



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 2(7) kwiecień 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), 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
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

SPIS TREŚCI

Od redaktora	5
Teoria przedsiębiorstwa	
SUSTAINABILITY WARUNKIEM PRZETRWANIA, Irena K. Hejduk	7
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego	
PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE, Janusz Sobieraj.....	15
Dylematy rynku pracy	
ZAGROŻENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI, Krzysztof Łysik	25
Technologie informatyczne w przetwarzaniu wiedzy i podejmowaniu decyzji	
ROZWÓJ BANKOWOŚCI ELEKTRONICZNEJ W POLSCE, Dariusz Prokopowicz	35
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny	
INTERESY I SENTYMENTY W STOSUNKACH POLSKA – USA, Longin Pastusiak	47
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
NADAWANIE CUDZOZIEMCOM STATUSU UCHODźCY, Robert Maciejczyk	53
Recenzja	
RYZYSKO W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, Andrzej Wilk	61
Dokumentacja	
„MĄDRA POLSKA” – DEKALOG DLA SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI (Przedruk ze stron internetowych PAN), Michał Kleiber	64
Kronika wydarzeń	
STUDIA DOKTORANCKIE WE WSPÓLPRACY Z „ORGMASZEM”, Wiesław M. Grudzewski	86
POLSCY UCZENI W CONGRESS OF POLITICAL ECONOMISTS INTERNATIONAL, Andrzej Wilk	89
Streszczenia artykułów	95
Summaries of Articles	99

CONTENTS

Editor's note.....	5
Theory of an Enterprise	
SUSTAINABILITY AS A CONDITION FOR SURVIVING THE CRISIS, Irena K. Hejduk.....	7
Theory and Practice in Economic Development	
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, Janusz Sobieraj.....	15
Labour Market Dilemmas	
INTELLECTUAL CAPITAL AND RESTRUCTURING OF EMPLOYMENT, Krzysztof Łysik.....	25
IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making	
DEVELOPMENT OF E-BANKING IN POLAND, Dariusz Prokopowicz.....	35
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
INTERESTS AND SENTIMENTS IN POLISH-AMERICAN RELATIONS, Longin Pastusiak.....	47
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
GRANTING REFUGEE STATUS TO ALIENS, Robert Maciejczyk.....	53
Review	
RISK IN BUSINESS ACTIVITY, Andrzej Wilk.....	61
Documentation	
„WISE POLAND” – THE CANONS FOR SOCIETY OF KNOWLEDGE, SKILLS AND ENTREPRENEURSHIP (Reprint from Polish Academy of Sciences website), Michał Kleiber.....	64
Chronicle of Events	
PH.D. STUDIES IN COOPERATION WITH ORGMASZ, Wiesław M. Grudzewski.....	86
POLISH SCIENTISTS IN CONGRESS OF POLITICAL ECONOMISTS INTERNATIONAL, Andrzej Wilk.....	89
Summaries in Polish	95
Summaries in English	99

OD REDAKTORA

Zapraszam na strony zatytułowane „Dokumentacja”. Zamieszczamy na nich przedruk artykułu „*Mądra Polska*” – *Dekalog dla społeczeństwa wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości*, zamieszczonego na stronach internetowych Polskiej Akademii Nauk (<http://www.pan.pl>). W artykule tym prezes Polskiej Akademii Nauk, prof. dr hab. inż. Michał Kleiber podkreśla, że przeważająca część społeczeństwa odczuwa satysfakcję z odzyskania przed 20 laty pełnej narodowej podmiotowości i ze wspólnych dokonań w tym okresie. Towarzy-szy jednak temu „nieodparte uczucie zbliżających się zagrożeń dla naszego dalszego stabilnego rozwoju i wysoce nieskutecznego wykorzystywania danej nam przez historię niepowtarzalnej szansy na nadrobienie cywilizacyjnych opóźnień”. Zaprasza wszystkich czytelników, zwłaszcza zaś środowisko polskiej nauki, do refleksji nad przyczynami tego stanu rzeczy, a przede wszystkim do zastanowienia się, jakimi drogami podążać, by wyzwolić się od istniejących i narastających zagrożeń, by wykorzystać posiadane siły i środki z podobną skutecznością, jak uczyniły to wcześniej Finlandia czy niektóre kraje azjatyckie.

„Potrzeba nam wiary w sukces” – pisze Profesor i podkreśla: „Nie nadążamy za przemianami, którym podlega dzisiejszy świat, a dynamika tego procesu odkrywa z całą bezwzględnością nasz brak przygotowania do stawienia czoła wyraźnie widocznym wyzwaniom, choć to właśnie teraz, na naszych oczach, rozstrzyga się polski los na najbliższe dekady”.

Dodaje: „Doceniając nauki płynące z najnowszej historii gospodarczej państw, którym udało się odnieść spektakularne sukcesy rozwojowe, nie możemy mieć przy tym złudzeń co do skali stojących przed nami wyzwań. Nasz model rozwoju musi być własny i autonomiczny, specyfika naszej sytuacji i dynamika rozwoju cywilizacyjnego uniemożliwiają bowiem dokładne kopiowanie rozwiązań zastosowanych kiedyś przez innych”.

W artykule przedstawia osobiste przemyślenia, uwagi i propozycje odnoszące się do kluczowych według niego obszarów, decydujących o przemianach, które są nieodzowne, by zwiększyć szanse osiągnięcia pełnego sukcesu. Wiara w ten sukces, zwłaszcza w obecnych trudnych warunkach, w czasie napięć gospodarczych, jakie dotknęły cały świat i także na naszą sytuację oddziaływają, „musi bazować na rzetelnym rozpoznaniu szans i uczciwym rachunku sumienia, musi być także oparta na odważnej i dalekosiężnej wizji, atrakcyjnej dla jej realizatorów – nas wszystkich”.

Sformułowane w artykule Profesora oceny i propozycje układają się w następujący dekalog:

- „Sprawne i roztropne państwo, czyli skuteczne i nieprzeregulowane prawo, nowoczesna infrastruktura i surowa dyscyplina finansowa”;
- „Zakres i sposób prowadzenia debaty publicznej, czyli konieczność krytycznej refleksji nad dominującym modelem kultury, sposobami zdobywania poparcia dla polityki modernizacyjnej i przekonania o sprawiedliwym podziale jej kosztów”;
- „Ponadsektorowa, antycypacyjna strategia rozwoju, czyli o potrzebie światłego przywództwa”;
- „Potrzeba uczenia się, samodzielność i kreatywność oraz umiejętność współpracy i wzajemne zaufanie, czyli budowa kapitału ludzkiego i społecznego jako kluczowa inwestycja rozwojowa”;
- „Badania naukowe jako niezbywalny element rozwoju społecznego i innowacyjnej gospodarki, czyli o braku inwestycji w naukę jako inwestycji w ignorancję”;
- „System wdrażania innowacji, czyli o niezbędnych działaniach i szkodliwych stereotypach”;
- „Priorytety i nisze technologiczne, czyli o potrzebie polityki przemysłowej”;
- „Otwarte modele innowacji jako przejaw przemysłanej polityki zagranicznej”;
- „Kultura jako generator społecznej otwartości i kreatywności, rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz wsparcie dla pozarządowych inicjatyw obywatelskich, czyli niezbędne »aktywa uzupełniające« innowacyjnej gospodarki”;
- „Odwaga do marzeń i konsekwencja w ich realizacji, czyli mocna wiara czyni cuda”.

Pragniemy włączyć się do tej dyskusji. Jesteśmy przekonani, że Czytelnicy „Przedsiębiorstwa Przyszłości” wniosą do niej bogactwo własnych propozycji i obserwacji. Łamy kwartalnika są otwarte dla nieskrępowanych, odważnych wypowiedzi we wszystkich podniesionych przez Profesora Michała Kleibera sprawach. Będziemy je publikować na łamach kwartalnika i zgodnie z zaproszeniem zamieszczonym na stronach internetowych PAN, poprzedzającym przedrukowany przez nas artykuł prezesa Polskiej Akademii Nauk, prześlemy je do portalu „Nauka w Polsce”.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Irena K. Hejduk

SUSTAINABILITY WARUNKIEM PRZETRWANIA

W Polsce nie wypada głośno mówić o kryzysie, gdyż podobno jesteśmy „zieloną wyspą”, której się nie imają nawet ogólnoświatowe załamania gospodarcze. Niemniej jednak, mimo zaklęć niektórych polityków, kryzys jest – i co potwierdzają coraz częściej polscy przedsiębiorcy – musimy go przetrwać. Pytanie jednak: jak?

Podczas jednego ze spotkań z profesorem Napoleonem Saykiewiczem z Duquesne University (obecnie także konsulem honorowym RP w Pittsburghu) w 2007 roku w Pittsburghu miałam okazję wspólnie z prof. Wiesławem M. Grudzewskim dyskutować o nowych kierunkach w zarządzaniu. Zwrócił on nam uwagę na rozwijający się wówczas bardzo szybko w amerykańskich szkołach biznesu nurt tak zwanych *sustainable enterprises*, czyli przedsiębiorstw zdolnych do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu.

Punkt wyjścia

Stało się to punktem wyjścia do naszego zainteresowania się tym tematem. W rezultacie, wraz z kierownictwem Robert Morris University, którego byliśmy wtedy profesorami, podjęliśmy decyzję o organizacji wspólnej, z polskim udziałem międzynarodowej konferencji zatytułowanej „Sustainable Enterprise of the Future”, której druga już edycja odbyła się we wrześniu 2010 roku. Oprócz przedstawicieli nauki z całego świata w konferencjach tych coraz częściej biorą udział przedstawiciele wielkiego biznesu, na razie głównie amerykańskiego.

Partnerem ze strony polskiej w tej konferencji była również Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. W tym roku we wrześniu przygotowywana jest trzecia edycja konferencji.

Także polskie ministerstwo nauki i szkolnictwa wyższego przyznało mi w 2010 roku grant na badania zatytułowane „Sustainability warunkiem przetrwania kryzysu”. W chwili, gdy ten numer kwartalnika trafia do Państwa rąk, powinna odbywać się konferencja, podczas której wraz z prof. Wiesławem M. Grudzewskim i zespołem młodych pracowników naukowych Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” przekazana ma zostać relacja z badań zrealizowanych w ramach tego grantu.

Treścią podstawową tych badań, jak i wspomnianych międzynarodowych konferencji odbywających się pod auspicjami Robert Morris University, których byliśmy współorganizatorami i uczestnikami, są pytania: jak przetrwać kryzys i jak przedsiębiorstwa mają sobie radzić w warunkach kryzysu gospodarczego. Znalezienie na nie odpowiedzi stawia przed naukami o zarządzaniu – a więc przed naszym środowiskiem – nowe wyzwania.

Jedną z ważnych odpowiedzi na to pytanie – naszym zdaniem – powinno stać się *sustainability*, służące utrzymaniu zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego i trwałego rozwoju niezależnie od sytuacji w jego makrootoczeniu. Oznacza ono konieczność zmiany całej strategii biznesowej, a zwłaszcza podjęcie działań, takich jak: długookresowa koncentracja na przyszłości, zdolność do przetrwania, znajomość struktury sektora, umiejętność ustalania priorytetów oraz eliminacja ryzyka.

Paradygmat „zarządzania wirtualnego”

Nowe spojrzenie na zarządzanie wymaga przejścia od tradycyjnego paradygmatu zarządzania do nowego, lepiej sprzyjającego efektywnym i wydajnym operacjom – do paradygmatu „zarządzania wirtualnego”. Kluczowe punkty wynikające z tej koncepcji obejmują następujące stwierdzenia:

- Aby przetrwać w świecie zmiany i chaosu (hiperkonkurencji), przedsiębiorstwa będą musiały zaakceptować chaos jako podstawowy proces, przez który systemy naturalne włącznie z samymi przedsiębiorstwami odnawiają się i odzyskują vitalność; należy dzielić się wiedzą jako pierwszoplanową siłą organizującą w instytucji, rozwijać różnorodność relacji, aby podnieść energię zespołów w miejscu pracy i przyjąć wizję jako niewidzialne pole, które pomoże odtworzyć miejsca pracy.
- Konieczne jest zrównoważone uelastycznianie organizacji i jej podtrzymywanie.
- W systemach naturalnych porządek nie jest narzucony z zewnątrz, lecz rozwija się w sposób naturalny od wewnątrz.

- Teoria chaosu uczy, że organizacje muszą osiągnąć porozumienie co do tego, co chcą osiągnąć, i co do wartości, zgodnie z którymi będą funkcjonować.
- Fizyka kwantowa uczy, że cząsteczki nie istnieją niezależnie od siebie nawzajem, a to samo dotyczy ludzi, którzy są „falami potencjału” poruszającymi się w przestrzeni organizacji.
- Nieodzowne staje się zarządzanie wiedzą i tworzenie organizacji inteligentnej i wirtualnej.

To zasadnicza zmiana w stosunku do tego, co jest dziś. Dominujący nadal paradygmat zarządzania – zarówno w zarządzaniu korporacyjnym, jak i w edukacji biznesowej – nakazuje dążyć do maksymalizacji zysku i maksymalizacji bogactwa właścicieli. Jednakże doprowadzona do skrajności, obsesyjna pogoń za zyskiem za wszelką cenę może spowodować skrócenie życia setek tysięcy ludzi pracujących ponad siły w prymitywnych warsztatach.

Spółeczna odpowiedzialność korporacji

Na szczęście wyłoniły się alternatywy łączące z powodzeniem troskę o zysk z troską o ludzi. Określa się je jako społeczną odpowiedzialność korporacji. Znajdują one odbicie w praktyce i zaliczane są do najnowocześniejszych technologii zarządzania. Stosują ją praktycznie wszystkie firmy znajdujące się na liście Fortune 500.

Odpowiedzialność społeczna korporacji obejmuje duchowość (*spirituality*) w zarządzaniu, demokratyzację miejsca pracy włącznie z wewnętrznym wymiarem sprawiedliwości i dobrym, obywatelskim zachowaniem w organizacji oraz troskę o potrzeby wszystkich interesariuszy (*stakeholders*), a nie tylko akcjonariuszy (*shareholders*). Mogą też na tej liście znaleźć się inne wyróżniki tworzące zjawisko szerzej określane mianem ludzkiego zarządzania korporacyjnego.

Zgodnie z wynikającymi z tych technologii zarządzania zasadami firmy powinny przejść od feudalnych relacji z partnerami biznesowymi do partnerstwa strategicznego. Oznacza ono, że należy więcej sił i środków inwestować w czynniki kulturowe oraz rozwój zasobów ludzkich, dążąc w ten sposób do uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, ich sprawnego funkcjonowania i rozwoju. Istnieje potrzeba prowadzenia dialogu pomiędzy biznesmenami, rządem i społeczeństwem obywatelskim z zamiarem osiągnięcia konsensusu co do tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i jakie jego działania są uzasadnione (*legitimate*), a jakie nie są.

Pelniejsza świadomość społeczna pojawi się wtedy, gdy przywódcy korporacyjni uznają, że nie mogą zapewnić w swych organizacjach gospodarczych i innych długofalowego wzrostu bez wytworzenia odpowiedniego kapitału społecznego.

Menedżer we współczesnej organizacji

Od wielu już lat trwa dyskusja, jaki powinien być idealny menedżer. Główne implikacje wynikające z nowego paradygmatu zarządzania można scharakteryzować w sposób następujący. Aby dojść do samoorganizacyjnych zdolności ludzi w organizacji, przywódcy nie powinni ustawiać się z boku. Powinni aktywnie tworzyć warunki wspierające samoorganizację. Powinni wykazać wyraźną, konsekwentną i uczciwą troskę o tożsamość organizacji, ujawniającą się w jej działaniach, wizjach i relacjach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, co następuje wtedy, gdy pracownicy mają jasność co do tych kwestii i gdy istnieje rzeczywista spójność działania.

Tworzenie warunków wspierających samoorganizację prowadzi do stanu, w którym uczestnicy organizacji ufają sobie i wierzą w siebie nawzajem. W tym wyraża się rola zaufania jako kategorii uznanej za priorytetową w zarządzaniu organizacją. W rezultacie znika potrzeba stosowania odrębnych wymuszeń dla osiągnięcia zachowań zgodnych z normami prawnymi, co skutkuje niezwykłym zaangażowaniem i kreatywnością pracowników.

Przywództwo jednak oznacza przede wszystkim służenie innym. Cechy przywódcy łączą się ze sobą. Jeden aspekt pociąga za sobą inny. Potrzebne są głębsze umiejętności. Należą do nich: anamnezja, słuchanie, łączenie, penetrowanie, zwracanie się na zewnątrz, wielka wizja, ujęcie w czasie, całość, wiedza, zgodność z centrum, rytm, przemieszczenie uwagi, działanie w niepewności, współczynnik wysokiej transformacji, wewnętrzna siła motoryczna, zdolność do paradoksu i zmysł rynku. Z uwag tych wynika, że menedżerowie organizacji muszą przejść od przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego, a nieformalni przywódcy organizacji powinni być także wykorzystywani ze względu na ich często wrodzone talenty.

Zatem współczesny menedżer powinien rozwijać swoje umiejętności wizjonerskie, mieć zdolności do inspiracji, stymulowania, tworzenia zespołów i ich trenowania (*coaching*). Pozostaje pytanie, jak oceniać takich liderów, za co ich wynagradzać i jak motywować. Obecnie dominuje tendencja do oceniania menedżerów z krótkookresowej perspektywy – za realizację założonego poziomu sprzedaży, zysku, poziomu produktywności itp. wskaźników. Menedżer jednak powinien być oceniany z długoterminowej perspektywy,

czyli wpływu dzisiejszych decyzji zarządczych na przyszłą pozycję przedsiębiorstwa. Ocenie powinno podlegać to, czy nie przegapił on szans rynkowych, czy firma nie straciła dogodnych dla siebie okazji¹.

Wirtualizacja organizacji i struktur zarządzania

Równocześnie z opisanymi zmianami następuje coraz częstsza wirtualizacja struktur zarządzania i form organizacji. Potrzeba przechodzenia od tradycyjnych zespołów („twarzą w twarz”) do zespołów wirtualnych wynika przede wszystkim z pięciu odgrywających kluczową rolę czynników. Są to: wzrastająca przewaga płaskich lub poziomych struktur organizacyjnych, pojawienie się otoczenia wymagającego współpracy międzyorganizacyjnej, zmiana oczekiwań pracowników dotyczących partycypacji organizacyjnej, trwałe przemieszczanie się od produkcji do usług i do pracy opartej na wiedzy oraz wzrastająca globalizacja handlu i działalności korporacyjnej.

Czynniki te spowodowały wyłonienie się nowych form organizacyjnych, włącznie z wirtualnymi przedsiębiorstwami (definiowanymi jako małe, podstawowe organizacje, które główne funkcje biznesowe przekazały w ramach outsourcingu), wymyślone korporacje, dynamiczne sieci i elastyczne zespoły robocze. Wielkie korporacje zostaną zdominowane przez zespoły projektowe ad hoc i niezależne jednostki biznesowe oparte na *core competence* (kluczowych kompetencji). Wszystko wskazuje na to, że nastąpi era wielkich sieci jednostek połączonych komputerowo osobistymi sieciami elektronicznymi, łączących się, aby razem programować, projektować, produkować i sprzedawać dobra i usługi. Po wykonaniu przyjętego zadania w ramach organizacji wirtualnej jej uczestnicy znów stają się niezależni.

Praca w takich organizacjach opiera się przede wszystkim na wspólnej dla ich uczestników wizji, misji i celach lub wspólnym protokole operacyjnym. Ponadto koncentracja czynności następuje wokół podstawowych (*core*) kompetencji organizacji, które mają rozwiniętą bazę wiedzy i obsługujący je wielodostępny system informatyczny, odpowiednie oprogramowanie i łączność z Internetem i Intranetem. Wspólna praca w zespołach kompetencji podstawowych polega na tym, aby realizować wykonywane czynności w holistycznym podejściu poprzez cały łańcuch wartości. Kolejne wyróżniki to wytwarzanie i przekazywanie informacji w czasie rzeczywistym poprzez całą

¹ Mówił o tym interesująco i przekonująco w czasie seminarium w Katedrze Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w styczniu bieżącego roku prof. Tom Wielicki z California State University Fresno.

sieć, co pozwala na szybkie podejmowanie decyzji i koordynowanie działań, oraz tendencja do delegowania uprawnień tam, gdzie mogą być uzyskane korzyści skali, gdzie pojawiają się nowe warunki lub gdy do zaspokojenia potrzeb całej grupy wymagane są swoiste kompetencje.

Sui generis nową rewolucją technologiczną może się stać *cloud computing* jako model biznesu umożliwiający dostęp przez Internet do współdzielonej puli zasobów informatycznych (sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług). Szacuje się, że już w przyszłym roku 20% przedsiębiorstw nie będzie miało własnych zasobów informatycznych².

Strategie „na kryzys”

W bieżących scenariuszach biznesowych jedną z popularniejszych strategii stosowanych przez organizacje w ich wysiłkach na rzecz przetrwania i konkurencyjności jest *downsizing*. Oznacza on redukcję działalności firmy w zakresie jednostek organizacyjnych, ograniczenie zatrudnienia na różnych szczeblach zarządzania dzięki zmianie metod pracy (na przykład wprowadzeniu nowoczesnych technologii informatycznych, nowych sposobów komunikowania się, e-maili, połączeń przez Skype), uproszczenie struktur.

Przeegląd literatury wykazuje, że planowa implementacja tej strategii prowadziłaby do trwałych i długofalowych korzyści organizacji. Posługując się teorią zarządzania zmianą, a także teorią organizacji uczącej się, teorią biznesu i biznesowych sposobów działania, modelowych innowacji, należy zidentyfikować kwestie wymagające rozważenia na każdym etapie *downsizingu*. Wtedy jego zastosowanie zapewni należyty efekt.

Paradoksalnie, rozpocząć należy jednak od postawienia pytania, czy w danym przypadku *downsizing* jest rzeczywiście najlepszą alternatywą, wręcz od zakwestionowania jego racji bytu w sytuacji, z jaką w organizacji mamy do czynienia. Następnie, jeśli *downsizing* został zaakceptowany jako najbardziej realna opcja, należy przyjąć, że każda zaplanowana zmiana, jeśli ma przebiegać pomyślnie, powinna być urzeczywistniona wieloetapowo. Poszczególne etapy powinny obejmować:

- zmianę istniejących modeli mentalnościowych i założeń dotyczących biznesu;
- wyczerpującą komunikację z pracownikami na każdym etapie;

² Gartner's Top Predictions for IT Organizations and users, 2010, and Beyond: A New Balance, Gartner's 2009.

- sterowanie potrzebami i oczekiwaniami tych, którzy są wykonawcami wdrożenia, nie tracąc jednak z pola widzenia tych jednostek, które są lub mają poczucie, iż stały się „ofiarami” wdrożenia;
- planowanie inicjatyw dotyczących zatrudniania pracowników;
- wspomaganie pracowników w ponownym nawiązaniu pozytywnego kontaktu psychologicznego z organizacją.

Niezbędne jest więc wypracowanie pozytywnego nastawienia i właściwych postaw ludzi uczestniczących w tym procesie. Ponadto *downsizing*, mający docelowo stanowić samoistną, wyizolowaną strategię, powinien być w fazie początkowej wdrożony jako część ogólnokorporacyjnego pakietu modeli.

* * *

Oczywiście zdaję sobie sprawę, że ograniczone rozmiary artykułu nie pozwalają na wyczerpujące przedstawienie ogromu problemów związanych z nową koncepcją zarządzania, roboczo określaną jako „*sustainability* w biznesie”. Zachęcam zatem do sięgnięcia po najnowsze numery wydawanego przez Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ” miesięcznika „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, w których temat ten został szerzej rozwinięty zarówno przeze mnie, jak i prof. W.M. Grudzewskiego oraz innych autorów.

Na marginesie: w ocenie prof. Grudzewskiego i mojej brak polskiego odpowiednika określenia *sustainable business*. Na pewno nie jest nim często dotychczas używane określenie „rozwój zrównoważony”. Sądzę jednak, że tak jak w przypadku określenia „organizacja inteligentna”, którą to nazwę wprowadzaliśmy na oznaczenie jednej z koncepcji zarządzania, tak i tym razem znajdzie się dobry odpowiednik polskiej nazwy tej nowej koncepcji zarządzania. Liczę w tym zakresie na dobre pomysły i inwencję Czytelników. Zapraszam do zgłaszania propozycji – *sustainability* jest przyszłościową koncepcją zarządzania, kwartalnik zaś, który wspólnie z Czytelnikami redagujemy, nieprzypadkowo nosi tytuł „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Bibliografia

1. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Branstad P., Jackson B., Banerji S., *Rethinking Your Strategy: An Urgent Memo to the CEO*, Strategy+Business, December 2008.
3. Gallagher M., *Business Continuity Management*, Prentice Hall, London 2003.
4. *Gartner's Top Predictions for IT Organizations and users. 2010, and Beyond: A New Balance*, Gartner's 2009.

5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
7. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.
8. Mitroff I.I., Alpaslan M.C., *Preparing for Evil*, „Harvard Business Review” April 2003.
9. Taylor W.C., *Controls in an Age of Chaos*, „Harvard Business Review” November-December 1994.

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

Janusz Sobieraj

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE

Minęło już ponad 20 lat polskiej transformacji, a nadal jednym z ważniejszych nierozwiązanych problemów pozostaje brak współpracy władz publicznych z podmiotami prywatnymi. Idea inwestycji realizowanych wspólnie przez sektor publiczny i prywatny sprawdza się dziś w USA, Kanadzie i wielu krajach europejskich. W Polsce, mimo zainicjowanych już w połowie ubiegłej dekady uregulowań prawnych (pierwsza ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym została uchwalona w 2005 roku) oraz najnowszej ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 roku¹, nadal budzi wiele kontrowersji, oporów, a nawet lęków.

Wciąż nie udało się w Polsce wypracować specjalnych regulacji prawnych, które w sposób wolny od nadmiernego formalizmu i przekraczających ponad rozsądną miarę utrudnień umożliwiłyby i promowały pozytywną współpracę władz publicznych i inwestorów prywatnych podczas realizacji ważnych społecznie zadań. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 2008 roku nie zmieniła, niestety, ostrożnego podejścia administracji do współpracy z sektorem prywatnym.

Tymczasem niezależnie od tych trudności dochodzi w Polsce do urzeczywistniania udanych, choć nielicznych przedsięwzięć w formule szeroko rozumianego partnerstwa publiczno-prywatnego, w ramach aktualnie obowiązujących przepisów ogólnych. Dobre praktyki, jakie przy tej okazji zostają wypracowane, powinny służyć przykładem dla innych podmiotów zarówno publicznych, jak i prywatnych, by – nawet pomimo braku efektywnych specjalnych regulacji dotyczących tego partnerstwa – skutecznie i z dobrym efektem nawiązywać współpracę pomiędzy administracją a przedsiębiorcami.

Zamiast narzekać na fatalne przepisy, złą wolę urzędników, ich strach podczas podejmowania decyzji i ogólną niemoc, można sięgnąć do doświadczeń wynikających z już zrealizowanych projektów. Przykłady udanych

¹ Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 ze zm.

realizacji mogą wspomóc popularyzowanie tej wartej naśladowania inicjatywy wspólnych, publiczno-prywatnych inwestycji. W ten sposób bowiem wiele można wspólnie zrobić dla dobra gminy, miasta, regionu, a także przedsiębiorców. Wybrany do omówienia projekt jest szczególnie wart zainteresowania, ponieważ brało w nim udział wiele podmiotów publicznych i prywatnych, całość zaś była wyjątkowo skomplikowana pod względem organizacyjnym i finansowym.

Korporacja Radex przeciera szlaki

Korporacja Radex SA była inicjatorem i realizatorem prywatnym przedsięwzięcia noszącego nazwę: „Proces inwestycyjny budowy osiedli mieszkaniowych związany z rewitalizacją zabytkowych obiektów Fortu Bema i innymi inwestycjami na obszarze między ulicami Obrońców Tobruku, Powązkowską, przedłużeniem al. Armii Krajowej, Księcia Bolesława, Widawską, Osmańczyka, przedłużeniem ul. Piastów Śląskich (łączna pow. ponad 148 ha) w dzielnicy Bemowo w Warszawie” wraz z powiązаныmi innymi inwestycjami na warszawskim Bemowie. Partnerami w tym projekcie były ponadto dzielnica Warszawa-Bemowo oraz Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 (WZL-4, dawniej przedsiębiorstwo państwowe, obecnie spółka akcyjna). Celami projektu były: aktywizacja nieuporządkowanych gruntów przeznaczonych przez dzielnicę Bemowo pod budownictwo mieszkaniowe i niewykorzystywanych produkcyjnie przez przedsiębiorstwo WZL-4, rewitalizacja zdegradowanego obszaru Fortu Bema oraz jego otoczenia, a także modernizacja wojskowego przedsiębiorstwa państwowego bez angażowania środków budżetowych.

Ogółem projekt obejmował 148 ha terenu dzielnicy Bemowo, który zamierzano przeznaczyć pod budowę wzorcowych osiedli mieszkaniowych, naturalnego parku gminnego, terenów sportowo-rekreacyjnych, nowoczesnych, zadbanej, naturalnych terenów do spędzania wolnego czasu, a także miejsc zabaw dla dzieci i młodzieży. Należy podkreślić, że w ramach przedsięwzięcia konieczne było – jak częstokroć w takich sytuacjach w Warszawie – uregulowanie stanu prawnego gruntów, który pozostawał niejasny zarówno z powodu zaszłości historycznych, jak i ze względu na spór toczący się pomiędzy władzami lokalnymi a wojskowymi.

Ze względu na doświadczenie Korporacji Radex SA w realizacji złożonych, wielkich, jedynych w swoim rodzaju przedsięwzięć funkcje głównego koordynatora całego procesu powierzono kierownictwu wymienionej spółki.

Korporacja Radex SA działa na polskim rynku budowlanym od 1989 roku. Początkowo pod firmą „Konsorcjum Radex” występowała grupa przedsiębiorstw budowlanych, w której Radex był podmiotem wiodącym. 10 lat później z grupy tych firm wyodrębniła się Korporacja Radex SA. Podejmowała się ona, tak jak i dzisiaj, roli koordynatora dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, poczynając od koncepcji, przez etap uzgodnień i ich akceptacji (faza przygotowania inwestycji), etap organizacji finansowania inwestycji, etap realizacji, aż po zakończenie budowy i przekazanie gotowych obiektów do użytkowania, a także – jeśli zachodziła konieczność – ich eksploatacji w okresie rękojmi i gwarancji.

Specjalnością spółki stało się także pełnienie funkcji inwestora zastępczego w wielkich projektach inwestycyjnych, często jedynych w swoim rodzaju na rynku polskim (gdy obowiązujące przepisy i warunki techniczne nie przewidywały ówczesnie pewnych rozwiązań i trzeba było korzystać ze sposobów sprawdzonych na Zachodzie). Korporacja Radex SA realizowała między innymi takie przedsięwzięcia, jak: przygotowanie i skoordynowanie procesu budowy centrum handlowo-rozrywkowego „Arkadia” w Warszawie (o powierzchni 316 tys. m²), przygotowanie i skoordynowanie procesu budowy centrum handlowego wraz z dworcem PKP Warszawa Wileńska, udział w budowie obiektów i urządzeń technologicznych największych w Polsce oczyszczalni ścieków, w tym „Czajki” w Warszawie, budowa dla inwestora niemieckiego Metro Group AG Centrum Handlowego M1 w Olsztynie (o powierzchni 36 tys. m²) czy budowa najnowocześniejszej stacji prób silników odrzutowych do samolotów cywilnych typu Boeing i wojskowych typu F16.

Spółka była też koordynatorem budowy osiedla mieszkaniowego „Moczydło Północ” w warszawskiej dzielnicy Ursynów dla 18 inwestorów prywatnych i dzielnicy Warszawa-Ursynów. Listę tę można by uzupełnić o wiele innych równie prestiżowych i udanych inwestycji.

Oczywiście trudno podejmować się tak złożonych zadań samodzielnie. Toteż podczas realizacji opisanych przedsięwzięć Korporacja Radex SA współpracowała z największymi przedsiębiorstwami inwestycyjnymi i budowlanymi z Niemiec, USA, Francji, Hiszpanii, a także z Polski. Można tu wymienić między innymi: Walter Bau AG, Strabag AG, Hochtief, Black & Veatch, Morrison-Knudsen, General Electric, Grupa Metro AG, Beg Ingenieure, Grupa Generali, Mannesmann, Dupon Conoco, State Oil, Neste, Acciona, West Alpine, Ilbau. Polskimi partnerami były też czołowe spółki polskie o odpowiedniej specjalności, jak: Polimex-Mostostal SA, Warbud SA, Mostostal Warszawa, Energomontaż Północ SA, Energomontaż Południe, Karmar SA, Instal Export, Elektromontaż Export, Mostostal Export.

Wieloletnie biznesowe doświadczenie Korporacji Radex SA wymaga podkreślenia, ponieważ spośród trzech współinicjatorów omawianego projektu tylko ona miała dostęp do najnowocześniejszych metod zarządzania inwestycjami, do wiedzy o zasadach finansowania na rynku budowlanym, do uwarunkowań wynikających z zaangażowania zagranicznego kapitału itp. Bez tej bezcennej wiedzy pozostali partnerzy, to jest władze samorządowe dzielnicy Bemowo oraz dyrekcja przedsiębiorstwa państwowego WZL-4, sami nie podałiby zadaniu.

Zarządzanie projektem

Co z perspektywy zdobytych doświadczeń zasługuje na szczególne odnotowanie w zakresie zarządzania projektem realizowanym w formule partnerstwa publiczno-privatnego?

Przede wszystkim warto doprecyzować, na czym polega partnerstwo publiczno-privatne. Jest to co do zasady świadczenie usług pożytku publicznego przez podmioty prywatne lub inaczej: forma współpracy przedsiębiorczości prywatnej wspierającej prywatnym kapitałem jednostki administracji publicznej i samorządowej w sferze usług publicznych. Może dotyczyć różnych rodzajów usług: budownictwa mieszkań na wynajem, centrów sportowo-rekreacyjnych, parkingów, szkół, budowy dróg, autostrad, portów czy lotnisk i innych tego typu obiektów według projektów komunalnych.

Przedsięwzięcia w tej formule z reguły realizowane są na podstawie długoterminowej umowy zawartej pomiędzy podmiotem publicznym a podmiotem prywatnym w celu stworzenia takich składników infrastruktury, które umożliwią świadczenie wymienionych usług publicznych. Najczęściej współpraca taka obejmuje następujące działania:

- projektowanie i budowę, a także projektowanie, budowę i eksploatację obiektów;
- utrzymanie obiektów infrastruktury;
- rozbudowę infrastruktury wokół obiektów;
- dzierżawę i sprzedaż;
- budowę, eksploatację i przekazanie obiektów do użytku;
- projektowanie, budowę, finansowanie i eksploatację obiektów.

Współpraca podmiotów sektorów publicznego i prywatnego w formie partnerstwa publiczno-privatnego uwzględnia zasadę swobody zawieranych umów. Brane są pod uwagę realia rynkowe. Strony dzielą się ryzykiem i ustalają sposób jego rekompensaty. Kontrakty, na podstawie których podmioty współpracują, określają czas trwania umowy, odpowiedzialność każdej ze

stron oraz zasady tworzenia i wykorzystywania infrastruktury służącej realizacji zadań publicznych. Często powołuje się do realizacji takich przedsięwzięć wyodrębnione spółki celowe.

Już tych kilka uwag na temat partnerstwa publiczno-prywatnego i realizacji inwestycji w tej formie wyraźnie wskazuje na wysoki stopień skomplikowania procesu zarządzania. Należy więc postawić pytania: kto jest zdolny do kierowania takim przedsięwzięciem, jaki typ menedżera jest w stanie podjąć się takiego wyzwania, wreszcie jaki typ kompetencji i wiedzy gwarantuje wysoką jakość realizacji takich złożonych projektów.

W książce profesorów: W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk można znaleźć niezwykle trafną odpowiedź na te pytania. Powołują się oni na nową książkę Maksa DePree, zatytułowaną *Leadership Jazz*². Autor zasugerował w niej, że menedżerowie mogą się wiele nauczyć od kierowników orkiestr jazzowych, ponieważ przywództwo, podobnie jak jazz, łączy nieprzewidywalną przyszłość z talentami jednostek.

„Kierownicy orkiestr jazzowych – pisze Max DePree – muszą wybrać muzykę, znaleźć właściwych muzyków i występować przed publicznością. Ale skutek występu zależy od wielu czynników – otoczenia, osób grających w orkiestrze, potrzeby dobrej gry solowej i zespołowej, absolutnej zależności kierownika od członków orkiestry i potrzeby lidera, aby jego zwolennicy grali dobrze. To jest podsumowanie organizacji”.

Podana przez DePree metafora znakomicie podkreśla podobieństwa pomiędzy kierownikiem orkiestry jazzowej a menedżerem. Wskazuje możliwości ruchu w wielu różnych kierunkach, a równocześnie stwarza granice. Przywództwo przede wszystkim oznacza służenie innym. Cechy przywódcy łączą się jedna z drugą. Jeden aspekt pociąga za sobą inny, podkreśla Max DePree.

Umiejętności związane z jazzem ilustrują umiejętność radzenia sobie ze zmianą. Bycie otwartym i elastycznym – to wymagane cechy charakterystyczne kierownika orkiestry i menedżera. Jednakże posiadanie ich nie jest wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Potrzebne są głębsze umiejętności. Należą do nich: umiejętność słuchania, łączenie, penetrowanie, zwracanie się na zewnątrz, wielka wizja, ujęcie w czasie, całość, wiedza, zgodność z centrum, rytm, przemieszczenie uwagi, działanie w niepewności, współczynnik wysokiej transformacji, wewnętrzna siła motoryczna, zdolność do paradoksu i wycucie rynku.

Praktyczny wniosek dla kadry menedżerskiej jest następujący: menedżerowie organizacji muszą przejść od przywództwa transakcyjnego do

² Za W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2009, s. 258.

transformacyjnego, a nieformalni przywódcy organizacji muszą być wykorzystani ze względu na ich talenty wrodzone. Wynika z tego jasno, że podczas realizacji skomplikowanych przedsięwzięć w formie partnerstwa publiczno-prywatnego kluczowym elementem jest znalezienie przywódcy (koordynatora), który mając wizję, umiejętności, doświadczenie i wiedzę, potrafi spiąć wiele elementów organizacji w jedną sprawnie funkcjonującą całość.

Na przykładzie Fortu Bema

Na potrzeby realizacji opisywanego przedsięwzięcia utworzono w 2000 roku spółkę celową Korporacja Radex-WZL Nieruchomości Sp. z o.o. Jej zadaniem było przekształcenie terenu będącego własnością dwóch inicjatorów, to jest WZL-4 i Korporacji Radex SA, w obszar umożliwiający prowadzenie inwestycji budowlanych, obsługa inwestycyjna wszystkich podmiotów uczestniczących w tym procesie (w tym także przyszłych deweloperów wznoszących budynki mieszkalne) oraz pełnienie funkcji koordynatora, głównego projektanta i inwestora zastępczego.

Autor niniejszego artykułu uczestniczył w tym przedsięwzięciu osobiście jako pełnomocnik nowo powołanej spółki we wszelkich sprawach. Kluczowym wyzwaniem stało się stworzenie kompleksowej strategii komunikacji z podmiotami, których dotyczył projekt, w tym zwłaszcza zagwarantowanie, że realizacja celów spółki nie będzie szkodliwie oddziaływać na środowisko naturalne.

Zadanie, które realizowaliśmy, obejmowało zaprojektowanie i wybudowanie zespołów osiedli mieszkaniowych, modernizację Ośrodka Sportu i Rekreacji Bemowo, przeniesienie uciążliwej produkcji WZL-4 poza teren miasta, uporządkowanie około 70 ha zaniedbanych dawnych terenów wojskowych przekazanych na rzecz dzielnicy i znajdujących się w otoczeniu Fortu Bema, zastąpienie zużytej infrastruktury technicznej nową dla całego obszaru przedsięwzięcia, to jest 148 ha. Ponadto należało doprowadzić do likwidacji niebezpiecznego, niestrzeżonego przejazdu kolejowego i budowy w tym miejscu wiaduktu, aby było możliwe uruchomienie komunikacji miejskiej. Konieczne było również połączenie funkcjonalne obszarów mieszkaniowych dzielnicy Bemowo z planowanym terenem rekreacyjno-sportowym oraz likwidacja nielegalnych wysypisk śmieci i pełna rekultywacja terenów.

Powołana spółka celowa wykonywała swoje zadania wspólnie z Korporacją Radex SA, mającą (jak już wskazano) duże doświadczenie we

wprowadzaniu w życie tego typu inwestycji oraz dysponującą odpowiednią kadrami i własną metodyką działania.

Na kluczowe elementy realizacji projektu składały się:

- definicja i zarys projektu;
- zestawienie celów;
- biznesplan wraz z prognozą kosztów, zysków i przepływów finansowych;
- prognozy rynkowe i założenia wymaganych poziomów rentowności;
- zarys funkcjonalny i estetyczny;
- określenie funkcji klienta;
- limity uprawnień (w tym kierownika projektu);
- procedury finansowe;
- strategia zagospodarowania terenu;
- ocena ryzyka;
- harmonogram dyrektywny;
- harmonogramy ogólne i ustalenie etapów ich realizacji;
- procedury powoływania konsultantów;
- wybór zespołów projektowych (po uprzednim rozstrzygnięciu konkursów na zagospodarowanie terenów) poszczególnych zadań inwestycyjnych;
- uzgodnienia projektów budowlanych i wykonawczych;
- podział procesu inwestycyjnego na zadania, budowy, odcinki robót liniowych realizowanych:
 - wspólnie przez wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego,
 - przez część uczestników procesu inwestycyjnego,
 - oddzielnie przez poszczególnych uczestników procesu inwestycyjnego,
 - tylko przez podmioty publiczne,
 - tylko przez podmioty prywatne;
- przyjęcie wstępnego budżetu;
- założenia do projektów budowlanych;
- dossier projektu i procedury przetargowe;
- stworzenie inwestorom podstaw prawnych do funkcjonowania konsorcjów (umowy były podpisywane w formie notarialnej, przewidującej finansowanie inwestycji nawet w przypadkach skrajnych, takich jak upadłość jednego lub kilku partnerów procesu inwestycyjnego);
- budowa;
- rozruch i przekazanie;
- eksploatacja;

- ochrona środowiska naturalnego;
- bezpieczeństwo i higiena pracy;
- gwarancje jakości;
- ocena powykonawcza;
- eksploatacja obiektów;
- zarządzanie nieruchomościami w okresie rękojmi i gwarancji.

Metodyka zaproponowana przez Korporację Radex SA była własnym modelem wypracowanym przez spółkę w toku realizacji wielu przedsięwzięć inwestycyjnych w Polsce oraz za granicą i może być stosowana w przyszłości w wielu podobnych przedsięwzięciach.

Kluczową decyzją w realizacji projektu był wybór jego kierownika, którego podstawowym zadaniem było osiągnięcie założonych przez inicjatorów celów. Wymagało to od niego nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale także wysokich kompetencji, pokładów energii, odwagi w podejmowaniu decyzji i konsekwencji w działaniach.

Przydało się w tym przypadku doświadczenie kierownika w branży inwestycyjno-budowlanej, w kraju i za granicą, duża wiedza z takich dziedzin, jak prawo, ekonomia, finanse, architektura, urbanistyka, planowanie przestrzenne czy psychologia (do przeprowadzenia skutecznych negocjacji oraz zapobiegania kryzysom). Najważniejszy jednak był niekonwencjonalny i innowacyjny sposób myślenia. Jednym z większych wyzwań, przed jakim stanął kierownik tego projektu, było umiejętne zarządzanie ryzykiem, a więc przewidywanie przyszłych zdarzeń i opracowanie działań zapobiegawczych.

Trzeba również podkreślić, że powodzenie przedsięwzięcia – jak w każdym przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego – było uzależnione od postawy strony publicznej, czyli władz dzielnicy Warszawa-Bemowo. Warunkiem sukcesu bowiem jest decyzyjność, elastyczność i zdrowy rozsądek decydentów partnera publicznego.

Złożoność procesów inwestycyjnych powoduje, że ich przygotowanie i realizacja przekracza czas trwania jednej kadencji władz. Dlatego niezwykle istotne jest, aby zmieniające się po wyborach władze samorządowe czy państwowe nie odrzucały polityki poprzedników. Powodzenie omawianego przedsięwzięcia między innymi było następstwem tego szczęśliwego zbiegu okoliczności, że każda kolejna ekipa (w toku realizacji projektu władze Bemowa zmieniły się dwukrotnie) reprezentująca partnera publicznego prezentowała taką samą otwartość i gotowość wspólnego rozwiązywania problemów.

W rekordowym tempie

Omawiany proces inwestycyjny został zrealizowany w rekordowym tempie 79 miesięcy, a poszczególne inwestycje wykonywane były w sposób racjonalny, ekonomicznie uzasadniony i oszczędny. Dzięki temu możliwe stało się nie tylko osiągnięcie profitów przez deweloperów, ale także mieszkańcy Bemowa oraz podmioty ulokowane w rejonie Fortu Bema zyskali na uporządkowaniu terenów (usunięcie nielegalnych wysypisk śmieci, rekultywacja terenu) i przeniesieniu uciążliwej produkcji WZL-4 poza obszar Warszawy.

Korzyści dla nowych mieszkańców Bemowa to przede wszystkim zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych na wysokim poziomie z zachowaniem umiarkowanych cen lokali, utworzenie na ponad 30 ha parku gminnego i terenów rekreacyjno-wypoczynkowych, zapewnienie infrastruktury sportowej (cztery pełnowymiarowe boiska do piłki nożnej wraz z zapleczem technicznym, socjalnym, hotelem, barami i restauracjami oraz dodatkowo jedno boisko zadaszone, a drugie w całorocznym, ogrzewanym hangarze lotniczym). Ujmując efekty obrazowo (z zachowaniem proporcji), można przyjąć, że udało się stworzyć ludziom możliwość zamieszkania w otoczeniu zabytkowego Fortu Bema, łączącego cechy Łazienek Królewskich i ośrodka sportowego na Agrykoli.

Reasumując, trzeba wskazać na pozytywny przykład realizacji złożonego przedsięwzięcia polegającego na aktywizacji i urbanizacji sporego obszaru miasta. Zaangażowanie podmiotów publicznych, w szczególności dzielnicy Bemowo, oraz prywatnych pozwoliło osiągnąć założone cele, to jest z jednej strony wybudować liczne budynki mieszkalne wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną, a z drugiej – zapewnić konieczną infrastrukturę społeczną, której obowiązek zapewnienia spoczywał na samorządzie lokalnym.

Każda ze stron osiągnęła swoje korzyści: inwestorzy przeprowadzili udane pod względem ekonomicznym i architektonicznym inwestycje, władze dzielnicy zapewniły swoim nowym mieszkańcom wymaganą infrastrukturę techniczną oraz społeczną, a mieszkańcy zyskali możliwość zamieszkania w przyjaznym otoczeniu łączącym zalety mieszkania blisko centrum miasta oraz wśród zieleni.

Mamy więc przykład przedsięwzięcia zrealizowanego faktycznie w partnerstwie publiczno-prywatnym, w którym wszystkie zaangażowane strony osiągnęły satysfakcjonujące je rezultaty.

Bibliografia

1. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2009.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
4. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.
5. Korbus B., *Jak to się robi na warszawskim Bemowie*, „Budownictwo Polskie” 2010, nr 3.
6. Płonka-Bielenin K., *Charakter prawny umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 9.
7. *Partnerstwo publiczno-prywatne. Poradnik*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2010.
8. *Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego*, Komisja Europejska 2003.

Janusz Sobieraj – absolwent Wydziału Inżynierii Lądowej Politechniki Warszawskiej oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Planowania i Statystyki, Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej, uczestnik Międzynarodowego Studium Doktoranckiego w dziedzinie nauk o zarządzaniu w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, menedżer, założyciel i prezes Korporacji Radex SA.

Krzysztof Łysik

ZAGROŻENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI

W licznych opracowaniach teoretycznych i odwołujących się do praktyki podkreśla się, że kapitał ludzki jako nośnik wiedzy jest we współczesnych czasach najważniejszym zasobem organizacji. Ale czasy te są burzliwe i niepewne. Coraz więcej przedsiębiorstw zmuszonych jest w związku z tym sięgać po narzędzie, jakim jest restrukturyzacja zatrudnienia. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że takie działanie stwarza zagrożenie dla stanu kapitału intelektualnego, którego głównym nośnikiem są pracownicy. Istnieje więc niebezpieczeństwo erozji kapitału intelektualnego, a on stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej dzisiejszych przedsiębiorstw.

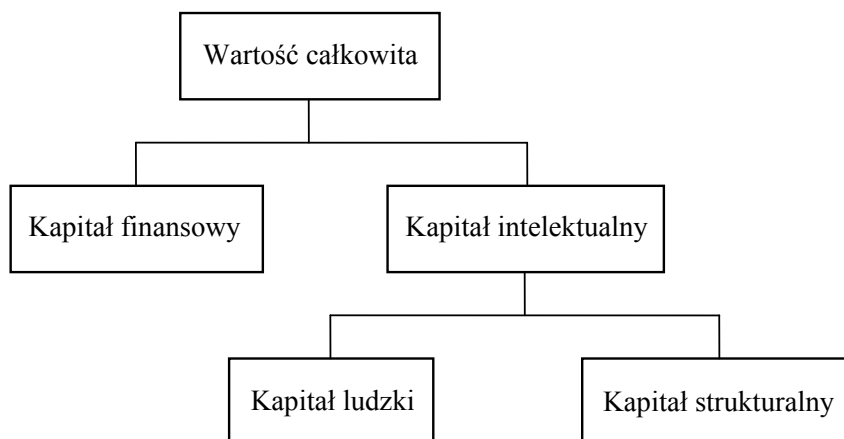
To problem szczególnie ważny i aktualny w czasach kryzysu gospodarczego oraz nieustannych, nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Najważniejszy zasób organizacji

Kapitał intelektualny jest pojęciem relatywnie nowym. W literaturze termin ten pojawił się dopiero w XX wieku. Grzegorz Urbanek definiuje kapitał intelektualny jako „niewidzialny zasób przedsiębiorstwa tworzący widzialne efekty. Jest związany z wiedzą i doświadczeniem pracowników, z relacjami z klientami, a także stosowanymi w organizacji technologiami i procedurami. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne”¹.

Jednocześnie kapitał intelektualny jest pojęciem złożonym. Podzielić go można na elementy składowe, takie jak kapitał ludzki i strukturalny (rysunek 1).

¹ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 31.

Rys. 1. Podział kapitału intelektualnego

Źródło: opracowano na podstawie J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti, L. Edvison, *Intellectual capital*, New York University Press, New York 1998, s. 57.

Uwidoczniony na dole rysunku kapitał strukturalny to – szczególnie w ujęciu makroekonomicznym – potencjał zgromadzony w infrastrukturze, jednostkach oświatowych czy własności intelektualnej. Przedstawiony również na dole rysunku „kapitał ludzki jest tym, co ludzie biorą ze sobą do domu, natomiast na wymieniony wcześniej kapitał strukturalny składa się wszystko to, co zostawiają oni za sobą”².

Według Leifa Edvinssona i Michaela S. Malone’a kapitał ludzki to „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną i filozofię. Kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa”³. W strukturze wartości współczesnych firm kapitał intelektualny stanowi najważniejszy składnik majątku ze względu na miejsce, jakie zajmuje w firmach. Nie jest to jednak teza w pełni dowiedziona. Wątpliwość wynika z powodu stosunkowo niewielkiej liczby rzetelnych badań empirycznych potwierdzających prawdziwość tego stwierdzenia, tymczasem wielu autorów uważa je za oczywiste, przez co często staje się ono zwykłym sloganem.

Sprawę dodatkowo komplikuje trudność w pomiarze wartości niematerialnych mających charakter jakościowy, a nie ilościowy. Nie sposób też

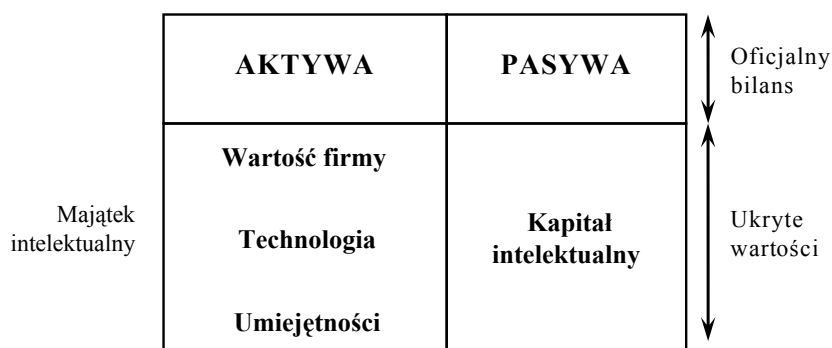
² A. Mayo, *The human value of the enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 31.

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 17.

pominać faktu, że w modelu gospodarki opartej na wiedzy – a za taką należy uznać współczesne gospodarki wysoko rozwiniętych państw – wartość przedsiębiorstw głównie zależy od wartości niematerialnych: wiedzy oraz innowacyjności.

Takie gałęzie gospodarki, jak przemysł i rolnictwo, przestają mieć decydujące znaczenie. Ustępują miejsca usługom oraz wysokim technologiom. Niestety, oficjalny bilans przedsiębiorstwa nie jest doskonałym narzędziem pomiaru ani analizy wartości niematerialnych firmy (rysunek 2). Nie przedstawia on bowiem takich ukrytych w nim wartości, jak umiejętności, wiedza, postawy i motywacje pracowników.

Rys. 2. Kapitał intelektualny



Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

W dokumencie „Strategia rozwoju kraju 2007–2015” dla Polski kapitałowi ludzkiemu przypisano kluczową rolę. Miał on stanowić jedno z głównych źródeł rozwoju gospodarczego. I taką rolę powinien odgrywać. „Kapitał ludzki – zwłaszcza zasoby młodej wykształconej kadry – to w gruncie rzeczy nasz największy atut. W powiązaniu z energią i profesjonalizmem polskich firm, wzmocnionych dopływem środków unijnych, nowoczesnych technologii i metod organizacji, rzeczywiście może stanowić istotną dźwignię rozwoju”⁴. Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego dla organizacji może wynikać także ze zmian, jakie nastąpiły w podejściu i rozumieniu pracy na przestrzeni wielu lat, od okresu industrialnego do współczesnej tak zwanej nowej gospodarki.

Szczególnie w ostatnich latach obserwuje się wzrost przeciętnego wykształcenia pracowników, wzrost złożoności wykonywanych zadań i ich

⁴ *Strategia rozwoju kraju 2007–2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 18.

zakresu oraz zwiększoną odpowiedzialność i decyzyjność zatrudnionych. W sposób oczywisty czynniki te wpływają na postrzeganie pracowników przez pracodawców. Coraz częściej są oni skłonni traktować ich nie w kategoriach wyłącznie siły roboczej, a jako równorzędnych partnerów.

Potwierdzeniem może być rozwój koncepcji organizacji firmy, takich jak partycypacja w zarządzaniu, zarządzanie talentami, programy *work-life balance* czy *employer branding*. W praktyce sprawę komplikuje jednak to, że wciąż jeszcze trudno jest obiektywnie zmierzyć i zbadać ukrytą wartość każdego pracownika zarówno wtedy, gdy wartością tą ma być posiadana wiedza i kompetencje, jak i wtedy, gdy werbalizuje się ją jako wewnętrzny potencjał czy kapitał intelektualny. Generalna konkluzja jednak zawiera się w stwierdzeniu: nigdy jeszcze w historii kapitał intelektualny nie miał większego znaczenia dla przedsiębiorstw niż ma je dzisiaj.

Restrukturyzacja zatrudnienia

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest relacja pomiędzy kapitałem intelektualnym a kapitałem ludzkim. Jeżeli głównym nośnikiem kapitału intelektualnego są ludzie, kapitał ludzki zaś uważa się za najważniejszy zasób organizacji, to jak i kiedy dokonywać restrukturyzacji zatrudnienia? Przecież niekiedy jest ona konieczna.

Przede wszystkim wymaga wyjaśnienia, jakie są ogólne przesłanki restrukturyzacji (w tym restrukturyzacji zatrudnienia). Interesująca jest koncepcja przyczyn restrukturyzacji wysunięta przez Andrzeja Koźmińskiego, który stwierdził: „Aby zmniejszyć i zneutralizować zasoby biurokratycznej głupoty, wielkie organizacje przechodzą radykalne procesy restrukturyzacji wyrażające się zmniejszaniem liczby szczebli hierarchicznych (z kilkunastu do kilku). Zmierzają one do decentralizacji, czyli przekazania znacznych uprawnień na niskie szczeble; upowszechnienia dostępu do informacji [...]; uelastycznienia struktur dostosowujących się płynnie do zmiennych zadań”⁵.

Trudno nie zgodzić się z tezą, że główną przyczyną wdrażania zmian, w tym dokonywania w różnych formach restrukturyzacji, są mające burzliwy charakter zmiany zachodzące w otoczeniu, w jakim funkcjonują organizacje. W konsekwencji oznaczają one przymus nieustannego dostosowywania się do nich. Chodzi przede wszystkim o stosowną odpowiedź na agresywną konkurencję, postęp technologiczny i wahania koniunkturalne. Można zaryzykować

⁵ A. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 69.

twierdzenie, że dostosowywanie się do zmian w otoczeniu – czy to w formie restrukturyzacji, czy innej – jest wpisane w funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa.

Jedną z form przekształceń dotyczących sfery ludzkiej jest restrukturyzacja zatrudnienia, oznaczająca „wszelkie zmiany w organizacji dotyczące procesów zarządzania ludźmi [...]. W polskiej praktyce zarządzania restrukturyzacja to przede wszystkim zwolnienia pracowników”⁶. Podobny pogląd prezentuje Leon Dorozik. Zwraca on uwagę, że pojęcie restrukturyzacji odnoszone jest najczęściej do działań polegających na zwalnianiu pracowników i ograniczaniu produkcji. Tak jednak nie powinno być, ponieważ „zarówno etymologię, jak i sens tego pojęcia należy wywodzić od najogólniej pojętej racjonalizacji działania danego przedsiębiorstwa”⁷.

To prawda, że zwalnianie pracowników jest jedną z metod optymalizacji zatrudnienia, ale niejedyną i nie najlepszą – szczególnie, gdy weźmie się pod uwagę stan kapitału intelektualnego. Zwolnienie pracowników, zwłaszcza wysoko wykwalifikowanych specjalistów, powoduje wiele negatywnych konsekwencji nie tylko dla nich samych, ale także dla organizacji. Niestety, konsekwencje wspomnianych zagrożeń wydają się w praktyce często niedoceniane. A przecież restrukturyzacja zatrudnienia rozumiana jako redukcja zatrudnienia może w sposób pośredni wpływać negatywnie na stan kapitału intelektualnego organizacji, powodując: utratę wiedzy, utratę talentów, utratę innowacyjności, demotywację pracowników, osłabienie morale, pojawienie się poczucia zagrożenia i podejrzliwości, brak lojalności.

Utrata wiedzy nastąpić może na skutek odejścia doświadczonych pracowników, zwłaszcza jeśli wiedza ta nie została wcześniej skodyfikowana i przeniesiona na nośniki materialne w postaci procedur czy instrukcji. Kodyfikacja jest ważna także z innego powodu, istnieje bowiem ryzyko utraty wiedzy wówczas, gdyby – będąc tylko następstwem komunikowania się pracowników między sobą lub z otoczeniem – miałyby być ona zarazem zachowana jedynie w pamięci człowieka. Z biegiem czasu bądź z chwilą wypowiedzenia stosunku pracy pracownicy mogą odejść z firmy wraz z wiedzą, a od wiedzy przechowywanej tylko w pamięci organizacja może zostać odcięta. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku oznacza to dla przedsiębiorstwa utratę wiedzy.

⁶ J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 11.

⁷ *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, L. Dorozik (red.), PWE, Warszawa 2006, s. 42.

„Stąd konieczne jest podjęcie działań zabezpieczających przed utratą wiedzy. Jedną z form zabezpieczenia jest dokumentacja wiedzy, najlepiej w systemach technicznych, jak i baz danych”⁸. Ale mimo to z chwilą odejścia do nowego pracodawcy zredukowanych lub zwalnianych się pracowników nadal pozostaje ryzyko wyprowadzenia na zewnątrz (do konkurencji) poufnych, często kluczowych dla funkcjonowania firmy informacji. Niestety, przed tym nie chroni udokumentowanie w organizacji zgromadzonej wiedzy.

Sytuacji tworzących tego rodzaju niebezpieczeństwo jest sporo. Oto, jak wiadomo, w ramach restrukturyzacji wiele organizacji decyduje się na outsourcing. Dotyczy to na przykład usług świadczonych przez centra outsourcingowe operujące w dziedzinie usług finansowo-księgowych. W tym przypadku niebezpieczeństwa są dwojakiego rodzaju.

Wówczas centrum wysyła zespół specjalistów do klienta (*transition*) w celu przejęcia ściśle określonych procesów (najczęściej księgowania faktur, kontaktów z dostawcami, prowadzenia księgi głównej itd.). Nieodłącznym następstwem takiego postępowania jest transfer wiedzy i procedur od klienta do firmy świadczącej usługi outsourcingu. Paradoksalnie, często w takich sytuacjach pracownicy zatrudnieni u klienta są niechętni przekazywaniu wiedzy i umiejętności pracownikom usługodawcy (firmy outsourcingowej). Opór bierze się stąd, że gdy podzielią się z serwisantem wiedzą i doświadczeniem często zdobywanym przez wiele lat, mogą zostać uznani przez pracodawcę za osoby organizacji już niepotrzebne. Taka obawa i powodowana nią niechęć do współpracy z firmą outsourcingową naraża oczywiście na straty zlecniodawcę, ponieważ ograniczeniu ulegają korzyści możliwe do odniesienia dzięki outsourcingowi.

Tym bardziej ograniczone są te korzyści (lub nawet powstają straty), jeśli następstwem skorzystania z outsourcingu pozwalającego zredukować koszty pracy są odejścia pracowników o wysokim potencjale (także tych, których określa się mianem talentów). To grupa pracowników szczególnie ważnych z perspektywy długofalowego rozwoju, ich utrata przekłada się na utratę innowacyjności organizacji.

Demotywacja pracowników, spadek morale, podejrzliwość i nielojalność wobec pracodawcy to tylko niektóre z możliwych negatywnych skutków restrukturyzacji sprowadzanej wyłącznie do ograniczania zatrudnienia. Jeśli stan taki utrzymuje się zbyt długo, powoduje on nie tylko obniżenie jakości i wydajności pracy. Blokują także skłonność do dzielenia się wiedzą

⁸ M. Porada-Rochoń, *Człowiek w procesie dystrybucji wiedzy*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, M. Porada-Rochoń (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 49.

i wzajemną w tym zakresie komunikację, co pomniejsza stan kapitału intelektualnego firmy. Co więcej: „Pracownicy pozostający po restrukturyzacji w przedsiębiorstwie, obawiając się kolejnych podobnych operacji, będą starali się dostosować swój profil zawodowy i zachowania do nowych warunków na najniższym możliwym poziomie. Oznacza to, że w okresie, w którym przedsiębiorstwo, z powodu zagrożenia swej pozycji na rynku dokonujące restrukturyzacji, potrzebuje inicjatywy i większego zaangażowania personelu w celu wzmocnienia posiadanej zdolności konkurencyjnej, jego załoga zachowuje się pasywnie i jest zdemobilizowana”⁹.

Niebezpieczeństwa pochopnych decyzji

Toteż nie należy podejmować decyzji o redukcji zatrudnienia zbyt pochopnie, kierując się krótkoterminową perspektywą i iluzją szybkich oszczędności. Ponowne pozyskanie i przeszkolenie wysoko wykwalifikowanych pracowników może okazać się bardziej kosztowne niż chwilowe, pozorne oszczędności. Z tego względu redukcja zatrudnienia powinna być stosowana tylko w uzasadnionych przypadkach, na przykład, gdy występuje ewidentny przerost zatrudnienia w stosunku do mocy produkcyjnych. Jeżeli jednak istnieje możliwość uniknięcia zwolnień pracowniczych, należy wybrać inne narzędzia mieszczące się w sferze polityki zatrudnienia oraz poza nią. Użyteczne może być na przykład dokonywanie jakościowej zmiany struktury zatrudnienia.

Oto rekomendowane w literaturze przedmiotu i w praktyce menedżerskiej metody redukcji kosztów pracy, pozwalające uniknąć redukcji zatrudnienia bądź zminimalizować jej rozmiary. Są to: zmiana stanowiska pracy określonych osób, dzielenie stanowiska pracy, telepraca, zadaniowy czas pracy, praca na wezwanie, staże i praktyki, przekwalifikowanie.

Zmiana stanowiska pracy (*job rotation*) oznacza przemieszczanie pracownika w obrębie różnych stanowisk pracy. To dobra praktyka służąca rozwojowi pracowników przez rozwój ich umiejętności. Przeniesienie na inne stanowisko może także pełnić funkcję motywacyjną, stanowić nowe wyzwanie dla pracownika. Pracodawca zaś w efekcie zyskuje lepiej wykwalifikowanego pracownika (a więc źródło kapitału intelektualnego), a przede wszystkim dużą elastyczność w alokowaniu zasobów pracy.

⁹ D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa 1995, s. 31.

Dzielenie stanowiska pracy (*job sharing*) polega na wykonywaniu obowiązków przez dwie lub więcej osoby w ramach tego samego stanowiska pracy. Rozwiązanie to pozwala przetrwać organizacji najtrudniejszy okres, a pracownikom zachować miejsce pracy.

Telepraca bądź praca w domu to ułatwienie dla pracowników oraz istotna redukcja kosztów ponoszonych przez pracodawcę. Pozwala zaoszczędzić między innymi na powierzchni biurowej, opłatach czynszowych, refundacji dojazdów do biura czy wyposażeniu stanowisk pracy.

Zadaniowy czas pracy sprawdzić się może nie tylko w przypadku kadry zarządzającej, ale także pracowników niższego szczebla. Rozwiązanie to, dzięki odejściu od sztywno narzuconego ośmiogodzinnego dnia pracy, pozwala efektywnie wykorzystać czas do realizacji określonego zadania, przez co unika się jego marnotrawienia.

Praca na wezwanie, podobnie jak dzielenie stanowiska pracy, z reguły stanowią rozwiązania tymczasowe, gdyż rzadko kiedy zatrudnieni są skłonni ponosić wyrzeczenia, w tym godzić się na niższe wynagrodzenie lub brak poczucia stabilności. Niemniej jego zaletą jest to, iż pozwala obejść się bez zwolnień pracowników.

Korzystając ze stażystów lub praktykantów, przedsiębiorstwo może pozyskać zaangażowanych przyszłych pracowników, których głównym celem jest zdobycie doświadczenia praktycznego. Korzyść dla pracodawcy wiąże się z nieponoszeniem kosztów z tytułu wynagrodzenia bądź ich istotnym ograniczeniem. Inną zaletą jest pozyskanie zasobów młodej, innowacyjnej i zmotywowanej kadry pracowników, a więc wzbogacenie kapitału intelektualnego.

Przekwalifikowanie, jedna z kolejnych możliwości działania pozwalającego uniknąć nieuzasadnionej obiektywnie redukcji zatrudnienia, to: „Prowadzone w ciągu wielu lat dobrowolne i metodyczne (uporządkowane i planowane) przekształcenie profilu kompetencji (to znaczy wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw) znaczącej części pracowników przedsiębiorstwa. Prowadzi ono do stopniowego wzrostu kwalifikacji i stanowi rzeczywistą odpowiedź na potrzeby wynikające z procesów restrukturyzacji”¹⁰. Przekwalifikowanie umożliwia dostosowanie kompetencji pracowników do aktualnych wymagań. Wysoki poziom wiedzy i umiejętności ucieleśniony w ludziach oznacza wzrost wartości kapitału intelektualnego organizacji.

Zastosowanie wymienionych narzędzi jest oczywiście w pewnym stopniu ograniczone specyfiką danej organizacji. Przykładowo, w oddziale banku obsługującym klientów indywidualnych trudno wyobrazić sobie wprowadzenie zadaniowego czasu pracy, a w hucie szkła – możliwości pracy w domu.

¹⁰ *Ibidem*.

Niemniej jednak zastosowanie niektórych z wymienionych metod w danej organizacji pozwoli uniknąć bądź ograniczyć utratę jej kapitału intelektualnego. Współczesna organizacja bowiem jest zmuszona do podejmowania nieustannej restrukturyzacji, w tym racjonalizacji zatrudnienia. Ma na to wpływ wiele czynników, z czego za najważniejsze należy uznać bez wątpienia: światowy kryzys gospodarczy, niepewność, zmiany technologiczne (rewolucja informatyczna) oraz rynek pracy. Ale restrukturyzacja powinna być przemyślana, z uwzględnieniem wszystkich następstw i z pełnym poczuciem odpowiedzialności zarówno za efekty pracy firmy, jak i za ludzi w niej zatrudnionych.

* * *

W dzisiejszych czasach głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw staje się kapitał ludzki, a źródłem wartości – kapitał intelektualny. Dla przedsiębiorstw inwestycje w kapitał ludzki wyrażone w wydatkach na zwiększanie ich wiedzy i umiejętności przestały być traktowane jedynie jako element kosztów, ale jako wymierny sposób zwiększania wartości firmy.

Uproszczeniem byłoby stwierdzenie, że w każdych warunkach i w każdej sytuacji redukcja zatrudnienia w ramach restrukturyzacji jest niepotrzebna, a nawet wręcz szkodliwa. Może być ona nie do uniknięcia, ale zawsze podczas restrukturyzacji zatrudnienia należy zabezpieczyć się przed utratą części kapitału intelektualnego organizacji. Zasadne wydaje się też kontynuowanie badań teoretycznych i empirycznych mających na celu lepsze poznanie relacji zachodzących między ograniczaniem zatrudnienia a wielkością kapitału intelektualnego.

Bibliografia

1. *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, L. Dorozik (red.), PWE, Warszawa 2006.
2. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
3. Koźmiński A., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
5. Mayo A., *The human value of the enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
6. Porada-Rochoń M., *Człowiek w procesie dystrybucji wiedzy*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, M. Porada-Rochoń (red.), Difin, Warszawa 2009.

7. Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., Edvison L., *Intellectual capital*, New York University Press, New York 1998.
8. *Strategia rozwoju kraju 2007–2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
9. Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa 1995.
10. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.

Krzysztof Łysik – doktorant na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim).

Dariusz Prokopowicz

ROZWÓJ BANKOWOŚCI ELEKTRONICZNEJ W POLSCE

Bankowość elektroniczną uznaje się obecnie za czynnik istotnie zmieniający współczesny rynek finansowy. Podstawowym udogodnieniem dla klientów banków, warunkującym jej dynamiczny rozwój, jest możliwość korzystania z usług bankowych w każdym momencie i praktycznie z każdego miejsca na świecie. Ale korzyści z tego rozwoju czerpią nie tylko klienci, nieograniczeni już fizycznym dostępem do oddziałów bankowych i godzinami pracy placówek bankowych. Odnoszą je również banki. Dzięki powstaniu tej formy usług bankowych poszerzyły one zakres prowadzonej działalności krajowej oraz międzynarodowej, a tym samym wystąpiły z ofertą do potencjalnie szerszej grupy klientów.

Opisane korzyści wynikające z absorpcji przez banki komercyjne nowych rozwiązań informatycznych stały się głównym czynnikiem intensywnego rozwoju bankowości elektronicznej również w Polsce. Rozwój ten, którego wzrost dynamiki odnotowany został zasadniczo w ostatnich kilku latach, związany jest w znaczącym stopniu ze specyfiką rozwoju całego krajowego systemu finansowego i z przemianami, jakie dokonały się w świadomości klientów. Szczególnie istotnym czynnikiem warunkującym implementację nowych rozwiązań informatycznych do systemów bankowych, przede wszystkim w początkowej fazie wymienionego rozwoju, był rozwój bankowości zagranicznej w Polsce już w początkach ostatniej dekady ubiegłego stulecia.

Nowy etap rewolucji

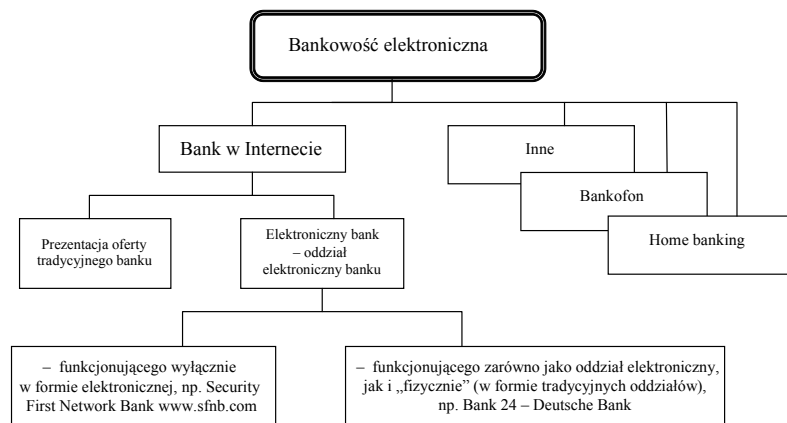
Obecne w Polsce banki zagraniczne od kilkunastu lat, polskie zaś od kilku, przechodzą aktualnie nową elektroniczną rewolucję. Najczęściej wiązana jest ona z realizacją bankowości elektronicznej głównie przez Internet. Określenie „bankowość elektroniczna” jest spolszczoną wersją angielskiego *electronic banking*. Pojęcie to definiowane jest w różnych publikacjach niejednoznacznie,

co potwierdza, że udostępnianie poprzez sieć określonych produktów oraz oferty banku jest nowością na polskim rynku usług finansowych. Najczęściej bankowość elektroniczna przedstawiana jest jako:

- zdalny dostęp do szerokiej gamy usług bankowych przy użyciu komputera i zwykłej linii telefonicznej (lub innego kanału transmisji danych)¹;
- system elektronicznego porozumiewania się z bankiem, pozwalający klientom przeprowadzać operacje na własnym rachunku z firmy lub z domu, mieć stały wgląd w dane na rachunku firmy, szybciej i efektywniej zarządzać finansami, skrócić czas dokonywania operacji oraz zwiększyć jej bezpieczeństwo²;
- linie obsługi dające klientom zdalny dostęp do systemu bankowego³;
- usługi pozwalające klientowi na otrzymanie informacji o aktualnym stanie sald jego rachunków, wykonanych na nich obrotach oraz na wydawanie dyspozycji przelewu pieniędzy⁴.

Rozwój systemów elektronicznej bankowości, to jest dostępu do określonych usług bankowych poprzez sieć, szybkie tempo upowszechniania się Internetu wśród indywidualnych użytkowników oraz udoskonalanie technologii zabezpieczeń transferu danych przesyłanych drogą „cyberprzestrzeni” przyczyniają się do powstania nowego rodzaju bankowości określanej mianem banku wirtualnego, banku w Internecie.

Rys. 1. Zakres znaczeniowy pojęcia bankowości elektronicznej



Źródło: opracowanie własne.

¹ M. Adamczyk, *Elektroniczna bankowość po polsku*, „PC Kurier” 1997, nr 21, s. 52.

² J. Janik, *Bank na szklanym ekranie*, „Home & Market” 1997, nr 8, s. 30.

³ Z. Ryznar, *Elektroniczna bankowość*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1997, nr 10, s. 68.

⁴ A. Siemiński, *Wykorzystanie bankowości elektronicznej do wspomaganiania zarządzania finansami firmy*, „Informatyka” 1997, nr 10, s. 32.

Rozwój bankowości elektronicznej⁵, oprócz wzrostu automatyzacji dotychczasowych usług bankowych, prowadzi również do wykreowania nowych form bankowych usług internetowych⁶. Tak było i w Polsce. Z końcem lat 90. ubiegłego wieku zaczęto dostrzegać możliwość dodatkowego zarobku dzięki uruchamianiu elektronicznych oddziałów funkcjonujących w Internecie⁷. Banki zainteresowały się nowym sposobem dystrybucji swej oferty, obserwując szybki wzrost zakupów komputerów na potrzeby gospodarstw domowych⁸. Był to dla polskich banków ważny sygnał, ponieważ łączność klienta z bankiem przez stałe łącza teleinformatyczne lub Internet umożliwiają komputery osobiste, modemy, interaktywne telewizory, telefony komórkowe i inne podobne urządzenia⁹.

Obecnie banki rozszerzają kanały dystrybucji produktów i usług, rozwijając formy dystrybucji prowadzone elektronicznie w sieciach teleinformatycznych. Wybór stopnia zastąpienia tradycyjnej dystrybucji przez dystrybucję elektroniczną określi miejsce banków w systemie finansowym na kolejne dziesięciolecie. Banki polskie, w których pracowników zastępują w sprzedaży większości produktów i usług bankowych maszyny i systemy informatyczne, czyli stosujące *remote banking*¹⁰, jednocześnie ograniczają zatrudnienie w tradycyjnych oddziałach.

Bankowość elektroniczna rozwija się dzięki integracji technologii informatycznych i telekomunikacyjnych z operacjami finansowymi realizowanymi w banku celem usprawnienia organizacji działalności banku oraz podnoszenia jakości usług bankowych¹¹. Aktualnie w Polsce najintensywniej rozwijają się usługi w ramach systemu kart płatniczych z wykorzystaniem bankomatów oraz płatności elektronicznych w autoryzowanych punktach sprzedaży¹². Dokony-

⁵ W literaturze przedmiotu bankowość elektroniczna określana jest również jako bankowość bezpośrednia, wirtualna, bank w domu lub według pierwowzorów angielskojęzycznych – *home banking*, *electronic banking*, *el-banking* oraz w powiązaniu z konkretnym nośnikiem danych, formą organizacji technicznej – *telebanking*, *Internet banking*, *WAP banking*, *SMS banking* itd.

⁶ J.A. Grandys, *Usługi finansowe w rzeczywistości wirtualnej – krajowe doświadczenia*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1999, nr 9, s. 42.

⁷ M. Czuba, *Internet w działalności marketingowej banków*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2000, nr 5, s. 30.

⁸ U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna. Strategie marketingowe i procesy zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 191.

⁹ *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance*, Blackwell Business 1997, s. 85.

¹⁰ *The Effects of Technology on the EU Banking Systems*, European Central Bank, July 1999, s. 5–8. Określenie *remote banking* obejmuje w swym obszarze znaczeniowym zarówno *Internet banking*, bankomaty, jak i bankowość elektroniczną realizowaną przez inne technologie teleinformatyczne, to jest łącza stałe, *e-mail banking*, *phone banking*, *SMS banking*, *WAP banking* itd.

¹¹ Z. Ryznar, *Informatyka bankowa. Próba syntezy*, Poznań 1998, s. 80.

¹² Z. Krzyżkiewicz, *Warunki rozpowszechnienia i prognozy rozwoju obrotów bezgotówkowych*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 5, s. 60.

wane inwestycje w rozwój sieci dystrybucji *remote banking* i ograniczanie kosztów działalności tradycyjnej dystrybucji przynosić będzie relatywne zyski po kilku latach. Nowym zjawiskiem na polskim rynku usług finansowych jest powstawanie, obok elektronicznych oddziałów istniejących banków, również banków internetowych, funkcjonujących wyłącznie w Internecie¹³.

Od systemów pasywnych do aktywnych

Pierwsze systemy bankowości elektronicznej instalowane w Polsce pozwalały jedynie pobierać informacje z banku, były więc systemami pasywnymi. Obecnie dąży się do upowszechniania systemów, w których klient wymusza coraz szerszą ofertę funkcji aktywnych. Standardem stał się dostęp do informacji o rachunkach, do danych o transakcjach i złożonych dyspozycjach oraz możliwość przeprowadzania różnych operacji bankowych. Klienci mogą między innymi przejrzeć stan swoich kont, stan wolnych środków, wysokość oprocentowania danego konta, listę blokad, a także uzyskać szczegółowe dane o przeprowadzanych transakcjach¹⁴.

Większość systemów elektronicznej bankowości oferuje również:

- przegląd historii operacji na rachunkach;
- dostęp do informacji o bieżących obrotach;
- dokonywanie przelewów wewnątrzbankowych i międzybankowych;
- wnioskowanie o sporządzenie wyciągu z rachunku lub wydanie książeczki czekowej i blankietów czekowych;
- zastrzeżenie czeków i blankietów czekowych oraz anulowanie tych zastrzeżeń;
- ułatwienie analizy operacji na rachunkach bankowych oraz tworzenia na ich podstawie prognoz stanu środków pieniężnych;
- przesyłanie dowolnych informacji i zapytań do banku;
- regularne otrzymywanie aktualnych informacji dotyczących na przykład kursów walut czy produktów danego banku;
- wnioskowanie o wydanie opinii bankowej o wysokości salda, obrotach, a nawet o udzielonych kredytach¹⁵.

¹³ J. Grzechnik, *Bankowość internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk 2000, s. 56 [„Bank internetowy, w rozumieniu niniejszej pracy, to przedsiębiorstwo bankowe niemające innych kanałów dystrybucji poza Internetem (a w szczególności sieci działalności), względnie takie, w którym te kanały odgrywają marginalną rolę”].

¹⁴ M. Adamczyk, *Elektroniczna bankowość...*, *op.cit.*, s. 53.

¹⁵ J. Janik, *Bank w komputerze*, „Computerworld Raport” 1997, nr 6, s. 7.

Dalszy rozwój bankowości elektronicznej skierowany będzie (oprócz systematycznego rozszerzania oferty tradycyjnych produktów bankowych typu lokaty, kredyty, płatności i zwiększania funkcji aktywnej klienta) w stronę usług niefinansowych, głównie o charakterze doradczym. Najprostszym przykładem usługi informacyjno-doradczej świadczonej w systemach bankowości elektronicznej są tak zwane przypomnienia (*ticklers*). Bank prowadzi terminarz spraw klienta i w odpowiednim momencie wysyła do klienta stosowne przypomnienia o zbliżającym się terminie wykonania określonej operacji. Wśród innych niefinansowych usług informacyjno-doradczych wymienia się najczęściej pomoc w znalezieniu najkorzystniejszej oferty funduszu emerytalnego, ubezpieczenia samochodu lub mieszkania¹⁶.

Korzyści dla banku

Uruchomienie w Internecie oferty usług finansowych wymaga wydatków, które musi ponieść bank. Nie one jednak przesądzają o decyzji prowadzącej do utworzenia oddziału elektronicznego, zwłaszcza w przypadku banków, które wcześniej podjęły tę formę działalności i mają już pewne doświadczenie w zakresie *home/corporate banking*. Na ogół bank, który świadczył przez wiele lat usługę w tej formie, uzyskał już znaczące przychody z funkcjonowania *home bankingu*¹⁷. Toteż, jeśli uruchamia *Internet banking* w oparciu o platformę systemu dotychczas funkcjonującego w ramach połączeń modemowych (lub łącza stałego), koszty ponoszone z tytułu „zaistnienia w światowej pajęczynie” są niemal symboliczne.

Wynika z tego, że podjęta w tej sprawie decyzja „na tak” ma raczej znaczenie strategiczne niż doraźne lub – jak to określił autor podejmującego ten temat artykułu w tygodniku „Computerworld Polska” – jest to decyzja o znaczeniu „politycznym”, a nie technicznym. Niezbędna infrastruktura informatyczna na ogół już istnieje. Czas potrzebny do zbudowania jeszcze jednego funkcjonującego w Internecie uzupełniającego modułu systemu bankowego to zaledwie kilka tygodni¹⁸. Gdy zaś chodzi o koszty, zbudowanie nowej placówki banku w postaci „materialnej” (czyli niewirtualnej) wymagałoby poniesienia znacznie większych nakładów, niż wyniosłyby wydatki na

¹⁶ Z. Ryznar, *Elektroniczna...*, *op.cit.*, s. 69.

¹⁷ *Home banking* definiowany jest w literaturze przedmiotu najczęściej jako zdalny dostęp za pośrednictwem sieci teleinformatycznej do prowadzonego w celu realizacji określonych usług finansowych rachunku w banku.

¹⁸ D. Michniewicz, *Oczekiwania i obawy*, „Computerworld Polska. Tygodnik Menedżerów i Informatyków” 1997, nr 19/287, s. 41–43.

zainstalowanie odrębnych systemów zabezpieczeń, to jest kodów ochronnych, szyfrowania, kalkulatorów kryptograficznych i innych narzędzi podnoszących poziom bezpieczeństwa transmisji danych w Internecie¹⁹.

Jednakże kalkulacja kosztów i korzyści powinna mieć szerszy, pogłębiony charakter. Otwarcie nowej placówki w postaci tradycyjnego oddziału daje bankowi dostęp do segmentów rynku docelowego, istniejących zwykle na określonym obszarze, to jest miasta i okolic lub dzielnicy miasta. Natomiast segmentem docelowym oddziału elektronicznego są przede wszystkim ludzie młodzi, zarabiający minimum dwie średnie krajowe pensje, mający kontakt z Internetem i świadomość istnienia e-commerce, czyli w pełni skomercjalizowanego handlu w Internecie. To prawda, że nie jest to segment procentowo w społeczeństwie szczególnie liczny. Istotniejsza jest jednak skala obszaru, do którego bank może dotrzeć ze swą ofertą, tworząc oddział elektroniczny. Zasięg geograficzny pozyskiwania klientów jest praktycznie nieograniczony, teoretycznie obejmuje cały świat. W każdym razie nie istnieją żadne z góry zdeterminowane ramy obszarów, żadne granice miast, regionów, a nawet krajów, oddzielających banki od ich potencjalnych klientów. Przez Internet można dotrzeć dosłownie wszędzie.

Dodatkowe oszczędności

Stosunkowo niewielkie środki potrzebne do „zaistnienia on-line banku w Internecie” bezpośrednio związane są z kosztami utrzymywania oddziału elektronicznego. Maleją one przede wszystkim ze względu na wysoki stopień zautomatyzowania operacji dokonywanych na rachunkach przez klienta za pośrednictwem klawiatury i myszki. Według szacunków analityków transakcja przez telefon kosztuje bank połowę tego, co identyczna transakcja realizowana w oddziale. Jeszcze tańsze są transakcje realizowane przez Internet. Bank 24 określa ich koszt na 1 cent. Koszt zlecenia telefonicznego wynosi 1,12 USD²⁰.

Analogicznych przykładów znaczących oszczędności (osiąganych zarówno przez bank, jak i klienta dokonującego określonych operacji finansowej za pośrednictwem Internetu) dostarczają również – w kontekście innych mediów transmisji danych – zagraniczne elektroniczne biura maklerskie. W ich przypadku koszt przeprowadzania transakcji giełdowej jest znacznie niższy w porównaniu ze zleceniem złożonym osobiście lub telefonicznie.

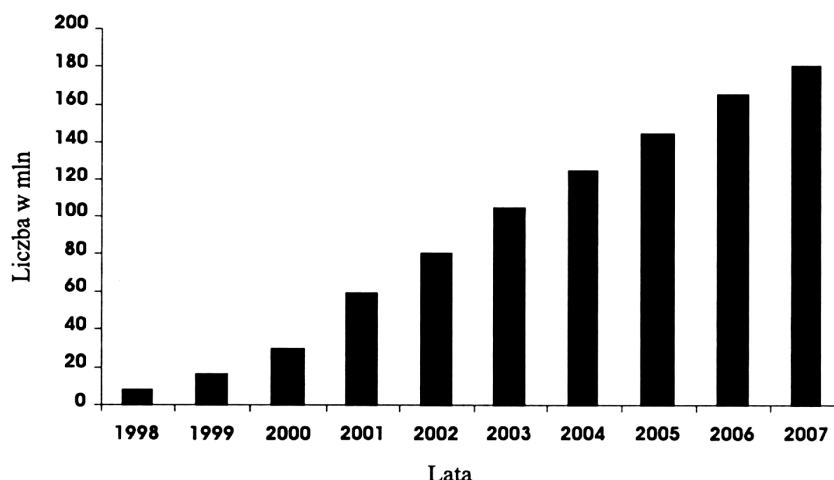
¹⁹ G. Culepa, *Bank bez granic*, „Nasz Bank. Magazyn Pracowników PKO BP” 1999, nr 3, s. 38–39.

²⁰ D. Woodruff, *Zmierch okienka bankowego? Cyberbanki atakują w całej Europie Zachodniej*, „BusinessWeek–Polska” 1999, nr 80, wydanie internetowe, s. 6–7.

Uruchomienie banku wirtualnego przez bank, który już od pewnego czasu świadczył usługi *home bankingu*, niesie z sobą dodatkowe oszczędności wynikające z instalacji niezbędnego oprogramowania, które zwykle bank udostępnia swemu klientowi²¹. Gdy bank posiada swoją witrynę internetową, jego pracownik nie musi osobiście przekazywać, instalować i szkolić klienta w zakresie udostępnianego oprogramowania. Klient, niezależnie od tego, czy pobrane oprogramowanie wykorzystywać będzie w ramach Internetu czy *home bankingu*, sam może pobrać niezbędne pliki systemowe, wyjaśnienia, kursy, a nawet sprawdzić swoje umiejętności w edukacyjnym banku internetowym.

Niskie koszty dotarcia do rynku detalicznego i indywidualnego klienta oraz brak ograniczeń regionalnych sprawiły, że banki zaczęły stawiać na poszerzenie tego kanału dystrybucji. W związku z tym bankowość elektroniczna jest obecnie najdynamiczniej rozwijającą się dziedziną bankowości. Potwierdzeniem tego faktu są dane przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1. Liczba użytkowników bankowości elektronicznej w Europie w latach 1998–2007.



Źródło: http://www.dbresearch.com/prod/dbr_internet_en-prod/prod000000000064815.pdf.

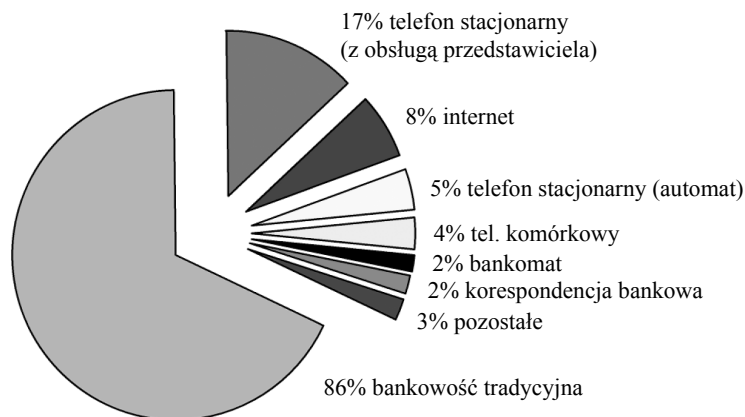
Wykres 1 pokazuje ekspansję tej gałęzi gospodarki elektronicznej. Bankowość elektroniczna najbardziej popularna jest w Skandynawii (85% fińskich banków i 90% szwedzkich oferuje usługi przez Internet), w Stanach

²¹ J. Taaffe, *Podłączone banki*, „Computerworld Polska. Tygodnik Menedżerów i Informatyków” 1997, nr 39/307, s. 34, 36–37.

Zjednoczonych (65%), w Niemczech (60%) i w Wielkiej Brytanii (50%)²². To prawda, że w Polsce inwestorów może zniechęcać potrzeba dokonania jeszcze dużych nakładów na taką rozbudowę infrastruktury, by umożliwiła ona szeroki dostęp do wszystkich kanałów stosowanych w bankowości elektronicznej. Jednak należy wziąć pod uwagę, że Polacy, pomimo gorszej świadomości informatycznej, niewystarczającej i drogiej infrastruktury elektronicznej, plasują się bardzo wysoko pod względem liczby założonych rachunków internetowych. Jest ich w przybliżeniu 3 mln²³.

Istotna jest również preferowana forma kontaktu klienta z bankiem. Jeśli chodzi o Polskę, to – ze względu na wcześniej wymienione problemy społeczno-strukturalne – nadal przewagę ma bankowość tradycyjna. Zwrot w kierunku elektronicznych form następuje powoli. Główną barierą jest obawa, że komputery nie zapewniają odpowiedniego bezpieczeństwa dokonywanych z ich pomocą operacji. Wciąż stykamy się z informacjami o kradzieżach internetowych, oszustwach bankomatowych itp. One rzeczywiście się zdarzają, ale mało kto zdaje sobie sprawę, że podrobić pieniądze, dokumenty czy podpis w świecie rzeczywistym jest nieporównywalnie łatwiej, niż podszyć się pod klienta bankowości elektronicznej.

Wykres 2. Preferowane formy kontaktu klienta z bankiem w Polsce (w %).



Źródło: B. Świecka, *Bankowość elektroniczna*, Warszawa 2004, s. 15.

²² WebReporter nr 11, witryna internetowa „WebReporter”, wrzesień 2006, <http://web.reporter.pl/2000/11/w304.htm>.

²³ M. Macierzyński, *Polska potęgą bankowości internetowej?*, Portal „Komputer w firmie”, lipiec 2006, www.komputerwfirmie.pl.

Korzyści i zagrożenia dla klientów

Występują również bariery utrudniające rozwój bankowości internetowej, związane z nowymi kategoriami ryzyka przy wykorzystywaniu technologii informatycznych. Najistotniejsza z nich wynika z niedoskonałości cybernetycznego medium, przede wszystkim z braku gwarancji bezpieczeństwa przesyłanych informacji i realizowanej transakcji²⁴. Wymieniona niedoskonałość Internetu nie jest bynajmniej czynnikiem pozostającym poza wpływem banku angażującego się w ten rodzaj działalności. Zastosowanie określonego zespołu narzędzi służących podniesieniu stopnia bezpieczeństwa w systemach teleinformatycznych banku zmniejsza to zagrożenie, minimalizuje przynajmniej niektóre kategorie ryzyka, choć – niestety – wymaga poniesienia przez bank dodatkowych wydatków.

Ale dzięki temu zwiększa się atrakcyjność oferty usług świadczonych za pośrednictwem sieci. Bank oferujący produkty kredytowe w formie usługi zdalnej musi jednak uwzględniać ryzyko systemowe, wynikające z architektury i specyfiki wykorzystywanych technologii informatycznych, oraz ryzyko operacyjne, w którym zawiera się również ryzyko utraty lub skopiowania informacji poufnych przez osoby niepowołane²⁵.

W literaturze przedmiotu występuje również inna, niezwiązana z zastosowaniem urządzeń informatycznych w bankowości, kategoria ryzyka operacyjnego²⁶. Otóż strategia rozwoju działalności kredytowej uwzględniająca preferencje klientów oraz aktualny standard poziomu bezpieczeństwa teletransmisji danych w sieci określa cele banku determinujące określone przedsięwzięcia inwestycyjne. Z poprzedniego zdania wynika odnoszący się do bezpieczeństwa teletransmisji danych w Internecie paradoks dotyczący poziomu stosowanych preferencji, bank i klienci bowiem mogą odmiennie oceniać jakość aktualnego standardu urządzeń zapewniających poziom bezpieczeństwa. Według badań firmy BizRate.com, zajmującej się między innymi monitorowaniem preferencji klientów elektronicznego handlu, spośród przebadanych 13 tys. osób 2% padło ofiarą kradzieży danych związanych z realizacją transakcji dokonywanych za pośrednictwem sieci Internet z uży-

²⁴ M. Solarz, *Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2006.

²⁵ W. Wang, *Tajemnice internetu, hackingu i bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2004.

²⁶ E. Ostrowska, *Ryzyko inwestycyjne. Identyfikacja i metody oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 37 („Ryzyko operacyjne związane jest ze zmianami w strukturze aktywów, tzn. ze zmianami elementów majątku trwałego i obrotowego, a szczególnie elementów aktywów wpływających na zysk operacyjny przedsiębiorstwa. Ryzyko to wynika ze stopnia wpływu zmian sprzedaży na kształtowanie się zysku operacyjnego”).

ciem karty kredytowej²⁷. Znaczenie wymienionego paradoksu wzrasta wprost proporcjonalnie do wzrostu różnicy w zakresie oceny ze strony banku oraz ze strony potencjalnych klientów wymienionej wartości 2%.

Zarówno klienci, jak i pracownicy banków, wypowiadający się w sondażach i ankietach, zgodnie podkreślają, że bankowość elektroniczna ma przed sobą przyszłość, na razie jednak jest jeszcze we wstępnej fazie rozwoju. Szczególnie stwierdzenie to dotyczy analizy ryzyka finansowego, przy czym w Polsce – w porównaniu z bankowością zachodnią – analiza ta jest znacznie i pod wieloma względami zapóźniona. Niemniej jednak postrzeganie *e-bankingu* – zwłaszcza przez klientów – jako rozwojowej dziedziny bankowości wynika z sensowności korzystania z nowej formy komunikacji z bankiem i zarazem nowej, jak się wydaje wygodniejszej, formy zarządzania swoim rachunkiem.

Dla potencjalnego klienta najważniejsze argumenty „za” to przede wszystkim efektywniejsze gospodarowanie zdeponowanymi w banku środkami²⁸. Składa się na to:

- możliwość śledzenia na bieżąco wszystkich operacji przeprowadzanych na rachunkach i przyspieszenia regulacji bieżących płatności;
- możliwość składania dyspozycji zdeponowania bieżących środków na rachunku lokaty terminowej lub dokonania zakupu bonów skarbowych, gdy znane jest saldo rachunku pod koniec dnia;
- bieżąca i aktualna informacja o posiadanych środkach i zobowiązaniach w stosunku do banku.

Inne zalety to możliwość korzystania z usług banku przez całą dobę, niezależnie od godzin otwarcia banku, zastrzegania czeków, złożenia dyspozycji wydrukowania nowej książeczki czekowej bez wizyty w oddziale banku oraz możliwość korzystania z poczty elektronicznej do przesyłania korespondencji.

Do przedstawionych zalet systemów bankowości elektronicznej dla klienta należy dodać analogiczną argumentację najczęściej podawaną przez pracowników banku. Jest to przede wszystkim zmniejszenie kolejek w banku i obniżenie pracochłonności wprowadzania danych z dokumentów do bankowego systemu komputerowego. Ponadto, podczas gdy systemy *e-bankingu* automatycznie dokonują wielu operacji bankowych o stosunkowo niskiej wartości (kwotowo), powstają przesłanki pozwalające na przekwalifikowanie i skierowanie pracowników do czynności, które w większym stopniu wymaga-

²⁷ *Karty bezpieczne*, „Enter. Magazyn Komputerowy” 2000, nr 2, s. 10.

²⁸ B. Świecka, *Detaliczna bankowość elektroniczna*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.

ją kontaktu z klientem, do świadczenia nowych usług, na przykład doradztwa związanego bezpośrednio lub pośrednio z finansami klienta.

Najistotniejszym dla banku argumentem przemawiającym za upowszechnianiem stosowania *e-bankingu*, wynikającym bezpośrednio z wymienionych atrybutów, jest jednak możliwość znacznego obniżenia kosztów obsługi klienta i dzięki temu zwiększenia rentowności funkcjonowania banku. Wynika to ze znacznego zwiększenia liczby obsługiwanych klientów i realizowanych operacji na rachunkach przy utrzymaniu lub niewielkim zwiększeniu zatrudnienia pracowników banku. Na ogół nie zachodzi przy tym potrzeba zwiększania liczby stanowisk obsługi klienta, a więc poniesienia dodatkowych nakładów na nowe pomieszczenia bankowe i ich wyposażenie²⁹.

Istnieją jednak również argumenty „przeciw”. Wynikają one z wad i niedopracowania technologicznych systemów bankowości elektronicznej lub po prostu z niewiedzy i obaw klientów w stosunku do nowości, jaką jest *e-banking*. Do najistotniejszych argumentów oponentów omawianej bankowości zalicza się:

- brak wypracowanych jednolitych standardów ułatwiających pracę. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy klient posiadający rachunki w różnych bankach korzysta z więcej niż jednego systemu *e-bankingu*, oraz sytuacji, gdy przeprowadzając operacje w systemie elektronicznej bankowości, automatycznie dokonuje odpowiednich zmian w systemach finansowo-księgowych i kadrowo-płacowych;
- zdarza się, że operacja wykonana bezpośrednio w banku (z pominięciem systemu *e-bankingu*) nie zostaje automatycznie wprowadzona do systemu;
- niezbyt wysoka jakość transmisji danych przez sieć TP SA sprawia, że połączenia są niekiedy przerywane i w efekcie pracownicy banku mogą mieć trudności z odczytaniem niektórych dyspozycji;
- niektóre systemy *e-bankingu* mogą pracować tylko w jednej z dwóch opcji spośród pracy w trybie on-line i off-line;
- utrudnieniem mogą być przyzwyczajenia klienta do stosowanej od lat tradycyjnej (papierowej) i osobistej komunikacji z pracownikiem banku;
- przeświadczenie klientów o zagrożeniach wynikających z ograniczonego bezpieczeństwa funkcjonowania systemu komunikacji z bankiem przez sieć lub modem.

Konkluzja generalna jest jednak taka, że dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej potwierdza przewagę czynników pozytywnych i sprzyja

²⁹ R. Dolczewski, *Nowe produkty bankowe – szansa dla banków i nadzieja dla klientów*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1995, nr 2, s. 43.

coraz powszechniejszemu wprowadzaniu tych systemów do bankowych platform kontaktu z klientem. Nie tylko w świecie, ale od pewnego czasu też w Polsce.

Bibliografia

1. Adamczyk M., *Elektroniczna bankowość po polsku*, „PC Kurier” 1997, nr 21.
2. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance*, Blackwell Business, 1997.
3. Culepa G., *Bank bez granic*, „Nasz Bank. Magazyn Pracowników PKO BP” 1999, nr 3.
4. Czuba M., *Internet w działalności marketingowej banków*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2000, nr 5.
5. Dolczewski R., *Nowe produkty bankowe – szansa dla banków i nadzieja dla klientów*, „Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy” 1995, nr 2.
6. *The Effectes of Technology on the EU Banking Systems*, European Central Bank, July 1999.
7. Grzechnik J., *Bankowość internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk 2000.
8. Grandys J.A., *Usługi finansowe w rzeczywistości wirtualnej – krajowe doświadczenia*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1999, nr 9.
9. Janik J., *Bank w komputerze*, „Computerworld” Raport 1997, nr 6.
10. Janik J., *Bank na szklanym ekranie*, „Home & Market” 1997, nr 8.
11. *Karty bezpieczne*, „Enter. Magazyn Komputerowy” 2000, nr 2.
12. Krzyżkiewicz Z., *Warunki rozpowszechnienia i prognozy rozwoju obrotów bezgotówkowych*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 5.
13. Macierzyński M., *Polska potęgą bankowości internetowej?*, Portal „Komputer w firmie”, lipiec 2006, www.komputerwfirmie.pl.
14. Michniewicz D., *Oczekiwania i obawy*, „Computerworld Polska. Tygodnik Menedżerów i Informatyków” 1997, nr 19/287.
15. Ostrowska E., *Ryzyko inwestycyjne. Identyfikacja i metody oceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
16. Ryznar Z., *Informatyka bankowa. Próba syntezy*, Poznań 1998.
17. Ryznar Z., *Elektroniczna bankowość*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1997, nr 10.
18. Siemiński A., *Wykorzystanie bankowości elektronicznej do wspomagania zarządzania finansami firmy*, „Informatyka” 1997, nr 10.
19. Solarz M., *Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2006.
20. Swoboda U.C., *Bankowość detaliczna. Strategie marketingowe i procesy zarządzania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2000.
21. Świecka B., *Detaliczna bankowość elektroniczna*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
22. Taaffe J., *Podłączone banki*, „Computerworld Polska. Tygodnik Menedżerów i Informatyków” 1997, nr 39/307.
23. Wang W., *Tajemnice internetu, hackingu i bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2004.
24. Woodruff D., *Zmierzch okienka bankowego? Cyberbanki atakują w całej Europie Zachodniej*, „BusinessWeek-Polska” 1999, nr 80, wydanie internetowe.

Dariusz Prokopowicz – dr, pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Biznesu i Zarządzania w Ciechanowie oraz Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych w Warszawie.

Longin Pastusiak

INTERESY I SENTYMENTY W STOSUNKACH POLSKA – USA

W stosunkach polsko-amerykańskich mamy dziś czyste konto na rachunku „winien-ma”. Nie istnieje w zasadzie żaden poważny problem, który pozostał nierozwiązany i który mógłby kłaść się cieniem na przyszłość wzajemnych stosunków we wszystkich płaszczyznach. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że stosunki polsko-amerykańskie były i są kształtowane pod wpływem dwóch kategorii czynników: interesów i sentymentów. Ważniejszą rolę odgrywają oczywiście interesy¹.

Sentymenty są pomocne i dynamizująco oddziałują na stosunki między państwami wówczas, gdy interesy są zbieżne. Kiedy interesy są sprzeczne, powoływanie się na sentymenty niewiele pomaga w utrzymaniu dobrych stosunków.

Skrzyżowanie fascynacji z ignorancją

Czynniki natury sentymentalnej jednak mają duży wpływ na postawy Polaków wobec Stanów Zjednoczonych, o wiele większy aniżeli na postawy Amerykanów wobec Polski. Jesteśmy postrzegani jako kraj proamerykański, co znajduje wyraz w określeniu Polski jako amerykańskiego konia trojańskiego w Europie. Jest to sformułowanie pozbawione sensu, jeżeli przypomnimy sobie, czym był koń trojański w mitologii greckiej.

Amerykanie nie potrzebują Polski, aby być w Europie. Są bowiem już obecni politycznie, militarnie, gospodarczo i przez swoją kulturę i naukę. W Polsce jednak zauważalne jest zjawisko, które można określić mianem mitologii amerykańskiej. Jest ono skrzyżowaniem fascynacji Stanami

¹ W artykule wykorzystano obszernie fragmenty referatu przedstawionego uczestnikom zorganizowanego przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie seminarium naukowego „Rok prezydentury Baracka Obamy”. Relacja z seminarium została zamieszczona w „Zeszytach Naukowych WSZiP” nr 1(34) z 2010 roku.

Zjednoczonymi (ponieważ jest to kraj fascynujący pod wieloma względami) i niewiedzy o realiach panujących w USA. Na to wszystko nakładają się rozmaite czynniki sentymentalno-historyczne wzmacniające wśród Polaków uczucia sympatii do Ameryki i Amerykanów.

Do tych czynników zaliczyć można między innymi:

- wczesną obecność Polaków w Ameryce Północnej. Pierwsi Polacy przybyli do Jamestown w 1608 roku, a więc kilkanaście lat przed tak zwanymi pielgrzymami z „Mayflower”;
- udział Polaków w wojnie o niepodległość Stanów Zjednoczonych, nie tylko Tadeusza Kościuszki i Kazimierza Pułaskiego, ale kilkudziesięciu innych naszych rodaków;
- między Polską a Stanami Zjednoczonymi nigdy nie było wojny, a w dwóch ostatnich wojnach światowych walczyliśmy po tej samej stronie. Stwarza to warunki sprzyjające budowie pozytywnego wizerunku;
- wkład dyplomacji amerykańskiej (tak zwany 13. punkt programu prezydenta Thomasa Woodrowa Wilsona) w odzyskanie niepodległości Polski po pierwszej wojnie światowej;
- amerykańskie programy pomocy dla Polski (zarówno po pierwszej, jak i po drugiej wojnie światowej);
- wsparcie Stanów Zjednoczonych w okresie przed transformacją ustrojową w Polsce 1989 roku i po zmianie ustrojowej;
- obecność w Stanach Zjednoczonych społeczności polonijnej, co wpływa dynamizująco na rozwój kontaktów i stosunków na różnych płaszczyznach.

To tylko niektóre czynniki natury sentymentalno-tradycyjno-historycznej sprzyjające kształtowaniu pozytywnego obrazu Stanów Zjednoczonych wśród społeczeństwa polskiego i korzystnego klimatu do rozwoju wzajemnych stosunków. Niewiele krajów może pochwalić się takimi więzami ze Stanami Zjednoczonymi, jakie ma Polska.

Ważnym czynnikiem kształtującym naszą politykę wobec USA jest właściwe postrzeganie i znajomość celów polityki Waszyngtonu wobec Polski. Niewłaściwe odczytanie intencji drugiej strony z reguły prowadzi do opracowania błędnej polityki i złudnych oczekiwań. Dobre rozeznanie celów i intencji polityki USA wobec Polski może zatem ułatwić nam skuteczniejsze przeciwdziałanie niepożądanym dla nas skutkom polityki amerykańskiej i ułatwić konstruktywne kształtowanie wzajemnych stosunków. Analiza polityki każdego państwa wobec państwa innego, w tym także analiza polityki amerykańskiej wobec Polski, polega na umiejętności rozróżniania celów deklaracyjnych i rzeczywistych, głoszonych przez polityków USA, szlachetnych deklaracji i rzeczywistych interesów.

W wyniku zmian ustrojowych, jakie dokonały się w Polsce, w Europie Środkowej, także na obszarze byłego Związku Radzieckiego, zmienił się charakter wzajemnych interesów w stosunkach polsko-amerykańskich. Faktem wartym podkreślenia jest, że Polska i Stany Zjednoczone miały i mają obecnie wielorakie, wielopłaszczyznowe wzajemne interesy, chociaż o asymetrycznym wymiarze. Zaczniemy od interesów polityczno-strategicznych.

Czas zauroczenia minął

Fascynacja Polską, obserwowana w Stanach Zjednoczonych w latach 1980–1981, a następnie w latach 1989–1990, obecnie znacznie osłabła, a praktycznie – znikła. W wymienionych okresach postrzegani byliśmy w USA, jak mówili wówczas Amerykanie, jako kraj, który pierwszy rzucił wyzwanie systemowi komunistycznemu, i zarazem jako kraj, który pokojowo i ewolucyjnie, w sposób cywilizowany (Okrągły Stół, kompromisy, wolne wybory) dokonał zasadniczych transformacji systemu politycznego. Postrzegani następnie byliśmy jako kraj, który przez plan Balcerowicza i „terapię szokową” odważnie wkroczył, kosztem poważnych i bolesnych wyrzeczeń, na drogę głębokich zmian strukturalnych w gospodarce.

Amerykanie życzyli nam wówczas powodzenia i wierzyli, że oczy całego świata zwrócone są na Polskę, ponieważ powodzenie eksperymentu polskiego było testem na powodzenie transformacji systemowych w pozostałych krajach naszego regionu. Niestety, temu zainteresowaniu i tej retoryce, jakże często powtarzanej w deklaracjach polityków amerykańskich, nie towarzyszyła adekwatna do polskich potrzeb efektywna pomoc gospodarczo-finansowa. Było to widoczne w okresie prezydentury George’a Busha seniora (1989–1993). Lech Wałęsa apelował wówczas do Stanów Zjednoczonych o nowy plan Marshalla dla Polski, o nowych „generałów” amerykańskich w Polsce (General Motors, General Electric, General Dynamics).

Punktem wyjścia w dyskusji nad obecnym i przyszłym charakterem stosunków polsko-amerykańskich w dziedzinie politycznej i wojskowej są dwa oczywiste, lecz często pomijane w polskiej myśli politycznej uwarunkowania. Po pierwsze – ogromne różnice pozycji obydwu państw – Stanów Zjednoczonych i Polski – w polityce europejskiej i światowej, co bardzo ogranicza możliwość efektywnego oddziaływania Polski na politykę zagraniczną USA. Po drugie – wielkomocarstwowy status Stanów Zjednoczonych, które jako jedyne mocarstwo światowe są obiektem zainteresowania dziesiątek państw o podobnych do Polski możliwościach w polityce międzynarodowej.

Zasadnicze interesy Polski i Stanów Zjednoczonych na kontynencie europejskim wykazują dużą zbieżność. Oba państwa dążą między innymi do:

- stworzenia stabilnego (klarownego) układu stosunków w Europie;
- realizacji podjętych zobowiązań rozbrojeniowych w Europie;
- zacieśnienia, a nie rozluźnienia struktur euroatlantyckich;
- przezwyciężenia różnic systemowych i cywilizacyjnych między krajami Europy Wschodniej i Zachodniej;
- kreowania efektywnego mechanizmu przeciwdziałania niebezpieczeństwu zdominowania polityki europejskiej przez którekolwiek z państw;
- podtrzymania amerykańskiej obecności wojskowej na naszym kontynencie, pojmowanej jako gwarancja bezpieczeństwa europejskiego;
- budowy harmonijnych stosunków między Unią Europejską i Stanami Zjednoczonymi;
- konstruktywnej współpracy między strukturami wojskowymi Unii Europejskiej i NATO;
- stworzenia nowego ładu światowego opartego na wartościach cywilizacji zachodniej.

A jakie jest miejsce interesów gospodarczych w stosunkach polsko-amerykańskich? Wśród osób zajmujących się tymi zagadnieniami przeważa opinia o braku polskiej polityki handlowej i w ogóle zagranicznej polityki gospodarczej w odniesieniu do USA. Jesteśmy dla Amerykanów rynkiem marginalnym, chociaż powstały polityczne warunki sprzyjające współpracy gospodarczej polsko-amerykańskiej.

Trudno zrozumieć, dlaczego Stany Zjednoczone, mając największą gospodarkę na świecie i ponad 300 mln mieszkańców, są zaledwie na 17. miejscu jako partner handlowy naszego kraju. W interesie gospodarki polskiej jest, aby kapitał amerykański napływał do Polski, dzięki czemu struktura narodowa obcych inwestycji byłaby bardziej zdywersyfikowana. Chodzi o to, aby były to w miarę możliwości lokaty bezpośrednie, którym towarzyszyłby rozwój rodzinnej gospodarki, a więc wzrost produkcji, podaż dóbr i zatrudnienia, nie zaś lokaty będące forpoczta masowego napływu towarów z zewnątrz.

Polska i Stany Zjednoczone mają także wspólne interesy naukowo-kulturalne. W ostatnich latach obserwujemy rozwój polsko-amerykańskich kontaktów w tej dziedzinie, chociaż jest on z pewnością mniejszy niż oczekiwała tego Polska. Skala tych kontaktów odzwierciedla ograniczone zainteresowanie USA naszym krajem i wynika z nieobecności Polski na liście krajów, które mają priorytetowe znaczenie w polityce amerykańskiej. Należy także pamiętać o ograniczonych możliwościach finansowych zarówno Polski, jak i Stanów

Zjednoczonych. Szans na symetrię w stosunkach naukowo-kulturalnych między obu krajami nie ma i być nie może.

W stosunkach kulturalnych między Polską a Stanami Zjednoczonymi asymetria jest nieunikniona. Kultura amerykańska ma charakter uniwersalny, amerykanizacja kultury masowej jest faktem. W polskich kinach i w telewizji bardzo często wyświetlane są filmy amerykańskie. Możliwość promocji kultury polskiej w Stanach Zjednoczonych ograniczają przede wszystkim kwestie finansowe. Pojawia się problem, czy polską ofertę kulturalną należy przedstawić przede wszystkim w wielkich ośrodkach kulturalnych, w których mieszka elita opiniotwórcza, czy na prowincji (na przykład na Środkowym Zachodzie), gdzie być może jest na nią większe zapotrzebowanie.

Polonia naturalnym zapleczem

Ważną rolę w stosunkach polsko-amerykańskich odgrywają interesy polonijne. Polonia amerykańska, a właściwie Amerykanie polskiego pochodzenia, są zainteresowani polskimi sprawami i przejawiają chęć wspomagania na amerykańskim gruncie polskich interesów. Ale stopień i zakres identyfikacji z Polską jest w dużej mierze zależny od sytuacji w kraju. Sprzyjają mu osiągnięcia i rozwój Polski.

Z tych względów Polonia jest zainteresowana kontaktami z krajem, uważnie obserwuje bieg wydarzeń w Polsce. Chce służyć pomocą, Polska zaś oczekuje od Polonii zaangażowania gospodarczego. Inwestycje polonijne są przez władze traktowane jako pilotujące.

W tej dziedzinie liczą się jednak realne interesy, a nie sentymenty. Warunki inwestycji w Polsce nie są konkurencyjne w porównaniu z innymi krajami, co powoduje, że Polonia inwestuje w Polsce mało. Stosunkowo największe zainteresowanie rozwijaniem biznesu w kraju przejawia najmłodsza emigracja. Toteż Polonia oczekuje od Polski:

- rozwoju kontaktów kulturalnych z krajem (przede wszystkim najmłodsza emigracja);
- ułatwień w robieniu interesów w Polsce, zniesienia barier i utrudnień administracyjnych;
- pomocy, w tym przede wszystkim udostępnienia podręczników szkolnictwu polonijnemu;
- rozwoju współpracy między uczelniami wyższymi i umożliwienia młodzieży urodzonej za granicą studiowania w Polsce;
- przyznania podwójnego obywatelstwa;
- przyznania pełni praw wyborczych w Polsce.

Istnieje potrzeba utworzenia polskiego lobby w Stanach Zjednoczonych. Już historyczna grupa związana z Kongresem Polonii Amerykańskiej zajmowała się polityką. Zaangażowała się ona na rzecz zwiększenia suwerenności i demokracji w Polsce. Grupę tę reprezentowało pokolenie schodzące ze sceny politycznej. Chociaż obecnie program działania polskiego lobby się zmienił, to nie straciło ono na znaczeniu w sytuacji, gdy Stany Zjednoczone są jedynym supermocarstwem, a do konkurencji o względy amerykańskie włączają się inne kraje wschodnioeuropejskie. Polityka polska potrzebuje więc lobby czerpiącego swą siłę nie tylko ze znaczenia polskiej grupy etnicznej w społeczeństwie amerykańskim, ale także ze współpracy z różnymi środowiskami, na przykład biznesowymi, opiniotwórczymi, zawodowymi.

Na podstawie licznych wizyt, kontaktów, a także faktycznej współpracy polsko-amerykańskiej, zwłaszcza na płaszczyźnie polityczno-wojskowej, można stwierdzić, że Polska zajmuje liczące się miejsce w polityce USA, a jej bezpieczeństwo znajduje się w sferze interesów tego państwa. Dialog polityczny polsko-amerykański charakteryzuje się dużą intensywnością, a Stany Zjednoczone są zdecydowane utrzymać swoje zaangażowanie w promowaniu procesu transformacji politycznej i ekonomicznej w Polsce. Niestety, poziomowi współpracy politycznej polsko-amerykańskiej nie odpowiada poziom współpracy gospodarczej ani naukowo-kulturalnej.

Longin Pastusiak – profesor w Akademii Finansów i w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im Heleny Chodkowskiej, poseł na Sejm w latach 1991–2001 i marszałek Senatu w latach 2001–2005.

Robert Maciejczyk

NADAWANIE CUDZOZIEMCOM STATUSU UCHODźCY

Zgodnie z danymi Urzędu do Spraw Cudzoziemców w okresie od stycznia do czerwca ubiegłego roku Szef Urzędu wydał decyzje o przyznaniu statusu uchodźcy 46 osobom, o udzieleniu ochrony uzupełniającej – 136 osobom, wyraził zgodę na pobyt tolerowany 92 osobom. Odmówił 2170 osobom nadania statusu uchodźcy, udzielenia ochrony uzupełniającej lub zgody na pobyt tolerowany. W tej liczbie mieszczą się także cudzoziemcy, w stosunku do których wydano postanowienie o wydaleniu z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Nieco większa jest liczba osób (3131), które same wróciły do kraju pochodzenia w ramach dobrowolnej repatriacji lub wyjechały nielegalnie z Polski do krajów zachodnich.

Dane te wskazują, że bardzo duża część cudzoziemców deklarujących, że pragnęłyby uzyskać status uchodźcy lub podobny, traktuje Polskę jako kraj tranzytowy. Co więcej – większość osób składających wnioski o nadanie statusu uchodźcy nie ma podstaw, by zgodnie z obowiązującym prawem otrzymać jakąkolwiek ochronę na terytorium Polski.

Procedura, warunki, tryb postępowania

Podstawowe zadania związane ze zgodnym z prawem i naszymi zobowiązaniami (wynikającymi między innymi z członkostwa w Unii Europejskiej, z procedurami określonymi w Układzie z Schengen oraz Konwencji wykonawczej do Układu z Schengen) funkcjonowaniem tego obszaru administrowania przypadają Straży Granicznej i Urzędowi do Spraw Cudzoziemców. Straż Graniczna zastąpiła dawne Wojska Ochrony Pogranicza, tworząc strukturę o zasadniczo odmiennym statusie i powinnościach, odpowiadających demokratycznemu charakterowi państwa. Powołana została do życia na początku okresu transformacji. Odpowiedni akt prawny, ustawa z 12 października 1990

roku o Straży Granicznej¹ stwierdza w art. 1 ust. 1, że: „Do ochrony granicy państwowej na lądzie i na morzu oraz kontroli ruchu granicznego tworzy się jednolitą umundurowaną i uzbrojoną formację – Straż Graniczną”.

Nowej formacji w ustępie 2 przywołanego artykułu powierzone zostały między innymi następujące zadania: ochrona granicy państwowej, organizowanie i dokonywanie kontroli ruchu granicznego, rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców.

Chodzi w tym przypadku przede wszystkim o przestępstwa i wykroczenia polegające na przekraczaniu granicy państwowej niezgodnie z przepisami, na niewłaściwym oznakowaniu granicy oraz na fałszowaniu dokumentów uprawniających do przekraczania granicy państwowej, a także o inne przestępstwa i wykroczenia określone w ustawie z 13 czerwca 2003 roku o cudzoziemcach² oraz ustawie z 13 czerwca 2003 roku o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej³. Zadaniem Straży Granicznej jest także ochrona szlaków komunikacyjnych o szczególnym znaczeniu międzynarodowym przed przestępczością, której zwalczanie należy do właściwości tej formacji.

Procedurę, warunki, tryb i zasady nadawania cudzoziemcom statusu uchodźcy lub innej formy ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej określa przywołana ustawa o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Wraz z ustawą o cudzoziemcach określa ona zasady i warunki wjazdu cudzoziemców na terytorium Polski, przejazdu przez jej terytorium i pobytu. Obydwie ustawy, nazywane „bliźniaczymi”, są ze sobą ściśle połączone i zawierają w sobie (łącznie z aktami wykonawczymi) praktycznie całość obowiązujących w Polsce przepisów dotyczących cudzoziemców.

Różne formy ochrony

Zgodnie z art. 3 ustawy o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej cudzoziemiec może ją otrzymać w różnej postaci. Może to być nadanie statusu uchodźcy, udzielenie ochrony uzupełniającej, udzielenie azylu, udzielenie zgody na pobyt tolerowany lub udzielenie ochrony czasowej.

Każdy wniosek cudzoziemca ubiegającego się w Polsce o udzielenie ochrony międzynarodowej traktowany jest jako wniosek o nadanie statusu

¹ Dz.U. Nr 78, poz. 462 ze zm.

² Dz.U. Nr 128, poz. 1175 ze zm.

³ Dz.U. Nr 128, poz. 1176 ze zm.

uchodźcy. Wyjątek stanowi żądanie, by wniosek ten był rozpatrywany jako wniosek o udzielenie azylu lub gdy wynika to z orzeczenia sądowego o braku możliwości wydalenia cudzoziemca z naszego kraju. Podobna sytuacja zachodzi, gdy Minister Sprawiedliwości odmówił cudzoziemcowi nadania statusu uchodźcy.

Procedurę nadania statusu uchodźcy rozpoczyna się na wniosek cudzoziemca. Wniosek obejmuje również towarzyszącego wnioskodawcy małżonka (w przypadku gdy małżonek wyrazi na to pisemną zgodę) oraz małoletnie dzieci. Zgodnie z art. 28 przywołanej ustawy wniosek składany jest do Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców jako organu właściwego. Cudzoziemiec składa wniosek osobiście za pośrednictwem Straży Granicznej (komendanta oddziału lub placówki) na przykład podczas kontroli granicznej, gdy okazuje się, że nie ma dokumentów uprawniających do przekroczenia granicy.

Zgodnie z art. 29 ustawy do Straży Granicznej należy:

- przyjęcie wniosku, ustalenie tożsamości wnioskodawcy i osób, w imieniu których on występuje;
- wykonanie fotografii i pobranie odcisku linii papilarnych;
- uzyskanie informacji o kraju pochodzenia, wizach lub zezwoleniach na pobyt wydanych wnioskodawcy przez organy innych państw, o trasie przejazdu do granicy i miejscu przekroczenia granicy oraz o ubieganiu się przez wnioskodawcę lub osoby towarzyszące o nadanie statusu uchodźcy w innym państwie;
- uzyskanie informacji dotyczących danych osób, stopnia pokrewieństwa między nimi, adresu zamieszkania członka rodziny, który przebywa na terytorium innego państwa członkowskiego;
- poinformowanie wnioskodawcy o jego prawach, obowiązkach i skutkach prawnych ich niewykonania;
- poinformowanie wnioskodawcy o organizacjach, do których zadań statutowych należą sprawy uchodźców;
- poinformowanie małżonka wnioskodawcy o skutkach wyrażenia zgody na wystąpienie przez wnioskodawcę w jego imieniu i w imieniu dzieci tego małżonka o nadanie statusu uchodźcy.

Poza gestią Straży Granicznej

Funkcjonariusze Straży Granicznej, podejmując wobec wnioskodawcy oraz osób mu towarzyszących opisane czynności, muszą ściśle trzymać się przepisów, a prowadzenie rozmów z cudzoziemcami oraz udzielanie informacji powinno odbywać się w języku dla nich zrozumiałym. Straż Graniczna,

by zapobiec możliwości popełnienia przestępstwa lub wykroczenia przez cudzoziemców pragnących uzyskać ochronę na terytorium Polski, upoważniona jest do dokonywania kontroli osobistej oraz bagażu wnioskodawcy i osób towarzyszących.

Zdarza się, że podczas przekraczania granicy cudzoziemcy deklarują, iż nie mają żadnego dokumentu tożsamości. Ten fakt wymaga jednak wyjaśnienia i sprawdzenia. Bywa bowiem, że podczas przeszukania bagażu rzekomo nieistniejący (zgubiony, skradziony itp.) dokument zostaje ujawniony. Niekiedy także cudzoziemcy próbują wjechać na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie fałszywych dokumentów, w ich bagażach zaś funkcjonariusze znajdują dokumenty zawierające prawdziwe dane. Te zdarzenia wymagają podjęcia wobec cudzoziemców próbujących nielegalnie przekroczyć granicę odpowiednich kroków prawnych, to jest wszczęcia postępowania przygotowawczego przeciwko osobie posługującej się fałszywym dokumentem.

Trzeba mieć świadomość – takie przypadki też są ujawniane podczas kontroli osobistej lub bagażu – że cudzoziemiec deklarujący zamiar ubiegania się o ochronę prawną na terytorium Polski ma ukryty w odzieży lub bagażu drugi egzemplarz paszportu zawierający te same lub inne dane personalne. Budzi to podejrzenie, że ów cudzoziemiec w okresie po złożeniu wniosku o nadanie statusu uchodźcy na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i przekazaniu swoich dokumentów do depozytu w Urzędzie do Spraw Cudzoziemców, nie czekając na ostateczną decyzję, będzie próbował wyjechać do kolejnego kraju członkowskiego Unii Europejskiej na podstawie „zapasowego” paszportu (i ewentualnie sfałszowanej wizy) i tam ubiegać się dodatkowo o nadanie statusu uchodźcy.

Komendant placówki lub oddziału Straży Granicznej musi niezwłocznie przekazać wniosek cudzoziemca (wraz za wszystkimi ujawnionymi w czasie ewentualnej kontroli informacjami) do rozpatrzenia Szefowi Urzędu do Spraw Cudzoziemców, ponieważ to on jest organem decydującym o nadaniu, odmowie nadania bądź pozbawieniu nadania statusu uchodźcy, ochrony uzupełniającej lub zgody na pobyt tolerowany. Zasady nadawania, odmowy nadania statusu uchodźcy określone w ustawie oparte są na postanowieniach konwencji genewskiej dotyczącej statusu uchodźców, sporządzonej w Genewie 28 lipca 1951 roku⁴, którą Polska ratyfikowała w 1991 roku (obowiązuje od 26 grudnia 1991 roku). Z tych przepisów wynika również, że Straż Graniczna nie ma żadnego wpływu na przebieg postępowania o nadanie statusu uchodźcy. Nie ma żadnych możliwości prawnych, by odmówić przyjęcia wniosku od cudzoziemca, nawet wówczas, gdy podejrzewa, że złożenie wniosku następuje

⁴ Dz.U. z 1991 r. Nr 119, poz. 515 i 516.

tylko w celu wjazdu na terytorium Polski i nielegalnego wyjazdu do innego kraju członkowskiego Unii Europejskiej lub gdy występują inne podobne okoliczności.

Ochronę niełatwo utracić

Opisana sytuacja prawna powoduje, że migranci ekonomiczni próbujący dostać się do krajów Unii Europejskiej, po wyuczeniu się odpowiedniej „wersji zeznań” i skorzystaniu z niej w deklaracjach składanych wobec funkcjonariuszy Straży Granicznej, mają praktycznie nieograniczone możliwości wjazdu na teren Polski i następnie pozostałych państw unijnych. Oczywiście trzeba wiedzieć, jak rozmawiać na granicy. Zdarza się, że cudzoziemcy nie są w pełni w tych możliwościach zorientowani i wtedy, pozbawieni tej „osłony”, narażają się na to, że komendant placówki Straży Granicznej odmówi im wjazdu na terytorium naszego kraju. Jednakże osoby próbujące wjechać do Polski wymieniają się doświadczeniami i szybko upowszechnia się wiedza, co należy powiedzieć, jak się zachowywać itp., by zostać wpuszczonym na terytorium Polski. Prawdopodobnie istnieją również grupy osób, które oferują takie informacje za korzyści materialne.

Są sytuacje, że cudzoziemiec, któremu już nadano status uchodźcy lub udzielono ochrony uzupełniającej, traci wynikające stąd uprawnienia. Dzieje się tak wtedy, gdy ponownie przyjął on dobrowolnie ochronę państwa, którego jest obywatelem. Nie zawsze jednak jest on skłonny fakt ten ujawnić (lub zapomina ujawnić). Wtedy źródłem tej informacji, pozwalającej na podjęcie odpowiedniej decyzji, powinna być Straż Graniczna. To ona jest w stanie zweryfikować, czy cudzoziemiec mający w Polsce status uchodźcy wyjeżdżał do kraju swojego pochodzenia, a wyjazd w praktyce oznacza, że status ten nie jest mu już potrzebny, nie spełnia swej uregulowanej przepisami prawa roli. Stwierdzenie takiego faktu następuje zazwyczaj podczas przekraczania, na podstawie okazywanej przez cudzoziemca karty pobytu, granicy zewnętrznej Polski, zarówno podczas wyjazdu, jak i wjazdu na jej terytorium.

Gdy dochodzi do takiego zdarzenia, komendant placówki Straży Granicznej sporządza odpowiednią notatkę urzędową skierowaną do Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców. Notatka powinna zawierać dane personalne cudzoziemca oraz informacje uprawdopodobniające dobrowolne przyjęcie przez cudzoziemca ochrony państwa, którego jest obywatelem. Szef Urzędu na podstawie tych dokumentów oraz po przeprowadzeniu postępowania może wydać decyzję o pozbawieniu cudzoziemca statusu uchodźcy lub ochrony uzupełniającej w Polsce.

Straż Graniczna wraz z Policją sprawują również nadzór nad legalnością pobytu cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Sposoby kontroli legalności pobytu cudzoziemców w Polsce określa rozporządzenie wydane na podstawie ustawy o cudzoziemcach⁵. Zezwala ono na prowadzenie kontroli legalności pobytu cudzoziemców przez pracowników odpowiednich urzędów lub wspólnie przez funkcjonariuszy różnych służb (funkcjonariuszy Straży Granicznej, Policji, Służby Celnej lub pracowników Urzędu do Spraw Cudzoziemców albo urzędu wojewódzkiego). Wynika z tego obowiązek stałej współpracy Straży Granicznej z pracownikami Urzędu do Spraw Cudzoziemców zatrudnionymi w ośrodkach dla cudzoziemców, pozwalającej w razie zaistnienia takiej konieczności na wspólnie przeprowadzanie kontroli legalności pobytu.

Strzeżony ośrodek, areszt, wydalenie

W określonych przez przepisy sytuacjach Straż Graniczna ma również prawo zatrzymania cudzoziemca i umieszczenia go w strzeżonym ośrodku dla cudzoziemców lub – jeśli przewiduje się jego wydalenie z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej – w areszcie. Zatrzymanie cudzoziemca następuje, jeżeli istnieje konieczność:

- ustalenia tożsamości (cudzoziemiec nie ma żadnych dokumentów tożsamości);
- zapobieżenia nadużyciu postępowania w sprawie nadania statusu uchodźcy (na przykład cudzoziemiec w okresie wcześniejszym przebywał na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, a procedura w sprawie nadania mu statusu uchodźcy została zakończona decyzją ostateczną o wydaleniu z terytorium kraju, lub cudzoziemiec został wydalony lub dobrowolnie opuścił Polskę i po krótkim okresie ponownie pojawił się na granicy w celu złożenia kolejnego wniosku o nadanie statusu uchodźcy, mimo że nie zaszły nowe okoliczności w jego sprawie);
- zapobieżenia zagrożeniu bezpieczeństwa, zdrowia, życia lub własności innych osób.

Może ono nastąpić także w razie potrzeby ochrony obronności lub bezpieczeństwa państwa albo ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego (art. 87 ustawy).

⁵ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 19 listopada 2009 r. w sprawie sposobu przeprowadzania kontroli legalności pobytu cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. Nr 207, poz. 1600.

Inne sytuacje (nieobligatoryjne) to: nielegalne przekroczenie granicy lub jego próba (wyjątek – cudzoziemiec przybywa bezpośrednio z kraju, w którym grozi mu prześladowanie), niebezpieczne zachowanie danej osoby w stosunku do pracowników ośrodka prowadzonego przez Urząd do Spraw Cudzoziemców lub współmieszkańców ośrodka. W tym przypadku o zatrzymanie wnioskuje Szef Urzędu do Spraw Cudzoziemców.

O umieszczeniu cudzoziemca w strzeżonym ośrodku dla cudzoziemców decyduje sąd. Zakłada się w tym przypadku, że docelowym zadaniem Straży Granicznej będzie wydalenie tego cudzoziemca z terytorium Polski, co nastąpi z chwilą otrzymania przez niego ostatecznej decyzji o odmowie nadania statusu uchodźcy, odmowie udzielenia ochrony uzupełniającej, odmowie udzielenia zgody na pobyt tolerowany lub decyzji o wydaleniu. W decyzji o wydaleniu określa się termin, w którym cudzoziemiec powinien opuścić terytorium naszego kraju.

Strzeżone ośrodki dla cudzoziemców prowadzone są przez Straż Graniczną. Obecnie na terytorium Polski funkcjonuje ich sześć – w Białymstoku, Białej Podlaskiej, Kętrzynie, Krośnie Odrzańskim, Lesznowoli i Przemyślu. W takim ośrodku cudzoziemiec może przebywać nie dłużej niż rok; po tym terminie, zgodnie z art. 106 ust. 2 ustawy, jest z pobytu w nim zwolniony, nawet wtedy, jeżeli nie ustały okoliczności powodujące jego zatrzymanie.

Kolejną sytuacją uzasadniającą zwolnienie cudzoziemca ze strzeżonego ośrodka to wydanie przez Szefa Urzędu decyzji o zwolnieniu (z urzędu lub na wniosek wnioskodawcy). Następuje to jednak tylko wtedy, jeżeli podstawą umieszczenia w ośrodku był wniosek Szefa Urzędu. Cudzoziemca zwalnia się również w przypadku, gdy pobyt w strzeżonym ośrodku może spowodować niebezpieczeństwo dla jego życia lub zdrowia (na przykład cudzoziemiec jest poważnie chory, a nie ma możliwości podjęcia leczenia na terenie ośrodka). Ponadto należy zwolnić cudzoziemca ze strzeżonego ośrodka, jeżeli: ustały przyczyny uzasadniające jego zatrzymanie, nastąpiło uchylenie bądź stwierdzenie nieważności decyzji o wydaleniu albo cudzoziemiec otrzyma status uchodźcy, udzielona mu zostanie ochrona uzupełniająca, azyl lub zgoda na pobyt tolerowany.

Oczywiście, cudzoziemiec ze strzeżonego ośrodka zostaje przeniesiony w inne miejsce wtedy, gdy zostanie tymczasowo aresztowany albo gdy zostanie zastosowany wobec niego inny środek prawny skutkujący pozbawieniem wolności (art. 107 ustawy).

Postanowienie o zwolnieniu cudzoziemca z ośrodka wydaje sąd. W przypadkach gdy inny organ podjął decyzję o uchyleniu statusu uchodźcy lub innej ochrony (bądź jej nieważności), zwalnia z ośrodka ten organ, który wydał w danej sprawie decyzję ostateczną.

Straż Graniczna realizuje wydalenie cudzoziemców z terytorium Polski na podstawie decyzji wydanej przez Szefa Urzędu do Spraw Cudzoziemców lub wojewodę właściwego ze względu na miejsce pobytu cudzoziemca. Jeżeli cudzoziemiec przebywa w strzeżonym ośrodku i nie opuszcza Polski w terminie określonym w decyzji o wydaleniu, decyzję taką wykonuje się poprzez przymusowe doprowadzenie cudzoziemca do granicy Rzeczypospolitej Polskiej albo do granicy państwa, do którego zostaje wydalony (portu lotniczego, morskiego tego państwa itp.). Koszty wydalenia cudzoziemca ponosi on sam, chyba że nie posiada środków finansowych. Wtedy są one finansowane przez Skarb Państwa.

* * *

Każdy cudzoziemiec, który zgłosi się do Urzędu do Spraw Cudzoziemców z odpowiednim wnioskiem, otrzymuje w trakcie trwania procedury o nadanie statusu uchodźcy pomoc socjalną w postaci wyżywienia, zakwaterowania, pomocy medycznej i innych świadczeń. Zgodnie z ustawą procedura w sprawie nadania statusu uchodźcy trwa do sześciu miesięcy (w praktyce o wiele dłużej). Powoduje to, że koszty utrzymania cudzoziemców przez ten okres są dla polskiego budżetu sporym obciążeniem. Gdyby wstępna weryfikacja zasadności złożenia wniosku przez wyspecjalizowanych funkcjonariuszy Straży Granicznej lub odpowiednich pracowników Urzędu Spraw Cudzoziemców odbywała się w krótszym niż obecnie czasie, oszczędności dla budżetu państwa byłyby znaczące. Skrócenie stosowanego dotychczas okresu weryfikacji przedkładanych wniosków wpłynęłoby też na zmniejszenie się nielegalnej migracji tych cudzoziemców z Polski do krajów zachodnich Unii Europejskiej.

Bibliografia

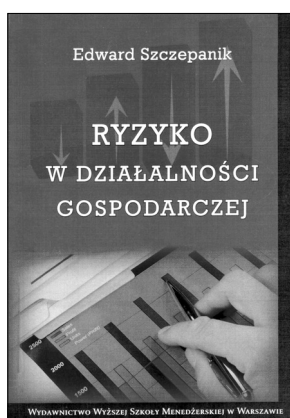
1. Ustawa z 12 października 1990 r. o Straży Granicznej, Dz.U. Nr 78, poz. 462 ze zm.
2. Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach, Dz.U. Nr 128, poz. 1175 ze zm.
3. Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. Nr 128, poz. 1176 ze zm.
4. Strona internetowa Urzędu do Spraw Cudzoziemców: www.udsc.gov.pl.
5. Strona internetowa Straży Granicznej: www.strazgraniczna.pl.

Andrzej Wilk

RYZIKO W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Edward Szczepanik

**Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie
Warszawa 2010**



Ryzyko stale towarzyszyło i towarzyszy działalności przedsiębiorców i menedżerów oraz kierowanych przez nich firm. Zwiększa się ono z powodu rosnącej złożoności procesów gospodarczych. W warunkach globalizacji i integracji może ono wzrastać. Im bardziej bowiem złożony system, im większa liczba elementów, tym wyższe prawdopodobieństwo zakłóceń i awarii. W okresie międzynarodowego kryzysu gospodarczego, pnących się w górę cen surowców i żywności, trudności na rynkach walutowych i finansowych, strat i niepewności wynikających z klęsk żywiołowych, konfliktów politycznych i zagrożeń powodowanych przez międzynarodowy terrorizm, problematyka wczesnego rozpoznawania ryzyka, zapobiegania mu bądź obniżania strat, które ono powoduje, zyskuje na aktualności i znaczeniu. Dlatego też wzrasta liczba publikacji dotyczących tych ważnych i trudnych zagadnień.

Jedną z nich jest książka Edwarda Szczepanika *Ryzyko w działalności gospodarczej*. Stanowi ona usystematyzowane kompendium, przydatne zwłaszcza studentom i pracownikom nauki oraz przedsiębiorcom i menedżerem z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Autor jest dziekanem Wydziału Menedżerskiego Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, profesorem na tej uczelni, specjalizuje się w problematyce psychologii pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W oparciu o rozległą literaturę przedmiotu, a także własne obserwacje i doświadczenia wyniesione z pracy naukowo-dydaktycznej, przedstawia podstawowe pojęcia ryzyka i obszary badań. Skupił się przy tym na swoistych cechach małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich podatności na ryzyko gospodarcze, finansowe, prawne, kontraktowe,

transportowe, towarowe i cenowe. Scharakteryzował też ryzyko zawierające się w systemie płatności i ryzyko siły wyższej.

Edward Szczepanik przypomina, że: „Z danych Komisji Nadzoru Finansowego wynika, że bankowe podmioty zagraniczne kontrolują 65,5% rynku. To one decydują, czy polskie firmy i klienci będą mieli dostęp do pieniędzy. Banki komercyjne odmawiają kredytów nawet firmom, które znajdują się w dobrej kondycji finansowej. Konfederacja Pracodawców Polskich domaga się od premiera Donalda Tuska monitorowania przez państwo polityki kredytowej banków i kontroli wypływu środków finansowych z naszego kraju”. Autor podkreśla, że na 10 największych banków w Polsce, tylko w trzech na czele pionu zarządzającego nie stoi obcokrajowiec (w kontrolowanym przez państwo PKO BP, BRE Banku i Raiffeisen Bank Polska). Jego zdaniem jest to przyczyną niechęci większości banków do finansowania polskich przedsiębiorstw, trzeba bowiem zdawać sobie sprawę, że celem działania zagranicznych menedżerów jest zasilanie środkami nie tyle firm miejscowych, ile ich macierzystych firm (s. 10).

Dużą wartość zarówno poznawczą, jak i praktyczną mają te rozdziały, których tematami są przedstawione na przykładzie kredytów konsumpcyjnych ryzyko kredytowe, strategie zabezpieczające przed ryzykiem kursowym w sektorze banków zagranicznych oraz ryzyko ubezpieczeń w sferze ubezpieczeń komunikacyjnych. Po charakterystyce prawdopodobnych makroekonomicznych skutków przystąpienia Polski do strefy euro Autor podjął interesującą próbę (włącznie z przykładami) również prognozy skutków mikroekonomicznych, a więc dotyczących przedsiębiorstw. Zwracając uwagę na znaczenie ryzyka walutowego, Autor stwierdza (s. 179): „Przedsiębiorcy w Polsce muszą jednoznacznie odpowiedzieć sobie na pytanie: czy zarządzać ryzykownie przedsiębiorstwem, czy zarządzać ryzykiem w przedsiębiorstwie? Wzrost wymiany międzynarodowej oraz zmienność kursów walut sprawia, że zarządzanie ryzykiem walutowym staje się koniecznością. Różnice kursów walut potrafią zamienić zyskowne przedsięwzięcie w zupełnie nieopłacalne. Zwiększanie wartości tak realizowanych kontraktów może doprowadzić nawet do upadłości firmy i to mimo pełnego portfela zamówień. Brak strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest spekulacją, podobną do hazardu. Hazard zaś, jeśli już, najlepiej uprawiać w kasynie, a nie w zarządzaniu przedsiębiorstwem”.

Dla mniej doświadczonych przedsiębiorców i kierowników małych i średnich firm szczególnie użyteczna może być ta część książki, która dotyczy zagrożenia zdolności płatniczej przedsiębiorstwa włącznie z prognozowaniem należności i wpływów, polityką kredytową przedsiębiorstwa i zasadami windykacji należności. Dla wielu przedsiębiorców i menedżerów dziedzina

ta stanowi swoiste „pole minowe”. Stąd też potrzeba upowszechniania praktycznych propozycji i spostrzeżeń.

W wielu miejscach książki (na przykład na stronach 61, 71, 78) Autor podkreśla znaczenie zaufania. Szkoda, że nie nawiązuje przy tym do spostrzeżeń, propozycji i uwag odnoszących się do problemów zarządzania zaufaniem, o których mowa w książce W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Sięgnięcie po to źródło na pewno wzbogaciłoby te fragmenty książki pod względem merytorycznym.

Omawiając zarządzanie ryzykiem, Autor słusznie zwraca uwagę na sposoby przeciwdziałania ryzyku, na metodę *Value at Risk* i problem minimalizacji ryzyka. Jednakże zawarta w tej części książki charakterystyka inżynierii finansowej wydaje się zbyt skrótowa i zbyt optymistyczna. Być może wynika to z szybkiego biegu wydarzeń związanych z międzynarodowym kryzysem finansowym, które praktycznie uniemożliwiły uwzględnienie wielu ważnych decyzji i ustaleń podejmowanych między innymi na forum Unii Europejskiej i G-20.

W *Post scriptum* Autor odniósł się do niektórych implikacji obecnego kryzysu dla Unii Europejskiej i Polski. Pożyteczne byłoby – w ewentualnym następnym wydaniu książki – rozwinięcie tych myśli oraz uwzględnienie zagadnień, jakie pojawią się po wydrukowaniu wydania pierwszego. Wtedy to – miejmy nadzieję – obecny kryzys będzie już należał do przeszłości. Dziś pełny obraz jego skutków trudno jeszcze wychwycić i opisać, a z pewnością ich analiza będzie bardzo użyteczna i inspirująca, zwłaszcza dla przedsiębiorców i menedżerów.

Michał Kleiber

„MĄDRA POLSKA” – DEKALOG DLA SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

OD REDAKCJI: Publikowany poniżej artykuł prof. dr. hab. inż. Michała Kleibera, Prezesa PAN, jest przedrukiem publikacji zamieszczonej na stronach internetowych Polskiej Akademii Nauk (<http://www.aktualnosci.pan.pl/>). Artykuł ten jest zaproszeniem do rzetelnej, otwartej dyskusji wokół kluczowych problemów, które rozstrzygają o naszej przyszłości, a wiążą się ze stanem i warunkami rozwoju polskiej nauki. Otwieramy również łamy naszego kwartalnika dla opinii, uwag i propozycji zainspirowanych niezwykle interesującym i bogatym treściowo „dekalogiem” przedstawionym przez Prezesa PAN. Wypowiedzi Czytelników – zgodnie z wezwaniem, jakie towarzyszy publikacji artykułu na stronie internetowej PAN – niezależnie od wykorzystania na stronach kwartalnika prześlemy do portalu „Nauka w Polsce”.

Przeważająca część naszego społeczeństwa, szczęśliwa z powodu odzyskania przez nas 20 lat temu pełnej narodowej podmiotowości i odczuwająca satysfakcję z wielu naszych dokonań tego okresu, ma dzisiaj jednocześnie nieodparte uczucie zbliżających się zagrożeń dla naszego dalszego stabilnego rozwoju i wysoce nieskutecznego wykorzystywania danej nam przez historię niepowtarzalnej szansy na nadrobienie cywilizacyjnych opóźnień. Niektórzy przypisują ów niedosyt niemożności przezwyciężenia demonów okresu sprzed transformacji – mielibyśmy jako społeczeństwo ciągle tkwić w mentalnych okowach realnego socjalizmu. Kluczową przyczyną naszych obecnych obaw i rozczarowań jest jednak wg mnie coś zupełnie innego. Przyczyną tą jest brak przekonywającego modelu prorozwojowych zmian funkcjonowania państwa, a nawet więcej – brak wiary wielu polityków w potrzebę stworzenia takiego modelu. Nie nadążamy za przemianami, którym podlega dzisiejszy świat, a dynamika tego procesu odkrywa z całą bezwzględnością nasz brak przygotowania do stawienia czoła wyraźnie widocznym wyzwaniom, choć to właśnie teraz, na naszych oczach, rozstrzyga się polski los na najbliższe dekady. Potrzeba nam wiary w sukces – musimy uwierzyć, że nie są u nas niemożliwe

osiągnięcia podobne do tych, którymi szczycą się dzisiaj Finlandia czy szereg krajów azjatyckich. Wiara taka musi bazować na rzetelnym rozpoznaniu szans i uczciwym rachunku sumienia, musi być także oparta na odważnej i dalekosiężnej wizji, atrakcyjnej dla jej realizatorów – nas wszystkich. Doceniając nauki płynące z najnowszej historii gospodarczej państw, którym udało się odnieść spektakularne sukcesy rozwojowe, nie możemy mieć przy tym złudzeń co do skali stojących przed nami wyzwań. Nasz model rozwoju musi być własny i autonomiczny, specyfika naszej sytuacji i dynamika rozwoju cywilizacyjnego uniemożliwiają bowiem dokładne kopiowanie rozwiązań zastosowanych kiedyś przez innych. Trzeba uczciwie przyznać, że aktualna sytuacja gospodarcza świata, a w szczególności trudna do oceny realność szybkiego wyjścia z powszechnych kłopotów na rynkach finansowych, nie nastroja pozytywnie do myślenia w kategoriach odważnych przemian. Sukcesy bazujące na proinnowacyjnej transformacji gospodarki są bowiem oczywiście znacznie bardziej realne w warunkach szybkiego wzrostu niż przy długotrwałej stagnacji gospodarczej. Ale przecież to nie przez lekkomyślność w wielu krajach zdecydowano się właśnie teraz rozpocząć prorozwojową ofensywę, dalekowzrocznie uznając, że wbrew pesymistycznym nastrojom nadszedł czas budowania swych nowych przewag konkurencyjnych, przeznaczając na to już obecnie znaczące środki mające równocześnie stabilizować gospodarkę lub choćby opracowując prorozwojowe strategie gotowe do wykorzystania w nieodległym momencie powrotu koniunktury. Relatywnie korzystna sytuacja gospodarcza dodatkowo wskazuje na sensowność wypracowania dzisiaj takiej strategii także u nas. Poleganie na wiecznym napływie środków na inwestycje z funduszy unijnych wobec nadchodzących wielkich wydatków państwa, takich jak koszty opłat za emisję CO₂ (już niebawem na poziomie 20–30 mld zł rocznie), obsługa szybko rosnącego zadłużenia (dzisiaj ponad 765 mld zł, czyli około 21 tys. zł na osobę) czy krótkowzrocznie lekceważone dzisiaj potrzeby systemu emerytalnego może już niebawem okazać się wielką iluzją.

Przedstawiam poniżej dziesięć zasadniczych postulatów, których realizacja musi wg mnie leżeć u podstaw strategii innowacyjnego rozwoju państwa, jeśli tylko naprawdę chcemy skutecznie stawiać czoła wyzwaniom współczesności i stworzyć realną wizję przyspieszonego rozwoju kraju. Innymi słowy jest to dekalog działań na rzecz nowoczesnej Polski – działań z pewnością możliwych do realizacji, ale wymagających istotnej zmiany sposobu myślenia o naszej przyszłości.

1. Sprawne i roztropne państwo, czyli skuteczne i nieprzeregulowane prawo, nowoczesna infrastruktura i surowa dyscyplina finansowa

Nie sposób wyobrazić sobie działań na rzecz naszej przyszłości bazujących, jak dotychczas, na tworzeniu nowych przepisów i regulacji proceduralnych, a nie na dostosowaniu strategii do jasno zarysowanych, długofalowych celów rozwojowych. Narastający bez umiaru koszmar administracyjno-legislacyjny (licząca prawie 430 000 osób, trzykrotnie większa niż 20 lat temu administracja publiczna, Sejmowy Dziennik Ustaw zawierający tylko w jednym roku 2009 aż 1837 pozycji, w tym 244 ustaw, zapisanych na 18 349 stronach!) grozi prawdziwą zapaścią państwa. Problemów do rozwiązania jest masa. Zaniedbania infrastrukturalne we wszystkich obszarach (drogi, sieci energetyczne, teleinformatyka) są istotnym hamulcem wzrostu gospodarczego, bezpośrednio obniżając naszą jakość życia. Nie radzimy sobie z problematyką demograficzną. Wyrazem tego jest np. chaos decyzyjny w sprawach systemu emerytalnego. Budzące i tak wiele kontrowersji proponowane zmiany w przekazywaniu składek do OFE to „oszczędności” budżetowe na poziomie 1,5% PKB, podczas gdy proste rezerwy w pierwszym, publicznym filarze dałyby znacznie więcej – około 2,0% PKB przyniosłoby podniesienie do 65 lat efektywnego wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn (oczekiwana długość życia rośnie dzisiaj co 7 lat o rok, na co więc czekamy!), zaś po 1% PKB oszczędności mielibyśmy na przykład z racjonalizacji wydatków na KRUS i likwidacji emerytur mundurowych. Jeśli komuś powyższe odsetki PKB wydają się mało znaczące, to przypomnijmy, że na badania naukowe i prace rozwojowe nasz kraj, stojący wobec niezwykle wręcz wyzwań modernizacyjnych, przeznaczają z budżetu całe 0,3% PKB. Czyli mniej więcej tyle, ile tracimy w ciągu roku z powodu stania w korkach. Kolejnym przykładem z listy problemów może być nieprzekonywająca polityka prorodzinna ze słynnym „becikowym” niezależnym od sytuacji materialnej rodziny. Szybkich działań wymaga także tragicznie u nas niska stopa zatrudnienia w grupie wieku 55–64, czas na powrót do skutecznego systemu kształcenia zawodowego uczniów szkół średnich i na zmiany preferencji dla ilościowego rozwoju szkolnictwa wyższego na rzecz jego rozwoju jakościowego, uderzająca jest nasza bierność w sprawach zarobkowej emigracji wykwalifikowanych robotników, co w przypadku powrotu na ścieżkę wzrostu głównych gospodarek Unii jest i dla nas, wobec pełnej już niebawem swobody przepływu pracowników, kolosalnym zagrożeniem.

Niesprawna i zbiurokratyzowana jest nasza administracja publiczna, przy czym tylko w małym stopniu wydaje się za to odpowiadać czynnik

ludzki, głównym powodem jest natomiast brak spójnej, nowoczesnej wizji roli administracji i zupełnie niedostosowane do wymogów dzisiejszego świata procedury i zwyczaje. A kształt i sposoby funkcjonowania instytucji państwa to dzisiaj podstawowy element modernizacji! Bez zmiany obecnej świadomości decydentów w tym zakresie trudno mieć także na przykład wiarę w pełną skuteczność prowadzonych działań w zakresie tzw. e-administracji, prawidłowo dzisiaj zaprojektowanej, ale wydającej się być raczej próbą informatyzacji proceduralnego bałaganu, a nie sposobem na stworzenie prawdziwie nowoczesnej administracji.

A to ciągle niestety nie koniec rejestru spraw do załatwienia – utrudnienia w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw (nieelastyczny rynek pracy, wysokie koszty pracy, nieefektywny system wymiaru sprawiedliwości w sprawach gospodarczych, skomplikowany system podatkowy z niezrozumiałą liczbą ulg i zwolnień – wg oficjalnych danych mamy 473 ulgi, przynoszące marne efekty a zmniejszające dochody budżetu o około 66 mld zł, co stanowi 4% PKB, czyli 13 razy więcej od kwoty wydawanej z budżetu na B+R!), życie „ponad stan” kosztem następnych pokoleń, słabości systemu ochrony zdrowia to dalsze przykłady obszarów domagających się fundamentalnych zmian. Przy czym przynajmniej niektóre z niezbędnych, a dotychczas niewprowadzonych zmian wydają się być rezultatem politycznych zaniedbań, a nie rzeczywistych trudności. Przeznaczenie znacznej części nieuzasadnionych kosztów KRUS na cywilizacyjny rozwój obszarów wiejskich powinno przecież znaleźć szerokie poparcie społeczne, a konieczność ustalenia koszyka podstawowych usług medycznych i wprowadzenia szerokiego systemu dodatkowych prywatnych ubezpieczeń jawi się jako tabu chyba już tylko dla nielicznych z nas.

Do realizacji zmian niezbędny jest oczywiście wiarygodny program redukcji długu i konsolidacji finansów publicznych. Jesteśmy naprawdę w niezwykle ważnym momencie naszej historii – dynamika zmian na świecie i pokryzysowa świadomość słabości dotychczasowych zasad funkcjonowania rynków wręcz wymuszają dzisiaj konieczność nowego zdefiniowania roli państwa tak, aby m.in. uniknąć rysującego się na horyzoncie najgorszego z możliwych rozwiązań – cięcia wydatków bez żadnej strategicznej wizji rozwoju. Chodzi oczywiście o przesunięcie istotnej części wydatków publicznych z nieefektywnego finansowania przestarzałych sektorów gospodarki i niesprawiedliwego wspierania niektórych grup społecznych kosztem niezbędnego dzisiaj zwiększania wydatków wspierających działania modernizacyjne. Rola państwa w tym procesie jest dla naszej przyszłości z pewnością problemem zasadniczym – nie ograniczając swobody działań rynków, musi konsekwentnie wspierać rozwój innowacyjnego społeczeństwa obywatelskiego, z umiarem wprowadzając skuteczne mechanizmy regulacyjno-ostrożnościowe.

Elementem takiego działania musi być także nowe spojrzenie na relacje władzy centralnej i samorządów, regionalnych i lokalnych. Znaczenie tych stosunków dla rozwoju nowoczesnego państwa jest znacznie większe niż wielu z nas sądzi, a na przykład zastąpienie Senatu izbą samorządową okazałoby się bez wątpienia kolejnym, brzemennym w pozytywne konsekwencje etapem upodmiotowienia społeczeństwa.

2. Zakres i sposób prowadzenia debaty publicznej, czyli konieczność krytycznej refleksji nad dominującym modelem kultury, sposobami zdobywania poparcia dla polityki modernizacyjnej i przekonania o sprawiedliwym podziale jej kosztów

Nie miejmy złudzeń – milczące przyzwolenie na narastający rozdział pomiędzy promowaną przez tabloidalne media kulturą masową i prostacką pseudohumanistyką oraz agresywną, często powierzchowną i nieobiektywną publicystyką polityczną z jednej strony, a współczesnym światem nauk ścisłych, przyrodniczych i technicznych z drugiej – jest poważnym zagrożeniem dla rozwoju. Efektem tego jest niska kultura innowacyjności, czyli brak zrozumienia dla podstawowych mechanizmów rozwoju gospodarczego i postępu cywilizacyjnego. Wspieranie ludzkiej kreatywności na różnych poziomach, przekładające się na innowacyjność firm i konkurencyjność całej gospodarki musi stać się naszym wspólnym sposobem na życie. Istotnym elementem zmian kulturowych musi być podniesienie zakresu i jakości publicznej debaty na temat palących problemów współczesności, a wśród nich tych, które dotyczą wyzwań energetycznych, istoty zachodzących zmian klimatycznych, etycznych dylematów współczesnej biomedycyny, społecznych konsekwencji upowszechniania nowych technologii (teleinformatyka, genetycznie modyfikowane uprawy w rolnictwie czy zaawansowana robotyka), masowych migracji i współżycia społeczeństw wielokulturowych, narastających zagrożeń międzynarodowego terroryzmu i dziesiątków innych kluczowych dla naszej przyszłości problemów.

Ze sposobem społecznej komunikacji nierozzerwalnie łączy się istota funkcjonowania demokracji. W systemie demokratycznym nie można mieć nadziei na racjonalne podejmowanie szeroko akceptowanych decyzji przez wybranych przedstawicieli narodu, jeśli nie stworzy się przemyślanego systemu informowania wyborców o prawdziwych dylematach współczesności. Jak jednak skutecznie o tym informować, jeśli zdecydowana większość z nas jest kompletnie nieprzygotowana do odpowiedzialnego debatowania na kluczowe

tematy, ze względu na złożoność przekraczającą często możliwości łatwego ich rozumienia nawet przez wykształconych obywateli? Pomocne mogłoby tu być odwołanie się do elementów tzw. demokracji deliberatywnej. Nie mogąc z oczywistych powodów omówić tu szczegółów tej koncepcji, powiedzmy tylko, że ich realizacja wymaga (a) dostarczenia obywatelom solidnej, ponadpodstawowej wiedzy w sprawach, o których mieliby decydować, (b) stworzenia uczestnikom tego procesu możliwości pogłębionej refleksji na dany temat i artikulacji swoich przekonań i (c) pomocy w zorganizowaniu debaty obywatelskiej, w trakcie której wszystkie poglądy mogłyby być przedstawione i przedyskutowane. Oczywiście teoria jest tu łatwiejsza niż praktyczne zrealizowanie tego pomysłu. Ale w pewnym istotnym zakresie jest to możliwe – po pierwsze pogodzić się trzeba, że w takim działaniu wziąć mogłaby udział tylko pewna grupa obywateli. Jeśli jednak byłaby to grupa dostatecznie liczna i odpowiednio reprezentatywna, to uzasadnione wydaje się przyjęcie, że w wyniku takiego procesu uzgadniania poglądów wygenerowane opinie stanowiłyby istotną informację o stosunku wszystkich obywateli do danej sprawy – gdyby tylko mieli oni dostateczną wiedzę na ten temat. W wielu skomplikowanych sprawach mogłoby to być ważną pomocą dla decydentów politycznych, choć oczywiście raczej jako dodatkowy argument w merytorycznej dyskusji niż substytut tradycyjnych procedur demokratycznych. Ciekawe jest, że zarysowana powyżej metodologia jest sednem stosowanej od dawna na świecie metody prognozowania i tworzenia strategii rozwoju kraju, jego regionów czy sektorów gospodarki znanej pod nazwą „foresight”. Zrealizowany niedawno w Polsce pod kierunkiem autora tego tekstu Narodowy Program Foresight – Polska 2020 (NPF-PL2020) był tego pouczającym przykładem. Parę tysięcy osób w toku ponaddwuletniej realizacji specjalnie zorganizowanych i z informatyzowanych procedur (deliberacji) opracowywało scenariusze rozwoju kraju zależne od działań podejmowanych przez polityków w trakcie ich hipotetycznych realizacji, kształtowania się stosunków międzynarodowych i angażowania się społeczeństwa w procesy przemian. Wypracowanie dalekosiężnej, ambitnej strategii rozwoju kraju wydaje się wręcz domagać wsparcia w postaci tego typu analiz, tylko w ten sposób przekonać można bowiem znaczące części społeczeństwa o zasadności planowanych zmian i sprawiedliwym podziale ich kosztów. Ukoronowaniem tego typu aktywności mogłyby stać się obywatelskie ciała doradcze ds. gospodarki i finansów, obszarów wiejskich, badań i innowacji czy rozwoju kultury, wspomagające działalność odpowiednich konstytucyjnych ciał decyzyjnych. A wszystko to przy zupełnie minimalnych kosztach, powinny to bowiem być inicjatywy prawdziwie obywatelskie.

3. Ponadsektorowa, antycypacyjna strategia rozwoju, czyli o potrzebie światłego przywództwa

Żadna modernizacyjna reforma wprowadzona w jednym tylko sektorze życia publicznego, bez osadzenia jej w szerokim kontekście polityki całego państwa, nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Proponowane od lat przez poszczególne urzędy i organizacje reformy są z reguły odbierane jako nieprzekonywające i wywołują gwałtowne, często nieracjonalne sprzeciwy. Wiele zupełnie zasadniczych zmian w modelu funkcjonowania państwa jest oczywiście absolutnie niezbędnych, ale brak wiarygodnego „politycznego” wskazania na miejsce danego sektora w strategii rozwoju kraju wywołuje często przesadnie złośliwe reakcje i skojarzenia ze zmianą kierunku mieszania herbaty bez dosypywania cukru. Wielkim błędem jest wiara, że na przykład samo podniesienie wydatków na badania naukowe lub zmiana jakiegoś pojedynczego zapisu ustawowego ułatwiającego działanie małych przedsiębiorstw spowoduje gwałtowny wzrost krajowej innowacyjności – aby tak się stało, potrzeba nam całkowitej zmiany w sposobie myślenia o konkurencyjności gospodarki, zorientowanego na generowanie synergii z bardzo wielu niezbędnych do podjęcia działań. Strategia rozwoju musi mieć ponadto charakter antycypacyjny, a nie, jak to jest z zasady dzisiaj, reaktywny, dyktowany wyłącznie bieżącymi kłopotami. Czy można, dla przykładu, w warunkach funkcjonowania ustawy o tzw. działach administracji państwowej (wymuszającej niejako autonomię działania resortów) i tradycyjnego braku zdolności do silnej, merytorycznej koordynacji z poziomu kierownictwa rządu, prowadzić w Polsce racjonalną politykę rozwojową w sytuacji, gdy za strategię rozwoju badań odpowiada Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, za innowacyjność Ministerstwo Gospodarki, za informatyzację państwa Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, za dystrybucję największych środków na innowacyjność Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – a to bynajmniej nie jest koniec listy zainteresowanych resortów? Może warto byłoby się przyjrzeć integracyjnym rozwiązaniom w tym zakresie zastosowanym w przeszłości przez kraje, którym dzisiaj zazdrościmy innowacyjnych sukcesów? Może warto byłoby na przykład uświadomić sobie wreszcie, jak niewielki odsetek budżetowych dopłat do nierentownych gałęzi przemysłu, strat ponoszonych w wyniku niczym niewytłumaczalnych ubezpieczeń wielkoobszarowych rolników w KRUS bądź niesprawiedliwych przywilejów emerytalnych pewnych grup społecznych mógłby w szybkim tempie doprowadzić do zapewnienia wszystkim mieszkańcom kraju dostępu do szerokopasmowego Internetu (dzisiaj na fatalnym poziomie 13% populacji kraju)? Wynik takiej analizy byłby dla wielu zdumiewający – może więc naprawdę warto zacząć wreszcie

przewodzić takie ponadsektorowe analizy? Tylko kto miałby to robić – w kraju, w którym za normalne uznaje się nieistnienie jakiegokolwiek narodowego centrum studiów strategicznych, instytucji będącej w każdym cywilizowanym kraju absolutnym standardem w myśleniu o przyszłości?!

4. Potrzeba uczenia się, samodzielność i kreatywność oraz umiejętność współpracy i wzajemne zaufanie, czyli budowa kapitału ludzkiego i społecznego jako kluczowa inwestycja rozwojowa

Nie zauważamy, że dzisiaj najważniejsza rywalizacja na świecie toczy się o ludzkie umysły – stwarzanie szans rozwoju najzdolniejszym własnym obywatelom i przyciąganie talentów z zagranicy. Nie sprzyja temu u nas fakt, iż powszechność edukacji uczelnianej i żywiołowy jej rozwój w istotnym stopniu obniżyły jej poziom. Szkoły wszystkich typów cierpią przy tym na syndrom instrumentalizacji wiedzy, wedle którego wszystko musi zmierzać do jakiegoś celu praktycznego – tak jakby wiedza sama w sobie takim celem nie była! Ważnym elementem zmian systemowych w szeroko rozumianym obszarze edukacji jest stworzenie warunków do powszechnego kształcenia ustawicznego – ciekawie zaprojektowanego i dostępnego dla wszystkich zainteresowanych. Osoby odpowiedzialne za edukację muszą także być świadome zmian, jakie już niebawem wywoła w tym obszarze rozwój technologii teleinformatycznych. Fundamentalnych zmian dozna w szczególności uniwersytet – globalny zasięg konkurencji oraz nieuchronne naruszenie tradycyjnej zasady jedności miejsca i czasu edukacji na kampusie uniwersyteckim (upowszechnianie edukacji na odległość, dowolne kształtowanie przez studentów cyklu nauki w czasie, wielokrotne w trakcie studiów zmiany uczelni) postawi uniwersytet przed zupełnie nowymi wyzwaniami. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że aby sprostać znanym i nieznanym wyzwaniom przyszłości, absolwent uczelni musi dzisiaj, poza różną w różnych dziedzinach sumą umiejętności praktycznych, być osobą potrafiącą i chcącą się nieustannie uczyć, otwartą na nowości i świadomą własnej kreatywności, zdolną do samodzielnego myślenia i konstruktywnej pracy w zespole, dobrze znającą zasady przedsiębiorczości, swobodnie władającą angielskim i jeszcze co najmniej jednym innym językiem obcym. Innymi słowy, ważną podstawą wszelkich sukcesów jutra jest tworzenie kapitału ludzkiego dzisiaj. Znaczenie tego kapitału zależy od trzech czynników – liczby wykształconych osób, jakości zdobytej przez nie wiedzy i warunków umożliwiających wykorzystywanie posiadanych umiejętności. Wobec znanej sytuacji demograficznej zarówno

Polska, jak i cała Unia Europejska nie może budować swojej przyszłości na sile ilościowej – nasz wkład do globalnej populacji szybko maleje i będzie nadal maleć. Z jakością też mamy problem, choć z pewnością możliwy do stopniowego rozwiązania. Dzisiaj pozycja polskich uniwersytetów w świecie nie napawa optymizmem, ale podjęcie wysiłku finansowego i organizacyjnego w celu stworzenia porównywalnej ze światem ekstraklasy polskich uczelni nie wydaje się niemożliwe. Ale to przyszłość – dzisiaj największe rezerwy kryją się w trzecim z wymienionych wyżej czynników – stworzeniu możliwości twórczego działania wykształconej młodzieży, czyli w maksymalnym upodmiotowieniu najcenniejszego dzisiaj naszego zasobu w ramach kapitału ludzkiego. Każdy wykształcony młody człowiek niewykorzystujący swych nabytych umiejętności bądź, jeszcze gorzej, szukający swego zawodowego szczęścia za granicą to olbrzymia strata – której rzeczywistego kosztu w dodatku nikt u nas nie próbuje nawet oszacować!

Nie należy także zapominać, że istotnym ograniczeniem możliwości rozwoju kapitału ludzkiego jest poziom zdrowia w całej populacji – w tym kontekście zwiększenie efektywności polskiego systemu ochrony zdrowia jawi się jako nie tylko problem moralny, ale także jako kluczowy problem rozwoju kraju.

Aby skutecznie wykorzystywać potencjał gromadzony w naszych głowach, niezbędny jest także przyrost kapitału społecznego, rozumianego jako nasza sumaryczna zdolność do merytorycznego porozumiewania się, konstruktywnej współpracy i obdarzania się wzajemnym zaufaniem. Wskaźniki charakteryzujące ten kapitał należą dzisiaj do najniższych w Europie – tylko co dziesiąty z nas ufa innym ludziom, na niskim poziomie jest zaufanie do kluczowych instytucji publicznych, szczególnie tych jednoznacznie kojarzonych z polityką (rząd, parlament, partie polityczne), mała jest aktywność obywatelska, ciągle jako ważnego zasobu rozwojowego nie traktuje się kultury, brakuje dynamicznej, wpływowej klasy ludzi kreatywnych. Cóż więc w tej sytuacji robić? Na pewno konsekwentnie realizować tzw. zasadę subsydiarności, tj. wspierać inicjatywy oddolne, uczynić rozwijanie zdolności do współpracy jednym z głównych celów całego systemu edukacyjnego, udoskonalać funkcjonowanie samorządów, zachęcać do działania organizacje pozarządowe, tworzyć wspólną, przyjazną „przestrzeń obywatelską”. I uświadamiać przedsiębiorców, że kapitał społeczny to motor napędowy i podstawa działania firmy przyszłości, w której silnie hierarchiczny styl zarządzania zastępowany będzie przez inne formy współdziałania, w tym powiązania sieciowe i nieformalne alianse. Nowe narzędzia komunikacyjne pozwalają na bezpośrednią, z pominięciem szczebli pośrednich, komunikację osób i instytucji. Zapewniają także szybkość i powszechność dostępu do informacji. Te cechy czynią poziom kapitału

społecznego absolutnym kluczem do sukcesu – współpraca oparta na zaufaniu i szybkich decyzjach staje się nieodzownym elementem skutecznego funkcjonowania na rynku. Mówiąc symbolicznie, należy wspierać metody „zarządzania przez wolność”. To wartość sama w sobie, ale jakże sprzyja ona tak nam potrzebnemu rozwojowi kultury innowacyjności!

5. Badania naukowe jako niezbywalny element rozwoju społecznego i innowacyjnej gospodarki, czyli o braku inwestycji w naukę jako inwestycji w ignorancję

Druga część powyższej tezy to motto dorocznych warszawskich festiwali nauki. Sygnalizuje oczywistą prawdę – o ile zawsze trzeba dobrze zastanowić się przed wydaniem pieniędzy, o tyle także zawsze trzeba myśleć o stratach wynikających z ich niewydania. Nie może być żadnych wątpliwości, że sektor badań naukowych musi stać się w Polsce wreszcie tym, czym w nowoczesnym państwie być musi – znaczącym elementem wizerunku kraju na arenie międzynarodowej, atrakcyjną ofertą pracy dla najzdolniejszych absolwentów szkół wyższych, sposobem na podniesienie jakości szkolnictwa, kuźnią ekspertów niezbędnych do podejmowania racjonalnych decyzji przez administrację rządową i samorządową, miejscem pozyskiwania innowacyjnych propozycji dla gospodarki. Jesteśmy dalecy od tego stanu – historycznie uwarunkowana nieefektywna organizacja i chroniczne niedofinansowanie sektora badań i rozwoju w Polsce wywołują dzisiaj liczne jego słabości czy wręcz patologie. Wśród nich kluczowymi są utrata zainteresowania podjęciem kariery badawczej przez najzdolniejszych młodych adeptów tego zawodu oraz wręcz dramatyczne zmniejszenie się grupy naukowców mających ambicje i możliwości prowadzenia badań na najwyższym światowym poziomie. Specjalna, atrakcyjna finansowo i merytorycznie oferta dla młodych badaczy (oczywiście przy zapewnieniu warunków konkurencyjności procedur!) oraz stworzenie systemu wspomagającego możliwości rozwoju dla tych uczonych, którzy potrafią udowodnić aktualną przynależność do światowej elity naukowej, to absolutnie minimalne warunki niezbędne do poprawy sytuacji. W badaniach poznawczych nie powinno ustalać się żadnych priorytetów – ich siła polega bowiem na całkowitej swobodzie wyboru tematyki, a sukcesy pojawiają się w zupełnie nieprzewidywalnych sytuacjach. Inaczej w badaniach ukierunkowanych na wdrożenia – koncentracja środków na wybranych problemach jest koniecznym (choć niestety niedostatecznym) warunkiem odniesienia sukcesu. Istotnym elementem jest oczywiście także rozwijanie akademickiej przedsiębiorczości, a w ramach tego zapewnienie innowacyjnym naukowcom

znaczącego udziału w zyskach z każdego wdrożonego pomysłu – wysokie narzuty często wymagane przez macierzyste uczelnie i instytuty badawcze są na obecnym etapie „nakręcania innowacyjnej koniunktury” niezwykle szkodliwe.

Nauka pełni w nowoczesnym kraju różne funkcje – poznawania tajemnic świata i przyciągania do pracy w kraju najzdolniejszych młodych ludzi, podnoszeniu jakości edukacji uniwersyteckiej poprzez stałe odświeżanie wiedzy nauczycieli akademickich i rozbudzanie kreatywnych zainteresowań studiującej młodzieży, zaznajamiania z najnowszymi trendami rozwojowymi przyszłych ekspertów i doradców, bez których nie może dzisiaj funkcjonować żadna władza, generowania innowacyjnych pomysłów będących podstawą nowoczesnej gospodarki. Żeby zilustrować potencjał współczesnej nauki, podajmy choćby parę przykładów osiągnięć, które już niebawem mogą całkowicie odmienić nasze życie:

- bardzo prawdopodobne, że już niedługo nastąpi prawdziwa rewolucja w zasilaniu przenośnych urządzeń – tradycyjne baterie zostaną zastąpione bateriami nowej generacji niewymagającymi doładowywania, wytwarzającymi prąd z czerpanego z powietrza tlenu,
- system satelitarnego lokalizowania położenia (np. GPS) już niebawem pozwoli na dokładne określanie drogi przejechanej przez każdy pojazd i analizę sytuacji na wszystkich drogach – czy obciążanie właścicieli pojazdów kosztami użytkowania dróg, ubezpieczenia i zanieczyszczania środowiska nie byłoby wtedy bardziej sprawiedliwe, szczególnie przy precyzyjnie optymalizowanych trasach przejazdu?
- już dzisiaj dostępne są telewizory 3D, a miniaturyzacja technologii już niebawem stworzy możliwość trójwymiarowego przekazu w ramach telefonii komórkowej, co może zupełnie odmienić sposoby biznesowej i prywatnej komunikacji,
- nieodległy jest zapewne moment, w którym możliwe będzie uzyskanie pełnej informacji o genomie poszczególnych ludzi za cenę rzędu 1 tys. zł, powiązanie jej z podatnością na schorzenia i opracowywanie najskuteczniejszych metod terapii,
- wśród wielu potencjalnie rewolucyjnych zastosowań nanotechnologii jest także możliwość produkowania nowych filtrów do wody o zupełnie niewiarygodnej skuteczności w zwalczaniu bakterii – dla jednej szóstej populacji niemającej dostępu do nadającej się do picia wody byłaby to szansa na zupełnie inne życie.

Choćby tych kilka „pierwszych z brzegu” przykładów przekonuje, że pytanie o sensowność prowadzenia badań naukowych jest zupełnie retoryczne

– z pewnością stać nas na udział w wielu spektakularnych i w rezultacie z zasady bardzo dochodowych odkryć, a jeśli nawet miałyby to się nam na początku nie bardzo udawać, to przynajmniej nabędziemy kompetencji niezbędnych do wdrażania tych osiągnięć. Niemożność skokowego zwiększenia w Polsce środków na badania i rozwój z budżetu trzeba zapewne dzisiaj próbować rozumieć, trudniej jest jednak usprawiedliwić brak silnych ustawowych stymulatorów do współfinansowania tego sektora przez przedsiębiorców – to tu bowiem kryje się nasza zasadnicza szansa na poprawę obecnej sytuacji, w której odsetek PKB wydawany na badania i rozwój w Polsce jest przeszło trzykrotnie mniejszy od średniej unijnej! A ponieważ nasz PKB jest relatywnie niski, polski uczonec ma do dyspozycji często 6–8 razy mniej środków na badania od jego konkurenta w krajach rozwiniętych. Oczekiwanie od polskich uczonych na istotny wkład do rozwoju kraju nie jawi się w tym kontekście jako przesadnie racjonalne.

6. System wdrażania innowacji, czyli o niezbędnych działaniach i szkodliwych stereotypach

W Polsce nie ma spójnego modelu wprowadzania innowacji na rynek – efekty znamy wszyscy. Przy obecnym rozumieniu, a raczej nierozumieniu tego niezwykle skomplikowanego procesu gospodarczego szybkie stworzenie takiego modelu w nieodległej przyszłości wydaje się u nas trudne. Według raportu European Innovation Scoreboard 2009, będącego corocznym zestawieniem wskaźników innowacyjności krajów Europy, nasz sumaryczny wskaźnik innowacyjności nie przekracza 2/3 średniej UE27 i jest przeszło dwukrotnie niższy od liderów – Szwajcarii, Szwecji czy Finlandii. Spośród krajów UE wyprzedzamy tylko Litwę, Rumunię i Bułgarię. Wiarygodność tego zestawienia wynika z szerokiego zakresu danych uwzględnionych przy jego konstrukcji – zasobów ludzkich, metod wspierania działalności badawczej i innowacyjnej, charakterystyk innowacyjnej działalności przedsiębiorstw, a także, co może najciekawsze, efektów ekonomicznych generowanych przez dany system wdrażania innowacji. Polska najslabiej wypada pod względem nakładów na B+R, współpracy przedsiębiorstw między sobą i z instytucjami badawczymi w zakresie działalności innowacyjnej, udziału w eksporcie produktów wysokiej technologii oraz aktywności dotyczącej ochrony własności przemysłowej. Te słabości polskiej innowacyjności są dobitnym przykładem naszej trwającej niezdolności do budowania polityk ponadsektorowych. Nie pomogą tu, wbrew naiwnym oczekiwaniom, same tzw. stosowane badania naukowe, sprawa wykracza także daleko poza tradycyjnie rozumianą politykę gospodarczą

czy elementy polityki fiskalnej. Niezbędna jest natomiast synergia tworzona przez pozytywny klimat i politykę wspierania kreatywnej przedsiębiorczości (także w szkołach wszystkich typów), uelastycznienie rynku pracy, akceptację rynkowego charakteru procesów innowacyjnych (z jedynym wyjątkiem dla mądrze adresowanej pomocy publicznej w początkowym okresie tworzenia nowych produktów lub opracowywania nowych procesów), proinnowacyjne regulacje na rynku (w szczególności sprzyjające innowacyjnym pomysłom ustawy o zamówieniach publicznych, partnerstwie publiczno-prywatnym czy tzw. offsecie), stosowanie wymagających testów innowacyjności dla inwestycji zagranicznych, czytelną identyfikację priorytetów polityki innowacyjnej (także w kontekście rozdziału środków z funduszy strukturalnych), szerokie wykorzystywanie metodyki prognozowania typu „foresight”, systemową informatyzację administracji publicznej i tych sektorów, które gwarantują szybki zwrot nakładów (e-zdrowie, e-biznes). Co stoi na przeszkodzie, aby szeroko wykorzystać u nas sprawdzone w innych krajach tzw. dobre praktyki w obszarze innowacyjności, takie jak metodologia tworzenia narodowego planu rozwoju innowacyjności i zorientowany na współpracę międzynarodową system edukacji w Szwecji, badawczy kredyt podatkowy we Francji, system ochrony prawa własności intelektualnej w Japonii, metody stymulowania rynku venture capital, ustalania priorytetów rozwojowych i tworzenia tzw. klastrów wiedzy w Finlandii, proinnowacyjny system zamówień publicznych w Wielkiej Brytanii czy nowatorskie podejście do problemu partnerstwa publiczno-prywatnego w Austrii?

Żeby osiągnąć na polu innowacyjności realne sukcesy, niezbędna jest także walka z licznymi, nagromadzonymi przez dekady, szkodliwymi stereotypami dotyczącymi procesów innowacyjnych. Jest ich wiele, oto przykłady.

(a) Przekonanie, że innowacyjność jest tym samym co działalność badawczo-rozwojowa i że to właśnie naukowcy powinni wprowadzać oryginalne rozwiązania na rynek. Nic bardziej mylnego – innowacyjność ma wiele oblicz, dotyczy nie tylko innowacyjności produktowej, gdzie badania naukowe są rzeczywiście często kluczem do sukcesu, ale ma także bardzo często wymiar usprawnień procesów produkcyjnych, udoskonaleń organizacyjnych czy oryginalnych metod marketingu. Innowacyjność to domena kreatywnych przedsiębiorców, wspomaganych przez sprzyjający im system regulacji.

(b) Rozwój innowacyjności wspierany jest najskuteczniej przez pomoc publiczną w postaci grantów. Nie – znacznie efektywniejsze są mechanizmy fiskalne w postaci ulg podatkowych na działalność innowacyjną i kredyty podatkowe. Przyczyną tego jest fakt, iż w przypadku grantów zawsze potrzebna jest administracyjna decyzja oceniająca rynkowy potencjał danego projektu – a jaki „niezależny” ekspert może w tym zakresie być dostatecznie

wiarygodny!? Ogłaszane u nas powszechnie konkursy na dofinansowanie innowacyjnych przedsięwzięć nie są drogą do zbudowania prawdziwie innowacyjnej gospodarki – twórcy najciekawszych pomysłów wdrożeniowych z zasady nie mają dostatecznej siły i talentu do przebijania się przez gąszcz proceduralnych wymogów. Najlepsza, sprawdzona w wielu krajach metoda wspierania innowacyjności polega na umiejętnym identyfikowaniu dobrych pomysłów i oferowaniu pomocy ich twórcom – wymaga to jednak wykształcenia specjalistów w zupełnie nowym zawodzie, znanym na świecie jako broker wiedzy. Warto zapamiętać tę nazwę – to nieistniejąca u nas dzisiaj, a ważna już w nieodległej przyszłości profesja w ramach innowacyjnej gospodarki.

(c) Działalność innowacyjna powinna koncentrować się w najbardziej nowoczesnych obszarach gospodarki – biotechnologii, teleinformatyce czy nanotechnologii. Nie – innowacyjność może i powinna dotyczyć wszystkich obszarów działalności gospodarczej, a w warunkach polskich także np. takich jak rolnictwo, górnictwo, budownictwo czy przemysł chemiczny.

(d) Za innowacyjną firmę uznać należy tę, która opracowała atrakcyjne nowe rozwiązanie. To przekonanie jest zasadne rzadko – najczęściej w przypadku rzeczywiście nowego produktu wprowadzanego przez tę firmę na rynek. Innowacyjne działanie charakteryzuje jednak także firmę, która dostępne na rynku nowe rozwiązanie decyduje się u siebie zastosować – i taka firma także zasługuje na wsparcie. Dla przykładu – wdrażając u siebie istniejący na rynku komputerowy program wspomagający projektowanie, innowatorem staje się zmieniająca system swej pracy firma architektoniczna, a nie – w ramach tej transakcji – producent owego, stworzonego wcześniej oprogramowania.

Z powyższych rozważań jasno wynika, jak jest skomplikowana i ilu skojarzonych działań wymaga droga „od pomysłu do sukcesu rynkowego”. Lista wspomnianych działań jest daleka od wyczerpania. Nie trzeba na przykład nikogo przekonywać, że obok dobrego pomysłu kluczem do sukcesu innowacyjnego przedsięwzięcia jest znalezienie skutecznego sposobu na jego sfinansowanie w początkowej fazie. Pomijając działające na innych zasadach dostępne obecnie fundusze unijne, oczywiście cenne, ale często obciążone słabością niedostatecznej, ekonomicznej oceny końcowego efektu, problemem nie mniejszym od znalezienia źródła finansowania jest u nas dokonanie prawidłowej wyceny kosztu pozyskiwanego kredytu (zrozumiałe wobec bardzo ograniczonej u nas historii sukcesów takich przedsięwzięć) oraz przełamanie strachu przed porażką po stronie wnioskodawców. Ten drugi czynnik jest efektem braku owej kultury innowacyjności, o której mówiliśmy – porażka odważnego przedsiębiorcy jest u nas nazbyt często traktowana jako kompromitacja o skutkach ciągnących się przez lata, podczas gdy z praktyki krajów prawdziwie innowacyjnych wiadomo, iż sukcesy odnosi

się z reguły za kolejną dopiero próbą! Niedostateczne jest u nas rozumienie różnych sposobów finansowania innowacyjnych przedsięwzięć – czym innym jest kapitał zasiewowy (ang. seed capital), służący do opracowania nowego pomysłu o nieznanym jeszcze potencjale rynkowym i jako taki obarczony bardzo dużym ryzykiem, czym innym kapitał startowy (ang. start-up capital), pomocny w fazie początkowego wprowadzania produktu bądź usługi na rynek – ciągle bez gwarancji znaczących zysków, czym innym są wreszcie, także wewnątrznie zróżnicowane fundusze wsparcia dla przedsięwzięć starających się uruchomić produkcję masową i zdobywać nowe rynki czy przeprowadzić korzystną fuzję bądź wejście na giełdę. Budowanie nowoczesnego rynku kapitału typu venture musi oczywiście iść w parze z poprawą otoczenia regulacyjnego, zarówno na poziomie Unii, jak i naszego kraju.

Innym wielkim wyzwaniem jest bardzo u nas zaniedbana sprawa tworzenia, przestrzegania i wykorzystywania prawa własności intelektualnej. Do niezbędnych działań zaliczyć tu należy jasne sformułowanie zasad narodowej polityki w tym zakresie, skuteczną współpracę międzynarodową, adaptowanie znanych z innych krajów najlepszych praktyk, skrócenie czasu i obniżenie kosztu niezbędnych procedur, kształcenie wyspecjalizowanych ekspertów czy szerzenie społecznej świadomości znaczenia tej problematyki. Trzeba pamiętać, że wyszukiwanie niezabezpieczonych prawem nisz umożliwiających skuteczne wchodzenie na rynek z własnymi innowacyjnymi produktami lub usługami oraz metody ochrony tworzonego u siebie majątku niematerialnego należą dzisiaj do głównych zajęć kierownictw zarówno małych firm, jak i wielkich, ponadnarodowych koncernów, one zaś wiedzą najlepiej, co jest ważne we współczesnej gospodarce! Co konkretnie należałoby zrobić? Choćby to: zachęcać publiczne organizacje badawcze do ustanowienia i upowszechniania strategii oraz procedur zarządzania własnością intelektualną, wspierać rozwój świadomości studentów w zakresie nowoczesnych metod transferu wiedzy, podejmować działania na rzecz ujednoczenia międzynarodowej polityki ochrony własności intelektualnej, koordynować współpracę w zakresie transferu wiedzy pomiędzy publicznymi instytucjami badawczymi a sektorem prywatnym, upowszechniać najlepsze praktyki sprawdzone w innych krajach – to wszystko są wielkie wyzwania dla publicznej administracji!

7. Priorytety i nisze technologiczne, czyli o potrzebie polityki przemysłowej

Na często zadawane pytanie, co mogłoby w Polsce stać się przysłowiową Nokią, traktowaną jako synonim wielkiego, narodowego sukcesu,

prawidłowa odpowiedź jest wg mnie taka: w dzisiejszym świecie i w naszych warunkach nie należy w ogóle poszukiwać takiego „flagowego” produktu. Może kiedyś taki sukces stanie się naszym udziałem, daj Boże, ale dzisiaj nasze cele i ambicje skierowane powinny być w inną stronę – na poszukiwanie nisz, w które wejść moglibyśmy z naszym oryginalnym wkładem i skorzystać z pozycji rynkowej firmy integrującej nasz produkt w swojej ofercie. Tak już się u nas w wielu przypadkach dzieje – sukcesy naszego przemysłu lotniczego czy, w mniejszym wymiarze, naszych instytutów w badaniach przestrzeni kosmicznej czy firm informatycznych i elektronicznych, a także wielu innych przedsięwzięć udowadniają zasadność i realność takiego myślenia. To najlepsza droga do prawdziwie innowacyjnej gospodarki – w dobie dominacji ponadnarodowych korporacji o nieosiągalnej dla nas sile finansowej i merytorycznej tylko rozpoznanie nisz i realistyczna ocena własnej zdolności do ich wypełnienia stwarza szanse na spektakularne sukcesy. Do prowadzenia skutecznej polityki w tym zakresie potrzeba wielu rzeczy, wszystkich będących w naszym zasięgu – pomocy instytucjonalnej w rozpoznawaniu naszych szans i prawnych aspektów możliwej współpracy, przemyślanego kierowania naszej gospodarki na międzynarodowe rynki czy promocji wzorców sukcesu – jest zdumiewające, jak mało informacji o osiągnięciach polskich innowacyjnych firm dociera do nas za pośrednictwem mediów, w tym mediów publicznych, dla których taką promocję należałoby jak najszybciej uczynić ważną częścią ich misji. Do identyfikacji owych nisz potrzebna jest także przemyślana polityka przemysłowa, termin zupełnie dzisiaj w polityce gospodarczej nieużywany, a niezwykle ważny. Można by tu zacząć od zapoznania się z wynikami niedawno zakończonego NPF-PL2020, którego jednym z celów było wyszukanie (wysiłkiem tysięcy ekspertów!) obszarów mogących stać się polskimi „specjalnościami” technologicznym. Były wśród nich dla przykładu urządzenia badawcze i pomiarowe dla nowych technologii, nowe energooszczędne technologie konstrukcyjne, różnorodne technologie z obszaru odnawialnej energetyki, zaawansowane technologie teleinformatyczne, bezodpadowe i biodegradowalne technologie materiałowe dla przemysłu, energetyki i transportu czy wyspecjalizowane rozwiązania inżynierskie z zakresu biomedycyny. Do sukcesów w takich obszarach potrzebna będzie z zasady pewna „masa krytyczna” – ludzi, instytucji, zgromadzonych kompetencji, aparatury, środków finansowych. To jest właśnie owo wyzwanie dla skoordynowanych działań i mądrej polityki przemysłowej. Twórcza specjalizacja – to hasło na dzisiejsze czasy! W tym kontekście z satysfakcją przywitać należy parę inicjatyw będących naturalną kontynuacją NPF-PL2020, takich jak np. realizowany aktualnie pod kierunkiem autora tego tekstu projekt rozwojowy dotyczący metod

oceny ekoefektywności technologii zrównoważonego rozwoju, niedawno rozpoczęty Foresight Technologiczny Przemysłu czy właśnie ogłoszony konkurs na bezpośrednie wykorzystanie wyników NPF-PL2020.

Istotnym elementem polityki przemysłowej powinny być mechanizmy tworzenia klastrów, za które uważamy położone na konkretnym terytorium skupiska powiązanych ze sobą firm produkcyjnych i usługowych oraz współpracujących z nimi instytucji badawczych, finansowych i wspomagających przedsiębiorczość. Klastry stanowią nowoczesną formę organizacji produkcji jednostek prowadzących komplementarną działalność gospodarczą i wykazujących ze względu na swe zróżnicowanie wyższą zdolność adaptacji do nowych wyzwań, w tym wyzwań innowacyjności.

Wreszcie jeszcze jedna sprawa o kluczowym znaczeniu, zbyt często pomijana w dyskusjach. Nie trzeba powtarzać, że stoimy przed trudnymi wyzwaniami, z których wiele stanowi niewątpliwie poważne zagrożenie dla naszej gospodarczej przyszłości. Myśląc o zażegnaniu niebezpieczeństwa, ważne jest, abyśmy nie szukali tylko jakiegoś doraźnego remedium pozwalającego uratować budżet w danym roku (lub, nie daj Boże, wręcz zamieść sprawę pod przysłowiowy dywan), ale abyśmy próbowali obrócić kłopot w realną szansę sukcesu. Jak to możliwe? Weźmy przykład europejskiej polityki energetyczno-klimatycznej. W obecnej wersji, nie mówiąc nawet o podejmowanych próbach jej zaostrezenia, stanowi ona poważne zagrożenie dla polskiej, bazującej na węglu, energetyki. Można dzisiaj biernie zamartwiać się i, co prawdopodobne, już niebawem płacić wielkie pieniądze za kupno dodatkowych praw do emisji gazów cieplarnianych, lepiej jednak chyba poważnie zaangażować się w rozwijanie tzw. czystych technologii węglowych (gazyfikacja podziemna, wychwytywanie i podziemne magazynowanie dwutlenku węgla), w energetykę odnawialną (np. geotermię bądź produkcję biomasy tzw. drugiej generacji) i budowę inteligentnych sieci przesyłowych – mamy specjalistów i wiele nowatorskich rozwiązań technologicznych, brakuje jednak wsparcia instytucjonalnego. Albo inny problem – mamy świetnych lekarzy, ale system publicznej ochrony zdrowia jest w fatalnym stanie. Może więc zamiast wiecznych narzekań zadbać o stworzenie na przykład 50 placówek medycznych, w których oferowalibyśmy najwyższej klasy świadczenia dla chętnych z bogatej zagranicy? Jeśli polscy lekarze i pielęgniarki robią to za granicą (a proces ten będzie się zapewne nasilał!), to może lepiej dać im szansę na wykonywanie tej samej pracy we własnym kraju?

8. Otwarte modele innowacji jako przejaw przemysłanej polityki zagranicznej

Udział firm deklarujących jakąkolwiek działalność poza granicami kraju jest u nas zastraszająco niski (na poziomie 1%) i niewielką jest pociechą, że problem ten ma w istocie cała Unia Europejska, w której odsetek ten jest rzędu 5%. Na fatalnie niskim poziomie jest nieprzekraczający 0,5% udział studentów zagranicznych wśród studiujących na naszych uczelniach, niedostateczna jest współpraca polskich naukowców przy realizacji poważnych międzynarodowych projektów, zagraniczna promocja naszych osiągnięć gospodarczych cierpi od lat na brak koordynacji i myśli przewodniej. Są na szczęście wyjątki od tego smutnego obrazu w postaci np. kilku dużych badawczo-rozwojowych projektów unijnych mających znaczący potencjał wdrożeniowy bądź niektórych innowacyjnych firm zdobywających nawet najtrudniejsze rynki zagraniczne, sprzyja także przyszłym kontaktom dynamiczny rozwój w Polsce centrów finansowo-księgowych dużych międzynarodowych korporacji wykorzystujących ciągle u nas istniejące proste rezerwy wzrostu. W 300 firmach tego typu zatrudnienie znalazło w Polsce 50 tys. osób, generujących 2,5 mld dolarów przychodu. Wszystko to nie powinno jednak przesłaniać symptomatycznej i statystycznie deprymującej sytuacji w zakresie na przykład kontaktów uczelni i innowacyjnych przedsiębiorstw ze Stanami Zjednoczonymi, Kanadą, Chinami czy Japonią, które są na poziomie chyba nie wyższym niż dwie dekady temu! A nasze sukcesy w zakresie przyciągania firm obsługi biznesu błędą wobec analogicznych danych z innych krajów rozwijających się – w Indiach w usługach na rzecz międzynarodowego biznesu zatrudnionych jest 2,5 mln osób, podczas gdy w czterokrotnie od nas mniej licznych Czechach 30 tys. pracowników wypracowuje rocznie 2,0 mld przychodu. Brak otwartości na świat to problem większy niż mogłoby się wydawać – rozwój gospodarczy bazuje dzisiaj w znacznym stopniu na tzw. otwartym modelu innowacyjności polegającym na wyszukiwaniu przez naukowców i przedsiębiorców odpowiedniego dla siebie miejsca w skomplikowanym łańcuchu współpracy nieznającym geograficznych granic. Dzisiejsze sukcesy innowacyjnej gospodarki to najczęściej efekty niezwykle skomplikowanych sieci powiązań najróżniejszych partnerów – często pracujących w odległych od siebie krajach i pełniących bardzo wyspecjalizowane role w systemie „od pomysłu do sukcesu na rynku”. Otwarty model innowacji to koncepcja współpracy w oparciu o dostępne szeroko dobra – uprawdopodobnia sukces poprzez zaangażowanie wielu partnerów zainteresowanym efektem pracy (co zasadniczo zwiększa dostęp do chronionej patentami wiedzy i ułatwia zdobycie finansowania), bazuje na nowoczesnym systemie wyszukiwania

informacji w celu wykrycia wiedzy dostępnej za darmo, ale dotychczas niewykorzystywanej, angażuje w rozwój produktu czy usługi przyszłych klientów. Globalizacja stwarza tutaj nowe, atrakcyjne szanse na podwyższanie konkurencyjności, wymaga jednak umiejętności stawienia czoła zupełnie nowym wyzwaniom – prawidłowe rozpoznanie tych szans i zagrożeń jest na wagę naszych przyszłych sukcesów!

9. Kultura jako generator społecznej otwartości i kreatywności, rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz wsparcie dla pozarządowych inicjatyw obywatelskich, czyli niezbędne „aktywa uzupełniające” innowacyjnej gospodarki

Wielu z nas na pytanie o główne czynniki kształtujące naszą przyszłość przypisze tę rolę bez wahania kształtowaniu się stosunków międzynarodowych oraz rozwojowi gospodarki. To te dziedziny wydają się głównie kształtować nasze codzienne emocje, nadzieje i obawy. Szukając jednak wspólnego mianownika dla tych i innych naszych obaw i wątpliwości i patrząc w nieco dalszą przyszłość, nie sposób jednak nie uznać za równie kluczową problematykę edukacji, nauki i kultury. Dziedziny te tworzą bowiem razem ten szeroki sektor życia publicznego, którego ukształtowany dzisiaj charakter w znacznej mierze przesądzi o kondycji naszego kraju na wiele nadchodzących dziesięcioleci – wręcz o jego sukcesie bądź porażce rozwojowej. O edukacji i nauce mówiliśmy poprzednio, teraz parę uwag o roli kultury. Zaczniemy od pytania o wpływ na rozwój kraju dominującego dzisiaj w naszym społeczeństwie systemu wartości i zachowań – i od stopnia, w jakim możemy ten system kształtować? Które z elementów naszej tradycji kulturowej i poczucia tożsamości narodowej dobrze służą rozwojowi kraju w warunkach globalnych wyzwań, a które są być może tylko nieracjonalnym ograniczeniem tempa tego rozwoju? Jak poprzez upowszechnianie kultury odbudowywać w Polsce wielki deficyt kapitału społecznego, o którym mówiliśmy poprzednio? Wreszcie, czy skazani jesteśmy na życie w warunkach narastającej różnorodności kulturowej i, jeśli tak, to czy sprzyjać to będzie narastaniu powszechnej kreatywności i przedsiębiorczości, czy też może wywoływać raczej będzie znaczące konflikty społeczne utrudniające rozwój? Próba wyczerpującej odpowiedzi na te pytania wymagałaby z pewnością zupełnie innego tekstu, tutaj zauważmy jedynie, że mimo silnie unifikujących sił globalizacji wydaje się niepodważalne, że dla zbudowania w Polsce silnie prorozwojowego systemu gospodarczego w pierwszej kolejności niezbędne jest dobre zrozumienie samych siebie.

Tylko prawidłowe rozpoznanie kluczowych dla naszej przyszłości elementów tożsamości jest w stanie wygenerować właściwy, szeroko akceptowany porządek instytucjonalno-regulacyjny. Takiego porządku na razie nie udało się nam stworzyć – jesteśmy krajem podzielonym na źle komunikujące się ze sobą środowiska, niepotrafiące się zrozumieć i ze sobą współpracować. Ważna część problemu dotyczy sposobów wzmacniania najcenniejszych elementów naszej tożsamości i jej dalszego kształtowania we współczesnych warunkach, ale także eliminowania cech niekorzystnych dla przyszłości kraju (patriotyzm nieograniczający otwartości na świat, religijność i wartości rodzinne ze zrozumieniem dla odmienności wyznaniowych i obyczajowych, zaradność bez cwaniactwa i korupcji, życzliwość bez kumoterstwa, szacunek dla edukacji bez wywyższania się lepiej wykształconych, pracowitość bez bałaganiarstwa, realna, a nie deklaracyjna solidarność międzyludzka i wiele innych). W tym kontekście bardzo ważny jest charakter i zakres państwowego mecenatu w polityce kulturalnej oraz jego przełożenie na skuteczną politykę edukacyjną, zrozumienie kulturotwórczej roli współczesnych badań naukowych, szczególnie w zakresie humanistyki i nauk społecznych czy problem wychowania obywatelskiego.

Z punktu widzenia rozwoju kraju szczególne znaczenie mieć będzie nasza zdolność do integrowania krótko- bądź długoterminowych przybyszów z zagranicy. Wg różnych szacunków w nieodległej przyszłości czeka nas znaczny napływ obcokrajowców, często reprezentujących wzorce kulturowe odmienne od tradycji i przyzwyczajzeń dominujących w naszym kraju. Pamiętajmy także, że w ciągu najbliższych dwu dekad w owej zapewne paromilionowej rzeszy pracowników-gości znaleźć się muszą także liderzy innowacyjnej gospodarki – tego po prostu wymaga globalna konkurencja. Znalezienie sposobu na przyciągnięcie do pracy w Polsce najzdolniejszych młodych ludzi z różnych krajów jawi się przeto jako jedno z ważniejszych naszych wyzwań na nieodległą już przyszłość!

Szczególne znaczenie dla innowacyjnego rozwoju kraju ma poziom jego z informatyzowania. Kraje rozwinięte mniej więcej 1/4 wzrostu swojego PKB zawdzięczają rozwojowi technologii komunikacyjnych i informatycznych, zaś około połowa wzrostu wydajności pracy wynika z wdrażania tych technologii. U nas nikt tego nawet nie bada, ale udział ten jest z pewnością znacznie mniejszy. I tu tkwi nasza wielka szansa, to Internet bowiem umożliwia dostęp do nowych rynków, pozwala na odkrywanie nowych nisz rynkowych, stwarza popyt na dobra i usługi zarówno znane, jak i zupełnie nowe. Teleinformatyka stwarza zupełnie nowe możliwości skutecznego zarządzania procesami projektowania, produkowania i marketingu, jest także kluczem do zwiększania atrakcyjności większości pojawiających się na rynku nowych usług. W tym

kontekście szybkie nadrobienie zaległości, jakie mamy w zakresie powszechnej edukacji informatycznej i dostępności za pomocą szybkiego Internetu do atrakcyjnych i przydatnych treści i usług cyfrowych, jawi się jako nasze podstawowe wyzwanie cywilizacyjne.

10. Odwaga do marzeń i konsekwencja w ich realizacji, czyli mocna wiara czyni cuda

Czy istnieje wspólny mianownik dla powyższych uwag? Tak, jest nim przekonanie, że termin „społeczeństwo wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości” nie jest sloganem, jak chciałoby wielu programowych pesymistów, a absolutnie realnym celem. To społeczeństwo, w którym dominuje przekonanie, że właśnie wiedza i zdolność do jej wykorzystywania przez przedsiębiorczych obywateli jest zasadniczym czynnikiem rozwoju cywilizacyjnego i jedynym gwarantem stabilnego wzrostu gospodarczego. Musimy uwierzyć, że taki model rozwoju jest w Polsce możliwy – nie do przecenienia jest tu rola ważnych przedstawicieli świata polityki, którzy muszą nauczyć się włączać refleksję na temat szeroko rozumianej innowacyjności w dosłownie każdą swoją programową wypowiedź. Tak kształtowały się początki sukcesów we wszystkich krajach, do grona których dzisiaj mamy wszelkie prawa aspirować. Inicjatywy i konkretne działania muszą powstawać „na dole”, ale przychylność i realna zachęta – werbalna i regulacyjna – musi rodzić się w działaniach „na szczycie”! Dowodem konsekwencji w realizacji innowacyjnej strategii rozwoju musi być przyjęcie zestawu mierzalnych wskaźników jej skuteczności, takich jak coroczny przyrost firm podejmujących innowacyjną działalność, udział innowacyjnych produktów w eksporcie, liczba udzielanych polskim innowatorom patentów w kraju i za granicą, statystyki dotyczące wykorzystania tych patentów, wzrost poziomu finansowania badań i szkolnictwa wyższego, przyrost liczby zagranicznych studentów i wykładowców na naszych uczelniach, postępy w upowszechnianiu szerokopasmowego dostępu do Internetu, udokumentowane osiągnięcia instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu (parki technologiczne, centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości) czy postępy w proinnowacyjnym nastawieniu społeczeństwa.

Powiedzmy w podsumowaniu, że w dorobku ludzkości istnieją niezmiernie rzadkie pokłady wiedzy, które musimy wytrwale uczyć się coraz lepiej rozpoznawać, pozyskiwać, przechowywać, przetwarzać, upowszechniać i chronić. Często wykorzystanie już tylko wiedzy istniejącej pozwala na dokonanie gospodarczych cudów poprzez modyfikowanie i rozwijanie na bazie własnych umiejętności, tam gdzie to tylko możliwe, udokumentowanych dróg sukcesu

innych. Wiele krajów azjatyckich oparło swój godny pozazdrośczenia rozwój na takim działaniu. Najcenniejsza jest wiedza nowa – tworzona w dobrze zorganizowanym, powiązanim ze strategią gospodarczą procesie różnorodnych prac badawczych i rozwojowych, wykorzystująca doświadczenia swoje i obce, uwzględniająca aktualne trendy rozwojowe, dostrzegająca dynamikę globalizacji. W dłuższej perspektywie nie ma dla nas żadnej alternatywy rozwojowej jak tylko postawienie na skuteczne wykorzystywanie istniejącej i nowo tworzonej wiedzy przez kreatywnych obywateli i przedsiębiorcze firmy. Rozwijanie wiary w siłę wiedzy i przedsiębiorczości oraz wspieranie kreatywności – indywidualnej i zbiorowej, w przedsiębiorstwach, administracji i wszelkich innych organizacjach – to ogólne przesłanki do programu najbardziej uprawdopodobniającego wymarzone przez nas sukcesy. Innymi słowy, **„Mądra Polska” to program naszej wielkiej szansy, potrzebny od zaraz, realny tylko jako wspólne, narodowe przedsięwzięcie.**

Wiesław M. Grudzewski

STUDIA DOKTORANCKIE WE WSPÓŁPRACY Z „ORGMASZEM”

Jak informowaliśmy w poprzednim numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, wydawca kwartalnika – Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej nawiązała współpracę z Instytutem Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” w zakresie studiów doktoranckich na kierunku zarządzanie. Inicjatorem współpracy z uczelnią był „ORGMASZ”, w którego strukturach od wielu lat działa Międzynarodowe Studium Doktoranckie. Przygotowuje ono uczestników do procesu doktoryzowania, Rada Naukowa Instytutu zaś – zgodnie z ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym – ma uprawnienia do przeprowadzania przewodów doktorskich i całego procesu doktoryzowania, w tym do nadawania stopnia naukowego doktora.

Celem wspólnie podjętego przedsięwzięcia jest kształcenie wysoko kwalifikowanych analityków i projektantów systemów zarządzania, legitymujących się głęboką wiedzą teoretyczną i praktyczną z wykorzystaniem potencjału badawczego i kadrowego obu placówek. Absolwenci powinni być zorientowani na kreowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem, instytucją, gminą, starostwem i wszelkimi innymi podobnymi organizacjami, na umiejętne wdrażanie tej strategii, na stałe jej doskonalenie.

Uczelnia, dysponująca liczną kadrą wysoko kwalifikowanych pracowników naukowych, w tym cenionymi specjalistami – profesorami zwyczajnymi i profesorami nadzwyczajnymi z tytułami doktorów habilitowanych, mającymi uprawnienia promotora prac doktorskich dodatkowo wzmocni kadrowo i dydaktycznie Międzynarodowe Studium Doktoranckie prowadzone przez „ORGMASZ”. Dla uczelni korzyścią jest między innymi to, że pojawia się szansa szybszego awansu naukowego jej młodych pracowników naukowych, a także to, że absolwenci prowadzonych w niej studiów magisterskich, jeśli są tym zainteresowani i wykażą się odpowiednimi zdolnościami i predyspozycjami, mogą wkroczyć na ścieżkę dalszego awansu naukowego, w pewnym sensie kontynuując swe dotychczasowe studia.

Międzynarodowe Studium Doktoranckie, rozszerzające dzięki współpracy z uczelnią swą bazę dydaktyczną, już dziś dysponuje około 100 pracownikami, współpracownikami i opiekunami naukowymi z kraju i kilkunastoma z zagranicy (Kanada, Meksyk, Niemcy, Ukraina i USA), międzynarodowy jest też skład Rady Programowej. Absolwenci studium, doktorzy i doktorzy habilitowani, są obecnie zarówno profesorami lub adiunktami na polskich lub zagranicznych uczelniach, jak i cenionymi menedżerami w firmach krajowych i światowych. „Chodkowska” uzupełni również infrastrukturę studium, udostępniając własne sale wykładowe, seminaryjne, pracownie komputerowe, biblioteki w warszawskiej siedzibie uczelni oraz w jej oddziałach pozawarszawskich i w uczelniach z „Chodkowską” stale współpracujących.

Do ubiegania się o przyjęcie na studium uprawnieni są w zasadzie absolwenci wszystkich krajowych i zagranicznych uczelni, posiadający stopień magistra, zainteresowani pogłębieniem wiedzy z zakresu zarządzania, organizowania produkcji i usług, kreowania marketingu itp. Ustawa nie stwarza ograniczeń, gdy chodzi o kierunek ukończonych studiów. Charakter instytutu i kierunek kształcenia przewidziany w statucie i regulaminie Studium powoduje natomiast, że pierwszeństwo mają absolwenci kierunków: zarządzanie, ekonomia, prawo oraz inżynierowie wszelkich specjalności, zwłaszcza związanych z high-tech (o przyjęciu na Studium decyduje jego kierownik).

Studia trwają sześć semestrów (trzy lata) i odbywają się w trybie zaocznym z comiesięcznymi obowiązkowymi spotkaniami na dwudniowych sesjach poświęconych przede wszystkim tak zwanym przedmiotom podstawowym. Zaliczenie semestru następuje po zdaniu przewidzianych programem egzaminów oraz zaliczeniu ćwiczeń i innych zajęć objętych programem. W drugim semestrze student obowiązany jest nawiązać współpracę z opiekunem naukowym pracy doktorskiej. W toku studiów przygotowujących kandydatów do doktoryzowania się, do ukończenia czwartego semestru, ustalany jest temat pracy doktorskiej i jej promotor, którym może być – choć nie musi i nie zawsze jest – opiekun naukowy z początkowego okresu przygotowywania w ramach Studium do doktoratu.

Czwarty semestr jest zamknięciem pierwszego etapu kształcenia. Po jego zaliczeniu słuchacze uzyskują świadectwo zaliczenia studiów podyplomowych z tytułem „analityk zarządzania” i z tym momentem zaczyna się finalizowanie studiów doktoranckich. Ukończenie studium następuje po zdaniu egzaminów i zaliczeń z przedmiotów wykładanych na studium. Otrzymuje się na tej podstawie świadectwo ukończenia Studium, które upoważnia do przeprowadzenia przewodu doktorskiego w uprawnionym do prowadzenia przewodów doktorskich Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”

bądź innej placówce naukowej, która będzie tym zainteresowana (na przykład ze względu na osobę promotora) i która posiada odpowiednie uprawnienia.

Wiesław M. Grudzewski – prof. zw. dr inż., członek korespondent Polskiej Akademii Nauk, pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie i Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego; jest założycielem Międzynarodowego Studium Doktoranckiego i obecnie jego wykładowcą, opiekunem naukowym oraz promotorem przygotowywanych w nim prac doktorskich.

Andrzej Wilk

POLSCY UCZENI W CONGRESS OF POLITICAL ECONOMISTS INTERNATIONAL

Światowe stowarzyszenie ekonomistów Congress of Political Economists International (COPE) organizuje coroczne konferencje, których celem jest pogłębiona refleksja i analiza węzłowych problemów gospodarczych świata, regionów i poszczególnych państw. Od kilkunastu już miesięcy koncentruje ono uwagę na kluczowych czynnikach biznesu i rozwoju społeczno-gospodarczego w trakcie obecnego globalnego kryzysu. Tematowi temu już w lipcu 2009 roku poświęcona była, dwudziesta od powstania stowarzyszenia, konferencja w Dubaju (The Key-Factors of Business and Socio-Economic Development During the Global Crisis). Pokłosem tej konferencji jest ogłoszony niedawno, liczący ponad 500 stron zbiór studiów i artykułów – powstał on pod redakcją Juriego Seppa, Deana Freara i Wagiha Taylora – podzielony na cztery części: kryzys globalny a ekonomia, sytuacja państw przechodzących tranżycję (czyli transformację) w kontekście europejskim i globalnym, rozwój biznesu oraz *sustainability* (podtrzymywalność) rozwoju.

Część pierwsza (Kryzys globalny a ekonomia) zawiera opracowania dotyczące ekonomiczno-społecznych sprzeczności, zagrożeń i trudnych do przewidzenia zmian na scenie globalnej. W rozważaniach na temat globalnych zagrożeń Elżbieta Mączyńska (Szkoła Główna Handlowa, PTE) wskazała na niebezpieczeństwo „efektu domina” wywołanego przez zjawiska patologiczne występujące w sferze gospodarczej, społecznej i politycznej. Kontynuowała w ten sposób odnoszące się do tego tematu przemyslenia George’a Sorosa i Alvina Tofflera. Nawiązywała do koncepcji arystokracji sieciowej (*netocracy*) i współczesnej klasy upośledzonej (*consumtariat*). Zastanawiała się również nad przydatnością prognozowania długoterminowego w warunkach licznych zjawisk nasilających ryzyko gospodarcze.

Z kolei Artur R. Kozłowski (Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku) rozważał wyzwania, wobec których znalazła się polityka gospodarcza w warunkach kryzysu 2008 roku. Jego zdaniem kryzys ten potwierdził obawy alterglobalistów, w szczególności wykazał trafność ich ostrzeżenia przed skutkami niekontrolowanych przepływów kapitałowych. Stwierdził, że wydarzenia okresu kryzysowego, a zwłaszcza działania interwencyjne rządów USA

i Francji (oraz presja na rzecz protekcjonizmu w tych państwach) podważyły ideologię neoliberalizmu, w tym przede wszystkim przekonanie o dobroczynnym i samoistnym działaniu „niewidzialnej ręki rynku”. Poparł koncepcję alterliberalizmu odwołującą się do poglądów głoszonych przez oponentów liberalizmu ekonomicznego i krytyków aktualnego stanu globalizacji. Autor zwrócił uwagę na potrzebę uwzględnienia przez OECD i G-20 krytycznych ocen alterglobalistów dotyczących tak zwanych rajów podatkowych. Przypomniał również propozycje OECD dotyczące funkcjonowania gospodarki globalnej. Propozycje te – jego zdaniem – stanowią elementy nowego ładu ekonomicznego wyłaniającego się pod wpływem zjawisk kryzysowych.

Kontrowersje dotyczące polityki gospodarczej i wzrostu gospodarczego rozważał Sławomir Bukowski (Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego). W swoim opracowaniu zatrzymał się bliżej nad modelami egzogenicznymi i endogenicznymi, a następnie – neokeynesowskimi. W końcowej części swych rozważań zajął się wpływem inflacji na wzrost gospodarczy.

Interesujące jest także opracowanie estońskiej autorki Tanji Polajovej. Przedstawiła ona wyniki badań dotyczących relacji pomiędzy aspektami kulturowymi rządu i zarządzania oraz otoczeniem biznesu. W szczególności na zwrócenie uwagi zasługują informacje dotyczące indeksu postrzeganej korupcji (CPI – Corruption Perceptions Index), oparte na badaniach empirycznych przedsiębiorstw działających w Estonii, Finlandii, Rosji i Szwecji.

Kaie Kerem i Kaire Poder podjęli natomiast próbę porównania estońskiego modelu społecznego z nordyckimi państwami dobrobytu oraz angloamerykańskim ładem liberalnym.

Kolejni przedstawiciele nauki estońskiej: Tiia Puess, Mare Viies i Reet Moldare dokonali analizy finansowania osłony społecznej w ramach europejskiego modelu socjalnego w latach 1991–2006.

Dwie ostatnie pozycje zamieszczone w tej części zbioru będącego plonem konferencji w Dubaju to prezentacja instrumentów pomocy finansowej dla krajów rozwijających się, dokonana przez dwójkę autorów polskich: Elżę Frejtag-Mikę (Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego) i Tomasza Mikę (Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego). Autorzy skoncentrowali się między innymi na problemach zadłużenia oraz nieefektywnego wykorzystywania pomocy.

Reakcję władz bankowych Zjednoczonych Emiratów Arabskich na światowy kryzys finansowy omówił Samir M. El-Deeb.

W części drugiej, poświęconej sytuacji państw przechodzących tranzyt w kontekście europejskim i globalnym, Jan Wiśniewski (Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu oraz Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku) dokonał

prezentacji stanu konkurencyjności gospodarki polskiej oraz jej głównych determinantów w latach 2008–2009. Marian Gorynia (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) i Marek Ratajczak (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie), charakteryzując tranzycję jako przykład zmian instytucjonalnych, pokazali na przykładzie polskich doświadczeń makro- i mikroekonomiczne aspekty tych zmian. W swych spostrzeżeniach przedstawili wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 77 polskich przedsiębiorstwach działających w budownictwie, przemyśle motoryzacyjnym i przetwórstwie rolno-spożywczym. Scharakteryzowali również rolę klastrów jako czynników sprzyjających umiędzynarodowieniu działania firm i wzrostowi ich konkurencyjności. Z kolei Tomasz Rynarzewski (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) podjął próbę oceny wpływu na gospodarkę polską przyszłego członkostwa Polski w Europejskiej Unii Walutowej. Zdaniem autora korzyści makroekonomiczne, a zwłaszcza mikroekonomiczne, są bardziej uchwytnie aniżeli potencjalne koszty wynikające z zagrożeń towarzyszących wprowadzaniu euro.

Ponadto Juri Sepp i Diana Eerma przeprowadzili analizę porównawczą struktury przemysłu i jego produktywności w Estonii oraz w rozwiniętych państwach członkowskich Unii Europejskiej; Kaarel Kilvits przedstawił możliwości restrukturyzacji przemysłu estońskiego w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego, zwracając szczególną uwagę na rozwiązania alternatywne oraz występujące w tej dziedzinie możliwości dostępne przedsiębiorcom, a także na szanse narodowego systemu kreowania innowacji. W opublikowanym w tej części zbioru artykule Janno Reiljana zawarta jest ocena porównawcza regionalnego rozwoju gospodarczego Estonii, ukazująca między innymi różnice w dochodzie narodowym per capita w poszczególnych powiatach oraz w dystrybucji wartości dodanej na mieszkańca. Analizie innowacyjności Estonii, Łotwy i Litwy w szerszym kontekście międzynarodowym poświęcili swe opracowanie Piin Paas i Helen Poltinae.

Anna Krajewska (Uniwersytet Łódzki, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach) zastanawiała się nad tym, czy podatek liniowy jest jeszcze atrakcyjny dla nowych członków Unii Europejskiej. Przedstawiła formułowane w Polsce argumenty „za” i „przeciw” podatkowi liniowemu, a także obciążenia fiskalne wynikające z systemów podatkowych istniejących w 27 państwach Unii w latach 2001–2006. Kaia Philips i Walentyna Kwiatkowska (Uniwersytet Łódzki, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi) omówiły następstwa przystąpienia Estonii i Polski do Unii dla sytuacji na ich rynkach pracy.

Dotyczącą rozwoju biznesu część trzecią zbioru studiów i artykułów ogłoszonych po konferencji COPE w Dubaju otwiera studium Wiesława

M. Grudzewskiego (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Katolicki Uniwersytet Lubelski) i Ireny K. Hejduk (Szkoła Główna Handlowa, redaktor naczelna kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”). Poświęcone jest ono zarządzaniu strumieniami transferu technologii. Pierwszy strumień dotyczy przepływów dóbr kapitałowych i usług technologicznych zwiększających zdolność przedsiębiorstw do absorbowania nowych importowanych technologii. Drugi wspiera podnoszenie wiedzy i kwalifikacji związanych z produkcją, umożliwiające efektywne wykorzystanie nowych procesów technologicznych w przedsiębiorstwach (składają się nań szkolenia, podręczniki, opisy procedur i inne), trzeci obejmuje przepływ pogłębionej wiedzy specjalistycznej od „dostawcy” do „odbiorcy”, istotny dla systematycznego wdrażania usprawnień i zmian technologicznych.

W przypadku inwestycji bezpośrednich istotny jest przede wszystkim pierwszy strumień. Ze względu na koszty i specyficzne uwarunkowania poszczególnych krajów wymaga on dobrego przygotowania *feasibility studies* i szczegółowych biznesplanów. Potencjalni nabywcy nowych technologii są zainteresowani ich osiągalnością na rynku, co oznacza potrzebę posiadania wiarygodnych informacji, a także rozpoznaniem możliwości ich adaptacji do miejscowych warunków.

Trzeba pamiętać, że współzależność partnerów umów licencyjnych dotycząca transferu technologii jest znacznie większa aniżeli w przypadku handlu wyrobami lub surowcami i pobudza ona drugi i trzeci strumień transferu.

Rozważając rolę i znaczenie zarządzania technologiami autorzy podkreślili, że oznacza ono zarządzanie zmianami bardzo ważnymi w takich dziedzinach, jak inżynieria materiałowa, biotechnologia, mikroelektronika, telekomunikacja, informatyka i automatyka.

Na sukces rynkowy wpływają zarówno umiejętności w zakresie „podchwytywania” sygnałów z otoczenia rynkowego, dotyczących potencjalnych innowacji, jak i sprawnego przechodzenia od innowacji do komercjalizacji. Autorzy zaakcentowali rolę, jaką odgrywa benchmarking. Umożliwia on uczenie się na cudzych błędach i kreatywne wykorzystywanie najlepszych praktyk. Efektywnemu wdrażaniu nowych technologii sprzyja zastosowanie odpowiednich modeli organizacyjnych, takich jak organizacja inteligentna lub wirtualna. Z kolei trafny dobór modeli ułatwiają metody prognostyczne, zwłaszcza metoda ekstrapolacji i interpolacji, scenariusze przedstawiające tendencje rozwojowe w różnych sektorach, krzywe *S* z wykorzystaniem metod McKinseya i Hofera, a także graficzne metody planowania technologicznego.

Wybrane zagadnienia dotyczące finansów korporacji transnarodowych w warunkach globalizacji przedstawili Tomasz Mika i Eliza Frejtag-Mika. Zwrócili oni uwagę między innymi na trudny i kontrowersyjny problem cen

transferowych, czasami związanych z wykorzystywaniem tak zwanych rajów podatkowych, natomiast Maciej Kozłowski (Uniwersytet Łódzki, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach) omówił przeszkody na drodze do finansowej partycypacji pracowniczej w firmach międzynarodowych.

Analizę zarządzania sieciami interorganizacyjnymi w kontekście gospodarki opartej na wiedzy przeprowadził Piotr Kordel (Politechnika Śląska). Jan Stachowicz (Politechnika Śląska) i Agata Stachowicz-Stanusch (Politechnika Śląska) przedstawili wyniki swych badań dotyczących będącej wynikiem społecznego i sieciowego charakteru współczesnych przedsiębiorstw presji na zachowania etyczne wobec ich interesariuszy. Uważają, że w praktyce odrzucone są różne symptomy zachowań korupcyjnych i wyrażają optymistyczny pogląd na temat możliwości szerszej akceptacji paradygmatu organizacji jako specyficznego systemu sieci.

Nawiązując do dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej, Stanisław Rudolf (Uniwersytet Łódzki) przedstawił analizę funkcjonowania rad nadzorczych w kontekście teorii kosztów transakcyjnych. Autor opisał występującą w ekonomii stałą tendencję do obniżania tych kosztów, a następnie przedstawił możliwości oddziaływania, jakimi dysponują w tym zakresie rady nadzorcze. Występują one w szczególności podczas negocjowania kontraktów z członkami zarządów. Stopień ich wykorzystania związany jest z rodzajem przyjętego modelu współpracy pomiędzy radą nadzorczą a zarządem. Piotr Urbanek (Uniwersytet Łódzki, Politechnika Warszawska) zanalizował na podstawie danych dotyczących roku 2006 i początku 2009 zmiany typów i struktury własności korporacyjnej w Polsce. Praca jest próbą weryfikacji, w jaki sposób procesy fuzji i przejęć zaobserwowane na warszawskiej giełdzie, zdeterminowane przez kryzys finansowy, stymulowały efektywność zewnętrznych mechanizmów kontroli korporacyjnej i w jakim zakresie tego rodzaju mechanizmy mogą wspierać mechanizmy wewnętrzne w zakresie kreowania bogactwa akcjonariuszy.

Konflikt pomiędzy pracą a obowiązkami rodzinnymi kobiet zajmujących kierownicze stanowiska w prywatnym sektorze bankowym stanowił temat artykułu Upasna Joshi z Punjabi University (Indie). Inny temat z tego zakresu podjęli Peter Friedrich i Diana Eerma. Na podstawie estońskich doświadczeń przedstawili zastosowanie rachunkowości społecznej (*social accounting*) do określenia społecznego sukcesu usług edukacyjnych świadczonych przez wydziały ekonomiczne i zarządzania.

Część czwarta zbioru studiów i artykułów po konferencji w Dubaju dotyczy *sustainability* (podtrzymywalności) rozwoju. Barbara Kozłowska (Politechnika Łódzka) i Hennie van de Coevering podjęły próbę rozszerzenia koncepcji życia produktu poprzez uwzględnienie w niej środowiskowych

skutków produktu. Oznacza to dołączenie do tradycyjnego pojęcia cyklu życia takich faz, jak demontaż, recyklaż (recycling) i składowanie. Jyoti Garg i Gurbachan K. Bhatia z Punjabi University zanalizowali wpływ opodatkowania na ograniczenie emisji dwutlenku węgla i zredukowanie rozmiarów efektu cieplarnianego. Autorzy ci w studium na temat ekonomicznych aspektów efektu cieplarnianego, nawiązując do analogicznej sytuacji Chin, przedstawili również specyficzne problemy Indii związane z ochroną środowiska, a jest to – jak wiadomo – mocarstwo ekonomiczne będące równocześnie, tak jak Chiny, państwem rozwijającym się. Koidu Tenno, Anton Laur, Ullas Ehrlich i Tiit Killaste omówili zagrożenia i możliwości podtrzymywalnego (*sustainable*) rozwoju, związane z szerszym wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii w państwach bałtyckich. Sirje Padam i Ullas Ehrlich przedstawili na przykładzie Sztokholmu zastosowanie pojęcia cyklu życia produktu do zidentyfikowania środowiskowych i ekonomicznych skutków zastosowania biopaliw.

Bogactwo i ciężar gatunkowy problematyki podejmowanej przez pracowników nauki zgrupowanych w Congress of Political Economists International wskazuje na rosnące znaczenie tego gremium w badaniach nad kluczowymi problemami globalnymi. Ważny wkład do tych badań wnoszą polscy uczeni.

Andrzej Wilk – dr, pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej.

Teoria przedsiębiorstwa

SUSTAINABILITY WARUNKIEM PRZETRWANIA

Irena K. Hejduk

Artykuł jest próbą wprowadzenia do koncepcji zarządzania pojęcia *sustainable business*. Postępujący, globalny kryzys gospodarczy stawia przed naukami o zarządzaniu nowe wyzwania. Jednym z tych wyzwań może stać się *sustainability*, czyli utrzymanie zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego i trwałego rozwoju niezależnie od sytuacji w makrootoczeniu przedsiębiorstwa. Dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku konieczne jest zatem w odniesieniu do kadry kierowniczej przerehabilitowanie istniejących paradygmatów zarządzania. (s. 7–14).

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE

Janusz Sobieraj

Mimo uchwalenia nowej ustawy o partnerstwie publiczno-privatnym w 2008 roku nadal współpraca partnerów publicznych i prywatnych podczas realizacji wspólnych inwestycji infrastrukturalnych budzi w Polsce wiele kontrowersji i oporów. Z jednej strony jest to wina urzędników bojących się wszelkiej odpowiedzialności, ale z drugiej – brak wiedzy, jak przeprowadzać takie wspólne, często bardzo skomplikowane organizacyjnie przedsięwzięcia. Artykuł prezentuje jedno z takich zrealizowanych przedsięwzięć infrastrukturalnych na rynku budownictwa mieszkaniowego, do którego inicjatorów i realizatorów należała Korporacja Radex SA z Warszawy. Autor artykułu jest twórcą i prezesem tej spółki. (s. 15–24).

Dylematy rynku pracy

ZAGROŻENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI

Krzysztof Łysik

Artykuł koncentruje się na analizie wpływu restrukturyzacji zatrudnienia na kapitał intelektualny organizacji. W pierwszej części scharakteryzowano

pojęcie kapitału intelektualnego oraz kapitału ludzkiego. Zwrócono uwagę na postępujący wzrost znaczenia wspomnianych kategorii dla przedsiębiorstw. W drugiej podjęto problematykę restrukturyzacji i związanych z tym procesem zwolnień pracowników. Wskazano także na występujące podczas restrukturyzacji zatrudnienia zagrożenia dla stanu kapitału intelektualnego w organizacji. W końcowej części artykułu zaprezentowano narzędzia restrukturyzacji osłabiające konieczność redukcji personelu, ale jednocześnie wpływające korzystnie na stan kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. (s. 25–34).

Technologie informatyczne w przetwarzaniu wiedzy
i podejmowaniu decyzji

ROZWÓJ BANKOWOŚCI ELEKTRONICZNEJ W POLSCE

Dariusz Prokopowicz

Artykuł jest próbą wykazania rosnącego znaczenia rozwoju bankowości elektronicznej we współczesnych systemach finansowych. Autor przedstawia podstawowe czynniki powodujące od pewnego czasu dynamiczny rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji usług finansowych także w Polsce. Rozwój systemów bankowości elektronicznej, to jest dostępu do określonych usług bankowych poprzez sieć, szybkie tempo upowszechniania się Internetu wśród indywidualnych użytkowników oraz udoskonalanie technologii zabezpieczeń transferu danych przesyłanych drogą „cyberprzestrzeni”, przyczynia się do powstania nowego rodzaju bankowości określanej mianem banku wirtualnego, banku w Internecie. Zdaniem autora dalszy rozwój bankowości elektronicznej skierowany będzie na uzupełnienie oferty tradycyjnych produktów bankowych typu lokaty, kredyty, płatności i zwiększania funkcji aktywnej ich obsługi przez klienta o usługi niefinansowe, głównie doradcze. Ale w rozwoju bankowości internetowej występują również bariery powodowane nowymi kategoriami ryzyka związanego z wykorzystywaniem technologii informatycznych. (s. 35–46).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

INTERESY I SENTYMENTY W STOSUNKACH POLSKA – USA

Longin Pastusiak

Sentymenty są pomocne i dynamizująco oddziałują na stosunki między państwami wówczas, gdy interesy są zbieżne. Kiedy interesy są sprzeczne,

powoływanie się na sentymenty niewiele pomaga w utrzymaniu dobrych stosunków. Czynniki natury sentymentalnej mają jednak ważny wpływ na postawy Polaków wobec Stanów Zjednoczonych, o wiele większy wpływ aniżeli na postawy Amerykanów wobec Polski. Fascynacja Polską, jaką obserwowaliśmy w Stanach Zjednoczonych w latach 1980–1981, a następnie w latach 1989–1990, obecnie znacznie osłabła, a praktycznie – znikła. Jesteśmy dla Amerykanów rynkiem marginalnym, chociaż powstały polityczne warunki sprzyjające współpracy gospodarczej polsko-amerykańskiej. Co zrobić, by naszym stosunkom nadać bardziej dynamiczny, wsparty na wzajemnych interesach charakter? (s. 47–52).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

NADAWANIE CUDZOZIEMCOM STATUSU UCHODźCY

Robert Maciejczyk

Artykuł przedstawia zadania i rolę Straży Granicznej jako jednostki podlegającej MSWiA, w stosunku do cudzoziemców ubiegających się o nadanie w Polsce statusu uchodźcy. Cudzoziemcem jest każdy, kto nie ma polskiego obywatelstwa. Nadmierna przewlekłość i złożoność procedur towarzyszących rozpatrywaniu wniosków cudzoziemców o nadanie statusu uchodźcy lub innej formy ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej podwyższa koszty sprawowanej opieki nad ubiegającymi się o nią i jednocześnie, w okresie oczekiwania na decyzję, zwiększa rozmiary nielegalnej migracji do pozostałych krajów Unii Europejskiej. (s. 53–60).

Recenzja

RYZYKO W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Andrzej Wilk

W okresie międzynarodowego kryzysu gospodarczego, konfliktów politycznych i zagrożeń powodowanych przez międzynarodowy terroryzm, na aktualności i znaczeniu zyskuje problematyka wczesnego rozpoznawania ryzyka, zapobiegania mu bądź obniżania strat, które ono powoduje. Dlatego też wzrasta liczba publikacji dotyczących tych ważnych i trudnych zagadnień. Jedną z nich jest niedawno wydana przez Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie książka Edwarda Szczepanika *Ryzyko w działalności gospodarczej*. (s. 61–63).

Dokumentacja

**„MĄDRA POLSKA” – DEKALOG DLA SPOŁECZEŃSTWA
WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Michał Kleiber

Artykuł jest przedrukiem ze stron internetowych PAN. Prof. dr hab. inż., członek rzeczywisty Polskiej Akademii Nauk i jej Prezes, Michał Kleiber, zaprasza w nim do rzetelnej, otwartej dyskusji wokół kluczowych problemów, które rozstrzygają o naszej przyszłości, a wiążą się ze stanem i warunkami rozwoju polskiej nauki. Otwieramy łamy kwartalnika dla opinii, uwag i propozycji zainspirowanych niezwykle interesującym i bogatym treściowo „dekalogiem” przedstawionym przez Prezesa PAN. Wypowiedzi Czytelników – zgodnie z wezwaniem, jakie towarzyszy publikacji artykułu na stronie internetowej PAN (<http://www.pan.pl>) – niezależnie od wykorzystania na stronach kwartalnika, prześlemy do portalu „Nauka w Polsce”. (s. 64–85).

Theory of an Enterprise

**SUSTAINABILITY AS A CONDITION FOR SURVIVING THE
CRISIS**

Irena K. Hejduk

This article is an attempt to introduce the notion of “sustainable business” in the management theory. The progress of global economic crisis challenges management sciences. One of these challenges could be sustainability – enterprise’s ability for continuous and sustainable development regardless of the situation in their macro environment. In order to maintain a sustainable and competitive position on the market it is necessary for the top management of an enterprise to redesign the existing paradigms of management. (pp. 7–14)

Theory and Practice in Economic Development

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Janusz Sobieraj

Despite the amendments introduced to the Act on Public-Private Partnership in 2008 the cooperation between public and private partners in realization of joint infrastructure investments still raises numerous controversies and opposition in Poland. On the one hand, the fault lies with the authorities who fear any responsibility but, on the other hand, there is a lack of knowledge on how to conduct such joint, often very complex, undertakings. This article presents one of such infrastructure undertakings initiated and realized in the housing construction market by Radex SA Corporation from Warsaw. The author is the founder and president of the corporation. (pp. 15–24)

Labour Market Dilemmas

**INTELLECTUAL CAPITAL AND RESTRUCTURING OF
EMPLOYMENT**

Krzysztof Łysik

The aim of this paper is to provide the analysis of the concept of restructuring of employment and its influence on organizations’ intellectual

capital. In turbulent times, on the one hand, there is pressure on continuous cost reduction and performance improvement which is frequently attained by restructuring of employment (in practice, usually it means by dismissing people). On the other hand, there is assumption that human capital is the most valuable asset and main source of intellectual capital. This paper considers methods which can be used instead of quantitative reduction of employment, such as: job rotation, job sharing, home working, job on demand, internship and retrain. The author points out the need for organizations to take precautions to prevent loss of intellectual capital. (pp. 25–34)

IT Technologies in Knowledge Processing and Decision-making

DEVELOPMENT OF E-BANKING IN POLAND

Dariusz Prokopowicz

This article is an attempt to show the growing significance of e-banking development in contemporary financial systems. The author presents basic factors influencing the dynamic development of electronic channels of banking services distribution in Poland. Development of e-banking systems, i.e. on-line access to specific banking services, fast popularization of the Internet among individual users and improving security technologies in electronic data transfer contribute to the emergence of a new kind of banking – virtual or on-line banking. According to the author further development of e-banking will be focused on supplementing the offer of traditional banking products such as deposits, credits and payments and increasing the use of non-financial services, mainly consultancy. However, in e-banking development there are also obstacles resulting from new types of risks in IT use. (pp. 35–46)

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade

INTERESTS AND SENTIMENTS IN POLISH-AMERICAN RELATIONS

Longin Pastusiak

Sentiments are useful and dynamize international relations when mutual interests coincide. When the interest are contradictory appealing to sentiments does not help much in maintaining good relations. However, the sentimental factors do have an important influence on the Poles' attitude towards the United States, way bigger than on the Americans' attitude towards Poland.

Fascination with Poland observed in the United States in 1980–1981 and in 1989–1990 has recently flagged or practically disappeared. Currently we are a marginal market for Americans despite existing political conditions for Polish-American economic cooperation. What to do in order to make our relations more dynamic and focused on mutual interests. (pp. 47–52)

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

GRANTING REFUGEE STATUS TO ALIENS

Robert Maciejczyk

This publication presents the role and tasks of the Board Guard as a unit subordinate to the Ministry of the Interior and Administration in relation to aliens applying for granting the refugee status in Poland. An alien is any person not possessing Polish citizenship. Lengthiness and complexity of procedures used in dealing with aliens' applications for granting the refugee status or another form of protection in the territory of the Republic of Poland increases the cost of care for the applicants and, at the same time, in the period of awaiting the decision, increases the extent of illegal migration to other countries of the European Union. (pp. 53–60)

Review

RISK IN BUSINESS ACTIVITY

Andrzej Wilk

In the age of international economic recession, political conflicts and international terrorism the problems of early risk detection and its prevention or minimizing the loss caused gain much significance. Thus the growing number of publications on these important and difficult issues. One of those publications is a recent book by Edward Szczepanik „Risk in Business Activity” published by Warsaw School of Management Publishing House. (pp. 61–63)

Documentation

**WISE POLAND. THE CANONS FOR SOCIETY OF
KNOWLEDGE, SKILLS AND ENTREPRENEURSHIP**

Michał Kleiber

This article is a preprint from Polish Academy of Sciences website. Prof. Michał Kleiber, Full Member of the Polish Academy of Sciences, the Academy's President invites for an open, honest discussion of key problems influencing our future connected with the state and development conditions of Polish science. We open our quarterly for opinions, comments and suggestions inspired by a very interesting "canon" presented by the President of the Polish Academy of Sciences. Readers opinions – according to the appeal presented in the article published at the Polish Academy of Science website (<http://www.pan.pl>) – apart from being published in our quarterly will also be sent to the „Science in Poland” portal. (pp. 64–85)

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
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

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