tego zespołu było przygotowanie oprawy graficznej, animacji, filmów wideo, filmów animowanych, symulacji itp. Te wszystkie elementy pełniły podwójną funkcję: pogładową i motywującą. Jednak, jak podkreślali wszyscy rozmówcy, motywowanie studentów należało przede wszystkim do nauczyciela, który pracował ze studentami i miał z nimi stały kontakt”. W tym systemie multimedia są konieczne, ale muszą być zawsze użyte w określonym celu. Tym zaś celem jest zagwarantowanie tego, by studia e-learningowe odznaczały się wysoką jakością.

## Bibliografia

1. Bielecki W.T., *Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na e-learning*, „E-mentor” 2007, nr 2.
2. Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
3. Kierzek M., Tyburski M., *Badanie potrzeb i oczekiwań studentów i pracowników w kontekście rozwoju e-edukacji w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, „E-mentor” 2005, nr 1, [www.E-mentor.edu.pl](http://www.E-mentor.edu.pl).
4. Marciniak Z., *Kształcenie na odległość – wyzwania i szanse*, [http://e-edukacja.net/trzecia\\_referaty/1\\_educacja.pdf](http://e-edukacja.net/trzecia_referaty/1_educacja.pdf).
5. Penkowska G., *Polski e-learnig w opiniach ekspertów*, „E-mentor” 2007, nr 3 i 4.



---

Irena K. Hejduk – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania ORGMASZ.

Wiesław M. Grudzewski – prof. zw. dr inż., członek korespondent Polskiej Akademii Nauk, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania ORGMASZ.

Cezary Rutkowski

## **KSZTAŁCENIE PRZYSZŁYCH ELIT**

W opublikowanym w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” artykule starałem się przedstawić (jednak dalece nie wszystkie) problemy i dylematy towarzyszące narodowej i międzynarodowej, a także naszej uczelnianej edukacji<sup>1</sup>. Chodziło zarówno o uzasadnienie konieczności szerszej i wspólnej refleksji, jak i zaproszenie do dyskusji. Chciałem tą publikacją zarówno zainspirować wspólne z Czytelnikami kwartalnika poszukiwania, jak te problemy i dylematy rozwiązywać przede wszystkim w uczelnianych realiach szkół wyższych specjalizujących się w kształceniu kadry menedżerskiej, jak i zachęcić do podjęcia trudu analizy, oceny, rozwinięcia (lub zanegowania) zamieszczonego poniżej autorskiego zbioru skonkretyzowanych propozycji – postulatów zmian i nowych rozwiązań organizacyjno-dydaktycznych.

Nie kryję, że odwołuję się głównie do doświadczeń wyniesionych z uczelni, z którą osobiście jestem związany: Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, wydawcy kwartalnika. Przypuszczam jednak, że podobne problemy i dylematy występują w wielu innych polskich szkołach wyższych na progu drugiej dekady XXI wieku. Zapraszam więc do lektury, ale i do konstruktywnej krytyki, do zgłoszenia nowych, lepszych, własnych pomysłów, postulatów. Niech dobrze służą naszej polskiej edukacji, a także uczelniom, które na co dzień współtworzymy.

Dla precyzji i zwięzłości wypowiedzi, przedstawiając w dalszej części artykułu propozycje i postulaty nasuwające się na tle przedstawionych w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości” faktów odnoszących się do sytuacji szkolnictwa wyższego oraz występujących w tej dziedzinie tendencji, celowo zachowałem maksymalnie skondensowaną formę – tylko punktuje oceny, wnioski i postulaty.

---

<sup>1</sup> C. Rutkowski, *Edukację zmieniać wspólnie, ale też – dla siebie i po swojemu*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2010, nr 4(5).

## Nowe rodzaje specjalności

Konieczne jest utworzenie na różnych kierunkach studiów powiązanych z gospodarką (choć zapewne nie tylko z gospodarką) nowych rodzajów specjalności. Byłyby to specjalności adresowane oraz zamawiane. Ponadto uczelnie mogłyby wystąpić z ofertą kompleksowej i stałej obsługi dydaktycznej firm i innych instytucji. Oto uzasadnienie i przewidywane korzyści wynikające ze zrealizowania tej inicjatywy.

Specjalność adresowana ukierunkuje kształcenie i jego efekty na skonkretyzowane cechy osobowo-zawodowe, wiedzę, umiejętności i zdolności pożądane czy użyteczne na pierwszych stanowiskach pracy dla określonej grupy zawodowej konkretnej branży (segmentu rynkowego). Profil i przebieg kształcenia określałaby uczelnia na podstawie własnych prognoz potrzeb rynku pracy. Celowe byłoby współdziałanie z organizacjami pracodawców, branżowymi itp. Przykładowe specjalności adresowane: menedżer działu handlowego branży, menedżer zarządzania kryzysowego gminy (powiatu), zarządzanie projektami w branży na przykład budowlanej, administrator wspólnot mieszkaniowych.

Ukierunkowanie specjalności powinno zapewnić wzrost wskaźnika zatrudnienia absolwentów. Byłyby to efekt podstawowy i jednocześnie – co szczególnie ważne jest dla uczelni niepublicznych, opierających swą działalność na zasadach komercyjnych – zwiększałby popyt na studia w uczelni stosującej takie rozwiązania. Wzmocnieniem siły motywacyjnej proponowanego rozwiązania byłaby – uzgodniona z pracodawcami – gwarancja zatrudnienia dla najlepszych.

Specjalność zamawiana byłaby ofertą uczelni dla korporacji, holdingów, organizacji pracodawców oraz dużych instytucji publicznych. I ona byłaby również ukierunkowana na konkretne grupy pracownicze. Zamawiający w zamian za zgodnie z oczekiwaniami oraz swymi potrzebami (ale i oczywiście ze standardami kształcenia) przygotowanie absolwentów – przyszłych pracowników, współuczestnicząc w planowaniu ich studiów, wnosiliby aport finansowo-rzeczowy na rzecz uczelni i studentów oraz gwarantowaliby zatrudnienie określonej puli absolwentów.

Ofertę należałoby zaadresować do największych i najbardziej rozwojowych, perspektywicznych potencjalnych odbiorców kształconych przez uczelnię kadr oraz wzbogacić ją o dodatkowe formy szkoleń i studiów podyplomowych. *De facto* byłaby to kompleksowa obsługa dydaktyczna korporacji czy instytucji, realizowana na podstawie wieloletniej umowy.

## Kształcenie zróżnicowane

Proponuję wdrożenie zróżnicowanych form i programów kształcenia dla grup studentów o różnym poziomie wejściowym wiedzy, różnej motywacji i zdolności uczenia się. Oto zwięzłe uzasadnienie tej propozycji i przewidywane korzyści.

Doświadczenia i obserwacje bieżące wskazują na istotne, głębokie zróżnicowanie populacji studentów (każdej grupy i rocznika) w zakresie woli, chęci, zdolności i zaangażowania w proces kształcenia. Wieloletnie osobiste obserwacje, na pewno nieprecyzyjne, ale chyba dość bliskie rzeczywistości nie tylko na tej uczelni, z którą obecnie jestem związany, pozwalają wyciągnąć następujące wnioski:

- około 10–15% studentów (określimy tę grupę symbolem A) jest wysoce zmotywowanych, zaangażowanych, zdolnych, kreatywnych, którym aktualny, uśredniony zakres i tempo studiów nie pozwalają wykorzystać posiadanego potencjału aspiracji i możliwości;
- 30% i więcej (grupę B) stanowią studenci o najniższej motywacji, ambicji i zaangażowaniu, minimalizujący wysiłek poznawczy, realizujący potoczne zasady dwóch lub trzech „Z”: „zakuć – zaliczyć – zapomnieć” lub tylko „zaliczyć – zapomnieć”. Ich postawę charakteryzuje zasada: byleby ukończyć studia... Dla tej grupy studentów aktualny zakres i program studiów (przy rzetelnej ocenie efektów) jest aż nadto uciążliwy i trudny. W stosunku do tej grupy aktualny program i aktualne rygory sprawdzania postępów nie wymagają zmian. Pomijam kwestię użyteczności społecznej tego typu absolwentów; pozostaje natomiast do rozstrzygnięcia przez organa kierownicze i samorządowe szkoły kwestia dbałości o autorytet uczelni, a ściślej mówiąc – relacji troski o ten autorytet do rachunku finansowego, wpływającej na utrzymanie lub zaostrzenie warunków rekrutacji, oceniania oraz promowania;
- około 50% studentów (grupa C) charakteryzuje się tym, że w znacznym stopniu dojrzewają oni życiowo i emocjonalnie w zależności od naszych oddziaływań dydaktycznych. Studenci ci swój stosunek do wiedzy, nauki, kształcenia, przyszłej pracy formują w toku studiów. W odniesieniu do tej grupy wskazane byłyby przedsięwzięcia typu: indywidualizacja podejścia wychowawczo-dydaktycznego, zaostrzenie rygorów sprawdzania i uzupełniania wiedzy, uatrakcyjnienie form, metod i technik kształcenia. Celem byłoby „przeciągnięcie” możliwie dużej części tych studentów do grupy A. Aktualny zakres i tempo studiów wymagałby jednak w tym kontekście zmian o charakterze regulacyjnym.

Przy założeniu racjonalności merytorycznej powyższej klasyfikacji wysilek organizacyjny uczelni i jej oferta dydaktyczna powinny koncentrować się na grupach A oraz C populacji studenckiej. Strategie typu „uśredniania” oraz „maksymalizacji liczby płatników czesnego” źle służą renomie i rozwojowi każdej szkoły wyższej, obniżają poziom przyszłych elit intelektualnych społeczeństwa. Potencjalne koszty rezygnacji (redukcji) kształcenia grupy B można równoważyć na innych polach działalności, a wzrost renomy uczelni wydatnie w tym pomoże w ciągu kilku zaledwie lat.

Jako jedną z możliwych form realizacji powyższych postulatów sugeruje między innymi zorganizowanie dla najbardziej przedsiębiorczych i dojrzałych życiowo studentów trybu dziennego i zaocznego, w tym kontynuujących biznes rodzinny, bądź wyodrębnionej formy kształcenia pod nazwą-hasłem „Mistrz Własnego Biznesu” (MWB). Nabór mógłby następować albo od początku studiów lub jako wybór specjalizacji na wyższych rocznikach. Dla najzdolniejszych, zaangażowanych, kreatywnych studentów trybu dziennego i zaocznego możliwe byłoby zorganizowanie względnie wyodrębnionej formy kształcenia pod nazwą-hasłem „Zarządzanie – I Liga” (Z1L). Nabór byłby dwójakiego rodzaju: od początku studiów lub jako wyróżnienie na wyższych rocznikach. Byłby to rozwinięty indywidualny tok studiów.

Jeszcze inna możliwość to zorganizowanie (po pierwszym roku studiów) ciągu dydaktycznego pod nazwą-hasłem: „Grupa Gwarantowanego Zatrudnienia” (GGZ). Stanowiłaby ją ilościowo określona, uzgodniona z pracodawcami-partnerami szkoły grupa studentów o najwyższych wskaźnikach postępu, utrzymująca ten poziom w kolejnych semestrach. Adresowana byłaby ona do studentów, dla których kwestia zatrudnienia jest priorytetowa. Nabór następowałby na podstawie wyników studiów po pierwszym roku. Kształcenie byłoby realizowane w formie rozwiniętego zindywidualizowanego toku studiów według planu uzgodnionego z pracodawcami.

I jako ostatnia propozycja: powołanie do życia instytucji, którą nazywam „Chmurą wiedzy i umiejętności”. Byłaby to wychodząca poza standardy ECTS i klasyfikacje przedmiotowe forma swobodnego, wolnego wyboru przez studenta zakresu kształcenia (spełniająca określone warunki). Ta forma byłaby adresowana do studentów najlepszych i „wiedzących po co przyszli, czego chcą”, z jasno określonymi motywacjami i celami (studenci zaoczni, podyplomowi, eksterni, e-learning).

Orientacja (koncentracja) na studentów najlepiej przygotowanych, najlepiej pracujących i rokujących wiąże się (obok innych przedsięwzięć implementacyjnych) z odpowiednim doбором kadr dydaktycznych, zdolnych i chcących realizować tę część misji, gotowych zerwać z tradycyjnym modelem kształcenia. Podobny warunek dotyczy kolejnej propozycji, którą jest postindustrialna orientacja.

## Postindustrialna orientacja

Postindustrialna orientacja misji i oferty dydaktycznej uczelni ukierunkowana byłaby na kształcenie przyszłych elit społeczeństwa pokapitalistycznego. Uczelnia niepubliczna nie musi i nie powinna powtarzać, kopiować błędnych założeń państwowego systemu edukacji: powszechności, taniości, demokracji, adekwatności do dzisiejszych potrzeb rynku pracy. Warunkiem rozwoju i efektywności finansowej uczelni niepublicznej może być prymat (liderstwo) w sektorze kształcenia kadr postindustrialnych, wyspecjalizowanych elit poznawczo-poszukująco-kreatywnych na potrzeby zarówno państwa, jak i „globalnej wioski” (a nie udział, konkurowanie w masowej edukacji słabo i średnio wykształconych kadr niemogących znaleźć pracy).

Kształcenie systemowo (multidyscyplinarnie) oraz multiprofesjonalnie przygotowanych, strategicznie mobilnych, odważnych intelektualnie kadr, elit zdolnych i chcących podejmować wyzwania jutra, tworzyć nową wiedzę i nowe rozwiązania zmierzałoby do kreowania „błękitnego oceanu”<sup>2</sup>. Tak zorientowana misja opierałaby się na filozofii szans, a nie zagrożeń, sięgałaby do segmentu rynku dziś nieobsługiwanego („raczkującego”), otwierałaby nowe możliwości i pozwalała uciec od konkurencji. Nakreślona ścieżka kształcenia pozwalałaby absolwentom łatwiej, szybciej i pełniej kapitalizować własne wykształcenie. Uczelnia natomiast, wysuwając się na pozycję lidera segmentu, mogłaby na rynku edukacyjnym określać warunki gry i narzucać jej reguły. Oczekiwany okres zwrotu inwestycji nie przekroczyłby kilku lat (pod warunkiem pełnego zakresu i tempa otwarcia oraz rzeczywiście nowatorskiego, a nie „poprawionego”, „trochę innego” podejścia).

Kuźnią elit mogłyby być również studia kompleksowe, zintegrowane, międzykierunkowe, ustawione pod kątem problemów funkcjonowania człowieka i społeczeństwa, a nie – abstrakcyjnej i anachronicznej klasyfikacji nauk, przedmiotów. A.N. Whitehead stwierdził ponad sto lat temu: „Istnieje tylko jeden przedmiot nauczania – ŻYCIE w jego różnych przejawach”. A tymczasem my: „Badamy, prognozujemy, ale... stworzyliśmy paradoks, w którym każda z dyscyplin każdej dziś nauki, w sposób wyspecjalizowany i fragmentaryczny ujmuje różne, ją interesujące, aspekty rozwoju, każda operuje własnym językiem, metodami, dostrzega własne problemy, a tymczasem ogromna większość rzeczywistych problemów współczesności i przyszłości ma charakter interdyscyplinarny i systemowy” (J. Stacewicz).

<sup>2</sup> Nawiązanie do idei W. Chan Kima i R. Mauborgne’a w: *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Dynamicznie, lawinowo wprost narastająca konieczność interdyscyplinarnego i ponaddiscyplinarnego podejścia do rozwiązywania coraz bardziej złożonych i współzależnych problemów praktyki, nauki i dydaktyki w sposób naturalny powoduje coraz częstsze i głębsze nakładanie się zarówno przedmiotów poznania wielu dziedzin, dyscyplin, jak i pól aktywności poszczególnych komórek organizacyjnych dydaktyki i praktyki, wyodrębnionych na podstawie wczorajszych klasyfikacji, podziałów teoretycznych i koncepcji organizacyjnych. Istotą postulatu jest wdrożenie na uczelni systemu studiów zorientowanych przede wszystkim na przygotowanie absolwentów do kompleksowego, wieloaspektowego podejmowania i rozwiązywania konkretnych typów problemów, zadań, w konkretnych typach sytuacji w obszarze związanym z kierunkiem studiów oraz przyszłą pracą zawodową, z wykorzystaniem wszelkiej możliwej i potrzebnej wiedzy z dowolnej dziedziny nauki i praktyki.

Dla społeczeństwa – odbiorcy naszej działalności – wszelkie tabele klasyfikacji nauk, siatki przedmiotowe, standardy i inne podstawy dzisiejszej naszej organizacji i realizacji studiów nie mają najmniejszego znaczenia. Społeczeństwo oczekuje absolwentów przygotowanych do intelektualnego i organizatorskiego przewodnictwa w rozwiązywaniu aktualnych i przyszłych problemów, zadań tej społeczności. Toteż zamiast anachronicznej, klasowo-przedmiotowej konwencji organizacyjnej studiów należy ukierunkować je na wieloaspektowe, szerokie, systemowe ujmowanie problemów. Koniecznością staje się multidyscyplinarność podejścia wykorzystującego i integrującego dorobek różnych dziedzin i dyscyplin nauki oraz obszarów praktyki (wszelkich, które mogą być użyteczne w rozwiązywaniu problemów czy zadań danego obszaru), poszukiwanie wiedzy najnowszej, kreowanie rozwiązań najlepiej korespondujących z wyzwaniem i potrzebami przyszłego bytu i rozwoju, prognozowanymi warunkami ich urzeczywistnienia. Konieczne w procesie dydaktycznym staje się przy tym nastawienie bardziej na poszukiwanie i kreowanie nowych rozwiązań niż kompilację, adaptację czy modyfikację współczesnych podejść i ujęć.

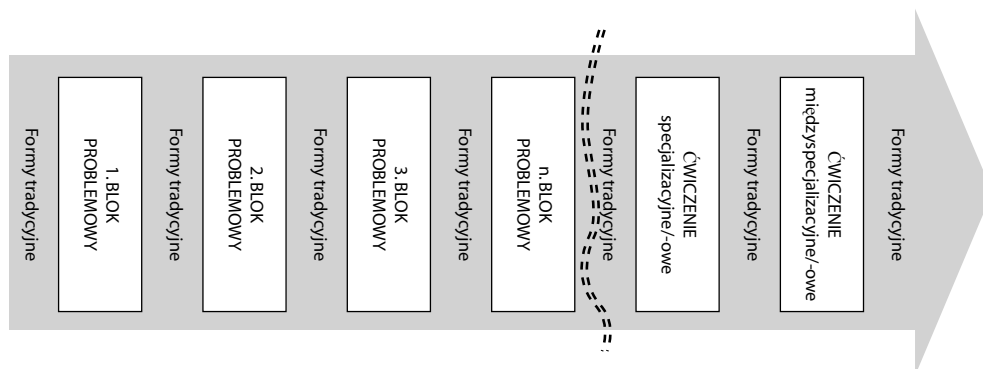
### **Studia problemowo-blokowe**

Ze względów formalnych działania te muszą być możliwie zgodne z istniejącymi regulacjami normatywnymi. Ale nawet one nie narzucają już dziś na przykład nazw przedmiotów ani doboru treści kształcenia według dyscyplin czy specjalności nauki, wiedzy. Założeniem wyjściowym do przedstawionych poniżej propozycji jest określenie w ramach poszczególnych, szeroko postrzeganych dziedzin, multikierunków studiów, konkretnych zbiorów wyzwań (problemów) o największym znaczeniu społecznym, cywilizacyjnym

i jednostkowym. Tok studiów wyznaczałaby merytorycznie i dydaktycznie określona sekwencja, kolejność studiowania poszczególnych bloków według typów wyzwań (problemów), a więc celów, warunków, środków, metod, technik, narzędzi ich rozwiązywania, różnych pojedynczych i złożonych aspektów.

Podstawową metodą kształcenia byłoby zespołowe rozwiązywanie problemów. Wspierałyby je i uzupełniały inne, w tym tradycyjne formy (wykłady, seminaria, ćwiczenia, konsultacje). Ich zasadniczymi funkcjami byłoby przygotowanie do pracy zespołowej oraz konsumpcja jej rezultatów (organizacja uzyskanej wiedzy oraz umiejętności, włączenie ich w system, identyfikacja możliwości i warunków implementacji praktycznej). Szczególną rangę miałyby w tej formie udział specjalistów-praktyków oraz zajęcia warsztatowo-ćwiczeniowe.

Praca zespołowa nad konkretnymi, rzeczywistymi problemami sprzyja przygotowaniu zawodowemu, polaryzuje zdolności (menedżerskie, przywódcze, administracyjne, specjalistyczno-wykonawcze) studentów. Zarys organizacji studiów problemowo-blokowych oraz przykładową strukturę jednego z bloków ilustruje schemat.



	Pn	Wt	Śr	Cz	Pt			
PRZYGOTOWANIE	Inauguracja bloku: wprowadzenie w sytuację probl., postawienie zadań	wykłady, inform., spotkania wg potrzeb zesp.	Praca w zespołach: projektowanie rozwiązań	Praca w zespołach: projektowanie rozwiązań szczegółowych	Praca w zespołach: Przygotowanie prezentacji i uzasadnień rozwiązań	SAMOKSZTAŁCENIE		
	Wykład wprowadzający eksperta							
	Sesja pytań i odpowiedzi	Praca w zesp.: wstępna koncepcja rozw. problemu	Prezentacja koncepcji wstępnej, dyskusja, zmiany				KONSULTACJE	KONSULTACJE
	Organizacja pracy zespołowej							
	Praca w zespołach, koncepcja pracy							
				Dyskusja i ocena				
				Podsumowanie, zadania do samodoskonalenia				



W realizacji programu nauczania każdego z bloków z założenia uczestniczyliby specjaliści wielu dziedzin. Podejmowałiby oni wszelkie możliwe aspekty właściwe danemu problemowi. Doświadczenie wskazuje, że na przykład rozwiązanie dowolnego problemu z zakresu zarządzania wymaga bezpośredniego udziału psychologów, socjologów, ekonomistów, finansistów, często także politologów czy historyków. Szczególną szansę spełnienia oczekiwań związanych z taką modyfikacją sposobów i charakteru nauczania mają uczelnie o profilu wielokierunkowym, one też mają istotną przewagę konkurencyjną. Tego rodzaju formy kształcenia są od lat wykorzystywane w wielu ośrodkach zagranicznych (na przykład w USA, we Włoszech), z powodzeniem wdrożyliśmy podobne rozwiązanie w kształceniu podyplomowym kierowniczych kadr Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP w Akademii Obrony Narodowej.

Podział na formy studiów problemowe i tradycyjne pod względem czasowym, zasobowym itp. jest uwarunkowany wielostronnie. Powinien się on dokonywać oddzielnie dla każdego poziomu i rodzaju grupy. W kształceniu większości studentów, a więc studentów reprezentujących ze względu na swą postawę grupy określone uprzednio jako C i B, podejście kompleksowe, multidyscyplinarne do procesu nauki powinno współgrać z ukierunkowaniem na maksymalizację pożądaną przez pracodawców użyteczności zawodowej na pierwszych stanowiskach pracy, jakie podejmą. Tak więc powinno być ukierunkowane na zwiększenie ich szans zatrudnienia. W istocie chodziłoby w tym przypadku o przygotowanie licznej, dobrej, pożądaną społecznie grupy zawodowej rzemieślników biznesu i organizacji publicznych, zdolnych do podejmowania zadań, rozwiązywania rzeczywistych, aktualnych w bliższej perspektywie czasu, problemów firm i instytucji.

Do tej grupy odnoszą się wskazane na początku tego artykułu oferty „gwarantowanego zatrudnienia” oraz „mistrza własnego biznesu”. W planowaniu kształcenia tej grupy udział partnerów-pracodawców powinien być maksymalnie duży.

W przypadku grupy A oraz części grupy C kształcenie powinno być ukierunkowane na rozwijanie kreatywności, zdolności twórczych, kierowniczych i lidarskich.

W związku z radykalizmem proponowanych zmian należałoby je wdrażać stopniowo, zaczynając od utworzenia zespołów pilotażowo-eksperymentalnych na wybranych kierunkach. Wynikające z nich koszty bezpośrednie, obciążające budżet uczelni, wiążą się jedynie z finansowaniem udziału ekspertów oraz organizacją ćwiczeń.

## **Oferta dla licealistów**

Naukowo udokumentowana jest niewspółbieżność procesów znacznego obniżania się wieku rzeczywistego dojrzewania poznawczego, intelektualnego młodzieży, będącego efektem między innymi masowej informatyzacji i kultury oraz utrzymywanie anachronicznych standardów wiekowych kształcenia wyższego. Wielkość owego dysonansu wiekowego specjaliści szacują na kilka, a nawet kilkanaście lat. Obecnie istotną część populacji uczniów szkół średnich charakteryzuje pełna zdolność poznawcza, gwarantująca możliwość podjęcia kilka lat wcześniej studiów na poziomie wyższym. Niebagatelną kwestią jest też stres właściwy podjęciu studiów, innej organizacji życia, zmianie środowiska itd.

Do tej grupy młodzieży – stanowiącej kolejny, nieobsługiwany dziś, stwarzający szanse liderstwa rynek – można skierować dodatkową ofertę edukacyjną. Mogłaby to być oferta dwojakiego rodzaju: prostudiów oraz specjalnie dla nich pomyślanego indywidualnego toku studiów. Prostudia byłyby realizowane równoległe z nauką w starszych klasach szkoły średniej (w ograniczonym zakresie czasowym i w dogodnych terminach). Celem byłoby przygotowanie mentalne, organizacyjne i metodologiczne do bezstresowego podjęcia studiów w normalnym terminie (z możliwością wcześniejszych zaliczeń i wcześniejszego ukończenia w ramach indywidualnego toku studiów). Natomiast oferta indywidualnego toku studiów, rozpoczynanych równoległe z nauką w starszych klasach szkoły średniej, polegałaby na stworzeniu możliwości wyprzedzającego ukończenia szkoły średniej, pełnego zakresowo kształcenia na poziomie wyższym na kierunkach i specjalnościach odpowiadających zainteresowaniom, ambicjom szczególnie dojrzałej i uzdolnionej młodzieży. Stworzy to możliwość wcześniejszego podjęcia studiów równoległych na innych kierunkach lub studiów na poziomie trzecim.

Propozycja ta łączy się z wcześniejszym postulatem kształcenia elit. Poziom organizacyjnego przygotowania i jakości realizacji procesu edukacyjno-wychowawczego tej formy studiów musi być szczególnie wysoki, bo tylko wtedy możliwe jest odniesienie sukcesu. Realizacja powyższej propozycji pozwoliłaby maksymalnie wcześnie przyciągnąć do ambitnego kształcenia na poziomie wyższym najzdolniejszą młodzież. Nastąpiłoby także podniesienie prestiżu uczelni podejmujących takie działania oraz przyczyniałoby się do osiągnięcia przez nie lepszych wyników finansowych.

---

Cezary Rutkowski – dr hab., inż., profesor Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach zarządzania strategicznego. Główne obszary zainteresowań naukowych to teoria i praktyka strategii, polityka i zarządzanie strategiczne w organizacjach biznesowych i niebiznesowych, organizacje, zarządzanie i liderzy w świecie, dydaktyka szkoły wyższej.

Jerzy Bartnik

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ BEZ TAJEMNIC**  
**Jan Klimek, Sabina Klimek**  
**Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010**



Tak się złożyło, że o książce, która niedawno trafiła do rąk Państwa: *Przedsiębiorczość bez tajemnic* dwojga autorów – profesora Szkoły Głównej Handlowej i zarazem przedsiębiorcy oraz działacza rzemieślniczego, dr hab. Jana Klimka, a także jego córki, doktorantki Szkoły Głównej Handlowej, Sabiny Klimek, dziennikarki, ekonomistki, trenera Polsko-Szwajcarskiego Centrum Przedsiębiorczości, miałem okazję już wcześniej przedstawić swą opinię. Zasłużone dla polskiej nauki toruńskie Wydawnictwo Adam Marszałek, przygotowując do druku nową pozycję poświęconą działalności biznesowej, zwró-

ciło się do mnie jako do przedsiębiorcy i reprezentanta środowiska małych i średnich przedsiębiorstw, prezesa Związku Rzemiosła Polskiego o opinię, czy i w jakim stopniu książka ta, adresowana przede wszystkim (choć nie wyłącznie) do tego kręgu czytelników, spełnia deklarowane oczekiwania.

Moja wypowiedź w tej kwestii została umieszczona w książce jako swego rodzaju wprowadzenie – i opinię zawartą w tej wypowiedzi potwierdzam. Nie ukrywam, że do lektury przystępowałem z wahaniem. Sam jestem przedsiębiorcą, jak sądzę doświadczonym, obytym też z kierowaniem wielką korporacją, jaką jest ZRP, i współkierowaniem Europejską Unią Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Co więc Autorzy mogli wobec mnie odkryć ze sfery zarządzania i przedsiębiorczości, co byłoby obszarem nieznanym? Przyznam, że lektura zaskoczyła mnie. Pisałem: „Po przeczytaniu kilkunastu stron stwierdziłem, że znajduję na kartach tej książki sprawy i rzeczy nie tyle mi obce, ile pokazane z zupełnie nowej perspektywy, w zupełnie nowym i niezwykle interesującym świetle. Dalsza lektura książki okazała się nie tylko pasjonująca, niczym najlepsza powieść sensacyjna; każdy kolejny rozdział był dla mnie odkrywaniem na nowo, z tej zupełnie nowej perspektywy, zagadnień,

z którymi stykam się na co dzień w praktyce – zarówno we własnej firmie, jak i w organizacji, jaką mam zaszczyt od kilku lat kierować”.

Bardzo rzadko autorami publikacji naukowych na temat przedsiębiorczości czy zarządzania są przedsiębiorcy i jednocześnie czynni w nauce teoretycy tej dziedziny wiedzy, którzy są w stanie na podstawie własnych doświadczeń weryfikować efekty podejmowanych dociekań badawczych. Do tych nielicznych wyjątków należą Autorzy książki, i dlatego ich rozważania o przedsiębiorczości, spojrzenie na problemy, z którymi każdy przedsiębiorca się styka i musi rozwiązywać, są tak cenne. Są bowiem spojrzeniem „od środka”, a praktyk widzi wiele spraw ostrzej i wyraźniej niż ktoś, kto sprawy te zna wyłącznie z lektur czy prowadzonych z zewnątrz obserwacji. Praktyk i zarazem naukowiec jest w stanie pełniej wykorzystywać efekty swych studiów do teorii zarządzania firmą, do wskazywania coraz to nowych obszarów, które każdy przedsiębiorca musi umieć dostrzec i pojawiające się na tych obszarach problemy rozwiązywać.

Praktyczna weryfikacja teorii naukowych czy też naukowe podejście do praktyki zaowocowały wieloma bardzo interesującymi publikacjami naukowymi i popularnonaukowymi, które można znaleźć w dorobku Autorów, a zwłaszcza w dorobku prof. Jana Klimka. *Przedsiębiorczość bez tajemnic* jest jedną z bardziej interesujących w tym dorobku pozycji, ale bynajmniej nie jedyną. W samym tylko Wydawnictwie Adam Marszałek ukazały się w ostatnim czasie publikacje dotyczące podobnej tematyki – obszaru małych i średnich przedsiębiorstw. Są to: *A co z naszą przedsiębiorczością?*, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, *Doskonalenie efektywności małych i średnich przedsiębiorstw czy Hermeneutyka przedsiębiorczości*.

Autorzy wiele uwagi poświęcają mikrofirmom i małym firmom, w tym rodzinnym. Firmy te zatoczyły swoje koło w historii przedsiębiorczości – od nich wszystko się kiedyś zaczęło. Na ich podstawie powstały i rozwinęły się firmy średnie, duże, a w końcu gigantyczne przedsiębiorstwa ponadnarodowe (przykładem jest firma Billa Gatesa). Obecnie obserwujemy, nazywany naukowo restrukturyzacją, proces odwrotu od tych organizacji, siłą rzeczy zbiurokratyzowanych i ograniczonych w swej działalności gąszczem procedur, na rzecz małych lub najwyżej średnich przedsiębiorstw. Giganty utrzymują się i mają szansę bytu głównie w niektórych gałęziach gospodarki – na przykład w przemyśle zbrojeniowym, samochodowym i lotniczym – i to w symbiozie z przedsiębiorstwami sektora MSP jako wyspecjalizowanymi poddostawcami, kooperantami, uczestnikami outsourcingu itp. To bowiem małe firmy są elastyczne, zdecydowanie szybciej i dużo taniej dostosowują swoją działalność do stale zmieniających się potrzeb rynku, to one zapewniają najwięcej stosunkowo tanich miejsc pracy. To one wreszcie w decydującym stopniu kształtują

kulturę gospodarczą i poziom rozwoju gospodarczo-społecznego na szczeblu lokalnym czy regionalnym.

W małej firmie, gdzie bardzo często przedsiębiorca stale i osobiście uczestniczy w procesie wytwarzania dóbr czy świadczenia usług, może się bez skrepowania realizować dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami. Szczególnie wyraźnie widać to w firmach rodzinnych (osobiście prezentują poglądy, że początków dialogu społecznego nie należy szukać w dziewiętnastowiecznej gospodarce wczesnokapitalistycznej, kiedy powstawały pierwsze związki zawodowe, lecz znacznie wcześniej, bo już w XIV–XV wiekach w cechach rzemieślniczych; to w tych strukturach pomiędzy mistrzami, czeladnikami, uczniami ustalano na przykład poziom wynagrodzeń czeladniczych czy opłaty za terminowanie obowiązujące w danej branży czy na danym terenie).

Bardzo interesujące i inspirujące są zawarte w książce rozważania na temat metod i technik przewidywania przyszłych zdarzeń determinujących sytuacje przedsiębiorstwa „tu i teraz” oraz „tam i wtedy”, czyli w przyszłości. Przedstawiono zestaw narzędzi, które – odpowiednio dobrane przez przedsiębiorcę – pozwolą z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć przyszłe zdarzenia i odpowiednio do tych przewidywań budować strategię firmy. W kolejnych rozdziałach Autorzy wskazywali między innymi na główne i pomniejsze „grzechy” popełniane czy to w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, czy też już na starcie, w momencie podejmowania decyzji o zaangażowaniu się w przedsięwzięcie biznesowe. Krótka ankieta zaproponowana w rozdziale podejmującym ten temat, zatytułowana „Rachunek sumienia przedsiębiorcy”, pozwoli każdemu uzmysłwić sobie, jakie błędy popełnia. A świadomość popełnianych błędów to połowa sukcesu w ich eliminowaniu.

W tym miejscu uwaga krytyczna: Autorzy bądź wydawca powinni więcej uwagi poświęcić doprowadzeniu pod względem graficznym proponowanej ankiety do takiego stanu, by Czytelnik mógł po prostu zeskanować lub skserować jej arkusz i zastosować jako gotowy formularz w firmie, którą prowadzi. Inna krytyczna uwaga: sporo w książce korektorskich przeoczeń. Mimo że nie zniekształcają one myśli Autorów ani biegu narracji, są jednak dokuczliwe, a w książkach tak cenionego i zasłużonego wydawcy po prostu nie powinny się zdarzać.

Kolejny rozdział poświęcony jest kryzysowi w firmie. Warto mieć świadomość, jakie są główne czynniki powodujące w przedsiębiorstwie trudności. Jest ich wiele i ich lista przedstawiona w książce (podobnie jak lista „grzechów” przedsiębiorcy) nie jest pełna, co podkreślają Autorzy. Trudności te, nieusunięte lub nieograniczone w porę – przez zmianę stylu zarządzania, zmianę asortymentu czy zmianę lub zawężenie rynku – w krótkim czasie mogą doprowadzić do niekontrolowanego pogorszenia się sytuacji firmy, a w końcu

do kryzysu, z którego firma się już nie podniesie. Należy mieć świadomość, że skutki kryzysu dotkną nie tylko przedsiębiorcę. Odczują go także – być może nawet bardziej dotkliwie – także pracownicy, kooperanci, społeczność lokalna. Odpowiedzialny przedsiębiorca musi takie sytuacje przewidywać i starać się opracować dla swych działań plan B, który pozwoli firmie przetrwać trudny czas. Autorzy starają się odpowiedzieć, jak to zrobić.

Warto przy okazji odnotować, że często kryzys w firmie jest ściśle powiązany z ogólną niekorzystną sytuacją na rynku (ostatnie lata były tego przykładem). Mikrofirmy i małe firmy właśnie dzięki swej elastyczności i mobilności przetrwały pierwsze skutki tego kryzysu. Wyrażam jednak pogląd, że firmy, które nie opracowują już teraz planu B, w niedługim czasie mogą zostać bardzo dotkliwie dotknięte odroczoneymi w czasie skutkami tego kryzysu. Podobne zjawiska obserwowaliśmy bezpośrednio po wejściu Polski do Unii Europejskiej, dość jednak szybko małe i średnie przedsiębiorstwa odzyskały równowagę i co więcej – w nowej sytuacji odnalazły impuls do przyspieszenia swego rozwoju. Podobnie może być i teraz, paradoksalnie bowiem dla niewielkich firm kryzysy ogólnogospodarcze mogą być szansą. Ale tylko „pragmatyczni wizjonerzy” – na ich temat jest w książce sporo celnych uwag i spostrzeżeń oraz praktycznych zaleceń – mający umiejętność zarządzania zmianą i dysponujący właściwie zbudowanymi relacjami i kanałami komunikowania się ze swoimi współpracownikami i podwładnymi, partnerami biznesowymi itp., są w stanie wykorzystać taką szansę.

Dla skorzystania z niej niezbędne jest wzajemne zaufanie i wspólnota interesów szefa i załogi. Takie relacje panują w większości małych firm rzemieślniczych (i z tego powodu „uzwiązkowienie” w tego typu firmach jest na poziomie niemal zerowym).

Przed dzisiejszym przedsiębiorcą, bez względu na to, czy jest on przedsiębiorcą mikro, małym, średnim czy dużym, stoi także wiele innych wyzwań. Dużo mówi się obecnie o kapitale ludzkim, innowacyjności, ochronie środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu, *flexecurity*. Wszystkie te zagadnienia Autorzy omawiają w sposób bardzo przejrzysty, poparty przykładami oraz wskazaniem dla przedsiębiorcy, jak postępować. A po zamknięciu końcowego rozdziału książki zachęcam do ponownego zajrzenia do rozdziału, zatytułowanego przez Autorów *Drogi naprawy*. Narzędzia w nim proponowane są bardzo cenne, a korzystanie z nich nie tylko w sytuacji kryzysowej, lecz w codziennej pracy z pewnością będzie pomocne w sprawnym i efektywnym zarządzaniu firmą.

Książka, o której piszę, może stać się swego rodzaju „katechizmem” nawet dla dość już doświadczonego przedsiębiorcy i oczywiście dla każdego kandydata na przedsiębiorcę. Z pożytkiem – nie tylko ze względu na treść,

lecz także na punkt wyjścia przy podejmowaniu tematu – skojarzenie pozycji człowieka nauki z osobistym doświadczeniem przedsiębiorcy-rzemieślnika, bo taki jest status Autora i w pewnym sensie także współpracującej z nim Współautorki, upoważniają do rekomendowania tej nowej pozycji w dorobku wydawnictwa Adam Marszałek. Powinna też z pewnością znaleźć się w bibliotekach uczelnianych i zainteresować studentów oraz ich naukowych mentorów.

---

Jerzy Bartnik – prezes Związku Rzemiosła Polskiego oraz Wielkopolskiej Izby Rzemieślniczej, właściciel rodzinnego zakładu ślusarskiego w Poznaniu, wiceprzewodniczący Europejskiej Unii Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw UEAPME, wiceprzewodniczący Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych oraz członek Rady Przedsiębiorczości, inicjator dobrze rozwijającej się współpracy z izbami niemieckimi w Kassel, Chemnitz, Suhl oraz z francuską izbą rzemieślniczą w Rennes.



W artykule dr. inż. Waldemara Ziemskiego *Perspektywy rozwoju zarządzania procesami informacyjnymi*, zamieszczonym w październikowym numerze kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości” z ubiegłego roku (4/2010) z powodu błędu technicznego pominięte zostały odniesienia do źródeł, z których Autor korzystał. W poszczególnych częściach zamieszczonego tekstu Autor odwoływał się do następujących publikacji: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Powrót do koncepcji systemowych* (WIEDZAinfo.pl, s. 1), W. Gasparski, *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie* („Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 34–47), P.M. Senge, *Piąta dyscyplina* (Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 97–101), przedmowa M. Zgorzelskiego do wymienionej publikacji, Z. Szyjewski, *Workflow management – nowa klasa systemów informatycznych* („Informatyka” 2000, nr 2, s. 25–26), A. Dyżewski, W. Ziemiński, *Analiza konkurencyjna rynku systemów ERP w Polsce* (Wydawnictwo DiS, Świerk 2006, s. 30–31, 34–40), Z. Pastuszek, *Teoria, praktyka i wyzwania strategiczne przedsiębiorstwa przyszłości* („Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2009, nr 1, s. 14–16, 18–19), A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne* (Difin, Warszawa 2009, s. 39–40) oraz *Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013* (Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2005, s. 15).

Przypisy uzupełniały podaną w zakończeniu artykułu bibliografię, na którą poza wymienionymi w odsyłaczach pozycjami złożyła się także książka autorstwa W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji* (Difin, Warszawa 2008).

Z podobnej przyczyny zabrakło odniesień do źródeł w artykule dr. inż. Jana Polcyna *Interoperacyjność w polskim systemie edukacji*. Autor powoływał się na następujące pozycje opublikowane w Internecie: Technology Reports. Schools Interoperability Framework (SIF), online: <http://xml.coverpages.org/sif.html> [12.07.2009]; The Work Behind SIF’s Framework, T.H.E Journal 29 (8)/2002, online: <http://www.thejournal.com/magazine/vault/A3948.cfm> [10.07.2009]; [http://www.oke.poznan.pl/pliki/hermes/instr\\_her2009\\_mat.pdf](http://www.oke.poznan.pl/pliki/hermes/instr_her2009_mat.pdf) [25.06.2009]; [http://www.vulcan.com.pl/idee/sou\\_geneza.html](http://www.vulcan.com.pl/idee/sou_geneza.html) [08.07.2009]; <http://www.dat-com.pl> [11.07.2009].

Za powstałe błędy przepraszamy Autorów i Czytelników.

Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”

Krzysztof Krauss

## **STUDIA DOKTORANCKIE – „CHODKOWSKA” PARTNEREM ORGMASZU**

Podczas inauguracji 30 września 2010 roku w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej kolejnego roku akademickiego poinformowano o zawarciu porozumienia o współpracy z Instytutem Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ w działalności naukowo-badawczej i naukowo-dydaktycznej. Obejmuje ona wymianę doświadczeń w prowadzeniu badań naukowych oraz prac badawczo-rozwojowych, podejmowanie w tej dziedzinie wspólnych inicjatyw. Dzięki tej współpracy możliwe stało się również realizowanie studiów trzeciego stopnia (doktoranckich) w zakresie nauki o zarządzaniu w ramach utworzonego i działającego już od wielu lat Międzynarodowego Studium Doktoranckiego (Instytut ma uprawnienia do nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego). Uczestnikami, wykładowcami, promotorami mogą być zarówno obywatele Polski, jak i innych krajów.

Studia organizowane są w systemie zaocznym. O przyjęcie może się ubiegać każdy absolwent wyższej uczelni polskiej lub zagranicznej mający stopień magistra. Zakwalifikowania na studia dokonuje Rada Programowa Studium. Doktoranci biorą udział w zajęciach obowiązkowych (przedmioty podstawowe) oraz uzupełniających (przedmioty dodatkowe). Każdy semestr jest zaliczany indywidualnie przez kierownika Studium na podstawie zdanych w terminie egzaminów oraz zaliczeń ćwiczeń i innych zajęć objętych programem studiów. Przełożonym uczestników Studium jest Kierownik Międzynarodowego Studium Doktoranckiego. Podpisaniu porozumienia partnerowały stale współpracujące z Wyższą Szkołą Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej dwie uczelnie: Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni oraz Wyższej Szkoły Cła i Logistyki w Warszawie.

Wykład inauguracyjny zatytułowany *Uwarunkowania globalnego kryzysu zadłużenia publicznego – aktualne implikacje ekonomiczno-prawne*

przedstawiła prof. dr hab. Elżbieta Chojna-Duch z Uniwersytetu Warszawskiego, współpracująca z „Chodkowską”, członek Rady Polityki Pieniężnej, dwukrotna wiceminister finansów. Podkreśliła, że w następstwie obecnej fazy tego kryzysu pojawiło się niebezpieczeństwo, że kolejne kraje zadłużone zwłaszcza za granicą mogą stać się niewypłacalne. Z tego powodu w poszczególnych krajach podejmowane są różnorodne próby wdrażania dostosowanych do ich potrzeb i możliwości, indywidualnych rozwiązań prawnych mających ograniczyć skalę kryzysu fiskalnego. Ostatnio pojawiły się dwa modele reakcji na kryzys: rozbudowa pakietów stymulacyjnych, powodujących kolejne rozluźnienie, a nawet ekspansję gospodarki budżetowej i działań państwa, bądź skierowanie uwagi przede wszystkim na cięcia budżetowe, czyli zmniejszanie wydatków lub zaostrzenie w innych formach polityki budżetowej państwa.

Te problemy, w tym również opracowany w Unii Europejskiej nowy, ponadnarodowy instytucjonalny system prawny i organizacyjny zakładający z jednej strony prewencyjną politykę fiskalną ochraniającą budżety krajowe, z drugiej – ściślejszy nadzór w tym zakresie ze strony organów UE, prof. Elżbieta Chojna-Duch przedstawia w artykule *Uwarunkowania globalnego kryzysu zadłużenia publicznego*, publikowanym na s. 11 bieżącego numeru kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

---

Krzysztof Krauss – dziennikarz, ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Robert Maciejczyk

## **KONFERENCJA NAUKOWA „INFRASTRUKTURA BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO”**

Wiosną ubiegłego roku z inicjatywy Wydziału Zamiejscowego w Płońsku Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej odbyła się międzynarodowa konferencja naukowa „Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego. Wyzwania cywilizacyjne – ogólnokrajowe i lokalne”. Wzięli w niej udział naukowcy z Brzeskiego Uniwersytetu Państwowego im. A.S. Puszkina i Uniwersytetu Obrony w Brnie. Patronami konferencji byli burmistrz miasta Płońsk i starosta powiatu płońskiego. Zgodnie z ugruntowaną już tradycją bogaty dorobek konferencji (wygłoszone referaty oraz wystąpienia przekazane do materiałów konferencji) udostępniło w formie książkowej wydawnictwo uczelniane, mające w swym dorobku liczne publikacje przygotowane przez pracowników naukowych WSZiP oraz innych ośrodków akademickich i naukowo-badawczych oraz dwa czasopisma naukowe: „Zeszyty Naukowe WSZiP” oraz kwartalnik „Przedsiębiorstwo Przyszłości”. Książka jest do nabycia bezpośrednio w wydawnictwie: [wydawnictwo@chodkowska.edu.pl](mailto:wydawnictwo@chodkowska.edu.pl) oraz w niektórych księgarniach specjalizujących się w literaturze naukowej, dostępna jest także w bibliotekach ponad 50 uczelni na terenie całego kraju.

Autorem wyboru i redaktorem całości jest Zbigniew Ciekanski, warszawianin z wyboru, honorowy obywatel Nieporętu, pułkownik Wojska Polskiego, urodzony podróżnik, wylawiacz surrealizmu życia, wychowany wśród wojskowych ceremoniałów, fotograf bezpieczeństwa narodowego, nauczyciel akademicki z wykształcenia, uzależniony od pracy na rzecz kształcenia młodzieży, dusza niepokorna i niezwykle emocjonalna oraz kolekcjoner ekstremalnych przeżyć. Przekazał on w ręce Czytelników książkę, która powinna zadowolić najwytrawniejszych i najbardziej wybrednych znawców problematyki bezpieczeństwa narodowego. To publikacja niepotrzebująca reklamy, znakomity dokument będący narzędziem dla różnych podmiotów zarządzających ryzykiem w celu utrzymania bezpieczeństwa.

Utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego jest podstawowym warunkiem funkcjonowania państwa. Celnie ujął zadania, jakie w odniesieniu do tej dziedziny funkcjonowania państwa przypadają administracji rządowej i samorządowej, Henry A. Kissinger: „Bezpieczeństwo jest fundamentem

wszystkiego co czynimy”. W książce zwrócono uwagę, że zadania z tego zakresu wykonują nie tylko wyspecjalizowane organy administracji rządowej (w tym uzbrojone i umundurowane), ale także jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe i podmioty prywatne. Tak ujęty zakres podmiotowy wskazuje też na rozległość i wielokierunkowość tych zadań.

W zamieszczonych w publikacji tekstach autorzy próbują odpowiedzieć na pytanie, czym jest bezpieczeństwo oraz porządek publiczny. Pojęcia te nie są prawnie uściślone, definicji należy więc szukać w strategiach i doktrynie, w tym w Strategii Obronności RP zatwierdzonej przez prezesa Rady Ministrów. Zawarte są tam założenia obronności i określane jest zaangażowanie państwa do przeciwstawiania się wszelkim zagrożeniom. Zamieszczony w książce plon dyskusji pozwala Czytelnikowi spostrzec różnice, jakie ujawniają się, gdy na problemy te patrzy się z różnej perspektywy: doktryny, strategii czy prawa administracyjnego. Czytelnik sam interpretuje wymienione pojęcia, analizuje i znajduje drogi do prawdy o bezpieczeństwie, odwołując się do własnych przemyśleń i doświadczeń dotyczących zaangażowania służb i innych podmiotów w ochronę dóbr obywateli.

Autorzy przedstawiają bezpieczeństwo jako przedmiot ochrony oraz w ujęciu instytucjonalnym – przez wskazanie systemu podmiotów, do których należy ta ochrona, określając ten system również jako elementy administracji bezpieczeństwa i porządku publicznego. Gdy chodzi o spojrzenie przedmiotowe, to – odwołując się do aktualnego stanu normatywnego i literatury specjalistycznej – książka wskazuje na ryzyko, jakie występuje w zarządzaniu projektami, na klasyfikację źródeł ryzyka i jego eliminowanie w organizacjach bezpieczeństwa. Postęp nauki, coraz bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne oraz zdobyte doświadczenia są cennym wsparciem na przyszłość, ułatwiającym dalsze planowanie procesów i działań wzmacniających bezpieczeństwo publiczne i reagowanie na jego zagrożenia.

W książce zwrócono również uwagę na współczesne zagrożenia cywilizacyjne, których Polska nie uniknie. Kryzys rynków finansowych negatywnie odbił się na polskiej gospodarce i budownictwie. Zmniejszyły się szanse unowocześniania infrastruktury tych dziedzin, w które zaangażowali się przedstawiciele instytucji bezpieczeństwa. Nie poszukując daleko, obraz kryzysu uwidacznia się na przykładzie Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, organu doradczego prezesa Rady Ministrów; Centrum bowiem od trzech lat działalności nie ma własnej siedziby, korzysta z życzliwości i gościnności ministra spraw wewnętrznych i administracji.

Przeglądając kolejne stronicie przedmiotowej pozycji książkowej, znajdujemy prawdziwy rodzynek – charakterystykę współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa narodowego oraz czynniki kształtujące poziom bezpieczeństwa.

Osoba, która dopiero zapoznaje się z tą problematyką, otrzymuje materiał stanowiący niejako elementarz zagrożeń bezpieczeństwa. Opublikowany tekst pozwala kształtować świadomość młodych ludzi w zakresie bezpieczeństwa narodowego jako jednego z najważniejszych zadań współczesnego świata.

Kolejne opublikowane teksty wprowadzają nas w bariery i zagrożenia w procesie kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego, jak również wskazują na rolę infrastruktury w relacjach podmiotu z otoczeniem. Przekazane informacje i przemyślenia skłaniają do zadumy nad bezpieczeństwem globalnym, regionalnym i lokalnym. Jako czytelnicy, sami pod wpływem lektury poszukujemy odpowiedzi na pytania: co stało się tu i teraz, co stanie się gdzieś i kiedyś, jakie są najważniejsze drogi dla umocnienia poczucia własnego bezpieczeństwa.

Na uwagę zasługują również dokonane z tego punktu widzenia analizy dotyczące między innymi stanu infrastruktury drogowej, sytuacji banków, bezpieczeństwa banków internetowych, bezpieczeństwa energetycznego, rozwoju centrów powiadamiania ratunkowego. Rozważania zawarte w książce nie ograniczają się tylko do spraw krajowych i perspektywy krajowej, ważne jest też odnotowanie wpływu, jaki na poziom bezpieczeństwa wywiera stosowanie się do dyrektyw Unii Europejskiej, a także, jakie wynikają stąd problemy. Tak więc, jakie są i jakie będą konsekwencje dalszego rozwoju formalnych zapisów ujętych w umowie z Schengen oraz konwencji Schengen, jakie mogą być skutki zniesienia kontroli na granicach, jakich dalszych kroków z tego zakresu można spodziewać się w przyszłości.

We współpracy ze znanymi naukowcami z kraju i Europy powstało dzieło, w którym przedstawiono również możliwości, jakie dla rozwiązania problemów bezpieczeństwa, w tym zmniejszenia niezbędnych dla jego zapewnienia kosztów, tworzy outsourcing, który jest – a w jeszcze większym stopniu mógłby być w przyszłości – efektywnym sposobem realizacji usług publicznych i kształtowania publicznej infrastruktury regionalnej w zakresie bezpieczeństwa. Prezentowane są idee z tego zakresu, warunki, jakie trzeba spełnić, opisywane jest zaangażowanie władz.

Nie zabrakło również spojrzenia historycznego sięgającego aż do okresu drugiej wojny światowej. Autor tekstu przedstawił analizę infrastruktury instytucjonalno-organizacyjnej państwa jako podstawy sprawnego funkcjonowania gospodarki Wielkiej Brytanii w warunkach wojennych. Nie jest to dziś już tylko ciekawostka historyczna. Również współcześnie zasadne jest wykorzystywanie wniosków z działań przedsięwziętych w przeszłości. Wszystko, co może służyć podejmowaniu dobrych decyzji w sprawie bezpieczeństwa, jest cenne, nawet doświadczenia sprzed 60 lat.

Dynamika rozwoju technologicznego, zwiększające się niepokoje na świecie oraz kryzys gospodarczy jeszcze nieraz mogą nas postawić w sytuacji nagłych i nieprzewidywanych zagrożeń. Książka, która powstała pod redakcją Zbigniewa Ciekankowskiego, a którą Czytelnikom udostępniło wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, znakomicie ułatwia orientację w tytułowym kręgu tematycznym: infrastruktury bezpieczeństwa publicznego, dobrze przygotowuje do planowania, przeciwdziałania i reagowania na zdarzenia, które mogłyby zakłócić poczucie bezpieczeństwa, które są bądź mogłyby być zagrożeniem naszego życia, zdrowia i mienia.

---

Robert Maciejczyk – dr inż., adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problemach bezpieczeństwa narodowego.

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

## **UWARUNKOWANIA GLOBALNEGO KRYZYSU ZADŁUŻENIA PUBLICZNEGO**

Elżbieta Chojna-Duch

Trwa dyskusja nad rolą państwa i rynku w sytuacji gospodarczej, którą określa się jako kryzys zadłużenia. W następstwie obecnej fazy tego kryzysu pojawiło się niebezpieczeństwo, że kolejne zadłużone zwłaszcza za granicą kraje mogą stać się niewypłacalne. Ryzyko to może ulec dalszemu nasileniu po ograniczeniu ekspansywnej polityki finansowej rządów i zaniechaniu stymulowania gospodarki. Toteż w poszczególnych krajach podejmowane są różnorodne próby wdrażania, dostosowanych do ich potrzeb i możliwości, indywidualnych rozwiązań prawnych mających ograniczyć skalę kryzysu fiskalnego. Pojawiły się ostatnio dwa modele reakcji na kryzys. Jeden z nich zakłada rozbudowę pakietów stymulacyjnych, powodujących kolejne rozluźnienie, a nawet ekspansję gospodarki budżetowej i działań państwa, drugi kładzie przede wszystkim nacisk na cięcia budżetowe, czyli na zmniejszanie wydatków lub zaostrzanie w innych formach polityki budżetowej państwa. W Unii Europejskiej opracowano też nowy, ponadnarodowy system prawny i organizacyjny (instytucjonalny): z jednej strony to prewencyjna polityka fiskalna ochraniająca budżety krajowe, z drugiej – ściślejszy nadzór w tym zakresie ze strony organów Unii. (s. 11–24).

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

## **ZARZĄDZANIE NA KRAWĘDZI**

Mirostław Bojańczyk

W ostatnich latach wystąpiło na świecie wiele kryzysów finansowych. Rosnąca współzależność rynków finansowych powoduje rozprzestrzenianie się ich na całe regiony. Większość tych kryzysów wydarzyła się w krajach wschodzących, gdyż nie były one dobrze przygotowane, by racjonalnie wykorzystać napływające do nich kapitały. Często można się spotkać ze stwierdzeniami, że to spekulacyjne przepływy kapitału spowodowały wymienione kryzysy, jednak dokładniejsze przyjrzenie się poszczególnym kryzysom nie daje podstaw do takich twierdzeń. Występuje wiele różnych przyczyn kryzysu (błędne oceny



analityków, niewłaściwe ratingi, niesprawne organy nadzorcze i regulacyjne oraz pokusa nadużyć ze strony kadr kierowniczych itp.), ale jedna z nich odgrywa kluczową rolę – nadmierna chciwość i podejmowanie nadmiernego ryzyka. Oddziaływaniu jej sprzyjają rozwój rynku kapitałowego i względna łatwość w lewarowaniu się. (s. 25–42).

## **BUDOWNICTWO I JEGO STRUKTURA**

Zofia Bolkowska

Budownictwo spełnia ważne funkcje społeczne. Od rozwoju wielu jego dziedzin (mieszkalnictwo, infrastruktura komunalna, inwestycje proekologiczne) w odczuciu społecznym zależy poziom stopy życiowej. Zarazem budownictwo oddziałuje silnie na rynek pracy, zarówno pozytywnie (szybko „wchłania” pracowników nawet o niskich kwalifikacjach), jak i negatywnie (w okresie dekonunktury lub mniejszej intensywności robót zwiększa bezrobocie); dalszy jego rozwój jest pilną potrzebą. Tymczasem, choć udział budownictwa w tworzeniu PKB w 2009 roku wynosił 6,3% i jest większy niż w prawie wszystkich pozostałych krajach europejskich oraz dużej części rozwiniętych lub średnio rozwiniętych krajów pozaeuropejskich, rozmiary budownictwa mieszkaniowego w relacji do liczby mieszkańców czy powstających co roku nowych gospodarstw domowych są niższe niż kilkadziesiąt lat temu, sieć dróg odpowiadająca współczesnym oczekiwaniom stawia nas na dalekim miejscu, stan sieci oczyszczalni, kanalizacyjnej, wodociągowej (mimo widocznej poprawy) wciąż nie upoważnia do satysfakcji. Toteż społeczne oczekiwania wobec tego sektora gospodarki narodowej są ogromne, jednym zaś z kluczowych warunków ich spełnienia jest doskonalenie zarządzania na wszystkich szczeblach funkcjonowania budownictwa. (s. 43–59).

Rozwój kapitału intelektualnego

## **KRYZYS FINANSOWY CZY KRYZYS PRZYWÓDZTWA?**

Andrzej Wilk

Stagflacja, charakterystyczna dla lat 70. ubiegłego wieku skłaniała menedżerów do tworzenia wielobranżowych konglomeratów. Miały one bowiem dzięki wielobranżowości sprzyjać przetrwaniu na rynku. Wielobranżowość, choć utrudniała w istotnym stopniu zarządzanie, była preferowana w tamtym okresie (i obecnie) przez wielu menedżerów, bo woleli oni kierować raczej przedsiębiorstwami wielkimi anizeli efektywnymi. Efektywność schodziła na plan dalszy, co sprzyjało demoralizacji menedżerów. Zjawiska te ostro

krytykował Peter F. Drucker, uważając tworzenie konglomeratów, nieodpowiedzialne fuzje i przejęcia za irracjonalne „budowanie imperiów”. Za szczególnie oburzające uważał on wygórowane pensje dyrektorów korporacji, w których jednocześnie zredukowano etaty tysięcy pracowników. Zgodnie z jego pesymistycznymi przewidywaniami gigantomania, pazerność i egoizm menedżerów doprowadziły do katastrofalnych skutków, wyrażających się obecnie międzynarodowym kryzysem finansowym, który jest jednocześnie – a być może przede wszystkim – kryzysem przywództwa. (s. 60–68).

Dylematy rynku pracy

### **KOBIETY W NATARCIU**

Sabina Klimek

Komisja Europejska podkreśla w swych dokumentach, że równość płci jest nie tylko kwestią różnorodności i sprawiedliwości społecznej. Jest także warunkiem wstępnym do osiągnięcia celów trwałego wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, konkurencyjności i spójności społecznej. Inwestowanie w politykę na rzecz równości płci procentuje przez wyższe stopy zatrudnienia kobiet, wyższy udział kobiet w tworzeniu PKB, dochody podatkowe i trwałe wskaźniki dzietności. Ważne jest, aby równość płci nadal była podstawowym elementem strategii UE 2020, ponieważ sprawdziła się ona jako trwałe rozwiązanie w przypadku dawnych i nowych wyzwań. „Politykę na rzecz równości płci należy zatem postrzegać jako długoterminową inwestycję, a nie jako krótkoterminowy koszt” – podkreśla w swych dokumentach Unia Europejska. Równość kobiet i mężczyzn powinna więc także w Polsce być jednym z priorytetów działalności. (s. 69–82).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

### **GLOBALIZACJA STEROWANIA JAKOŚCIĄ**

Mariusz Bednarek, Piotr Rusek

W artykule przedstawiono problemy globalizacji sterowania jakością produkcji na przykładzie przemysłu samochodowego. Wysokie wymagania jakości produkcji (maksymalnej dopuszczalnej liczby braków) ustanowione przez japońskich odbiorców części samochodowych zmusiły przemysł amerykański i podległe im zakłady na świecie do zmiany systemu sterowania jakością. Równolegle na Uniwersytecie Stanforda prowadzono badania nad przyczynami powstawania braków oraz metodami konstrukcji i produkcji,

które mogłyby im zapobiegać. W sferze konstrukcji i bezpośrednio produkcji najlepsze wyniki w eliminacji braków uzyskano stosując metody DFM (*Design for Manufacturing*) i DFA (*Design for Assembly*) a w sferze zarządzania przez zastosowanie strategii TQM (*Total Quality Management*). (s. 83–87).

Kształcenie i polityka kadrowa

## **RAFY EDUKACYJNEJ CYBERPRZESTRZENI**

Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

Kształcenie na odległość (*distance learning*), a w jego ramach e-learning opierający się na wykorzystaniu w nauczaniu elektroniki, w tym przede wszystkim Internetu, nie jest już nowością w naszym kraju. Nadal jednak w wielu przypadkach traktowany jest jako eksperyment, a przede wszystkim stosowany jest w dość ograniczonych formach, znacznie uboższych, niż podpowiadają to doświadczenia innych, bardziej w tej dziedzinie zaawansowanych krajów. Co więcej, oczekiwania wobec tych nowatorskich rozwiązań w sferze przekazywania i uaktualniania wiedzy są często stosunkowo tradycyjne. Zarazem ogromna różnorodność i względna łatwość dostępu do narzędzi pozwalających stosować e-learning w praktyce kształcenia jest gruntem, na którym wyrastają różne nieporozumienia. Artykuł sygnalizuje niektóre z nich. (s. 88–97).

Opinie, polemiki, dyskusje

## **KSZTAŁCENIE PRZYSZŁYCH ELIT**

Cezary Rutkowski

Autor proponuje między innymi utworzenie na różnych kierunkach studiów, zwłaszcza powiązanych z gospodarką, nowych rodzajów specjalności: adresowanych oraz zamawianych. Specjalność adresowana byłaby ukierunkowana na skonkretyzowane cechy osobowo-zawodowe, wiedzę, umiejętności i zdolności, pożądane (użyteczne) na pierwszych stanowiskach pracy dla określonej grupy zawodowej konkretnej branży (segmentu rynkowego), przy czym profil i przebieg kształcenia określałaby uczelnia na podstawie własnych prognoz potrzeb rynku pracy. Specjalność zamawiana byłaby biznesową ofertą uczelni dla korporacji, holdingów, organizacji pracodawców oraz dużych instytucji publicznych. Zamawiający w zamian za przygotowanie zgodnie z oczekiwaniami oraz swymi potrzebami (ale i oczywiście ze standardami kształcenia) absolwentów – przyszłych pracowników, współuczestnicząc w planowaniu ich studiów, wnosiliby aport finansowo-rzeczowy na rzecz uczelni i studentów oraz

gwarantowałyby zatrudnienie określonej puli absolwentów. Ponadto uczelnie mogłyby wystąpić z ofertą kompleksowej i stałej obsługi dydaktycznej firm i innych instytucji. Autor proponuje też interesujące nowe formy kształcenia, zróżnicowane pod kątem poziomu przygotowania, zdolności, woli i ambicji studentów. Kolejnymi postulatami Autora są: postindustrialna orientacja misji i oferty uczelni, realizacja studiów kompleksowych, zorientowanych na systemowe podejmowanie wszelkich aspektów rzeczywistych problemów funkcjonowania człowieka i społeczeństwa, oraz – prostudia dla szczególnie uzdolnionej, dojrzałej młodzieży ze szkół średnich. (s. 98–107).

Recenzja

### **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ BEZ TAJEMNIC**

Jerzy Bartnik

Bardzo rzadko autorami publikacji naukowych na temat przedsiębiorczości czy zarządzania są przedsiębiorcy i jednocześnie czynni w nauce teoretycy tej dziedziny wiedzy, którzy są w stanie na podstawie osobistych doświadczeń weryfikować efekty podejmowanych dociekań badawczych. Do tych nielicznych wyjątków należą Autorzy książki *Przedsiębiorczość bez tajemnic* – Jan i Sabina Klimek. Dlatego ich rozważania o przedsiębiorczości, spojrzenie na problemy, z którymi każdy przedsiębiorca się spotyka i musi rozwiązywać, są tak cenne. Są bowiem spojrzeniem „od środka”. Autorem recenzji jest Jerzy Bartnik, prezes Związku Rzemiosła Polskiego oraz Wielkopolskiej Izby Rzemieślniczej, właściciel rodzinnego zakładu ślusarskiego w Poznaniu, wiceprzewodniczący Europejskiej Unii Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw UEAPME, wiceprzewodniczący Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych oraz członek Rady Przedsiębiorczości. (s. 108–112).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

**DETERMINANT FACTORS IN GLOBAL PUBLIC DEBT CRISIS**

Elzbieta Chojna-Duch

The role of the state and market in a situation described as debt crisis is the topic of numerous discussions. As a result of the current stage of this crisis a danger emerged that other indebted countries, especially abroad, may become bankrupt. That risk might increase after reduction of expansive financial policies of governments and cease of economy stimulation. Therefore, individual countries take various attempts to implement and adjust to their needs and abilities, legal solutions aimed at limiting the fiscal crisis. Two models of reaction to crisis have appeared recently. The first is to develop stimulus packages resulting in further loosening and even expansion of budget economy and state activities, the second puts most emphasis on budget cuts that is, decreasing expenditure or tightening in other forms of budget policy. A new, supranational legal and organizational (institutional) system has been established in the European Union: on the one hand preventive fiscal policy protecting national budgets, on the other hand – more direct control of the EU institutions. (pp. 11–24)

Theory and Practice in Economic Development

**MANAGEMENT ON THE BRINK**

Mirosław Bojanczyk

Numerous financial crises have emerged in recent years in the world. Growing interdependence of financial markets causes the spread of crises over entire regions. Most crises emerged in developing countries because they were not prepared to utilize efficiently incoming capital. A common opinion is that those crises were caused by speculation capital flow, however a closer look at individual crises does not give ground for such statements. There are various reasons of crisis (incorrect analysts' assessments, improper ratings, inefficient supervisory and regulatory bodies, a temptation for abuse of managerial staff, etc.), but one of them plays a crucial role: excessive greed and taking excessive risk, the influence of which is facilitated by capital market development and easiness of leverage. (pp. 25–42)

## **CONSTRUCTION INDUSTRY AND ITS STRUCTURE**

Zofia Bolkowska

The Construction industry has an important social function. It influences development of civil-engineering, industry and services. The level of standard of living depends on the development of its components (housing, communal infrastructure, pro-ecological investments). At the same time, the construction industry influences strongly the labour market, both in a positive (quickly ‘absorbs’ even unqualified workers) and negative way (during economic recession or lower intensiveness of works unemployment increases) and its further development is an urgent need. Meanwhile, although the share of construction industry in GDP in 2009 was 6,3% and was larger than in most other European countries and in large part of highly developed countries outside Europe, the extent of housing in relation to the number of inhabitants or the growing number of households is lower than several dozen years ago. Development of modern road network, sewage treatment plants, sewage and water supply systems are not, in spite of visible improvement, at a satisfactory level. The social expectations towards this sector of national economy are therefore huge, and one of the key factors of their fulfilment is improving its management at all levels. (pp. 43–59)

Intellectual Capital Development

### **FINANCIAL OR LEADERSHIP CRISIS?**

Andrzej Wilk

Stagflation, characteristic of the 1970s, motivated managers to create multi-industry conglomerates. Due to its multi-industry character they were supposed to help to survive in the market. Although multi-industry made management more difficult, it was preferred at that time (and still is) by a large number of managers, because they preferred to manage rather large not efficient companies. Efficiency was of lesser importance which facilitated demoralization of managers. These phenomena were strongly criticized by Peter F. Drucker who perceived creating conglomerates, irresponsible mergers and acquisitions as irrational “empire building”. As particularly outrageous he considered unreasonably high remuneration of directors in corporations undergoing thousands of redundancies. In concordance with his pessimistic predictions, gigantomania, greed and egoism of managers had catastrophic results expressed currently by international financial crisis which might at the same time – or above all – be a crisis of leadership. (pp. 60–68)

Labour Market Dilemmas

## **WOMEN ON THE MOVE**

Sabina Klimek

The European Commission emphasises in its documents that gender equality is not only the question of diversity and social justice. It is also the initial condition for achieving sustained economic growth, employment, competitiveness and social unity. Investing in gender equality policies pays off by higher women employment rate, higher share of women in GDP, tax income and sustained fertility rate. It is important to maintain gender equality as the basic element of the EU 2020 strategy because it proved to be an effective solution for current and future challenges. ‘Gender equality policies should therefore be considered as a long-term investment and not as a short-term cost’ stresses the European Union in its documents. Equality of men and women should therefore be one of the priorities in Poland. (pp. 69–82)

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise’s  
Functioning

## **GLOBALIZATION IN QUALITY MANAGEMENT**

Mariusz Bednarek, Piotr Rusek

The article presents problems of globalization in production quality management illustrated with an example of car industry. High requirements toward the production quality (maximum permissible number of defects) established by Japanese consumers of car parts forced the American industry and its subsidiaries worldwide to change quality management systems. At the same time, research was conducted at Stanford University on the causes of defects and design and production methods which could prevent them. In the design and production the best results were achieved by using the DFM (Design for Manufacturing) and DFA (Design for Assembly) methods and in the management by implementing TQM (Total Quality Management) strategy. (pp. 83–87)

Education and Human Resources Policy

## **REEFS OF EDUCATIONAL CYBERSPACE**

Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski

Distance learning and its part, e-learning, based on the utilization of electronic means, particularly the Internet, in education is not a novelty in Poland. It is, however, still perceived as an experiment and, above all, used in a limited form significantly smaller than suggested by experience of other countries more advanced in this area. What is more, the expectations towards these inventive solutions for transferring and updating knowledge are often relatively traditional. At the same time, vast diversity and relative easiness of access to tools enabling the practical use of e-learning in education results in numerous misunderstandings. This article presents some of these misunderstandings. (pp. 88–97)

Opinions, Polemics and Discussions

## **EDUCATING FUTURE ELITES**

Cezary Rutkowski

Author suggests new specialties at different faculties, particularly those related to economy: addressed specialty and ordered specialty. The addressed specialty would be directed at particular personal and professional qualities, knowledge, skills and abilities desired/useful for jobs in a given professional group of a particular market sector. The profile and course of education would be determined by universities basing on their own forecasts of the labour market needs. The ordered specialty would be a university offer for corporations, holdings, employers' unions and large public institutions. The ordering party, taking part in planning the studies, in return for preparing graduates – future employees – according to its expectations and needs (however, in accordance with education standards) would make a financial and non-cash contribution for universities and students and would guarantee employment of a specified number of graduates. Furthermore, universities could also offer comprehensive and long-term education services for companies and institutions. Author also suggests new, interesting forms of education diversified with respect to the level, abilities, wish and ambition of students. Other suggestions of the Author include: post-industrial orientation of university mission and offer, realization of comprehensive studies focussed on systemic approach to all aspects of real problems of human and social life and pro-studies for particularly gifted and mature secondary school students. (pp. 98–107)



Review

## **ENTREPRENEURSHIP WITHOUT SECRETS**

Jerzy Bartnik

Authors of scientific publications on entrepreneurship and management are seldom entrepreneurs and at the same time active scholars in this field of knowledge, who can verify the results of their scientific findings by their own, personal experience. These rare examples include the Authors of “Entrepreneurship without Secrets”: Jan and Sabina Klimek. Therefore, their deliberations on entrepreneurship, approach to problems that every entrepreneur faces and must solve are of great value because they are a look “from the inside”. Author of the review, Jerzy Bartnik, is the President of the Polish Craft Association and Wielkopolska Craft Chamber, owner of family locksmithing workshop in Poznan, vice-president of the European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME), vice-president of the Trilateral Commission for Social and Economic Affairs and a member of the Entrepreneurship Council. (pp. 108–112)

## *Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!*

*Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym. Teksty mogą być nadsyłane również w języku angielskim.*

*Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.*

*Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach oraz poprawek stylistycznych. Autorzy wyrażają zgodę na publikację tekstów zarówno w formie drukowanej, jak i w postaci elektronicznej w wydaniu internetowym kwartalnika. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.*

*Rada Redakcyjna*

### **Adres do korespondencji:**

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa  
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie  
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”  
Al. Jerozolimskie 200  
02-486 Warszawa  
e-mail: [redakcja@chodkowska.edu.pl](mailto:redakcja@chodkowska.edu.pl)  
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

**Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.**