

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Wydział Zarządzania w Ciechanowie

ROCZNIK NAUKOWY
Wydziału Zarządzania w Ciechanowie

RESEARCH YEARBOOK
Faculty of Management in Ciechanów



Zeszyt 1-4

Tom VIII

Ciechanów 2014

Rada Naukowa | Scientific Council:

prof. dr Stanisław Dawidziuk – przewodniczący/Chairman

Członkowie | Members:

prof. PhDr. Viera Bacova, DrSc. (Słowacja), prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś), prof. dr hab. Marian Daniluk, prof.ThDr. Josef Dolista, CSc. (Czechy), prof. dr hab. Alexander Belochlavek, dr h.c. (Czechy), prof. PhDr. Rudolf Dupkala, CSc. (Słowacja), prof. dr hab. Marek Garbicz, prof. dr. Otar Gerzmava (Gruzja), PhDr. Marta Gluchman, PhD. (Słowacja), prof. Ing. Dr. Renáta Hótová (Czechy), prof. dr Eberhard Kalwait (Niemcy), doc. PhDr. Nadežda Krajčova, PhD. (Słowacja), prof. MUDr. Vladimír Krémery, PhD, DrSc. dr h.c. Mult. (Słowacja), prof. dr hab. Stanisław Lis, prof. dr hab. Stanisław Marciniak, prof. Liviu Marian (Rumunia), prof. dr hab. John McGraw (Kanada), prof. PhDr. František Mihina, CSc. (Słowacja), prof. dr hab. Nella Nyczkało (Ukraina), prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, prof. dr hab. dr h.c. Hans Joachim Schneider (Niemcy), dr h.c prof. Daniel J. West Jr. PhD. FACHE, FACMPE (USA) prof. dr hab. Minoru Yokoyama (Japonia), prof. visiting Josef Palacko (Słowacja), prof. dr hab. Ivan Grischenko (Ukraina).

Kolegium Redakcyjne | Editorial Board:

Lech Jaczynowski – **redaktor naczelny**
/ **Editor – in Chief**

Andrzej Grzebieniak – **redaktor / Editor**

Jerzy Omieciński – **redaktor / Editor**

Emilia Jaczynowska – **sekretarz redakcji**
/ **Assistant Editor**

Red. tematyczni | Section Editors:

Marek Kowalski, Dariusz Makieła,

Jan Rusinek, Wiesław Szczęsny

Redaktor statystyczny | Statistical Editor:

Ewa Frątczak, dziekanat@wsm-ciech.com

Redaktor techniczny | Technical Editor:

Ewa Świerkosz, dziekanat@wsm-ciech.com

Oprac. graf., skład i łamanie | Graphic Design:

Wanda Mierzejewska, dziekanat@wsm-ciech.com

Redaktorzy językowi | Language Editors:

Tamara Yakovuk – język rosyjski, tiyakovuk@yandex.ru

Ivan Balaž – język czeski i słowacki, balaz@ismpo.sk

Rafał Zadrozny, język angielski, dziekanat@wsm-ciech.com

Piotr-Peter Wierzychowski – native speaker, dziekanat@wsm-ciech.com

Lista recenzentów tomu | List of Reviewers:

Wojciech Chojnacki, Rudolf Dupkala, Roman Goryszewski, Emma Halavach, Maciej Łuczak,
Monika Piątkowska, Andrzej Smoleń, Anton Stasch, Mirosław Zalech

Pełna lista recenzentów znajduje się na stronie www.wsm-ciech.com oraz na końcu numeru.

Adres redakcji:

Wydział Zarządzania WSM

ul. Żórawskiego 5

06-400 Ciechanów

e-mail: dziekanat@wsm-ciech.com

www.wsm-ciech.com

Adres wydawnictwa:

Wyższa Szkoła Menedżerska

ul. Kawęczyńska 36

03-772 Warszawa

Druk i oprawa: „Graf-Druk”

06-400 Ciechanów, ul. Gostkowska

© Copyright by Oficyna Wydawnicza im. prof. Leszka Krzyżanowskiego ISSN 1897- 4716

WSM Warszawa I Wydział Zarządzania w Ciechanowie Printed in Poland

Wersja wydania papierowego Rocznika Naukowego Wydziału Zarządzania jest wersją główną.

SPIS TREŚCI

Ekonomia i finanse [Economy and Finances]	5
Elżbieta Mączyńska; <i>Ekonomia – chrematystyczne deformacje</i> [Economy – Chrematistic Deformaties]	9
Barbara Pawłowska; <i>Bankowość – wartość dla akcjonariuszy a wartość dla interesariuszy</i> [Banking – Value for Shareholders and Value for Stakeholders]	21
Monika Filipiuk; <i>Nowa perspektywa finansowa, nowe obszary wsparcia, nowe możliwości</i> [The New Financial Perspective, New Areas Support, New Opportunities]	37
Mykhailo O. Vergun; <i>Sposoby zwiększania potencjału inwestycyjnego szkół wyższych</i> [Methods of Universities Investment Potential Improvement]	61
 Prawo i zarządzanie [Law and Management]	
Stanisław Sudoł; <i>Podstawowe problemy stojące przed naukami o zarządzaniu</i> [Basic Problems Facing Management Sciences]	69
Katarzyna Szymańska; <i>Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie realizacji strategii na przykładzie usług hotelarskich</i> [Balanced Scorecard as a Tool for Implementation Strategy Example for Hotel Services]	79
Andrzej Buszko, Katarzyna Szumowska; <i>Uwarunkowania kreowania misji w przedsiębiorstwach szarej strefy</i> [Factors Fostering Company’s Mission Operating at Shadow Economy]	91
Łukasz Wiater; <i>Krytyczne czynniki sukcesu przy organizacji masowych imprez sportowych w Polsce</i> [Critical Success Factors in the Organization of Sport Events in Poland]	103
Paweł Czarnecki; <i>Cele, zadania i funkcje etyki</i> [Goals, Tasks, and Functions of Ethics]	115
Maria Marincowa, Radosław Dawidziuk; <i>Definicje społecznego zarządzania w działalności społecznej</i> [Definitions of Social Management in Social Work]	143
 Informatyka i matematyka [Information Technologies and Mathematics]	
Jan Rusinek; <i>Przetwarzanie danych liczbowych w TeXu. Przykład zastosowania w dydaktyce</i> [Processing of Numeral Data in TeX Example of Applying in Didactics]	153

Spis treści

M. V. Syčewa, O. Z. Kołysko, V. V. Čaban; <i>Wykorzystanie metod kombinatoryki do konstruowania dziecięcych zabawek</i> [Using Combinatorics Methods to Construct Children's Toys]	163
Przegląd piśmiennictwa [Review of the Literature]	
Lech Jaczynowski; <i>Recenzja książki Mirosława Sułka „Potęga państw – modele i zastosowania”</i> [Review of Book by Mirosław Sułek. The Power of States Models and Applications]	169
Ku czci [In Memory of]	
Marcin Konarski; <i>Wspomnienie o profesorze Mieczysławie Sawczuku</i> [Commemoration of Professor Mieczysław Sawczuk]	177
Kongresy, konferencje, sympozja [Congresses, Conferences and Symposia]	
Barbara Pawłowska; <i>Międzynarodowa Konferencja Naukowa IERIGŻ – PIP</i> [The Cap and Competitiveness of the Polish and European Foods Sectors]	183
Andrzej Długolecki; <i>Wspomaganie rozwoju zawodowego przez partnerstwo instytucjonalne w subregionie ciechanowskim</i> [Support of Professional Development by Institutional Partnership in the Subregion of Ciechanów]	191
Streszczenia w języku angielskim [Abstracts in English].	203
Informacja o autorach opracowań zamieszczonych w niniejszym numerze [Information on the Authors]	211
Instrukcja techniczna dla autorów opracowań	213
Technical Instructions for Authors of Articles	219

Szanowni Autorzy Drodzy Czytelnicy

Niniejszym informujemy, że nasz Rocznik Naukowy znajduje się na liście „B” czasopism punktowanych MNiSzW. W 2013 roku poddaliśmy się ewaluacji IC Journal Master List i uzyskaliśmy ICV 2012: 3,78.

Redakcja

Ciechanów 2014 r.

EKONOMIA I FINANSE

Elżbieta Mączyńska

EKONOMIA – CHREMATYSTYCZNE DEFORMACJE

[**słowa kluczowe:** chrematystyczne deformacje, ekonomia, kapitał zaufania, system wartości, anomia]

Streszczenie

Ekonomia jest nauką o ludziach w procesie gospodarowania. Odrywanie ekonomii od systemu wartości ogólnospołecznych grozi katastrofą. Dylematy związane z gospodarką wolnorynkową, zjawiska erozji systemu wartości oraz słabość teorii ekonomii, wskazują nie tylko na konieczność zmian jej paradygmatu i nowego przemyślenia, ale zarazem określają fundamentalne znaczenie polityki dotyczącej ustroju społeczno-gospodarczego. Jest on bowiem jednym z najważniejszych czynników, rozstrzygających o tym, czy społeczeństwo będzie ubogie czy bogate, wolne czy zniewolone. W artykule odwołano się też do poglądów wybitnych ekonomistów na chrematystyczne deformacje ekonomii z przesłaniem, że w przyszłości musi się ona uporać z tym problemem.

* * *

1. Ekonomia i system wartości

Jednym z nieporozumień we współczesnym pojmowaniu ekonomii, przynoszącym negatywne następstwa w życiu społeczno-gospodarczym jest uznanie, że jest ona nauką o zarabianiu pieniędzy, chrematystyką. Ta tylko z pozoru niegroźna definicyjna nonszalancja, prowadzić jednak może i – jak dowodzi współczesność – prowadzi do wielu nieprawidłowości w życiu społeczno-gospodarczym, a także ma niekorzystny wpływ na rozwój samej ekonomii. Utożsamienie ekonomii z chrematystyką oznacza bowiem, że wszelkie działania są dopuszczalne i pożądane, jeśli prowadzą do zarobku, do zysku, do pieniędzy. Kilka minionych dekad bezkrytycznej wiary w nieomylność i efektywność rynku w tym uznania prawdziwości *Efficient Market Hypothesis*, a tym samym triumfalizmu rynkowe-

go, sprzyjało chrematystycznemu postrzeganiu ekonomii. Nasiliło się to zwłaszcza po upadku bloku komunistycznego. Triumfalizm rynkowy łączy się z kolei z konsumpcjonizmem jako wzorcem kształtującym życie społeczno-gospodarcze w wielu krajach Zachodu, znajdującym silną akceptację także w rynkowo „wygłodzonych” krajach dokonujących transformacji ustrojowej, w tym i w Polsce. Pojmowana chrematystycznie ekonomia oznacza ograniczanie jej racjonalizującej roli w kształtowaniu życia społeczno-gospodarczego, co może zwiększać ryzyko błędów i nieprawidłowości oraz nieładu. Spektakularnym tego przejawem jest m.in. zapoczątkowany w 2007/2008 r. w USA kryzys globalny. Obnażył on nie tylko obszary nieładu w gospodarce globalnej, ale także zawodność teorii ekonomii. Na słabości tej teorii zwracano uwagę już wcześniej. Chyba najbardziej sarkastycznie czynił to John Kenneth Galbraith, stwierdzając (w 1987 r.), że „Gdyby wiedza ekonomiczna była bezbłędna, to istniejący dziś w niesocjalistycznym świecie system ekonomiczny nie mógłby się ostać”¹.

Na chrematystyczne wynaturzenia zwraca też uwagę prominentny amerykański socjolog Michael Sandel, oceniając, że „epoka triumfalizmu rynkowego zbiegła się w czasie ze zjawiskiem wypłukiwania z dyskursu publicznego treści duchowych i moralnych”². Autor ten konstatuje, że w kilku minionych dekadach „rynek i wartości rynkowe zaczęły rządzić naszym życiem”, zaś „ekonomia stała się domeną imperialną”³. Przy tym „ten stan nie jest konsekwencją naszego świadomego wyboru, ale raczej czymś co nas spotkało”⁴. Z kolei inny amerykański socjolog Richarm Sennett, nawiązując do opinii Georga Sorosa, stwierdza, że we współczesnym świecie w relacjach społecznych „relacje” wypierane są przez rynkowe „transakcje”⁵. Przestrogi na ten temat formułowane były znacznie wcześniej. M.in. czynił to John Kenneth w 1987 r. dowodził, że prorynkowa retoryka jest silnie związana z interesami gospodarczymi. A „interes gospodarczy rodzi zazwyczaj uświęcające go ekonomiczne uzasadnienie”⁶. Coraz więcej ekonomistów i przedstawicieli innych dyscyplin społecznych wskazuje na negatywne następstwa chrematystycznego pojmowania ekonomii, a zwłaszcza przekładaniu tego na praktykę.

¹ J. K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, wyd. II PTE, Warszawa, 2011, s. 18

² M. Sandel, *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*, Kurhaus Publishing, Warszawa, 2012, s. 251 i 18

³ Ibidem, s. 18

⁴ Ibidem

⁵ R. Sennett, (2010), *Kultura nowego kapitalizmu*, Muza S.A., Warszawa, 2009, s. 22

⁶ J. K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie*, PTE Warszawa, 2011. s. 274.

W 2008 r., roku wybuchu w USA kryzysu finansowego, zwracał na to uwagę m.in. uhonorowany nagrodą im. Afreda Nobla, Edmund Phelps przypominając, że *ekonomia nie jest nauką o zarabianiu pieniędzy lecz nauką o relacjach między gospodarką a życiem społecznym*⁷. Ekonomia jest nauką o ludziach w procesie gospodarowania. Z definicji zatem potrzebuje wartości społecznych, moralności, humanitaryzmu i wolności, ale zarazem odpowiedzialności i etosu. Etos to ogół wartości, norm i wzorów postępowania przyjętych przez daną grupę ludzi. W tym sensie etos i ekonomia jako nauka o ludziach w procesie gospodarowania są nierozłączne. Odrywanie ekonomii od moralności to w pewnym sensie beczeszczenie XVIII-wiecznej idei szkockiego myśliciela, filozofa Adama Smitha, uznawanego za ojca ekonomii. Adam Smith bowiem ściśle łączył ideę wolnego rynku z moralnością. Swoje pierwsze dzieło „Teoria uczuć moralnych” traktował jako nieodłączną podstawę rozważań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, czego dotyczyło późniejsze dzieło tego myśliciela⁸.

W neoklasycznej ekonomii, jako dominującym w ostatnich dekadach nurcie teoretycznym oraz rozwijającym się w jego ramach neoliberalizmie, takiej symbiozy zabrakło. Stworzyło to „urodzajne” podłoże dla działań nieetycznych, których nasilenie nieuchronnie zwiększa ryzyko kryzysu. Zwraca na to uwagę m.in. laureat Nagrody im. A. Nobla z ekonomii, Joseph E. Stiglitz, uznając, że nastąpił „triumf chciwości nad rozumą”, zaś „ekonomia przemieniła się, bardziej niż chcieliby sądzić ekonomiści, z dyscypliny naukowej – w najbardziej entuzjastyczną cheerleaderkę wolnorynkowego kapitalizmu”⁹. Stanowi to jeden z przejawów erozji systemu wartości w życiu społeczno-gospodarczym i ekonomii.

2. Ekonomia i system wartości społecznych

Ekonomia – jako nauka będąca teoretycznym uogólnieniem zjawisk społeczno-gospodarczych – z definicji powinna uwzględniać dokonujące się przemiany w tym obszarze. Te zaś współcześnie cechuje narastający dynamizm i przełomowy charakter. Historia świata natomiast dowodzi, że prawie każdy głęboki przełom, głęboka transformacja, gospodarcza, technologiczna, polityczna czy

⁷ J. Żakowski, *Rynek w cuglach – Rozmowa z noblistą, Edmundem Phelpsem*, Tygodnik „Polityka”, 14 października 2008

⁸ A. Smith, *Teoria uczuć moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1989 (oryg. 1759) oraz A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1 i 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012 t. 1 i 2. (oryg. 1776)

⁹ J. E. Stiglitz, *Free Fall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa, 2010, s. 277

ustrojowa, zwiększa ryzyko destrukcji w systemie wartości społecznych, zwiększa ryzyko anomii. Już czysto etymologiczna analiza pojęcia anomii wskazuje na destrukcyjne cechy tego zjawiska. To pochodzące z greki słowo (a = „bez”, $no-mos$ = „prawo”) oznacza bowiem w dosłownym sensie nieobecność prawa. Nie jest to jednak równoznaczne z bezprawiem. Już bowiem starożytni przestrzegali, że *przy największym państwie nierzędzie najliczniejsze były prawa*. Anomia oznacza sprzeczności, dezorganizację, dezintegrację, chaos i niedopasowania występujące w systemie wartości społecznych, w systemie norm i reguł rządzących życiem społecznym i gospodarczym w rozmaitych jego formach. Przełomowe zmiany tworzą niejako naturalne podłoże anomii. Sprawiają bowiem, że stary, tradycyjny system wartości i poszczególne jego elementy słabną. Stare normy i reguły stopniowo przestają być w praktyce przestrzegane, praktycznie (choć niekoniecznie formalnie) przestają obowiązywać, a nowe jeszcze nie zdążyły się ukształtować. W takich warunkach ani stare normy ani nowe nie spełniają swej porządkującej, wartościującej i ocennej roli. To sytuacja niedookreśloności, sytuacja, w której brak jasności co do tego, jakie postępowanie w relacjach międzyludzkich, w tym gospodarczych jest właściwe, a jakie nie, co jest dobre, a co złe, co pożądane, a co niepożądane, co przyzwoite, a co nie, co akceptowalne, a co nie¹⁰.

W sytuacji przełomowych przemian – w kształtowane w ich wyniku nowe struktury społeczne, instytucjonalne, polityczne i gospodarcze łatwo wpisują się normy, regulacje oraz zasady, które w ostatecznym rachunku mogą przynosić rezultaty inne niż społecznie oczekiwane i pożądane. W takich warunkach dochodzi do kryzysu zaufania i kształtuje się to, co socjolog Piotr Sztompka określa jako „kulturę niepewności i cynizmu”. Oznacza to „rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które przyzwalają na wykorzystywanie i oszukiwanie innych oraz zalecają nieufność, podejrzliwość, ostrożność, oparte na przekonaniu, że nikt nie jest godny zaufania”¹¹.

Jednym z wielu negatywnych następstw anomii i kryzysu zaufania jest upowszechnianie się zjawiska niedotrzymywania różnego rodzaju umów i łamanie zobowiązań podejmowanych na różnych szczeblach decyzyjnych, na różnych szczeblach władzy, także na szczeblach ponadnarodowych. Wpływa to destrukcyjnie na społeczny kapitał zaufania, co tym samym zagraża fundamentom społeczeństwa, systemowi społeczno-gospodarczemu i koronnym ideom demokracji.

¹⁰ Więcej na temat w: E. Mączyńska (2014), *Anomiczne podłoże erozji ładu gospodarczego* w: P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński, *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji*, PTE Warszawa, s. s. 31-67

¹¹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Plus, Kraków, 2007, s. 300.

Negatywnie odbija się to także na działalności gospodarczej. Zaufanie bowiem to swego rodzaju smar dla biznesu.

Anomia jako stan społeczny, a zwłaszcza jej przewlekłość ma cechy kryzysogenne, mogące prowadzić do erozji ładu społeczno-gospodarczego, społecznego, erozji zaufania oraz bazującej na nim demokracji. Tym samym anomia może prowadzić do kryzysogennego nieładu stanowiącego barierę rozwoju społecznego. Występują tu zarazem sprzężenia zwrotne. Kryzysy i nieład społeczno-gospodarczy nasilają bowiem ryzyko i przejawy anomii. W ostatnich latach do obfitości dowodów tego, przyczynił się niewątpliwie globalny kryzys, zapoczątkowany w 2008 r. w USA kryzysem finansowym, który stopniowo przekształcił się w globalny kryzys gospodarczy, aby w ostatnim stadium przybrać formę globalnego kryzysu zadłużenia. Ten z kolei zagraża dalszymi, nowymi kryzysowymi zjawiskami w gospodarce realnej i uporczywym utrzymywaniem się rozmaitych nierównowag.

Nasilanie się anomii ma obecnie wymiar globalny, choć proanomijne czynniki są wysoce zróżnicowane pod względem ich charakteru, zakresu i siły oddziaływania w poszczególnych krajach. Globalny wymiar czynników proanomijnych jest pochodną doświadczanego przez współczesny świat naruszonej równowagi, na co zwraca uwagę m.in. Lester Thurow. Ekonomista ten wskazuje m.in. na czynniki polityczne, demograficzne, ekonomiczne, technologiczne i in¹².

Proanomijne zjawiska są zarazem pochodną głębokich zmian, wynikających z dokonującej się na skalę światową rewolucji informacyjnej. Zasadniczo zmienia ona nie tylko formy komunikacji społecznej na rzecz dominacji komunikacji cyfrowej, ale także rzutuje na zmiany w stratyfikacji społecznej i zmiany ról społecznych. Proanomijne cechy rewolucji informacyjnej uwydatniają się spektakularnie w występujących we wszystkich prawie krajach słabościach prawa i nieprzejrzystych jego interpretacjach, w lukach prawnych dotyczących funkcjonowania i wykorzystywania nowych technologii informacyjnych w tym przede wszystkim Internetu.

¹² Lester Thurow, autor koncepcji globalnie naruszonej równowagi, przedstawił tę kwestię w książce po tytule *Przyszłość kapitalizmu* (opublikowanej w oryginale w 1996 r.). Koncepcja ta nawiązuje do teorii ewolucji i stanowi zapożyczenie pojęcia tektoniki płytowej z geologii oraz pojęcia naruszonej równowagi z biologii. L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu: Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wrocław, Wydawnictwo Dolnośląskie, 1999, s. 22. Nawiązaniem do tej koncepcji jest zawarty w książce Roubiniego i Mihma rozdział „tektonika płyt” i rozdz. pt. „Wszystko w rozpadzie”, N. Roubini, S. Mihm, N. Roubini, *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s. 84-141. Thurow dowodzi, że przełomowym zmianom we współczesnej gospodarce, wchodzeniu w inną epokę społeczno-gospodarczą, towarzyszy globalnie naruszona równowaga, co stanowi zarówno siłę napędową jak i następstwo przemian.

Globalny wymiar anomijnych zjawisk ma także podłoże w szerokim implementowaniu i triumfie w wielu krajach począwszy od lat 70. XX, bazującej na monetarystycznym monizmie teoretycznym, neoliberalizmu – jako podstawy kształtowania systemów społeczno-gospodarczych. Charakterystyczne dla neoliberalnej filozofii preferowanie wymiaru ekonomicznego, skutkuje marginalizacją refleksji nad etyczno-moralnym wymiarem funkcjonowania gospodarki. Etyczno-moralne kwestie wypiera bezwzględna logika wolnorynkowa. W wyniku tego kształtuje się model „społeczeństwa zachłanności”, a dążenie do wzbogacania się materialnego uświęca prowadzące do tego środki, w tym także nieetyczne, niedotrzymywanie umów i zobowiązań, i to na wszystkich niemalże szczeblach w strukturze ekonomiczno-społecznej, od najwyższych po najniższe¹³. Na nasilanie się zjawiska nierespektowania prawa i łamania umów, obietnic (*breaking promises*) zwraca uwagę m.in. János Kornai¹⁴.

W latach 90-tych minionego wieku na triumf neoliberalizmu w gospodarkach Zachodu nałożyły się procesy transformacji ustrojowej w postsocjalistycznych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Prekursorem takiej transformacji była Polska. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach postsocjalistycznych, nieuchronnie musiało dojść do zderzenia się w wymiarze regionalnym oraz krajowym, starych i nowych norm regulujących życie społeczne i gospodarcze. Sprzyja temu nienadążanie przemian instytucjonalnych za urynkawianiem gospodarki. Maria Lissowska na podstawie badań empirycznych oraz dogłębnych studiów literatury przedmiotu stwierdza, że *projektowanie zmian instytucjonalnych znalazło się na uboczu zainteresowań autorów transformacji*, że „nie powinno się rozpoczynać liberalizacji i prywatyzacji, bez należytego przygotowania rozwiązań i systemów

¹³ Kwestię „zachłanności społeczeństw” podejmował już Robert Merton, zastanawiając się m.in. nad związkami między cechami systemów społeczno-gospodarczych a „zachłannością społeczeństw”, (vide: R. Merton), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012.

¹⁴ Kwestia ta była przedmiotem debaty na konferencji pt. „20 Years of Economic Reforms in Central and Eastern Europe”, 8.02.2013, zorganizowanej przez Pan-European University w Bratysławie, zob.: <http://www.paneurouni.com/en/about-peu/news/20-years-economic-reforms-central-eastern-europe.html>, w tym J. Kornai, *Breaking Promises*, Hungarian Experience, December, 2012; http://www.kornai-janos.hu/Kornai2012_Breaking_promises.pdf (15.07.2014). Zjawisko niedotrzymywania umów występuje też z dużym natężeniem w Polsce. Potwierdzają to m.in. badania prowadzone przez zespół SGH badania w ramach grantu NCN grantu Nr UMO-2013/09/B/HS4/03605 nt. Ocena poziomu rzeczywistej ochrony wierzycieli w Polsce w latach 2004-2012 – koszty transakcyjne dochodzenia praw z umów.

instytucjonalnych. W przeciwnym, bowiem razie rynek może zostać zdominowany przez nielegalne (mafijne) struktury współpracy”¹⁵.

Na wymienione czynniki erozji w systemie wartości dodatkowo nakładają się, obarczone syndromem anomii, słabości pomiaru dokonań społeczno-gospodarczych, w tym przede wszystkim słabości i meandry cechujące główną miarę tych dokonań jaką jest wielkość produktu krajowego brutto (PKB) i jego dynamika. W pomiarze tym uwzględniane są wyłącznie dokonania rynkowe (czyli produkty i usługi będące przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży, z pominięciem tych, które są wynikiem relacji pozarynkowych, np. wolontariatu). Przy tym, zgodnie z obowiązującymi standardami pomiaru PKB, na równi traktowane są rynkowe dochody rynkowe uzyskiwane w następstwie działań typowych dla zdrowego systemu społeczno-gospodarczego, jak i dochody uzyskiwane w następstwie występujących w życiu społeczno-gospodarczym dysfunkcji, w tym np. dochody z prostytucji, przemytu, czy działalności przestępczej.

Wymienione cztery główne czynniki proanomiczne, to jest: globalnie naruszona równowaga, rewolucja naukowo-techniczna, cechy neoliberalizmu i błędy pomiaru nie wyczerpują oczywiście ich listy. Można ją bowiem znacznie poszerzyć m.in. o takie czynniki jak np. dysfunkcje w polityce, czy w systemie stanowienia i egzekwowania prawa. Jednak te cztery czynniki stanowią niejako pierwotne podłoże anomii, generujące kolejne jej źródła. Przy tym między tymi czterema czynnikami występują sprzężenia zwrotne, które synergicznie i na zasadzie efektu domina, niemal epidemicznie nasilają przejawy anomii.

Sprzężenia te wskazują na znaczenie rozwiązań przeciwdziałających anomii i oraz rozwiązań ukierunkowanych na kształtowanie ładu społeczno-gospodarczego. Fundamentalną rolę ma tu do spełnienia teoria ekonomii. Poszczególne jej elementy i ich wykorzystywanie w praktyce tworzą bowiem podstawy systemu społeczno-gospodarczego, podstawy polityki ładu społeczno-gospodarczego, polityki ustrojowej. Teoretyczne analizy i ich uogólnienia w kontekście systemu wartości, w tym anomii oraz w kontekście cech systemu/ustroju społeczno-gospodarczego. może przybliżyć do odpowiedzi na pytanie, dlaczego modele ustrojowe, w tym różne modele kapitalizmu, cechuje zróżnicowany stopień podatności na rozmaite nieprawidłowości. Ich nasilanie się tworzy nowe wyzwania w teorii ekonomii i na potrzebę (postulowanej przez wielu ekonomistów) „reformowania ekonomii” i zmiany jej paradygmatu¹⁶.

¹⁵ M. Lissowska. *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce*. Institutions for Market Economy. The Case of Poland, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 79

¹⁶ vide m.in. J. E. Stiglitz, op. cit., r. 6, s. 277-315 oraz J. K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie*, PWE, Warszawa, 2011

3. Reformowanie ekonomii

W analizie przesłanek i zasadności zmian paradygmatu ekonomii niezbędne jest jego zdefiniowanie. Definicji paradygmatu rozumianego jako wzorzec są dzieśiątki. Upraszczając, można wskazać na co najmniej następujące trzy podstawowe elementy wyznaczające taki paradygmat:¹⁷

- a) przedmiot (czyli czym zajmuje się dana dziedzina – w tym przypadku ekonomia);
- b) metodologia i stosowane narzędzia oraz techniki badawcze;
- c) zastosowanie wyników dociekań teoretycznych w praktyce.

Dokonujące się w ciągu kilku ostatnich dekad przemiany w gospodarce globalnej wskazują, że zmiany niezbędne są we wszystkich tych trzech obszarach. Zatem teza o konieczności zmiany paradygmatu ekonomii nie może być ignorowana. Potwierdził to także kryzys globalny, wskazując na zawodność teorii ekonomii w dotychczasowym kształcie. Wskazuje to na konieczność nowego przemyslenia (*The Big Rethinking*) teorii ekonomii. Dotyczy to każdego z wymienionych trzech punktów składających się na paradygmat ekonomii.

Ad. a) Analizując przedmiot ekonomii nietrudno zauważyć, że o w ostatnich dekadach silnie zaniedbywany był społeczny kontekst ekonomii, co m.in. skutkuje narastającymi nierównościami dochodowymi. A przecież „ekonomia polityczna lub ekonomika jest badaniem rodzaju ludzkiego w jego codziennym życiu gospodarczym”¹⁸. Jest nauką społeczną, zaliczaną do dyscyplin humanistycznych. Konieczny jest wobec tego powrót do humanistycznych aspektów ekonomii – z uwzględnieniem dobra człowieka. Już przecież Arystoteles podkreślał, że ekonomia ma służyć szczęściu i dobrostanowi ludzi.

Ad. b) Co do metodologii, to ekonomię głównego nurtu próbowano upodobnić do matematyki, stąd rozwój modelowania matematycznego. Zdaniem Galbraitha modelowanie matematyczne to „techniczna ucieczka od realnego świata”, co utrzymuje ekonomię „w okowach przeszłości i w zrębach klasycznego modelu”.

Podstawowe założenie klasycznej ekonomii – czysta konkurencja na rynku, rozciągająca się od cen produktów do cen czynników produkcji – poddaje się znakomicie udoskonaleniom technicznemu i matematycznemu. A te z kolei sprawdzają się nie przez to, jak odzwierciedlają rzeczywistość, lecz na podstawie wewnętrz-

¹⁷ Szerzej na ten temat w: E. Mączyńska, *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne”, INE PAN, Warszawa, 2009, nr 3-4 oraz E. Mączyńska, *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, „Zeszyty Naukowe”, PTE, 2011, nr 9

¹⁸ A Marshall, *Zasady ekonomiki*, wyd. M. Arcta, Warszawa, 1925, s. 1

nej logiki, teoretycznej i matematycznej kompetencji zastosowanej w analizie”¹⁹. Przez to ekonomia oddala się od praktyki życia gospodarczego, które ze „swym chaosem i różnorodnością nie nadaje się do ujęcia w formułę matematyczną”²⁰. Nie kwestionując przydatności modelowania matematycznego i ekonometrycznego, należy zatem uwzględnić fakt, że modele stanowią narzędzie i nie mogą zastąpić analiz jakościowych. Modele nie mogą być wyrocznią, a narzędzia ilościowe bóstwem. Dążenie do maksymalnego upodobniania ekonomii do matematyki prowadzi do odhumanizowania ekonomii, a tym samym skutkuje erozją jej społecznego charakteru. Silnie eksponuje to Thomas Piketty. Na podstawie analizy cech rozwoju społeczno-gospodarczego w wybranych krajach za okres 300 lat, wykazuje że celem badań w naukach społecznych nie jest „produkcja matematycznych pewników”, które mogą jakoby zastąpić otwartą debatę demokratyczną, uwzględniającą zróżnicowane opinie i interesy społeczne²¹.

Ad c) Kwestia zastosowań ekonomii w praktyce to obszar poddawany obecnie szczególnie silnej krytyce. Już wcześniej wskazywał to John K. Galbraith, zarzucając teorii ekonomii (a raczej jej głównym przedstawicielom) brak obiektywizmu i wręcz wygodnictwo i służalczość wobec interesów wielkiego biznesu. Obecnie podobne tezy formułują np. tak znani ekonomiści-noblisci, jak Stiglitz, Krugman i in. Oskarża się ekonomię i ekonomistów o jej podporządkowanie interesom wielkiego biznesu, przez co tracony jest potencjał społeczny. John Kenneth Galbraith przestrzegał (w 1996 r.), że we współczesnym świecie „doszło do istotnego przesunięcia preferencji między inflacją a bezrobociem. Niegdyś bezrobocie budziło największe obawy, a pełne zatrudnienie było podstawowym testem osiągnięć gospodarki. Pozostaje nim zresztą w większości poważnych wypowiedzi ekonomicznych. Jednakże złożona rzeczywistość sprawia, że obecnie najbardziej wpływowa część sfer politycznych uważa inflację za główne zagrożenie dla sukcesów gospodarki, a stabilne ceny są celem dominującym. Według tego poglądu bezrobocie stało się narzędziem stabilizacji cen. Jest to odbiciem nowej rzeczywistości, rzadko opisywanej bez osłonek, lecz realnie istniejącej – wręcz natrętnie rzucającej się w oczy. Decydującym czynnikiem jest fakt, że we współczesnym życiu gospodarczym i politycznym ci, którzy mają głos i wpływy polityczne, ponoszą większe szkody na skutek inflacji niż na skutek bezrobocia. Bezrobocie odczuwają ci, którzy są nim dotknięci, i ich rodziny, a ich ból mogą z łatwością znosić ci, którzy go nie odczuwają”²².

¹⁹ J. K. Galbraith, op. cit. s. 262

²⁰ J. K. Galbraith, ibidem, s. 263

²¹ T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, MA.: Belknap Press, Cambridge 2014, s. 572

²² J. K. Galbraith, *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, wyd. II, PTE, Warszawa 2012, s. 45.

Teoria ekonomii nie może być oderwana od rzeczywistości społeczno-gospodarczej, a ta podlega nieustannym dynamicznym zmianom. Ich teoretyczne uogólnienie to niezbywalne zadanie ekonomii. „Ekonomia nie ma na celu, jak się to często myśli, stworzenia doskonałego, ostatecznego i niezmiennego systemu. Nieustannie, a często z oporami, przystosowuje się do zmian. Niedostrzeganie tego – to recepta na zacofanie i nawarstwianie się błędów”²³. Zobowiązuje to do nieprzerwanych badań empirycznych i studiów teoretycznych służących rozwojowi teorii ekonomii oraz – nacechowanych niezbędną w nauce wnikliwością i naukowym sceptycyzmem – działań na rzecz wzrostu efektywności wolnorynkowej, działań przeciwdziałających erozji etosu w ekonomii i życiu społeczno-gospodarczym. Wiąże się to z koniecznością pogłębionych analiz systemu wolnorynkowego. Kwestie te są coraz częściej akcentowane w publikacjach i debatach ekonomicznych. M.in. Grzegorz. W. Kołodko wykazuje, że gospodarka bez systemu wartości etyczno-moralnych jest *jak życie bez sensu*. Kołodko wskazuje zarazem na konieczność „nowego paradygmatu” w ekonomii i przejścia do tzw. ekonomii umiaru, ekonomii w której kwestie społeczne nie byłyby spychane na dalszy plan, w pogoni za zyskami²⁴. Skoro ekonomia jest nauką społeczną, to zarazem jest zobowiązaniem ekonomistów do dbałości nie tylko o cele gospodarcze, ale i (a może przede wszystkim) o cele społeczne. Z definicji stanowić one powinny kwintesencję wolnorynkowej gospodarki i ekonomii. Po kilku dekadach marginalizacji tych kwestii w ekonomii i finansach oraz hołdowania zasadzie, że „chciwość jest dobra” przychodzi na czas, w którym coraz więcej ekonomistów poświęca swe prace i publikacje zagadnieniom społecznym i systemowi wartości. Jednym z przykładów tego jest najnowsza książka *Finance and the Good Society* autorstwa Roberta J. Shillera, laureata nagrody im. Alfreda Nobla z dziedziny ekonomii (w 2013 r.), notabene jednego z nielicznych ekonomistów, który przewidział wybuch w USA kryzysu finansowego w 2007/2008 roku. Książka ta przede wszystkim służy przywracaniu etosu ekonomii i finansów²⁵.

²³ J. K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie.. Krytyka historyczna, PWE, Warszawa, 201, s. 274.*

²⁴ G. W. Kołodko, *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość* w: E. Mączyńska (red.), *Polska transformacja i jej przyszłość*, PTE Warszawa, 2009, s. 23-64 oraz P. Kozłowski, M. Wojtysiak-Kotlarski (red.), *Grzegorz W. Kołodko i ćwierćwiecze transformacji*, Wyd. Scholar, Warszawa, 2014, s.27-136

²⁵ R. Shiller, *Finance and the Good Society*, Princeton University and Oxford, 2012 (polski jej przekład ukaże się wkrótce w Wydawnictwie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, w ramach cyklu „Nobel w ekonomii”)

4. Wolnorynkowa gospodarka a ekonomia

W analizie relacji między wolnością a rynkiem stawiane jest fundamentalne pytanie, czy gospodarka wolnorynkowa jest źródłem wolności czy uwikłania. Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta, tym bardziej, że już samo pojęcie wolności może być rozmaicie rozumiane, w tym jako wolność w sensie pozytywnym, czyli wolność do czegoś i negatywnym jako wolność „od czegoś”. Już przed wiekami wskazywał na to Andrzej Frycz Modrzewski pisarz polityczny okresu renesansu, sekretarz króla Zygmunta I Starego. Domagając się równości praw dla wszystkich ludzi podkreślał, że bez praw nie może być prawdziwej wolności ale zarazem zwracał uwagę, że „Niczyje wolności nie powinny być tak wielce wazone, by ktoś nimi mógł osłaniać swoje występki gwoli bezkarności albo nierówności w wymiarze kar. Prawdziwa bowiem wolność polega na poskramianiu przewrotnych skłonności i błędów, a nie na swobodzie czy to brojenia, co komu wola, czy też złejzego karania występnych. Jeśli należy utrzymać jakieś różnice w karaniu za tę samą zbrodnię, to takie, które winny ukrać wodze złości, a nie folgować im. Magnaci tedy, szlachta i ci, co urzędy piastują, powinni być srożej karani niż ludzie bezbronni, plebejusze, ludzie prywatni”²⁶.

Pomijając tu definicyjne zawłości pojęcia *wolność*, warto jednak przypomnieć też tezę niemieckiego filozofa Ericha Fromma (sformułowaną w opublikowanej w oryginale w 1941 r.), że:

„Wolność ma dla współczesnego człowieka dwojakie znaczenie: wprowadzie uwolnił się on od tradycyjnych autorytetów i stał się jednostką, ale jednocześnie poczuł się izolowany i bezsilny; stał się przy tym narzędziem służącym celom zewnętrznym, obcym jemu i innym jednostkom. Ten stan podkopuje jego ja, osłabia go i napawa lękiem, wtrąca w nową niewolę. Wolność pozytywna natomiast identyczna jest z pełnym wykorzystaniem możliwości i zdolności człowieka do życia aktywnego i spontanicznego. Wolność osiągnęła punkt krytyczny, punkt, w którym może się zmienić we własne przeciwieństwo”²⁷.

Zatem pytanie, czy gospodarka jest źródłem wolności czy uwikłania wiąże się z pytaniem, czy system społeczno-gospodarczy umożliwia owo pełne wykorzysta-

²⁶ A. Frycz Modrzewski, *O poprawie Rzeczypospolitej*, rok 1557 Księga II – O prawach, http://www.biblioteka.vilo.bialystok.pl/lektury/Odrodzenie/Andrzej_Frycz_Modrzewski_O_poprawie_Rzeczypospolitej.pdf – ze zbiorów WBLP, s. 40

²⁷ E. Fromm: *Ucieczka od wolności*. Warszawa: Czytelnik, 1993., s. 115

nie możliwości i zdolności człowieka. Jest to tym samym pytanie o poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Składa się nań nie tylko wzrost gospodarczy, ale i postęp społeczny oraz ekologiczny. Tak pojmowany rozwój jest jednym z fundamentalnych czynników decydujących o poziomie życia ludzi, wolności i zwiększaniu jej obszarów oraz ograniczaniu ryzyka ich naruszenia. Podstawowym, (choć niewystarczającym) warunkiem rozwoju jest wzrost gospodarczy. Zarazem jednak wzrost ten z reguły oznacza rozwój powiązań międzynarodowych, co tworzy skomplikowany układ współzależności między współpracującymi krajami. Wymaga to poszanowania międzynarodowych zasad współpracy. Zwiększanie otwartości kraju na taką współpracę, zwiększanie otwartości gospodarki oznacza zatem z jednej strony poszerzanie obszarów wolności, ale równocześnie powiększanie skali współzależności. Aby te dialektyczne współzależności sprzyjały rozwojowi społeczno-gospodarczemu i dobrostanowi, optymalnemu rozwojowi indywidualnemu, rozwojowi jednostek, niezbędna jest – zorientowana na wolność i jej utrwalanie – polityka dotycząca ustroju społeczno-gospodarczego. Jak bowiem dowodzi historia – wolność nigdy nie jest dana raz na zawsze. Konieczna jest stała dbałość o nią, przede wszystkim poprzez podejmowanie i intensyfikowanie, sprzyjających jej umacnianiu działań, w polityce społeczno-gospodarczej. Wynika stąd użyteczność porównawczych analiz społeczno-gospodarczych oraz teorii ekonomii, jako nauki dotyczącej społeczno-gospodarczej rzeczywistości.

János Kornai w najnowszej publikacji dotyczącej porównawczej analizy cech systemów społeczno-gospodarczych, eksponując swą głęboko krytyczną ocenę socjalistycznych systemów nierynkowych jako gospodarek „trwałego niedoboru”, nie szczędzi zarazem krytycznych opinii kapitalistycznej gospodarce nadmiaru z cechującym ją chromatyzmem. Jako przykład gospodarki nadmiaru podaje m.in. przemysł farmaceutyczny, „z silną monopolistyczną konkurencją, dynamiczną innowacyjnością, szerokim wyborem dla kupujących, zalewem reklam, manipulacją klientem, i częstym przekupywaniem lekarzy przepisujących recepty”²⁸.

Choć Kornai docenia, że w gospodarce nadmiaru, w tym nadmiaru zdolności produkcyjnych, „nadwyżka to „smar” wyciszający i łagodzący zgrzyty powstające w mechanizmach adaptacji”, to zarazem przestrzega, że „ci, którzy twierdzą, że w gospodarce nadmiaru (lub bardziej ogólnie w gospodarce rynkowej) dominuje suwerenność konsumentów, przesadzają”²⁹. Producenci bowiem kreując podaż,

²⁸ J. Kornai, *Dynamizm, rywalizacja i gospodarka nadmiaru. Dwa eseje o naturze kapitalizmu*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2014, s. 202.

²⁹ Ibidem s. 171-172.

manipulują konsumentami. „Istnieje więc nadwyżka podaży – zarówno wartości jak i śmieci”³⁰. Porównując gospodarkę nadmiaru i niedoboru, Kornai sprowadza to do kwestii „dominacji” i „podporządkowania”. Takiego podejścia brak w teorii ekonomii głównego nurtu.

Dylematy związane z gospodarką wolnorynkową, zjawiska erozji systemu wartości oraz słabości teorii ekonomii, wskazują nie tylko na konieczność zmian jej paradygmatu i nowego przemyślenia ale zarazem wskazuje na fundamentalne znaczenie polityki dotyczącej ustroju społeczno-gospodarczego, polityki zorientowanej na łagodzenie tych niedostatków³¹.

Zamiast podsumowania

Dysfunkcje w teorii ekonomii i praktyce gospodarczej skłoniły liderów globalnego biznesu do zorganizowania 27 maja 2014 r. w Londynie konferencji pod hasłem „Conference on Inclusive Capitalism: Building Value, Renewing Trust” („Konferencja – inkluzyjny kapitalizm: budowanie wartości, odbudowa zaufania”)³². W konferencji tej czołowymi mówcami byli m.in. książę Walii Karol, Bill Clinton, dyrektor MFW Christine Lagarde i przedstawiciele firm globalnych, w tym największych banków. Konferencja ta traktowana była jako wyraz obaw o losy świata. Obawy takie uzasadnia rozległość i głęboka skutków kryzysu globalnego, tworzącego megahistoryczny węzeł gordyjski, wywołany przez efekty mnożnikowe i kumulacyjne czterech kryzysów: porządku globalnego, globalizacji, neoliberalizmu, elit globalnych³³. Uczestnicy konferencji „Inclusive Capitalism”, przyznają, że neoliberalna forma kapitalizmu, nastawiona wyłącznie na zysk i pomijająca kwestie społeczne musi się zmienić. Choć w sytuacji, gdy coraz bliższa rzeczywistości jest sentencja, że *największym* wobec narastających zagrożeń, *wrogiem kapitalizmu jest sam kapitalizm i wobec* rosnących tendencji kryzysowych kapitalizmu, inicjatywa zorganizowania takiej konferencji jest w pełni zro-

³⁰ Ibidem, s. 176

³¹ Tym właśnie kwestiom poświęcone są m.in. publikacje na temat ordoliberalizmu i społecznej gospodarki rynkowej, vide m.in. J. Kleer, E. Mączyńska, J. J. Michałek, J. Niznik (red.), *Kryzysy systemowe*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” PAN, Warszawa, 2014.

³² *Conference on Inclusive Capitalism: Building Value, Renewing Trust*, 27 maja 2014 r, London, <http://www.inclusivecapitalism.org/>

³³ A. Kukliński, *Polonia Quo Vadis*, Biuletyn PTE, 2010, nr 6/2010 s. 37 (także na http://www.pte.pl/pliki/pdf/biuletyn_pte_spec_2010.pdf).

zumiała, to jednak rezultaty konferencji zostały ocenione krytycznie. W relacjach z obrad podkreśla się powierzchowność tej debaty, a proponowane rozwiązania i rekomendacje, aby globalne korporacje inwestowały więcej w szkolenia zawodowe, rozwijały kooperację i partnerstwo z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ale zarazem także dbały o wzrost długoterminowej wartości dla akcjonariuszy jako w niewystarczające i wysoce oportunistyczne. W analizach rezultatów tej konferencji wskazuje się wręcz, że jest ona *Koniem Trojańskim mającym zapobiec globalnej rewolcie* przeciw nierównościom dochodowym i niesprawiedliwości społecznej³⁴.

Na tym tle zwiększa się waga pytań o optymalny model kapitalizmu. Zarazem analizy tego problemu wskazują na trudne dylematy ustrojowe. W obecnych warunkach pytanie, jaki ustroj gospodarczy byłby najbardziej dostosowany do wyzwań współczesności nabiera specjalnego znaczenia i dotyczy to nie tylko krajów dokonujących transformacji ustrojowej, ale także krajów o długich tradycjach gospodarki rynkowej. Ustrój gospodarczy jest bowiem jednym z najważniejszych czynników, rozstrzygających o tym, czy społeczeństwo będzie ubogie czy bogate, wolne czy zniewolone. Jak bowiem wykazuje historia gospodarcza, ale i teraźniejszość, niektóre typy ustrojów sprzyjają rozwojowi i bogactwu, a inne prowadzą do degradacji gospodarczej i społecznej. Dylematy ustrojowe stanowią zarazem poważne wyzwanie dla teorii ekonomii i kierunków jej rozwoju, tak aby mogła być pomocna w rozwiązywaniu współczesnych dylematów.

Za końcową konkluzję odnoszącą się zarówno do teorii ekonomii jak i polityki ustrojowej może posłużyć fragment tekstu Zbigniewa Madeja, pod znamienym tytułem *Megasystemy są śmiertelne*. Autor ten podkreśla, że „historię piszą przyszłe pokolenia i one ustalą cezurę między kapitalizmem, a jakąś formacją postkapitalistyczną. My współcześni możemy twierdzić, że wprowadzamy w życie kolejny model kapitalizmu, ale przyszli znawcy problemu mogą przecież zastanawiać się, czy miał on już jakieś cechy postkapitalistyczne, lub będą zdecydowanie twierdzić, że był właśnie taki. Podobnych zdarzeń było już niemało. Przecież dopiero w czasach nowożytnych ustalono cały łańcuch wielkich formacji ustrojowych nazywanych ostatnio megasystemami. Przez wieki całe ludzie żyli we wspólnotach rodowych, później w niewolnictwie i feudalizmie, nie stosując tych nazw i nie wbijając słupów granicznych”³⁵. Z kapitalizmem było podobnie.

³⁴ N. Ahmed, *Inclusive Capitalism Initiative is Trojan Horse to quell coming global revolt*, <http://www.theguardian.com/environment/earth-insight/2014/may/28/inclusive-capitalism-trojan-horse-global-revolt-henry-jackson-society-pr-growth>, 28.05.2014

³⁵ Z. Madej, *Megasystemy są śmiertelne*, w: *Kryzysy systemowe*, wyd. cyt. s. 183

Stąd też rodzi się tu nie tyle pytanie, jak teoria ekonomii uogólni współczesne doświadczenia związane z dokonującą się ewolucją kapitalizmu, ale i pytanie jakie kierunki jego przemian zatriumfują i zdominują społeczno-gospodarczą rzeczywistość w poszczególnych krajach i w gospodarce globalnej. Pytania te mają charakter otwarty. Choć ostateczne odpowiedzi na nie może przynieść tylko przyszłość, to rozwój teorii ekonomii i uwolnienie jej z chrematystycznych deformacji może do takich odpowiedzi przybliżać. Pytania te stanowią tym samym wyzwanie dla teorii ekonomii i kierunków jej rozwoju.

Bibliografia

- Ahmed Nafeez (2014), *Inclusive Capitalism Initiative is Trojan Horse to quell coming global revolt*, <http://www.theguardian.com/environment/earth-insight/2014/may/28/inclusive-capitalism-trojan-horse-global-revolt-henry-jackson-society-pr-growth> (28.05.2014).
- Conference on Inclusive Capitalism: Building Value, Renewing Trust, 27 maja 2014 r, London.
- Fromm Erich (1993), *Ucieczka od wolności*. Warszawa: Czytelnik.
- Frycz Modrzewski Andrzej, *O poprawie Rzeczypospolitej*, „rok 1557 Księga II – O prawach.”, http://www.biblioteka.vilo.bialystok.pl/lektury/Odrodzenie/Andrzej_Frycz_Modrzewski_O_poprawie_Rzeczypospolitej.pdf – ze zbiorów WBLP.
- Galbraith John K. (2011), *Ekonomia w perspektywie*, PWE, Warszawa.
- Galbraith John. K. (2012), *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, PTE, Warszawa.
- Kleer J., Mączyńska Elżbieta, Michałek Jan Jakub, Niżnik Józef (2014), *Kryzysy systemowe*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Wydawca: Polska Akademia Nauk Komitet Prognoz “Polska 2000 Plus”, Warszawa.
- Kołodko Grzegorz W. (2008), *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Kołodko Grzegorz W. (2009), *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość* w: E. Mączyńska (red.), *Polska transformacja i jej przyszłość*, PTE Warszawa.
- Kołodko Grzegorz W. (2013), *Dokąd zmierza świat? Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa, 2013.
- Kornai János J. (2012), *Breaking Promises*, Hungarian Experience, December, 2012 http://www.kornai-janos.hu/Kornai2012_Breaking_promises.pdf (15.07.2014).
- Kornai János (2014) *Dynamizm, rywalizacja i gospodarka nadmiaru. Dwa eseje o naturze kapitalizmu*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2014, s. 202.
- Kozłowski Paweł, Wojtysiak-Kotlarski Marcin (red.), *W. Kołodko i czterdzieści transformacji*, Wydawnictwo: Scholar, Warszawa, 2014.
- Krugman Paul (2013), *End This Depression Now!*, W. W. Norton & Company, New York-London.
- Kukliński Antoni (2010), *Polonia Quo Vadis?*, „Biuletyn Ekonomiczny PTE”, nr 6.
- Lissowska Maria (2008), *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce. Institutions for Market Economy. The Case of Poland*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Madej Zbigniew (2014), *Megasystemy są śmiertelne*, w: Kryzysy systemowe, red. J. Kleer, E. Mączyńska, J. J. Michałek, J. Niżnik, w pracy zbiorowej Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” PAN, Warszawa.
- Marshall Alfred (1925), *Zasady ekonomiki*, wyd. M. Arcta, Warszawa.
- Mączyńska Elżbieta (2009), *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne”, INE PAN, Warszawa.
- Mączyńska Elżbieta (2011), *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, „Zeszyty Naukowe”, PTE, nr 9, Warszawa.
- Mączyńska Elżbieta (2013), *Breaking Promises as a Syndrome of Institutional Disorder*, luty 2013, www.paneurowni.com/.../maczynska-kornaj-koment (tekst publikowany w materiałach konferencji).
- Mączyńska Elżbieta, Pysz Piotr (2014), *Liberalizm, neoliberalizm i ordoliberalizm*, „Ekonomista” nr 2.
- Merton Robert K. (2012), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Neoliberalizm wprowadził zachodnie gospodarki na ścieżkę samozniszczenia* (2014) wywiad R. Wosia z P. C. Robertsem, <http://www.biznes.polskaprasa.pl/1326625-Neoliberalizm-wprowadzil-zachodnie-gospodarki-na-sciezke-samozniszczenia.html> Forsal.pl (31.01.2014).
- Piketty Thomas (2014), *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge, MA,: Belknap Press.
- Pysz Piotr, Grabska Anna, Moszyński Michał, (2014) *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji*, PTE Warszawa.
- Roubini, Nouriel N., Mihm Stephen S. (2011), *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sandel Michael. J. (2012), *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
- Sennett, Richard R. (2010), *Kultura nowego kapitalizmu*, Muza S.A., Warszawa.
- Shiller Robert (2012), *Finance and the Good Society*, Princeton University and Oxford.
- Smith Adam (1989), *Teoria uczuć moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa (oryg. 1759)
- Smith Adam (2012), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1 i 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012 t. 1 i 2. (oryg. 1776).
- Stiglitz J. E. (2010), *Freefall. Jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa.
- Stiglitz Joseph J., E., Sen Amartya A., Fitoussi Jean-Paul (2013), *Błąd pomiaru. Dlaczego PKB nie wystarcza*, PTE, Warszawa.
- Sztompka, Piotr (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Plus, Kraków.
- Thurrow Lester, C. (1999), *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Żakowski Jacek (2009), *Rynek w cuglach – Rozmowa z noblistą, Edmundem Phelpssem*, Tygodnik „Polityka”, 14 października 2008.

Barbara Pawłowska

BANKOWOŚĆ – WARTOŚĆ DLA AKCJONARIUSZY A WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY

***„Korporacja – zmyślne narzędzie służące osiągnięciu osobistych korzyści
bez ponoszenia osobistej odpowiedzialności”***

*The Devil's Dictionary, Ambrose Bierce (1842-1914)
amerykański pisarz i dziennikarz*

[**słowa kluczowe:** bank, akcjonariusz, interesariusz, pryncypał, agent, ład korporacyjny]

Streszczenie

Artykuł zawiera przegląd literatury z zakresu kreowania wartości dla akcjonariuszy oraz kreowania wartości dla interesariuszy. Następnie prezentuje wyniki banków spółek akcyjnych oraz banków spółdzielczych prowadzących działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Interpretacja wyników prowadzi do kontrowersyjnych wniosków dotyczących kreowania wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy. Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy i interesariuszy wymaga koncentracji i szczególnej uwagi na klientach oraz budowaniu długotrwałych i rentownych z nimi relacji. Z tym jest powiązana również szeroko rozumiana atencja na rentowność oraz bezpieczeństwo. Lepsze zrozumienie ekonomicznego podłoża oraz implikacji praktyk stosowanych przez menedżerów w najefektywniejszych bankach w krajach wysoko rozwiniętych może stać się zaczynem refleksji i innowacji w zarządzaniu także w warunkach polskich.

Wstęp

Zagadnienie zarządzanie wartością akcjonariuszy¹ oraz wartością interesariuszy² znane jest od wieków. Istotne jest, czy ograniczymy rozważania do sfery

¹ Akcjonariusz – (ang. *shareholder*) – właściciel akcji.

² Interesariusz – (ang. *stakeholders*) – wg klasycznej definicji, to osoby, grupy osób i instytucje mogące oddziaływać na realizację celów organizacji lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów. PMBoK (metodyka zarządzania projektami) – „interesariusze to osoby i organizacje aktywnie zaangażowane w realizację projektu

ekonomicznej, czy sięgniemy do filozofii oraz innych nauk społecznych. Odwołując się do filozofów starożytnych, między innymi Ksenofonta, który wprowadził pojęcie ekonomiki, a także Sokratesa, Platona, Arystotelesa dostrzeżemy, że już wówczas rozróżniali oni wartość użytkową i wymienną towaru.³ Z uwagi na istotę zagadnienia, jeżeli chcemy sięgać tylko do ekonomii, wówczas prąźródła zarządzania wartością dla akcjonariuszy i interesariuszy dostrzegamy w pracach Adama Smitha. W swoim dziele zwanym „*Bogactwo narodów*” podkreślał, że dobrobyt społeczny jest wynikiem troski o własny interes przedsiębiorców. Z uwagi na ramy opracowania, problem może być przedstawiony jedynie w zarysie. Warto podkreślić, że własność daje właścicielowi prawo do dysponowania posiadanymi zasobami dla realizowania własnych celów. Akcjonariusze (właściciele przedsiębiorstw i zaangażowanego w nim kapitału) mają prawo do dysponowania swoją własnością tak, aby maksymalizować wynikające z niej korzyści. Współczesne duże banki działające w formie spółek akcyjnych, do zarządzania angażują menedżerów, którzy w niniejszej publikacji zostali określani jako interesariusze (agenci), mający do spełnienia kluczową rolę w zarządzaniu wartością dla akcjonariuszy i wartością dla pozostałych interesariuszy (dostawców kapitału, zgłaszający zapotrzebowanie na kapitał, itp.). Na ten temat więcej możemy dowiedzieć się studiując teorię pryncypał-agent. Następuje zatem oddzielenie własności kapitału od zarządzania nim. Istotnym zagadnieniem wynikającym z oddzielenia własności od dysponowania kapitałem jest to, że interesariusz (agent) nie zawsze działa tak, aby właściciel (akcjonariusz) uzyskał największą korzyść. Interesariusz (agent), może bowiem i czasem realizuje własne cele, kosztem pomniejszania korzyści akcjonariusza (właściciela). Rozbieżność taka rodzi potrzebę prowadzenia interdyscyplinarnych badań. Rozważając bardziej szczegółowo te zależności, odwołując się do wyników banków postawiono dwie tezy.

Niepełna informacja i rozproszona własność wpływają negatywnie na kreowanie wartości dla akcjonariuszy.

Potrzeba nowych mechanizmów i rozwiązań, aby działania podejmowane przez interesariuszy (agentów) uwzględniały interes właścicieli (akcjonariuszy) kapitału.

lub których interesy podlegają korzystnym lub niekorzystnym wpływom, wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu, mogące starać się oddziaływać na projekt lub jego realizację” – Kompendium wiedzy zarządzania projektami (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), MT&DC, Warszawa s. 264.

³ Piwko S. red., [2006], *Szkice z filozofii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

1. Przegląd literatury

Określenie zakresu publikacji „*Bankowość – wartość dla akcjonariuszy a wartość dla interesariuszy*” nie jest proste i musi zatem zostać potraktowane interdyscyplinarnie. Odwołujemy się do dorobku z zakresu dyscypliny ekonomii oraz organizacji i zarządzania, a także obserwacji własnych. Podstaw kreowania wartości dla akcjonariuszy szukamy głównie w ekonomii, wówczas można, a nawet należy rozpocząć rozważania od pracy Adama Smitha, „*Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*”.⁴ Według niego dobrobyt właścicieli jest wynikiem troski przedsiębiorców o własny interes. Warto także zwrócić uwagę na rozważania Alfreda Marshalla, który w 1890 r. wprowadził pojęcie zysku ekonomicznego.⁵ Występuje on wówczas, gdy przedsiębiorstwo pokrywa w pełni koszt kapitału własnego. Rozważając niniejsze zagadnienie, na wyróżnienie zasługują również prace ekonomistów: Franco Modigliani, Merton H. Miller, Eugene Fama oraz inni.⁶ Opierając się na ich dorobku, warto wskazać, że wartość rynkowa banku zależy od jego zdolności do tworzenia zysku operacyjnego, od stabilizacji i bezpieczeństwa, a także od obniżania poziomu ryzyka. Koncepcja interesariuszy jest to koncepcja traktująca zarządzanie bankiem, jako wypadkową poglądów, aspiracji, celów i działań różnych grup interesów. Znajduje ona zastosowanie w zarządzaniu zarówno organizacjami statycznymi jak i dynamicznymi.

W ostatniej dekadzie ubiegłego wieku nastąpił pewien przełom w zarządzaniu wartością dla akcjonariuszy i interesariuszy. Alfred Rappaport [1986] opublikował pracę *Wartość dla akcjonariuszy*, w której przedstawił istotę zagadnienia, a mianowicie:

- zdyskredytował zysk księgowy, jako miernik rezultatów działalności firmy, ukazując jego liczne słabości,
- wprowadził kategorię wartości dodanej dla akcjonariuszy,
- rozwinął wskaźniki finansowe wzrostu wartości, poprzez wykorzystanie mierników wartości,

⁴ Smith A. [1954], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.

⁵ Zobacz w: Iwanicz-Drozdowska M. [2005], *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa.

⁶ Zobacz w: Miller M.H., Modigliani F. [1961], *Dividend policy, Growth and the Valuation of Share*, “The Journal of Business”, No 34.

- pokazał związek pomiędzy systemem motywowania menedżerów a wzrostem wartości,
- pokazał znaczenie relacji inwestorskich i komunikowania się przedsiębiorstw notowanych na giełdzie z szeroko rozumianą społecznością finansową, zarówno z akcjonariuszami, jak i pozostałymi interesariuszami.

Od tego momentu znacząco wzrosła ilość opracowań poświęconych przede wszystkim nurtom: wycenie przedsiębiorstwa – firma McKinsey opracowanie *Valuation*, a także pozycja *Valuation* autorstwa Aswatha Damodarana oraz miernikom wartości – publikacja grupy konsultingowej Stern Stewart⁷, w których wprowadzono mierniki: ekonomiczną i rynkową wartość dodaną. Opracowanie dotyczy również problemu, jak zwiększać wartość przedsiębiorstwa poprzez bardziej skuteczne zarządzanie. Ponadto w obszarze tym ukazały się prace: Kaplana i Nortona [2002] dotyczące BSC strategicznej (zrównoważonej) karty wyników – poświęcone kapitałowi intelektualnemu⁸ oraz poświęcone zarządzaniu wartością klienta. W ramach tego nurtu, pokazano związek pomiędzy wartością wytwarzaną w relacjach z klientami, a kreowaniem wartości dla akcjonariuszy. Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy i interesariuszy, co prawda doczekało się wielu prac, niemniej dalej istnieje przestrzeń do rozważań w zakresie ułomności mechanizmów istniejących w instytucjach bankowych. Istniejąca indolencja jest jedną z przyczyn występowania kryzysów finansów, stąd potrzeba dociekań i formułowania postulatów – od nauki do praktyki. Menedżerskie teorie przedsiębiorstwa odnoszące się do oddzielenia własności i zarządzania zwracają szczególną uwagę na problem władzy oraz wzajemnych relacji właścicieli i menedżerów. Zdaniem W. J. Baumola [1959] cele firmy są w dużym stopniu powiązane z korzyściami menedżerów, te zaś wiążą się głównie z maksymalizacją przychodów ze sprzedaży.

Celem artykułu jest pokazanie istoty problemu: pryncypał – agent w kreowaniu wartości dla akcjonariuszy (właścicieli) oraz pozostałych interesariuszy.

⁷ Szczegóły w pracy: Stewart G. B. III [1991], *The Quest for Value. The EVA TM Management Guide*, Harper Business, New York.

⁸ Więcej zobacz w: Mączyńska E. [2007], *Ustrój (ład) gospodarczy a instytucjonalno-infrastrukturalne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 44.

2. Wartość dla akcjonariuszy a wartość dla interesariuszy – podstawowe miary i wskaźniki efektywnościowe⁹

Zwolennicy perspektywy wartości dla akcjonariuszy nie mają wątpliwości, że banki należą do swych właścicieli i dlatego powinny się kierować głównie ich interesem. Ten cel powinien przyświecać wszystkim bankom niezależnie od tego, czy mają one charakter prywatny, publiczny, czy spółdzielni. Nie można przecież zaprzeczyć, że banki powinny działać w dobrze pojętym interesie swoich właścicieli. Zwolennicy perspektywy wartości dla interesariuszy nie widzą powodu, dla którego jedynym słusznym celem jest zyskowność.¹⁰ Według przedstawicieli perspektywy wartości dla akcjonariuszy w rzeczywistości jednym z najpoważniejszych problemów w korporacjach jest zmobilizowanie kierownictwa (interesariuszy) do działania w interesie akcjonariuszy. Niewielu interesariuszy utożsamia się z misją maksymalizowania wartości uzyskiwanej przez właścicieli, w sytuacji, gdy właściciele nie czują się odpowiedzialni za sprawy interesariuszy Campbell, Yeung [1991], Collins, Porras [1994]. Zwolennicy perspektywy wartości dla interesariuszy, co do zasady zgadzają się, że banki mają zobowiązania wobec tych osób Carroll [1993]; Langtry [1994]. W sytuacjach występowania rozdzielania funkcji właścicielskich i menedżerskich, często dosyć trudno jest skłonić interesariuszy, by nie przedkładali własnego dobra nad dobro właścicieli. Zjawisko to opisuje teoria agencji pryncypał-agent, niemniej brak wyraźnych odpowiedzi na dezyderaty płynące od nauki do praktyki. Problem wydaje się niezwykle istotny w dobie nasilających się kryzysów finansowych. W środowiskach biznesu i akademickich w USA i Anglii, co prawda toczą się debaty na temat najlepszych form nadzoru korporacyjnego oraz polityki *corporate governance*. Korporacyjna odpowiedzialność nie może być, jak to sarkastycznie ujął Ambrose Bierce, „ciężarem, który łatwo przerzucić na opatrność, przeznaczenie, los albo sąsiada”.¹¹ Prakty-

⁹ Informacje o sytuacji największych banków zaczerpnięto z raportów KNF. Ze względu na ograniczenia prawne, UKNF nie publikuje danych sprawozdawczych będących w posiadaniu Urzędu dotyczących poszczególnych banków. W związku z tym, oparto się na danych skonsolidowanych dostępnych w serwisie informacyjnym Bloomberg.

¹⁰ Fridman M. [1990], *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, 13 września. Przedruk w: Business Ethics, W.M. Hoffman, J.M. Moore (eds), McGraw-Hill, New York.

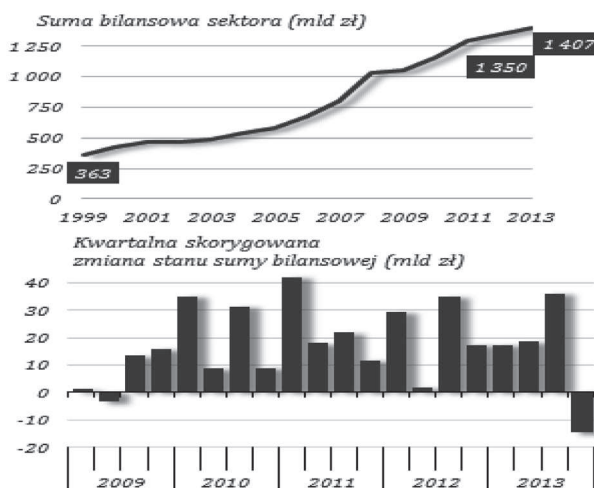
¹¹ Piszą o tym: Bob de Wit, Ron Meyer [2007], *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Tytuł oryginału: „Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

ka natomiast jest bardzo zróżnicowana, w całym sektorze bankowym kształtuje się różnie.

Ocenie poddano banki spółki akcyjne i banki spółdzielcze działające w Polsce o zróżnicowanej skali działalności (sumie bilansowej).

Komisja Nadzoru Finansowego (zwana w skrócie KNF) informuje akcjonariuszy i interesariuszy o umiarkowanym wzroście skali działania sektora bankowego. Utrzymujące się przez znaczną część 2013 r. niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne, jak też niepewność, co do przyszłego rozwoju koniunktury, połączone ze zmniejszoną skłonnością gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw do zaciągania zobowiązań spowodowały, że wzrost skali działania sektora bankowego mierzony wzrostem sumy bilansowej był ograniczony. Suma bilansowa sektora bankowego zwiększyła się o 57,0 mld zł, tj. o 4,2 proc., a po wyeliminowaniu wpływu zmian kursów walut względem złotego o 56,1 mld zł, tj. o 4,2 proc. (wykres 1). Oznacza to, że przyrost sumy bilansowej był niższy niż w latach 2010-2012, kiedy przekraczał 80 mld zł. Istotny wpływ miało na to nie tylko ograniczone tempo wzrostu skali działania sektora, ale również wycofanie dużych lokat rządowych złożonych w banku państwowym. Patrząc na zjawisko z punktu widzenia wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy, efektywność menedżerską należy ocenić niżej w ostatnim okresie w porównaniu do analogicznych okresów poprzednich.¹²

Wykres 1. Suma bilansowa sektora – opracowanie KNF.

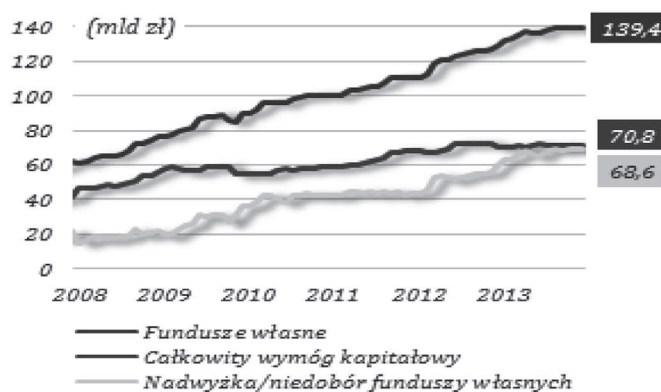


Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

¹² *Sytuacja finansowa banków w 2013 r., Synteza* [2014], KNF, Warszawa.

Zwiększenie funduszy własnych o 10,4 mld zł, tj. o 8,0 proc. wynikało z zasilenia funduszy częścią zysków za 2012 r. W bankach komercyjnych na zwiększenie funduszy przeznaczono blisko 50 proc. zysków, a w bankach spółdzielczych ponad 90 proc. Istotny wpływ na wzrost funduszy wywarły zdarzenia o charakterze jednorazowym, jak zauważa KNF, polegające na sprzedaży udziałów posiadanych w innych bankach (wykres 2). Warto podkreślić, iż zanotowany wzrost nie był efektem pracy menedżerów dla osiągnięcia wzrostu wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy.

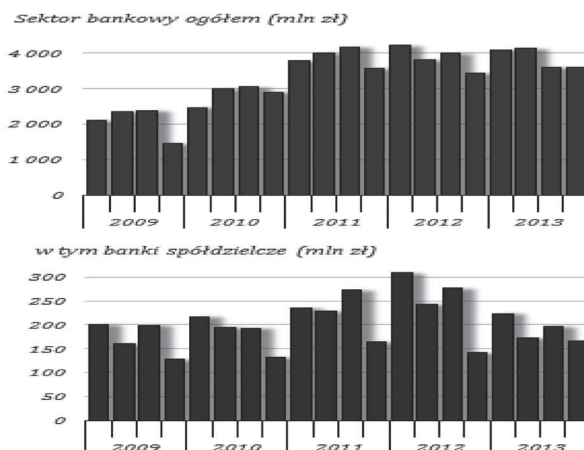
Wykres 2. Fundusze własne i całkowity wymóg kapitałowy – opracowanie KNF



Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

Wynik finansowy netto sektora bankowego ukształtował się na poziomie zbliżonym do 2012 r. Wyniósł 15 426 mln zł, czyli mniej o 41 mln zł, tj. o 0,3 proc. niż w 2012 r. (wykres 3). Należy jednak zaznaczyć, że większość banków odnotowała pogorszenie wyników. Obniżenie wyników wystąpiło w 501 bankach, skupiających 51,6 proc. aktywów sektora. 18 banków wykazało stratę w łącznej wysokości 214 mln zł. Niniejsze straty jak wynika z raportów KNF wynikały z silnego obniżenia wyników w bankach spółdzielczych o minus 21,8 proc. Zrealizowane wyniki w drugim półroczu 2012 r. i 2013 r. były słabsze od tych, jakie odnotowano w pierwszej połowie roku. Nasuwa się zatem podobna konstatacja jak w przypadku skali działalności, a także potwierdza się prawdziwość stwierdzenia Ambrose Bierce.

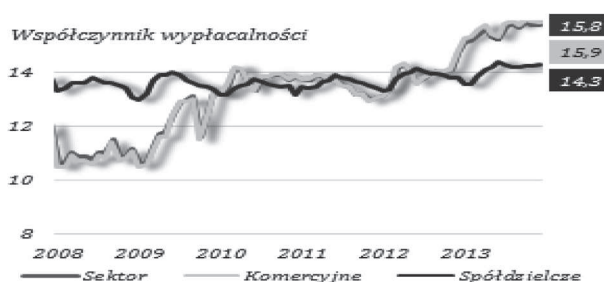
Wykres 3. Wynik finansowy netto (kwartalny) – opracowanie KNF



Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

Wzrost współczynnika wypłacalności i *Tier1*¹³ był konsekwencją obserwowanych zmian w zakresie funduszy i wymogów kapitałowych. Zanotowano również znaczący wzrost współczynnika wypłacalności, do poziomu 15,8 proc. oraz współczynnika *Tier 1*, do poziomu 14,2 proc. Warto odwołać się do opracowań M. Iwanicz-Drozdowskiej, która zwraca uwagę na niewystarczające wykorzystanie kapitałów własnych.¹⁴ Wysoki współczynnik wypłacalności świadczy również o utraconych szansach i okazjach do pomnażania wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy (wykres 4).

Wykres 4. Współczynnik wypłacalności – opracowanie KNF



Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

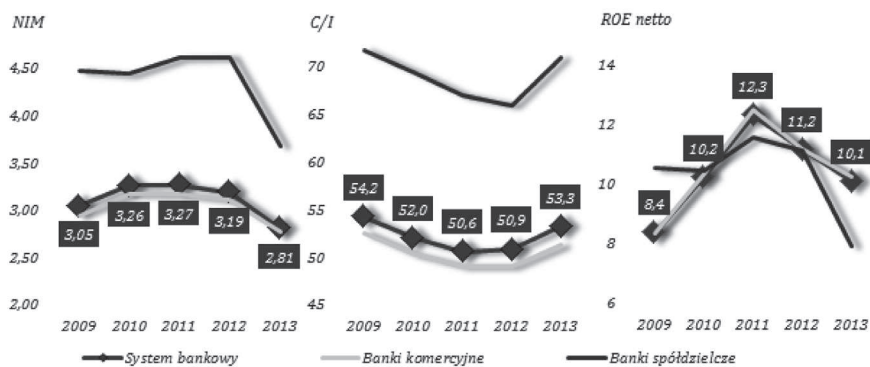
¹³ Tier 1 – ustalenie minimalnych wymogów w zakresie adekwatności kapitałowej obejmującej ryzyko kredytowe, rynkowe, i operacyjne.

¹⁴ Szczegóły zobacz w: Iwanicz-Drozdowska M. [1999], *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.

W kontekście kreowania wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy, optymalizacja kosztów działania w badanych instytucjach bankowych oznacza co prawda, iż starały się one ograniczać koszty działania w drodze wzmożonej ich kontroli. W rezultacie koszty działania sektora bankowego uległy tylko nieznacznemu obniżeniu o minus 227 mln zł; tj. o minus 0,8 proc.

W analizowanym okresie nastąpiło pogorszenie głównych miar efektywności. Konsekwencją osłabienia wyników finansowych było pogorszenie zatem podstawowych miar efektywności działania. W szczególności zrealizowano niższe marże odsetkowe 3,19 p.p. w 2012 r. wobec 2,81 p.p. w 2013 r. Zjawisko to wystąpiło za sprawą obniżenia stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej (zwaną w skrócie RPP) oraz wzrostu wskaźnika kosztów z 50,9 proc. do 53,3 proc., pomimo ograniczenia kosztów działania. W przypadku ROE dodatkowym czynnikiem wpływającym na jego obniżenie z 11,2 proc. do 10,1 proc. był wzrost kapitałów. Na poziomie poszczególnych grup banków, uwagę zwraca większe pogorszenie miar efektywności działania banków spółdzielczych. Ma to związek ze znacznie większą rolą wyniku odsetkowego w kształtowaniu ich wyników, jak też mniejszymi możliwościami redukcji kosztów działania.¹⁵ Wynik odsetkowy banków spółdzielczych obniżył się o blisko 10 proc., podczas gdy w bankach komercyjnych o niespełna 4 proc. (wykres 5).

Wykres 5. Wybrane miary efektywności działania – opracowanie KNF



Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

¹⁵ Zaleska M. [2003], *Zarządzanie aktywami i pasywami banku spółdzielczego*, Twigger, Warszawa.

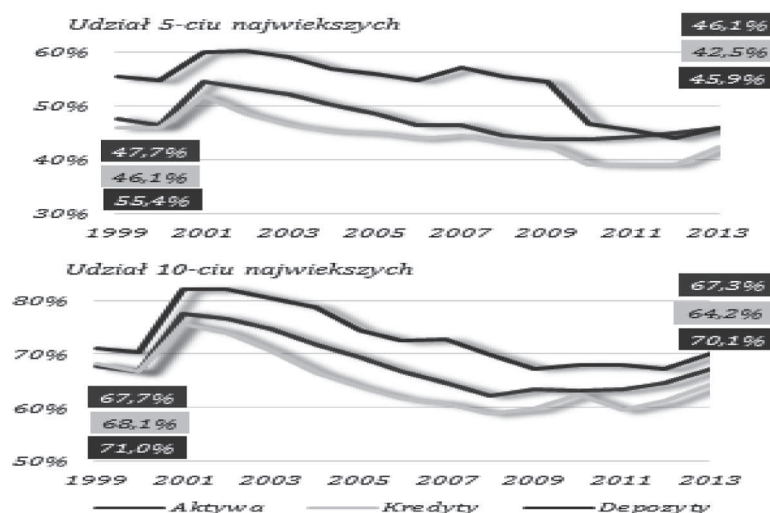
Na koniec 2013 r. w sektorze bankowym były 22 banki, których suma bilansowa przekraczała 10 mld zł, które skupiały łącznie 86,3 proc. aktywów sektora bankowego. Wśród tych podmiotów 6 znajdowało się pod kontrolą kapitału polskiego, a pozostałe pod kontrolą kapitału zagranicznego. Pomimo lokalnego charakteru działania polskich banków, niższego stopnia rozwoju gospodarki i rynku finansowego, a w konsekwencji mniejszej skali działania mierzonej m.in. poziomem sumy bilansowej, bieżąca sytuacja finansowa i wycena polskich banków jest korzystna. Na tle banków europejskich wypadamy lepiej, niemniej dotyczy to przede wszystkim bezpieczeństwa zgromadzonych w instytucjach bankowych depozytów. Niniejsze stanowisko potwierdzają również stres testy przeprowadzone dla banków w Polsce w 2014 r.

Celem badania KNF była ocena polskiego sektora bankowego na tle banków strefy euro. Badanie obejmowało 15 banków pokrywających 79 proc. aktywów sektora banków komercyjnych. W każdym banku w ramach AQR (aktywa ważone ryzykiem) zbadano portfel stanowiący przynajmniej 50 proc. aktywów ważonych ryzykiem. Łączna wartość przebadanych ekspozycji wyniosła 82 mld zł, co stanowiło średnio 59 proc. aktywów ważonych ryzykiem banków uczestniczących w analizie oraz zastosowano metodyki przeglądu jakości aktywów wykorzystane przez Europejski Bank Centralny zwany EBC.

Badania potwierdziły, że sektor bankowy w Polsce jest stabilny i wiarygodny, co zapewnia wysokie bezpieczeństwo środków klientów korzystających z ich usług. W przypadku dwóch banków poziom współczynnika CET1 ukształtował się nieco poniżej oczekiwanych wartości, przy czym łączny niedobór kapitału w skali sektora bankowego w Polsce jest marginalny i stanowi 0,35 proc. kapitału podstawowego Tier 1 sektora bankowego. W przypadku obu banków, podjęto działania skutkujące podwyższeniem kapitału podstawowego Tier 1, tj. dokonano emisji akcji oraz zaliczono do kapitału, za zgodą KNF „zysk roku bieżącego”, co dodatkowo wzmocniło ich pozycję kapitałową.

Na uwagę zasługuje również fakt, że wyraźny wzrost koncentracji na skutek fuzji dokonanych na przełomie 2012 i 2013 r. nie służy podwyższaniu wartości wielu interesariuszy. Wzrost koncentracji sektora bankowego, który był szczególnie wyraźny w przypadku udziału w rynku 10-ciu największych banków, udział 5-ciu największych banków w aktywach sektora wzrósł z 45,0 proc. do 46,1 proc., a 10-ciu największych z 64,6 proc. do 67,3 proc. (wykres 6).

Wykres 6. Koncentracja sektora – opracowanie KNF



Źródło: *Sytuacja finansowa banków w 2013. Synteza* [2014], KNF Warszawa.

Aby zrozumieć istotę zarządzania wartością dla akcjonariuszy i wartością dla interesariuszy, przydatna jest analiza wielu wskaźników ilościowych i jakościowych. Niniejsza publikacja rzecz jasna nie zapewnia pełnego oglądu sytuacji, niemniej jednak zwraca uwagę na istniejący problem. Banki kreują wartość dla akcjonariuszy, kiedy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału jest wyższa niż jej średnioważony koszt kapitału, innymi słowy, kiedy wzrasta realna wartość ich kapitałów własnych. Analiza różnych wskaźników potwierdza sformułowane tezy w kwestii zarządzania wartością dla akcjonariuszy a wartością dla interesariuszy.

3. Konflikt interesów między kreowaniem wartości dla akcjonariuszy a kreowaniem wartości dla interesariuszy

Celem postępowania menedżerów jest uzyskanie pełnej autonomii w podejmowaniu decyzji, spowodowanie nieingerowania właścicieli w zarządzanie bankiem. Wzrost cen akcji zmniejsza ryzyko zmian akcjonariatu banku, co umacnia pozycję kierownictwa. W interesie interesariuszy (menedżerów) jest zapewnienie warunków ciągłego rozwoju i tym samym dalsze umocnienie władzy. Sytuacji tej sprzyja asymetria informacji, rozproszenie akcjonariatu, pozycja konkurencyjna, adekwatność kapitałowa. W gospodarce rynkowej wśród ekonomistów na

ogół panuje zgoda, że banki powinny realizować strategię gwarantującą jak najwyższy zwrot z zaangażowanego kapitału, jednocześnie wypełniając określone obowiązki względem społeczeństwa. Na tym jednak porozumienie się kończy, bo poglądy na temat zyskowności i odpowiedzialności są mocno podzielone. Niektórzy uważają, że prawdziwym celem działalności bankowej jest zysk, a jedynym obowiązkiem banków względem społeczeństwa jest dążenie do osiągnięcia założonego zysku w ramach istniejącego prawa. Inni natomiast uważają, że banki to nie tylko podmioty gospodarcze, lecz także instytucje działające w środowiskach lokalnych, co wiąże się z poważną odpowiedzialnością społeczną.

Zgodnie z tym poglądem na bankach ciąży obowiązek odpowiedzialnego zachowania się względem wszystkich instytucji i osób, które są w jakikolwiek sposób związane z ich działalnością, a zyskowność ma jedynie ułatwić spełnienie tego obowiązku. Osoby zarządzające bankami (interesariusze) nie negują, że zyskowność, jak i społeczna odpowiedzialność są bardzo ważne. Przy czym są one przynajmniej częściowo sprzeczne z własnymi celami. Jeżeli interesariusze zaczną dążyć do maksymalizacji zysków, akcjonariusze na pewno będą zadowoleni, ale znacznie utrudni to interesariuszom realizację innych celów. Pomiędzy celami akcjonariuszy i interesariuszy występuje dysonans, szerzej na ten temat piszą Cannon [1992]; Demb, Neubauer [1992]; Drucker [1984]; Yoshimori [1995].

Tabela 1. Fazy i etapy modelu zarządzania interesariuszami banków

Fazy	Etapy	Powiązanie z procesami zarządzania bankiem
Faza planowania	Przewidywanie zachowań interesariuszy. Planowanie działań w stosunku do interesariuszy.	Powiązanie z planowaniem i organizowaniem procesów bankowych.
Faza organizowania i monitorowania (wdrożenia)	Współdziałanie właścicieli z interesariuszami	Sterowanie procesami.
Faza podsumowania (analizy)	Podsumowanie pracy interesariuszy w okresach sprawozdawczych.	Podjęcie stosownych działań wobec interesariuszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przechodząc od analizy w stronę syntezy należy postawić kilka pytań:

- Czy można dążyć do maksymalizacji korzyści dla akcjonariuszy, pomijając korzyści dla interesariuszy?
- Czy nie może wykształcić się rozwiązanie, że jest możliwa poprawa sytuacji jednych bez pogorszenia drugich?
- Co tłumaczy różnice w rozwoju i produktywności banków?

Stawiając pytania, przechodzimy na głębszy i istotniejszy poziom wyjaśniania, na którym kiedyś operował Adam Smith i jego niektórzy klasyczni następcy. Szukając przyczyn na głębszym poziomie, zwykle odwołujemy się do ograniczeń instytucjonalnych, nie dostrzegając innych przyczyn. Na podstawie zaprezentowanych wyników oraz istniejących rozbieżności należy stwierdzić, że system nadzoru korporacyjnego jest ogólnie zbyt słaby. Toczące się debaty nie przynoszą istotnych zmian w tym zakresie, pomimo domagania się poszerzenia zakresu odpowiedzialności interesariuszy (agentów) i ograniczenia możliwości przesadnego wzbogacania się kosztem właścicieli. Być może nie istnieje jednoznaczne rozstrzygnięcie tego problemu, niemniej nie ma powodu, by nie próbować szukać rozwiązań pozwalających osiągnąć wysoką zyskowność przy zachowaniu pełnej odpowiedzialności. Wiedza dotycząca kosztów kapitału własnego i apetytu na ryzyko ma ogromny wpływ na inwestycje banków, kreowanie wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy oraz kondycję gospodarki.¹⁶ Tymczasem banki bardzo różnią się pod względem założeń przyjętych w modelach biznesowych, które służą do ewaluacji szans inwestycyjnych – tak wynika z badań przeprowadzonych między innymi przez organizację *Association of Financial Professionals*. Pogłębiona analiza z pewnością dostarczyłaby więcej informacji na temat przyczyn różnej produktywności i dostarczania różnej wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy. Tłumaczy to potrzebę dalszych badań, aby zapobiegać marnotrawieniu i pobudzać akumulowanie wartości wskazanym grupom interesu.

Wnioski

Kryzys finansowy ujawnił duże nieprawidłowości w zarządzaniu wartością korporacji, a w ślad za tym wartością dla akcjonariuszy i wartością dla interesariuszy. Oczwistym jest, że nie zarządzano korporacjami zgodnie z teorią

¹⁶ Zobacz więcej w: Mathews K. and Thompson J. [2007], *The Economics of Banking*, przekład: Kokoszczyński R., PWE.

o maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy i popełniono liczne błędy. Kategoria interesu jest podstawą każdej działalności [...]. Bowiem interes (osiągnięcie zamierzonego celu) sam w sobie jest motywem, który skłania jednostkę ludzką do podjęcia działalności [...]¹⁷. Z innych badań empirycznych wynika też, iż przedsiębiorstwa z właściwą strukturą własnościową osiągają lepsze wyniki niż podmioty gospodarcze kontrolowane przez menedżerów przy dużym rozproszeniu akcjonariatu.¹⁸ Unikając niewłaściwych zachowań, należy wdrożyć zarządzanie interesami interesariuszy banków. Metoda taka stosowana jest w zarządzaniu interesariuszami projektów. Zrozumienie znaczenia interesariuszy dla skutecznego i efektywnego zarządzania bankiem wymaga opracowania zasad, sposobów i instrumentów współdziałania, składających się na tzw. model zarządzania interesariuszami banków (ang. *Banking Stakeholders Menegment*), obejmujący planowanie działań, organizowanie, monitorowanie, posumowanie. Jest on powiązany z fazami klasycznego modelu zarządzania. Część autorów z pewnością unika tego tematu, ze względu na jego silne powiązanie z etyką w biznesie, przez co obecnie zdaje się wykraczać poza sferę czystej nauki. Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy i interesariuszy obejmuje przede wszystkim jasne sformułowanie celów w kategorii wartości oraz przełożenia ich na działania strategiczne i operacyjne w banku. Panuje powszechna zgoda, że grupy interesów winne być zainteresowane wzrostem wartości banków oraz wzrostem wartości właścicieli kapitału. Albowiem uczestniczą nie tylko w kreowaniu wartości, ale również w jego realizacji. Każda grupa ma szansę czerpać dodatkowe korzyści i podnosić swój poziom dobrobytu w sytuacji wzrostu wartości banku. Kryzys finansowy bardzo wyraźnie ujawnił również potrzebę dezinvestycji, co oznacza wycofywania się z nierentownych obszarów działalności. Lepsze zrozumienie ekonomicznego podłoża oraz implikacji praktyk stosowanych przez menedżerów w najefektywniejszych bankach w krajach wysoko rozwiniętych może stać się zaczątkiem refleksji i innowacji w zarządzaniu także w warunkach polskich. Analiza marginalna pozwala dokładnie wskazać optymalną wielkość usług (produkcji) w sposób bezpośredni, uwalniając menedżerów od żmudnych poszukiwań metodą

¹⁷ Pisze o tym Lichtarski J. (red.), [1997], *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 51.

¹⁸ Maher M., Andersson T. [2008], *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/10/34/1090569.pdf>, s. 31, za Staniek Z, *PRZEDSIĘBIORSTWO – ORGANIZACJA I INSTYTUCJA* w: Bartkowiak R. i Ostaszewski J. (re.), *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, SGH, Warszawa 2008.

prób i błędów. Cel, do którego powinien dążyć menedżer, zostanie zmaksymalizowany, gdy pochodna funkcji celu względem zmiennej decyzyjnej przyjmie wartość zerową (przechodząc od wartości dodatnich do ujemnych). Ważne jest zatem, aby nie poprzestawać tylko na rozważaniach teoretycznych. Słynne powiedzenie krążące wśród pracowników Goldman Sachs głosi: „Dobre firmy przejmują się konkurencją, świetne firmy przejmują się klientami.”

Bibliografia

- Baumol W. J. [1959], *Business Behavior, Value and Growth*, The Macmillan Company.
- Campbell A., Yeung S. [1991], *Creating a Sense of Mission*, „Long Range Planning”, vol. 24, No. 4, sierpień.
- Cannon T. [1992], *Corporate Responsibility*, Pitman, London.
- Carroll A. B. [1993], *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Collins J. C., Porras J. I. [1994], *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.
- Demb A., Neubauer F. F. [1992], *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, Oxford University Press, Oxford.
- Drucker P. F. [1984], The New Meaning of Corporate Social Responsibility, „California Management Review”, vol. 26, No. 2.
- Fridman M. [1990], *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, 13 września. Przedruk w: Business Ethics, W.M. Hoffman, J.M. Moore (eds), McGraw-Hill, New York.
- Iwanicz-Drozdowska M. [1999], *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.
- Iwanicz-Drozdowska M. [2005], *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa.
- Kaplan R. S., Norton D. P. [2002], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Langtry B. [1994], *Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 4.
- Lichtarski J. (red.), [1997], *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Maher M., Andersson T., [2008], *Corporate Governance, Effects on Firm Performance and Economic Growth*, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/10/34/1090569.pdf>, za Staniek Z., *PRZEDSIĘBIORSTWO – ORGANIZACJA I INSTYTUCJA* w: Bartkowiak R. i Ostaszewski J. (red.), *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Marshall A. [1890], *Zasady ekonomiki*. Warszawa.
- Mathews K., Thompson J. [2007], *The Economics of Banking*, przekład: Kokoszczyński R., PWE, Warszawa.
- Mączyńska E. [2007], *Ustrój (ład) gospodarczy a instytucjonalno-infrastrukturalne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, [Mączyńska E. (red.)], Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Miller M. H., Modigliani F. [1961], *Dividend policy, Growth and the Valuation of Share*, „The Journal of Business”, No 34.

- Piwko S. (red.), [2006], *Szkice z filozofii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Rappaport, A. [1986], *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York.
- Smith A. [1954], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Stewart G. B. III [1991], *The Quest for Value. The EVA™ Management Guide*, Harper-Business, New York.
- Stępiń K. [2004], *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Sytuacja finansowa banków w 2013 r., Synteza [2014], KNF, Warszawa.
- Yoshimori M. [1995], *Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning”, vol. 28.
- Wit (de)B., Meyer R. [2007], *Synteza strategii Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Tytuł oryginału: „*Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zaleska M. [2003], *Zarządzanie aktywami i pasywami banku spółdzielczego*, Twigger, Warszawa.

Monika Filipiuk

NOWA PERSPEKTYWA FINANSOWA, NOWE OBSZARY WSPARCIA, NOWE MOŻLIWOŚCI

[słowa kluczowe: strategia, „Europa 2020”, Umowa Partnerstwa, rozporządzenie ramowe, budżet Unii Europejskiej, polityka spójności, inteligentny i zrównoważony rozwój, włączenie społeczne, programy operacyjne, obszary wsparcia cele tematyczne, nastawienie na rezultaty, zmiany i uproszczenia]

Streszczenie

Nowa perspektywa finansowa 2014-2020 stwarza dla Polski nowe, większe możliwości rozwoju i nawiązuje w sposób bezpośredni do założeń strategii „Europa 2020”. Cele do osiągnięcia w tej perspektywie to inteligentny i zrównoważony wzrost gospodarczy, sprzyjający włączeniu społecznemu, z ukierunkowaniem na tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie ubóstwa. W nowej perspektywie finansowej zasadniczo zmieni się europejski system programowania i wykonania budżetu UE. Najważniejsza zmiana polega na przyjęciu do finansowania 11 celów tematycznych, które ukierunkowane są na rezultaty. Również zasady pozyskiwania wsparcia nakierowane są na rezultaty. Okres programowo-finansowy 2014-2020 będzie dla Polski trudniejszy od poprzedniego, szczególnie na poziomie wdrażania. Otrzymamy bowiem więcej środków na wsparcie ważnych procesów rozwojowych niż w okresie 2007-2013. Dwukrotnie więcej środków otrzymają polskie regiony, a sam proces aplikowania i pozyskiwania unijnego wsparcia (w założeniach), ma być mniej zbiurokratyzowany i uproszczony.

* * *

Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy i finansowy ujawnił słabości strukturalne wielu państw członkowskich, zwłaszcza tych, które niekonsekwentnie wdrażały niezbędne reformy gospodarcze, w tym rynku pracy, finansów państwa czy reformy społeczne. Wymusił też działania prowadzące do dalszych zmian oraz ujawnił odmienne zapatrywania na dalsze modele rozwoju czy sposobów jego finansowania pomiędzy krajami UE. Kryzys stał się po raz kolejny impulsem do modyfikacji procesów

integracyjnych. Ujawnił się też w zaostrzeniu warunków finansowania działań prowadzonych na terenie UE. Zaostrzanie tych warunków widoczne jest nie tylko w postulatach wzmocnionej kontroli wydatkowania środków, ale też w dążeniu do większej racjonalności oraz efektywności wydawanych pieniędzy czy we wprowadzaniu warunkowości przy rozdziale środków z budżetu unijnego. Jedną z faz zarządzania kryzysowego zakłada tworzenie systemu zachęt i restrykcji finansowych oraz właściwe wykorzystanie zasobów¹.

W niniejszym opracowaniu prześledzono podstawowe unijne dokumenty odnoszące się do nowej perspektywy finansowej UE 2014-2020: postarano się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Na jakie cele będą skierowane środki w nowej perspektywie finansowej ?
2. Czy obszary wsparcia zaproponowane w programach operacyjnych w nowej perspektywie będą kontynuacją obszarów problemowych ujętych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia w perspektywie 2007-2013?
3. Czy zalecone przez Komisję Europejską zmiany i uproszczenia odciążą polskich beneficjentów aplikujących o unijne wsparcie?

1. Instrumenty wsparcia pokryzysowego

W wyniku działań pokryzysowych zwiększyła się też ilość instrumentów oraz obszarów wsparcia pokryzysowego. Wśród nich znalazły się:

- Europejski Fundusz Stabilizacji Finansowej, Europejski Mechanizm Stabilizacji Finansowej,
- pożyczki na wsparcie bilansu płatniczego krajów spoza strefy euro,
- pomoc makrofinansowa dla państw trzecich na podstawie art. 212 i 213 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej,
- gwarancje dla pożyczek i inwestycji Europejskiego Banku Inwestycyjnego w państwach trzecich (przez Wspólnotowy Fundusz Gwarancyjny),
- Europejski Fundusz Rozwoju,
- Europejski Plan Naprawy Gospodarczej,
- Europejski Pakiet Stabilizacji Finansowej,
- wydatki państw członkowskich na politykę klimatyczną (wynik Umowy Kopenhaskiej z 2009 r.),

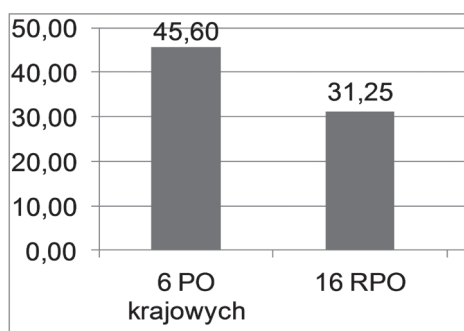
¹ W. Lidwa, *Zarządzanie sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.

- wydatki państw członkowskich w ramach wspólnych projektów badawczo-rozwojowych (w ramach Europejskiej Organizacji Badań Jądrowych CERN, Europejskiej Agencji Kosmicznej ESA, europejskiej platformy finansowania badań naukowych i rozwoju EUREKA)².

Powyższe uwarunkowania wywarły istotny wpływ na założenia nowej perspektywy finansowej 2014-2020. Nowa perspektywa nawiązuje w sposób bezpośredni do założeń strategii „Europa 2020”, a celem jej jest osiągnięcie wzrostu gospodarczego, który jest:

- inteligentny – dzięki bardziej efektywnym inwestycjom w edukację, badania naukowe i innowacje,
- zrównoważony – dzięki zdecydowanemu przesunięciu w kierunku gospodarki niskoemisyjnej i konkurencyjnego przemysłu,
- sprzyjający włączeniu społecznemu, ze szczególnym naciskiem na tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie ubóstwa.

Strategia koncentruje się na pięciu obszarach tj.: zatrudnienia, badań naukowych, edukacji, ograniczenia ubóstwa oraz w zakresie klimatu i energii. Dla realizacji tych założeń w latach 2014-2020 Polska zainwestuje 82,5 mld euro z unijnej polityki spójności³. Na tę kwotę złożyły się: wsparcie dla bezrobotnej i nie uczącej się młodzieży – ponad 252 mln euro, ok. 76,9 mld euro dostępnych w programach operacyjnych, ok. 700 mln euro dostępnych w programach Europejskiej Współpracy Terytorialnej (rys. 1.).



Rysunek 1.
Podział środków na programy krajowe i regionalne (w mld. euro)

Źródło:
Opracowanie własne na podstawie Umowy Partnerstwa zatwierdzonej przez Komisję Europejską 23 maja 2014 r.

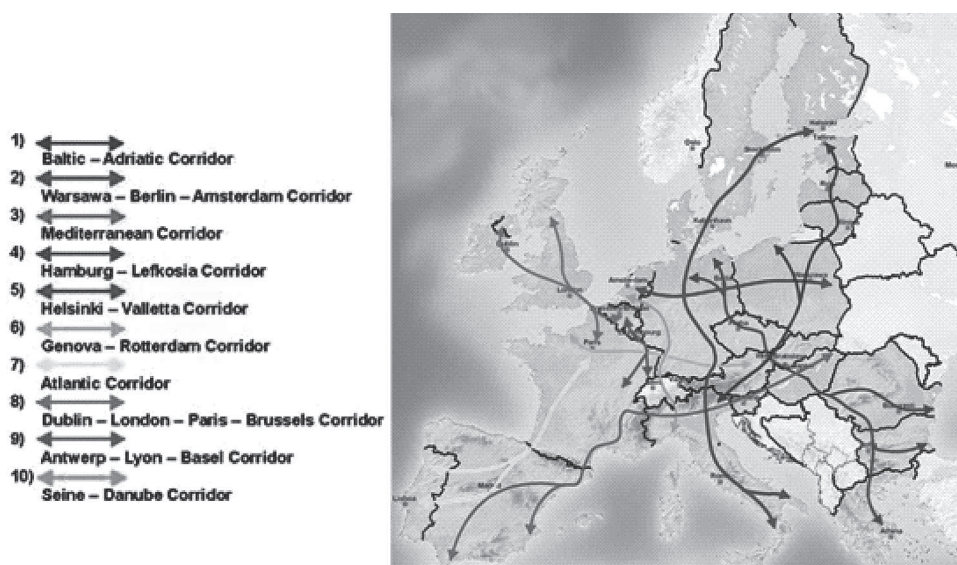
² *Extra-budgetary commitments and guarantees covered by the EU budget*, materiały robocze komisji ds. wyzwań politycznych w Parlamencie Europejskim, europa.eu, [data dostępu: 20.10.2014].

³ Dane i informacje zawarte w tej publikacji dotyczące głównie obszarów wsparcia w ramach poszczególnych programów operacyjnych pochodzą z Umowy Partnerstwa, najważniejszego dokumentu określającego strategię inwestowania Funduszy Europejskich w nowej perspektywie, zatwierdzonej przez Komisję Europejską 23 maja 2014 r.

Niezależnie od powyższych Polska otrzyma 4,1 mld euro na projekty infrastrukturalne o znaczeniu europejskim w obszarze transportu, energetyki i technologii informacyjnych w ramach instrumentu „Łącząc Europę”.

Ukierunkowane na kluczową infrastrukturę inwestycje pomogą w tworzeniu nowych miejsc pracy i poprawią konkurencyjność Europy w czasach, kiedy najbardziej tego potrzebuje. Instrument „Łącząc Europę” będzie finansował projekty, dzięki którym uzupełnione zostaną brakujące połączenia w europejskiej strukturze energetycznej, transportowej i cyfrowej (rys. 2.).

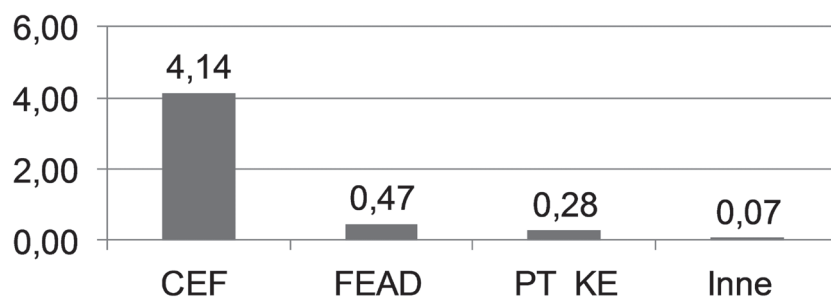
Rysunek 2. Mapa inwestycji infrastrukturalnych w ramach instrumentu finansowego „Łącząc Europę”



Źródło: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1200_pl.htm (pobrano 24.10.2014 r.)

W ramach pozostałych instrumentów Polsce przydzielona została kwota ok. 473 mln euro z Europejskiego Funduszu Pomocy Najbardziej Potrzebującym (FEAD) na programy, które zapewnią żywność dla osób najbardziej potrzebujących oraz odzież i inne podstawowe artykuły osobom bezdomnym oraz dzieciom w trudnej sytuacji materialnej, ok. 287 mln z zarządzanej przez KE ogólnej puli przeznaczonej na pomoc techniczną oraz ok 71 mln euro na działania innowacyjne związane z rozwojem obszarów miejskich (rys. 3.).

Rysunek 3. Podział środków na inicjatywy wspólnotowe nowej perspektywy finansowej 2014-2020



- FEAD** – Europejski Fundusz Pomocy Najbardziej Potrzebującym
PT z KE – Pomoc Techniczna z KE – kwota przybliżona nie została potwierdzona przez KE
Inne – Działania innowacyjne z inicjatywy KE w dziedzinie zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich Łącząc Europę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie http://bwc.org.pl/?page_idz2693 (pobrano w dniu 10.12.2014 r.)

Środki te będzie można zainwestować m.in. w badania naukowe i ich komercjalizację, kluczowe połączenia drogowe (autostrady, drogi ekspresowe), rozwój przedsiębiorczości, transport przyjazny środowisku (kolej, transport publiczny), cyfryzację kraju (szerokopasmowy dostęp do Internetu, e-usługi administracji) czy włączenie społeczne i aktywizację zawodową (rys. 4.).

Rysunek 4. Fundusze Europejskie 2014-2020.



Źródło: http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie_2014_2020/strony/start.aspx (data dostępu 21.11.2014 r.)

Podstawowym założeniem dla planowanych kierunków interwencji do 2020 roku jest konieczność przebudowy finansów publicznych tak, by wzrost wydatków na działania rozwojowe nie był finansowany deficytem budżetowym. Wydatki rozwojowe (edukacja, zdrowie, infrastruktura transportowa, komunikacyjna, środowiskowa, badania i rozwój, kultura) do roku 2020 mają wzrosnąć (z 16,4% do 17,6% PKB) przy ograniczonym deficycie sektora instytucji rządowych i samorządowych (*general government deficit*)⁴. Zakłada się podjęcie szeregu działań na rzecz równoważenia finansów publicznych, modernizacji struktury wydatków w kierunku zwiększenia środków na działania prorozwojowe oraz poprawy ich efektywności, a także poszukiwania i lepszego wykorzystania pozabudżetowych źródeł finansowania rozwoju. Należy tutaj wymienić przede wszystkim wypracowanie i wprowadzenie w życie rozwiązań prowadzących do stopniowego wydłużania i zrównania wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn, działania na rzecz ograniczenia specyficznych uprawnień w podsystemach branżowych systemu emerytalnego czy zwiększenie efektywności świadczeń społecznych, w tym świadczeń zdrowotnych⁵.

Wsparcie z budżetu UE na kolejne lata ma być przeznaczone, jak już wcześniej zaznaczono, na realizację strategii Europa 2020, a w jej ramach:

- wsparcie wiedzy na rzecz wzrostu (np. badania i innowacje, kształcenie i uczenie się przez całe życie, rynek wewnętrzny);
- spójność na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia (polityka spójności i osiąganie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej oraz polityka społeczna);
- zarządzanie zasobami naturalnymi i trwały rozwój (polityka rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich, rybołówstwa, ochrony środowiska, zmiany klimatu, energetyki i transportu);
- obywatelstwo, wolność, bezpieczeństwo i sprawiedliwość (m.in. polityka kulturalna, młodzieży, komunikacji oraz praw podstawowych, wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości);
- globalny wymiar Europy (polityka zagraniczna, sąsiedztwa i rozwoju);
- administrację⁶.

⁴ Zgodnie z Programem konwergencji. Aktualizacja 2012. Przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 25 kwietnia 2012 r. deficyt sektora instytucji rządowych i samorządowych sięgać będzie w 2015 r. 0,9% PKB.

⁵ W czerwcu 2012 r. znowelizowano ustawę emerytalną o zapisy zakładające m.in. wydłużenie wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn do 67 lat oraz ograniczenie specjalnych uprawnień służb mundurowych.

⁶ S. Garriga-Polledo, *Sprawozdanie w sprawie inwestowania w przyszłość – nowe wieloletnie ramy finansowe (WRF) na rzecz Europy konkurencyjnej, zrównoważonej i sprzyjającej integracji społecznej*, Parlament Europejski 2010/2211 (INI).

Celem rozwojowym kraju wskazanym w Strategii Rozwoju Kraju 2020 (SRK) jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności⁷. Wskazane w SRK 2020 interwencje są spójne z „Krajowym Programem Reform” (KPR) i realizują zalecenia Rady (przygotowywane przez Komisję Europejską) dla poszczególnych państw członkowskich (*country-specific recommendations*)⁸.

W obszarze **Sprawne i efektywne państwo**, podejmowane działania służyć będą przede wszystkim poprawie jakości działania instytucji publicznych w sferze zarządzania rozwojem i komunikacji z obywatelem oraz rozwojowi kapitału społecznego.

W obszarze **Konkurencyjna gospodarka**, działania zmierzać będą do zapewnienia stabilności makroekonomicznej oraz wypracowania nowych przewag opartych na wiedzy, kapitale intelektualnym oraz rezultatach impetu cyfrowego, przy jednoczesnym likwidowaniu istniejących barier rozwojowych. Celem jest wzrost gospodarczy zapewniający Polsce 74-79% poziomu PKB per capita UE w 2020 roku.

Cele szczegółowe koncentrują się na wzmocnieniu stabilności makroekonomicznej, wzroście wydajności i zwiększeniu innowacyjności gospodarki, rozwoju kapitału ludzkiego, zwiększeniu wykorzystania technologii cyfrowych, bezpieczeństwie energetycznym i środowiska oraz zwiększaniu efektywności transportu. Istotnym czynnikiem poprawy konkurencyjności gospodarki będą skutecznie przeprowadzone zmiany strukturalne.

2. Programy na lata 2014-2020

23 maja 2014 r. Komisja Europejska zatwierdziła Umowę Partnerstwa – najważniejszy dokument określający strategię inwestowania nowej puli środków europejskich w naszym kraju⁹. Umowa Partnerstwa¹⁰, wyznacza główne kierunki

⁷ Osiągnięcie tego strategicznego celu będzie realizowane w ramach 3 obszarów:

- a. sprawne i efektywne państwo,
- b. konkurencyjna gospodarka,
- c. spójność społeczna i terytorialna.

⁸ Zalecenie Rady z dnia 10 lipca 2012 r. w sprawie krajowego programu reform Polski z 2012 r. (2012/C 219/19), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 24.7.2012

⁹ Polska jest jednym z pierwszych krajów UE, który zakończył negocjacje Umowy Partnerstwa.

¹⁰ „Umowa Partnerstwa” – dokument przygotowany przez państwo członkowskie z udziałem partnerów zgodnie z podejściem opartym na wielopoziomowym sprawowaniu

wsparcia z Funduszy Europejskich w latach 2014-2020 i zakłada m. in. realizację krajowych i regionalnych programów operacyjnych. Jednym z nich jest program dotyczący gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska, przeciwdziałania i adaptacji do zmian klimatu, transportu i bezpieczeństwa energetycznego. Środki unijne przeznaczone zostaną także na inwestycje w obszary ochrony zdrowia i dziedzictwa kulturowego. Powyższe obszary będą wspierane z **Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 (POIiŚ)**, któremu przypisane zostały największe środki (podobnie jak w poprzedniej perspektywie). Program, podobnie jak jego poprzednik POIiŚ 2007-2013, ma przede wszystkim wspierać rozwój infrastruktury technicznej kraju, co w efekcie przyczyni się do zrównoważonego rozwoju gospodarki oraz zwiększenia jej konkurencyjności.

Dotychczas POIiŚ wsparł realizację ponad 2 tys. projektów w najważniejszych sektorach gospodarki (transportie, środowisku, energetyce, szkolnictwie wyższym, kulturze, zdrowiu). Środki unijne, które zostały przyznane z obecnego Programu to prawie 101 mld złotych. Pieniądze z Unii trafiły już do przedsiębiorców i samorządów. Skorzystały z nich również instytucje kultury i sztuki, ochrony zdrowia, a także uczelnie wyższe¹¹. Główne kierunki inwestycji określone w obecnym programie będą kontynuowane w POIiŚ 2014-2020. Projekty infrastrukturalne, które otrzymają dofinansowanie z nowego programu, nie tylko wzmocnią rozwój gospodarczy kraju, ale też powinny wpłynąć na różne obszary życia codziennego mieszkańców i na zmiany zachodzące w ich najbliższym otoczeniu.

Podstawowym celem POIiŚ 2014-2020 będzie wsparcie gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów i przyjaznej środowisku oraz sprzyjającej spójności terytorialnej i społecznej¹². Zaproponowany cel główny wynika z jednego z priorytetów Strategii "Europa 2020", który oznacza budowanie silnej, stabilnej i konkurencyjnej gospodarki, sprawnie i efektywnie korzystającej z dostępnych zasobów, tj. jednocześnie uwzględnia wymiar środowiskowy i gospodarczy pro-

rządów, który określa strategię państwa członkowskiego, jego priorytety i warunki efektywnego i skutecznego korzystania z funduszy objętych zakresem wspólnych ram strategicznych w celu realizacji unijnej strategii na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, i który został zatwierdzony przez Komisję w następstwie oceny i dialogu z państwem członkowskim; Art. 2 ust. 18 Rozporządzenia Ogólnego PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.

¹¹ https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_003.pdf (dostęp 21.11.2014).

¹² Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, 2014-2020, (projekt).

wadzonych inwestycji. Dlatego w porównaniu do realizowanego jeszcze na poziomie krajowym POIiŚ 2007-2013, w ramach POIiŚ 2014-2020 zostanie położony większy nacisk na wsparcie gospodarki skutecznie korzystającej z dostępnych zasobów, przez co sprzyjającej środowisku i jednocześnie bardziej konkurencyjnej ekonomicznie¹³.

Najważniejszymi beneficjentami POIiŚ 2014-2020 będą podmioty publiczne (w tym jednostki samorządu terytorialnego) oraz podmioty prywatne (przede wszystkim duże przedsiębiorstwa). Głównym źródłem finansowania POIiŚ 2014-2020 będzie Fundusz Spójności (FS), którego podstawowym celem jest wspieranie rozwoju europejskich sieci transportowych oraz ochrony środowiska w krajach UE. Dodatkowo przewiduje się wsparcie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR).

Kolejny Program nowej perspektywy to **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR)**, mający za zadanie wspieranie prowadzenia badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Jego głównym celem będzie pobudzenie innowacyjności polskiej gospodarki, poprzez zwiększenie nakładów prywatnych na B+R oraz kreowanie popytu przedsiębiorstw na innowacje i prace badawczo-rozwojowe¹⁴.

Przewidziane w Programie obszary wsparcia to:

- budowa nowych i wzmacnianie istniejących powiązań między sektorem nauki a przedsiębiorstwami,
- rozwój innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzmocnienie jakości badań oraz pozycji krajowych jednostek naukowych w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

Dofinansowanie kierowane będzie zwłaszcza na wsparcie całego procesu powstawania innowacji od fazy inkubacji pomysłu, poprzez działalność B+R, prototypowanie, aż po wdrażanie wyników badań. Szczególny nacisk położony zostanie na współpracę w ramach konsorcjów naukowych oraz jednostek naukowych i przedsiębiorstw. Istotne znaczenie będzie miało wspieranie obszarów określonych jako inteligentne specjalizacje (krajowe i regionalne). Ze względu na wysokie ryzyko związane z realizacją innowacyjnych projektów, finansowanie badań naukowych i innowacyjności w ramach PO IR będzie opierać się, w dużej mierze, na wsparciu dotacyjnym.

¹³ *jp/pap*, www.funduszeuropejskie.gov.pl, (data dostępu 17.11.2014 r.).

¹⁴ MIR, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020, Warszawa, styczeń 2014 r.

Wsparcie adresowane będzie do: przedsiębiorstw (w szczególności MŚP), jednostek naukowych, klastrów, instytucji otoczenia biznesu (takich jak: parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, sieci aniołów biznesu, fundusze kapitałowe). W ramach tego programu nastąpi zwiększenie decentralizacji – 60 proc. funduszy strukturalnych zarządzanych będzie regionalnie. Koncentracja tematyczna będzie ukierunkowana na wsparcie celów wskazanych w Strategii “Europa 2020”. Większy nacisk zostanie położony na rezultaty oraz uwzględnianie wymiaru terytorialnego.

Środki publiczne z budżetu Unii Europejskiej, wzorem poprzedniej perspektywy, zostaną skierowane także na kapitał ludzki. **Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER)** powstał w odpowiedzi na potrzeby reform w obszarach zatrudnienia, włączenia społecznego, edukacji, szkolnictwa wyższego, zdrowia i dobrego rządzenia. Będzie też wspierał innowacje społeczne i współpracę ponadnarodową w wymienionych obszarach oraz wdrażanie w Polsce Inicjatywy na rzecz zatrudnienia osób młodych. PO WER będzie wspierać następujące obszary:

- zatrudnienie i mobilność pracowników,
- włączenie społeczne i walkę z ubóstwem,
- inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie,
- wzmacnianie sprawności i efektywności państwa¹⁵.

Dziś internet dociera już do 70% polskich domów, ale regularnie korzysta z niego tylko 59% Polaków. Korzystającym z internetu często brakuje też bardziej zaawansowanych kompetencji cyfrowych, by w pełni mogli wykorzystać potencjał nowych technologii w życiu prywatnym i zawodowym. Cyfryzacja jest także potrzebna, by usprawnić kontakty obywateli z urzędami – na razie jednak tylko co trzeci urząd w Polsce udostępnia e-usługi¹⁶. Dlatego też w nowej perspektywie utworzony został **Program Operacyjny Polska Cyfrowa (PO PC)**. Jest to nowy program krajowy (w stosunku do poprzedniej perspektywy finansowej 2007-2013). W ramach tego programu wspierane będą następujące inwestycje:

- poszerzanie dostępu do sieci szerokopasmowych,
- rozwój produktów i usług opartych na technologiach informacyjno-komunikacyjnych,
- zwiększenie zastosowania technologii komunikacyjno-informacyjnych w usługach, np. e-administracja, e-integracja, e-kultura, e-zdrowie.

¹⁵ PO WER będzie finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

¹⁶ <https://mac.gov.pl/polska-cyfrowa-po-pc>, (data dostępu 17.11.2014 r.).

Celem głównym PO PC jest wzmocnienie cyfrowych fundamentów dla społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Zgodnie z Umową Partnerstwa, za fundamenty te przyjęto: szeroki dostęp do szybkiego internetu, efektywne i przyjazne użytkownikom e-usługi publiczne oraz stale rosnący poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa. Beneficjentami programu będą: jednostki administracji rządowej oraz jednostki im podległe, jednostki naukowe, państwowe organizacje kultury, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa.

Mimo skutecznego wykorzystania funduszy dostępnych w perspektywie 2007-2013, poziom rozwoju gospodarczego pięciu polskich regionów – województwo lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie – wciąż utrzymuje się poniżej średniej UE, czyli indeksu 28.

Biorąc pod uwagę syntetyczny indeks konkurencyjności regionów UE-27, z polskich województw najmniej konkurencyjnym jest województwo warmińsko-mazurskie, które – z wartością indeksu 29 (w skali od 0 do 100) – plasuje się na 233 miejscu wśród wszystkich 271 regionów. Niewiele lepiej wypadają pozostałe województwa Polski Wschodniej, które uzyskując wartości indeksu od 31 (świętokrzyskie) do 37 (podkarpackie) znajdują się odpowiednio na pozycjach od 230 do 211. Dochodzenie do średniej unijnej wg kryterium konkurencyjności czy też PKB *per capita* postępuje wolniej niż w przypadku pozostałych polskich regionów, znajdujących się w lepszej kondycji społeczno-gospodarczej¹⁷.

W Polsce Wschodniej występuje koncentracja negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych, takich jak, słabość gospodarcza ośrodków miejskich, niska produktywność będąca wynikiem między innymi tradycyjnej struktury gospodarki, a także niskiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw i ośrodków badawczo-rozwojowych, oraz niska dostępność terytorialna (układ komunikacyjny – drogi i koleje).

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania w Umowie Partnerstwa został nakreślony ten obszar wsparcia w ramach **Programu Operacyjnego Polska Wschodnia (PO PW)**. Ten program będzie uzupełnieniem i wzmocnieniem działań prowadzonych w ramach regionalnych i krajowych programów europejskiej polityki spójności, z których finansowane będą zasadnicze przedsięwzięcia rozwojowe.

Głównym celem tego programu jest wzrost konkurencyjności i innowacyjności makroregionu Polski Wschodniej. Cel ten będzie realizowany poprzez koncentrację działań programu na:

¹⁷ Annoni P., Kozowska K., *EU regional competitiveness index (RCI) 2010*, Joint Research Centre EC; 2) *A New Regional Competitiveness Index: Theory, Methods and Findings*, DG Regio Working Paper, 2/2011.

- wsparciu w obszarze innowacyjności i B+R,
- wsparciu konkurencyjności przedsiębiorstw w szczególności w obszarze internacjonalizacji,
- wsparciu w zakresie poprawy efektywności układów transportowych miast wojewódzkich i ich obszarów funkcjonalnych,
- wsparciu w zakresie zwiększenia spójności wewnętrznej makroregionu.

Podstawę wyboru obszarów objętych wsparciem stanowi zaktualizowana Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020¹⁸, wpisująca się w najważniejsze uwarunkowania krajowe i europejskie. Cele i zakres tego programu są jednocześnie odpowiedzią na wybrane wyzwania rozwojowe nakreślone w Umowie Partnerstwa (UP) w odniesieniu do pięciu województw makroregionu. Głównymi beneficjentami programu będą: przedsiębiorcy, inicjatywy klastrowe, ośrodki innowacji, jednostki samorządu terytorialnego oraz PKP S.A.

W nowej perspektywie zagwarantowane zostały również środki finansowe na obsługę procesu wdrażania polityki spójności Unii Europejskiej w latach 2014-2020 w Polsce. **Program Pomoc Techniczna (PO PT)** zapewni środki na budowę potencjału systemu instytucji zaangażowanych w administrowanie Funduszami Europejskimi oraz na wsparcie instytucji odpowiedzialnych za realizację projektów. W ramach programu podejmowane będą też działania służące odpowiedniej promocji i informowaniu o Funduszach Europejskich możliwych do pozyskania przez Polskę w latach 2014-2020. Głównym celem programu jest zapewnienie sprawnego i efektywnego wdrażania polityki spójności w latach 2014-2020. Środki PO PT skierowane będą w szczególności do podmiotów sektora finansów publicznych, jednostek samorządu terytorialnego, partnerów społeczno-gospodarczych i organizacji pozarządowych. Do udziału w konsultacjach społecznych zaproszeni są wszyscy zainteresowani, w szczególności przedstawiciele instytucji, do których skierowane są działania programu.

Działania przyszłych programów współpracy terytorialnej (w ramach **Europejskiej Współpracy terytorialnej i europejskiego instrumentu sąsiedztwa**) będą wspierać rozwój gospodarczo-społeczny danego geograficznego obszaru poprzez m.in. wymianę *knowhow* oraz promowanie gospodarki opartej na wiedzy i działaniach innowacyjnych, inwestowanie w kapitał ludzki (działania *people-to-people*), ochronę środowiska naturalnego, wykorzystanie potencjału turystycznego, wspólne działania edukacyjne oraz kulturalne dla celów rozwojowych, współpracę instytucjonalną i wymianę doświadczeń. Priorytetem będą również działa-

¹⁸ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020 (Monitor Polski-2-Poz. 641), Warszawa 2013.

nia zmierzające do poprawy konkurencyjności obszarów, na których realizowane są programy (np. poprzez wspieranie MŚP, współpracę w ramach tzw. potrójnej helisy (ang. triple helix) – przedsiębiorcy, ośrodki naukowe badawcze oraz władze publiczne). Wspierane będą także działania z zakresu rozwoju transgranicznej infrastruktury lokalnej. Dodatkowo, we wszystkich programach transgranicznych Europejskiej Współpracy Terytorialnej oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa (EIS) istnieje duża potrzeba wspierania małych projektów promujących i ułatwiających kontakty społeczności lokalnych w zakresie m.in. wspólnego dziedzictwa kulturowego, nauki oraz mniejszości narodowych¹⁹.

Nominalnie wciąż najwięcej będziemy inwestować w infrastrukturę transportową (drogową i kolejową), ale **największy wzrost wydatków dotyczyć będzie innowacyjności i wsparcia przedsiębiorców**. Dzięki szerszej ofercie zwrotnych instrumentów finansowych (m.in. pożyczek, poręczeń) będzie można wesprzeć więcej projektów realizowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Nadal finansowane będą inwestycje w ochronę środowiska i energetykę, także projekty m.in. z dziedziny kultury, zatrudnienia, edukacji czy przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Samorządy województw będą zarządzać większą niż dotąd pulą europejskich pieniędzy. W latach 2014-2020 niemal 40 proc. środków będzie wykorzystana przez samorządy różnych szczebli. Nowy budżet to również inwestycje w miasta. Wsparcie otrzymają projekty związane z kompleksową rewitalizacją (w tym rewitalizacją społeczną), ekologicznym transportem miejskim, gospodarką niskoemisyjną. Ponadto, miasta wojewódzkie wraz z okalającymi je gminami będą realizować wspólne projekty, m.in. związane z dostępnością komunikacyjną.

Jak wynika z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej obszarów wiejskich, zidentyfikowanej w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego wiele obszarów wiejskich nie jest w dostatecznym stopniu włączona w procesy rozwojowe kraju i procesy rozwoju regionalnego. Wynika to zarówno z uwarunkowanej historycznie struktury gospodarczej tych obszarów – na znacznym obszarze Polski, w szczególności Polski centralnej, wschodniej i południowo-wschodniej.

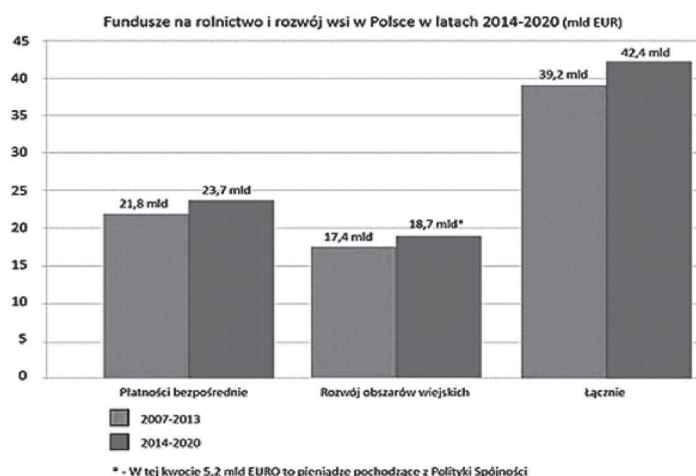
Wiele obszarów wiejskich w Polsce odczuwa negatywne tendencje w zakresie rozwoju gospodarczego i społecznego, które często wiążą się z problemami oddalenia od centrów rozwoju lokalnego i niskiego poziomu jakości życia. Występują znaczne rozpiętości w dostępie do usług publicznych²⁰.

¹⁹ http://www.ewt.gov.pl/2014_2020/documents/projekt_programu_cz_pl_2014_2020.pdf, (data dostępu 12.12.2014 r.)

²⁰ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa, 23 maja 2014 r.

W ramach środków dla rolnictwa i obszarów wiejskich dla naszego kraju przypadnie największa pula tan 42,4 mld euro i będzie to więcej niż dostaliśmy w kończącej się perspektywie, bo dotychczas na rolnictwo Polska otrzymała do dyspozycji 39,2 mld euro. Na dopłaty bezpośrednie w nowym finansowaniu przypadnie 23,7 mld euro, na **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) 2014-2020** – 13,5 mld euro. Do tego trzeba doliczyć 5,2 mld euro na realizację polityki spójności, która po raz pierwszy, aż w takiej skali, przyjdzie finansowo w sukurs obszarom wiejskim i znacząco wpłynie na ich rozwój cywilizacyjny (rys. 5.)²¹.

Rysunek 5. Fundusze unijne na rolnictwo i obszary wiejskie na lata 2014-2020



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 zatwierdzonym w dniu 12.12.2014 r.

W ramach wdrażania polityki spójności na obszarach wiejskich 1,7 mld euro zostanie przeznaczone na inwestycje w infrastrukturę wodno-kanalizacyjną i gospodarkę wodną. Kolejne 1,5 mld euro ma wspomóc rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich, a pozostałe 2 mld euro mają posłużyć rewitalizacji społecznej i infrastrukturalnej wsi²².

²¹ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, Warszawa, 12.12.2014 r.

²² Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, Warszawa, 12.12.2014 r.

Rybołówstwo i obszary morskie będą wspierane ze środków programu operacyjnego **„Rybacktwo i Morze”**, którego celem jest podnoszenie konkurencyjności sektora rybołówstwa i akwakultury, ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystania zasobów oraz wsparcie w zakresie wdrażania unijnego systemu kontroli, inspekcji i egzekwowania.

W ramach poszczególnych obszarów (celów) tematycznych środki z EFMR koncentrować się będą na wzroście produktywności i konkurencyjności sektora rybackiego (modernizacja i wzrost innowacyjności sektora rybackiego), wzroście jakości kapitału ludzkiego, społecznego i zatrudnienia oraz przedsiębiorczości sektora rybackiego, ochronie środowiska i adaptacji do zmian klimatu (ochrona jakości wód). Z Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego przyznano Polsce ponad 531 mln euro, co wraz z wkładem z budżetu krajowego (ok. 179 mln euro) daje ok. 710 mln euro. Oznacza to, że nasz kraj jest w czołówce państw, które otrzymały najwięcej środków – alokacja ta stanowi jedną z 4 najwyższych w Unii Europejskiej. Polska plasuje się tuż za Hiszpanią, Francją i Włochami²³.

Europejski Fundusz Morski i Rybacki (EFMR) wspierał będzie cele nowej wspólnej polityki rybołówstwa (WP Ryb) oraz zintegrowanej polityki morskiej (IMP). Oba fundusze (rolny i rybacki) wspierać będą, podobnie jak obecnie, nie tylko sektor rolny i rybacki, lecz również działania środowiskowe oraz szeroko pojęty rozwój lokalny na obszarach wiejskich i zależnych od rybactwa, obejmujących – dywersyfikację gospodarczą, przedsiębiorczość, ograniczenie ubóstwa itd. Nastąpi zwiększenie dopasowania terytorialnego tych działań poprzez zapewnienie wpływu władz regionalnych na programowanie i wdrażanie tych działań. Z poziomu krajowego zasadniczo będą realizowane działania dotyczące bezpośrednio sektora rolnego i rybackiego.

W nowym okresie programowania dużą wagę przywiązywać się będzie do rozwoju terytorialnego. Dotyczy to głównie lepszego wykorzystania ukrytych zasobów (w tym także zasobów ludzkich). Zakłada się wielopoziomowe zarządzanie, współpracę partnerów, ich sieciowanie oraz decentralizację środków. Szczególnie istotny stał się w nowej perspektywie wymiar terytorialny prowadzonych działań oraz tworzenie własnych strategii rozwoju, zakładających wykorzystanie potencjałów każdego regionu, w tym tych związanych z inteligentną specjalizacją/ inteligentnymi specjalizacjami (ang. smart specialization (s)). Można stwierdzić, że podejście terytorialne (regionalne) powinno dominować nad sektorowym w nadchodzących latach 2014-2020. Wprowadzony został również kontrakt terytorialny zawierany pomiędzy rządem i samorządem.

²³ <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/uchwala-w-sprawie-przyjecia-projektu-programu-operacyjnego-rybacktwo-i-morze.html>, (data dostępu 12.11.2014 r.).

W okresie programowania 2014-2020 w Polsce występują dwie kategorie regionów: Mazowsze, jako region lepiej rozwinięty (*more developed region*) oraz pozostałych 15 województw, jako regiony słabiej rozwinięte (*less developed region*). Podział polskich regionów na te dwie kategorie wynika wprost z zasad rozporządzenia ramowego – 1303/2013, ustanawiającego – w zależności od poziomu PKB na mieszkańca w relacji do średniej unijnej – odmienne zasady programowania, tj. odmienne poziomy koncentracji tematycznej, różne poziomy dofinansowania UE na poziomie osi priorytetowych czy też inne zasady ustalania alokacji. Dodatkowo, zgodnie z przyjętymi w 2013 r. wytycznymi KE ws. pomocy regionalnej w latach 2014-2020 (ang. *RAG*), w nowym okresie programowania województwo mazowieckie opuści kategorię regionów „a” i w związku z tym zaostreniu ulegną zasady udzielania w tym województwie pomocy regionalnej.

Zaliczenie województwa mazowieckiego do najlepiej rozwiniętych regionów UE ma jedynie charakter statystyczny wynikający z dominującej w skali całego kraju pozycji stolicy tego województwa, tj. Warszawy, będącej jednocześnie stolicą całego kraju. Mając na względzie rzeczywistą sytuację rozwojową województwa mazowieckiego na tle kraju, największe zróżnicowania rozwojowe w tym województwie i jednocześnie znaczący potencjał rozwojowy samej metropolii warszawskiej Rząd Rzeczypospolitej Polskiej zdecydował, na podstawie art. 93 rozporządzenia ramowego, o zminimalizowaniu negatywnych skutków zakwalifikowania tego regionu do regionów lepiej rozwiniętych poprzez zwiększenie jego alokacji o pełne 3%²⁴. Zwiększona decentralizacja w nowej perspektywie znalazła potwierdzenie w podziale środków na programy krajowe i regionalne (rys. 6.).

Jak wynika z powyższego samorządy województw będą zarządzać większą niż dotąd pulą europejskich pieniędzy. W latach 2007-2013 ok. 25% wszystkich środków było wdrażanych przez samorządy, obecnie będzie to niemal 40%. Nie oznacza to jednak całkowitej decentralizacji, ponieważ nadal istnieje uzasadnienie dla interwencji z poziomu krajowego, dotyczy to m.in. reform systemowych czy infrastruktury o znaczeniu lub zasięgu krajowym.

²⁴ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa, 23 maja 2014 r., s. 50.

Rysunek 6. Mapa podziału środków dla polskich regionów w perspektywie 2014-2020



* Mazowsze jako region przejściowy otrzyma 2,08 mld euro w ramach programu regionalnego. Ponadto 1,7 mld euro dostępne będzie dla beneficjentów z tego województwa w programach krajowych. Będą oni mogli także korzystać ze środków Funduszu Spójności, które są zarządzane z poziomu krajowego.

Źródło: <https://www.google.pl/search?q=mapa+podzia%C5%82+%C5%9Brodk%C3%B3w+unijnych+na+regiony+w+Polsce&biw=1024&bih=509&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Sg2OVM-0IZLW7AbExIHYAQ&ved=0CB8QsAQ>,
(data dostępu 12.12.2014 r.)

3. Zmiany i uproszczenia nowej perspektywy

Obszary strategicznej interwencji ujęte w dokumentach programowych nowej perspektywy to²⁵:

- miasta wojewódzkie i ich obszary funkcjonalne,
- średniej wielkości miasta wymagające rewitalizacji,
- obszary wiejskie o najniższym poziomie dostępu mieszkańców do dóbr i usług koniecznych do rozwoju,
- Polska Wschodnia,
- obszary przygraniczne,

²⁵ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2022, Regiony, miasta, obszary wiejskie, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r.

- obszary narażone na ryzyko powodzi,
- Żuławy,
- strefa przybrzeżna.

Wsparciem z budżetu 2014-2020 zostanie objęte 18 miast wojewódzkich wraz ze swoimi obszarami funkcjonalnymi, stanowiących centra rozwoju gospodarczego kraju i regionów²⁶. Ośrodki pełnią także ważne funkcje metropolitalne: administracyjne, społeczne, naukowe, kulturalne i inne. Są one również centrami przyciągającymi kapitał materialny i ludzki. Międzynarodowa ranga najważniejszych ośrodków miejskich jest istotnym miernikiem ogólnej pozycji kraju w skali kontynentu, jak i w skali globalnej. Pod tym względem polskie miasta i otaczające je obszary w znacznej mierze ustępują miastom i regionom europejskim, zwłaszcza krajów Europy Zachodniej i Północnej. Na ich tle główne ośrodki miejskie w Polsce cechuje niedostatek rozwoju funkcji metropolitalnych. Według klasyfikacji ESPON²⁷ żadne z polskich miast nie zasłużyło na miano „lokomotywy Europy” czy też „silnego MEGA”. Jedynie Warszawa została sklasyfikowana jako „potencjalne MEGA” a siedem innych miast jako „słabe MEGA”. Problemem największych ośrodków miejskich Polski jest ponadto brak lub słaba koordynacja zarządzania na miejskich obszarach funkcjonalnych, w szczególności tych największych. Problem ten pogłębia rosnąca migracja ludności.

Nowy budżet to również inwestycje w miasta średniej wielkości. Wsparcie otrzymają projekty związane z kompleksową rewitalizacją (w tym rewitalizacją społeczną), ekologicznym transportem miejskim, gospodarką niskoemisyjną.

Nowością nowej perspektywy jest ujęcie w jednym dokumencie²⁸ (w celu lepszej koordynacji), funduszy polityki spójności, Wspólnej Polityki Rolnej oraz Wspólnej Polityki Rybołówstwa. Zgodnie z Umową Partnerstwa fundusze zostaną zainwestowane w te obszary, które w największym stopniu przyczynią się do rozwoju Polski.

²⁶ zgodnie z *KSRR* w 2007 obszary funkcjonalne miast wojewódzkich generowały ok. 51% krajowego PKB.

²⁷ Atlas Europejskiej Sieci Obserwacyjnej Rozwoju Terytorialnego i Spójności Terytorialnej (ESPON), Struktura terytorium Europy, październik 2006.

²⁸ Tym dokumentem jest rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006.

Najbliższa dekada będzie kluczowa dla rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Konieczne będzie przeprowadzenie niezbędnych reform związanych z polityką równoważenia finansów publicznych i zwiększania oszczędności, przy jednoczesnym wsparciu działań prorozwojowych. Przesunięty zostanie środek ciężkości z działań skierowanych przede wszystkim na likwidowanie największych barier rozwojowych – tj. odrabianie zaległości infrastrukturalnych, na działania wspierające rozwój oparty na innowacyjności, edukacji i impecie cyfrowym.

Biorąc pod uwagę analizowane wyżej uwarunkowania, wynikające zarówno z poziomu europejskiego, jaki krajowego, celem konsekwentnie realizowanym w ramach nowej perspektywy finansowej 2014-2020 powinno stać się oparcie rozwoju na innowacyjności, impecie cyfrowym i edukacji, przy jednoczesnym likwidowaniu istniejących barier rozwojowych: Sprzyjać tym założeniom będzie 11 celów tematycznych, które będzie realizowała Polska.

Opis interwencji w ramach celów tematycznych opiera się na wypracowanej w procesie ewaluacji *ex ante* dokumentu, logice opartej o rezultaty. W ramach każdego celu tematycznego zdefiniowano cel szczegółowy interwencji oraz oczekiwane rezultaty pierwszego i niższych rzędów, odpowiadające na zidentyfikowane w części diagnostycznej wyzwania.

Te cele tematyczne to²⁹:

- badania i działalność innowacyjna,
- technologie informacyjno-komunikacyjne,
- konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw (MSP),
- przejście na gospodarkę niskoemisyjną,
- dostosowanie do zmian klimatycznych oraz zapobieganie ryzyku i zarządzanie nim,
- ochrona środowiska i efektywne wykorzystywanie zasobów,
- zrównoważony transport oraz usuwanie wąskich gardeł w kluczowych infrastrukturach sieciowych,
- promowanie zatrudnienia i wspieranie mobilności siły roboczej,
- integracja społeczna i zwalczanie ubóstwa,
- edukacja, poszerzanie umiejętności i ustawiczne kształcenie,
- kreowanie możliwości instytucjonalnych oraz efektywna administracja publiczna³⁰.

²⁹ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa 23 maja 2014 r.

³⁰ Elementy wspólnych ram strategicznych na lata 2014-2020 Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Fundusz Spójności, Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju. Obszarów Wiejskich oraz Europejski Fundusz Morski i Rybacki, SWD (2012) 61 final.

W porównaniu z systemem Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, większy jest poziom złożoności koordynacji w ramach systemu UP, co wynika z kilku czynników³¹:

- objęcie Umową Partnerstwa trzech polityk unijnych: poza polityką spójności również polityki rozwoju obszarów wiejskich w ramach WPR oraz WPRyb, a także innych unijnych polityk i instrumentów;
- istnienie nowego pełnego systemu dokumentów strategicznych odnoszących się do krajowej polityki rozwoju, z którymi UP jest ściśle powiązana;
- wprowadzenie do systemu UP nowych elementów takich jak:
 - * mechanizm warunkowości, oznaczający powiązanie finansowania w ramach UP z realizacją właściwych przedsięwzięć w ramach odpowiednich polityk krajowych,
 - * dwufunduszowe programy regionalne, wymagające odpowiedniej koordynacji pomiędzy funduszami w ramach RPO oraz pomiędzy RPO i programem(-ami) krajowym w ramach EFS i EFRR,
 - * wskaźniki dotyczące (wybranych) efektów rzeczowych interwencji, z którymi powiązane są, wynikające z regulacji, konsekwencje finansowe (zwłaszcza podział rezerwy wykonania); co oznacza konieczność koordynacji pomiędzy programami zaangażowanymi w osiąganie danych wskaźników.

Na podstawie dostępnych dokumentów można stwierdzić, że kierunki wsparcia w nowej perspektywie finansowej 2014-2020 w znacznej części będą kontynuacją okresu programowania (2007-2013). Zmiany dotyczą przygotowywania dokumentów programowych i ich wdrażania oraz współfinansowania z budżetu UE najważniejszych polityk w tym Wspólnej Polityki Rolnej (WPR), Wspólnej Polityki Rybołówstwa (WPRyb) i Polityki Spójności (PS).

Na poziomie wdrażania, zasadniczą zmianą w stosunku do obecnego okresu programowania jest wprowadzenie tzw. Wspólnych Ram Strategicznych dla Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR), Funduszu Spójności finansujących Politykę Spójności, Wspólną Politykę Rolną i Wspólną Politykę Rybacką. Zakłada się wspólne: planowanie, programowanie, monitorowanie, ewaluację oraz realizację celów tematycznych

³¹ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa, 23 maja 2014 r.

ukierunkowanych na rezultaty. Kwestie te reguluje, wspomniane już wcześniej, rozporządzenie Komisji Europejskiej 1303/2013, w skrócie nazywanym rozporządzeniem Wspólnych Ram Strategicznych (WRS).

Kolejnym nowym elementem programowania będzie możliwość łączenia kilku celów tematycznych i funduszy na poziomie osi priorytetowych do wysokości 20% wkładu unijnego do programu tzw. wielofunduszowość. Nowym rozwiązaniem będzie także wprowadzenie wymogu przeznaczania określonych środków finansowych na poszczególne obszary tematyczne. tzw. *ring fencing*, który jest powiązany z podstawowymi wskaźnikami Strategii "Europa 2020"³².

Środki, które będą dostępne dla Polski w ramach funduszy WRS w latach 2014-2020 zostaną przeznaczone nie tylko na inwestycje o długofalowym charakterze (tworzących podstawy pod zrównoważony i długotrwały rozwój, konkurencyjność i innowacyjność gospodarki czy kreatywność społeczeństwa). Ze względu na wciąż odczuwalne negatywne efekty kryzysu finansowo-ekonomicznego, konieczne będzie również wsparcie w zakresie krótkookresowych czynników wzrostu (odpowiedź na kryzys czy niwelujących wahania cyklu koniunkturalnego). W nowym okresie programowania, zdecydowanie większy nacisk położony zostanie na zintegrowane interwencje ukierunkowane terytorialnie (*place-based approach*). Zintegrowane podejście terytorialne dotyczy lepszego wykorzystania ukrytych lub niewłaściwie wykorzystywanych zasobów (w tym także zasobów ludzkich) oraz specjalizacji terytoriów w regionach o różnym poziomie rozwoju.

W nowej perspektywie podatek VAT, w projektach dofinansowanych z Funduszy Europejskich, będzie kosztem kwalifikowalnym, co oznacza utrzymanie możliwości jego refundacji. Utrzymany zostanie także poziom dofinansowania unijnego w wysokości 85 proc. (dla regionów mniej rozwiniętych) oraz 80 proc. dla Mazowsza.

Należy pamiętać, że oczekiwania wobec perspektywy finansowej 2014-2020, pod kątem osiągania zaplanowanych rezultatów, są dużo większe niż w ramach poprzednich perspektyw. Kryzys finansowo-ekonomiczny oraz słabsze, od oczekiwań, efekty Strategii Lizbońskiej sprawiły, że duży nacisk został położony na wartość dodaną inwestycji współfinansowanych z budżetu unijnego i ich zna-

³² Pułapy finansowe (*ring fencing*) przedstawione w projektach rozporządzeń oznaczają m.in:

* zwiększenie wsparcia na badania i rozwój, przedsiębiorczość i gospodarkę niskiemisyjną -50% środków EFRR,

* zwiększenie wsparcia na działania związane z włączeniem społecznym i ograniczeniem ubóstwa -20% środków EFS. Jest to około 32% środków polityki spójności.

czenie w osiąganiu wspólnych celów rozwojowych. Fundusze WRS są obecnie postrzegane jako główne unijne instrumenty realizacji nowej strategii na rzecz wzrostu i zatrudnienia "Europa 2020"³³.

Główne elementy Strategii "Europa 2020" wyrażone są za pomocą 5 wskaźników, które mają być realizowane w ramach 7 inicjatyw przewodnich³⁴. Każde państwo członkowskie zobowiązało się do ich realizacji (cele unijne zostały przełożone na cele wyznaczone indywidualnie dla każdego państwa) wykorzystując do tego polityki unijne, jak i krajowe.

Jednym z głównych założeń przedstawionych przez KE jest zmniejszenie obciążeń administracyjnych dla beneficjentów, poprzez zdecydowane odejście od dokumentów papierowych na rzecz e-zarządzania, szerszy dostęp do uproszczonej struktury kosztów, ograniczenie ilości kontroli i audytów dla projektów mniej ryzykownych, prostsze i bardziej zharmonizowane kryteria kwalifikowalności oraz krótsze okresy przechowywania dokumentacji³⁵.

Okres programowo-finansowy 2014-2020 będzie dla Polski trudniejszy od poprzedniego, szczególnie na poziomie wdrażania. Otrzymamy bowiem więcej środków na wsparcie ważnych procesów rozwojowych niż w okresie 2007-2013.

W nowej perspektywie finansowej zasadniczo zmieni się europejski system programowania i wykonania budżetu UE. Najważniejsza zmiana polega na przyjęciu do finansowania 11 celów tematycznych, ustalonych na podstawie Strategii „Europa 2020”, która ukierunkowana jest na rezultaty. Również zasady pozyskiwania wsparcia w nowej perspektywie finansowej dla różnych kierunków wsparcia, w tym w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, nakierowane są na rezultaty³⁶.

³³ Komisja Europejska, Bruksela, 3.3.2010 kom (2010) 2020 wersja ostateczna, Komunikat Komisji Europa 2020, strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

³⁴ W ramach inteligentnego wzrostu gospodarczego mamy więc Europejską agendę cyfrową, Unię innowacji oraz Mobilną młodzież. Zrównoważony wzrost gospodarczy będzie realizowany przez dwie inicjatywy: Europa efektywnie korzystająca zasobów oraz Polityka przemysłowa w erze globalizacji. Wzrost gospodarczy sprzyjający włączeniu społecznemu ma być realizowany przez Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia oraz Europejski program walki z ubóstwem.

³⁵ Komisja Europejska, Uproszczenie Polityki Spójności na lata 2014-2020, luty 2012.

³⁶ Komisja Europejska, Uproszczenie Polityki Spójności na lata 2014-2020, luty 2012.

Podsumowanie

Nastawienie na rezultaty oraz zalecone przez Komisję Europejską zmiany i uproszczenia (Polska przyjęła w całości zaproponowane zmiany) w systemie wdrażania w nowej perspektywie, powinny przyczynić się do bardziej racjonalnego i efektywnego wykorzystania przyznanych Polsce środków.

Literatura i źródła

1. Annoni P., Kozowska K. (2011); *EU regional competitiveness index (RCI) 2010*, Joint Research Centre EC,;2) *A New Regional Competitiveness Index:Theory, Methods and Findings*, "DG Regio Working Paper", 2.
2. Atlas Europejskiej Sieci Obserwacyjnej Rozwoju Terytorialnego i Spójności Terytorialnej (ESPON), Struktura terytorium Europy, październik 2006;
3. Elementy Wspólnych Ram Strategicznych na lata 2014-2020 Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Fundusz Spójności, Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju. Obszarów Wiejskich oraz Europejski Fundusz Morski i Rybacki, SWD (2012) 61 final.
4. *Extra-budgetary commitments and guarantees covered by the EU budget*, materiały robocze komisji ds. wyzwań politycznych w Parlamencie Europejskim, europa.eu, [data dostępu: 20.10.2014];
5. Garriga-Polledo S., *Sprawozdanie w sprawie inwestowania w przyszłość – nowe wieloletnie ramy finansowe (WRF) na rzecz Europy konkurencyjnej, zrównoważonej i sprzyjającej integracji społecznej*, Parlament Europejski 2010/2211 (INI);
6. Lidwa W. (2010); *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

Akty prawne

1. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014 -2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa, 23 maja 2014 r.;
2. Komisja Europejska, Bruksela, 3.3.2010 kom(2010) 2020 wersja ostateczna, Komunikat Komisji Europa 2020, strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu;
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006;
4. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1300/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Funduszu Spójności (**FS**) i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1084/2006;
5. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (**EFRR**) i przepisów szczególnych dotyczących celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” oraz w sprawie uchylenia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006;

6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1304/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego (**EFŚ**) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1081/2006;
7. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005;
8. Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020;
9. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Trzecia fala nowoczesności Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Warszawa, 11 stycznia 2013 r.;
10. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-202, Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r.;
11. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, Warszawa 12.12.2014 r.;
12. Komisja Europejska, Uproszczenie Polityki spójności na lata 2014-2020, luty 2012;
13. MIR, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014 – 2020, Warszawa, styczeń, 2014 r.;
14. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, 2014-2020, (Projekt);
15. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020 (Monitor Polski – 2 – Poz. 641), Warszawa 2013;
16. Zalecenie Rady z dnia 10 lipca 2012 r. w sprawie Krajowego Programu Reform Polski z 2012 r. (2012/C 219/19), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 24.7.2012;
17. Komisja Europejska, Uproszczenie Polityki Spójności na lata 2014-2020, luty 2012.

Strony internetowe

1. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1200_pl.htm ;
2. http://bwc.org.pl/?page_id=2693 ;
3. http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie_2014_2020/strony/start.aspx ;
4. https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_003.pdf ;
5. *jp/pap*, www.funduszeuropejskie.gov.pl ;
6. <https://mac.gov.pl/polska-cyfrowa-po-pc> ;
7. <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/uchwala-w-sprawie-przyjecia-projektu-programu-operacyjnego-rybactwo-i-morze.html>;
8. <https://www.google.pl/search?q=mapa+podzia%C5%82+%C5%9Brod%C3%B3w+unijnych+na+regiony+w+Polsce&biw=1024&bih=509&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Sg2OVM-0IZLW7AbExIHYAQ&ved=0CB8QsAQ>

Mykhailo O. Vergun

SPOSOBY ZWIĘKSZENIA POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO SZKÓŁ WYŻSZYCH

[**słowa kluczowe.** szkolnictwo wyższe, warunki społeczno-ekonomiczne w gospodarce rynkowej, potencjał inwestycyjny, czynniki rozwoju, źródła finansowania, optymalizacja wielozadaniowa, środki trwałe]

Streszczenie

W niniejszej pracy omówione są sposoby zwiększające efektywność procesów zwiększania potencjału inwestycyjnego szkół wyższych poprzez optymalizację źródeł finansowania, biorąc pod uwagę cechy nowoczesnego społeczeństwa i sytuację ekonomiczną na Ukrainie.

METHODS OF UNIVERSITIES INVESTMENT POTENTIAL IMPROVEMENT

Aiming at efficient implementation of investment potential of higher education institutions, taking into account social and economic systems, the latter systems conduct their investment activity which is subject to the goals and objectives of the operational nature. This activity meets the generally accepted approach to this process - as an attachment to different types of resources in order to obtain the planned effects in the future. Such notion as investment potential of the social and economic system appears in connection with investment activities, which totals its investment options used to achieve the objectives of its investment strategy [5]. Successful implementation of this strategy should facilitate the acquisition of competitive advantage by a university in the market, and comply with the requirement of a steady increase of the total market value of the assets [2;3]. In accordance with a modern point of view investment potential of the socio-economic system is accompanied by the following elements:

investment funds;
investment information;
human resources;
investment plans and projects [2;3;4;5].

The most important feature of investment resources is that investment activities are financed for account of these resources. Therefore, investment potential can be viewed as a subsystem of its economic potential and its financial resources.

Despite of the fact that the notion ‘investment potential of the socio-economic system’ is well-known, there are a lack of information about it in many textbooks and dictionaries i.e it is not extended to higher education institutions (HEIs). In many scientific works the term ‘investment potential of the social and economic system’ is used with regard to countries, regions, industries and other businesses. This concept is widespread in evaluating the potential of certain assets, financial market instruments and certain financial and commodity markets [2;3].

This situation requires the integrated approach to the study of the concept of ‘investment potential of a HEI’ in order to both bring it in the ordered system of relationships and determine its impact on the competitiveness and relevance of higher education in Ukraine.

Problems of improvement of the processes of the economic potential of business entities managing by means of development and implementation of targeted strategies for effective management have been researched by many Ukrainian and foreign scholars. Among them are the works of A. I. Amoshy, V. M. Andriyenka, G. P. Basharina , I. A. Blank, G. Breili, V. M. Heyts, I. M. Gryshchenko, A. P. Grechan, N. G. Danilochkyna, M. P. Denisenko, K. Drury, V. Zaruba, I. S. Kalenyuk, L. I. Mikhailov, S. Mayers, O. I. Pushkar, T. E. Unkovsky, N. G. Chumatchenko, A. D. Sheremet.

However issues related to the study of the investment potential of a university as a part of the economic potential of the current social and economic conditions of Ukraine’s economy have not been sufficiently considered, which determines the relevance and the goals of the current paper.

The specificity of a contemporary Ukrainian university functioning shows that the bulk of its investment resources is directed to the acquisition of fixed assets which are used for the provision of educational services and research activities. In this context, one of the most important components of a university investment potential management is formation of the optimal structure of fixed assets sources of financing.

The analysis revealed several approaches to the determination of the optimal structure of sources of financing. Among them is the ranking of sources of financing by the following criteria [1;4;5;6]:

- by the degree of their value increase;
- by the structure of formed capital;
- by the average cost of capital;
- by the profitability of own capital;
- by the level of financial risk etc.

In order to maintain the existing competition universities need to evaluate their competitive advantages, strengths and weaknesses for investment activities. Therefore, in the current study it has been decided that the optimal structure of sources of financing should be formed simultaneously by several criteria, which is eventual by means of the methods of multi-criterion optimization utilising.

Since in the present social and economic conditions of the functioning the main objective of a university financing is to develop sufficient funds, so compliance of existing sources of financing with investment needs of the university will be used as the primary criterion of sources of financing optimization.

Hence it is advisable to conduct a preliminary screening of alternative on the basis of this criterion.

Based on the conducted analysis we assume that the total amount V of obtained funds for universities amounts to:

$$V = \sum_{i=1}^n I_i,$$

where I_i - the amount of money received from the i -th source of financing.

Therefore the goals of the second order, which contribute to the qualitative performance of the main goals can be formulated. A certain evaluation criterion should meet a specific goal. The goals may be introduced as follows:

- minimization of the term for funds employment;
- minimization of the cost of funds employment;
- compliance of the structure of sources of financing with targeted financial structure of the university.

The following is the list the goals of the second order considered more thoroughly.

Minimization of the term for funds employment. Employment of funds for universities, especially from the outside, is a long process. Therefore,

the following important criterion of costs formation efficiency can be highlighted – the rapid obtaining of financing i.e in a short term. A special feature of the short term for fund employment is that it consists of several time intervals characterizing timing of funds raising from specific sources. In fact this term can be represented as follows:

$$t = t_{n_1} - t_0,$$

where

t - actual time associated with the funds employment;

t_{n_1} - the day (the date) of receive funds from the last source of financing;

t_0 - the starting point (the date), the beginning of sources of financing search.

Minimization of the cost of funds employment. The total cost of funds employment equals the average cost of capital. The total cost of funds employment from a source of financing is the average cost of capital:

$$C_{avg} = \sum (K_{D_i} \times C_i),$$

where

C_{avg} - the average cost of capital;

K_{D_i} - a part of the i -th source of financing in total funding;

C_i - the cost of i -th source of financing, %.

Compliance of the structure of sources of funding with targeted financial structure of the university. For this purpose, such criterion as a share of equity capital has been selected. This criterion is directly related to the financial capital structure of the university. The target capital structure is determined by calculating the structure that has been developed in the university. The basis of this criterion is the benchmark, which must be met by the financial structure of the employed funds, which aims not at worsening of the existing capital structure of the university. A part of own sources in total amount of sources involved can be represented as follows:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n I_{BK_i}}{\sum_{i=1}^n I_{\Pi K_i} + \sum_{i=1}^n I_{BK_i}},$$

where $\sum_{i=1}^n I_{BK_i}$ - total sources of financing that can be related to the equity capital of the university;

where $\sum_{i=1}^n I_{IK_i}$ - total sources of financing that can be related to the loan capital of the university.

Compliance of structure of sources of financing with target financial structure of the capital can be represented as the RMS deviation of the actual structure from the target one:

$$\sigma = \sqrt{(S_\phi - S_u)^2},$$

where

σ - RMS deviation of the actual structure from the target one of the university;

S_ϕ - actual structure of sources of financing;

S_u - target structure of sources of financing.

When formalizing any model of optimization, the indispensable condition is its directivity, which in general may involve maximization or minimization of the result. Consequently it is expedient to determine the directivity of the above-mentioned criteria of capital assets sources of financing optimization.

The amount of the university's capital assets sources of financing must be equal to a certain need for funds. At the same time insufficient amount indicates the ineffectiveness of the policy of funding in the university, so for this criterion it is advisable to consider the best of its maximum value.

Both criteria of minimization of the term for funds employment and minimization of the cost of funds employment are explicitly focused on minimization.

Criteria of compliance of the structure of sources of funding with the target financial structure of the university recognizes that the optimal alternative is the one that has the least squared deviation from the target structure of sources of the university financing.

The task of optimization is to choose a single alternative (a combination of sources of financing) with a plurality of acceptable alternatives (all possible combinations of sources of financing) X , which meets the policy of the university's capital assets sources of financing. The formalized model of multi-objective optimization of the sources of funding structure is as follows:

$$\begin{cases} y_v = f_v(x) \rightarrow \max \\ y_t = f_t(x) \rightarrow \min \\ y_c = f_c(x) \rightarrow \min \\ y_s = f_s(x) \rightarrow \min \\ x \in X, \end{cases}$$

where

$y_v = f_v(x)$ - the objective function of optimization of funding;

$y_t = f_t(x)$ - the objective function of optimization of the time needed for funds raising;

$y_c = f_c(x)$ - the objective function of optimization of the cost for funds raising;

$y_s = f_s(x)$ - the objective function of optimization of the structure of financing;

X - set of feasible alternatives;

x - another alternative.

The given approach allows to simultaneously introduce multiple criteria of constraints. The implementation of the method assumes that it is possible to set levels where the value of the corresponding objective functions can be considered satisfactory. Since the levels that are set may be unreachable at the same time, the procedure of intensive correction to achieve acceptable set of alternatives is added to the method.

The suggested methods of the structure of sources of the university's fixed assets financing optimization can reasonably select existing financing options through various sources, including essential ones for effective financing policy options:

the funding;

the time needed for funds raising;

the cost of financing;

the structure of sources of financing.

The methods of multi-objective optimization of sources of financing will contribute to a reasonable decision-making with respect to the formation of fixed assets of the university, which will result in an increase of its investment potential.

References

- 1 Дропа Я. Б. (2005); *Оптимізація джерел формування оборотного капіталу за критерієм мінімізаційного вартості та фінансових ризиків*, / Я. Б. Дропа // Вісник Львівської держ. фін. Акад. : зб. наук. праць. - Львів: ЛДФА, № 8, Сер. : Економічні науки., С. 365-371.

- 2 Должанский И. З., Загорина Т. О., Удачных О. О., Герасименко И. М., Ращупкина В. М. (2006); *Управление потенциалом предприятия: Учебное пособие*, - К.: Центр учебной литературы. - 362 с.
- 3 Динисенко М. П., Михайлова Л. І., Грищенко І. М. (2008); *Інвестиційноінноваційна діяльність: теорія, практика, досвід*: Монографія. - 1050 с.
- 4 Зубков С. О. (2009); *Теоретичні аспекти визначення політики фінансування необоротних активів суб'єктів господарювання*, / С. О. Зубков, А. О. Колесник // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. - Харків: ХДУХТ, - Вип. 2 (10) - Ч. 1., С. 335-342.
- 5 Каленюк І. С. (2005); *Економіка освіти: Навч. посіб.* К.: Знання України. - 136-181 с.
- 6 Марченко А. А. (2002); *Аналіз джерел формування фінансових ресурсів* / А. А. Марченко // Фінанси України, № 9. - С. 102-108
- 7 Тимофеева Ю. В. (2009); *Оценка экономического потенциала организации: финансово-инвестиционный потенциал*, / Ю. В. Тимофеева // Экономический анализ: теория и практика - № 1 (130). С. 43-53.

PRAWO I ZARZĄDZANIE

Stanisław Sudoł

PODSTAWOWE PROBLEMY STOJĄCE PRZED NAUKAMI O ZARZĄDZANIU

[**słowa kluczowe:** terminologia, zarządzanie, rządzenie, administrowanie, dowodzenie, przewodzenie]

Streszczenie

W pracy dokonano analizy występujących w literaturze nauk o zarządzaniu, różnych nieuprawnionych przypadków wykorzystywania terminu zarządzanie do określania sytuacji nie mających nic lub niewiele wspólnego z tym pojęciem. Zwrócono uwagę, że zarządzanie jest pojęciem węższym od kierowania i nie jest też synonimem takich pojęć jak rządzenie, administrowanie, dowodzenie, przewodzenie etc. Ponieważ nauki o zarządzaniu klasyfikowane są w Polsce w obszarze nauk społecznych, ale w dwóch dziedzinach nauki – naukach ekonomicznych oraz naukach humanistycznych, to jeżeli będziemy dążyli, aby nauki o zarządzaniu uzyskały tak jak w krajach anglojęzycznych „*management sciences*” status samodzielnej nauki, to musimy doprowadzić do konsolidacji wszystkich nurtów związanych z zarządzaniem.

* * *

Zarządzanie może być rozpatrywane jako praktyka, nauka i jako sztuka. Jeżeli zgodzimy się z rozumieniem zarządzania jako kierowania zespołowymi działaniami ludzi (problem ten omawiam dalej), to możemy stwierdzić, że z zarządzaniem mamy do czynienia od zarania dziejów, od organizowania przez człowieka pierwotnego polowania na grubego zwierza. Czy to polowanie, jak również budowanie piramid w starożytnym Egipcie, gigantycznego muru chińskiego i strzelistych gotyckich katedr w Europie byłoby niemożliwe bez planowania, organizowania i kontroli, a przecież te trzy typy działań, plus motywowanie, uważane są do dziś za istotę zarządzania.

Początki nauk o zarządzaniu¹ widzi się na początku XX wieku. Przyspieszenie ich rozwoju jest widoczne w latach 30-tych i w okresie po II wojnie światowej, zwłaszcza od lat 60-tych. Są to bardzo młode nauki w stosunku do innych dyscyplin naukowych, młode ale ważne. Powszechnie praktykę zarządzania widzi się jako podstawowy czynnik rozwoju gospodarczego i społecznego. Nauka zarządzania powinna pomagać tej praktyce, bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do jej racjonalizacji.

Mówi się też i pisze o zarządzaniu jako o sztuce, co wiąże się z takimi przymiotami człowieka, który zarządza, jak: posiadanie wybitnych zdolności, dużej wyobraźni oraz intuicji, a także umiejętności współpracy z ludźmi. Dzięki tym zdolnościom zarządzający może tak wspaniale zarządzać, że można go uznać za menedżera-artystę, tak jak np. będąc rzemieślnikami szewc, kowal czy fotograf mogą dochodzić do mistrzostwa w swojej pracy.

Zarządzanie rozpatruję tu jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości w funkcjonowaniu organizacji (instytucji) życia gospodarczego lub społecznego, w której formułuje się teorie, które tłumaczą określoną dziedzinę rzeczywistości i/lub dostarcza projekty do zastosowania, pomagając tę rzeczywistość racjonalizować. Rozwój gospodarczy i, szerzej – cywilizacyjny, wzmagają popyt na produkty tych nauk, gdyż na skutek wielu okoliczności, co można skrótowo określić wzrostem złożoności świata, zarządzanie staje się coraz bardziej trudne. Samo doświadczenie nawet najbardziej uzdolnionych menedżerów już dziś nie wystarcza. Zarządzanie stało się obecnie jednym z najważniejszych czynników rozwoju.

Wszystkie nauki, w tym nauki o zarządzaniu, aby nie groziła im stagnacja, muszą się rozwijać, rozwiązywać stojące przed nimi problemy, powiększać i pogłębiać swoją wiedzę, stając się coraz bardziej przydatne.

Pierwszym problemem, który stoi przed naukami o zarządzaniu, jest doprowadzenie do tego aby powszechne było jednakowe rozumiane, a zwłaszcza przez pracowników naukowych, pojęcia zarządzania. Określenie „zarządzanie” jest używane w bardzo różnych kontekstach znaczeniowych.

¹ Określenie „nauki o zarządzaniu” figuruje w oficjalnym polskim wykazie dyscyplin naukowych, gdy jeszcze relatywnie niedawno mówiło się o „nauce organizacji i zarządzania”, nie dopatrując się w tym ułomności logicznej, gdyż przecież wszyscy lub prawie wszyscy powtarzaliśmy za Fayolem, że organizowanie jest jedną z funkcji zarządzania. Nauki te podaje się także w liczbie pojedynczej jako „nauka o zarządzaniu”. Kwestii tej nie analizuję w tym artykule, traktując je jako synonimy, choć można by przytoczyć argumenty zarówno za jedną jak i za drugą nazwą.

Tadeusz Oleksyn² powiedział, że obecnie zarządza się wszystkim. Podam przykłady wzięte z różnych publikacji, czym się zarządza: przedsiębiorstwem, państwem, różnorodnością, konfliktem, relacjami z innymi ludźmi lub z instytucjami, własnym zdrowiem i ambicjami, otoczeniem, przyszłością, polityką, strachem, chaosem itp. Jest to więc słowo absolutnie niejednoznaczne³. Łukasz Sułkowski dodaje do tej dziwnej sytuacji co następuje: „Współczesne określenie *zarządzanie* jest nadużywane w odniesieniu do wszystkich procesów społecznych (np. zarządzanie konfliktem czy zarządzanie kulturą organizacyjną), a nawet w odniesieniu do bytów abstrakcyjnych („zarządzanie chaosem”)”⁴.

Ten „wszystkoizm” słowa zarządzanie można by jakoś tolerować, gdyby dotyczyło to tylko języka potocznego. Jednakże wieloznaczne rozumienie tego słowa znalazło prawo obywatelstwa także w nauce, w tym – niestety – też w naukach o zarządzaniu. Wystarczy otworzyć którąkolwiek książkę dotyczącą zarządzania lub którykolwiek artykuł w czasopiśmie naukowym, aby się o tym przekonać.

Ta różnorodność rozumienia dotyczy nie tylko samego pojęcia zarządzania, ale także wielu innych, nawet wręcz podstawowych, pojęć w zakresie nauk o zarządzaniu. Kazimierz Zimniewicz zwraca uwagę, że „...autorzy na własne potrzeby tworzą nowe terminy, przenoszą i różnie interpretują pojęcia z języka angielskiego. Jasność i precyzja jest im obca”⁵.

Osobom wątpiącym w sens uściślenia, precyzowania podstawowych kategorii, pojęć i terminów w naukach o zarządzaniu można zwrócić uwagę, iż każda nauka zaczyna swoje istnienie nie od formułowania matematycznych wzorów wykrytych prawidłowości, czy nawet praw, ale od precyzowania podstawowych pojęć, którymi się posługuje. Znane jest powiedzenie Amerykanina Harolda Kootza już z roku 1961 (następnie ponownie użyte w roku 1980) o dżungli w naukach o zarządzaniu. Brak klarowności pojęć utrudnia porozumienie się między pracownikami nauki oraz między praktykami w zakresie zarządzania. Można z pewną przesadą powiedzieć, że grozi nam sytuacja wieży Babel.

Zarządzanie jest pojęciem węższym w stosunku do pojęcia kierowania. Poza zarządzaniem, kierowanie może mieć charakter rządzenia, administrowania,

² T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalewskiego, Difin, Warszawa 2008, s. 54.

³ Na niejednoznaczność pojęcia *management* w krajach zachodnich zwraca uwagę D. Jamali w pracy *Changing management paradigms; Implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, Vol. 24, No 2.

⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 54.

⁵ K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014, s. 33.

przewodzenia, dowodzenia i kierowania małymi zespołami lub częściami organizacji.

Pojecie zarządzania można różnie definiować w zależności od tego, co za najważniejsze uważa się w zarządzaniu (definicja nie może być zbyt długa), jednak przy spełnieniu – w moim głębokim przekonaniu – następujących warunków:

Nie jest związane z działalnością osobniczą (pojedynczego człowieka), a dotyczy zespołowej działalności ludzi, tzn. działań podejmowanych wspólnie dla realizacji przyjętego celu przez większy lub mniejszy zespół ludzi⁶.

Jest procesem dokonującym się w konkretnej organizacji (instytucji)⁷, niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cele⁸ oraz niezbędne zasoby materialne i niematerialne⁹.

W organizacji występuje organ zarządzający (organ władzy), który przez realizację funkcji kierowniczych wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji¹⁰.

Gdy te, powyżej podane, trzy warunki nie są spełnione, to słowo „zarządzanie” należy zastępować innymi słowami. Zamiast „zarządzać własnym zdrowiem”

⁶ Profesor H. Bieniok i dr M. Jaksa zwrócili mi uwagę, iż określenie „zarządzanie” jest używane także w odniesieniu do przedsiębiorstw jednoosobowych, w których nie mamy do czynienia z pracą zespołową, a wszystkie działania podejmuje i o wszystkim decyduje właściciel-menedżer. Istotnie, przedsiębiorstwa takie właśnie współcześnie często powstają np. w sferze finansów lub wszelkiego rodzaju doradztwa. Właściciel-menedżer może podejmować decyzje dotyczące nawet wielkich kwot pieniężnych. Sytuację taką umożliwia wysoki rozwój Internetu i środków telekomunikacji. W takiej sytuacji należy mówić nie o zarządzaniu, ale jednoosobowym kierowaniu organizacją (przedsiębiorstwem), rezerwując słowo „zarządzanie” tylko dla działań zespołowych. W ukształtowanej w skali światowej nauce *management sciences* do ważnych jej problemów należą takie problemy jak struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, kadra kierownicza, przywództwo, które to problemy nie występują w przedsiębiorstwach jednoosobowych.

⁷ Jednoznaczne jest stwierdzenie autorytetu w *management sciences* P. T. Druckera, że „Zarządzanie jest konkretnym wyróżniającym się instrumentem każdej organizacji (*Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 17).

⁸ Wspólnota celów może dotyczyć różnych typów organizacji, w tym także składających się z wielu części składowych, wyposażonych w duży zakres samodzielności, np. przedsiębiorstwa wielozakładowego, koncernu i korporacji krajowej i międzynarodowej.

⁹ Ważnym problemem, którego się tu nie analizuje, jest kwestia, czy można mówić o zarządzaniu gminą, miastem, powiatem lub województwem, czy w przypadku tych jednostek zamiast o zarządzaniu nie powinno się mówić o administrowaniu nimi. Natomiast za niewłaściwe uważam używanie określeń „zarządzanie państwem” lub „zarządzanie gospodarką narodową”, gdyż tu bardziej adekwatnym jest termin „rządzenie”, wiążący się z polityką państwa.

¹⁰ Niemożliwe jest mówienie o zarządzaniu jakąkolwiek organizacją, gdy jej organ kierowniczy nie ma żadnego wpływu na jej bieżącą i przyszłą działalność.

należy mówić „dbać o własne zdrowie” (pielęgnować je, troszczyć się o nie). Nonsensem jest mówienie o zarządzaniu samym sobą, własną karierą lub zarządzanie wiekiem organizacji. Zamiast „zarządzanie otoczeniem”, na które zazwyczaj mamy ograniczony wpływ, właściwym wyrażeniem jest tu „wpływanie na otoczenie”, zamiast „zarządzać przyszłością”, na który wpływ organizacji jest albo minimalny, albo wręcz zerowy¹¹, właściwe jest mówienie o przewidywaniu lub prognozowaniu przyszłości. Zamiast „zarządzanie niepewnością” powinno się mówić „zarządzanie w warunkach niepewności”, zamiast „zarządzanie wartościami” „kierowanie się w zarządzaniu wartościami”.

Należy zakwestionować wypowiadany nieraz pogląd, że zarządzanie jest rozwiązywaniem przez człowieka wszelkich problemów i podejmowaniem w związku z tym decyzji. Taka definicja nie odróżniałaby zarządzania od innych działań człowieka, przykładowo takich jak przeprowadzanie przez lekarzy operacji chirurgicznej lub opracowywanie przez zespół nauczycieli nowego programu nauczania.

Cechą charakteryzującą obecny stan nauk o zarządzaniu w Polsce i w innych krajach rozwiniętych jest wielość w niej koncepcji (kierunków, szkół, nurtów, podejść)¹². Powstawały one w toku rozwoju tych nauk pod wpływem wielu okoliczności. Wciąż zgłasza się nowe propozycje w tym zakresie. Często zwraca się uwagę na ujawniające się nowe tendencje i trendy rozwojowe w zakresie zarządzania. Można wręcz powiedzieć o narastaniu lawiny z propozycjami nowych koncepcji. Pojawianiu się nowych koncepcji towarzyszy porzucanie innych, a nawet zapomnianie o nich. W zależności od czasu, miejsca i innych okoliczności, nadaje się im różne nazwy i różną treść. W tej sytuacji **drugim ważnym problemem nauk o zarządzaniu jest przeprowadzenie systematyzacji i zdefiniowania ich koncepcji**. Chodzi o wykrystalizowanie ich treści, aby można było zapewnić im w klasyfikacji pełną rozłączność. Jest to zadanie bardzo trudne do zrealizowania z kilku powodów: koncepcje tworzone były w oparciu o różne założenia filozoficzne, ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne i inne, różne koncepcje i metody mają różny zakres zastosowania, co często nie jest określane przez autorów koncepcji, bardzo rzadko przeprowadzali oni komparatywną analizę różnych koncepcji. Nie wykazuje się wyraźnie różnic między koncepcjami i występujące podobieństwa, możliwy zakres ich stosowania w organizacjach i warunki tego stosowania.

¹¹ „Jak można zarządzać czymś, czego jeszcze nie ma”; Edwin, *Powrót przyszłości*, „Polityka” 2013, nr 1.

¹² Dowodem, że nie jest to cecha nauk o zarządzaniu tylko w Polsce może być *Guide to Management Ideas and Gurus* (Wiley, New York 2008), w którym zawarto 103 wiodące idee w zarządzaniu i 54 nazwiska oraz dokonania wybitnych twórców.

Wydaje się, że w naukach o zarządzaniu konieczne jest wyłonienie pewnej liczby bardziej ogólnych koncepcji, które można by uznać współcześnie za koncepcje podstawowe, wokół których grupowałyby się koncepcje o charakterze bardziej szczegółowym. Przeprowadzenie systematyzacji ukształtowanych już koncepcji zarządzania i ich ściśle zdefiniowanie nie jest sprawą prostą i wymaga dużego wysiłku intelektualnego ze strony środowiska naukowego, ale jest konieczne dla rozwoju nauk o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu zalicza się do nauk stosowanych, tzn. takich, które w dużym stopniu podejmują problemy, które służą praktyce zarządzania, co jednak nie oznacza, że nie podejmują problemów, które nie są bezpośrednio przydatne dla aktualnej praktyki. **Ważnym postulatem w stosunku do nauk zarządzania jest podejmowanie przez nie badań, których wyniki pozwolą racjonalizować praktykę zarządzania.** W kontekście związku nauk o zarządzaniu z działalnością praktyczną, trafne jest nazywanie ich „medycyną organizacji”. Kazimierz Zimniewicz pisał: „niech będzie uprawnione, że nauki o zarządzaniu są dyscypliną zajmującą się zdrowiem i chorobami organizacji, a równocześnie jest sztuką zapobiegania chorobom i ich leczenia”¹³.

Praktyka ta jest zróżnicowana oraz zmienna i okoliczności te muszą być brane pod uwagę. Rozwiązania właściwe dla warunków w jednym kraju nie mogą być mechanicznie przenoszone do innego kraju, zwłaszcza o odmiennej kulturze i dużych różnicach w rozwoju gospodarczym, jak również przenoszenie z jednej organizacji do drugiej, np. z jednego przedsiębiorstwa do drugiego bez ich przystosowania do odmiennych warunków.

Uzasadnionym postulatem w stosunku do nauk o zarządzaniu jest podejmowanie problemów o podstawowym znaczeniu dla działań praktycznych, unikając „problemików” wysuwanych dorywczo przez praktykę. Trafnie zauważa się, że prawie zawsze prowadzi to do spłylenia nauki oraz obniżenia pozycji i autorytetu pracowników naukowych¹⁴. Jednocześnie należy jednak unikać podejmowania problemów nazbyt ogólnych, których wyniki będą miały trudny do zauważenia związek z realnymi problemami występującymi w organizacjach i na skutek wysokiej ogólnikowości nie będą przydatne w procesie doskonalenia w nich rzeczywistości w zakresie zarządzania. Dorobek nauk o zarządzaniu, aby mógł być przydatny praktyce, musi być często przełożony na zrozumiałe

¹³ K. Zimniewicz, *Czy zarządzanie jest nauką?*, w: *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*, praca zbiorowa pod redakcją K. Hanusik, M. Łangowskiej-Szczęśniak i S. Sokołowskiej, Uniwersytet Opolski, Opole 2005, s. 252.

¹⁴ M. Bielski, *Organizacje – istota – struktury – procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1996, s. 24.

i klarowne dyrektywy praktyczne. Przy formułowaniu tych dyrektyw powinny być brane pod uwagę (oprócz wyników badań naukowych) także doświadczenia praktyczne osób mających realny wpływ na określone elementy zarządzania, w tym przede wszystkim menedżerów. Przy wykorzystywaniu wyników badawczych nieodzowny jest ponadto bezpośredni doradczy udział badaczy.

W omawianych tu naukach bardzo łatwo buduje się „nowe teorie”, którym brak jest dostatecznej weryfikacji przez badania empiryczne oraz przez próbne zastosowania. W związku z tym „teorie” te można traktować tylko jako pomysły, a nawet spekulacje autorów, a co najwyżej jako hipotezy naukowe, czyli przypuszczenia, a nie prawdy naukowe. Znani autorzy amerykańscy James G. March i Herbert A. Simon¹⁵ mówią o niewspółmierności między hipotezami a dowodami w tych naukach. Można podzielić zdanie Łukasza Sułkowskiego¹⁶, że w naukach o zarządzaniu „problemem jest nadprodukcja badań i publikacji, które mają charakter niepełnowartościowy lub zgoła bezwartościowy”, co Andrzej Koźmiński określa ostrzej, mówiąc, że nauki te nie mają „jednoznacznego kryterium prawdy i fałszu”¹⁷. Z powyższych krytycznych stwierdzeń należy wyciągnąć wniosek, że **w budowaniu teorii naukowych w zakresie zarządzania należy w wyższym stopniu niż dotąd przestrzegać rygorów postępowania badawczego**¹⁸. Jest to poważne i trudne zadanie stojące przed naukami o zarządzaniu.

Na podstawie analiz teoretycznych i przeprowadzonych badań empirycznych przedstawiciele nauk o zarządzaniu formułują różne twierdzenia, w których przedstawiają różne prawidłowości, a nawet wyprowadzają prawa w procesach zarządzania, którzy uważają je za mające charakter naukowy. Jednym z warunków uznania twierdzenia za naukowe jest **przestrzeganie granic ważności uogólnienia**. Jeżeli twierdzenie sformułowano na podstawie badania przeprowadzonego w małym obszarze przestrzennym, np. tylko w jednej organizacji, lub w krótkim okresie czasu, to twierdzenie takie byłoby nieuprawnione, a wnioski z tego wypływające byłyby niewłaściwe¹⁹.

W naukach o zarządzaniu widoczne jest występowanie mód na zajmowanie się określonymi zagadnieniami, a następnie rekomendowanie praktyce nowych

¹⁵ J. G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWN 1964, s.20.

¹⁶ Ł. Sułkowski, op. cit., s.321.

¹⁷ A. K. Koźmiński, *Reaktywacja*, Poltext, Warszawa 2011, s. 125.

¹⁸ Postulat taki wyraźnie sformułował L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 103.

¹⁹ Problem ten bliżej przedstawia S. Nowak, *Studia z metodologii nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1965, s. 23.

koncepcji i metod zarządzania²⁰. Skutkiem tego jest to, iż ich żywot jest zazwyczaj krótki. Szybko się je porzuca, przy czym nie zawsze jest jasne, czy przyczyną porzucenia była nieadekwatność tych koncepcji lub metod w stosunku do rzeczywistych problemów w organizacjach, które chciano usprawniać, czy może w niedostatkach realizacyjnych. Tę swoistą pogoń można określić plagą w naukach o zarządzaniu. Trzeba do tego dodać, że praktyka taka nie może uchodzić za zgodną z rygorami badania naukowego. Występowanie mody jest zrozumiałe w dziedzinie sztuki, ale nie w nauce.

Za naukowe uważa się te teorie, które są wynikiem badań potwierdzonych przez innych uczonych. Metodolog angielski John Ziman mówi: „Teorie naukowe muszą przejść przez okres krytycznych badań i prób ze strony innych kompetentnych i bezstronnych osób i muszą się okazać na tyle przekonujące by uzyskać niemal powszechną akceptację²¹.

„Naukowość” nauk o zarządzaniu jest podważana jeszcze z innego powodu. Podnosi się, że w zarządzaniu nie ma bezpośredniej zależności pomiędzy przyczyną a skutkiem, że występuje tu wiele przyczyn i wiele skutków, które trudno jest je powiązać. Pod wpływem jednej przyczyny może się ujawnić szereg skutków. Między przyczynami i skutkami mogą zachodzić wielostronne powiązania i sprzężenia zwrotne. Badania w tych naukach odbywają się najczęściej w warunkach wielu przyczyn i wielu skutków. Z tego powodu występuje niebezpieczeństwo oceny zależności w dużym stopniu subiektywnej, a więc nienaukowej. Trudno się jednak z taką negacją zgodzić. Zarzut wieloczynnikowości można by postawić wszystkim naukom społecznym, które stosują głównie indukcyjne metody badawcze i przed którymi nie można stawiać rygoru, aby w każdym badaniu występowała tylko jedna zmienna niezależna po stronie przyczyn, czyli aby była przestrzegana od dawna znana zasada *ceteris paribus*, jak przed naukami ścisłymi i przyrodniczymi. Nawet w tych ostatnich naukach też często trudno jest bezdyskusyjnie zidentyfikować ścisły związek między jedną przyczyną i jednym skutkiem.

Broniąc rangi nauki o zarządzaniu, trzeba się zgodzić, że zależności (prawidłowości) wykryte w zarządzaniu, ich twierdzenia mają spore ograniczenia:

1. Są mniej pewne i ścisłe w stosunku do nauk ścisłych i przyrodniczych.
2. Prawidłowości te na ogół mają niski stopień ogólności²².

²⁰ Zwraca na to uwagę G. Hamel w publikacji *Future of Management*, Harvard Business School Press, 2006 oraz Z. Dworzecki, *Mody w zarządzaniu*, w: Nowoczesne instrumenty zarządzania pod red. S. Marciniaka i J. Ostaszewskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

²¹ J. Ziman, *Spółeczeństwo nauki*, PIW, Warszawa 1972, s. 41.

²² Na okoliczność tę zwracają uwagę B. Barycz i T. Dudycz (*Zarządzanie jako przedmiot badań*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 2). Autorzy ci wskazują, że wielkie teorie naukowe charakteryzują się wysokim stopniem uogólnienia.

3. Brak jest dostatecznej weryfikacji empirycznej znacznej części twierdzeń.
4. Są mało uniwersalne (ograniczone w przestrzeni); mechaniczne przenoszenie prawd w zakresie zarządzania z jednego obszaru do drugiego jest zawsze ryzykowne.
5. Mają niską trwałość w czasie, deaktualizują się pod wpływem zmian w otoczeniu oraz w wyniku różnych zmian w samych organizacjach. Nie ma ponadczasowych zasad zarządzania, prawdy te bowiem obowiązują w warunkach, w których zostały ustalone.

Mówi się, że cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest to, iż nie dysponują one dotąd powszechnie przyjętym w środowiskach naukowych paradygmatem naukowym czy paroma paradygmatami, które scalałyby wszystkie występujące w nich kierunki, koncepcje. Niepokoi to wielu badaczy i jest źródłem wątpliwości i/lub krytycyzmu co do przyszłości nauk o zarządzaniu. Choć – jak dotąd – rzeczywiście nie zostały wyraźnie wyartykułowane takie podstawowe twierdzenia w tych naukach, które mogłyby być uznane za ich paradygmaty, to jednak nie sadzę, aby nie można już było znaleźć w literaturze takich sformułowań, które mogłyby stanowić „kanony”, podstawowe założenia, a nawet pretendować do roli paradygmatów. **Sformułowanie paradygmatów należy uznać za ważne wyzwanie przed naukami o zarządzaniu.**

Nauki o zarządzaniu występują jako dyscyplina naukowa w obszarze nauk społecznych w dwóch dziedzinach nauk, a mianowicie w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych. Autor tego opracowania jest przekonany, że w przyszłości nauki o zarządzaniu uzyskają w Polsce status samodzielnej dziedziny naukowej, tak jak to ma miejsce w krajach anglojęzycznych, gdzie „management sciences” jest samodzielną dziedziną nauk. Perspektywa taka stawia przed naukami o zarządzaniu **konieczność konsolidacji wszystkich nurtów w zarządzaniu, uprawianych zarówno przez ekonomistów, jak również przedstawicieli nauk humanistycznych**, a w tym przede wszystkim socjologów i psychologów, **inżynierów i matematyków oraz informatyków**. Należy sądzić, że konsolidacja ta będzie się wiązała z licznymi korzyściami dla nauki i dla praktyki zarządzania. W warunkach konsolidacji nauk o zarządzaniu bardzo ważne stanie się spełnienie, podanego wcześniej warunku jednakowego rozumienia przez wszystkich pojęcia zarządzanie.

Bibliografia

- Barycz B., Dudycz T. (2010); *Zarządzanie jako przedmiot badań*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Bielski M. (1996); *Organizacje – istota – struktury – procesy*. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Drucker P.T. (2009); *Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania*. MT Biznes, Warszawa.
- Dworzecki Z. (2008), *Mody w zarządzaniu*, w: Nowoczesne instrumenty zarządzania (pod red. S. Marciniaka i J. Ostaszewskiego). Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Edwin J. (2013); *Powrót przyszłości* „Polityka” nr 1.
- Guide to Management Ideas and Gurus* (2008). Wiley, New York.
- Hamel G. (2006); *Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Jamali D. (2005); *Changing management paradigms; Implications for educational institutions*. „Jurnal of Management Development”, Vol 24, No 2.
- Koźmiński A. K. (2011); *Reaktywacja*. Poltex, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1999); *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa.
- March J. G., Simon H. (1964); *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa.
- Nowak S. (1965); *Studia z metodologii nauk społecznych*. PWN, Warszawa.
- Oleksyn T. (2008); *Granice zarządzania*. W: Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu (praca zbiorowa pod red. W. Kowalewskiego). Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005); *Epistemologin w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa.
- Ziman J. (1972); *Spółeczeństwo nauki*, PIW, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2005); *Czy zarządzanie jest nauką?*, W: Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce (praca zbiorowa pod red. K. Hanusik, M. Łangowskiej-Szczeńsiak, S. Sokołowskiej). Uniwersytet Opolski, Opole.
- Zimniewicz K. (2014); *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*. PWE, Warszawa.

Katarzyna Szymańska

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI STRATEGII NA PRZYKŁADZIE USŁUG HOTELARSKICH

[**słowa kluczowe:** Zrównoważona Karta Wyników, Balanced Scorecard]

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników a w szczególności jej istoty, kluczowych obszarów oraz zapoznanie z metodologią jej opracowania w ujęciu teoretycznym jak i praktycznym. Artykuł wskazuje możliwości adaptacji karty do potrzeb usług hotelarskich.

Wstęp

Skuteczne zarządzanie podmiotem gospodarczym, rozumiane przede wszystkim przez optymalizację wykorzystania należących doń zasobów, a także prowadzenie ustawicznych działań zorientowanych na osiąganie kolejnych wyznaczonych celów jest jednym z elementarnych mechanizmów warunkujących ekonomiczną efektywność przedsiębiorstwa.

Na przestrzeni lat wykreowanych zostało wiele zróżnicowanych koncepcji związanych z zarządzaniem strategicznym. Jedną z najciekawszych, choć w Polsce nadal niezbyt popularną, jest *Zrównoważona Karta Wyników*, która umożliwia i ułatwia równoległe prowadzenie działań zorientowanych na cztery podstawowe perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Skoordynowanie powyższych działań jest niezwykle istotne dla sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym w szczególności jego rozwoju, a więc również potencjalnej efektywności ekonomicznej.

1. Zrównoważona Karta Wyników narzędziem zarządzania strategicznego

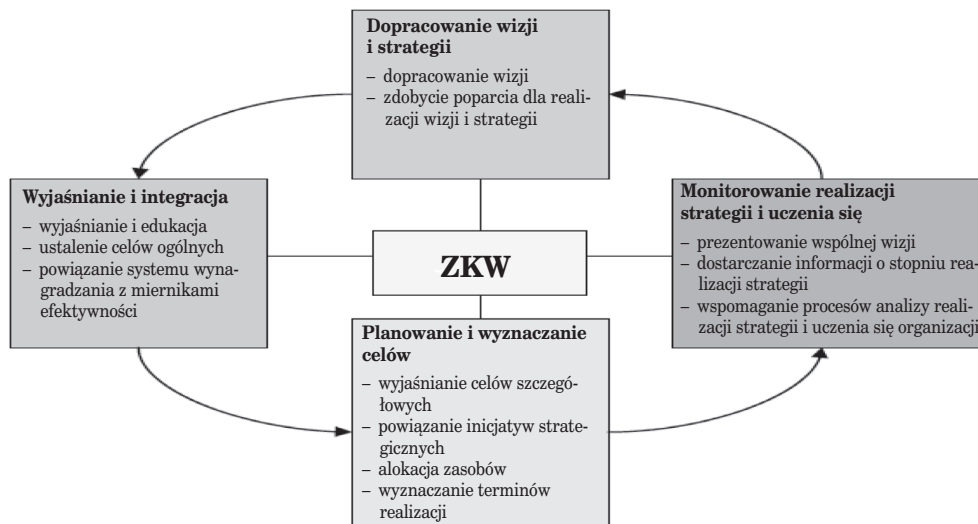
Zrównoważona Karta Wyników (skrót: ZKW, z angielskiego: *BSC* – skrót od *Balanced Scorecard*) jest kompleksowym instrumentem zarządzania strategicznego, który wykorzystując mechanizm pomiaru, pozwala na umiejscowienie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem jego długoterminowej strategii.

Literatura przedmiotu wskazuje, że *Zrównoważona Karta Wyników* jest alternatywą dla wykorzystania konwencjonalnych systemów finansowych, gdyż wykorzystuje ona mierniki, które powinny w przedsiębiorstwie podlegać kontroli dla określenia efektywności realizacji wdrażanej strategii działania, a także dla oceny zasadności samej strategii.

2.1. Zakres oraz zasady wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników w ramach zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie

Zrównoważona Karta Wyników jest instrumentem cieszącym się rosnącą popularnością w ramach zarządzania strategicznego podmiotami gospodarczymi. Z jednej strony umożliwia precyzyjne sformułowanie czynności koniecznych do realizacji, dla maksymalizacji efektywności przyjętej strategii. Z drugiej zaś – pozwala na bieżącą kontrolę ekonomicznej efektywności założeń strategii, usprawnia proces identyfikacji ewentualnych problemów oraz wprowadzania korekt. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie miejsca Zrównoważonej Karty Wyników w procesie wdrażania strategii przez podmiot gospodarczy (rysunek 1).

Rysunek 1. Miejsce Zrównoważonej Karty Wyników w procesie implementacji strategii przez podmiot gospodarczy



Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 30.

Warto w tym miejscu wskazać, iż sam proces wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników ukierunkowany jest na przyszły rozwój przedsiębiorstwa w czterech, zasadniczych dla jego ekonomicznej efektywności, perspektywach. Cele określone w ramach poszczególnych perspektyw wiążą się zazwyczaj z poszczególnymi projektami, zorientowanymi na podnoszenie efektywności podmiotu gospodarczego.

2.2. Perspektywy Zrównoważonej Karty Wyników

Zrównoważona Karta Wyników podzielona jest na cztery zasadnicze obszary działalności przedsiębiorstwa. Podstawowe informacje dotyczące charakterystyki poszczególnych perspektyw ZKW zostały przedstawione w tabeli 1, posłużą one za podstawę do rozważań w dalszej części artykułu.

Tabela 1. Perspektywy ZKW.

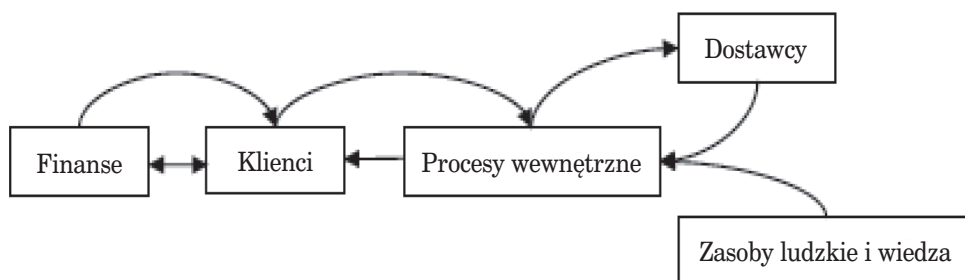
Perspektywa	Charakterystyka
Finansowa	przedstawia się ją za pomocą mierników finansowych, umożliwiających ocenę finansowych efektów wdrożenia nowej strategii, perspektywa ta prezentuje wpływ realizacji strategii na ekonomiczne wyniki podmiotu gospodarczego.
Klienta	podstawowym zadaniem tej perspektywy jest przedstawienie segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo chce najsilniej konkurować, wykorzystuje mierniki związane z udziałem podmiotu w obsłudze ogółu konsumentów działających na danym rynku, a także odnoszące się do poziomu zadowolenia klientów.
Procesów wewnętrznych	prezentowana jest z wykorzystaniem mierników dotyczących procesów tworzących wartość dla konsumenta.
Rozwoju	prezentowana jest z wykorzystaniem mierników odnoszących się do podstaw długoterminowego rozwoju i doskonalenia przedsiębiorstwa.

Źródło: A. Madej, *Strategiczna karta wyników* [w:] http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczna_karta_wynikow [dostęp on-line 09.01.2013].

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, iż pomiędzy poszczególnymi perspektywami Zrównoważonej Karty Wyników istnieją istotne powiązania. Jako że ZKW jest narzędziem ukierunkowanym na koordynację działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo oraz poszczególnych elementów jego strategii, wspomniane powiązania pomiędzy perspektywami są elementem koniecznym dla zapewnienia zrównoważonego, dynamicznego rozwoju.

Należy w tym miejscu powtórzyć za M. Sierpińską, iż perspektywy Zrównoważonej Karty Wyników łączą się ze sobą w ciąg przyczynowo-skutkowy, który następnie wpływa na sposób funkcjonowania całego podmiotu gospodarczego, jak również wykorzystanie jego zasobów, w tym przede wszystkim personelu. Powiązania te obrazuje rysunek 2.

Rysunek 2. Powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy perspektywami Zrównoważonej Karty Wyników



Źródło: M. Sierpińska M., B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 315.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że działania sformułowane na poziomie poszczególnych perspektyw Zrównoważonej Karty Wyników, choć za każdym razem muszą zostać dostosowane do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa wdrażającego ten instrument zarządzania strategicznego, to jednak kształtowane są zgodnie ze stałymi mechanizmami.

Dla zrozumienia istoty Zrównoważonej Karty Wyników wydaje się dokładniejsze omówienie jej poszczególnych perspektyw, co następuje poniżej.

Perspektywa finansowa Zrównoważonej Karty Wyników zorientowana jest na zastosowaniu mierników finansowych dla określenia pożądanej ekonomicznej efektywności wdrożenia wybranej koncepcji strategii. Cele formułowane w ramach perspektywy finansowej związane są w głównej mierze z dążeniem do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Zwykle cele te określone są w relacji do stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, zysku operacyjnego, czy ekonomicznej wartości dodanej przedsiębiorstwa. Inną stosunkowo częstą praktyką jest umieszczenie w ramach celów finansowych również eliminacji błędów, które występowały przed wdrożeniem nowej strategii przedsiębiorstwa i miały negatywny wpływ na efektywność ekonomiczną danego podmiotu.

Perspektywa klienta wykorzystywana jest z kolei przede wszystkim do zidentyfikowania docelowej grupy potencjalnych konsumentów, do których skie-

rowana będzie w pierwszej kolejności oferta przedsiębiorstwa. W ramach perspektywy klienta określone są także segmenty rynku, w ramach których podmiot zamierza konkurować. W przypadku perspektywy klienta istnieje stosunkowo szeroka gama mierników, które potencjalnie mogą zostać wykorzystane na poczet oceny strategii przedsiębiorstwa, przy czym ich ostateczny wybór wynikał będzie w głównej mierze z charakteru celów sformułowanych w odniesieniu do tej perspektywy.

Perspektywa procesów wewnętrznych wykorzystywana jest do identyfikacji kluczowych procesów pozwalających podmiotowi gospodarczemu:

- na tworzenie wartości przyciągającej, a także zachęcającej do długotrwałej współpracy klientów będących uczestnikami docelowego segmentu rynkowego;
- na wypełnienie oczekiwań właścicieli (względnie akcjonariuszy) w odniesieniu do uzyskiwanych przez nich korzyści finansowych.

W ramach perspektywy procesów wewnętrznych stosowane są w głównej mierze mierniki dotyczące procesów wewnętrznych, odznaczających się kluczowym znaczeniem dla poziomu zadowolenia konsumentów, a także wypełnienia celów finansowych.

Istotnym czynnikiem różnicującym perspektywę procesów wewnętrznych od innych podobnych jej rozwiązań jest także uwzględnienie w jej obrębie procesów innowacyjnych. Wprowadzenie procesów innowacyjnych do perspektywy procesów wewnętrznych ZKW wynika przede wszystkim z przekonania o szczególnym wpływie innowacyjności na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa, czy nawet jego przetrwanie na rynku.

Perspektywa rozwoju zorientowana jest przede wszystkim na identyfikację zasobów należących do przedsiębiorstwa, które powinny być stale rozwijane, jako element niezbędny dla długofalowego rozwoju i wzrostu całego podmiotu gospodarczego. Zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju, jak również uczenia się najlepszych praktyk, jest kluczowa dla jego efektywności ekonomicznej. Zdolności te skorelowane są przede wszystkim z trzema kategoriami zasobów, tj. personelem, procedurami oraz systemami.

3. Możliwość wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników na przykładzie usług hotelarskich

Wdrożenie Zrównoważonej Karty Wyników, jako instrumentu zarządzania strategicznego, jest działaniem wielofazowym i wymagającym znacznych nakładów czasowych. Dokładny przebieg tego procesu uzależniony jest w pewnej

mierze od specyfiki podmiotu gospodarczego, jak również charakterystyki rynku (względnie segmentu rynku), na jakim on funkcjonuje. Elementarnym celem zarządzania strategicznego jest zawsze zorientowanie działalności podmiotu gospodarczego na uzyskanie możliwie najwyższego tempa rozwoju oraz zdolności adaptacyjnych względem, dynamicznie zmieniających się, potrzeb rynkowych i uwarunkowań gospodarczych. Działania te należy zatem przyjąć, jako nadrzędne cele strategii hotelu.

Podstawowymi celami strategicznymi usług hotelarskich powinny być: zwiększenie udziału w rynku usług hotelowych i ustabilizowanie wyników finansowych generowanych przez podmiot w kolejnych okresach. Przy uwzględnieniu analiz dotyczących sposobu działania oraz pozycji konkurencyjnej hotelu, sformułowano następujące cele strategiczne:

- dążenie do uzyskania możliwie najlepszych efektów ekonomicznych, w szczególności przez zwiększenie wolumenu sprzedaży usług oraz optymalizację kosztów działalności;
- tworzenie wizerunku podmiotu, poprzez trwałe, korzystne relacje z konsumentami, w szczególności poprzez zorientowanie działalności marketingowej na stałe badanie ich potrzeb oraz zwiększenie jakości usług przedsiębiorstwa;
- usprawnienie procesów wewnętrznych, zwłaszcza w odniesieniu do działalności marketingowej;
- zapewnienie kompleksowego rozwoju w szczególności w zakresie zasobów materialnych i ludzkich poprzez intensywną działalność inwestycyjną.

Wyżej wymienione, zasadnicze cele strategiczne sformułowano w relacji do czterech perspektyw ZKW. Sposób określenia ww. celów uwzględniał również specyfikę branży usług hotelarskich, a także konieczność wzajemnego powiązania poszczególnych celów, która jest niezbędna dla zapewnienia kompleksowego i dynamicznego rozwoju organizacji. Do artykułu dołączono kartę wyników, uwzględniającą przykładowe działania (oraz stosowne mierniki), jakie powinny zostać przeprowadzone dla realizacji głównych celów strategicznych w poszczególnych perspektywach.

3.1. Efekty wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników w perspektywie finansowej

Jak wynika z uprzednio przedstawionych informacji, za podstawowy cel strategiczny w perspektywie finansowej uznano dążenie do uzyskania możliwie najlepszych efektów ekonomicznych generowanych przez hotel. Efekty ukazywane

są poprzez analizy wskaźników np. ROE (tj. rentowności kapitału własnego) jednego z podstawowych elementów analizy finansowej, ukazującego stopę zwrotu z kapitału własnego.

Na potrzeby ZKW należałoby w tym zakresie ustalić przykładowe następujące cele:

- wielkość wskaźnika ROE (*return on equity*) przynajmniej dwukrotnie wyższy niż wielkość inflacji;
- uzyskanie stałej tendencji wzrostowej wartości ROE o co najmniej 0,3 punktu procentowego rocznie (*per annum*, p.a.)

W związku z zyskiem operacyjnym, sformułowano przykładowe cele szczegółowe:

- uzyskanie stałego rocznego wzrostu wielkości zysku w wysokości co najmniej 4% rocznie;
- uzyskanie stałego rocznego wzrostu wielkości przychodów ze sprzedaży co najmniej o 2% rocznie;
- ograniczenie kosztów działalności operacyjnej o co najmniej 4% rocznie.

Realizacja opisanych celów szczegółowych w perspektywie finansowej przyczyniłaby się do znacznej poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Co więcej, byłaby ona istotna również w odniesieniu do działalności inwestycyjnej.

Z jednej strony wyższy zysk oznacza bowiem możliwość wygenerowania większej ilości środków, które mogą zostać wykorzystane do sfinansowania działań rozwojowych. Z drugiej zaś – lepsza sytuacja ekonomiczna byłaby korzystna z perspektywy ewentualnego pozyskiwania obcych źródeł finansowania, np. kredytów bankowych (o wyższej wartości i na korzystniejszych warunkach). Zestaw proponowanych mierników umożliwiłby szybką i skuteczną kontrolę nad stopniem realizacji strategii, jak również jej ekonomiczną efektywność.

3.2. Efekty wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników w perspektywie klienta

Za elementarny cel w perspektywie klienta uznano tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa w opinii potencjalnych klientów. Cel ten może zostać osiągnięty przez budowanie trwałych, poprawnych relacji z konsumentami, jak również prowadzenie intensywnej działalności marketingowej, w szczególności w odniesieniu do badania potrzeb odbiorców i dostosowania do nich oferty hotelu. W tym kontekście sformułowano zostały przykładowe dwa cele szczegółowe:

- wprowadzenie systemu oceny satysfakcji z usług hotelu w ramach jego strony internetowej;
- uzyskanie zadowalającego poziomu satysfakcji klientów poprzez ocenę usługi noclegowej.

Przedstawione powyżej cele szczegółowe odnoszą się do klientów indywidualnych. Trzeba także pamiętać o klientach biznesowych, dla których można opracować dodatkowe cele szczegółowe.

Realizacja założonych celów powinna przyczynić się do zwiększenia ilości sprzedawanych usług. Istotnym elementem działań w perspektywie klienta powinno być stworzenie systemu ocen, który pozwoliłby na łatwe monitorowanie poziomu satysfakcji z oferowanych usług.

3.3. Efekty wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników w perspektywie procesów wewnętrznych

W kontekście perspektywy procesów wewnętrznych za główny przykładowy cel uznano usprawnienie w zakresie kompleksowej działalności marketingowej. W związku z powyższym, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- wykorzystanie portali społecznościowych do aktywnej komunikacji z klientami;
- umieszczenie oferty hotelu w branżowych katalogach internetowych;
- publikacja reklam hotelu w magazynach biznesowych i turystycznych.

Zaproponowana grupa celów jest szczególnie istotna dla możliwości identyfikacji i dostosowania do potrzeb klientów, jak również promocji oferty hotelu. Realizacja wyżej wymienionych celów powinna wspomóc założenia dotyczące perspektywy klienta, a tym samym również wpłynąć korzystnie na ekonomiczne efekty działalności badanego podmiotu.

3.4. Efekty wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników w perspektywie rozwoju

Głównym celem w zakresie tej perspektywy jest zapewnienie kompleksowego rozwoju w szczególności w zakresie zasobów materialnych i ludzkich.

W kontekście zasobów ludzkich sformułowano następujące przykładowe cele szczegółowe:

- programy szkoleniowe dla personelu;
- ograniczenie średniej rocznej rotacji pracowników do co najwyżej 8% ogółu personelu;
- nawiązanie współpracy z przewodnikami turystycznymi, którzy świadczyliby swoje usługi na rzecz gości hotelu.

W odniesieniu do rozwoju zasobów materialnych sformułowano następujące przykładowe cele szczegółowe:

- wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego odpowiedzialnego za zarządzanie relacjami z klientami;
- prowadzenie cyklicznych remontów miejsc noclegowych, nie rzadziej niż raz na trzy lata;
- montaż urządzeń umożliwiających swobodne korzystanie z hotelu przez osoby niepełnosprawne ruchowo.

Przedstawione powyżej cele szczegółowe dotyczące rozwoju zasobów ludzkich zostały zorientowane na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności komunikacyjnych, jak również budowanie stałego kapitału ludzkiego o wysokim poziomie motywacji. Rozwój zaś zasobów materialnych powinien być ukierunkowany na rozszerzenie katalogu usług dodatkowych oraz poprawę jakości usług aktualnie oferowanych.

Dzięki zaproponowanemu, równoległemu prowadzeniu zróżnicowanej działalności inwestycyjnej hotel uzyska wysokie tempo rozwoju, będzie również w stanie dokładniej przystosować się do rzeczywistych potrzeb potencjalnych klientów.

3.5. Efektywność Zrównoważonej Karty Wyników, jako narzędzia zarządzania strategicznego

Zrównoważona Karta Wyników wydaje się narzędziem pomocnym i w praktyce znacznie ułatwiającym proces tworzenia strategii hotelu. Rzeczywista zasadność wykorzystania tego instrumentu ujawnia się przede wszystkim przez wpływ zarządzania strategicznego na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Od zasadności obranej strategii, jak również działań mających pozwolić na jej realizację, zależeć będzie rozwój hotelu, będący, jak nadmieniono wcześniej, podstawą długotrwałej, rynkowej egzystencji. W obliczu dynamicznych zmian zachodzących w zakresie uwarunkowań gospodarczych, kluczowe jest również uzyskanie wysokich zdolności adaptacyjnych, które stanowią drugi elementarny zakres zainteresowania zarządzania strategicznego (tab. 2).

Tabela 2. Przykładowa karta wyników

Cel	Miernik	Wynik zakładany	Wynik aktualny
Perspektywa finansowa			
Zwiększenie rentowności kapitału własnego	Wzrost wartości ROE	+0,3 punktu procent rocznie	
	Stosunek ROE do inflacji	≥ 2	
Poprawa wyników finansowych	Zwiększenie zysku operacyjnego	$\geq 4\%$ rocznie	
	Zwiększenie przychodów ze sprzedaży	$\geq 2\%$ rocznie	
	Redukcja kosztów działalności operacyjnej	$\geq 4\%$ rocznie	
Perspektywa klienta			
Poziom satysfakcji klientów	Stworzenie systemu oceny zadowolenia klientów na stronie internetowej hotelu	Tak	
	Średnia ocena usługi noclegowej	$\geq 4,5$	
	Średnia ocena usług dodatkowych	$\geq 4,0$	
	Średnia ocena personelu	$\geq 4,2$	
Nowi klienci indywidualni	Ilość nowych klientów w roku	≥ 100	
Stali klienci	Ilość stałych klientów	≥ 50	
	Wzrost ilości stałych klientów	$\geq 10\%$ rocznie	
Klienci biznesowi	Nowi klienci biznesowi	≥ 20 rocznie	
	Średnia długość współpracy (w skali pięcioletniej)	≥ 2 lata	
Perspektywa procesów wewnętrznych			
Działalność marketingowa	Wykorzystanie portali społecznościowych do komunikacji z klientami	Tak	
	Oferta hotelu w internetowych katalogach branżowych	≥ 10	
	Reklama hotelu w magazynach biznesowych i turystycznych	≥ 1 / miesiąc	
Perspektywa rozwoju			
Programy szkoleniowe	Liczba pracowników objętych programami podnoszenia kwalifikacji zawodowych	$\geq 80,0\%$ ogółu	
	Liczba uczestników kończących szkolenie z dobrym wynikiem	100,0% ogółu	
Rozwój oferty usługowej	Współpraca z przewodnikami turystycznymi	Tak	
Rotacja personelu	Poziom rotacji pracowników (p. a.)	$\leq 8,0\%$	
Zasoby materialne	Wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego odpowiedzialnego za zarządzanie relacjami z klientem	Tak	
	Remont miejsc noclegowych	$\leq$ raz / 3 lata	
	Montaż urządzeń dostępowych dla osób niepełnosprawnych ruchowo		

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Podsumowując należy stwierdzić, iż Zrównoważona Karta Wyników jest narzędziem oferującym relatywnie szerokie wsparcie w ramach zarządzania strategicznego. Uwzględnia ona cztery zasadnicze obszary zainteresowania, tj. perspektywę klienta, finansową, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Zakłada opracowanie dla każdej z tych perspektyw odrębnego katalogu celów, powiązanych z uprzednio przyjętą strategią działania, jak również mierników pozwalających na ocenę stopnia realizacji ww. celów. Istotną zaletą Zrównoważonej Karty Wyników jest pozostawienie użytkownikom całkowitej swobody w zakresie kształtowania tychże mierników, a co za tym idzie również dostosowania ich do strategii, potrzeb przedsiębiorstwa oraz charakterystyki jego działania. Zrównoważona Karta Wyników pozwala na prowadzenie bieżącego nadzoru nad postępami w zakresie wdrażania strategii, co z kolei usprawnia ewentualny proces identyfikacji trudności i nieprawidłowości oraz implementacji koniecznych zmian i usprawnień.

Głównym celem powyższego artykułu było zaprezentowanie możliwości wykorzystania Zrównoważonej Karty Wyników w ramach zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem usługowym na przykładzie sektora usług hotelarskich. Przedstawiono zasady wdrożenia, cztery zasadnicze perspektywy ZKW i potencjalne mierniki pozwalające na ocenę stopnia realizacji celów sformułowanych w ramach poszczególnych perspektyw. Dowiedziono, iż Zrównoważona Karta Wyników pozwala na zintegrowanie celów strategicznych związanych z elementarnymi aspektami funkcjonowania podmiotu gospodarczego, co w konsekwencji ułatwia proces tworzenia kompleksowej i efektywnej strategii działania. ZKW jest również instrumentem pozwalającym na zachowanie pełniejszej kontroli nad stopniem wdrożenia oraz rzeczywistą efektywnością wybranej koncepcji strategicznej.

Bibliografia

1. Bourne M., Bourne P. (2007); *Understanding the Balanced Scorecard in a Week*, Wyd. Hodder & Stoughton, Olve.
2. Galata S. (2006); *Strategiczne zarządzanie organizacjami: wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Wyd. Difin, Warszawa.
3. Hubbard D. (2007); *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*, Wyd. John Wiley & Sons, Londyn.
4. Kaplan R., Norton D. (2001); *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, WN PWN, Warszawa.
5. Kaplan R., Norton D. (2004); *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Wyd. Harvard Business School Press, Boston.
6. Kaplan R., Norton D. (2006); *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Wyd. Harvard Business School Press, Boston.
7. Kaplan R., Norton D. (2007); *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, WN PWN, Warszawa.
8. Michalski D., Krysta B. (2006); *Nowoczesne narzędzia kontroli i zarządzania*, Wyd. Instytutu Doskonalenia Wiedzy o Rynku Energii, Warszawa.
9. Olve N., Roy J., Wetter M. (2009); *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Wyd. Wiley, Londyn.
10. Ross R., Westerfield B. (1999); *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
11. Sierpińska M., Niedbała B. (2003); *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa.
12. Sierpińska M., Niedbała B. (2006); *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa.
13. Urbanowska-Sojkin E. (2007); *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Czasopisma

1. Jaruga A. (2000); *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego* [w:] "Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie", nr 1.
2. Jaruga A. (2005); *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego* [w:] "Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie", nr 1.
3. Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. (2007); *Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a software firm's experience* [w:] Long Range Planning, nr 37(4).

Źródła internetowe:

1. Madej A., *Strategiczna karta wyników* [w:] http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczna_karta_wynikow.
2. Rohm H., Halbach L., *Sustaining New Directions* [w:] <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform2.pdf>.
3. Schneiderman A., *The First Balanced Scorecard* [w:] http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm.
4. Voelpel S., Leibold M., Eckhoff R., Davenport T., *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy* [w:] <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/intellectualcapital/voelpel.pdf>.

Andrzej Buszko
Katarzyna Szumowska

UWARUNKOWANIA KREOWANIA MISJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SZAREJ STREFY

[**słowa kluczowe:** szara strefa, misja przedsiębiorstwa, sprawność państwa]

Streszczenie

Celem artykułu jest próba określenia misji przedsiębiorstwa działającego w szarej strefie. Szara strefa występuje w każdej gospodarce, różni się jedynie skalą występowania. W krajach rozwiniętych, o ugruntowanej gospodarce rynkowej poziom szarej strefy jest relatywnie niski, w porównaniu do państw słabo rozwiniętych gospodarczo. Na podstawie przeprowadzonego wywodu cel artykułu został osiągnięty.

Wprowadzenie

Pod pojęciem misji firmy zazwyczaj przyjmuje się dwie definicje. Pierwsza dotyczy grupy wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, tym samym uzasadniających istnienie danej jednostki. Druga definicja koncentruje się wokół dodatkowych wartości jakie dostarcza przedsiębiorstwo szeroko rozumianym interesariuszom (Khalifa A.S 2011). Oba podejścia są bardzo zbieżne. Otóż każdy podmiot gospodarczy musi liczyć się z walką konkurencyjną. Wówczas powinien dostarczać te wartości, które są w pewnym stopniu unikalne na tle pozostałych jednostek. To wyróżnienie dotyczy także szarej strefy. Przedsiębiorstwa w niej działające muszą odnieść się zarówno do legalnie funkcjonujących firm jak i tych, które pozostają w szarej strefie.

Jedną z przesłanek powstania szarej strefy jest słabość państwa. Państwo nie jest np. w stanie zapewnić odpowiednią (lub w ogóle) ilość określonych dóbr czy usług. Lukę tą zapełniają podmioty w szarej strefy. Tak powstała duża szara strefa w tzw. gospodarce planowej (popularnie nazywanej socjalistycznej) lub gospodarki niedoboru. W Polsce przed 1989 r. na rynku brakowało nie tylko z jednej strony dóbr konsumpcyjnych dobrej jakości, ale również słabszej jakości spełniających podstawowe potrzeby klientów (Buszko A. 2005). Wytworzyły się dwa zakresy działania. Pierwszy sprowadzał się do przemytu z zagranicy, a drugi polegał na nielegalnej produkcji. Przemysł wynikał z faktu, że handel

zagraniczny objęty był koncesją i tylko wybrane podmioty mogły zająć się eksportem lub importem. Przemysł dotyczył grup zorganizowanych, ale także zajmowali się (w pewnym stopniu) ci, którzy wyjeżdżali za granicę, posiadali krewnych i otrzymywali od nich przesyłki. W takim przypadku misją przedsiębiorstwa było dostarczenie dóbr, które nie były dostępne w kraju, a odpowiadały standardom jakościowym występującymi w rozwiniętej gospodarce rynkowej.

W gospodarce rynkowej też powstaje szara strefa. Bardzo odmienna od dotychczasowej może być wówczas misja firmy, zwłaszcza, kiedy państwo jest słabe, a na rynku pracy (poza systemem świadczeń socjalnych) pozostaje relatywnie duża liczba osób. Dla tego typu osób jedynym rozwiązaniem jest zatrudnienie w szarej strefie. W związku z tym misją firmy, może być oferowanie pracy tym, którzy są „odrzućeni przez system”. W ten sposób korzystają obie strony tj. osoby nie mogące znaleźć zatrudnienia, mają taką możliwość w szarej strefie, a organizatorzy tego typu firm wymierną korzyść. Zatem misją firmy w takim przypadku może być formuła „przedsiębiorstwo daje szansę przeżycia”, a nawet można pokusić się o następujące sformułowanie „przedsiębiorstwo daje możliwość godnego życia”.

Oczywiście zależy to od rodzaju prowadzonej działalności. Na Warmii i Mazurach istnieje m.in. szara strefa – wykreowana w znacznym stopniu w związku z handlem przygranicznym z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej. Z obwodu przemycą się zazwyczaj paliwa, papierosy, alkohol, ale także inne produkty, których opłacalność kalkuluje się na podstawie różnic cen. Oprócz tego ma miejsce nielegalny obrót bursztynem, biżuterią, kamieniami szlachetnymi, dziełami sztuki. Region Warmii i Mazur generalnie uchodzi (na tle Polski) za obszar słabo rozwinięty gospodarczo, o wysokim bezrobociu. Duża jest także emigracja. Osoby, (które z różnych przyczyn zostają) podejmują się zatrudnienia w szarej strefie, gdyż jest to jedyna alternatywa znalezienia zatrudnienia.

Cel artykułu, przyjęta teza i hipoteza badawcza

Celem artykułu jest podjęcie próby określenia misji przedsiębiorstwa działającego w szarej strefie. Szara strefa występuje w każdym modelu gospodarki, różni się jedynie poziomem i formą funkcjonowania. W Polsce poziom szarej strefy oscyluje w granicach 25% PKB (Buszko A. 2014). Szara strefa nie tylko implikuje strategię zarządzania, ale także wpływa na jego zasoby w tym szeroko rozumiane zasoby niematerialne (Szumowska K. 2013). W pracy przyjęto tezę o następującej treści: przedsiębiorstwa są w stanie określić swoją misję nawet w tych krajach,

w których występuje wysoki poziom szarej strefy. Stosownie do tezy i przyjmując założenie, że wśród przedsiębiorstw szarej strefy nie występuje jedna dominująca misja, podjęto próbę typologii rodzajów działań w szarej strefie z podziałem na działalności legalne i nielegalne z uwzględnieniem uwarunkowań jakie tworzy dla tego typu działalności państwo.

Rodzaje szarej strefy

Biorąc pod uwagę klasyfikację szarej strefy jaką zaproponowali M.H Fleming., J. Roman, G. Farrell należy wyróżnić w niej cztery podstawowe kategorie:

- kryminalną działalność,
- nielegalną,
- działania w obszarze gospodarstw domowych,
- nieformalną.

Pierwsza kategoria obejmuje produkcję dóbr i usług zabronionych przez prawo, w tym zwłaszcza wytwarzanie oraz handel narkotykami. Druga kategoria dotyczy legalnie wytworzonych dóbr i usług, ale są czynione próby polegające na unikaniu w tym zakresie podatków lub też nie ewidencjonowania pełnego obrotu. Działania w obszarze gospodarstw domowych skupiają się na aktywności gospodarczej, która jest realizowana na nieznacznej skali, sporadycznie i odbywa się w ramach wąskiej społeczności. Nieformalna jest to działalność nie zgłoszona, skala jej może być różna. Niekiedy dotyczy mikroprzedsiębiorstw, ale także może odnosić się do relatywnie dużych organizacji (Fleming M. H., Roman J., Farrell G. 2000).

Zbliżony pogląd wyraża L. E. Feige, który także wydzielił w szarej strefie cztery grupy.

Obszar *szarej strefy* dzieli ze względu na rodzaj łamanych reguł na:

- *illegal economy* – działania sprzeczne z prawem,
- *unreported economy* – działania przynoszące dochód jedynie właścicielom,
- *undeclared economy* – działalność gospodarcza nie zgłoszone instytucjom statystycznym,
- *informal economy* – działania w których unika się kosztów wynikających z wszelkich regulacji (Feige L. E. 1990).

Komisja Europejska bardziej posługuje się terminem gospodarka niezgłoszona (*undeclared economy*) niż szara strefa (*shadow economy*). Pod tym pojęciem przyjmie każdą działalność niezgodną z prawem, niezgłoszoną, ale także wyko-

rzystującą luki prawne pomiędzy członkami wspólnoty europejskiej (European Commission 2004). P. Smith natomiast uważa za szarą strefę taką działalność (zarówno legalną jak i nielegalną), która zostaje nie ujęta w oficjalnych statystykach (Smith P. 1994).

F. Schneider w swoim podejściu odnoszącym się do szarej strefy wyodrębnia legalną i nielegalną działalność w kontekście monetarnych i niemonetarnych transakcji.

Tabela 1. Typologia szarej strefy

Rodzaj działania	Transakcje monetarne	Transakcje niemonetarne		
Działalność nielegalna	Handel narkotykami, bronią, prostytutką, paserstwo, podrabianie pieniędzy, fałszerstwa, korupcja itd.	Transakcje barterowe np. wymiana narkotyków, broni, praca niewolnicza, produkcja narkotyków na własne potrzeby		
	Zmniejszenie podatkowe	Unikanie podatków	Zmniejszenie podatkowe	Unikanie podatków
Działalność legalna	Samozatrudnienie, praca nierejestrowana	Praca bez umów w szarej strefie	Handel barterowy	Pomoc sąsiedzka

Źródło: Schneider F. The Influence of Public Institutions on the Shadow Economy: An Empirical Investigation for OECD Countries. Review of Law and Economics. Vol 6 No 3 2010

Działalność nielegalna pozostaje całkowicie sprzeczna z prawem. Typowe przykłady takiej działalności to handel narkotykami, bronią, ludźmi, sprzedaż kradzionych rzeczy (np. samochodów, biżuterii). Tego typu aktywność jest ujęta w kategorii transakcji monetarnych. Jednak działalność nielegalna może odbywać się w oparciu o operacje niemonetarne. Przykładem są przedsięwzięcia barterowe lub produkcja narkotyków czy alkoholu na własne potrzeby. Znacznym problemem dla służb zwalczających szarą strefę jest aktywność legalna, ale niezgodna z prawem. Bardzo trudno zidentyfikować w ramach tego typu działań legalnych np. pracę nierejestrowaną. Jak wynagradzać, a tym samym opodatkować pracę opiekunów osób niepełnosprawnych pozostających pod opieką członków rodziny? Członkowie rodziny nie pobierają za tego typu (niekiedy nawet ciężką pracę) żadnego wynagrodzenia. Nierzadko też rezygnują z dotychczasowej legalnej pracy. W takim przypadku problem jest złożony. Z jednej strony państwo nie opłaca opie-

kunów, tracą oni przywileje pracownicze (np. wysługa lat do emerytury), ale nie kierują swoich podopiecznych do państwowych domów opieki (niższe koszty dla budżetu). Z tego względu państwo przyzwala na taką formę szarej strefy. Pewną odmianą tej formy jest zatrudnianie do opieki nad ludźmi starszymi, chorymi osób z zagranicy (np. z Europy Wschodniej, Filipin itd.). W praktyce tego typu zatrudnienie jest nieoficjalne. Osoby otrzymują wynagrodzenie, ale nie odprowadzają podatków i nie nabywają stosownych świadczeń (emerytalnych, dostęp do opieki zdrowotnej, urlopu itd.). Pojawia się retoryczne pytanie – jakie granice ma pomoc sąsiedzka? Czy pomoc np. w budowie domu – powinna już być zgłoszona, opłacona i w konsekwencji opłacone z tego tytułu podatki? Osoba, której w ten sposób wybudowano dom odniosła dużą wymierną korzyść. Bardzo popularna jest działalność wolontariuszy, którzy udzielają się bez wynagrodzenia i pomagają w realizacji nieraz bardzo kosztownych przedsięwzięć społecznych.

Jak potraktować sprzedaż na rynku, ulicy produktów wytworzonych przez niewielkie farmy, ogródki działkowe? Nie wszystkie tego typu produkty są przeznaczone na własne potrzeby. Często produkty te sprzedają osoby starsze, nie posiadające wystarczających środków do życia. Ale każda sprzedaż powinna być objęta podatkiem. W krajach gdzie państwo jest słabe zmienia się struktura szarej strefy. Większy w niej udział zajmuje działalność nielegalna. Natomiast w krajach o silnej, skutecznej władzy działalność nielegalna jest ograniczana, natomiast problemem pozostaje działalność legalna, która sankcjonuje szarą strefę. Pomiędzy przedstawicielami szarej strefy i władzy trwa pewna rywalizacja. Otóż każda ze stron tak modyfikuje swoje działania aby pozostawać z punktu widzenia swoich interesów niezwykle skuteczna. Konkludując ten wywód można przyjąć, że poziom szarej strefy w poszczególnych krajach pozostaje bez zmian. Wahania odzwierciedlone w statystykach są spowodowane poziomem zidentyfikowania operacji w szarej strefy. Część tych operacji pozostaje nadal nieuchwytna. Po jej ustaleniu pojawiają się kolejne modyfikacje. W konsekwencji poziom szarej strefy się nie zmienia, a jeżeli już to tylko w niewielkim zakresie.

W dobie globalizacji przestępczość zorganizowana występuje w każdym kraju. Różni się tylko skalą i formą działania. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w konkurencyjnym środowisku musi oceniać oraz analizować zachodzące w nim zjawiska.

Kształtowanie misji w szarej strefie

Innymi słowy misją firmy jest pomysł na jej funkcjonowanie. Dlatego też udzielając odpowiedzi na następujące pytania można określić misję :

- po co istnieje przedsiębiorstwo?
- do czego dąży?
- jakich posiada odbiorców?
- jakie i w jaki sposób zaspokaja potrzeby?

Odpowiedź na dwa pytania pośrednio była już udzielona wcześniej. Reasumując poprzedni wywód przedsiębiorstwo w szarej strefie może pełnić misję społeczną tj. zaspokajać te potrzeby, których państwo nie jest w stanie zrealizować, uczyć przedsiębiorczości, przyjmując do pracy osoby pozostające na marginesie życia społecznego być nawet pionierem innowacyjności- proponując np. nowe technologie wytwarzania. W gospodarce niedoboru produkcja odbywa się bardzo często przy wykorzystaniu szeregu zamienników, braku pełnej gamy stosowanych surowców, półproduktów. Takim przykładem jest technologia wytwarzania cukrów z buraka cukrowego. Przez wiele stuleci cukier wytwarzano na bazie trzciny cukrowej. Co prawda w już w średniowieczu we Francji Olivier de Serres w opracowaniu Théâtre d'Agriculture stwierdził, że buraki posiadają dużo cukru. Badania w tym zakresie były prowadzone m.in. w Prusach, Polsce i Rosji. Miały one jednak znaczenie zupełnie niszowe, gdyż cały czas przewagę posiadał cukier wytwarzany z trzciny cukrowej. Wielka Brytania posiadała liczne kolonie, cukier trzcinowy był w nich wytwarzany relatywnie w prostej technologii i tanio. Było to impulsem do tego, aby imperium brytyjskie zdominowało światowy rynek handlu cukrem. Jednak kiedy Napoleon Bonaparte ogłosił blokadę handlową Anglii i tym samym ograniczył dostęp do cukru trzcinowego, europejscy producenci masowo zwrócili się do poszukiwania technologii wytwarzania cukru buraczanego. Z jednej strony zaczęto poszukiwać najbardziej odpowiednich odmian, a z drugiej właściwych technologii. Były one całkowicie inne niż te stosowane przy produkcji cukru z trzciny cukrowej. Impulsem do powyższej zmiany był brak dostępu do cukru trzcinowego.

Dążenia przedsiębiorstwa w szarej strefie, mogą w znacznym stopniu być zbieżne z tymi jakie mają miejsce w podmiotach działających legalnie. Zasadniczą różnicą jest wysoki poziom ryzyka. Z punktu widzenia legalności funkcjonowania przedsiębiorstwo szarej strefy jest zagrożone likwidacją. Dotyczy to wytwarzania np. alkoholi, perfum, odzieży, wyrobów spożywczych, obuwia, a nawet sprzętu elektronicznego. Misja jest dość często związana z legalizacją działalności przedsiębiorstwa, które działa w szarej strefie. Polega to na tym, że

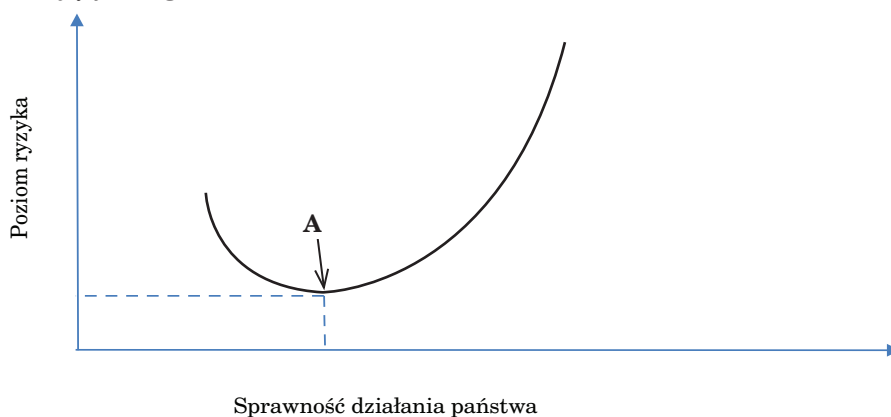
stopniowo odchodzi się od działań nielegalnych na rzecz legalnych. Odbywa się to w zależności od:

- ogólnej sytuacji w danym kraju (okoliczności sprzyjające lub niesprzyjające szarej strefie),
- poziomowi korupcji.

Jeżeli poziom korupcji jest wysoki, przedsiębiorstwa działające w szarej strefie mogą czuć się pewniej. Czynnikiem sprzyjającym może okazać się także struktura odbiorców. Jeżeli odbiorcami produktów/usług są osoby reprezentujące władzę, wówczas pojawia się przestrzeń do korupcji i sankcjonowania nielegalnej działalności. Taką odmianą misji (uwarunkowaną historycznie) może być przykład Rosji. Typowym zjawiskiem jest tzw. *kormlenie* (dokarmianie). Polega to na tym, że przynajmniej część władzy (zazwyczaj lokalnej) jest opłacana przez miejscową społeczność, w tym także przedsiębiorców (Arutunyan A. 2011). Wynagrodzenia płacone z budżetu były i są relatywnie niskie, a często bywa tak że z dużym opóźnieniem. Zatem za sprawowanie ustawowej władzy, kontroli, wydawaniu wyroków za oczywiste uznano dodatkowe wynagrodzenie od mieszkańców danego terenu. Zatem misją przedsiębiorstw akceptujących *kormlenie* może być z jednej strony zwiększenie liczby urzędników będących w tego typu relacjach lub też ich ograniczenie z uwagi na transparentność, przyjmowanie standardów demokratycznych. Jednak tego typu zmiany są bardzo trudne do przeprowadzenia. Wynika to z wartości, mitów (systemu kulturowego), relacji w strukturach społecznych, które w ugruntowanych gospodarkach kształtowały się przez stulecia. Natomiast w Rosji z uwagi na własne doświadczenia (uwarunkowania historyczne) wykształcił się odmienny rodzaj postrzegania zdarzeń, myślenia i co najważniejsze odpowiedniego działania. Konkludując ten wywód raczej w warunkach Rosji za stosowną misję przedsiębiorstw (przyjmujących *kormlenie* – jako pewien standard) uznać należy zwiększenie relacji z urzędnikami pełniącymi najważniejsze funkcje w regionie. Taka misja ma swoje dalsze konsekwencje. Urzędnicy (z uwagi na otrzymywane “dokarmianie” przez przedsiębiorców) starają się faworyzować swoich chlebodawców. W ten sposób tworzy się bardzo silny związek korupcyjny. Dla innych są trudniejsze warunki wejścia na rynek, przetargi wygrywają określone podmioty i one posiadają pozycję monopolistyczną na rynku. Tym samym ogranicza się przedsiębiorczość i innowacyjność gospodarki. Ale to są skutki tego typu relacji i powiązań korupcyjnych.

Stosunkowo łatwiej jest określić misję w przedsiębiorstwach, które działają w szarej strefie na rzecz unikalnych nisz, którymi państwo się nie zajmuje. Np. w krajach słabo rozwiniętych gospodarczo (np. Kambodża) występuje znikoma pomoc ofiarom wojny, głównie pozostawionych pól minowych. Przedsiębiorstwa

produkujące tym osobom różnego rodzaju protezy, wózki inwalidzkie (oczywiście zarabiają stosowne środki), ale misją jest niesienie pomocy i przywrócenie (w miarę możliwości) tych osób do funkcjonowania w społeczeństwie. Jednocześnie określa się grupę docelowych klientów i sposób ich obsługi. Przedsiębiorstwa działające w szarej strefie spotykają się z dwoma grupami ryzyk. Pierwsza dotyczy relacji osiąganych korzyści do kar jakie mogą być nałożone dla przedsiębiorców. W tej kategorii pojawiają się również ryzyka związane z działaniami konkurencji. Rywalizacja odbywa się często także metodami nielegalnymi. Z reguły każde przedsiębiorstwo działające w szarej strefie stara się wszelkimi dostępnymi środkami zająć pozycję monopolistyczną na danym terenie. Z tego względu ryzyko działania jest niewspółmiernie wyższe aniżeli przedsiębiorstw działających legalnie.



Rys. 1. Ryzyko przedsiębiorstw szarej strefy w zależności od sprawności działania państwa.

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa w szarej strefie rozkłada się nieregularnie. W przypadku kiedy występuje niska sprawność działania państwa wówczas przedsiębiorstwa są zagrożone relatywnie wysokim ryzykiem z uwagi na działania konkurencji. Mogą one okazać się niezwykle gwałtowne i brutalne. Taki schemat działania ma miejsce w przypadku gangów ulicznych. Zajmują się one głównie handlem narkotykami, wymuszeniami haraczy, pseudo ochroną. Bronią swego terytorium przed innymi, bardzo często uciekając się do rozwiązań siłowych z użyciem broni. Czynnikiem sprzyjającym jest bierność państwa, która w tym znaczeniu traktujemy jako niską sprawność. Wraz ze wzrastającą

sprawnością działania państwa, ryzyko dla przedsiębiorstw szarej strefy rośnie. Muszą one z jednej strony zmienić swoją specjalizację. Odchodzi się od prostych przestępstw, widocznych nie tylko dla opinii publicznej, ale także wyspecjalizowanych służb przestępstw, na rzecz działań bardziej skomplikowanych, trudnych do zidentyfikowania, udowodnienia i ukarania. Wykorzystuje się luki prawne. Stąd też w krajach o niskiej sprawności działania jest inna struktura działań w szarej strefie aniżeli w państwa o wysokiej sprawności funkcjonowania. Pomimo tego w każdym z państw istnieje pewne optimum (A) w kontekście ryzyka w szarej strefie a sprawnością działania państwa. Optimum jest związane z poziomem szarej strefy. Zatem w poszczególnych państwach nie tylko struktura działań szarej strefy będzie się od siebie różnić, ale także będzie występował inny poziom szarej strefy.

Druga grupa ryzyk (posiada co prawda swoją odrębność) ale można je rozpatrywać w kontekście typologii jaka obowiązuje wśród podmiotów działających legalnie. W tym kontekście należy wyodrębnić ryzyko:

- stałe,
- zmienne.

Pierwsze dotyczy ogólnej sytuacji związanej z otoczeniem przedsiębiorstwa. Sytuacji makroekonomicznej i sposobu działania państwa w odniesieniu do szarej strefy. Drugi rodzaj ryzyka odnosi się już do samego przedsiębiorstwa, jego problemów wewnętrznych. Bardzo zbliżona do wyżej wymienionych jest kolejna typologia ryzyk:

- specyficzne,
- systemowe.

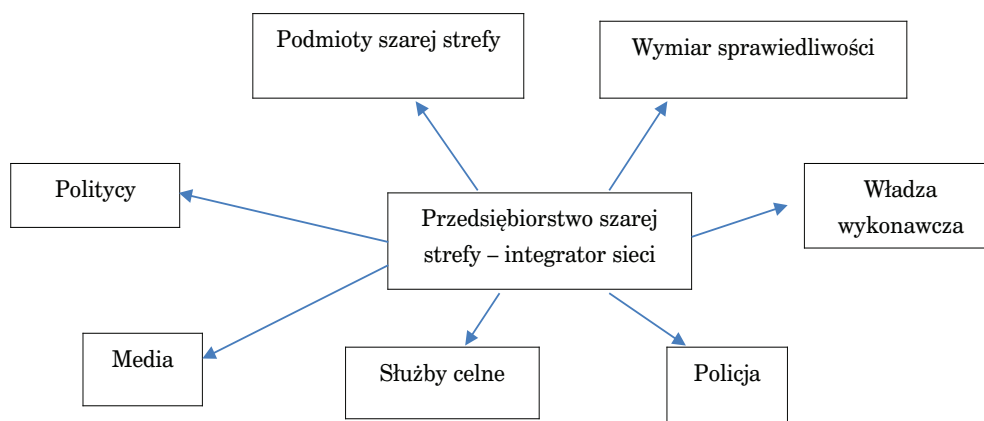
Te pierwsze dotyczą sfery wewnętrznej działania przedsiębiorstwa, a drugie koncentrują się wokół otoczenia, głównie sytuacji polityczno-ekonomiczno-prawnej. Wśród przedsiębiorców szarej strefy bardziej rozpowszechnione jest ryzyko spekulacyjne aniżeli tzw. ryzyko czyste.

Ryzyko spekulacyjne ma miejsce w odniesieniu do nie znanych zjawisk, które mogą się okazać wyjątkowo korzystne jak i generujące duże straty. Natomiast ryzyko czyste jest traktowane jako te, dla którego alternatywą jest jedynie strata.

Przedsiębiorcy w szarej strefie podejmując ryzyko (świadomie lub nie) szacują je w odniesieniu do krańcowej użyteczności dochodu. Dążenie do ponoszenia ryzyka zwiększa się wraz z rosnącą użytecznością dochodu. Innymi słowy osoby zaangażowane w tego typu działania, są bardziej skłonne do ponoszenia ryzyka, jeżeli spodziewają się znacznych dochodów.

Reasumując powyższy wywód należy stwierdzić, że sposobem na przetrwanie przedsiębiorstwa szarej strefy może okazać się redukcja ryzyka i zapewnienia

bezpieczeństwa działania. Redukcja ryzyka odbywa się także poprzez tworzenie związków sieciowych, zwłaszcza sieci opartych o swoiście pojęte kontrakty. Przedsiębiorcy działający w szarej strefie muszą stworzyć sieć powiązań, nie tylko w obrębie samych podmiotów gospodarczych, ale często z przedstawicielami władzy, politykami, służbami celnymi, wymiarem sprawiedliwości, policją. W ten sposób przedsiębiorstwo szarej strefy jest integratorem powiązań sieciowych i zajmuje określone miejsce w niszy rynkowej.

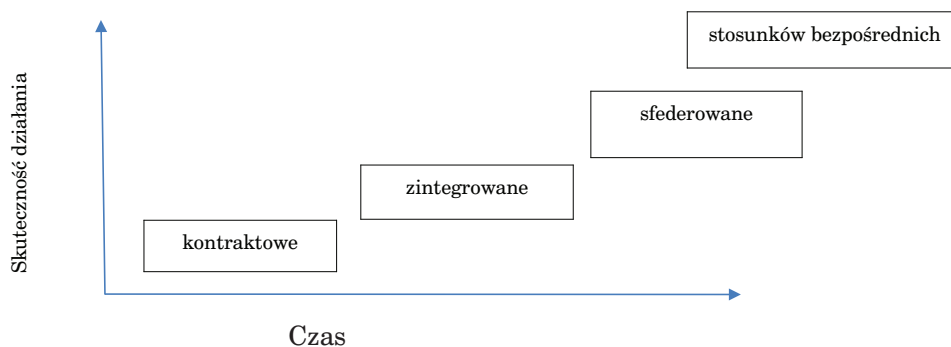


Rys. 2. Sieć powiązań w szarej strefie.

Źródło: opracowanie własne.

W przytoczonym powyżej przykładzie misją integratora w szarej strefie jest stworzenie z jednej strony efektywnie działającej sieci, a z drugiej zapewnienie jej uczestnikom poczucia bezpieczeństwa. Sieć taką rozpatruje się jako sieć zintegrowaną, gdyż jest to zbiór różnych podmiotów połączonych przez integratora dla realizacji konkretnego celu. Jest on tym samym głównym ogniwem scalającym sieć.

Odmianą (na wyższym poziomie działania) jest sieć sfederowana. Na tym poziomie występuje uświadomienie wspólnoty interesów. Poszczególne podmioty zdają sobie sprawę, że działając na rzecz wspólnoty, przyczyniają się do realizacji partykularnych korzyści. W takiej sieci, każdy jej członek ma określone zadania do wykonania. Sieć stosunków bezpośrednich w szarej strefie jest ograniczana selektywnie. Nie wszyscy muszą znać (tak jak w normalnej sieci stosunków bezpośrednich) swoich członków. Idea polega na tym, że tworzone są specjalne kanały komunikowania, współpracy opartych na wyodrębnionych procesach biznesowych, zarządczych.



Rys. 3. Rodzaj związków sieciowych szarej strefy w zależności od czasu i skuteczności działania.

Źródło: opracowanie własne.

W sieci stosunków bezpośrednich następuje wyraźna specjalizacja działań, kontakty są utrzymywane na określonych poziomach decyzyjnych. Możliwości kontaktu są zarezerwowane dla wybranych osób. Specjalizacja taka ma miejsce w wyniku określonego czasu działania. Funkcjonując w sieci ryzyko działania odpowiednio ulega zmniejszeniu, z uwagi na jego rozłożenie na większą grupę członków.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa szarej strefy są w stanie określić misję swojego funkcjonowania. Przyjmując stosowną misję uwzględnia się szereg istotnych czynników. Zaliczyć do nich należy w pierwszej kolejności skuteczność funkcjonowania państwa oraz ryzyko działalności podmiotów. Część ryzyk jest typowa dla podmiotów działających legalnie, ale część z nich wynika także z zagrożenia jakie powstaje w wyniku istnienia konkurencyjnych jednostek, także działających w szarej strefie. Bardzo ważnym zakresem funkcjonowania podmiotów są powiązania sieciowe. Integratorem sieci jest dominujące przedsiębiorstwo szarej strefy. Sieć obejmuje podmioty działające legalnie oraz te, które są w szarej strefie. Jednak podmioty działające legalnie, z czasem mogą stać się podmiotami działającymi w szarej strefie. Stopień zaangażowania w szarą strefę zależy od siły powiązań, celu powołania sieci oraz pozycji poszczególnych innych podmiotów.

Bibliografia

- Arutunyan A. (2011); *Car Putin. Feudalizm, Korupcja i Bóg w państwie patrymonialnym*. Zysk i S-Ka. Poznań.
- Buszko A. (2005); *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej*. Organsz. Warszawa.
- Buszko A. (2014); *Finanse przestępczości zorganizowanej*. TNOiK. Toruń.
- European Commission (2004); *Undeclared work in an enlarged Union: An analysis of undeclared work*. Brussels: Employment & European Social Fund.
- Feige L. E. (1990); *Defining and Estimating Underground and Informal Economies: the New Institutional Economics Approach*. Madison University of Wisconsin – Madison.
- Fleming M. H., Roman J., Farrell G. (2000); *The Shadow Economy*. “Journal of International Affairs” Vol 53, Issue 2.
- Khalifa A. S. (2011); *Three Es for the Mission Statement: What’s Next?* “Journal of Strategy and Management” 4 (1).
- Schneider F. (2010); *The Influence of Public Institutions on the Shadow Economy: An Empirical Investigation for OECD Countries*. “Review of Law and Economics” Vol 6 No 3.
- Smith P. (1994); *Assessing the Size of the Underground Economy: The Canadian Statistical Perspectives*. “Canadian Economic Observer” Nr 3.
- Szumowska K. (2013); *Dylematy Goodwill*. “Pieniądze i Więź” Nr 3.

Łukasz Wiater

KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU PRZY ORGANIZACJI MASOWYCH IMPREZ SPORTOWYCH W POLSCE

[słowa kluczowe: krytyczne czynniki sukcesu, masowe imprezy sportowe, kluczowe wskaźniki wydajności]

Streszczenie

W przedstawionym materiale podjęto próbę określenia krytycznych czynników sukcesu mających znaczenie przy realizacji masowych imprez sportowych w Polsce. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wytypowano 23 czynniki, które następnie poddane zostały ocenie przez dobraną celowo grupę ekspercką. Czynniki zostały również pogrupowane i uszeregowane według ilości wskazań. Najwyżej ocenione zostały czynniki związane z prawnymi i czasowymi aspektami organizacji imprez masowych.

1. Wstęp

Masowe imprezy sportowe ciszą się w Polsce coraz większą popularnością. W 2013 roku w Polsce odbyły się 3164 tego rodzaju wydarzenia¹. Zauważalny jest wzrost uczestnictwa biernego – powiązanego z kibicowaniem oraz uczestnictwa czynnego – związanego ze startem i uzyskaniem wyniku sportowego na imprezie masowej. W następstwie oddania do użytku w ostatnich latach obiektów sportowych mogących pomieścić więcej niż kilka tysięcy osób (stadiony piłkarskie budowane na Euro 2012, hale widowiskowo-sportowe w Krakowie, Sopotcie) Zwiększyło się ich zastosowanie dla wydarzeń masowych. Równolegle na popularności zyskują biegi i maratony uliczne, zawody triathlonowe, rajdy rowerowe,

¹ Raport GUS, Sportowe imprezy masowe w 2013 roku, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/sportowe-imprezy-masowe-w-2013-r-,10,1.html>. Dostęp z dnia 18.11.2014 r.

które przyciągają zarówno profesjonalnych sportowców, jak również zawodników amatorów². Wskazana sytuacja jest szansą dla organizatorów imprez masowych. Mogą być nimi ukierunkowane na taką działalność podmioty gospodarcze, jednostki samorządu terytorialnego lub nawet osoby fizyczne. W każdym z tych przypadków osoby podejmujące się organizacji imprezy masowej w całości biorą na siebie odpowiedzialność za jej prawidłowe przygotowanie i przebieg. Poniższa praca ma za zadanie porównanie (występujących w literaturze przedmiotu) kilku obszarów, w których występują kluczowe czynniki sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych, z opiniami osób, które zawodowo zajmują się tego rodzaju działalnością.

2. Krytyczne czynniki sukcesu – KCS (*Critical Success Factors*)

Krytyczne czynniki sukcesu³ określić można jako elementy, które wpływają na powodzenie przedsięwzięcia i osiągnięcie wyznaczonego celu. Można również rozumieć je jako posiadanie przez organizację pewnego rodzaju minimum zdolności i umiejętności w pewnych obszarach funkcjonowania. Pierwszy raz definicję KCS zaprezentował D.R. Daniel⁴, ale spopularyzował je dopiero pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku J.F. Rockart⁵. Krytyczne czynniki sukcesu miały według niego służyć przedsiębiorstwom jako narzędzie ułatwiające realizację projektów i strategii.

Lista kluczowych czynników sukcesu dla przedsięwzięć związanych z organizacją imprez sportowych zawierać może od kilku do kilkunastu pozycji uwzględniających specyfikę tego rodzaju działań. W przypadku masowych imprez sportowych specyfika częściowo narzucona jest przez prawo. W polskiej ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych⁶ określony został wymóg ubiegania się (do

² W ostatnim Maratonie Warszawskim wystartowało 6800 osób <http://pzumaraton-warszawski.com/>, (2014) w biegu Biegnij Warszawo około 12000 osób (2014) <http://www.biegnijwarszawo.pl/pl/>

³ CSF – Critical Success Factors – w polskim piśmiennictwie stosuje się czasem zamiennie określenie krytyczne czynniki sukcesu lub kluczowe czynniki sukcesu.

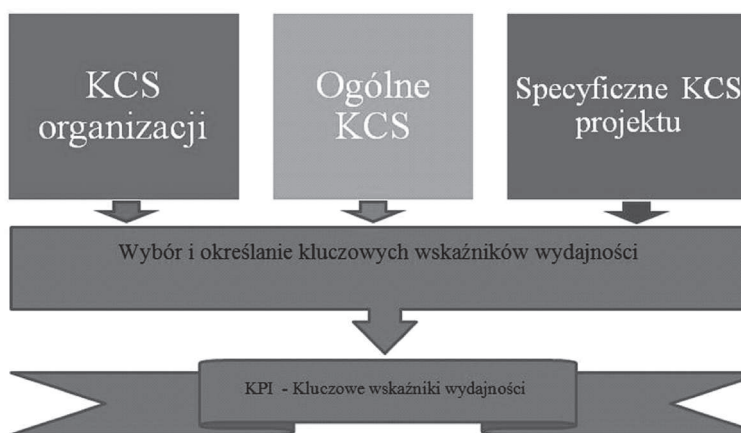
⁴ Daniel, D. (1961). *Managment information crises*. "Harvard Business Review", s. 111-116.

⁵ Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define their Own Data Needs*. "Harvard Business Review", 81-93.

⁶ Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych Dz. U. 2009 Nr 62 poz. 504.

właściwego ze względu na miejsce imprezy wójta, burmistrza lub prezydenta miasta) o wydanie pozwolenia na realizację tego typu przedsięwzięcia. Uzyskanie pozwolenia wiąże się z zapewnieniem właściwej organizacji imprezy masowej w obszarze przygotowania służb informacyjnych i porządkowych, pomocy medycznej, zaplecza sanitarnego, ochrony przeciwpożarowej oraz współpracy z odpowiednimi służbami państwowymi.

Przy tworzeniu listy krytycznych czynników dla danego projektu występują zasadniczo dwie podstawowe metody postępowania⁷. Pierwsza z nich jest metodą dwuetapową. W etapie pierwszym zadaniem osób zarządzających projektem powinna być jego analiza według wszystkich możliwych kryteriów, a następnie określenie jego słabych i mocnych stron. Etap drugi to wybranie spośród nich tych elementów, które będą miały największe znaczenie dla prawidłowej realizacji projektu. Przy wyborze kierować można się np. zaleceniami osób uważanych za ekspertów w danej dziedzinie. Druga metoda będzie metodą jednoetapową opierającą się na określeniu kompletnej listy krytycznych czynników sukcesu na podstawie posiadanego doświadczenia w zakresie realizacji podobnych projektów.



Ryc. 1. Źródła krytycznych czynników sukcesu i ich wpływ na tworzenie kluczowych wskaźników wydajności.

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ Turner J. R. (2004). *Five conditions for project success*, "International Journal of Project Management", 22(5), s. 349-350.

Z powyższego podziału wnioskować można iż metoda dwuetapowa będzie bardziej właściwa dla podmiotów, które pierwszy raz podejmują działania związane z realizacją projektu jakim jest masowa impreza sportowa.

Zarówno w jednej jak i w drugiej metodzie przy wyborze krytycznych czynników sukcesu projektu jakim będzie masowa impreza sportowa rozpatrzyć należy jeszcze trzy elementy⁸:

- poziom KCS dla podmiotu, który będzie organizatorem imprezy /organizacji/;
- ogólne czynniki sukcesu dla procesów zarządzania projektami (np. czas, jakość koszty);
- czynniki specyficzne dla danego projektu (np. wiek i charakterystyka uczestników, miejsce realizacji, charakterystyka dyscypliny sportowej).

Odnalezienie i właściwe zrozumienie wszystkich krytycznych czynników sukcesu prowadzi ma osoby zarządzające przedsięwzięciem od ustalenia pewnych norm jakościowych do ilościowej oceny przeprowadzonych działań⁹. Ocenę ilościową pomogą przeprowadzić kluczowe wskaźniki wydajności, które bezpośrednio wynikają z KCS (ryc. 1.).

Różnicę pomiędzy krytycznymi czynnikami sukcesu a kluczowymi wskaźnikami wydajności najłatwiej przestawić na przykładzie pytań, które należy sobie postawić przy poszukiwaniu tych dwóch elementów. W pierwszym przypadku poszukujemy odpowiedzi na pytanie – co musi być zrobione aby osiągnąć sukces? W drugim – czy zamierzone na początku cele zostały osiągnięte? Przykładowymi kluczowymi wskaźnikami sukcesu przy organizacji imprez masowych mogą być sukcesy sprzedażowe, ilość i wartość umów sponsorskich, zagwarantowanie cykliczności imprezy czy stopień jej rozpoznawalności.

W trakcie poszukiwań najważniejszych czynników mających wpływ na sukces przedsięwzięcia cały czas należy wracać do definicji terminu "sukces", która sprecyzowana powinna zostać na etapie planowania imprezy. Sukces to zrealizowanie zamierzonego celu¹⁰. Czynniki, które będą do niego prowadziły zależeć więc będą od celu: w przypadku imprez masowych, organizowanych i realizowanych jako przedsięwzięcia biznesowe, sukcesem będzie zysk finansowy, w przypadku imprez

⁸ Saarinen, T. (1990). *Systems development methodology and project success*, "Information and Management", 19, s. 183-193.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Müller R., Turner R. (2007). *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by type of Projects* "European Management Journal", 25 (4), s. 298 -309.

masowych, realizowanych dla promocji kultury fizycznej, sukcesem może być frekwencja, w przypadku imprez organizowanych w ramach współzawodnictwa, sukcesem może być ustalenie wyniku rywalizacji. Wspólnym mianownikiem wszystkich wskazanych przypadków może być sukces rozumiany jako zagwarantowanie bezpieczeństwa uczestnikom sportowej imprezy masowej. Warto podkreślić, iż w związku z wymogami prawnymi, zidentyfikowanie, ocena i uzgodnienie krytycznych czynników (w dalszej perspektywie również ich realizacja) dla organizowania tego rodzaju przedsięwzięć, może okazać się nie tylko zbiorem „wytucznych postępowania” lub „dobrych praktyk”, ale obowiązkiem, który spoczywać będzie na kierownictwie projektu. Aby ułatwić to zadanie możliwe jest poszukiwanie krytycznych czynników również poprzez odpowiedzi na podstawowe pytania związane z projektem¹¹:

- jaki jest cel imprezy?
- jakie zasoby posiadamy i jakie będą wymagane do realizacji projektu?
- czy wymagana jest współpraca z innymi organizacjami?
- czy występują przeszkody prawne lub techniczne uniemożliwiające organizację tego rodzaju imprezy?
- czy będzie miał znaczenie wybór miejsca dla masowej imprezy sportowej?

Należy pamiętać również, że stworzenie samej listy krytycznych czynników sukcesu nie gwarantuje prawidłowej realizacji projektu. Wymagany jest kolejny krok, który określić można jako dokładną analizę wskazanych czynników. Analiza ta opiera się na czterech elementach:

1. Weryfikacji listy krytycznych czynników sukcesu pod względem ich dopasowania do charakterystyki organizowanej imprezy masowej.
2. Określenie wag poszczególnych czynników sukcesu.
3. Zbadanie, czy w analizowanym projekcie dany czynnik jest słabą, czy mocną stroną i wyrażenie w formie liczbowej jego oceny.
4. Porównanie sum ważonych ocen dla badanego projektu z oceną maksymalną lub z ocenami innych projektów masowych imprez sportowych.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można kilka obszarów, w których występują kluczowe czynniki sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych. K. Pacholak¹² analizując polski rynek tego rodzaju przedsięwzięć wskazuje jako krytyczne czynniki związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczestnikom im-

¹¹ Müller, R. *Op. Cit.*, s. 298 -309.

¹² Pacholak K. (2013); *Punkty krytyczne imprezy masowej*, “Event Manager News”, Nr 5, październik.

prezy, spełnienie wymogów prawnych niezbędnych dla uzyskania pozwolenia, a także związanych z przygotowaniem regulaminu imprezy. W literaturze zagranicznej ciekawe podejście podkreślające relacje społeczne przedstawił M. Pirrie¹³. Znaczące w jego ocenie powinny być czynniki takie jak prawidłowe funkcjonowanie komitetu organizacyjnego, współpraca z mediami i wolontariuszami, doświadczenie przewodniczącego komitetu organizacyjnego oraz dopracowany program imprezy, uwzględniający wystąpienie błędów organizacyjnych. Jacob L. Boyer, Thomas G. DiNanno¹⁴ ukierunkowali krytyczne czynniki sukcesu na aspekty związane z infrastrukturą i obiektami, na których impreza masowa ma się odbyć. Kluczowa jest dla nich współpraca z władzami lokalnymi, dostępność komunikacyjna obiektu oraz jego atrakcyjność (np. pod względem architektonicznym) oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań (np. elektroniczne systemy biletowania i kontroli bezpieczeństwa w miejscu realizacji imprezy masowej). R. Atkinson¹⁵ przejawia podejście bardziej konserwatywne jeżeli chodzi o wypracowywanie czynników krytycznych. Odwołuje się do podstaw zarządzania projektami i podkreśla rolę kryterium czasowego, jakościowego i finansowego określając za krytyczne przy realizacji projektów, realizowanie harmonogramu imprezy, zadbanie o jakość świadczonych usług oraz zapewnienie zrównoważonego budżetu imprezy masowej. A. Clarke¹⁶ natomiast za najważniejsze wskazuje aspekty z pogranicza prawa i socjologii takie jak wspomniane już wcześniej czynniki prawidłowo przygotowanego regulaminu imprezy, z jednoczesnym zastrzeżeniem właściwego dostosowania go do planowanych uczestników. Pełniejszy obraz wskazań krytycznych czynników sukcesu przedstawia tab. 1.

¹³ Pirrie M., *Why London 2012 worked – the critical success factors*, The Sport Digest, United States Sport Academy, <http://thesportdigest.com/2013/08/why-london-2012-worked-the-critical-success-factors/> dostęp: 20.11.2014 r.

¹⁴ Boyer J., DiNanno T. (1999); *Critical Success Factors in entertainment-based retail development*, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.

¹⁵ Atkinson, R. (1999). *Project management: Cost, time, an quality, two best guesses and phenomenon, its time to accept other succes criteria*. "International Journal of Project Management" 17 (6), s. 337-342.

¹⁶ Clarke, A. (1999). *A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project managemrnt*. "International Journal of Project Management", 139-145.

Krytyczne czynniki sukcesu przy organizacji masowych...

Tabela 1. Krytyczne czynniki sukcesu dla masowych imprez sportowych w literaturze przedmiotu.

L.p	Krytyczny czynnik sukcesu	Autorzy					
		Pacholak K. (2013)	Pirrie M. (2012)	Boyer J. DiNanno T. (1999)	Atkinson R. (1999)	Clark A. (1999)	Łączna liczba
1.	Oznakowanie obiektu	+		+			2
2.	Przygotowanie regulaminu	+					1
3.	Dostęp do infrastruktury gastronomicznej	+		+			2
4.	Różnorodność uczestników	+				+	2
5.	Zapewnienie bezpieczeństwa	+					1
6.	Spełnienie wymogów prawnych	+					1
7.	Współpraca z mediami		+				1
8.	Jasno określone role komitetu organizacyjnego		+		+	+	3
9.	Doświadczenie i charyzma przewodniczącego komitetu organizacyjnego		+				1
10.	Współpraca z wolontariuszami		+				1
11.	Dopracowany program imprezy		+			+	2
12.	Współpraca z władzami lokalnym		+	+			2
13.	Dostępność komunikacyjna miejsca imprezy			+			1
14.	Atrakcyjność obiektu, na którym odbyć ma się impreza sportowa	+		+			2
15.	Minimalizowanie ryzyka			+			1
16.	Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań			+			1
17.	Forma organizacyjna			+			1
18.	Zrównoważony budżet				+		1
19.	Jakość świadczonych usług	+			+		2
20.	Realizacja harmonogramu imprezy				+	+	2
21.	Współpraca w Komitecie organizacyjnym					+	1
22.	Dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia					+	1
23.	Ubezpieczenie imprezy (OC)	+		+			2
	Łączna ilość czynników we wskazaniach autora	9	6	9	4	6	34

Źródło: Opracowanie własne.

3. Metody

W celu zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu dla masowych imprez sportowych przeprowadzono badania na dobranej celowo próbie eksperckiej, do której wytypowano osoby zajmujące się organizacją masowych imprez sportowych oraz ich nadzorem i sponsoringiem. Wytypowana została grupa 35 ekspertów reprezentujących następujące instytucje:

- firmy prywatne zajmujące się organizacją masowych imprez sportowych (8),
- kluby sportowe posiadające doświadczenie w zakresie organizacji masowych imprez sportowych (7),
- działy marketingowe firm zajmujące się sponsoringiem sportowym (6),
- polskie związki sportowe w których funkcjonują ligi zawodowe (6),
- administrację publiczną związaną z wydawaniem pozwoleń na organizację imprez masowych (5),
- firmy ubezpieczeniowe oferujące ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej dla organizatorów imprez masowych (3).

Do wskazanych osób rozesłane zostały drogą elektroniczną kwestionariusze z prośbą o wskazanie znaczenia wytypowanych na podstawie analizy literatury krytycznych czynników sukcesu dla organizacji sportowych imprez masowych. Sukces przedsięwzięcia w tym przypadku powiązany był z wynikami finansowymi. Opracowując kwestionariusz, który następnie posłużył do zbierania informacji na temat krytycznych czynników sukcesu, wykorzystano ich listę stworzoną po analizie literatury (23 czynniki). Korzystając z kwestionariusza oraz zawartej w niej skali Likerta, eksperci dokonali oceny przedstawionych krytycznych czynników sukcesu. Klasyfikacja uwzględniała bardzo duży, duży, średni, mały i nieznaczny wpływ danego czynnika na sukces projektu (skala pięciostopniowa, gdzie 5 oznaczało bardzo duży wpływ, 1 – nieznaczny). Maksymalny wynik punktowy dla pojedynczego czynnika mógł wynieść 160. Kwestionariusz poszerzony został o możliwość dodawania czynników spoza listy. Badania przeprowadzone zostały w listopadzie 2014 roku. Kwestionariusz ankiety przesyłany był drogą mailową. Wypełnioną ankietę odesłało 32 ekspertów¹⁷.

¹⁷ Nie uzyskano odpowiedzi w 2 przypadkach osób związanych z polskimi związkami sportowymi oraz 1 związanym z osobą reprezentującą administrację publiczną.

4. Wyniki badań

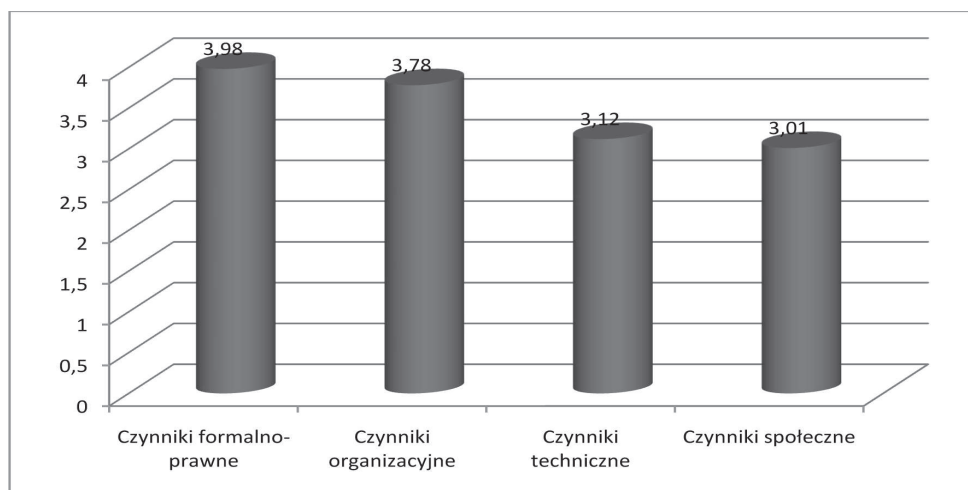
W ramach badań krytyczne czynniki sukcesu zostały poddane przez ekspertów ocenie w oparciu o wskazaną w metodologii skalę. Na podstawie wyborów ekspertów zidentyfikowana została kolejność i znaczenie czynników krytycznych przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Krytyczne czynniki sukcesu dla masowych imprez sportowych na podstawie badań własnych.

Lp.	Krytyczny czynnik sukcesu	KCS masowych imprez sportowych według badania własnego		
		Wynik	Średnia	Miejsce
1.	Oznakowanie obiektu	95	2,97	17
2.	Przygotowanie regulaminu	147	4,59	5
3.	Dostęp do infrastruktury gastronomicznej	91	2,84	18
4.	Różnorodność uczestników	63	1,97	23
5.	Zapewnienie bezpieczeństwa	150	4,69	3
6.	Spełnienie wymogów prawnych	152	4,75	2
7.	Współpraca z mediami	121	3,78	9
8.	Jasno określone role komitetu organizacyjnego	120	3,75	10
9.	Doświadczenie i charyzma przewodniczącego komitetu organizacyjnego	98	3,06	16
10.	Współpraca z wolontariuszami	87	2,72	19
11.	Dopracowany program imprezy	156	4,88	1
12.	Współpraca z władzami lokalnym	122	3,81	8
13.	Dostępność komunikacyjna miejsca imprezy	115	3,59	11
14.	Atrakcyjność obiektu, na którym odbyć ma się impreza sportowa	103	3,22	15
15.	Minimalizowanie ryzyka	111	3,47	12
16.	Zastosowanie innowacyjnych rozwiązań	75	2,34	21
17.	Forma organizacyjna	83	2,59	20
18.	Zrównoważony budżet	109	3,41	13
19.	Jakość świadczonych usług	105	3,28	14
20.	Realizacja harmonogramu imprezy	148	4,63	4
21.	Współpraca w Komitecie organizacyjnym	71	2,22	22
22.	Dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia	129	4,03	6
23.	Ubezpieczenie imprezy (OC)	127	3,97	7

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Do najważniejszych czynników zaliczyć można dopracowany program imprezy, spełnienie wymogów prawnych, zapewnienie bezpieczeństwa, realizacja harmonogramu imprezy oraz dostosowanie się do potrzeb uczestników przedsięwzięcia. Jako czynniki o najmniejszym znaczeniu badani wskazali różnorodność uczestników, współpracę w Komitecie Organizacyjnym oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań. Dalsza analiza wskazań pokazuje również znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi grupami eksperckimi w przypadku czynnika o największym znaczeniu. Dla osób reprezentujących firmy prywatne, zajmujące się organizacją imprez masowych, kluby sportowe i działy marketingowe firm zajmujących się sponsoringiem sportowym najważniejszy okazał się dopracowany program imprezy. Zapewnienie bezpieczeństwa (jako kluczowe) wskazywali przedstawiciele firm ubezpieczeniowych, oferujących ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej organizatorów. Ekspertzy związani z polskimi związkami sportowymi i administracją publiczną, na równym poziomie umieścili wskazany powyżej czynnik bezpieczeństwa oraz spełnienie wymogów prawnych. Całą listę ocenionych czynników można podzielić wg zajętego miejsca (ostatnia kolumna w tab. 2.) na 4 grupy: czynniki formalno-prawne (2,3, 5, 7,8,12,20), techniczne (9,11,15,17,18,21), organizacyjne (1,4,8,10,13,22) i społeczne (6,14,16,19,23). Zauważalna jest przewaga czynników formalno-prawnych nad pozostałymi grupami (średnia wartość czynników zaliczonych do tej grupy to 3,98). Średni wynik wskazań eksperckich dla poszczególnych grup czynników przedstawiono na ryc. 2.



Ryc. 2. Średni wynik wskazań dla poszczególnych grup czynników

Źródło: Opracowanie własne.

5. Dyskusja

Uzyskane w badaniach wyniki zbliżone są do wskazań zaprezentowanych przez K. Pacholak. Znaczenie wybranych na podstawie literatury czynników społecznych nie znalazły potwierdzenia w badaniu. W przypadku wskazań polskich ekspertów czynniki wybrane przez M. Pierre mają jedynie nieznaczny wpływ na osiągnięcie sukcesu przy organizacji imprez masowych. Należałoby zastanowić się czy wynik ten nie jest powiązany ze znacznym stopniem sformalizowania organizacji masowych imprez sportowych w Polsce poprzez obowiązujące akty normatywne. Znaczące różnice w wynikach pomiędzy wskazanymi powyżej pięcioma czynnikami, a pozostałą grupą poddają pod rozagę występowania zasady Pareto (80/20) w funkcjonowaniu KCS, ale kompletne potwierdzenie tej tezy mogłoby nastąpić jedynie po badaniu opierającym się na większej próbie.

6. Podsumowanie

Przedstawione badania dotyczące krytycznych czynników sukcesu dla organizacji masowych imprez sportowych wskazały na występowanie pewnej kolejności i poziomu istotności poszczególnych elementów odnalezionych na podstawie literatury przedmiotu. Przy przeprowadzaniu badań na grupie eksperckiej z dobo-rem celowym należy ostrożnie podejść do wyników i konstruowania z nich uogólnień. Autor artykułu świadomy jest konieczności potraktowania tych badań jako ewentualnego wstępu do zdecydowanie większego projektu badawczego, uwzględniającego większą populację organizatorów masowych imprez sportowych oraz ich ewentualne poziomowanie ze względu np. na cel i formę organizacyjną. Kontynuacja badań w tym zakresie wydaje się być uzasadniona ze względu na wzrost liczby masowych imprez sportowych w Polsce oraz zainteresowanie ze strony organizatorów (szczególnie tych początkujących) przydatnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania projektami.

Bibliografia

- Atkinson R. (1999), *Project management: Cost, time, an quality, two best guesses and phenomenon, its time to accept other succes criteria*. "International Journal of Project Management" 17 (6), 337-342.
- Boyer J., DiNanno T. (1999), *Critical Success Factors in entertainment-based retail development*, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.
- Clarke A. (1999), *A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project managemrnt*. "International Journal of Project Management", 139-145.
- Daniel D. (1961), *Managment information crises*. "Harvard Business Review", 111-116.
- Davies T. (2002), *The "real" success factors in projects*, "International Journal of Project Management", 20 (3), 185-190.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Delfin, Warszawa.
- Müller R., Turner R. (2007), *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by type of Projects*, „European Managment Journal,” 25 (4), 298-309
- Pacholak K. (2013), *Punkty krytyczne imprezy masowej*, "Event Manager News", Nr 5, październik.
- Pirrie M. (2012), *Why London 2012 worked – the critical success factors*, The Sport Digest, United States Sport Academy.
- Rockart J. (1979), *Chief Executives Define their Own Data Needs*. „Business Review”, 81-93.
- Ryba B. (red.) (2001), *Organizacja imprez sportowych*, Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa.
- Saarinén T. (1990), *Systems development methodology and project success*, "Information and Management" 19, s. 183-193.
- Turner J. R. (2004), *Five conditions for project success*, "International Journal of Project Management", 22(5), s. 349-350.

Paweł Czarnecki

CELE, ZADANIA I FUNKCJE ETYKI

[**słowa kluczowe:** etyka, historia etyki, moralność]

Streszczenie

Celem artykułu jest próba określenia definicji, funkcji i zadań etyki w różnych kontekstach mających wpływ na jej postrzeganie. Etyka jest najczęściej definiowana jako normatywna nauka o moralności, ale także jako zestaw teorii etycznych wynikających z różnych koncepcji filozoficznych. Przedmiotem badań etycznych jest moralnie i normatywnie oceniane zachowanie człowieka, pojmowanego jako kompozycja ciała i duszy. W artykule przedstawiono znaczenie pojęć: etyka i moralność, wskazano na różnice oraz podobieństwa, a także sklasyfikowano systemy etyczne.

* * *

GOALS, TASKS AND FUNCTIONS OF ETHICS

Reflection on ethics should be started by its definition – not because on the basis of that definition a definite program of ethical research could be constructed, but because such a definition reveals a range of difficulties connected with defining the identity of ethics and delineating the borders dividing it from other disciplines. The choice of definition is not the most essential matter here: every definition introduces some new notions, which most often prove much less clear than the defined concept, and they lead to the above mentioned difficulties.

Ethics is sometimes defined as normative science about morality. Such a definition inclines one to ask the question to what extent it is justified to define as science a field which does not deal with what is, but with what should be. There is indeed a discipline dealing exclusively with the description of morality in different societies, and such a discipline is sometimes defined as descriptive ethics, yet usually it is not included into the scope of ethics in philosophical sense, rather being treated as a part of sociology or anthropology. However, treating ethics as a normative science, we assume the existence of some difficult to define identity

between ethics and the rest of sciences, such as physics, biology, chemistry and so on. Assuming the existence of such an identity is not of course unjustified, one should nevertheless remember that it leads to a number of difficulties constituting the object of research of philosophy of science. The way of solving those difficulties can in turn not only affect the understanding of what ethics is, but also the understanding of the very science, into the scope of which we have included the concept of „normativity”.

One can also propose a slightly different, „ontological” definition of ethics. According to this definition, apart from ethics in the sense of particular ethical theories, there is ethics in itself, in the sense of objective principles of action, which ethicists strive to discover. Such way of posing the matter does protect ethics from the charge of being unscientific, at the same time though it forces one to admit the existence of a definite entity (ethics in the sense of objective principles and statements), for which nothing speaks but the fact that so far nobody has succeeded in construing an ethical theory which would not be rejected by a deciding majority of ethicists (theories which have appeared in ethics for the last fifty or so years can in the best case convince only a narrow group of „supporters”). General lack of agreement among ethic thinkers does not seem to pose enough reason to accept the thesis about the existence of ethics in objective sense. From the fact that many cooks come up with different recipes to cook a duck and there is no common agreement among them as to which of the recipes is the best one, does not follow that there is such a thing as an objective roasted duck. Besides, also in some cookbooks one can encounter the concept of some recipes being discovered (for example, in ancient China) and not invented. There is thus a fear (indicated e. g. by Kant in his *Kritik der reinen Vernunft*) that some ethicists, like the metaphysics, use the term „science” wishing to make their field more noble, surround it with an aura of scientificity.

From ethics in the strict sense, understood as a set of ethical theories, one should differentiate various philosophical texts, sometimes using the word „ethics” in the title, which contain a systematic presentation of views on fundamental philosophical questions, whose main goal is to justify a certain ethical idea. An example of such work is „Ethics” by Spinoza. The work consists of five parts, treating consecutively on God, human soul, affects, the influence of the affects on the human being, and the liberating power of the mind. Spinoza’s *Ethics* contains also criticism of traditional, philosophical concepts of God and man and the moral, theological and religious ideas resulting from those concepts. Spinoza’s work does have an ethical character, as it strives to prove that human happiness depends on man’s proper use of reason, and not on his chase after material goods,

or slavish succumbing to the affections. Some of ancient philosophical ideas have similar character: their ontological and epistemological thoughts serve the justification of certain ethical theses (e. g. epicureism).

The problem of the „scientificity” of ethics should be differentiated from the question of the usability of scientific methods in ethics, or the bonds between ethics and science. The question of methods used in ethics shall be discussed in further part of the text. Now I intend to deal with the problem of how ethics stands in relation to science. So, it seems to me that such bond not only exists, but in practical life it is a thing so common and obvious, that in fact the majority of moral problems which we encounter in real action could not be solved without referring – at a certain stage of reasoning – to some theses of science. An example of such a problem is the question about the acceptability of physical punishment in schools. There is no doubt that such a question is an ethical problem and actually it could be solved without observation and scientific theories. Practically, the prohibition of physical punishment is justified by its purposelessness and the harm it brings to the process of education, and the thesis that physical punishment is harmful is a thesis from the realm of psychology and it has been concluded from observation of facts.

There are also philosophers, who, following John Dewey or Charles S. Peirce are inclined to solve all ethical problems in the same way. In the example described above, the ethical principle which is a basis of referring to science could be for example the thesis: „one should bring up children in such a way that as adults they do not feel frustrated, and so that they could be good citizens”. The proponents of this type of action think that every ethical principle can be justified referring to science. The principle: „Thou shalt not kill” is thus justified by the harm to society which would follow if killing was accepted, which in turn is stated as an empirical fact.

However, speaking about the relation between ethics and science, one in fact counterposes those two fields: ethics is this area of reflection, which only draws from science, at the some time transcending science. In fact, to recur to science at all, one must already have some ethical views, and particular problems which one wishes to solve by help of science would not be problems if, prior to them, we would not have definite views.

What is in fact at stake in the dispute about the scientificity of ethics is not really the acceptability of using tenets of science in reasoning, but the objective character of reality being the object of ethics. „Objective” does not mean „existing” here, but „existing regardless of anybody’s opinion”. In this sense, a work of literature is not an object existing objectively, as it does not make sense to con-

sider it as an entity outside of anybody' mind, and most of literature critics and theoreticians consent with the thesis that there is no single real interpretation of a work of literature. Opinions which are interpretations of a work of literature cannot be viewed within categories of truth and falsehood; it is even possible to consider mutually contradictory interpretations as revealing and equally valuable – treating them as equivalent „approximations”, raising the degree in which the work is comprehensible.

However, regardless whether we treat ethics as one of sciences or as a discipline of philosophy, placing philosophy itself apart from science (just like mathematics is conceived as a discipline outside of science, although nobody can question its importance for science), there is no doubt that ethics do have an object, and the way of understanding ethics shall depend on the way we define this object.

Generally, the subject of ethics, just like of other humanist sciences, is man – and man is a compositum consisting of body and soul (no matter how we conceive the way they are bound together). It does not seem possible to consequently refuse to admit that not everything in man is material, even though certainly it is possible to ignore the existence in man a non-material sphere of spirit (the psyche) and to act in such a way as if man consisted exclusively of matter. Such an approach not always is condemnable, sometimes it is even necessary (e. g. in psychiatry, when man is treated as an object for his or her own good), in ethics however any form of reductionism does not seem acceptable. Such ethics, which would try to treat man exclusively as an object, as a being conditioned only by his biological aspects would become a branch of biology and its recommendations could in equal measure be used in relation to man as to any other species participating in the struggle for survival.

The problem comes up, however, when one tries to determine, on which level of man's functioning we begin to deal with questions of moral nature. Sometimes one can encounter a thesis saying that moral problems spring up only when man starts to act, and the effects of this action influence other people. This stance could be called a reductionist attitude, because it situates all the moral sphere of man only at the level of social relations. As long as an individual does not enter relations with other people his or her actions do not undergo judgment in ethical categories. A literary example of this kind of situation is the situation of Robinson Crusoe on his desert island in the novel by Daniel Defoe. The proponents of the social dimensions of ethical problems argue that Robinson on the desert island does not need ethics and all his actions, also those directed onto himself, are extra-ethical actions. The opponents of this attitude point to the fact that Robinson did in fact face a whole range of ethical problems, including the most serious

ones. He had, for example, to decide whether he had a right to commit suicide, or whether he should still have hope of being rescued or if he should rather come to terms with his fate; he had to fight to keep his dignity etc.

What seems more justified is the view that ethical problems begin on the level of the individual – although an action undergoing moral judgment is predominantly directed onto someone, this someone can be also one's own person. For the opposite thesis one can argue that an action whose target is the agent himself is evaluated differently from an action directed onto other people. For example, if dividing some good the subject does it to his own disadvantage, then such action is judged noble: if he does it to the disadvantage of others – then it is condemned. Every man has a right to put himself in danger – within reasonable limits – doing dangerous sports, however it is not allowed to put others in danger in the same way.

Quite apart from the question whether moral problems appear already at the level of an individual or only at the level of society, one cannot deny that not entire man and not all the areas of his functioning constitute an object of interest of ethics. That is why it is useful here to call upon the Tomist philosophy and to indicate the material and the formal subject of ethics. As we know, the material subject of a given science is the class of objects, which which the given science deals and which it studies. The way in which the science studies those objects is its formal subject. On the other hand, the formal subject of a science can be with regard to its contents or its methodology. The formal content object is a certain aspect of the material subject, which a given science finds especially important to itself and which it studies. The formal methodological subject is the way in which a given science studies its object. When you apply it to ethics it means that its material subject matter is man's action, the formal content subject – the sphere of morality distinguished in this action, whereas its formal methodological subject – the way in which ethics consider the issues of morality. Inasmuch the material subject and the formal content subject of ethics do not bring about any doubts and do not provoke controversy among ethic thinkers, the argument concerns mostly the way of understanding the formal methodological subject of ethics. To this problem I shall return in the further part of this work.

In philosophic writing, one usually distinguishes between the concepts of „ethics” and „morality”, however this distinction sometimes becomes blurred when the adjectives are used: „ethical” and „moral”. For example Kierkegaard, describing the subsequent stages of man's spiritual development, speaks about ethical stance, which however does not consist in carrying out the rule of some specific ethics, but in living within categories of good and evil (as opposed to life oriented onto striving after pleasure and avoiding displeasure).

Although there is only one ethics, practically this discipline falls apart into a range of specialist fields, out of which each deals with problems connected with a specific kind of man's action. So, we have first of all various professional ethics, such as business ethics, journalists' ethics, doctors' ethics, soldiers' ethics and so on. Ethicists active in those particular fields do not try to seek and justify general norms of action, but only norms whose range of validity is delimited to situations connected with performing particular professions. It does not mean that those most general norms are ignored and that professional ethics can be maintained with no regard to the consequences of those general norms. The rules obtaining in particular areas of professional activity must in an obvious way result from the most general rules of action, and when after closer study it turns out that they ensue from norms which are impossible to justify, then they have to be rejected.

Living by different professional ethics, one most often silently assumes the importance of most basic norms, after which one investigates into what particular norms spring out of them for situations typical for particular professions. Most often the basic problem is understanding the sense of those norms in specific kinds of action. For example, one can maintain that the rule according to which one is not supposed to lie if saying the truth does not bring more evil than the lie itself, does not always obtain to business and during negotiations it is acceptable to say untruth within a certain extent, because such behaviour is considered acceptable by both the sides of negotiations. Another example is soldiers' ethics, in which the rule „thou shalt not kill” is abolished for action in battlefield.

With regard to the formal content subject, normative ethics can be divided into axiology, that is, science of values, and deontology, that is, science of moral duty. One should also mention descriptive ethics, concerned with describing and explaining moral norms and values binding in specific communities in different historical epochs. Descriptive ethics has the same material and formal content subjects as normative ethics: insofar that normative ethics attempts to investigate what is good and what is evil, as well as to discover the most basic premises lying at the basis of moral judgment, descriptive ethics is satisfied with the registration of facts. It does not mean, however, that descriptive ethics is useless for ethics practiced as a strictly philosophical discipline – quite the contrary. Every modern ethical theory must for example face moral relativism, which directly refers to the facts stated by descriptive ethics. As I have mentioned before, the material subject of ethics is morality understood as a certain kind of human activity. Apart from morality, there are also other areas of human action and this involves the problem of distinguishing what is moral (in the sense of „belonging

to the sphere of morality”) from whatever is not possible to be considered within categories of morality.

Some problems are brought about by the very name „morality”. In colloquial language this name has an evaluating character – what is „moral” is usually understood as „morally good”, „deserving approval”, „worth spreading” etc. that is as „morally good”, and the very word „moral” is understood as the antonym of the word „immoral”. The popular way of understanding the concept of „morality” is therefore far from the way of understanding proposed by some ethic thinkers. For example, I. Lazari-Pawłowska understands by „morality” this sphere of human activity which is possible to be thought of by means of the concepts of „good” and „evil”, counterposing the name „morality” to those areas of activity, which cannot possibly be described by means of the mentioned concepts. The author thus separates the phenomena which are moral from the phenomena which are extra-moral, and „moral” can with equal probability mean „morally good” or „morally bad” here.

There are also authors who want to reserve the concept of „morality” for those phenomena, which deserve appreciation and positive judgment. Cz. Znamierowski proposes for example, that apart from the term “morality”, reserved for phenomena commonly understood as morally good, we should use also a neutral name, and such a name could be the word „ethos”. According to the author, by „ethos” one should understand „jointly: the attitude of man towards other people, the judgments, norms, actions and acts of abstaining springing therefrom”. In the so understood ethos, there could co-exist „favourable and also unfavourable feelings towards other people”.

The most important problem, however, seems to be the formulation of an adequate definition of morality, that is, delineating the borders between morality and extra-moral areas of human activity. An adequate definition does not mean here a definition possible to be accepted by all, that is some single, „true” definition of morality. Most of authors would probably agree that there are many possible „adequate” definitions, out of which each conceives of morality in some of its aspects, becoming an „adequate” definition for the needs of this or other scientific discipline.

The problem does not consist, however, in the question, which of the definitions should be consider the most proper one, but in the question whether it is possible to build any definition taking into account all the phenomena possible to be classified as moral phenomena. The opinions of ethic thinkers are divergent in this respect. The view that such a definition is altogether impossible is for example expressed by M. Ossowska. The author is of the opinion that the problem with

defining the concept of ethics resembles the problems we have with defining the concept of culture. Different authors maintain – says M. Osowska – that if the culture of some society should encompass the beliefs of its members as well as its characteristic ceramics or way of building houses, then one cannot formulate any adequate theories concerning a class of phenomena formed in this way.” In spite of the impossibility of formulating a definition of morality, it is, according to the author, necessary to distinguish the sphere of moral phenomena from the extra-moral phenomena, because – just like a theory of culture without the concept of culture – reflection on the actions of man, in which we would do away with the concept of morality, would not be possible at all.

Some ethicists consider moral only such norms, whose justification does not require referring to extra-moral reality. The difficulty here consists in the fact, that norms popularly counted as moral norms can be justified in a way which causes them to stop being moral norms. For example, the norm „do not lie” is justified by the proposition that lying is evil, which proposition is either treated as one which does not require further justification or as a proposition derived from other proposition, which need not be justified. This norm can, however, be justified also by pointing to practical, negative consequences of lying and then should be considered a rule of praxeology, derived for example from a more general rule: „act in such a way that you live long and well”.

The only solution of that problem seems to be to consider certain norms as moral norms in an axiological way. The norm „do not lie” we shall then consider a moral norm either as an axiom, or on the basis of analysis of axiological assumptions, from which it ensues and which we had accepted as axioms before. The norms „do not lie”, „do not steal”, „do not kill” remain moral norms regardless of justification referring to extra-moral sphere. In other words, these norms are then treated at the same time as moral norms and praxeological, legal or customary norms. One should emphasize that considering a certain norm as a moral norm must have a non-relative (axiomatic) character. From the fact that a given norm is accepted, does not follow that it is accepted as a moral norm; considering industriousness, thriftiness, initiative, conscientiousness etc. as moral virtues and the acceptance of norms which they involve does not mean that we are dealing with morality. Those norms can be accepted also because they serve the realization of certain practical goals. From this point of view bourgeois morality (especially in the version proposed by B. Franklin) is only to a slight degree morality in the sense described above. A close enough concept linking with morality, which many make a point of distinguishing from the former, is justice. According to this distinction, there are rules defining just action, whose violation by an in-

dividual, a group or an institution entitles (everybody or only specific individuals) to use sanctions forcing one to abide by the rules. The violation of the rules of morality, however, does not entitle anybody to use force, and an individual can force himself or herself to abide by the rules only by the force of one's own decision and basing on accepted values. One can therefore speak of morality in a narrower sense, that is, about norms whose violation does not entitle to use sanctions, and about morality in a broader sense, encompassing morality understood in narrower sense as well as norms the respecting of which is enforced by use of force.

From the formal point of view, morality can be defined as a set of commandments and bans in the form of imperatives of the type „do not kill!”, „do not steal!”, „respect the elders!” etc., whereas the goal of ethics is not creating norms, but seeking philosophical premises, on the basis of which one could create those norms in a rational way.

Ethics is not therefore identical with morality, it is also not identical with those disciplines of science which do take morality as they subject, but treat morality as an empirical fact. Those disciplines deal with issues like: how people carry out moral norms in practice, what motives lie at the basis of their action, how the morality accepted by an individual depends on his or her participation in a specific social group etc. In other words, the subject of ethics is not the actual action of man, but defining the goals, values and norms which human action should be governed by.

Although not every human action counts into the sphere of moral phenomena, one should not forget that actually every action can undergo moral judgment. As M. Osowska notices, „one can praise or criticize the way one behaves at work, how he treats his colleagues, how a woman runs her household, how she behaves in a queue, in a shop, how people spend their money, how they raise their children, how they allow their dog to treat the neighbour's cat”. It means also, that there are no actions which in themselves would belong to the sphere of morality, that is, always and in every society would be evaluated within the categories of good and evil.

Speaking of morality is sensible provided that we know what morality we mean. In fact we are always dealing not with one, but many moralities, in which one can differentiate completely different sets of directives and moral values. Those differences are noticeable between different cultures (it is hard, for example, to compare Buddhist morality with the morality of primitive peoples, although one could sometimes find some similarities, like e. g. inclination to an ascetic way of living), as well as between particular social classes and groups within one society.

Still another way of distinguishing between ethics and morality is proposed by J. Hołówka. In his opinion, morality is always someone's morality, it is therefore inextricably bound with beliefs, prejudices, thoughts, decisions or experiences of specific individuals and practically it is never the same – every individual professes one, unique morality. In other words, according to J. Hołówka, morality is a set of personal, conscious or unconscious rules, which guide a man in his actions. Also philosophers have a morality of their own, in accordance with which they act in life. The morality of one philosopher is not, however, identical with the ethics which he or she propagates. Ethics is „independent on anybody's opinion or view concerning moral norms and values. It does not come from facts and it cannot be reduced to facts. (#) It is a certain theoretical creation, in a certain sense ideal. It consists of norms and values; that is as if thoughts of authoritative, necessary, absolute and irrevocable character.” Ethics can be compared to mathematics, which also is an ideal set of sentences of a certain type. Analogously, the morality professed by a philosopher can be compared to the practical skills of counting and solving mathematical tasks. Everybody knows that some outstanding mathematicians (for example Poincare) possessed those skills in a very slight degree, being of the opinion that they have nothing to do with authentic mathematics.

A completely different way of understanding ethics is one proposed by J. Bocheński. The author writes: „... among the most important questions that I was able to ask myself are those two: what do I want in life? And: how should I act in order to get it? These are basic ethical questions to me. I know well, that other people imagine ethics differently. I do not want to argue with them. All that I am saying is, that to me, those, and not other, questions seem important.” J. Bocheński therefore understands ethics in a way principally opposite to the way presented by J. Hołówka: not as an objectively existing, independent of anybody's beliefs system of ethical rules and their justifications, but one's own, personal beliefs about what one should strive after in life and how to act to achieve those goals.

If we now look at ethical systems created in more or less distant past and at those which are disputed now, we shall notice that the tendency to understand ethics as a personal set of beliefs prevails in philosophy up to the end of the 19th C., whereas in modern philosophy, probably not without the effect of progress in natural sciences, one can see the concern that an ethical theory should be in the biggest degree possible independent from personal beliefs and ontological or epistemological assumptions, impossible to justify rationally.

In ethics, apart from questions concerning ethical norms, there are also questions about the status of ethical theories, which sometimes come into the very focus of ethical thinkers' interest (in the post-war period, in Great Britain and

USA, the analytically spirited ethics was dominated by meta-ethical reflection). Meta-ethics professed as a separate branch of philosophical reflection is quite a young discipline, but meta-ethical reflection appears already at the very birth of ethics. Such reflection was practiced e. g. by Aristotle, who studied everyday language with regard to the use of the noun „good”, similarly to today’s English and American metaethicians.

Also within the scope of meta-ethics one can distinguish many different theories concerning for example the meaning of the word „good” in different ethical theories. To the best known and most disputed belong: emotivism, naturalism and relativism.

According to the proponents of emotivism, all the ethical tenets do not have any sense in the literal sense of the word, as they do not speak about facts, merely expressing the emotional state of the person speaking. The norm „thou shalt not kill” simply expresses negative attitude to killing, professed by the person who accepts that norm. The opponents of emotivism point to its dangerous consequences in case it became a universally accepted theory, they also notice that it implies an impossibility of ethical dispute, which is contrary to facts.

Naturalism bases on the assumption that ethical judgments follow from facts discovered by science (or from sentences which describe those facts) – an example of a naturalist theory is utilitarianism. Anti-naturalists argue that it is impossible to deduce sentences concerning values out of sentences describing facts without assuming some other premise, and giving this premise is impossible. One also points to the fact (G. E. Moore) that out of the statement: „this action will bring the biggest benefit to the biggest number of people” does not follow the sentence „this action is morally right”. In other words, one can on one hand realize, that a given action will bring happiness to the biggest number of people, and on the other wonder if it is morally right.

Finally, relativism assumes that all the ideas regarding what is right and what is wrong are accepted by particular societies in a definite time and there are no systems of norms which would be universally accepted. In other words, all moral judgment is relative. The proponents of emotivism also usually assume that the norms valid in one society should not be imposed onto other societies. The opponents of relativism think that relativists fall into a contradiction, saying that all the moral norms depend on the society, at the same time acknowledging the rule according to which one should not impose one’s own norms onto other societies – which rule is thought to obtain universally. Some opponents of relativism notice that there is no way to settle precisely what society is and where the borders lie which divide different societies one from another. One points also to the fact that

a proponent of relativism cannot criticize norms which are valid in his own society by use of ethical arguments: if most of the members of a given society accepts some judgment it means this judgment is true within this given society.

One of the goals of meta-ethics is therefore the classification of ethical theories. Those theories can be classified according to various criteria. For example, Rudolf Carnap has classified ethical theories taking into account the range of validity of the moral norms which they encompass, the source of those norms and also the way human actions are evaluated. With regard to the range of validity, ethical theories have been divided into objectivist theories (norms have a universal character) and subjectivist theories (norms are a subjective creation of particular people). With regard to the source of their origin, Carnap divides theories into: naturalist (where one attempts to deduce the norms from the propositions of empirical sciences), anti-naturalist (the source of the norms is extra-empirical reality, for example God, or human reason) and emotivist (norms are an expression of human emotions). With regard to the way of evaluating human behaviour, the theories are divided into emotivist (what matters is the motives of action), effectivist (what matters is the effect of action) and nominalist (good and evil are treated as primary, primeval notions that are not defined; the evaluation of an action does not depend on intention or results of action but on its accordance with moral norms valid within a given system).

According to W. Sade, all the ethical systems consist of four principal elements. They contain – first of all – a list of values, sometimes also their hierarchy, secondly, a set of rules for action, defining what should be done in order to achieve what is considered good (values), thirdly, specific examples for action, that is: examples of people, who, living by rules of a given system have achieved the desired goals (the author uses the expression „lives of saints” and „lives of sinners”, portraying the lives of those who did not abide by the commandments of the system), and, fourthly, a certain image of the world, that is: tenets concerning the nature of man, God, the essence of things etc.

It is rather impossible to disagree with this opinion, it seems however, that what W. Sady says calls for certain completion. First of all, certainly it is not true, that all the ethical systems contain all the components of the four elements distinguished by the author in the same degree. Particular systems differ especially with regard of the proportion of what the author calls „the image of the world”: some systems (e.g. epicureism) contain a whole, elaborate ontology and theory of cognition serving the justification of ethical tenets, but there are also such systems in which the „image of the world” is not expressed explicitly, and its reconstruction requires separate research and revealing the hidden premises.

Besides, W. Sady does not attempt to settle what an ideal ethical system should look like with regard to those four elements. The expression „image of the world” is basically a metaphysical one, and as it is well known, philosophers who practice philosophy in analytical spirit opt for ruling all metaphysical concept out of philosophy. One can thus pose a thesis that – at least from the point of view of particular currents in philosophy – an ideal ethical system should not contain any image of the world at all (of course, then there is a question whether one could speak about an ethical system at all).

Ethical theories can be classified also with regard to the way they are justified. Then we can distinguish theories of natural law (the justification for moral norms is sought in nature understood as a kind of law-giver), utilitarian theories (moral norms are obeyed due to their usefulness to society, which should also guarantee their durability), legal-positivist theories (moral norms cannot be justified by referring to nature or to usefulness or to any other criterion, and so the difference between morality and legality disappears) etc.

Now I shall briefly characterize the most important ethical theories, to attempt next to answer the question about the sense of ethical reflection in a situation, when none of the theories formulated for the two and a half thousand years of the existence of European philosophy seems satisfying. Due to the special character of Christian ethics, I shall devote the most space to this ethics.

The pioneer of European ethical reflection is thought to be Socrates, as he was the first to analyze human action within ethical categories in a systematic way. Socrates thought that a sufficient condition for good conduct is the knowledge about what good is, that is the capability to properly recognize good. One should bear in mind though, that Socrates understood knowledge about good in a particular way: such knowledge is not just intellectual understanding of what good is, but also, or perhaps first of all, some kind of inner sensitivity and the inclination to prefer good things and actions to bad ones.

Socrates’ ethical views are usually called ethical intellectualism, although this name does not seem entirely right, considering that by the knowledge of moral good Socrates meant much more than purely intellectual understanding. The accusation of Socrates by Aristotle, later repeated by many philosophers, according to which knowledge itself is not enough to fulfill morally good deeds does not really seem apt.

The knowledge of good Socrates probably understood in such a way as we usually conceive the knowledge of what beauty is. Understanding that some thing is beautiful is not the same with possessing the information that it is beautiful but it is rather a kind of internal opening to the value which this thing possesses. Si-

imilarly to an esthete who, having possessed the knowledge about what beauty is, as if automatically strives to surround himself with beautiful things and to avoid ugliness, so a man possessing the knowledge about what moral good is, thanks to this very knowledge chooses good and avoids evil.

Socrates' lasting merit for philosophy is turning attention to a kind of moral intuition, which seems to make ethics independent from any reference to absolute or any other moral authority. The question why one should choose good and avoid evil, Socrates answered that at the basis of this kind of choice there is the concern about one's own soul, saying even that it is better to experience evil than to do it. Understanding what Socrates meant by this concern about one's own soul seems equally problematic as settling in what way he understood the knowledge about good – most probably also here he meant rather some kind of intuitive insight than only knowing that man should first of all take care of his own soul.

Plato's theory in some way connected with Socrates' conception. Reconstructing this philosopher's views one should remember that the notion „good” appears in his work in two meanings: firstly, it means an objectively existing idea, standing at the top of hierarchy of ideal beings, secondly – it means memory, that is remembering the world of ideas. In other words, in Plato's ethic, every thing which allows man to remember the world of ideas is good, and every thing which turns him away from the world of ideas and turns his attention to the passing world of material things – evil.

Plato took from Socrates the conviction that the knowledge of what is good suffices to do good, and evil springs from ignorance. Knowledge of good Plato understood in a different way from Socrates – for Plato, knowledge about good is equivalent with the knowledge of the idea of good. The most important obligation of a philosopher, who has possessed the knowledge of the idea of good is to pass this knowledge to people, in order to help them regain the knowledge of the world of ideas.

From those views, Plato drew practical conclusions which he formulated in his theory of state. An ideal state should be governed by those who have gained the knowledge of the world of ideas, that is – philosophers. Plato postulated also dividing people into groups reflecting their intellectual predisposition at the very onset of their education. He was of the opinion that only the most talented people should have access to philosophical education – for the rest he suggested to leave other, less noble occupations.

A systematic presentation of ethical views is first found in the work of Aristotle. This philosopher worked out his ethical theory in an equal measure basing on his theory of being as on his practical observations, rejecting Socrates' intellectu-

alism and the views of Plato. For Aristotle the most important goal to which man can strive in his life is perfecting one's own soul, thanks to which one can achieve happiness (eudaimonia). People are not born perfect, but thanks to practicing virtues they can achieve this moral perfection which secures them happiness. Because every man is different and every soul is different, also good has an individual character: what is good for one person, need not be good for another. What is common for all people (including sages

philosophers) is a natural conflict between desires of the body and reasons given to man by the reasoning part of his soul. That is why virtue to Aristotle is not something one can possess for good, permanently, and which one cannot lose. It is rather a permanent practice of different virtues and overcoming bodily desires.

Man should not, however, try to totally overcome his natural desires and deny their existence, as body and soul constitute a harmonious whole, and desires are the means by which the body communicates his needs to the soul. The best solution, according to Aristotle, is the golden mean. Man should not totally ignore his natural needs, on the other hand he should not totally succumb to them. Satisfying desires to an optimal degree, one should at the same time cultivate virtues which allow to master those desires: common sense, strong willpower, courage etc.

To Epicur, similarly to all the Greek ethicists, the most important goal of human life is happiness, and the goal of ethical reflection – helping man to achieve happiness. Epicur understood happiness as lack of suffering, thinking, that man by nature is destined to experience happiness. Apart from lack of suffering, there are also external stimuli evoking pleasure. Thus Epicur divides pleasures into positive, evoked by external causes, and negative, to experience which it is enough to be in the state of peace, untouched by any needs. External causes can be divided into physical and spiritual ones. There are no differences in quality between pleasures, although Epicur puts more weight onto spiritual pleasures than physical pleasures. The proper means of achieving pleasure – positive as well as negative – are virtue and reason. Stoicism, just like epicureism, is an ethical theory which derives its tenets straight from the theory of being. The stoics thought that the world is governed by a non-personal force, called pneuma, which by its very nature strives after a definite goal and nothing and nobody is capable to stop it in its striving. Because it is not possible to counteract the strivings of the pneuma, there is no point in rebelling against what destiny brings. One can indeed to some degree change the course of events, but such a change costs so much effort and has such negative impact on man, that it is better to succumb to the course of events than fight one's own destiny.

Letting go of the wish to change the world after one's own needs requires undertaking a range of preparations aiming at achieving the state of virtue. The stoics understood virtue differently from Aristotle. To them, virtue was a certain general predisposition of a complete character: who once possessed virtue, became a sage and could not lose it. Virtue so understood is for the stoics identical with moral good – a sage, who has possessed virtue, at the same time becomes a good man, achieving the state of happiness. The proper moral reality is thus virtue, and all the external events which happen to man in life are not subject to moral judgment. In other words, no events, regardless whether in everyday sense they are beneficial to one or not, are in fact either good or bad and one should meet them with indifference.

The reason why most people find certain things good or bad are the inborn drives of man, that's why a wise man who has possessed the state of virtue first had to get rid of his drives. The stoics called this state *apatia*. The wise man remaining in the *apatia* state does fulfill his duties as other people do, but he does not try to shape the surrounding world in such a way that it fulfills his own needs, limiting himself to the acceptance of what life brings.

The way of understanding morality in western culture has been dominated by the ethics of Christianity, which indirectly also affects the atheist ethical systems. Just like most of ethical systems based on religion, also Christian ethics is based on various prohibitions and commandments. Its basis are the ten commandments contained in the Bible and the New Testament commandment: „love thy neighbour”. Christian ethics has a heteronomous character, that is, moral norms are to be obeyed not only due to a subjective belief that they are right, but because they come from God.

A novelty which Christianity brought to ethics is the faith in Christ and the moral norms taught by him. The proper foundation of Christian ethics lies therefore in the teachings of Christ and even if this ethics has drawn a lot from the heritage of the antiquity, taking some of the pagan philosophers as example for Christians, with the appearance of Christianity history of ethics enters a new epoch. Although the Middle Ages ascribed to philosophy an auxiliary function to theology, it is Christian ethical reflection which proved to be the most influential discipline shaping European spirituality, and it was Christian ethical reflection that was decisive for European identity.

Looking at Christian ethics from today's perspective one often notices the conflict between this ethics and moral reality of Christians. Looking at today's life of most of Christians, one can get an impression that only in minimal degree is this life filled with concern about the good entrusted to a Christian and mee-

ting the demands that Christianity poses before him, this concern being replaced by striving after material well being. This situation inclines one to ask about a compromise between authentic principles of Christian life and the practice of everyday living. Even though Christianity understood as religion has a more or less institutionalized character, ethics does not yield to institutionalization and thus to a much larger extent it can yield to all kinds of „compromise”. Another reaction to this state of affairs can be specific „amplification” of ethics which in practice means understanding the dictates of ethics in such a way that they are even harder to fulfill.

One way or another, what is characteristic for Christian ethics is the discrepancy between the goal after which one should strive in his or her moral development and his or her limited capability. In this ethics one a priori assumes the impossibility of attaining moral perfection – the wise man, who has possessed virtue in the ancient Greek understanding and thanks to this virtue has attained the state of bliss, from the point of view of Christian philosophy does not exist. Going through stage after stage of moral development one can indeed attain a level to which only few can aspire, yet there always is a possibility of being still more perfect. It is sometimes thought that it is this characteristic trait of Christian ethics that decides about the basic difference between European culture and other cultures.

Christian ethics – based, again, just like most ethical systems, on religion – faces some serious difficulties, out of which three seem the most important. This ethics assumes, first, the existence of God, which for many people is impossible to accept. Moreover, it assumes that the ultimate source of morality is God, which engenders a difficulty found already by Plato in his dialogue Eutiphron, consisting in the fact that it is impossible to determine whether something is good because it is good or whether it is good because God wills it to be good. In the first case we would be dealing with autonomy of morality from God, which would mean that God is not omnipotent, whereas in the second case we would have to say that if good wanted for example that murder was a morally good deed, then it would become morally good. The biggest problem lies in the fact that the only source whence we can learn what God wills is the text of the Bible, allowing for many – often contradictory – interpretations.

1. This last difficulty is basically avoided by the ethics of particular Christian confessions, for example Protestant or Catholic ethics. These ethics are strictly bound with the doctrines of their respective churches, and the moral principles are contained in respective texts. In the case of Catholic ethics the documents from which the believers learn about moral norms and the ways they should be

respected are for example collections of sobor and papal declarations, synodal declarations, declarations of Roman congregations, pastoral encyclics, priests' letters, instructions of church offices, the Catechism and respective theological handbooks.

In the case of Catholic ethics it proves problematic to separate it from moral theology and to set the right range of research both for ethics and for theology. The border between those two disciplines is not easy to draw and it seems that in many cases it is rather blurred and the differences boil down rather to a different placing of emphasis than to any principal separateness of problematics. Both moral theology and theological ethics remain in close connection and both strive after self-definition and clear definition of their own status.

The problem of the specific of ethics and its borders in the framework of Christian faith has become a subject for discussion run for over thirty years in the frames of the Philosophical Week on the Catholic University of Lublin. One of the members of the discussions was the then Cracow metropolita, cardinal Karol Wojtyła, who defined ethics as a science which takes for its subject morality in its normative aspect, aiming at final justification of moral norms. Speaking about moral theology, Karol Wojtyła differentiated positive moral theology, that is a field whose purpose is the exegesis of the teaching of Christian moral principles present in the Revelation, and speculative moral theology, which he called „theological ethics sensu stricto”. The purpose of this last discipline is, according to K. Wojtyła, interpreting Christian morality contained in the Revelation „by means of a certain philosophical system”.

T. Styczeń, also a participant of the discussion, remarked that it is unacceptable to draw a border between moral theology and ethics on the principle of „regionalisation” that is drawing for every of those disciplines a specific area of research and enumerating the problems with which each of them should deal. According to T. Styczeń it is more suitable to set apart the above mentioned disciplines on methodological basis: moral theology, basing on the truth contained in the Revelation, provides motivation and justification for the ethical norms formulated by ethics regardless of Revelation.

A different division, based on other criteria, is proposed by W. Giertych. According to this author, one should differentiate between philosophical ethics, theological ethics and moral theology. W. Giertych seeks justification for such a division in the *Summa theologiae* by Thomas Aquinas, in the Catechism and in the encyclic *Veritatis splendor*. The differences between these three fields should lie in different ways of dealing with the same subject, that is morality. Philosophical ethics is about finding ultimate justification of moral norms basing on reason

alone; theological ethics tries to justify those very norms looking at them through the Revelation; finally, moral theology remains theology, that is, science about God, however it studies „the presence of God through the grace of his manifesting in Christian action.” In other words, moral theology studies the way in which in human action in practice the presence of God’s grace is realized. Justifying ethical norms does not belong to tasks of moral theology, from which it does not follow that this field does not see the existence of the norms or that it leaves it outside the scope of its interest. It is different from philosophical and theological ethics first of all in that it treats also the norms themselves as a manifestation of God’s presence and His action.

The basic task of moral theology proves to be „expounding all the program of man’s transformation by the power of God’s supernatural gift”. It means practically that moral theology – departing from the assumption that it is true that our body is „a temple of the Holy Spirit” (Corinthians 6, 19) – attempts to show in what way the working of the Holy Spirit manifests in our experience of sexuality, physical pain, aging etc. It follows that the task of theology is not exhausted in the apology of grace alone, but it reaches much deeper, requires the cooperation of the mind in the cognitive process. The result of this cooperation (which, however, should remain a common effect of two equivalent cognitive faculties and it cannot take the form of striving to rationally verify the tenets of faith) is deeper, more versatile understanding of the tenets of faith, grasping reciprocal relations between them or their hierarchy, which in turn leads to a better understanding of the implications of the aforesaid truths for human actions.

Christian ethics has not actually been questioned until the time of the Enlightenment, when a number of attempts was undertaken to build a lay ethical theory, that is one which would not call upon God. This lay character of Enlightenment ethics does not mean, however, that the philosophers of that epoch managed to tear ethics apart from any form of Absolute; usually they would put nature in the place of God and refer to nature in the way in which one used to call on God, at the same time fighting with religion. Here one can mention philosophers such as: Voltaire, Rousseau, Diderot, Holbach, Helvetius and others.

A theory which was entirely independent from Christian ethics was created by Immanuel Kant. He came to the conviction that it is impossible to justify moral norms basing on any authority, including the authority of God: „Although it sounds suspicious, there is nothing wayward in saying that every man creates God for himself, why, according to his moral notions – he even must create such a God, in order to venerate in him the God who created him. In whatever way, because in order for such being as God (#) to wish to appear to someone, this someone must

first of all judge if he has a right to consider such being a deity and to venerate it as deity.” It means that every time when we are dealing with an authority imposing on us certain norms of action, the responsibility whether we acknowledge this authority and whether we accept those norms falls on ourselves.

Kant develops then a detailed ethical theory and, basing on it, a theory of the state and peace between nations. He starts first of all from the assumption that in the moral judgment of a deed what matters are the motives and not the consequences – on which the agent has no influence. However, not every motive of action causes us to deal with action which is subject to moral judgment. Only the deeds done out of a feeling of duty are subject to such judgment, and not ones springing from pity or compassion. In other words, at the roots of every moral action there should lie the maxim: „act in such and such a way, because it is your duty”. According to Kant, such maxims have a categorical character, that is, they are absolutely binding and should be realized regardless of possible consequences. Opposite to categorical duties Kant places hypothetical duties, taking the form of a sentence „act in such and such a way, if you want to achieve or avoid this and that”. All the categorical duties can be generalized and reduced to the formula: „act in such a way that you could wish the principle of your action to be respected by all people”. This rule is known as Kant’s categorical imperative.

Schopenhauer, in spite of what Kant thought, was of the opinion that man has a direct access to objective reality, and this access he gains by plunging into his own self. Plunging into oneself one can gain the access to the sense of one’s own will, dominated, however, by various primitive drives over which one has no control and which sometimes cause his actions to be irrational. According to Schopenhauer, the only thing that one can do in such situation is to analyze those drives and master them, so that he can control the strivings of his will. He arrived at those conclusions regardless of the inspiration that he sought in Buddhism, however in practice his ethics differs very little from the ethics of compassion, self-denial and transgressing oneself which is recommended by Buddhism. The main difference between his philosophy and Buddhism lies in the fact that Schopenhauer arrived at his conclusions without referring to the assumptions lying at the bases of Buddhism, and his views he formulated within the Western philosophical categories.

Friedrich Nietzsche, basing on his own epistemology, built an original ethical theory, at the same time subjecting Christian morality to shattering criticism. In his opinion, only the belief in God and the supernatural world described in the Bible explain and justify the existence of commonly accepted values. In practice, it turns out that religion and readiness to subordinate mundane life to its com-

mands have long since been rejected by western societies, so there is no cause for which one should still accept traditional values. Those values should be rejected and replaced by new ones.

An ethical theory which takes into account the consequences of actions is utilitarianism. According to this theory, every thing which contributes to the increase in general happiness is good, which means that on undertaking any action one should consider whether that will contribute to increasing the sum total of happiness or not. This rule is called the principle of usefulness. According to the proponents of utilitarianism, in every conditions it is possible to calculate what action with the greatest probability shall contribute to the increase in the general sum of happiness (or at least the decrease in the sum of unhappiness).

The main difficulty of utilitarianism lies in the impossibility of comparing different kinds of pleasure and deciding what kinds of pleasure have advantage over what kinds of displeasure. One of the fathers of utilitarianism, Jeremy Betham, thought that it is possible to compare different kinds of pleasure because pleasure is nothing else but a mental state, which is basically the same regardless of the cause which evokes it. Betham thought that pleasures can be compared, taking into account such features as intensity, duration, their capability to evoke other pleasures and so on.

A division of pleasures into higher and lower pleasures was done by John S. Mill. Higher pleasures are, in his opinion, of intellectual nature, and everyone who has experienced them but once, shall for obvious reason prefer them to lower pleasures, mainly bodily ones. Mill thus evaluated pleasures not for the quantity, but for the quality.

The theory sketched above is called utilitarianism of actions. Some philosophers, seeing the difficulties connected with the utilitarianism of actions, propose modified versions of utilitarianism – utilitarianism of principles and negative utilitarianism. Utilitarianism of principles does not submit every deed separately for moral judgment, but it ponders on what general principles bring the biggest amount of happiness to the greatest number of people. Proponents of negative utilitarianism think that the purpose of action should not be increasing the total sum of happiness, but decreasing the total amount of unhappiness.

For Marxism, the greatest value is man, understood however not as an individual or, like e. g. by H. Spencer, as human life, but as a specific type of social relations. In other words, man is for Marxism the highest value provided he is a particle of society, which is characterized by a range of specific features, described by Marxists. Morality is here a form of social relations, and its form is decided

by the class structure of a given society and by historical conditions, in which his development took place.

What seems the most characteristic for ethical thought nowadays is the recognition of the vastness and multi-aspectedness of human ethical experience and, following that – increasing specialization in the field of ethics. Various, heterogeneous ethical ideas coming into being within particular philosophical streams spring rather from the will to understand and explain problems which man faces in the modern world, than from the desire to build a positive and if one may say so – activist ethics. For example, existentialists found the subject of philosophy to be the unique human existence, defining man as a being doomed to loneliness and lack of a feeling of any sense of existence – ethics here follows from a specific notion of man. One does not give it any positive goals or make it try and find means which would provide an individual or society with happiness and luck. It is only stated that certain obligations come from a certain state of affairs. In postmodern ethics one emphasizes the lack of any stable points of support for moral decisions, the multiplicity of values and heterogeneity of moral principles, at the same time questioning the possibility of constructing any ethics in traditional sense of the word.

The impact of particular ethical systems is, of course, different, and often one encounters the situation, when a bigger influence onto the moral awareness of a given society is exerted by ethical views of people who have nothing to do with philosophy. A perfect example of this kind of impact are the ethical views of B. Franklin, which are certainly very modern and novel in the context of morality accepted in his times, which, however, were not expounded in a systematic way or connected with the whole of Franklin's philosophical reflection – because Franklin simply didn't have any. His views, expressed in the form of laconic aphorisms, became a part of colloquial English, this way working much stronger than many an ethical theory expressed in philosophical parlance, accessible for relatively few.

It is also worth differentiating between an ethical theory or system, and something which one can call moralizing and which boils down to admonishing others how they should act in their lives. In most of the classical ethical works one can find on one hand systematic exposition of ethical views and a range of advice and hints of purely persuasive character on the other.

I have devoted so much space to the characteristic of particular ethical theories to show that also from today's point of view they can seem convincing and sensible. For example, the ethics created by Kant, who himself was a deeply believing Christian, is all the time very convincing and attractive for atheists. Many

people, however with no philosophical reflection, applies in their lives the principles of hedonism or Christian morality, and politicians, deciding the matters of the state, are often led by the commendations of utilitarianism. However it would be hard to defend the thesis that in ethics we are facing the same kind of progress as in natural sciences, there is no doubt that due to the effort of many a generation of philosophers some progress has finally happened – even if its only merit is to realize that the construction of one ethical theory which would encompass the entirety of moral phenomena is impossible.

In fact, as it has been noticed by T. Nagel, our life often faces conflicts between many different values, out of which each has an essentially different character and there is no way of comparing one value with another, reducing one to another or finding a third value to which those two could be reduced. Situations in which every choice seems to be equally right mean that for many evaluative judgments, which, however, must be formulated in order to undertake any action at all (even if the choice means abstaining from action) it is impossible to find any sufficient reasons, even though such reasons are necessary so that it can be at all possible to speak about any evaluative judgment at all.

The views expounded by T. Nagel are worth a closer look, as it seems to some degree they can be an answer to the accusation of the lack of logical cohesion charged against modern ethical discussions by A. MacIntyre. According to A. MacIntyre, „in our culture there is no rational way of achieving moral agreement”. A proof of this thesis is for MacIntyre the character of modern ethical debates, in which one simply exchanges arguments, without any criterion enabling for evaluation of their validity. If, for example, discussing moral aspects of a just war one says that moral evil caused by war prevails over the good that one can gain by the war, and this argument is answered that only a constant readiness to wage a war is an efficient way of frightening the enemy and preventing war, then there is no way of deciding which of the parties is right. These and many other arguments which are very important to contemporary societies are marked by what in MacIntyre's opinion is a conceptual incommensurability. The arguments base on certain premises and they contain no logical error, yet there is no way of gauging the value of premises lying at the basis of one of those arguments from the point of view of the premises lying at the basis of another.

T. Nagel, in turn, divided the values between which there occurs a conflict, into five groups: duties towards other people (e.g. the duties of a doctor for a patient, duties one has in relation to one's own family, friends – people with which one has personal relations), limitations to one's freedom springing from rights of other people (e. g. the right of personal inviolability), generally understood

usefulness, conceived in an utilitarian way (thus, the necessity to take into account the results of an action for people not directly related to the acting subject), „perfect” values (e.g. the autonomous value of a work of art) as well as „devotion” to one’s own projects or undertakings (the value lying in tasks whose realization we have already started).

Each of the values belonging to those five groups is a value from an entirely different point of view. Duties towards people who are our employees or members of our family we fulfill because of personal bonds between us and those people, but the situation changes when we take the decision being led by the others’ right for freedom. With those people we are not tied by any personal bond, at the most we meet them by chance when we undertake our action. We judge situation from yet another perspective when we are led by the usefulness of a given action. Many people for example protest against the police breaking the rights of arrested people even though it is known that some of them have committed serious crimes. In situations of this kind we protest, guided by a conviction that it is more beneficial to respect the rights of all people than break the rights of individuals who have committed crimes. In certain situations it can turn out, however, that the value we ascribe to some work of art or the undertakings which we are carrying out at the moment prevails over the value which fulfilling the duties towards our own family has for us.

Pondering over this kind of situations, T. Nagel comes to the conclusion that the cause of the problem is the fact that the values belonging to those five groups spring from entirely different and mutually incomparable sources, and not from one source which seems to be the idea of the fathers of traditional ethical systems. This fact in turn inclines the author to formulate a conclusion concerning human nature: however man does feel a need to have a simple and universal method allowing him to solve different kinds of moral conflicts, at the same time he has an ability to look at the world from completely different points of view, and every of those points of view inclines him to see himself burdened by completely different demands. In practical action in a great majority of cases an efficient tool to properly solve this type of conflicts is common sense, already spoken about by Aristotle – other tools, according to T. Nagel, we do not possess.

Apart from the fact that the typology proposed by T. Nagel seems to be incomplete, as many people are in their actions guided by values which do not fall into any of those categories (like for example striving after pleasure and avoiding suffering, but also values springing from special respect to the sphere of the sacrum), it is difficult to agree that in our moral choices we are inevitably bound to be led by common sense and nothing else. The perspective of gaining one, univer-

sal method and the possibility of construing one, all-encompassing ethical theory does seem dubious, but it does not mean that we are constricted to common sense. Even the very possibility of differentiating situations in which a moral conflict comes about is a hint and support in decision taking. Even if the goal of ethical reflection should be only to indicate the source of difficulty and explaining the nature of the conflict, this goal would provide sufficient justification for the sense of studying ethical problems.

One sometimes accuses ethics of the same fault as one accuses all philosophy – that starting from ancient Greece it has practically done no progress and one still discusses the same problems which were discussed twenty-five centuries ago. Some ethicists answer that this accusation is groundless and false and progress in ethics is simply a fact. „If anybody doubts that – says R. Brandt – he should compare some of the major works of our century (...) with a description of early systems of philosophy of ethics given by Diogenes Laertios or even with the greatest individual achievement in this field, Aristotle's *Nicomachean Ethics*. The progress, consisting in deepening analyses, elimination of confusion, differentiating separate issues and making the problems more precise is great, not to say giant.”

The progress in the field of the language of ethics is, however, not the kind of progress which the above mentioned critics mean. When we speak about progress in natural sciences, one does not usually mean a growth of scientific work written with more and more sophisticated language, but first of all, a progress in the sphere of results which those sciences yield. Besides, as we had mentioned above, the hitherto ethical theories usually are not rejected *en masse*, and their influence becomes visible by decision-taking (e. g. utilitarianism seems to be a theory which is applied, and thus taken to be true, in governing states). Whereas progress in natural sciences consists in rejecting previous theories and replacing them with others – it is not possible to plan a flight to the Moon using one of ancient physical theories, even though one can live quite well following the commendations of Epicureism or Aristotle's ethics. Drawing analogies between progress in ethics and progress in natural sciences seems thus to be a misunderstanding.

Many people occupy themselves with ethics without any regard to its practical consequences, starting from an assumption that ethical problems are worth dealing with for their own sake. According to the division of values presented by T. Nagel, people ascribe to ethics autonomous value, of the same kind they ascribe to works of art or scientific discoveries (regardless of their practical usefulness). Still, one should think that in the question about the sensibility of ethics there is the desire to find such an answer that would not be exhausted in the statement

that ethic is worth practicing in the same sense as it is worth climbing mountain peaks or practicing astrology. Many people still believe in the sense of astrology and they are ready to ascribe to it certain value; some time ago, people had the same attitude towards alchemy, still it does not follow that objectively speaking, practicing those disciplines is sensible and that it is not a pure waste of time.

If ethics really had no demands to fulfill, of the kind lying outside of ethics itself, then certainly it would not arouse interest of anyone apart from a small handful of specialists. Yet, the questions over which ethical thinkers ponder, are universally considered the most important one can ever ask. Even if those problems remain the same ever since philosophy came into existence, still every man, every generation and every epoch views them from their own point of view and seeks an optimal solution for themselves.

Tracing the development of ethical ideas from antiquity till modern times one inevitably gets the impression of a certain continuity: new theories are shaped in opposition to what was created earlier, but at the same time they draw profusely at the views which had already been meticulously formulated before, most frequently constituting a greater or lesser modification of earlier ideas. The impression of continuity obliterates the apparently obvious fact that those views were shaped under so diverse conditions that without much exaggeration one can say, especially from today's perspective, about different worlds that do not merge or overlap and in which those apparently so similar ethical systems were created. The political system of ancient Athens of the times of Socrates and Plato, a system based on slavery, in no way resembled the system based on feudal dependency, which in turn has no affinity with the epoch of technological progress and optimistic belief in science which characterized the 19th C. In other words, social and economical conditions in which philosophers created their systems living in different historical epochs are so distant from one another that it seems justified to ask to what extent it is lawful to seek similarities between particular ethical theories which are distant from one another in time, (which seems to be one of philosophy historians' favourite occupations), and at the same time neglecting differences between them. In other words, it seems that moral problems which people encounter in particular historical epochs and with which the authors of ethical theories struggle, differ from one another much more than it is commonly thought. If it be so, then for ethics it means not only differences between the meaning of identically sounding concepts (the fact that Aristotle praised slavery and St. Thomas Aquinas held a not very flattering opinion about intellectual capabilities of women one usually treats as nothing more but colourful anecdote), but first of all the necessity to start ethical reflection in every historical epoch

in a large measure anew. In ancient Athens, where probably there lived more than fifty thousand free citizens (although the estimates are quite varied), a free citizen had other duties towards other citizens than an inhabitant of modern city towards its other inhabitants. It follows that with the emergence of new outer conditions and new type of relations between people (or e. g. between people and animals) ethics faces new tasks with which it has never before had to struggle.

Sometimes it is thought that all debates in ethics require previous agreement as to what should be considered an absolute value. In other words, such discussions require using concepts signifying values out of which most are relative values. Using concepts which signify relative values involves the necessity of defining some absolute value (or absolute values). Following George E. Moore, one can assume that an absolute value is anything that we desire for its own sake, whereas a relative value is everything we desire for the sake of absolute values. Acknowledging this view as right would, however, mean reducing ethics to a secondary role; it would become a discipline on the border of logic and praxeology, advising what should be done and what values to choose in order to achieve things to which we ascribe absolute value.

There are philosophers who would be inclined to agree with this kind of view on ethics, thinking that the decision about what is an absolute value is an arbitrary decision, that it depends on personal preferences and is an individual matter of every man (even if the choice is made by a philosopher, he does it only as an individual, and not as a philosopher), still most of ethicists ascribe to ethics tasks which are much more momentous and difficult than mere advisory functions. Even if those ethicists in practice abstain from attempts to singlehandedly create moral values (what Nietzsche recommended), they see their proper vocation both in the critique of ethical systems and views proposed by other philosophers, and in the reconstruction and critical analysis of values which modern societies – often unconsciously – consider absolute.

References

- 1 Bocheński J. (1995); *Podręcznik mądrości tego świata*, in: Ibidem, *Dzieła zebrane*, Kraków
- 2 Bocheński J. (1995); *De virtute militari*, in: Ibidem, *Dzieła zebrane*, Kraków
- 3 Brandt R. (1996); *Etyka. Zagadnienia etyki normatywnej i metaetyki*, Warszawa
- 4 Domański J. (1997); *Z dawnych rozważań o marności i pogardzie świata oraz nędzy i godności człowieka*, Warszawa
- 5 (1995); *Filozofia. Podstawowe pytania*, edited by M. Martensa and H. Schnädelbach, Warszawa
- 6 Kant I. (1993); *Religia w obrębie samego rozumu*, Kraków
- 7 Kmecova J. (2013); *Rozvoj v kontexte personalizmu sociálneho učenia Cirkvi*, in: Bezpieczeństwo człowieka a religia, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce
- 8 Kmecova J. (2013); *Personalistický kontext sociálnej náuky Cirkvi v sociálnej práci*, in: R. Soltes, P. Dancak, D. Hruska, *Disputationes Quodlibetales*, Personalistické inšpirácie vo filozofickom a náboženskom diskurze, Prešovská univerzita v Prešove, Gréckokatolícka teologická fakulta, Katedra filozofie a religionistiky, Prešov
- 9 Kopania J. (2002); *Etyczny wymiar cielesności*, Kraków
- 10 Lazari-Pawłowska I. (1966); *O pojęciu moralności*, in: „Etyka” 1966, nr 1
- 11 Mis A. (2002); *Filozofia współczesna. Główne nurty*, Warszawa 12 Nadler A. (2002); *Spinoza*, Warszawa, p. 258
- 13 Nagel T. (1997); *Pytania ostateczne*, Warszawa
- 14 Probučka D. (1999); *Utylitaryzm*, Częstochowa
- 15 Ossowska M. (1985); *Moralność mieszczańska*, Wrocław
- 16 Ossowska M. (1985); *Normy moralne. Próba systematyzacji*, Warszawa
- 17 Ossowska M. (1966); *Pojęcie moralności*, in: „Etyka” 1966, nr 1
- 18 Sady W. (1995); *Kryteria racjonalności systemów etycznych*, in: *Między logiką a etyką. Studia z logiki, ontologii, epistemologii, metodologii, semiotyki i etyki*. Prace ofiarowane Profesorowi Leonowi Kojowi, ed. by J. Paśniczka et al., Lublin
- 19 Ślipko T. (2002); *Zarys etyki ogólnej*, Kraków
- 20 Warburton N. (1999); *Filozofia od podstaw*, Warszawa
- 21 Wojtyła K. (1967); *Etyka a teologia moralna*, in: „Znak” nr 159.
- 22 Znamierowski Cz. (1964); *Rozważania wstępne do nauki o moralności i prawie*, Warszawa

Mária Marinicová, Radosław Dawidziuk

DEFINICJE SPOŁECZNEGO ZARZĄDZANIA W DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNEJ

[słowa kluczowe: społeczne zarządzanie, działacz społeczny, system społeczny, przywódca]

Streszczenie

Niniejsza praca jest ukierunkowana na problematykę społecznego zarządzania w kontekście wyjaśnienia jego miejsca w systemie działalności społecznej. Społeczne zarządzanie jest rozwijającą się brzegową nauką o charakterze społeczno-ekonomicznym z elementami społecznej solidarności. Jest to próba określenia wyzwań współczesnych czasów i dostarczenia modelowych sytuacji dla kompleksowych rozwiązań zarządczych w sferze społecznej.

* * *

VYMEDZENIE SOCIÁLNEHO MANAŽMENTU V SOCIÁLNEJ PRÁCI

[klíčové slová: sociálny manažment, sociálny pracovník, sociálny kapitál, sociálny systém, manažér]

Abstract

Táto práca je zameraná na problematiku sociálneho manažmentu v kontexte objasňovania jeho miesta v systéme sociálnej práce. Sociálny manažment je rozvíjajúcou sa hraničnou vedou spoločensko-ekonomického charakteru so solidárnymi prvkami. Snaží sa vystihnúť požiadavky modernej doby a poskytuje modelové situácie riešenia komplexného riadenia v sociálnej sfére.

* * *

Úvod

Skúmanie sociálnych aspektov riadenia je dlhodobý proces a vzhľadom na ich rastúci význam sa vedú o nich spoločenské úvahy, ale skutočnosť poukazuje na to, že v literatúre chýbajú koncepčné diskusie o týchto otázkach riadenia. V riadiacej praxi sa stretávame len ojedinele s aplikáciou uvedených aspektov riadenia, ale na základe teoreticko-empirických analýz je možné poznamenať, že na celosvetovej úrovni už existujú pomerne exaktné vymedzenia sociálneho manažmentu, ako špecifickej oblasti manažmentu, ktorá je prednostne zameraná najmä na sociálne otázky riadenia.

Východiskovú definíciu pre sociálny manažment poskytuje „Organizácia Global Reporting, ktorá vo svojej smernici z roku 2002 definovala sociálny manažment, ako systém riadenia slúžiaci k ovládaniu sociálnej dimenzie v podnikoch a službách. Sociálna dimenzia riadenia sa skladá z troch pilierov, a to z ekologického, ekonomického a spoločensko-solidárneho rozmeru trvalej udržateľnosti. Tieto dimenzie manažérskych aktivít sa odohrávajú vždy v interakcii so sociálnym prostredím. (GRI 2002, s. 77)

Úvodnou definíciou organizácie GRI je možné čiastočne tematizovať aj predmet záujmu sociálno-manažérskych aktivít v praxi sociálnej práce v trojdimenzionálnej špecializácii na ekosystémový, ekonomický a sociologický rozmer riadiacich aktivít.

Definície sociálneho manažmentu

Definície sociálneho manažmentu sa čiastočne líšia podľa krajín ich pôvodu a kultúrnych odlišností, ktoré sú následkom zmýšľania a spoločenskej vyspelosti sociálnych systémov a spoločenských zoskupení na určitom území.

Sociálny manažment sa v nemecky hovoriacich krajinách zaoberá organizáciou a ekonomickou kontrolou individuálnych sociálnych služieb. Sociálne služby sú predovšetkým služby definované ako sociálne právo, zahrňajúce verejnú podporu mladých ľudí, podporu príjmov, rehabilitáciu, sociálnu starostlivosť o seniorov, alebo starostlivosť v zdravotníctve. Vzhľadom na pokračujúce obmedzovanie sociálnych služieb je stále rastúci dopyt po kvalifikovaných pracovníkoch, ktorí dokážu plánovať, riadiť a koordinovať sociálne služby zamerané na individuálne potreby klientov.

Taliansky autor Bernhart v publikácii *Inovácie v sociálnom manažmente* definuje sociálny manažment nasledovne: sociálny manažment je ekonomické

chápanie sociálnej práce, pomocou ktorého dokážeme tematizovať sociálnu prácu a transformovať ju na produktívnu ponuku pomoci, ktorá je v súlade s pravidlami a požiadavkami spoločenských skupín v kontexte solidarity. Sociálny manažment je podľa autora viac než len ekonomika a vždy sa kladie dôraz aj na sociálny aspekt solidarity. V sociálnom manažmente musí existovať aj rovnováha medzi ekonomickými, spoločensko-etickými a ľudskými prvkami v sociálnej práci ako praktická forma paralely medzi efektivitou, trvalou udržateľnosťou a solidaritou. (Bernhart 2006, s. 17-20)

Slovinská kolegyňa považuje sociálny manažment za proces riadenia vyrovnávania sa so zmenami v zmysle rozvíjania vízie budúcnosti a inšpirácie ľudí k prekonávaniu prekážok. Používanie termínu sociálny manažment zdôvodňuje meniaci sa charakter ľudskej činnosti v kolobehu času. (Ovseník, 2000) Danou definíciou autorka poukazuje na skutočnosť, že úlohou sociálneho manažmentu je naučiť ľudí plánovať v kontexte pozitívnych vízií pre budúcnosť tak, aby následne dokázali prekonávať prekážky vo forme zmeny prístupu k vlastnej situácii.

V slovenských podmienkach sa sociálny manažment definuje ako koordinovanie činnosti ľudí pracujúcich v organizáciách, pôsobiacich predovšetkým v oblasti sociálnej pomoci, sociálnych služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva. Dôraz sa kladie na ľudské zdroje, pričom sa pri riadení sociálneho systému berie do úvahy aj vplyv sociálnych a psychologických faktorov. (Strieženec, 1996)

Z predošlých ukážok definícií je možné konštatovať, že sociálny manažment je špecifickým odvetvím riadiacej praxe s koncepčným smerovaním na efektívne dosahovanie cieľov v kontexte a trvalej udržateľnosti sociálnych systémov v určitom prostredí za predpokladu existencie rovnováhy ľudských, spoločenských a ekonomických prvkov v systéme riadenia.

Objekt sociálneho manažmentu

Objektom záujmu sú zainteresované subjekty tzv. stakeholderi sociálneho manažmentu ako skupiny ľudí alebo jednotlivci, ktorí môžu ovplyvniť spoločnosť, alebo spoločnosť môže ovplyvniť ich prostredníctvom podnikových alebo spoločenských cieľov. (Freemen, 1984, s. 46) Človek alebo skupina ľudí ako objekt záujmu sociálneho manažmentu je vždy súčasťou určitého fungujúceho systému, v ktorom žije a pôsobí. Tento systém napr. spoločenský systém, podnik alebo inštitúcia ovplyvňuje kvalitu života uvedených objektov a oni v kontexte spätnej väzby ovplyvňujú efektivitu fungovania a dosahovania cieľov v systémoch. Ob-

jekt sociálneho manažmentu tzv. zainteresovaný subjekt/stakeholder je vždy skúmaný vo vzájomnom vzťahu so svojím prostredím, v ktorom pôsobí.

V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že vo svete všeobecného manažmentu sa riadiaca prax zameriava len na efektivitu a výnosy, ktoré sa môžu dosahovať za pomoci silných, zdravých a schopných, ktorí sú považovaní za „užitočných“ ľudí. V okamihu, keď sa človek stane dočasne neefektívnym, alebo trvalo nie je schopný pracovať, ekonomický manažment riadenia podniku kategoricky stráca záujem o týchto ľudí. Pre ekonomický manažment sa stáva takýto človek zbytočným a neefektívnym a jednoducho už nie je objektom záujmu z dôvodu zbytočných nákladov. Týmto spôsobom ekonomický manažment „zabúda“ na tzv. sociálne marginálne skupiny ľudí, čo nie je vinou týchto ľudí, ale súčasného ekonomického systému. Sociálny manažment je smerom, ktorý by sa mal starať o ľudí, ktorých odmieta ekonomický manažment riadenia podniku. (Ovsenik, 2000)

V tomto kontexte je možné konštatovať, že v sociálnom manažmente je prednostným objektom záujmu človek, alebo skupina ľudí, ktorí sú sociálne marginalizovaní a dočasne nie sú užitoční pre sociálny systém ako taký, ale sú nositeľmi predpokladov a potenciálu efektivity za určitých podmienok pomoci v klientsky orientovanej riadiacej praxi sociálnej práce.

Predmet sociálneho manažmentu

Predmetom záujmu sú v sociálnom manažmente vzťahové prvky osobnej alebo kultúrno-spoločenskej povahy, ako sú napr. udalosti, trendy, normy a hodnoty, ktoré sú existenčnou súčasťou objektu, alebo jeho obchodovateľného kapitálu, tovaru a práv iných. (Dyllick, 1990) Predmet záujmu poskytuje exaktnú odpoveď na to, čomu sa venuje sociálny manažment a načo sa prihliada v spojitosti s objektom sociálneho manažmentu. Ciele sa dosahujú vždy v určitých podmienkach, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou riadiacich procesov a vždy sa existenčne týkajú tak riadiacich ako aj riadených subjektov. Tieto podmienky sú určujúcim faktorom vo vzťahu k predmetom záujmu. Napr. udalosti a trendy, ako predmet záujmu určujú vo vzťahu k aktuálnemu času požiadavky, ktoré je nevyhnutné rešpektovať, resp. aj predvídať, aby sa ciele dosiahli efektívne a aby bola zabezpečená strategická príprava na možné zmeny ešte predtým, ako nastanú nové udalosti a trendy v sociálnom systéme. Tieto udalosti a trendy, resp. normy a hodnoty vytvárajú samotní ľudia a skupiny ľudí v systéme riadenia, a preto je nevyhnutné monitorovať najmä spätно-väzbové individuálne aj kultúrno-spoločenské vzťahy

v kontexte, riadený subjekt verzus riadiaci systém, aby sa tak získal odhad budúcich požiadaviek v sociálnom systéme.

Z uvedených poznatkov sa dá odvodiť, že predmetom záujmu sociálneho manažmentu sú existenčné podmienky na riadiacom procese zúčastnených subjektov v kontexte ich problémov a požiadaviek v kultúrno-spoločenskom prostredí sociálneho systému, berúc do úvahy udalosti a trendy, ktoré majú spätno-väzbový vplyv na dosahovanie cieľov v sociálnom systéme.

Ciele a úlohy sociálneho manažmentu

V predchádzajúcich statiach sa skonštatovalo, že hlavným cieľom manažmentu je dosiahnuť, aby manažér riadil čo najefektívnejšie riadeného za predpokladu zvládnutia všetkých poznatkov, zručností, princípov a metodík, a to aj v kontexte spoznávania problematík riadených subjektov. Cieľom sociálneho manažmentu je zabezpečenie a zvládnutie špecifických riadiacich procesov s koncepčným smerovaním na efektívne dosahovanie cieľov v kontexte strategickej vízie a trvalej udržateľnosti sociálnych systémov v určitom prostredí za predpokladu rovnováhy ľudských, spoločenských a ekonomických prvkov v systéme riadenia. Podľa Teuschera a jeho kolektívu sa v sociálnom manažmente prihliada najmä na nasledovné úlohy:

- identifikácia potenciálu internej sociálnej situácie v riadiacom systéme,
- monitoring potenciálu vonkajšej sociálnej situácie mimo riadiaceho systému,
- odhad budúceho vývoja situácie,
- stanovenie príslušných zainteresovaných strán – stakeholderov,
- zaznamenanie súčasných a budúcich potrieb zúčastnených strán,
- verifikácia relevantnosti sociálnych problémov a ich konfrontácia s požiadavkami zainteresovaných strán. (Teuscher et. al., 2006, s. 16)

Úlohou sociálneho manažmentu je riadiť, koordinovať a monitorovať potenciál vnútornej a vonkajšej sociálnej situácie v systéme riadenia vo vzťahu k požiadavkám a problémom stakeholderov, ktorí sa na riadiacom procese zúčastňujú. Otázka riadenia nie je izolovaný proces v zmysle existencie praktických nástrojov riadenia, monitorovania a kontroly riadiaceho procesu. V manažmente sa predpokladá potreba efektívne cieleného manažmentu, ktorý prispieva k včasnému rozpoznaniu rizík a príležitostí v zmysle strategického myslenia. Cielový spôsob riadenia vyžaduje firemnú kultúru, ktorá zahŕňa možnosť spolupráce a podpo-

ry zo strany vedenia, ako aj zo strany zamestnancov. (Röttger, 2003) Uvedená myšlienka naznačuje, že dosahovanie cieľov je podmienené tímovou spoluprácou a je založené na dynamike vzťahov so zainteresovanými stranami. Úlohou sociálneho manažmentu je určenie problematík, ktorým je treba sa venovať v kontexte efektívneho fungovania systému a dosahovania cieľov.

Teuscher a jeho kolektív považuje za dôležité objasniť nasledovné otázky pri riešení problematík riadenia:

- Ako sa dá charakterizovať rozvojový potenciál zistených problémov ?
- Aká je možnosť ovplyvňovať zistené problémy ?
- Kde sú príležitosti a riziká v riešení zistených problémov ?
- Aká pozornosť je venovaná hodnote zistených problémov ? (Teuscher et al., 2006, s. 37)

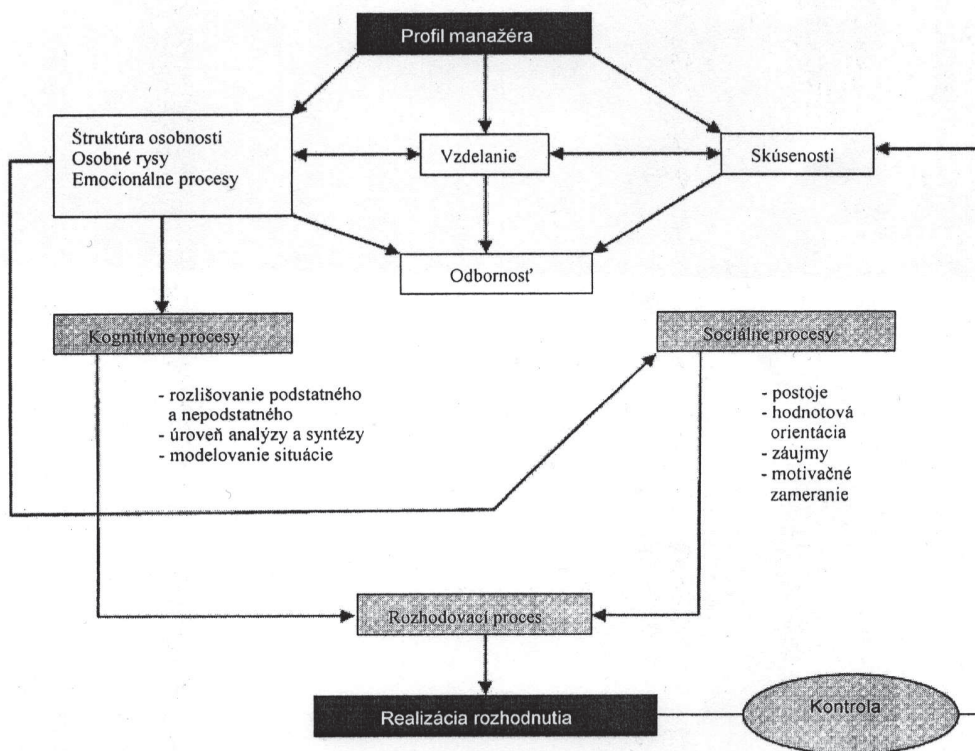
Tieto otázky a odpovede na nich určujú obsahovú náplň riadiacich procesov v sociálnom manažmente a poskytujú základné metodické usmernenie k pochopeniu a riešeniu problémov, ktoré sú určujúcim faktorom úspechu v riadiacich procesoch. Tabuľka č. 1 poukazuje na rozdiel medzi sociálnym a ľudsko-finančným kapitálom ako vymedzeným objektom záujmu, ktorý tvorí náš proces poznávania.

Tabuľka č. 1 Komparácia riadiacich nástrojov manažmentu a sociálneho manažmentu

Komparácia	Sociálny manažment	Manažment v sociálnej práci
Ciele	Cieľom sociálneho manažmentu je zabezpečiť efektívne riadenie tak, aby riadené subjekty navzájom spolupracovali, vytvárali spätnoväzbové vzťahy a zároveň boli stotožnené s cieľmi funkčného celku berúc do úvahy ekosociálne, sociologické a ekonomické faktory riadenia	Manažment v sociálnej práci je vedenie a organizovanie riadených subjektov za pomoci riadiacich pracovníkov na základe presne určených plánov s následnou kontrolou efektivity a výstupov z riadiaceho procesu v zmysle trvalej udržateľnosti s prihliadnutím na potreby klientov
Objekt záujmu	Sociálny kapitál	Personálny a finančný kapitál
Predmet záujmu	Formálne a neformálne nástroje riadiacich procesov 1. riadenie vedomostí 2. riadenie zručností 3. riadenie kontaktov a vzťahov	Formálne nástroje riadiacich procesov 1. plánovanie 2. organizovanie 3. vedenie ľudí 4. kontrola

Manažér v sociálnej oblasti

Manažér v sociálnej oblasti je podľa Strieženca sociálnym manažérom, ktorý je v pozícii odborníka na riadenie sociálneho systému, ako dôsledného zástancu stratégie riadenia. (Strieženec, 1996, s. 203-204) Byť sociálnym manažérom si vyžaduje komplexnú prípravu, kvalitné osobnostné vlastnosti i zručnosti, ktoré sú základom k výkonom manažérskych funkcií. Osobnostné prvky a skúsenosti dávajú dobrý manažérsky základ len v prípade kvalitného vzdelania a až súhrou všetkých týchto prvkov je možné hovoriť o odbornosti, ktorou je možné dospieť k schopnosti strategického riadenia, prípadne k vodcovstvu. Obrázok č. 1 znázorňuje profil manažéra.



Obrázok č. 1. Profil manažera

ZDROJ: VIŠŇOVSKÝ, J.: Manažment ľudských zdrojov, Vydavateľstvo SPU, Nitra, 2003, ISBN 80-8069-268-8, str. 91

Osobnosť sociálneho manažéra

Manažéri sú ľudia, ktorí dozerajú na premenu kapitálu, materiálu a práce na výrobu a služby, ktoré ovplyvňujú našu životnú úroveň. (Filo, 1991, s. 7)

Za osobnostne dobre vybavených manažérov považujeme tých, ktorí majú súbor právomocí a predpokladov na úspešné riadenie organizácie. Osobnostné kompetencie manažéra sú súborom znalostí, schopností, zručností, skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti, tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie úloh v súlade s pridelenou právomocou a očakávaniami.

V bežnom živote sa o osobnosti hovorí vtedy, keď jednotlivec v niektorej oblasti ľudskej činnosti dosiahne nezvyčajné, mimoriadne výkony, pričom má výrazne vyvinutý sebaregulujúci systém s kvalitnou kombináciou psychických charakteristík a zdedených vlastností. Niektorí autori charakterizujú osobnosť ako súhrn psychických vlastností, ktoré ukazujú, aký je jedinec ako človek vo svojej podstate. Rozhodujúci význam pre úspešnú prácu sociálneho manažéra má jeho schopnosť rozvinúť zdedené vlastnosti v spojení so schopnosťou a ochotou získavať ďalšie nevyhnutné skúsenosti, znalosti a zručnosti.

Osobnosť sociálneho manažéra môžeme posúdiť nasledujúcim členením štruktúry osobnosti:

- aktivačno-motivačné vlastnosti – hodnoty, postoje, záujmy,
- sebaregulačné vlastnosti – svedomie, disciplinovanosť, vôľa,
- výkonové vlastnosti – inteligencia, odborné znalosti, fyzické vlastnosti a riadiace schopnosti,
- sociálno-vzťahové vlastnosti – potreba a schopnosť spolupráce, potreba mať vplyv, sociálne kompetencie, komunikačné schopnosti.

Uvedená štruktúra osobnosti dáva predpoklad k úspešnému výkonu riadenia v sociálnej práci za predpokladu určitej dávky kreativity, flexibility a pohotovosti. Osobnostné kvality manažéra sú podstatným typologickým faktorom určujúcim špecifickosť vykonávania riadiacej praxe.

Funkcie, úlohy, typológia a roly sociálnych manažérov sú rôznorodé a vždy závisia od samotného manažéra a súhry okolností, aký typ prístupu sa zvolí v priamej riadiacej praxi sociálnej práce. Popri typológii a riadiacich štýloch je potrebné spomenúť aj ďalšie riadiace faktory ovplyvňujúce manažérsku prax. *Vedenie* je definované ako proces ovplyvňovania ľudí smerom k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov. Ťažisko kvalifikácie vedúceho spočíva v schopnostiach, povahových črtách a osobitne v umení viesť ľudí. Na vykonávanie manažérskej funkcie je nevyhnutná osobitná teoretická príprava, dlhoročná prax, ako aj určité charakterové vlastnosti človeka. (Sedlák, 1998, s. 410)

Z predošlých poznatkov je možné konštatovať, že vedenie je výsledkom komplexného súboru riadiacich mechanizmov s prepojením na štruktúru vlastností riadiacich pracovníkov. Na efektivitu vedenia vplýva aj vodcovská osobnostná črta v riadiacej praxi. Túto vlastnostnú črtu nie je možné získať, je to osobnostný predpoklad manažéra, ktorý má základ v dedičnosti. Je to vlastnosť, ktorá umožňuje získavať ľudí pre svoje záujmy. Byť manažérom a vodcom znamená byť prirodzenou autoritou, ktorého nasledujú ostatní. Vodca má vždy jasnú predstavu o tom, ako dosiahnuť cieľ. Vodca je takmer vždy považovaný za výnimočného, presvedčivého človeka obdareného charizmou, ktorý má víziu a odhodlanie ísť za ňou. (Šulík et. al, 2008)

Vodcovstvo je najdôležitejšia vlastnosť pre potreby riadenia a štýl vodcovstva určuje aj účinnosť riadenia. Úspech či neúspech riadiaceho pracovníka závisí predovšetkým od štýlu práce s ľuďmi, pričom vodcovstvo býva vymedzené ako vykonávanie autority a sociálneho vplyvu v skupine. (Reber, 1985, s. 395) Ďalší názor na faktor vodcovstva poskytuje R. M. Stogdill, ktorý tvrdí, že osoba sa nestáva vodcom na základe toho, že vykazuje istú kombináciu črt, ale schéma jeho osobných charakteristík musí byť vo vzťahu s charakteristikami, aktivitami a cieľmi nasledovníkov. Tvrdí, že vodcovstvo je „pracovný vzťah“ medzi členmi skupiny, v ktorom vodca získava status prostredníctvom aktívnej účasti a prejavu schopnosti doviest' kooperatívne úlohy do konca. (Stogdill, 1969, s. 91-133)

Z uvedených poznatkov je možné konštatovať, že efektívnym manažérom a vodcom je ten, kto presvedčí riadené subjekty, že je živou súčasťou sociálnej skupiny riadených subjektov a jeho ciele sú zhodné s cieľmi a aktivitami, ktoré vedú k dosiahnutiu spoločných cieľov. Hlavným cieľom manažmentu zo všeobecného hľadiska je dosiahnuť, aby manažér dokázal čo najefektívnejšie riadiť riadeného za predpokladu zvládnutia všetkých poznatkov, zručností, princípov a metodík, a to aj v kontexte spoznávania problematík riadených subjektov.

Záver

Manažment je komplexnou a obsiahlou vednou disciplínou, a preto nie je možné aplikovať ho v plnom rozsahu do vedeckého systému sociálnej práce. Ak chceme priblížiť manažment a jeho využitie v sociálnej práci, treba sa zamerať najmä na hlavný cieľ sociálnej práce, ktorým je zvyšovanie kvality života ľudí eliminovaním, riešením a zmierňovaním životných problémov. Z pohľadu sociálnej práce by teda malo ísť prednostne o manažovanie tých aktivít a činností, ktoré smerujú k zvýšeniu kvality života ľudí, ktorí sa ocitli v problémoch.

Zoznam bibliografických odkazov

- BERNHART, J. et al.: *Innovazioni nel management sociale*. Milano : Franco Angeli, 2006. 442. ISBN 3-7065-4190-4.
- DYLLICK, T. *Management der Umweltbeziehungen*. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden : Gabler, 1990, 67 s. ISBN 978-3-905745-05-4.
- FILO, L. a kol.: *Sám sebe manažérom*. City University, 1991.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 9780273019138.
- OVSNIK, M. *Social management in Slovenia – transitional problems, or towards a new social work theory?* Drustvena istrazivanja: Journal for General Social Issues, ISSN: 1330-0288, 2000, Vol. 9 No. 1 (45)
- REBER, A. S. *The Penguin Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books, 1985. 896 s. ISBN-10: 0670801364.
- ROTTGER, U. „Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung“, In : Rottger, U. (Hrsg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003. ISBN (13): 978-3-531-13688-2.
- SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1998. 456 s. ISBN 80-8044-015-8.
- STOGDILL, R. M.: *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Journal of Psychology, Vol 25, 1948. In : Gibb, C.A. (Ed.): *Leadership*. Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books, 1969.
- STRIEŽENEC, Š. *Slovník sociálneho pracovníka*. Trnava. AD, 1996, 255 s. ISBN 80-96775589-0-X.
- STRIEŽENEC, Š. *Úvod do sociálnej práce*. Trnava: AD, 1999, s. 192. ISBN 80-8068-087-6.
- ŠULÍK, I.- HYBSKÁ, E.: *Vhodným typom líderstva možno čeliť ťažkým časom*. Bratislava. AMROPHEVER Slovakia, 2008.
- VIŠŇOVSKÝ, J.: *Manažment ľudských zdrojov*, Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2003. 170 s. ISBN 80-8069-268-8.
- TEUSCHER, P., STAHELI, M., FURRER, B.: *Bestimmung relevanter social Themen – Diskussionpapier zum Socialmanagement*. Winterthur: Institut für Nachhaltige Entwicklung, 2006.

INFORMATYKA I MATEMATYKA

Jan Rusinek

PRZETWARZANIE DANYCH LICZBOWYCH W TEX-u. PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA W DYDAKTYCE

[**słowa kluczowe.** TeX, algorytm sortowania, informatyzacja procesu dydaktycznego, ECTS]

Streszczenie

W pracy podany jest sposób wykorzystania pewnych poleceń w TeX-u w celu uzyskania możliwości używania i przetwarzania dużej liczby zmiennych liczbowych, możliwości formalnie w TeX-u niedostępnej. Podany jest przykład zastosowania w procesie dydaktycznym.

1. Wstęp

Podstawowy TeX pozwala używać danych liczbowych po uprzednim zarezerwowaniu na nie miejsca poleceniem `\newcount``\nazwa`. Niestety te dane liczbowe mogą być tylko całkowite, oraz jest miejsce zaledwie na około 250 danych. Jest też możliwość przechowywania danych jako „długości”, ale ilość też jest mocno ograniczona. Ponadto znaczna część może być już wykorzystana przez TeX-a i jego biblioteki jako parametry składu tekstu (np. dane liczbowe: numery stron, twierdzeń, rozdziałów; dane długości: różne odstępy, wielkości różnych czcionek, itp.).

TeX na szczęście posiada możliwość pamiętania tzw. „makr”, czyli poleceń. I tych może pamiętać około 25000. Sposób wykorzystania tego do „obsługi” większej ilości danych liczbowych jest zaprezentowany w tym artykule. Podany jest też przykład zastosowania w przetwarzaniu wyników egzaminu.

2. Polecenie `\csname`

W zasadzie w TeX-u nazwy poleceń mogą się składać wyłącznie z małych i dużych liter alfabetu łacińskiego. Ograniczenie to pozwala ominąć polecenie

`\csname ([1], [2], [3])` w połączeniu z poleceniem `\expandafter ([2], [3])`. Polecenie `\expandafter\ a\b` powoduje, że najpierw zostanie rozwinięte polecenie `\b`, a potem TeX rozwija `\a` i może wykorzystać **już rozwinięte** polecenie `\b`.

Pisząc więc `\expandafter\def\csname 21\endcsname{2014}` powodujemy, że TeX pod poleceniem `\21` pamięta napis „2014” (ale nie liczbę 2014!).

Wywołujemy go pisząc `\csname21\endcsname`. Możemy uzyskać liczbę 2014 pisząc `\x=\expandafter\csname21\endcsname` (po uprzednim zadeklarowaniu zmiennej `\x`). Mając już daną (jedną lub więcej) w postaci liczby można wykonać potrzebne operacje i zapisać wyniki pod nowym poleceniem (ponownie jako napis).

Jednak prawdziwą korzyść z omawianego powyżej polecenia otrzymamy w przypadku dużej liczby takich poleceń generowanych automatycznie.

Przypuśćmy, że mamy plik pod nazwą `lista.tex` zawierający wyniki egzaminu wygenerowane przez skaner do sprawdzania testów. Wygląda on np. tak:

```
1;61205;17;4,024
2;61206;02;3,022
3;61229;22;6,027
4;61230;20;5,027
5;61231;07;4,024
6;61233;35;5,026
7;61235;19;4,026
8;61236;08;10,032
9;61237;10;4,026
10;61238;31;6,024
```

Pierwsze pole zawiera kolejny numer, drugie numer indeksu studenta, trzecie numer zestawu, czwarte wynik egzaminu, pola są odseparowane średnikiem. (Oczywiście zwykle danych jest dużo więcej).

Chcąc teraz automatycznie przypisać poleceniu pod nazwą `\an` (n jest liczbą) n -tą linię pliku postępujemy następująco:

Definiujemy poniższą rekurencyjną definicję (po uprzednim zadeklarowaniu zmiennych):

```
\newdimen\dlu
\newcount\aa
\newcount\ilelinii
```

```
\newread\wczyt
\def\wczytanie{
\ifeof\wczyt
\let\next=\relax
\else
\read\wczyt to\mojalinia
\setbox\szerok=\hbox{\mojalinia}\ddd=\wd\szerok
\ifdim\ddd>0pt
\advance\aa1
\expandafter\edef\csname a\the\aa\endcsname{\mojalinia}
\let\next=\wczytanie
\fi\fi
\next}
```

TeX wczytując po kolei linie dopisuje na końcu pustą linię. Dlatego zastosowaliśmy „sztuczkę” z instrukcją warunkową sprawdzającą, czy wczytana linia ma dodatnią długość (`\ifdim\ddd>0pt`) i uwzględnianie w nowopowstałej bazie tylko linii o długości dodatniej.

Następnie wykorzystujemy to polecenie w poniższy sposób.

```
\openin\wczyt=lista.tex
\wczytanie
\closein\wczyt
\ilelinii=\aa
```

W tym momencie TeX pod poleceniem `\an` będzie pamiętał *n*-tą linię pliku `lista.tex`. Ponadto pod licznikiem `\ilelinii` będzie się kryła liczba danych, czyli liczba niepustych linii w pliku `lista.tex`.

3. Przetwarzanie danych

Teraz mamy możliwość bezpośrednio w TeX-u przetwarzania danych np. sortowania, permutowania ([4]), dzielenia na grupy itp.

Oto przykładowy algorytm sortowania. Zastosowano sortowanie bąbelkowe, aby do minimum zredukować konieczność pamiętania danych przez TeX-a (taka konieczność wystąpiłaby przy szybszych algorytmach).

Przypuśćmy, że chcemy posortować dane według ostatniego pola, czyli liczby punktów uzyskanych na egzaminie. W tym celu musimy najpierw rozdzielić dane w każdej linii pliku. Możemy to zrobić w sposób następujący:

Definiujemy polecenie rozdzielające te dane. Może mieć ono postać:


```
\def\rozdziel#1;#2;#3;#4,#5*{\def\jeden{#1}\ddd=#4.#5 pt}
```

Możemy przystąpić do właściwego sortowania. Proponowany algorytm jest następujący:

```
\newdimen\ddd
\newdimen\eee
\newcount\gg
\whiledo{\cc=0}{\cc=1
\aa=0\whiledo{\aa<\nn}
{\advance\aa1
\expandafter\rozdziel\csname a\the\aa\endcsname*
\gg=\aa
\advance\gg1
\eee=\ddd
\expandafter\rozdziel\csname a\the\gg\endcsname*
\ifdim\eee>\ddd
\cc=0
\edef\liniajeden{\csname a\the\aa\endcsname}
\edef\csname a\the\aa\endcsname{\csname a\the\gg\endcsname}
\edef\csname a\the\gg\endcsname{\liniajeden}
\else
\fi}}
```

Zamiast pętli z podstawowego TeX-a (`\loop`) autor zastosował pętlę `\whiledo` z pakietu `ifthen`.

Po przesortowaniu mamy przyporządkowanie poleceniom `\a[liczba]` odpowiednich linii w kolejności rosnącej względem liczby uzyskanych punktów.

Może się jednak zdarzyć, że obrabiając dane (np. sortując), chcemy oprócz danych posortowanych zachować dane w kolejności wyjściowej. Wtedy trzeba definiować dwa ciągi danych: wyjściowe i posortowane. Niesie to niebezpieczeństwo „przeciążenia” pamięci TeX-a. Zwłaszcza, gdy korzystamy z dużej liczby bibliotek, a każda z nich ma wiele pomocniczych poleceń.

Wtedy może nam pomóc polecenie omawiane w następnym rozdziale.

4. Polecenie `\write18`

Jeśli uruchomimy TeX-a z opcją `--shell-escape`, to możemy używać polecenia `\write18`. Polega ono na tym, że w miejscu wykonywania polecenia

```
\write18{program}
```

TeX zatrzymuje się, „wychodzi na zewnątrz”, wywołuje wykonanie programu `program`, po czym powraca na koniec powyższej linii i wykonuje kolejne linie pliku źródłowego.

Program mógł m.in. wyprodukować pewien plik, z którego TeX może korzystać w dalszych krokach.

W szczególności program może być również plikiem źródłowym TeX-a zastępującym pewną procedurę (np. sortowania) i zapisującym wynik swojego działania w pliku. Powoduje to, że uruchamiając tę procedurę jako oddzielny plik źródłowy można wykorzystać od początku pełną liczbę dopuszczalnych makr czy liczników.

Zastosowanie tej metody wydaje się bardzo praktyczne w sytuacji, gdy do gotowego już i sprawdzonego programu trzeba dodać dodatkową procedurę. Włożenie jej do środka programu naraża nas na niebezpieczeństwa: 1) wspomniana już możliwość przekroczenia dopuszczalnej pamięci TeX-a; 2) możliwość kolizji nowych oznaczeń ze starymi; 3) mimowolny błąd powodujący usterki w wyjściowym programie.

Wykonanie procedury jako zewnętrzny program, wprowadzie może nieco zwolnić wykonanie całego programu, ale za to te niebezpieczeństwa redukuje prawie do zera.

5. Przykład

Na koniec zaprezentujemy konkretny problem rozwiązany w opisywany powyżej sposób. Autor miał gotowy program do przetwarzania wyników egzaminu ([5]). W pewnym momencie pojawiła się potrzeba, aby program udoskonalić poprzez automatyczne dostosowanie wyników do wymogów sugerowanych przez Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów (ECTS) ([7]). Są one następujące: wśród ocen pozytywnych ma być po 10% ocen A i E (u nas 5 i 3), po 25% ocen B i D (u nas 4,5 i 3,5) oraz 30% ocen C (u nas 4).

W początkowym programie progi ocen były ustalane przez egzaminatora.

Okazuje się, że aby te progi otrzymywać zgodnie z powyższymi wymogami wystarczy wykonać następujące kroki:

- 1) ustalić tylko próg, od którego jest ocena dostateczna;
- 2) zebrać dane zawierające **wyłącznie** wyniki punktowe powyżej progu z punktu 1) (bez konieczności zachowania przypisania ich studentowi!);
- 3) posortować je;
- 4) na podstawie tej posortowanej listy automatycznie ustalić progi ocen spełniające żądane warunki;

5) wykorzystać te progi tak samo jak progi ustalane przez wykładowcę w podstawowym programie.

Zostało to przez autora zrealizowane w omawiany w artykule sposób. Oto fragment podstawowego programu, w którym to fragmencie wywołujemy nowy program:

```
...
%
\immediate\write18{latex progi.tex}
\input{param.wun}
%
\oceny
\else\fi
\def\abc{h }\ifx\abc\cowybierasz\clr
\immediate\write16{OD ILU PUNKTOW JEST DOSTATECZNY+?}
\read-1 to\pukty\trojkaplus=\pukty pt\oceny\else\fi
\def\abc{i }\ifx\abc\cowybierasz\clr
\immediate\write16{OD ILU PUNKTOW JEST DOBRY?}
\read-1 to\pukty\czworka=\pukty pt\oceny\else\fi
\def\abc{j }\ifx\abc\cowybierasz\clr
\immediate\write16{OD ILU PUNKTOW JEST DOBRY+?}
\read-1 to\pukty\czworkaplus=\pukty pt\oceny\else\fi
\def\abc{k }\ifx\abc\cowybierasz\clr
\immediate\write16{OD ILU PUNKTOW JEST BARDZO DOBRY?}
\read-1 to\pukty\piatka=\pukty pt\oceny\else\fi\next}
...
```

Jak widzimy latex wywołuje zewnętrzny program TeX-owy `progi.tex`. Program ten wygląda następująco:

```
\documentclass{article}
\usepackage{ifthen}
\newcount\aa
\newcount\bb
\newcount\nn
\newcount\gg
\newdimen\bbb
\newdimen\ddd
\newcount\nnmj
\begin{document}
```

```

\newdimen\punktydodos
\immediate\write16{OD ILU PKT. JEST DOSTATECZNY?}
\read-1 to\pukty
\punktydodos=\pukty pt
\def\wydziel#1;#2;#3;#4,#5*{\edef\wydz{#4.#5 pt}}
\def\wczytanie{
\ifeof\wczyt
\let\next=\relax
}else
\read\wczyt to\mojalinia
\setbox\szerok=\hbox{\mojalinia}\ddd=\wd\szerok
\ifdim\ddd>0pt
\advance\aa1
\expandafter\wydziel\mojalinia*
\bbb=\wydz
\ifdim\bbb<\punktydodos
{}\else
\expandafter\edef\csname a\the\aa\endcsname{\wydz}
\fi
\let\next=\wczytanie
\fi\fi
\next}
\nn=\aa
%WCZYTYWANIE
\immediate\openout3=lista.tex
\wczytanie
\closeout3
\nnmj=\nn\advance\nnmj-1
%SORTOWANIE
\whiledo{\cc=0}{
\cc=1
\aa=0\whiledo{\aa<\nnmj}
{\advance\aa1
\bbb=\csname a\the\aa\endcsname
\gg=\aa
\advance\gg1
\ddd=\csname a\the\gg\endcsname
\ifdim\bbb>\ddd
%przestawianie
\cc=0

```

```

\expandafter\edef\csname a\the\aa\endcsname{\the\ddd}
\expandafter\edef\csname a\the\gg\endcsname{\the\bbb}
\else
%nie przestawianie
\fi
}}
%USTALANIE PROGOW
\newdimen\trop %prog dla 3+
\newdimen\czw %prog dla 4
\newdimen\czwp %prog dla 4+
\newdimen\pia %prog dla 5
\bb=\nn\multiply\bb10\divide\bb100
\advance\bb1
\trop=\csname a\the\bb\endcsname
\immediate\write16{trojka plus od \the\trop}
\bb=\nn\multiply\bb35\divide\bb100
\advance\bb1
\czw=\csname a\the\bb\endcsname
\immediate\write16{czworka od \the\czw}
\bb=\nn\multiply\bb65\divide\bb100
\advance\bb1
\czwp=\csname a\the\bb\endcsname
\immediate\write16{czworka plus od \the\czwp}
\bb=\nn\multiply\bb90\divide\bb100
\advance\bb1
\pia=\csname a\the\bb\endcsname
\immediate\write16{piatka od \the\pia}
%ZAPISYWANIE PROGOW DO PLIKU param.wun
\immediate\openout3=param.wun
\immediate\write3{\string\trojka=\the\punktydodos}
\immediate\write3{\string\trojkaplus=\the\trop}
\immediate\write3{\string\czworka=\the\czw}
\immediate\write3{\string\czworkaplus=\the\czwp}
\immediate\write3{\string\piatka=\the\pia}
\immediate\closeout3
\end{document}

```

Program ten wykonuje wszystkie zadania 1)–5) i zapisuje wyniki swojej pracy w pięciolinijkowym pliku `param.wun`, który zawiera wygenerowane automatycznie progi ocen 3+, 4, 4+ i 5 (w wypadku większej liczby prac z „gra-

niczną” liczbą punktów program dobiera oceny „na korzyść studenta”). Plik ten jest następnie czytany i wykorzystywany przez program podstawowy. Potem wykładowca może wprowadzić swoje korekty do progów wygenerowanych automatycznie.

Bibliografia

- [1] Abrahams P., Hargreaves K., Berry K. (1990); *TeX for the Impatient*, Addison-Wesley
- [2] Eijkhout V., *TeX by Topics. A TeXnician's Reference*,
<http://www.gust.org.pl/doc/documentation>
- [3] Knuth D. E. (2005); *TeX Przewodnik użytkownika*, WNT
- [4] Rusinek J. (2007); *Algorytm permutowania w TeX-u zastosowany do informatyzacji procesu egzaminacyjnego*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 1-4 (I), (153–174)
- [5] Rusinek J. (2008); *Pliki do odczytu i zapisu w TeX-u – zastosowanie do przetwarzania wyników egzaminu*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 1-2 (II), (107–124)
- [6] Rusinek J. (2009); *Testy egzaminacyjne z matematyki*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 3-4 (III), (101–111)
- [7] (2009); *Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów, przewodnik użytkownika*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/przewodnik_ECTS_2009_pol.pdf

Syčeva M. V., Kolysko O. Z., Čaban V. V.

WYKORZYSTANIE METOD KOMBINATORYKI DO KONSTRUOWANIA DZIECIĘCYCH ZABAWEK

[**słowa kluczowe:** metoda morfologiczna, kombinatoryka, typizacja, projektowanie, modelowanie, ergonomia]

Streszczenie

W pracy opisano sposób wykorzystania metod analizy morfologicznej do systemowego projektowania przemysłowych wyrobów. Istotą takiego projektowania jest zastosowanie zasad typizacji w procesach: badania, modelowania i nadawania wytworom ostatecznej formy artystycznej. Obiektem badania była morfologiczna struktura 45 dziecięcych zabawek zrobionych z materiałów tekstylnych. Jako podstawę do kombinatoryki wykorzystano trzy kryteria: ergonomiczność, funkcjonalność i wariantywność.

* * *

Сычева М. В., Колыско О. З., Чабан В. В.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КОМБИНАТОРИКИ В КОНСТРУИРОВАНИИ ДЕТСКОЙ ИГРУШКИ

Вступление

Сегодня актуальной является проблема рационализации процесса проектирования и усовершенствования производства детской игрушки из мягких материалов. Перед производителями игрушек стоит задание изготовлять такую продукцию, которая бы максимально удовлетворяла современные потребности потребителя и была бы выгодной для производства. Для этого дизайнеры игрушек стремятся к увеличению разнообразия новых моделей при условиях их конструктивной и технологической однородности

[2]. При этом современная игрушка должна быть привлекательной, отвечать особенностям физического развития ребенка и, удобная в пользовании, гармоническая в пропорциях. [8]. Но проектирование каждой модели без взаимосвязи с теми, что уже разработанные, или будут разработаны, порождает много недостатков, таких, как:

- невозможность учета потребностей разных групп современных детей и обеспечения оптимального выбора вариантов товаров в соответствии с их потребностями, невзирая на то, что сегодняшние педагоги констатируют переход от «игрушек вообще» с фиксированными игровыми правилами к игрушкам так называемой «свободной морфологии» [5];
- копирование форм уже существующих моделей, и как результат этого – дефицит качественного товара в сфере торговли и необеспечения максимального экономического эффекта при наименьших усилиях во время изготовления изделий, хотя опыт дизайнерского проектирования показывает, что целесообразные технические решения допускают поливариантность формы;
- несовершенство конструктивных форм (необоснованность построения разверток поверхностей игрушек) которые не учитывают особенности формообразования из текстильных материалов, что требует дополнительной отработки конструкции в случае использования материалов с другими свойствами.

Устранить этот ряд недостатков позволяет проектирование мягких игрушек из использования современных дизайнерских методов, например, методов комбинаторики с использованием морфологических систем рациональных элементов (составляющих) изделий.

Также, появился еще один фактор проведения этой работы: реальна необходимость использования компьютерных технологий при проектировании дизайна, подготовки проектно-конструкторской документации и организации производственного процесса.

Постановка задания

Разработать системный механизм для анализа, разработки и контроля композиции сложные объемно – пространственных форм, в частности детской игрушки.

Объектом исследования является морфологическая структура игрушек из текстильных материалов.

В основу комбинаторики положены три критерия – эргономичность, функциональность и вариативность.

Основой этой системы является упорядочивание структурных связей игрушки с точки зрения ее функциональности. Упорядочивание этих связей происходит на основе изучения принципов формообразования и морфотипов (видовых разновидностей) объемно пространственных изделий из текстилю, то есть игрушек [7]. Морфотип – это совокупность наиболее характерных связей, определенных в определенной совокупности изделий. Морфотип изделия, разработанный для потребителя определенного возраста, являет собой потребительский типаж изделия в пределах совокупности, определенной как объект исследования [6]. Для определения морфотипа применяется метод морфологического анализа, который является ключевым методом в системном проектировании промышленных изделий. Сущность морфологического анализа заключается в применении приемов типизации в процессе исследования, моделирования и превращения системных объектов в дизайне. В результате его приложения могут быть получены:

- раскрытие возможных вариантов по каждой морфологической характеристике путем создания матрицы;
- определение функциональной ценности всех вариантов решения изделия;
- выбор наиболее рациональных (типичных) изделий.

Совокупность всех возможных вариантов морфологических признаков, выраженных в виде матрицы, дает возможность определить определенное количество вариантов типичных решений отдельных элементов игрушек. Однако, оценка этих решений проводится на универсальной основе. Для этого нужно провести стандартизацию конструкций изделий через их типизацию и унификацию, в основе которой лежит базовое изделие, унифицированное узел базового изделия.

В современном проектировании разных изделий используются специально созданные базовые конструкции, которые отображают типичные формы основных формообразующих элементов, которые систематизируют в морфотипы. Это обусловило определение морфологической матрицы детской игрушки как объекту проектирования.

Дизайн-проектирование детской игрушки осуществляется с использованием морфологической матрицы, которая основана на нахождении базовой конструкции типичной модели игрушки. Эта морфологическая единица

приобретает развитие в модификациях, совокупность которых и образует ассортимент изделий. Необходимо определить морфо тип игрушек детских с учетом дизайнерского решения на основе разработки морфологической матрицы. Мягкие игрушки как объемно пространственные формы в основном изготавливаются из текстильных материалов, которые относятся к оболочковым материалам. Формообразование объемно пространственных предметов из оболочковых материалов имеет свою определенную специфику, и достаточно глубоко изучено, в частности, относительно проектирования одежды и обуви.

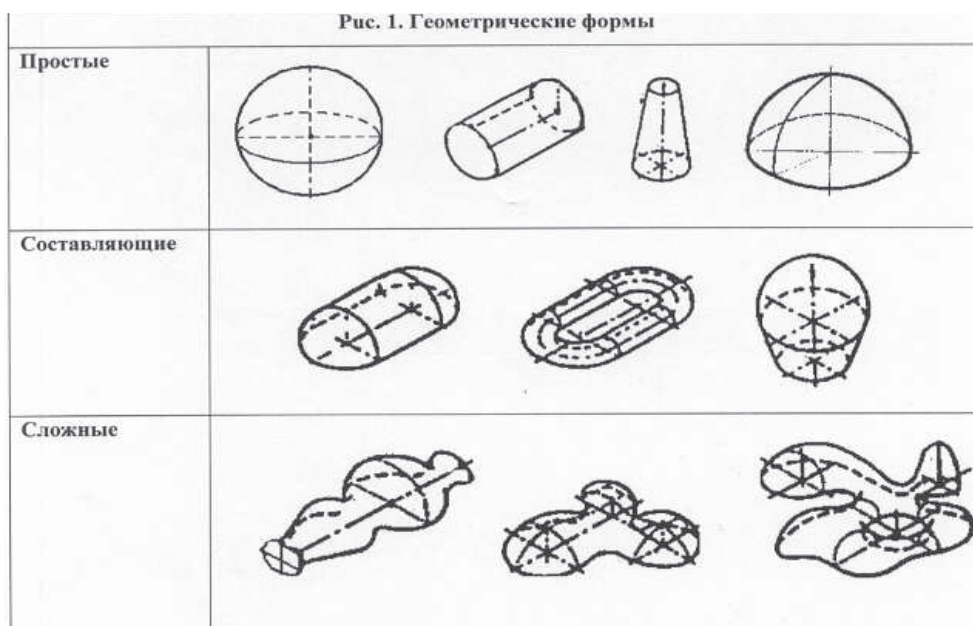
Одной из основных задач по проектированию одежды есть задача получения разверток сложных поверхностей.

Построение разверток поверхностей моделей одежды, которые имеют сложную форму, в наше время выполняется в основном приближенными средствами. В основе этих средств лежит создание плоских конструкций (шаблонов) деталей одежды, из которых потом путем раскрою из оболочкового материала и соединениям полученных деталей между собой, получают модель, которая имеет пространственную форму. Аналогично раскраиваются детали мягкой игрушки. Но при этом существует принципиальное расхождение в средствах задания исходной или одетой тканью поверхности. При этом исходной информацией для развертки одежды служит антропометрическая характеристика фигуры человека, который является достаточно сложной поверхностью, а исходная поверхность игрушки задается дизайнером произвольно, в зависимости от масштабного восприятия формы.

Результаты и их обсуждение

Применение морфологической матрицы в процессе проектирования игрушек обусловило особенности формообразования, систематизацию геометрических элементов игрушки в современном состоянии промышленности. Результатом морфологического анализа стало создание качественно нового объекта, который имеет свою систему стандартов и конкретные размеры и пропорции. Для выделения наиболее часто используемых и повторяемых в дизайне мягких игрушек морфотипов была проведена морфологическая структуризация 45 мягких игрушек разных фирм, как трехмерных объектов, с целью выделения элементарных геометрических форм, которыми можно описать отдельные детали каждой игрушки. форм, которыми можно описать отдельные детали каждой игрушки.

В итоге было установлено, что объемно пространственной формы деталей мягкой игрушки в основном имеют мягкие закругленные формы, и в основе конструктивного устройства находятся геометрические формы трех типов (Рис. 1).



Намного реже встречаются многогранные формы.

Также проведенный анализ показал, что невзирая на визуальную и модельную разнообразность игрушек, элементарные базовые формы отдельных деталей достаточно однотипны, что позволяет в дальнейшем создать библиотеку морфотипов в виде морфологической матрицы или каталога.

Результатом морфологического анализа стало создание качественно нового объекта, который имеет свою систему стандартов и конкретные размеры и пропорции.

Выводы

1. На основе анализа современных игрушек можно сказать, что детская игрушка имеет ряд особенностей конструктивно композиционного решения и внешней формы. Эти особенности связаны с определенным ассортиментом детской игрушки, со стилевым решением. Для дизайна современной детской

игрушки характерное эклектическое сочетание разных и противоположных по содержанию стилей, то есть в процессе дизайн-проектирование возможно использование методов комбинаторики для создания новых форм.

2. Анализ наиболее актуальных и типичных для конкретного изделия особенностей конструктивно композиционного решения является обязательным условием для создания компактного множественного числа базовых элементов с целью достижения высоких эстетичных преимуществ, художественной выразительности при создании новых проектов дизайна.

3. Получена морфологическая матрица базовых элементов объемно – пространственных форм детской игрушки может быть в будущем учтенная для проектирования новых моделей согласно потребностей требований потребителей без дополнительных усилий.

4. Промышленным предприятиям можно предлагать метод комбинаторики как метод дизайнерского проектирования изделий для детей.

Литература

1. Бескоровайная г.П., Куренова С. В. 2002, *Проектирование детской одежды*. с. 51.
2. Грашин А. А., 2004; *Методология дизайн-проектирования элементов предметной среды* – Москва, АРХИТЕКТУРА-121с.
3. Козлова т.В. 1990, Моделирование и художественное оформление женской и детской одежды. Учебник, 320 с.
4. Литвинова и.Н., Шахматная Я. А., 1981, *Изготовление женской и детской верхней одежды*. М. Легкая индустрия, 288 с.
5. Максимова м.В., 2004, Кузьмина м.А., Такие разные куклы. – М. Изд-во Эксмо, – с. 22-24.
6. *Методика модульного (узлового) конструирования женских сумок из унифицированных узлов и деталей*. 1987, Москва – с. 86-99.
7. Пронин Е. С., 2005, *Теоретические основы архитектурной комбинаторики* – М. Архитектура, с. 35, 40-44.
8. Пузанов В. И., *О типологии комплексных объектов дизайна* – (Труды ВНИИТЭ. Сэр. Техническая эстетика; Вып. 22) с.149-160.

PRZEGLĄD PIŚMIENICTWA

Lech Jaczynowski

RECENZJA KSIĄŻKI MIROSŁAWA SUŁKA „POTĘGA PAŃSTW – MODELE I ZASTOSOWANIA”¹

[**słowa kluczowe:** potęgometria, stosunki międzynarodowe, państwa, jednostki polityczne, modelowanie, prakseologia, politologia, makroorganizacja]

Streszczenie

W recenzji książki Mirosława Sułka pt. *Potęga państw – modele i zastosowania*, przedstawiono zawarte w niej główne tezy, odnoszące się do metod oceny potęgi państwa. Książka ta uzyskała I miejsce w konkursie „Książka Geopolityczna roku 2013”, organizowanym przez Zarząd Polskiego Towarzystwa Geopolitycznego. W świecie pełnym konfliktów zrozumienie ich przyczyn i podjęcie prób przeciwdziałania może być łatwiejsze dzięki metodom i modelom zaprezentowanym w recenzowanej tu książce.

* * *

Trudno jest recenzować książkę, która znalazła już uznanie w środowisku specjalistów i obsypana została różnymi nagrodami. Taką właśnie jest książka Mirosława Sułka, profesora Uniwersytetu Warszawskiego, który pracując tam w Instytucie Stosunków Międzynarodowych, napisał rozprawę pt. *Potęga państw*.

Ze wspomnianych wyróżnień tego dzieła, najważniejsze jest chyba uzyskanie I miejsca w konkursie „Książka Geopolityczna roku 2013”, organizowanym przez Zarząd Polskiego Towarzystwa Geopolitycznego. Patronami tego konkursu były periodyki „Nowa Polityka Wschodnia” oraz „Przegląd Geopolityczny”, a także portal Geopolityka.net.²

¹ Mirosław Sułek; *Potęga państw – modele i zastosowania*. Wydawnictwo Ramber, Warszawa 2013, ss. 380.

² <http://ptg.edu.pl/konkurs-ksiazka-geopolityczna-roku2013-final>

Autor jest ekonomistą i prakseologiem, a także analitykiem studiów strategicznych, który zajmuje się zagadnieniami znajdującymi się na styku nauk ekonomicznych, politycznych i wojskowych. Naszym czytelnikom znany jest z opracowania pt. *Trzy działy prakseologii*, które natychmiast zostało przedrukowane (ze wskazaniem pierwodruku w naszym Roczniku Naukowym³), na stronie internetowej Instytutu Misesa oraz niezależnie, na stronie Towarzystwa Naukowego Prakseologii.

To właśnie ówczesne rozważania Autora znacznie rozwinięte zostały w pierwszym rozdziale (recenzowanego tu dzieła) zatytułowanym „Prakseologiczne ujęcie stosunków międzynarodowych”. Podniesiono w nim kwestię wydzielenia z tradycyjnego ujęcia tzw. kooperacji pozytywnej i kooperacji negatywnej, tego czegoś, co jest na styku tych dwóch działów – zorganizowanej działalności człowieka. Czegoś co nie jest ani walką ani współpracą. Autor nazywa to działaniem rywalizacją i postuluje, aby traktować tego typu sytuacje jako odrębny dział leżący na styku obu tradycyjnych działów prakseologicznej kooperacji. Wchodząc głębiej w specyfikę tej materii zauważa, że w przypadku kooperacji pozytywnej (współpracy) mamy do czynienia z działaniami opartymi na **prawdzie** i zaufaniu. Kooperacja negatywna (walka) opiera się na **oszustwie** i chęci przechytrzenia przeciwnika. Natomiast rywalizacja służy regulowaniu i kształtowaniu jak najkorzystniejszych stosunków sił, ale niestety oparta jest na **obłudzie**. Być może stąd klasyczni prakseologowie włączali ją do kooperacji negatywnej, co jednak wydaje się być zbyt dużym uproszczeniem.

Widać to wyraźnie podczas analizowania właśnie stosunków międzynarodowych, gdy w rywalizacji między mocarstwami często wykorzystuje się tzw. grę pozorów. Bez precyzyjnego rozumienia tych rozróżnień trudno jest analizować potęgę rywalizujących państw i podpowiadać rządzącym co powinni czynić (jak kierować) w sytuacjach gdy istotne elementy nie zostały jednoznacznie określone i zmierzone – zauważa Autor.

Tak więc celem przedstawianego tu dzieła jest budowa informacyjnych podstaw polityki i strategii jednostek politycznych.⁴

Znakomita część pracy poświęcona jest opisowi istniejących metod modelowania i pomiaru potęgi państw. Potęgą jest tu rozumiana jako pewien agregat siły, mocy i potencjału. Autor zauważa jednak, że zakresy znaczeniowe wymienionych

³ M. Sułek; *Trzy działy prakseologii*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 2008 Tom 2 Zeszyt 1-2.

⁴ Autor przez jednostkę polityczną rozumie nie tylko poszczególne państwa, ale np. ich alianse – np. Unię Europejską, co wyraźnie zaznacza na str. 13 swojej pracy.

pojęć nie są precyzyjnie rozgraniczone, a wielu autorów (zwłaszcza w tłumaczeniach na j. polski) stosuje je tak, jakby były to synonimy (s. 46) lub co najmniej określenia bliskoznaczne. Jakby ją (potęgę) nie określać, opiera się ona na trzech głównych filarach – ekonomicznym, militarnym i politycznym. Oznacza to, że chcąc ocenić (zmierzyć) potęgę danego państwa powinniśmy szukać czynników, parametrów czy wskaźników oddających siłę, możliwości, zasoby jakimi dysponujemy w tych trzech filarach. Autor słusznie chyba zauważa też, że w niektórych opracowaniach występuje czwarty filar nazywany moralno-psychologicznym, bo propaganda, zachłanność, chciwość, brak zahamowań czy nieodpowiedzialność rządzących mogą katalizować wzmocnienie czynników występujących w trzech podstawowych filarach zmieniając naturalny układ sił w rywalizujących jednostkach politycznych.

Dążenie do dominacji poprzez zwiększanie swojej potęgi wynika wg Autora z rzadkości zasobów. Niestety często dążenie do pozyskania czegoś nam „niezbędnego” czynione jest poprzez działania nieetyczne. Chociaż postrzeganie przez wiele państw tego co jest dobre lub nie przypomina to trochę „filozofię” Kalego⁵. Mirosław Sułek sam nie skłania się do wartościowania zachowań państw uznawanych za potężne, ale przytaczając różne definicje ze światowej literatury, podkreśla, że dominują określenia związane z możliwością działania i wywierania wpływu. I tak cytuje np.: R. Maya – *potęga jest zdolnością do powodowania, lub zapobiegania zmianom*; R. Arona – *potęgą na scenie międzynarodowej nazywamy zdolność jakiejś jednostki politycznej do narzucania swej woli innym jednostkom politycznym*; czy J. G. Stoessingera – *potęga w stosunkach międzynarodowych to zdolność państwa do użycia swych materialnych i niematerialnych zasobów w sposób, który wpłynie na zachowanie innych państw* (s. 58). Obserwując dzisiaj wydarzenia na Ukrainie i zachowania państw popierających różne strony konfliktu narodowościowo-politycznego w tym państwie, przytoczone wyżej definicje pozwalają lepiej zrozumieć logikę tego co się dzieje wokół tego kraju.

Ciekawym elementem analizowanych tu definicji jest też aspekt psychologiczny, gdzie wola osiągnięcia jakiegoś celu jest przez niektórych autorów uważana za kluczowy czynnik postrzegania potęgi danego państwa.

Zdeterminowany naród, odpowiednio przygotowany przez propagandę określonych idei, nie będzie protestował przeciwko ich zmaterializowaniu się. Przygotowując się do omówienia książki Mirosława Sułka natrafiono na książkę przewodniczącego Bułgarskiej Akademii Nauk – Grigora Velčeva omawiającego

⁵ Kali – bohater powieści H. Sienkiewicza *W pustyni i w puszczy*, rozumował: „gdy Kali zabrać komuś krowę to dobrze, gdy ktoś zabierze Kalem krowę, to źle”.

przyczyny popularności kilku totalitarnych systemów, które w XX wieku zgottały koszmar wielu narodom świata.⁶ Zwraca on w niej uwagę na rolę charyzmatycznych przywódców we włoskim faszyzmie, niemieckim nazizmie i sowieckim komunizmie. W tych konkretnych przypadkach były to (odpowiednio) idee nawiązania do wielkości imperium rzymskiego, tysiącletniej rzeszy i czystości rasowej, wreszcie świetlanej przyszłości ludzi na całym globie. Środkiem przekonywania inaczej myślących, w każdym przypadku był terror.

Mirosław Sułek dostrzega w swojej książce, że w światowej literaturze istnieje trend do analizowania sytuacji konfrontacyjnych, opartych na brutalnej sile. Na uboczu pozostają sytuacje oparte na zdolności do współpracy. Określa je mianem miękkiej potęgi (*soft power*), która kładzie nacisk na zdolności do osiągnięcia celów dzięki własnej atrakcyjności. Pojawia się też nowa rola dla informacji, która staje się coraz ważniejszym czynnikiem w postrzeganiu potęgi danego bytu politycznego. Ciekawą kontynuacją jest w związku z powyższym próba odpowiedzi na pytanie jak np. Japonia, kraj na pewno potężny, może być tak widziany mimo, że brakuje mu wielu fizycznych zasobów? Wynika to z potęgi organizacyjnej, systemu (*power as organization*), dzięki któremu ludzie maksymalnie wykorzystują ograniczone zasoby jakimi dysponują – zauważa Autor.

Z drugiej strony w cytowanej wyżej książce Velčeva znajdujemy zdanie – jak to się dzieje, że w państwach komunistycznych, dzieci przywódców z reguły wołały się kształcić na Zachodzie a nie w Moskwie i potem często zostawały aby tam żyć. Hipokryzja? A gdy nastąpiły przemiany po 1990 roku, obywatele państw tzw. byłego bloku wschodniego, masowo zaczęli się przenosić do państw potężniejszych gospodarczo. Wcześniej taki wyjazd był możliwy tylko dla wybranych, bądź tych, którym udało się uciec z miejscowego raju od „świetlanej przyszłości” jaką im obiecywano. Można domniemywać, że stało się tak dzięki „miękkiej potędze” i informacji o atrakcyjności innego systemu organizacyjnego.

Znaczna część pracy M. Sułka poświęcona jest zagadnieniom metodologicznym związanym z modelowaniem zjawiska potęgi w stosunkach międzynarodowych. Istotnym wątkiem jest tu problematyka pomiaru różnych czynników, wprowadzająca do nauk politologicznych elementy analizy ilościowej. Autor wyjaśnia znaczenie nowego w Polsce terminu jakim jest potęgomетria i proponuje aby traktować go jako ilościowe przedłużenie potęgonomii. Porównuje znaczenie tego terminu do przyjętych już w naszym kraju pojęć typu biometria (nauka o prawach rządzących zmiennością cech populacji organizmów żywych, oparta na metodach

⁶ G. Velčev; *Diktatura, terror, genocid, šoviniz*”m. Izd. “Abagar” Veliko T”rnovo 2011.

i twierdzeniach statystyki)⁷, czy ekonometria (nauka zajmująca się ustaleniem za pomocą metod statystycznych, konkretnych ilościowych prawidłowości zachodzących w życiu gospodarczym).⁸

Z całej pracy wynika, że M. Sułek jest zwolennikiem wykorzystywania przy analizie potęgi państw metod ilościowych. Jednak w rozdziale swojej pracy poświęconym modelowaniu, uczciwie przytacza ze światowej literatury, wiele stanowisk krytykujących takie właśnie podejście. Puentuje zaś stanowiskiem A. Roguckiego – „*nie wszystkie relacje przy obecnym stanie wiedzy dają się zmierzyć ilościowo w sposób dostatecznie przekonujący. Samo jednak porządkowanie mierników przynosi większe korzyści niż w ogóle ich pomijanie*” (s. 101).

Nadzwyczaj interesujący w analizowanej tu książce jest rozdział poświęcony omówieniu 13 wybranych modeli umożliwiających pomiar potęgi państw. Mamy tu modele opracowane przez konkretnych naukowców [Germana, Fucksa, Cline’a, Virmaniego, Chaczaturowa (Hačaturova), Davutoğlu, Höhna i Orłowskiego], ale też przez zespoły naukowców reprezentujących różne instytucje jak RAND Corporation, CIA/IFs, Japońska Agencja Planowania Przestrzennego, Chińska Akademia Nauk Społecznych, czy modele wręcz sygnowane jako podejścia rosyjskie, tureckie, irańskie. W podejściu rosyjskim, które zostało przedstawione dosyć szczegółowo, uczestniczyli poza Rosjanami również naukowcy z USA, Wielkiej Brytanii, Niemiec i kilku jeszcze mniejszych państw, co pozwala, jak pisze M. Sułek, mieć nadzieję, że końcowy raport zachowuje daleko idący obiektywizm. Wykorzystano tu tzw. matrycę strategiczną, zawierającą parametry uznane za najważniejsze dla dynamiki rozwoju potęgi państwa: zasoby naturalne, ludność, gospodarka, kultura i religia, nauka i oświata, siły zbrojne, środowisko geopolityczne.

Do oceny tych parametrów wykorzystano metodę ekspercką (technika delficka)⁹ posługującą się zasadą kolejnych przybliżeń. Rozpracowano te parametry w stosunku do Rosji i czasów najważniejszych wydarzeń w historii tego kraju, ale też dla 100 najpotężniejszych krajów świata. Nakreślono też cztery scenariusze rozwoju sytuacji:

- niepohamowanej globalizacji;
- umiarkowanej globalizacji;
- regionalizacji;
- chaosu.

⁷ Porównaj: R. Stupnicki; *Biometria*. Wyd. Margos. Warszawa 2000.

⁸ Porównaj w: O. Lange; *Wstęp do ekonometrii*. PEW Warszawa 1971 s. 11.

⁹ Porównaj: A. Smoleń, *Technika delficka*. W: Techniki organizatorskie – teoria i praktyka (red. nauk L. Jaczynowski) Wyd. AWF Warszawa 2005.

W tabelarycznym zestawieniu całkowitej potęgi państw, jakie znajduje się na str. 151 (dla pierwszych 30 państw), Polska w 2009 roku znalazła się na 28 miejscu. Z głównych graczy dzisiejszego konfliktu na terytorium Ukrainy – Rosja jest dopiero na 4 miejscu, a sama Ukraina na 26 miejscu. Interesujące i dające dużo do myślenia zestawienie. Nie zapominajmy jednak, że obliczenia prowadzone były dla strategii umiarkowanej globalizacji, co być może nie do końca odpowiada dzisiaj wszystkim interesariuszom.

Mirosław Sułek po dokonaniu szczegółowej analizy wspomnianych wyżej 13 modeli potęgi państw dochodzi do wniosku, że właściwie we wszystkich brakuje analizy wymiarowej, szczególnie w wymiarze strumieniowym (zmiany zasobów w czasie). Konstruując własny model próbuje też ograniczyć składniki charakteryzujące potęgę do takich, które są absolutnie niezbędne do kompletności opisu. Za takie uważa ... „ludzi działających na określonej *przestrzeni* i w określonym *czasie*, reprezentujących określone *umiejętności organizacyjno-produkcyjne*” (s. 175). Następnie proponuje wzory matematyczne, w których występują kategorie wartościowe (produkt krajowy brutto oraz wydatki wojskowe). Pozwala mu to wyliczyć wskaźniki potęgi ogólnej i potęgi wojskowej dla wybranych krajów w poszczególnych latach. Struktura modelu (jak pisze sam Autor), pozwala scharakteryzować profil danej jednostki politycznej w trzech czystych formach – ekonomicznej, militarnej i demograficzno-przestrzennej – a także w kilku formach mieszanych.

Ciekawym spostrzeżeniem M. Sułka jest – jak sam pisze – trochę „paranoiczne” postrzeganie przez dany naród siebie i swoich sąsiadów. Wyobrażamy sobie (na ogół), że jesteśmy otoczeni przez wrogo nastawione do nas narody, do których my sami mamy jak najlepsze i przyjazne intencje. W związku z tym badanie **potęgi postrzeganej** jest drugim sposobem modelowania i pomiaru potęgi jednostek politycznych. W odróżnieniu od poprzedniego ujęcia (modele formalne), w obliczaniu których odwołujemy się do ekspertów, w modelowaniu potęgi postrzeganej uczestniczyć mogą różne grupy społeczne. Ich wyobrażenie o potęgę danej jednostki może oczywiście różnić się od wizji ekspertów. Zagadnieniu temu poświęcono w analizowanej tu książce cały rozdział zatytułowany „Modele potęgi postrzeganej” uznając, że jest to bardzo ważny element w kształtowaniu stosunków międzynarodowych.

Nie chcąc potencjalnemu czytelnikowi odbierać przyjemności samodzielnego odkrywania wielu innych podejść i modeli opisanych w omawianym tu dziele, ograniczono się jedynie do zasygnalizowania niewielu, wybranych subiektywnie zagadnień. Na zakończenie warto tu podkreślić, że przedstawiona książka oprócz

wątku teoretycznego, zawiera też wątek utylitarny, w którym Autor pokazuje możliwości zastosowania opisywanych modeli w procesach podejmowania decyzji politycznych do oceny sprawności funkcjonowania państwa z wykorzystaniem syntetycznych miar potęgi, czy wręcz projektowania strategii bezpieczeństwa narodowego.

Podsumowując, należy stwierdzić, że jest to książka ważna, zmuszająca czytelnika do przemyśleń i w pełni zasługująca na nagrodę „Książki Geopolitycznej roku 2013”, jaka jej została przyznana. Z obowiązku recenzenta na zakończenie niniejszej prezentacji należy zasygnalizować kilka drobnych, dostrzeżonych uchybień, które to uwagi być może Autor wykorzysta przy kolejnych wydaniach swojego dzieła. I tak w książce tej na stronie 48, a następnie 172 powtarza się dosłownie fragment tekstu o Platonie, Kritiasie, Ateńczykach i Atlantach oraz uwagi odnośnie studium strategicznego Polski przeciwko Niemcom z 1937 r. Kutrzeby i Misora. W jednym i drugim miejscu teksty logicznie pasują do prezentowanych tam wywodów, ale dosłowne ich powtórzenie nieco zaskakuje uważnego czytelnika.

Wątpliwości budzi też transkrybowanie (a nawet spolszczanie) nazwisk autorów i tytułów dzieł napisanych w językach stosujących inne alfabety niż łacińskie. Gdyby taka cytowana książka była nawet w jakiejś polskiej bibliotece, to zainteresowany nią czytelnik jej nie znajdzie, bo takie dzieła odszukuje się dzięki transliteracji ISO 9:1995, obowiązującej w Polsce w przypadku np. znaków cyrylickich jako PN-ISO 9:2000. Konkretnie – na stronie 342 jest w bibliografii wymieniona książka Kuzyk B.N. (i współautorzy). Zapis umożliwiający jej odszukanie w polskiej bibliotece (ale też rosyjskiej, bo transliteracja pozwala odtworzyć precyzyjnie zapis oryginału) powinien wyglądać: Kuzyk B.N., Ageev D. J., Dobročeev O.V., Kuroedov B. V., Mâsoedov B. A.; *Rossiâ v prostranstve i vremeni*, Institut Ekonomičeskikh Strategij, Moskva 2004.

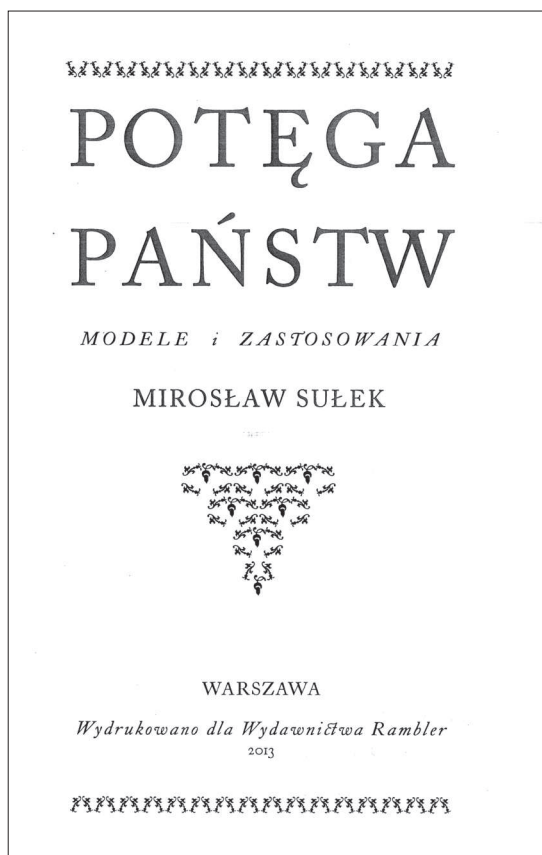
Podobnie na stronie 46 wymieniając odpowiedniki terminu potęga stosowane w różnych językach widzimy rosyjski termin „mość” zapisany jednak jako „moszcz” – co oczywiście utrudnia precyzyjne odtworzenie zapisu oryginału i może prowadzić do nieporozumień.

Sprawa dotyczy też innych języków. Podobny problem będziemy mieli z nazwami, nazwiskami i tytułami opracowań w językach chińskich, arabskich, hebrajskich czy irańskich. Tylko rygorystyczne stosowanie zasad transliteracji pozwala na szybkie odtworzenie oryginalnego zapisu poszukiwanego dzieła.

Żeby jednak powyższe uwagi nie zabrzmiały jak bardzo poważny zarzut, to warto tu przytoczyć fakt, że w wydawnictwach angielskojęzycznych nikt nie przejmuje się transliteracją ISO i od autorów wymaga się transkrypcji angielskiej! No cóż, co kraj to obyczaj.

I ostatnia już uwaga – w tytule rozdziału dziewiątego (s. 313) „Ocena sprawności ...” dostrzeżono literówkę. Oczywiście powinno być „Ocena sprawności ...”

Wszystkie wymienione wyżej uwagi mają charakter czysto techniczny i w niczym nie umniejszają merytorycznej wartości dzieła Mirosława Sułka. Dzieła, z którym wszyscy interesujący się makroorganizacją powinni się zapoznać.



Rys. 1. Strona tytułowa książki Mirosława Sułka *Potęga państw – modele i zastosowania*. Wydawnictwo Rambler, Warszawa 2013.

KU CZCI

Marcin Konarski

WSPOMNIENIE O PROFESORZE MIECZYŚLAWIE SAWCZUKU

[**słowa kluczowe:** wspomnienie, Mieczysław Sawczuk, prawo, WSM]

Streszczenie

We wspomnieniu o profesorze Mieczysławie Sawczuku, długoletnim pracowniku Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, przywołano jego osiągnięcia i dokonania naukowe na gruncie nauk prawnych.

* * *

Ileż uboższe byłoby nasze życie gdyby nie ludzie, których przychodzi nam spotkać na naszej drodze życia, jak mawiał jeden z osiemnastowiecznych poetów. Prawdą jest, że ludzie, którzy sprawili, że nasze życie stało się bogatsze emocjonalnie zasługują na pamięć. Ludzie, którzy sprawili, że po krętych ścieżkach życia poruszamy się mądrzej, zasługują na naszą szczególną pamięć. W środku tego rocznego upalnego lata pożegnaliśmy Człowieka, który swoją mądrością i życzliwością wskazywał wielu ludziom wartości i cele w życiu najważniejsze. Kiedy na cmentarzu w Lublinie oddawaliśmy hołd pamięci Zmarłego upał tamtego lipcowego dnia przypominał wielu z nas tylko o tym, jak wielką czujemy pustkę po Jego odejściu. Nigdy nie będzie ona zapełniona. Wspomnienie, które trwa przecież póki my żyjemy, niech niesie opowieść o Człowieku, który do końca dni pozostanie w naszych sercach.

Profesor Mieczysław Sawczuk urodził się 2 grudnia 1930 r. we Włodzimierzu Wołyńskim, tam też spędził dzieciństwo i wczesną młodość. Wychowanie patriotyczne i zasady wyniesione z domu, w którym spędził dzieciństwo i dorastał, ukształtowały Go w trwały sposób, na tyle – aby jeszcze pod koniec swoich dni powracać do nich w wypowiedziach i traktować je z najwyższą należną im nobliwością. Rodzice śp. profesora Mieczysława Sawczuka związani ze Szkołą Pod-

chorążych Rezerwy Artylerii oraz liczni nauczyciele z tamtych lat, jak mawiał – mieli największy wpływ na ukształtowanie Jego charakteru i odkrycie w nim ciekawości świata. W latach 1937-1939 uczęszczał do szkoły powszechnej przy 23 Pułku Piechoty. Śp. profesor Mieczysław Sawczuk rozpoczął naukę w Gimnazjum i Liceum im. ks. Stanisława Staszica w Hrubieszowie. Lata pożogi wojennej pozostawiły w Nim na całe życie wiele złych wspomnień, które czasem nam opowiadał z wielkim smutkiem.

Po zakończeniu wojny rozpoczyna studia prawnicze. Studia I stopnia ukończył w roku 1953 na Wydziale Prawa UMCS w Lublinie. Został skierowany na studia II stopnia (magisterskie) o specjalności prawo cywilne na Wydziale Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Studia ukończył w 1954 r. z odznaczeniem, a praca magisterska napisana pod kierunkiem Stefana M. Grzybowskiego, zatytułowana *Skład mas majątkowych w małżeńskim ustroju wspólności majątkowej* została wyróżniona opublikowaniem w Zeszytach Naukowych UJ z 1958 r.

Po latach wśród najczęściej wymienianych przez śp. prof. Mieczysława Sawczuka uczonych zdecydowanie najwięcej wspomnień wiązało się z osobą Jego promotora: prof. Stefana Grzybowskiego. Wśród innych polskich uczonych, których cenił i których nazwiska często przywoływał w rozmowach i wykładach byli: S. Gołąb, E. Wengerek, H. Trammer, M. Waligórski, J. S. Langrod, L. Koj, A. Burda, a wśród zagranicznych m.in. W. J. Habsheid, V. Knapp, A. Kohl, N. Picardi, P. Schlosser, R. Perrot, M. Storme, F. Carpi, G. Tarzia i wielu innych na kilku kontynentach.

Od 1 września 1954 r. do 1 lipca 1956 r. aplikował w Okręgu Sądu Wojewódzkiego w Lublinie. Jeszcze w czasie aplikacji został zaangażowany w charakterze asystenta przy Katedrze Postępowania Cywilnego. Stopień doktora nauk prawnych nadała mu jednogłośnie Rada Wydziału Prawa UMCS 14 marca 1960 r. po obronie pracy zatytułowanej *Zdolność procesowa według k.p.c.* Habilitował się na podstawie rozprawy prawnoporównawczej nt. *Wznowienie postępowania cywilnego* na Uniwersytecie im. A. Mickiewicza w Poznaniu. Rozprawę tą uznaje się za jedną z najlepszych prac na temat wznowienia postępowania cywilnego w powojennej Polsce. Z kolei tytuły naukowe profesora nadzwyczajnego Mieczysław Sawczuk uzyskał w 1972 roku, a zwyczajnego w 1979 roku.

Pracę naukowo-dydaktyczną rozpoczął w 1955 roku. Od początku swojej kariery naukowej do przejścia na emeryturę z dniem 30 września 2001 roku związany był z Wydziałem Prawa UMCS w Lublinie. Wykazywał się dużą aktywnością społeczną, działając w licznych organizacjach społecznych i komisjach na terenie uczelni. Był współzałożycielem Klubu Asystenta w Chatce Żaka i jednym z pomysłodawców jej nazwy. Sprawy społeczne i sprawy kulturalne do końca dni

przykuwały uwagę Profesora. Pamiętamy wszyscy Jego nawiązania w naszych dyskusjach do sztuk teatralnych Aleksandra Fredry, malarstwa Jana Matejki czy muzyki Igora Strawińskiego. Profesor miał niebywałą zdolność tam odkrywania fenomenów świata, tam gdzie inni widzieli jedynie tylko niezrozumiały chaos informacji.

Profesor Sawczuk w trakcie swojego życia był związany z ośrodkami uniwersyteckimi w całej Polsce, m in. Uniwersytetem Warszawskim, Wyższą Szkołą Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Krakowską Szkołą Wyższą im Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, wreszcie od 2004 roku do chwili śmierci z Wyższą Szkołą Menedżerską w Warszawie, gdzie tworzył a następnie stanął na czele Katedry Prawa Cywilnego.

Występował także jako *visiting profesor* w Würzburgu (1978) i Monachium (1985). Profesor Mieczysław Sawczuk był cenionym naukowcem na forum międzynarodowym. Świadczy o tym nie tylko długa lista ośrodków akademickich, z którymi współpracował, ale i to, że znaczna część jego publikacji ukazała się w obcych językach (angielski, francuski, włoski, rosyjski) lub za granicą (Francja, Włochy, Rosja).

Profesor był członkiem licznych, prestiżowych organizacji naukowych, w szczególności *Academiae Europae* (z siedzibą w Londynie – przyjęty jako pierwszy profesor nauk prawnych z Polski) oraz *International Association of Civil Law* (obecnie *Association Process Law*) z siedzibą w Gandawie. Jako niezwykle operatywny i kontaktowy człowiek był inicjatorem i organizatorem szeregu konferencji m in. Pierwszy Ogólnopolski Integracyjny Zjazd Cywilistów (28-30 września 1972 r.), Międzynarodowe Sympozjum Prawa Cywilnego Sądowego pod hasłem „Jednolitość prawa sądowego a jego odrębności krajowe”, zorganizowane pod auspicjami IAPL (22-25 sierpnia 1993 r.), „Czterdzieści lat kodeksu cywilnego”: Ogólnopolski Zjazd Cywilistów w Rzeszowie (8-10 października 2004 r.). Równocześnie Profesor nie stronił od wykorzystywania w praktyce swojej obszernej wiedzy prawniczej. Był współtwórcą podstaw prawnych Lubelskiej Izby Rolniczej czy Lubelskiej Spółdzielni Mieszkaniowej, a problemy spółdzielczości do końca Jego dni stanowiły przedmiot wspólnych dyskusji.

Zainteresowania naukowe Profesora koncentrowały się wokół zagadnień dotyczących: ogólnych i ścisłych związków prawa cywilnego materialnego z procesowym, w tym teorii ogólnej procesu, modeli harmonizacji prawa sądowego cywilnego z prawem europejskim (jednolitość a odrębności krajowe), arbitrażu i wielu innych, związanych głównie z prawem cywilnym, problemów naukowych. W prawie, jak sam mawiał, cenił ciągłość i tradycję, uważał, że powinno ono promować aktywnych (*vigilanti iura scripta sunt*), ale i bronić słabszych, a hierarchia

ważności powinna funkcjonować w kolejności: prawo, państwo, władza. Był więc zdecydowanym zwolennikiem odrzucenia kolejności ustalającej hierarchię, gdzie stawia się władze na pierwszym miejscu, a prawo na ostatnim.

W ciągu trwającej ponad pół wieku działalności naukowo-dydaktycznej wypromował około 400 magistrów i 17 doktorów łącznie z jednym zagranicznym (w tym doktorat honoris causa i habilitacja). Tysiące Jego studentów stanowi elitę umysłową i moralną współczesnej Polski. Kilka pokoleń prawników wspominających ze wzruszeniem Jego wykłady (w Polsce i za granicą) nie pozostawia złudzeń, co do tego jak wspaniałym był dla wielu człowiekiem i mistrzem. Śp. prof. Mieczysław Sawczuk był znakomitym pedagogiem i nauczycielem, dostrzegał w studentach to, czego inni nie dostrzegali i zawsze dawał szansę. Jako wielki patriota i inicjator wielu działań obywatelskich o charakterze patriotycznym, śp. prof. Mieczysław Sawczuk był wielokrotnie odznaczany m.in.: Krzyżem Kawalerskim OOP (1975), Złotym Krzyżem Zasługi (1971) oraz Medalem Edukacji Narodowej i licznymi odznaczeniami organizacji krajowych i międzynarodowych.



Ryc. 1. Profesor Mieczysław Sawczuk

Wspomnienie o profesorze Mieczysławie Sawczuku

Z zainteresowań pozazawodowych najważniejsze dla Profesora były te dotyczące okolic w których spędził młodość i do których żywił sentyment. Z Hrubieszowem wiązały Go lata szkolne. Szczególną uwagę poświęcał Profesor sprawom dawnych kresów wschodnich. Prof. Mieczysław Sawczuk był członkiem Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej AK. W 1995 r. otrzymał Odznakę Wyróżnienie „Za wkład pracy społecznej w Światowym Związku Żołnierzy AK, poświęconej etosowi Armii Krajowej”. Profesor był inicjatorem i organizatorem akcji, upamiętniających historię Wołynia; oprócz tego, że hojnie sponsorował te akcje, wykorzystywał swoje umiejętności i możliwości prawnika, aby umożliwić pokrzywdzonym osiągnięcie ich racji prawnych i moralnych.

Jak sam zwykł mawiać, miał życie nie zawsze łatwe, ale za to ciekawe. Spotykał w życiu różnych ludzi, ale szczęśliwie na mistrzów i przewodników udało Mu się wybierać tych wielkiego formatu. Cenił literaturę i muzykę klasyczną, był wielbicielem szachów. Jego życie było bardzo aktywne, do końca prowadził zajęcia ze studentami, pisał, brał udział w różnego rodzaju zjazdach, sympozjach i konferencjach. Do końca swoich dni pełnił funkcję przewodniczącego Komisji Prawniczej Polskiej Akademii Nauk Oddział w Lublinie organizując i przewodnicząc posiedzeniom komisji zawsze w sposób wzbudzający uznanie i fascynację Jego wiedzą i przemyśleniami.

Rodzina, bliscy oraz znajomi i wychowankowie Profesora wspominają Go jako człowieka niezwyklej mądrości, ciepłego oraz życzliwego, cenionego w towarzystwie, ale przede wszystkim jako osobę z nadzwyczajną zdolnością dostrzegania w ludziach i otoczeniu, tego czego inni nie widzieli. Odszedł od nas 15 lipca 2014 roku.

Panie Profesorze! *Non omnis moriar.*

KONGRESY, KONFERENCJE, SYMPOZJA

Barbara Pawłowska

MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA IERIGŻ-PIB

[**słowa kluczowe:** Wspólna Polityka Rolna, ekonomia, popyt, podaż, zrównoważony rozwój]

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono przebieg międzynarodowej konferencji pt. „WPR a konkurencyjność polskiego i europejskiego sektora żywnościowego” jaką przygotował Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy w dniach 26-28 listopada 2014 roku w Józefowie koło Warszawy. Opisano organizację i przebieg konferencji. Scharakteryzowano główne wątki najciekawszych wystąpień ludzi nauki z Polski oraz dyskusję jaka się wokół nich odbyła. Zachęcono do zapoznania się z tekstami referatów wygłoszonych podczas konferencji, które zostały umieszczone w materiałach pokonferencyjnych na stronie internetowej IERiGŻ-PIB.

* * *

Z udziałem ludzi nauki, biznesu oraz praktyki gospodarczej w dniach 26-28 listopada 2014 r. w ośrodku Holiday Inn w Józefowie, pod Warszawą odbyła się międzynarodowa, trzydniowa konferencja naukowa pt. „WPR a konkurencyjność polskiego i europejskiego sektora żywnościowego – THE CAP AND COMPETITIVENESS OF THE POLISH AND EUROPEAN FOOD SECTORS”. Konferencja została zorganizowana jako podsumowanie czteroletnich badań prowadzonych w ramach Programu Wieloletniego 2011-2014 „Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej”. Organizatorem Konferencji był Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB.

Celem konferencji była prezentacja wyników badań i analiz prowadzonych w ramach tego programu, jak również ich ocena i wielopłaszczyznowa ewaluacja. Zaprezentowane podczas konferencji referaty i odbyte dyskusje koncentrowały się wokół zagadnień ekonomiczno-społecznych związanych z przemianami w rolnictwie, przemyśle spożywczym i na obszarach wiejskich w Polsce oraz innych europejskich i pozaeuropejskich krajach. Podczas konferencji poruszano kwestie w szczególności dotyczące: konkurencyjności sektora gospodarki żywnościowej i rozwoju obszarów wiejskich zarówno na poziomie mikro jak i makro ekonomicznym, wpływu instrumentów WPR na efektywność i konkurencyjność, zrównoważony i wielofunkcyjny rozwój. Uczestnicy konferencji podjęli również próbę określenia wizji przyszłości europejskiego sektora żywnościowego na globalnym rynku.

W konferencji wzięło udział około 140 uczestników, wśród nich reprezentanci instytutów naukowo-badawczych, uczelni wyższych, administracji publicznej, świata polityki, doradztwa rolniczego, sektora bankowego i ubezpieczeniowego, organizacji branżowych oraz praktyki gospodarczej. Ośrodki międzynarodowe reprezentowane był m.in. przez przedstawicieli: Institute of Agricultural Economics in Sofia /Bulgaria/, Institute of Agricultural Economics and Information /Czech Republic/, Thünen-Institute of Farm Economics /Germany/, Research Institute of Agricultural Economics /Hungary/, Lithuanian Institute of Agrarian Economics /Lithuania/, University Tecnica de Lisboa CIAT – Centro Ag. Tropical/ Instituto Superior de Agronomia /Portugal/, Russian Academy of Sciences Institute of Economy /Russia/, Romanian Academy – Institute of Agricultural Economics /Romania/, Education and Research EAER, Institute of Agricultural Economics /Serbia/, Federal Office for Agriculture FOAG /Switzerland/, Association „Ukrainian Agribusiness Club”, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine /Ukraine/, oraz ambasady Francji, Królestwa Niderlandów i USA.

W konferencji uczestniczyli także przedstawiciele takich instytucji krajowych jak: ARR, IRWiR PAN, Bank Gospodarki Żywnościowej S. A., Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, SGGW, Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa – PIB, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Krajowa Rada Izb Rolniczych, Krajowa Izba Gospodarcza, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Nowe Życie Gospodarcze, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Polska Federacja Producentów Żywności Związek Pracodawców.

Pierwszy dzień konferencji

Sesja I

Prof. Andrzej Kowalski dyrektor Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej po przywitaniu uczestników rozpoczął swoje wystąpienie od cytatu Milтона Fridmana: „... to co czyni ekonomię najbardziej fascynującą jest fakt, że jej fundamentalne zasady są tak proste, że każdy jest w stanie je zrozumieć, jednak niewielu je rozumie.”

W swoim wystąpieniu pt. „Globalizacja, integracja i konkurencyjność sektora żywnościowego”, odwołując się do wybitnych ekonomistów, postawił kluczowe pytanie: zapobiegać czy leczyć? Niedociągnięciem tradycyjnych modeli makroekonomicznych jest ich oparcie na analizie *ex post*, bez nakierowania na reakcje zapobiegawcze *ex ante*. Na konieczność uwzględnienia reakcji pro-aktywnych w modelach prognostycznych zwrócili uwagę między innymi C. Borgio i W. White (2004) na długo przed wybuchem kryzysu, lansując tzw. politykę „przeciwstawiania się wiatrowi” (*„leaning against the wind”*), czyli podejmowania kroków przeciwdziałających nadmuchiowaniu baniek cenowych. Podejście to pozostaje w kontraście do polityki preferującej „usuwanie skutków” (*„clearing up”*) pokryzysowych, której zwolennikiem był Alan Greenspan (2004) twierdząc, że koszty społeczne reakcji zapobiegawczych byłyby wyższe.

Następnym punktem programu był panel dyskusyjny „Wyzwania dla WPR i konkurencyjności europejskiego sektora rolno-żywnościowego. W panelu dyskusyjnym udział wzięli prof. Bernardo Pacheco de Carvalho – Portugalia, prof. Tomáš Doucha – Czechy, prof. Werner Kleinhanss – Niemcy, dr Robert Garay – Węgry, prof. Andrzej Kowalski – Polska, prof. Jacek Kulawik – Polska, prof. Dimitre Nikolov – Bułgaria. Każdy z prelegentów uczestniczący w panelu był zgodny, że ważną rolę w gospodarce Europejskiej odgrywa WPR.

Sesja II

W sesji tej na uwagę zasługuje referat wygłoszony przez: dr Agatę Sielską, prof. Włodzimierza Rembisza – „Wpływ renty politycznej na inwestycje producentów rolnych”. Przedstawiono wypracowany model analityczny podstawowych zależności między rentą polityczną a inwestycjami, technikami wytwarzania, wydajnością czynnika pracy i jego wynagrodzeniem. Opisano w nim mechanizm wpływu renty politycznej na te wielkości. W ramach ilustracji empirycznej zgodnej z modelem analitycznym i postawioną hipotezą odnotowano: pozytywny, „katali-

zujący” wpływ renty politycznej na inwestycje producentów rolnych; pozytywny wpływ na wydajność czynnika pracy i techniki wytwarzania (spadek zatrudnienia); pozytywny wpływ na utrzymywanie się właściwych relacji między zmianami wynagrodzeń a wydajnością czynnika pracy (ULC); zasadniczych odmienności w stosunku do pozostałych sektorów.

Interesującym był także referat prof. Wojciecha Józwiaka, mgr Adama Kagana – „Czynniki wzrostu konkurencyjności polskich gospodarstw rolnych”. Podkreślono, że wybrane przesłanki mogą wpłynąć na zmianę liczby gospodarstw ze zdolnością konkurencyjną w latach 2014-2020. **Sprzyjające wzrostowi** czynniki to: kontynuacja trendu specjalizacji produkcji, wzrost skali produkcji oraz wprowadzanie rozwiązań proefektywnościowych. Zbliżony poziom wsparcia budżetowego gospodarstw rolnych do tego z lat poprzednich. Wzrost popytu na żywność wytwarzaną w warunkach sprzyjających środowisku naturalnemu i postrzeganej, jako „zdrowa” – głównie ekologiczna. **Sprzyjające spadkowi** czynniki to: słaba dynamika rozwoju gospodarczego krajów europejskich i gospodarki światowej. Przedłużające się embargo na produkty rolnicze, które zostało wprowadzone przez Rosję i prowadzenie działań protekcyjnych przez kraje importujące polską żywność. Wprowadzenie odkładanej od lat reformy ubezpieczenia społecznego dla ludności rolniczej, oraz systemu podatkowego dla gospodarstw rolnych. Ewentualny zakaz importu pasz wytworzonych z tzw. roślin GMO, dla części gospodarstw zniesienie kwot mlecznych i limitu uprawy buraka cukrowego.

Drugi dzień konferencji

Sesja III

W drugim dniu konferencji dr Aldona Skarżyńska – przedstawiła opracowanie nt. „Czynniki determinujące opłacalność produkcji wybranych produktów rolniczych w perspektywie średnioterminowej”.

1. Wyniki projekcji do 2020 roku w warunkach przeciętnych, tj. wynikających z tendencji długookresowej wskazują na spadek opłacalności uprawy pszenicy ozimej o 2,4 p.p., a jęczmienia jarego o 8,6 p.p., ze względu na silniejszą dynamikę wzrostu kosztów niż przychodów, poprawę opłacalność produkcji żyta o 6,2 p.p., a rzepaku o 4,8 p.p., ze względu na silniejszy wzrost przychodów, utrzymanie się opłacalności produkcji buraków cukrowych na poziomie zbliżonym do lat bazowych dla projekcji (2011-2013), opłacalność może być wyższa tylko o 0,8 p.p.

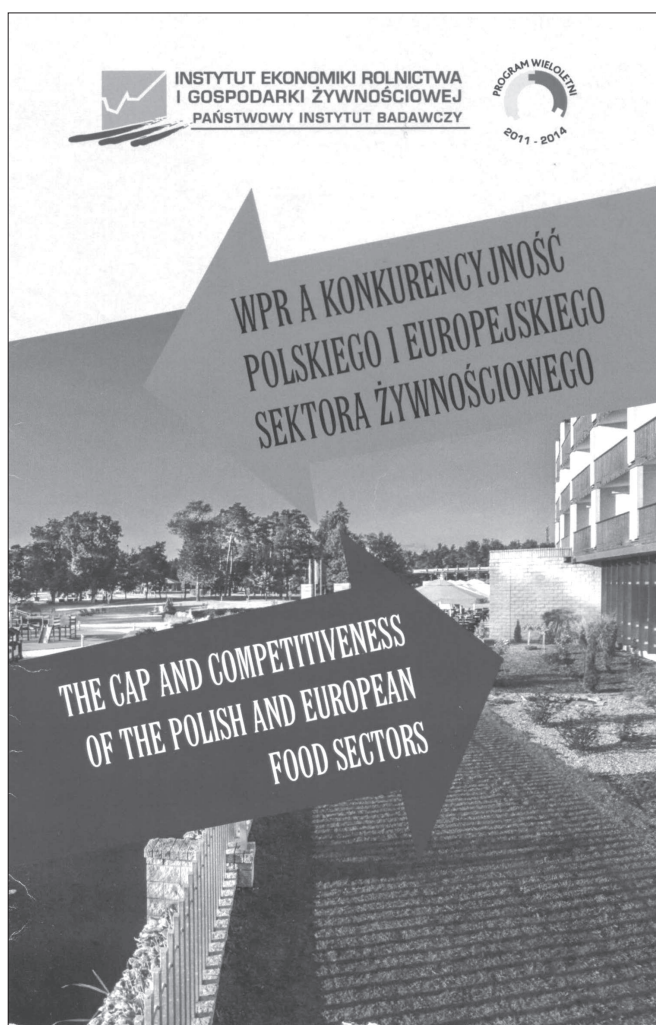
2. Wahania cen sprzedaży produktów wynikające ze zmienności w 19 latach (1995-2013) mają silniejszy wpływ na poziom dochodu niż wahania plonu.
3. Żyto i rzepak wyróżnia największa wrażliwość na wahania plonu i ceny. Oznacza to, że przy sprzyjających warunkach produkcyjnych i cenowych można spodziewać się wzrostu dochodu, ale jednocześnie ich uprawa obciążona jest dużym ryzykiem.
4. Żyto charakteryzuje się dużą wrażliwością na koszty uprawy, jednostkowa zmiana ich poziomu najsilniej oddziaływała na zmianę dochodu. Oznacza to, że wzrost cen środków do produkcji będzie miał większy negatywny wpływ na wysokość dochodu z uprawy żyta niż z pozostałych badanych ziemiopłodów.
5. Projekcja wyników produktów rolniczych na 2020 rok i jej warianty pokazują korzyści ale także możliwe zagrożenia. Ich znajomość zmniejsza niepewność i może przyczynić się do wzrostu trafności podejmowanych decyzji, a tym samym do eliminacji strat, które w innych warunkach mogłyby wystąpić.

W świetle deregulacji na uwagę zasługuje referat dr hab. Renaty Grochowskiej – „Implikacje wprowadzenia nowych zasad tworzenia prawa unijnego dla konkurencyjności sektora żywnościowego w UE”. Podkreślano, że konsekwencje wprowadzenia procedury współdecydowania w rolnictwie zależą od preferencji Komisji Europejskiej, Rady UE (państw członkowskich) oraz Parlamentu Europejskiego, punktów referencyjnych (*status quo*) siły legislacyjnej poszczególnych instytucji. Zachodzi redystrybucja siły legislacyjnej między Komisją a Parlamentem. Parlament zyskuje podobne znaczenie jak Rada. Przewaga „konserwatywnego” COMAGRI – (*Common Agricultur Policy*) w Parlamencie Europejskim nie sprzyja jednak znaczącym zmianom w zakresie WPR (wspólnej polityki rolnej), co może negatywnie wpłynąć na sytuację sektora żywnościowego UE w dalszej perspektywie czasowej.

Sesja IV

W sesji tej dr Iwona Szczepaniak, dr Łukasz Ambroziak przedstawili referat pt. „Konkurencyjność eksportu rolno-spożywczego i dekompozycja jego zmian w okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej”. Najistotniejsze wnioski wypływające z niniejszego referatu. Dekompozycja zmian eksportu rolno-spożywczego Polski w latach 2003-2013 (przeprowadzona metodą stałych udziałów w rynku – CMS) wskazuje, że blisko 60% skumulowanego w tym okresie wzrostu eksportu było efektem rosnącego popytu światowego na żywność. Niewielki

dodatni efekt struktury geograficznej wynikał przede wszystkim z koncentracji polskich eksporterów w krajach UE-15, w których popyt na produkty rolno-spożywcze wzrastał jednak wolniej niż przeciętnie na świecie. W polskim eksporcie rolno-spożywczym dominowały grupy produktów, na które światowy popyt wzrastał relatywnie wolniej, stąd też skumulowany efekt struktury towarowej był ujemny. Ponad 40% skumulowanego wzrostu eksportu rolno-spożywczego Polski w okresie członkostwa wynikało z efektu konkurencyjności. Wśród grup towarów największą wartość efektu konkurencyjności generowały: mięso i przetwory, tytoń i wyroby tytoniowe, produkty mleczarskie, zboża i przetwory zbożowe.



Fot. 1. Międzynarodowa Konferencja Naukowa IERIGŻ-PIB

Trzeci dzień konferencji

Sesja V

W sesji tej na uwagę zasługuje referat dr Barbary Wieliczko, dr inż. Adama Wąsa, dr inż. Joanny Pawłowska-Tyszko, prof. Jacka Kulawika – „Budżetowe uwarunkowania konkurencyjności rolnictwa”. Jego główne przesłanie to: definicje konkurencyjności są bardzo zróżnicowane zależnie od umiejscowienia w teorii oraz poziomu prowadzonych badań. Nie jest jednoznacznie określony wpływ regulacji środowiskowych na konkurencyjność narodów, sektorów i firm – mogą zarówno obniżać, jak i poprawiać konkurencyjność. Planowane zmiany we WPR (2014-2020) wydają się mieć ograniczony wpływ na konkurencyjność sektora i w sektorze rolnictwa, jakkolwiek mogą znacząco wpływać na konkurencyjność niektórych gospodarstw (zarówno pozytywnie jak i negatywnie).

Ważnym referatem z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju było wystąpienie prof. Józefa S. Zegara – „Zrównoważony rozwój rolnictwa w świetle paradygmatu konkurencyjności”. Konkluzje z niniejszego referatu: nowa sytuacja w zakresie rozwoju rolnictwa i całego systemu rolno żywnościowego, w tym zwłaszcza wyzwania i uwarunkowania rozwojowe, wymagają rewizji paradygmatu konkurencyjności. Zasadne jest rozróżnianie konkurencyjności ekonomicznej i konkurencyjności społecznej. Ta pierwsza kieruje się kryterium efektywności ekonomicznej, zaś ta druga kryterium efektywności społecznej. Godzenie wymagań ekonomicznych i społecznych, w tym środowiskowych, jest łatwiejsze w modelu rolnictwa zrównoważonego. Przeto orientacja na taki model powinna leżeć u podstaw polityki państwa wobec rolnictwa. Zwiększanie/podtrzymywanie konkurencyjności ekonomicznej gospodarstw rolnych możliwe jest przez zwiększanie rozmiarów gospodarstw lub nasilanie współpracy (spółdzielnie, spółki, klastry), co sprzyja umacnianiu ich pozycji na rynku. W dobie globalizacji możliwości prowadzenia polityki zorientowanej na cele społeczne, a nie tylko na „przypodobanie” się rynkom, są ograniczone. Stanowi to jedno z głównych wyzwań współczesności.

Sesja VI

Sesja ta została rozpoczęta przez dr Adama Wasilewskiego, dr Marcina Gospodarowicza – „Skuteczność i efektywność wsparcia finansowego z budżetu Unii Europejskiej dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich”. Przeprowadzona analiza indeksów Giniego potwierdza wzrost zróżnicowa-

nia gmin wiejskich pod względem poziomu rozwoju gospodarczego – niezależnie od skali wsparcia finansowego rozwoju przedsiębiorczości. Z analiz przeprowadzonych przy pomocy modelu bezwarunkowej konwergencji typu beta wynika, że wśród gmin wiejskich zachodzi proces swego rodzaju konwergencji lokalnej, mierzonej wzrostem dochodów własnych gmin w przeliczeniu na 1 mieszkańca w wieku produkcyjnym. Tempo tego procesu jest z kolei powiązane ze skalą stosowania różnego rodzaju finansowych instrumentów polityki regionalnej i strukturalnej, które w bezpośredni lub pośredni sposób oddziałują na rozwój przedsiębiorczości. Skala wsparcia finansowego z budżetu EU ma istotny pozytywny wpływ na rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej w krótkim okresie – wpływa na tempo wzrostu liczby podmiotów gospodarczych, zatrudnienia oraz spowalnia wzrost bezrobocia. Techniczna efektywność lokalna wsparcia finansowego jest jednak dość niska. Zwiększenie skali wsparcia spowoduje wzrost jego efektywności technicznej. Trwałość oddziaływania tych instrumentów zależeć będzie od rodzaju jednostek, do jakich one były alokowane – efektywnych czy poszukujących renty. Wyższy poziom wsparcia odnotowano w gminach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego – większe prawdopodobieństwo uzyskania wsparcia przez jednostki efektywne, ale taka dystrybucja prowadzi do wzrostu zróżnicowania obszarów wiejskich. Pojawiło się pytanie: jaki model rozwoju obszarów wiejskich chcemy wspierać?

Konferencję podsumował dyrektor Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej-PIB prof. Andrzej Kowalski – zwracając uwagę na ważkość zagadnień oraz potrzebę kontynuowania podjętych rozważań.

Póki trwa spór, póty należy podejmować próbę rozwiązywania trudnych i często niepopularnych problemów społeczno-gospodarczych. Rewolucyjne zmiany hierarchii wartości całych społeczności oraz celów produkcji, stawiają na nowo fundamentalne pytania, na które wydawało się, że świat już dawno udzielił odpowiedzi. Wiele z nich dotyczy możliwości i jakości rozwiązywania przez rynek problemów społecznych, demograficznych i środowiskowych.

Andrzej Długołęcki

**WSPOMAGANIE ROZWOJU ZAWODOWEGO
PRZEZ PARTNERSTWO INSTYTUCJONALNE
W SUBREGIONIE CIECHANOWSKIM**

[**słowa kluczowe:** partnerstwo instytucjonalne, bezrobocie, wykluczenie społeczne, gminy, szkolenia zawodowe, kapitał ludzki, subregion ciechanowski]

Streszczenie

Specyficzną formułą przekazywania wiedzy są szkolenia dla osób poszukujących pracy. Podczas ich trwania specjaliści z różnych dziedzin dzielą się ze słuchaczami swoją znajomością tematyki interesującej dla uczestniczących w takich sympozjach. Nabyta w ten sposób wiedza pozwala słuchaczom na podniesienie kwalifikacji, czy wręcz uzyskania uprawnień do wykonywania określonych zawodów. W niniejszym opracowaniu przedstawiono również inicjatywy takie jak konkursy, projekty infrastrukturalne, wystawy, targi pracy etc. podejmowane w ramach tzw. partnerstwa instytucjonalnego na terenie gmin byłego województwa ciechanowskiego. W przedsięwzięciach tych uczestniczy też (poza wieloma jeszcze innymi podmiotami) Wyższa Szkoła Menedżerska – Wydział Zarządzania w Ciechanowie.

* * *

1. Lokalna Grupa Działania – partnerstwo instytucjonalne

Partnerstwo organów samorządu lokalnego z innymi instytucjami, a w szczególności organizacjami pozarządowymi to idea, która dynamicznie rozwija się w Polsce po transformacji społeczno-gospodarczej. Czym jest partnerstwo lokalne? Partnerstwo lokalne jest to rodzaj platformy współpracy pomiędzy różnymi podmiotami publicznymi i prywatnymi (lokalnymi instytucjami, organizacjami, firmami oraz obywatelami), którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno – gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej

wśród członków danej społeczności. Czasami pojedyncze podmioty nie są w stanie w pełni i skutecznie zrealizować swoich pomysłów. Brakuje im bowiem odpowiednich funduszy, kadry lub zaplecza technicznego. Wówczas partnerstwo pomaga w koordynacji działań, która zapewnia ich spójność, trwałość i skuteczność.

Partnerstwo to swego rodzaju efekt synergii. Poprzez wspólne działania może bardziej przyczynić się do lokalnego rozwoju społeczno – gospodarczego oraz budowania poczucia wspólnoty i wzmocnienia tożsamości środowiskowej. Partnerstwo może być współpracą długofalową, zmierzającą do działania na rzecz rozwoju lokalnego. Może też zostać zainicjowane do realizacji pojedynczych projektów.

Podstawowe cechy partnerstwa:

- pełna dobrowolność uczestnictwa,
- przestrzeganie zasady równości partnerów,
- wspólnie zdiagnozowany problem i sposoby jego rozwiązania,
- wspólne planowanie,
- wspólne decydowanie,
- wspólna promocja,
- wspólne finansowanie,
- wspólna odpowiedzialność.

Podstawowe założenia partnerstwa:

- zdefiniowanie wspólnych celów, dopiero po konsultacjach z lokalnymi partnerami,
- wypracowanie celów mających charakter krótkoterminowy i długoterminowy,
- zachowanie równowagi i zdrowego rozsądku przy definiowaniu celów do posiadanych zasobów,
- akceptacja i zobowiązanie do współpracy podjęte przez wszystkich partnerów,
- sprecyzowany harmonogram realizowanych działań,
- zdefiniowany system kryteriów oceny działań,
- system monitoringu i ewaluacji.

W wielu krajach Unii Europejskiej (UE) partnerstwa lokalne stały się jednym z ważniejszych sposobów radzenia sobie z problemami związanymi ze zjawiskiem rosnącego wykluczenia społecznego i potrzebą reintegracji społecznej tych, którzy sami nie potrafią zapewnić sobie warunków do rozwoju i utrzymania.

Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe, lepsze możliwości rozwoju poprzez połączenie potencjału różnych podmiotów oraz wykorzystanie ich dla wspólnych korzyści.

Gdy w 2009 roku Zarząd Stowarzyszenia Społecznej Samopomocy (SSS) w Ciechanowie zainicjował powołanie Lokalnej Grupy Działania (LGD) „wyzwaniem” było przekonanie maksymalnej liczby samorządów byłego województwa ciechanowskiego do słuszności idei. Oczwistym było, że autorzy tej koncepcji partnerstwa instytucjonalnego w bilateralnych rozmowach z burmistrzami i wójtami gmin wiejskich i miejsko – wiejskich przedstawiali korzyści jakie, stwarza taka forma partnerstwa. Jednak propozycja wspólnych działań na rzecz rozwoju obszarów wiejskich poprzez realizację lokalnej strategii rozwoju musiała znaleźć uznanie nie tylko w oczach szefów gmin ale, przede wszystkim rad gminnych. Za satysfakcjonujące należy zatem uznać, że idea jednolitego programu znalazła uznanie początkowo ośmiu samorządów gminnych a w stosunkowo krótkim czasie kolejnych pięciu. Samo opracowanie wspólnego dokumentu, jakim jest lokalna strategii rozwoju nie dawało jeszcze odpowiedzi co do słuszności decyzji o powołaniu Lokalnej Grupy Działania. Jednak pięć lat funkcjonowania tej instytucji i wspólnej realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju w pełni potwierdziło, że ta forma partnerstwa okazała się sukcesem.

Zainicjowane w subregionie ciechanowskim w 2003 roku działania na rzecz rozwoju partnerstwa oraz ożywienia gospodarczego, również procentują kolejnymi przedsięwzięciami programowymi o charakterze lokalnym.

Instytucjonalny charakter LGD związany jest bezpośrednio z procedurą jej tworzenia. Powstała w odpowiedzi na ogłoszony przez Samorząd Województwa Mazowieckiego konkurs. Utworzyła ją grupa partnerów społecznych, a mianowicie Stowarzyszenie Społecznej Samopomocy – pomysłodawca, Filia Wojewódzkiego Urzędu Pracy (WUP) w Ciechanowie, powiatowe urzędy pracy w Żurominie i Mławie, trzynaście samorządów gminnych oraz inne organizacje pozarządowe. Celem jest realizacja zadań związanych z rozwojem lokalnym, w tym między innymi działań na rzecz łagodzenia skutków bezrobocia i promocji przedsiębiorczości w gminach całego powiatu żuromińskiego, części powiatu mławskiego, mieście i gminie Głinojeck z powiatu ciechanowskiego oraz miasta i gminy Lidzbark z powiatu działdowskiego. Wśród członków Stowarzyszenia jak również Lokalnej Grupy Działania są między innymi przedstawiciele: urzędów pracy, otoczenia biznesu, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, innych instytucji publicznych i społecznych, samorządów gminnych w Bieżuniu, Kuczborku, Żurominie, Lutocinie, Siemiatkowie, Radzanowie, Strzegowie, Szreńsku, Lubowidzu, Wiśniewie, Lipowcu Kościelnym, Głinojecku, Lidzbarku, Stowarzyszenia Gospo-

darstw Agroturystycznych „Zielone Północne Mazowsze”, Wyższa Szkoła Menedżerska – Wydział Zarządzania w Ciechanowie oraz osoby fizyczne. Statutowe cele Stowarzyszenia dotyczą między innymi działań na rzecz: zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich i aktywizacji ludności wiejskiej, rozwiązywania problemów bezrobocia, społecznej samoorganizacji, tworzenia warunków dla rozwoju doradztwa i edukacji na wsi, rozwiązywania problemów społecznych, rozwoju przedsiębiorczości, rozwoju zasobów ludzkich poprzez szkolenia i doradztwo, pozyskiwania przez przedsiębiorców i rolników pomocy publicznej. Dokumentem programowym LGD jest Lokalna Strategia Rozwoju dla obszaru gmin będących członkami LGD. Charakterystyczną dla obszaru LGD jest produkcja drobiarska (funkcjonuje na tym terenie ponad 500 ferm drobiu) a ponadto powiat żuromiński przoduje w województwie mazowieckim w obsadzie trzody chlewnej i bydła na 100 ha użytków rolnych. Przeprowadzona w ramach Lokalnej Strategii Rozwoju analiza SWOT wskazuje, że obszar LGD charakteryzuje się wieloma elementami stwarzającymi możliwości rozwojowe w ramach Strategii.

Najważniejsze atuty tego obszaru to:

- Dogodne położenie geograficzne i tranzytowe – bliskość Warszawy stwarza możliwości rynku zbytu, zarówno towarów jak i mobilności przestrzennej siły roboczej, korzystnych połączeniach komunikacyjnych z Warszawą.
- Infrastruktura komunikacyjna – dobre połączenia i dobre drogi krajowe i wojewódzkie. Przez obszar LGD przechodzi droga krajowa E7 Warszawa – Gdańsk (dobre połączenie z Warszawą, Trójmiastem oraz pojezierzem mazurskim i kujawsko – pomorskim).
- Dobre warunki dla rozwoju turystyki i agroturystyki – atrakcyjne tereny położone w dolinie rzeki Wkry, czyste lasy i inne obszary zieleni jako krajobraz kulturowy.
- Znikome zanieczyszczenie powietrza, co pozwala na rozwijanie zdrowego trybu wypoczynku, wzbogaconego o możliwość korzystania z ekologicznej żywności i rosnący wskaźnik czystości wód i powietrza.
- Największe w subregionie zagłębie drobiarskie stanowi bazę do rozwoju przemysłu przetwórczego w tym zakresie (dobra infrastruktura do lokalizacji zakładów przetwórstwa rolno – spożywczego i rozwoju gastronomii).

Doświadczenie lokalnych samorządów, publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz innych jednostek w absorpcji środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW), to kolejny atut przedsięwzięcia. Wizja Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) została opracowana w oparciu o efekty

warsztatów Lokalnego Ożywienia Gospodarczego, które były realizowane w powiecie żuromińskim od czerwca 2006 do czerwca 2007 w ramach programu Partnerstwa Lokalnego oraz strategii rozwoju gmin członkowskich. Najważniejsze wspólne przedsięwzięcia dla gmin przewidziane w LSR to: stworzenie bazy do uprawiania turystyki pieszej i rowerowej wzdłuż rzeki Wkry, stworzenie bazy do uprawiania turystyki wodnej, tworzenie nowych przedsiębiorstw i wsparcie inwestycyjne już istniejących oraz tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój infrastruktury gastronomicznej i noclegowej, czynny wypoczynek dzieci i młodzieży szkolnej, działania na rzecz dostosowania do wymogów UE lokalnej gospodarki odpadami i ochrony środowiska naturalnego. Lokalna Strategia Rozwoju jest bezpośrednio powiązana z innymi dokumentami programowymi i planistycznymi. W Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki dotyczy to priorytetu VI *Rynek pracy otwarty dla wszystkich* i priorytetu IX *Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*. Z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko dotyczy to priorytetu XI *Kultura i dziedzictwo kulturowe*. Z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka dotyczy to osi priorytetowej 4. *Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia*. W wielu obszarach Strategia powiązana jest ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020. Realizacja Lokalnej Strategii Rozwoju niewątpliwie przyczynia się do rozwoju gmin, na obszarze których funkcjonuje Lokalna Grupa Działania. Środki, jakie pozyskuje LGD są uzupełnieniem w stosunku do innych środków, którymi dysponują samorządy lokalne i partnerzy. Działalność Lokalnej Grupy Działania oraz jej rola inspiracyjna i doradcza dla partnerów w kwestii pozyskiwania środków publicznych doprowadzi do bardzo znaczących rezultatów w zakresie rozwoju obszarów wiejskich w subregionie ciechanowskim.

Efekty dotychczas podejmowanych przedsięwzięć już są pozytywnie oceniane przez wszystkich partnerów. Lokalne Grupy Działania mają *pobudzać* i wspierać *nie tylko* inicjatywy obywatelskie, ale przede wszystkim zadania związane z działalnością gospodarczą, rozwojem infrastruktury i tworzeniem miejsc pracy na obszarach wiejskich. Stowarzyszenie Społecznej Samopomocy nie odbiega tutaj celami i metodami funkcjonowania od innych tego typu organizacji. Charakteryzuje się tylko tym, że jest stowarzyszeniem *non profit*, a więc nie prowadzi własnej działalności gospodarczej. Swoistym symbolem Lokalnej Grupy Działania jest rzeka Wkra, która została umieszczona na jej logo. Stowarzyszenie obejmuje bowiem swoim zasięgiem głównie gminy znajdujące się w dorzeczu tej rzeki i jej dopływów. Lokalna Strategia Rozwoju realizowana jest na obszarze 13 gmin poprzez różnego rodzaju działania. Główne z nich to organizowanie i rozstrzyganie kon-

kursów w ramach czterech operacji, a mianowicie: „*Odnowy i rozwoju wsi*”, „*Małych projektów*”, „*Tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw*” oraz „*Różnicowania w kierunku działalności nierolniczej*”. Szeroko rozumiany rozwój społeczny i gospodarczy jest tym samym celem nadrzędnym Stowarzyszenia. Wykorzystanie walorów krajobrazowych i turystycznych Wkry oraz znajdujących się nad nią obszarów, także terenów Górznieńsko-Lidzbarskiego Parku Krajobrazowego wraz z jeziorami jest istotne dla rozwoju turystyki, rekreacji, wypoczynku, połączonych z rozwojem infrastruktury lokalnej i tworzeniem bazy do uprawiania turystyki pieszej, rowerowej, wodnej. W ramach Lokalnej Strategii Rozwoju powstają: obiekty gastronomiczne, noclegownie, hotele. LGD stawia zwłaszcza na czynny wypoczynek dzieci i młodzieży, połączony z poznawaniem dziedzictwa kulturowego, historycznego i przyrodniczego obejmowanych przez SSS – LGD obszarów. Propagowanie obszaru i dziedzictwa kulturowego odbywa się, między innymi, poprzez internet, wydawnictwa i foldery oraz aktywne uczestnictwo w różnego rodzaju imprezach lokalnych i regionalnych.

Wszystkie przedsięwzięcia są zgodne z wymogami Unii Europejskiej, zwłaszcza dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego. Agroturystyka również mieści się w sferze zainteresowań LGD. Dowodem na to jest między innymi członkostwo Stowarzyszenia Gospodarstw Agroturystycznych. Gospodarstwa agroturystyczne już funkcjonują, niektóre wręcz znakomicie, stanowiąc bazę turystyczno – wypoczynkową. Trzeba je tylko wspierać, promować i tworzyć nowe. Beneficjenci składający projekty rozwojowe w ramach LSR, mogą ponadto aplikować o środki finansowe w konkursach ogłaszanych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich i Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa a ponadto z unijnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego. W ramach realizacji LSR, zatwierdzonej przez Samorząd Województwa, Lokalna Grupa Działania wybiera projekty o dofinansowanie operacji w czterech kategoriach: „*Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej*”, „*Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw*” i „*Odnowa i rozwój wsi*” z zakresu działań Osi III PROW 2007-2013 oraz w ramach tzw. „Małych projektów”, czyli operacji, które nie kwalifikują się do wsparcia w ramach działań osi III, ale również przyczyniają się do poprawy jakości życia lub różnicowania działalności gospodarczej.

Łagodzenie skutków bezrobocia oraz wspomaganie tworzenia miejsc pracy i aktywności zawodowej jest również nierozdzielnie związane z realizacją LSR. Wspieranie działań urzędów pracy uznawane jest jako jedno z priorytetowych działań. Wszyscy wnioskodawcy mogą liczyć na bezpłatną pomoc doradczą udzielaną przez pracowników i członków Stowarzyszenia. Organizujemy też cykliczne

szkolenia (sympozja) dla potencjalnych beneficjentów. Tematyka tych szkoleń nawiązuje do celów i zadań Lokalnej Strategii Rozwoju oraz metodologii opracowywania wniosków aplikacyjnych. Mamy w planach wymianę doświadczeń i współpracę z innymi regionami i podobnymi organizacjami. Wymiana doświadczeń trwa cały czas dzięki kontaktom z innymi LGD oraz organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi np. urzędami pracy. Aktualnie zainaugurowano wdrażanie projektu współpracy o charakterze regionalnym. Projekt „Natura Tradycja Historia” ma na celu rozwój turystyki, zwłaszcza wymianę młodzieży. Będą w nim uczestniczyć dwie lokalne grupy działania. Jednym z partnerów będzie LGD. Stowarzyszenie chce partnerstwo uatrakcyjnić turystycznie, wykorzystując znajdujący się na terenie Górznieńsko-Lidzbarskiego Parku Krajobrazowego, styk trzech województw: mazowieckiego, warmińsko – mazurskiego i kujawsko - pomorskiego. W swojej działalności lokalna grupa działania wykorzystuje też inne fundusze unijne, między innymi na tworzenie miejsc pracy.

Działalność LGD jest współfinansowana z funduszy unijnych. Swoje cele statutowe realizuje głównie w ramach Programu Rozwój Obszarów Wiejskich. Nie mniej jednak uczestniczy również w konkursach ogłaszanych przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki realizowano kilka projektów skierowanych do osób w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy oraz projekt związany z promocją i rozwojem przedsiębiorczości na obszarze LGD. Większość tych projektów ma charakter partnerski. Członkami Stowarzyszenia są, między innymi, trzy urzędy pracy, które zainteresowane są realizacją projektów własnych właśnie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). Zrealizowano następujące projekty współfinansowane z EFS, a wpisujące się w LSR:

„*Spróbujmy jeszcze raz*”, „*Warsztaty dla pracowników i pracownic zajmujących się aktywną integracją*”, „*Dziedzictwo kulinarne a integracja społeczna na obszarze LGD*”, „*Powrót na rynek pracy*”, oraz „*Żuromiński Puls Biznesu*” z działania 6.2, w ramach którego 15 osób z obszaru objętego LSR założyło działalność gospodarczą. Najnowsze projekty partnerskie to „*Aktywni niepełnosprawni bez barier*” (przedsięwzięci realizowane wspólnie z Wojewódzkim Urzędem Pracy) oraz „*Internet w każdym zakątku obszaru LGD*” (projekt realizowany przez konsorcjum 8 gmin i LGD).

Warto więc zauważyć, że w swojej misji partnerstwa SSS LGD wykorzystuje szanse, jakie daje możliwość korzystania ze środków europejskich, a jednocześnie nie zamyka się w wąskiej dziedzinie PROW 2007-2013. Taki sposób postępowania zapewnia holistyczne, a jednocześnie wielopoziomowe podejście do realizacji LSR. W kontekście partnerstwa warto zwrócić uwagę na **działania informa-**

cyjno-promocyjne i szkoleniowe realizowane przez SSS LGD. Podstawowym elementem działań informacyjnych jest poinformowanie o naborach wniosków i udostępnianie informacji o dokumentacji projektowej. Te działania prowadzone są głównie za pośrednictwem strony internetowej i punktów informacyjno – doradczych. Większość wnioskodawców i partnerów pozytywnie ocenia działania w tym zakresie. Poza informowaniem za pośrednictwem strony internetowej SSS LGD prowadzi działania poprzez prasę lokalną („Tygodnik Ciechanowski”) oraz bezpośrednie spotkania (szkolenia dla wnioskodawców) w gminach objętych realizacją LSR. Bardzo dobrym pomysłem na działania promocyjne, akceptowanym przez gminy, są konkursy, wystawy czy imprezy, w tym skierowane do dzieci i młodzieży. Bardzo ważnym elementem jest też promocja gmin członkowskich poprzez czynny udział w imprezach plenerowych typu np. dni gmin, dożynki lokalne, wystawy okazjonalne, targi pracy, targi edukacyjne, itp. W kontekście promocji LGD należy zwrócić uwagę, że warto promować inwestycje/ projekty, które się powiodły (za pośrednictwem LGD). Można je dawać za wzór potencjalnym wnioskodawcom, przedstawiać jako dobra praktyki, ale też zachęcać w ten sposób potencjalnych wnioskodawców do aplikowania pokazując, że „innym się udało”. Forma przekazu polegająca na pokazaniu konkretnej osoby instytucji i projektu, który zrealizowała, jest jedną z najbardziej skutecznych oraz najlepiej docierających do świadomości ludzi.

Reasumując funkcjonowanie SSS Lokalnej Grupy Działania jako przykład partnerstwa „instytucjonalnego” należy wysoko ocenić w kontekście korzyści dla gmin członkowskich i innych instytucji publicznych i niepublicznych. W ocenie partnerów wielu projektów zarówno twardych jak i miękkich nie dałoby się zrealizować gdyby nie potencjał twórczy oraz społeczne zaangażowanie pracowników i członków Stowarzyszenia.

2. Rynek pracy a rozwój zawodowy kadr oświaty na Mazowszu

Rozwój zawodowy człowieka nierozłącznie wiąże się z rozwojem techniki. Bardziej jednak trafne wydaje się stwierdzenie, że rozwój techniki stymulowany przez rozwój nauki wymusza rozwój zawodowy człowieka. Zatem nauka i technika są warunkami rozwoju współczesności. Rozwój nauki i techniki wymusza przystosowanie szkolnictwa do wspierania tego rozwoju, a system edukacji powinien tak przygotować wychowanków, aby mogli znaleźć własne miejsce w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości. Wymaga to zdecydowanego rozwoju procesów poznawania i rozumienia siebie i zjawisk otaczającej rzeczywistości.

Gwarantem osiągnięcia wysokiego poziomu wiedzy przez uczniów jest nauczyciel dobrze przygotowany do nowoczesnego procesu dydaktycznego. Rynek pracy staje się coraz bardziej globalny i w każdej dziedzinie przydają się informacje z pozornie niezwiązanych obszarów wiedzy. Wszystkie te aspekty powodują, że istnieje grupa zawodów, na które prawdopodobnie za kilka lat powstanie zapotrzebowanie na największą ilość specjalistów. Na Mazowszu rynek pracy będzie potrzebował wielu specjalistów, między innymi z zakresu telekomunikacji, nowoczesnych technologii, budownictwa, ochrony środowiska, automatyki przemysłowej, cybernetyki. Poszukiwani będą specjaliści ds. rozwoju personelu, rekrutacji, systemów motywacyjnych, efektywności pracy oraz szkoleniowcy i trenerzy zarówno zewnątrzni jak i wewnątrzni. Nauczyciel jest pierwszą osobą, która ma pomóc w efektywnym wyborze zawodu. Dlatego też Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego zakłada, między innymi działania na rzecz rozwoju systemu oświaty i edukacji poprzez dostosowania systemu poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego, szczególnie w dziedzinie doradztwa zawodowego w gimnazjach i szkołach ponad gimnazjalnych oraz objęcie systemem kształcenia ustawicznego nauczycieli, w tym nauczycieli kształcących dorosłych – poziom przygotowania tej grupy zawodowej jest warunkiem odpowiedniej jakości kształcenia. Celom tym odpowiadały działania przewidziane w zrealizowanym przez Samorząd Województwa Mazowieckiego/Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie projekcie „*Wysoko wykwalifikowany nauczyciel najlepszą inwestycją w edukację*”, które są zbieżne z zapisami tego dokumentu.

Grupę docelową stanowili nauczyciele i inni pracownicy szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponad gimnazjalnych oraz pracownicy dydaktyczni pozostałych placówek oświatowych z województwa mazowieckiego. Priorytetowo traktowani byli kandydaci ze szkół z obszarów wiejskich i małych miast (ponad 50%). Jest to zasadne z punktu widzenia marginalizacji tych obszarów i jednocześnie uwzględnienia wprowadzenie do programów kształcenia w szkołach treści dostosowanych do rynku pracy. Ogółem w projekcie uczestniczyło 480 osób w tym 253 osoby z terenów wiejskich. Studia z pozytywnym wynikiem zakończyły 463 osoby, z czego: *kierunek przedsiębiorczość* – 138 osób, w tym 118 kobiet, *kierunek poradnictwo zawodowe* – 184 osoby, w tym 165 kobiet i *psychologiczne aspekty pracy z młodzieżą trudną i szczególnie uzdolnioną* – ogółem 141 osób, w tym 132 kobiety. Zajęcia dydaktyczne w sposób profesjonalny realizowane były przez Wyższą Szkołę Menedżerską w Warszawie i jej Wydział w Ciechanowie. Potwierdzeniem wysokiej skuteczności przedsięwzięcia w opinii samych zainteresowanych czyli uczestników studiów podyplomowych jest bardzo powszechny postulat zgłaszany zarówno pod

adresem Wojewódzkiego Urzędu Pracy jak i tej szkoły wyższej aby kontynuować podobne przedsięwzięcia dydaktyczne. Przy tym najbardziej pożądane kierunki studiów to *zarządzanie w oświacie i poradnictwo zawodowe*.

3. Aktywni niepełnosprawni bez barier – projekt partnerski

Stowarzyszenie Społecznej Samopomocy w Ciechanowie (Beneficjent) oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie (Partner) od dnia 2 czerwca realizuje projekt „*Aktywni niepełnosprawni bez barier*” w ramach działania 7.4 POKL. Grupa docelowa w projekcie to 30 osób niepełnosprawnych (15 kobiet i 15 mężczyzn) bezrobotnych bądź nieaktywnych zawodowo w wieku 15-64 lata. Co najmniej 50% uczestników to osoby z orzeczoną znaczną lub umiarkowaną stopniem niepełnosprawności zamieszkujące na obszarach gmin wiejskich, wiejsko-miejskich oraz miastach do 25 tys. mieszkańców. Jednocześnie grupie docelowej obecne kwalifikacje lub ich brak uniemożliwia albo ogranicza aktywizację zawodową.

Działaniami projektu objęci są ci niepełnosprawni, u których bariery psychologiczne i psychospołeczne stanowią jedną z przeszkód podjęcia pracy lub samozatrudnienia. O udziale w projekcie decydowała kolejność zgłoszeń i spełnianie kryteriów formalnych i geograficznych (powiaty ciechanowski, mławski, płoński i żuromiński) oraz merytoryczne – orzeczenie o stopniu niepełnosprawności. Zarówno cel ogólny jak i cele szczegółowe projektu oraz formy wsparcia mają ułatwić osobom niepełnosprawnym dostęp do rynku pracy zgodnie z ich predyspozycjami, pozyskanymi kwalifikacjami zawodowymi i umiejętnościami kluczowymi. Równy udział kobiet i mężczyzn w grupie docelowej uzasadniony jest ich sytuacją na rynku pracy z której jednoznacznie wynika że problemy niepełnosprawności w jednakowym stopniu dotyczą obu płci.

Ograniczenie się do miejscowości wiejskich i miast do 25 tys. mieszkańców jest również zasadne z uwagi na trudniejszą sytuację grupy docelowej z tych obszarów. Z doświadczenia Beneficjenta, jego Partnera a także powiatowych urzędów pracy i centrów pomocy rodzinie subregionu ciechanowskiego wynika, że oczekiwania grupy docelowej, poza głównym celem tj. podjęcie zatrudnienia, zgodne są z formami wsparcia jakie przewidziane są we wniosku o dofinansowanie. Poprzez udział w projekcie jego uczestnicy oczekują znalezienia miejsca pracy dostosowanego do ich potrzeb, uzyskanych kwalifikacji zawodowych i umiejętności kluczowych oraz stanu zdrowia. Coraz większą rolę w procesie aktywizacji społecznej i zawodowej

odgrywa zatrudnienie wspomagane przez asystenta osoby niepełnosprawnej oraz specjalistyczne doradztwo.

Wyraźną tendencją jest indywidualizacja programów przygotowania do zatrudnienia. Oferowane formy aktywizacji uwzględniają więc nie tylko posiadany przez niepełnosprawnych potencjał i zainteresowania, ale także szereg czynników psychologicznych, motywacyjnych oraz ograniczeń wynikających z niepełnosprawności. Kompleksowe wsparcie szczególnie potrzebne jest tym osobom niepełnosprawnym, które po raz pierwszy podejmują zatrudnienie, od wielu lat nie pracowały albo mają problemy z wejściem na otwarty rynek pracy. Stosunek do własnych ograniczeń w zakresie zdrowia i sprawności zależy zarówno od sposobu wychowania, wieku, jak i momentu pojawienia się niepełnosprawności. Wszystko to wpływa na relacje z otoczeniem, aktywność społeczną i zawodową. Dlatego też pierwszym etapem były spotkania z doradcą zawodowym, w celu określenia stopnia motywacji do udziału w projekcie. Kolejny etap to doradztwo zawodowe w formie warsztatów w małych, 10-osobowych grupach, w trakcie których uczestnicy zapoznali się z wymaganiami rynku pracy, zasadami rekrutacji w firmach oraz z przepisami zapewniającymi równość szans na rynku pracy.

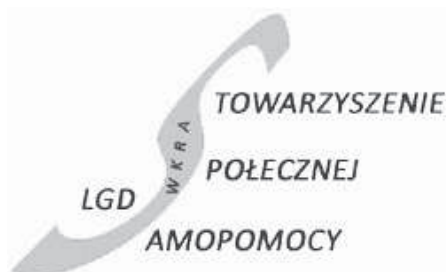
Podczas zajęć uczestnicy zdobyli praktyczne umiejętności z zakresu aktywnego poszukiwania pracy, przygotowywania Curriculum Vitae (CV), listu motywacyjnego i innych dokumentów niezbędnych podczas starania się o pracę. Ważnym elementem zajęć były ćwiczenia z autoprezentacji oraz rozmowy kwalifikacyjnej. Celem indywidualnych spotkań doradczych jest analiza potrzeb, w trakcie której nastąpi określenie trudności zawodowych, rozpoznanie wstępnych celów zawodowych, ocena postaw w stosunku do przyszłości oraz indywidualna ocena zawodowa (rozpoznanie zainteresowań, wartości, doświadczeń życiowych oraz zawodowych i ewentualnych uzdolnień przedsiębiorczych). Efektem końcowym całego cyklu doradztwa zawodowego będzie stworzenie Indywidualnego Planu Działania obejmującego, między innymi zakres szkoleń, których celem jest zdobycie kwalifikacji w zawodach, do których uczestnicy mają predyspozycje.

Szkolenia zawodowe są dobrane odpowiednio do potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań i predyspozycji osób niepełnosprawnych. Projekt zakłada trzy moduły szkoleniowe. Pierwszy z nich *florysta* zakłada poznanie sztuki układania kwiatów wraz z zasadami prowadzenia kwaciarni i obsługi klientów, sztukę dekoracji różnego rodzaju wnętrz, oprawy uroczystości okazjonalnych.

Drugi kurs *konserwatora terenów zielonych* ma przygotować uczestników do zadań związanych z prowadzeniem prac konserwatorskich na obszarze terenów zielonych, uprawy gleby i nawożenia, ochrony roślin, projektowania ogrodów oraz

urządzania i pielęgnacji terenów zieleni. Zakres trzeciego modułu – *obsługa klienta z elementami fakturowania i obsługi kasy fiskalnej* przewiduje nabycie wiedzy dotyczącej wykorzystania podstawowych programów komputerowych, budowy i zasad działania kas fiskalnych oraz obsługi klienta.

Po zakończeniu szkoleń uczestnicy zostaną skierowani do odbycia trzy miesięcznego stażu zgodnego z zakresem szkolenia zawodowego. Program staży również będzie dostosowany do indywidualnych predyspozycji i oczekiwań grupy docelowej projektu. Z pełną świadomością można założyć, że realizacja tego projektu partnerskiego przyczyni się do poprawy sytuacji niepełnosprawnych na lokalnych rynkach pracy subregionu ciechanowskiego.



Ryc. 1. Logo Stowarzyszenia Społecznej Samopomocy, Lokalna Grupa Działania w Ciechanowie.

ABSTRACTS IN ENGLISH

Elżbieta Mączyńska

ECONOMY – CHREMATISTIC DEFORMITIES

[**Keywords:** chrematistic deformities, economy, capital of trust, system of values, anomie]

Abstract

Economics is the study of people in the process of management. The detachment of economics from general social value system threatens a disaster. Dilemmas associated with the free-market economy, erosion of values and the weakness of the theory of economy, not only indicate the need for a change and new thinking paradigm, but also determine the fundamental importance of a policy on socio-economic development. This is because it is one of the most important factors deciding on whether society will be poor or rich, free or enslaved. The article also makes reference to the views of prominent economists on chrematistic deformations of economy with the message that in the future, it must deal with the problem.

* * *

Barbara Pawłowska

BANKING – VALUE FOR SHAREHOLDERS AND VALUE FOR STAKEHOLDERS

[**Keywords:** bank, shareholder, stakeholder, boss, agent, corporate governance]

Abstract

The article provides a review of the literature in the field of creating shareholders and stakeholders value as well as results presentation for commercial and cooperative banks operating in the Republic of Poland. The interpretation of results leads to controversial conclusion about creating shareholders and stakeholders value. Management of shareholders and stakeholders value requires concentration and special attention to clients, but also building a long-lasting and profitable relations with them. This is related to widely understood attention to

profitability and safety. A better understanding of economic theory and implication, which are used by manager in the most effective banks in highly developed countries, may become a beginning of reflections and innovations in management in Poland as well.

* * *

Monika Filipiuk

THE NEW FINANCIAL PERSPECTIVE, NEW AREAS OF SUPPORT,
NEW OPPORTUNITIES

[**Keywords:** strategy, Europe 2020]

Abstract

The new financial perspective for 2014-2020 Polish creates new, bigger opportunities and refers directly to the strategy “Europe 2020”. Objectives, to be achieved in this perspective, are an intelligent and sustainable economic growth, including social participation, with a focus on job creation and poverty reduction. In the new financial perspective the European system of programming and implementation of the EU budget will fundamentally change. The most important change is the adoption of the financing of 11 thematic objectives that are focused on results. The principles of obtaining support are also focused on results. Program and financial period 2014-2020 will be for Poland harder than the previous one, especially at the level of implementation. Because we get more resources to support the important processes of development than in the period 2007-2013. Polish regions will receive twice as much means, and the process of applying and obtaining the EU support (assumptions), is to be less bureaucratic and simplified.

* * *

Mykhailo O. Vergun

METHODS OF UNIVERSITIES INVESTMENT
POTENTIAL IMPROVEMENT

[**Keywords:** higher education establishment, social and economic conditions of market economy, investment potential, factors of the development, sources of financing, multi-objective optimization, fixed assets]

Abstract

The current article considers the issues of increasing the efficiency of processes of implementation of the investment potential of universities by optimizing sources of financing, taking into account the features of modern social and economic situation in Ukraine.

* * *

Stanisław Sudoł

BASIC PROBLEMS FACING MANAGEMENT SCIENCES

[**Keywords:** terminology, management, governance, administration, leadership]

Abstract

The article presents an analysis of the references of management studies, various cases of unauthorized use of the term management to determine the situation of having little or nothing to do with this concept. It was noted that management is a narrower concept of dealing and it is neither synonymous with terms such as governance, administering, leadership, etc. Since management sciences are not classified in Poland in the area of social sciences, but in the two fields of science – economic sciences and the humanities. If we seek management science to obtain as in English-speaking countries “management sciences” status of self-study, we have to bring together all the strands of managing.

* * *

Katarzyna Szymańska

BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR IMPLEMENTATION STRATEGY FOR EXAMPLE HOTEL SERVICES

[**Keywords:** Balanced Scorecard]

Abstract

The aim of this article is to present the concept of Balanced Scorecard, its essence, key areas and familiarization with methodology of its development in terms of theoretical and practical context. The article suggests possibility of adapting the cards to the needs of hotel services.

* * *

Andrzej Buszko, Katarzyna Szumowska

FACTORS FOSTERING COMPANY'S MISSION OPERATING
AT SHADOW ECONOMY

[**Keywords:** shadow economy, mission of a company, efficiency of state]

Abstract

The aim of this article is the attempt to create the possible mission of the company operating at shadow economy. The size of the shadow economy varies depending on the development of the country. At market oriented well developed countries the level of shadow economy is relatively small, comparing to the less developed ones. Based upon the investigated the aim of the article was reached.

* * *

Łukasz Wiater

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE ORGANIZATION
OF SPORT EVENTS IN POLAND

[**Keywords:** critical success factors, mass sporting events, key performance indicators]

Abstract

In 2013 in Poland there were 3164 mass sporting events. In the material attempts to identify critical success factors for implementation of such projects. Based on the analysis of the literature were identified 23 factors that then were assessed by an expert group chosen deliberately. Using the questionnaire and included in the Likert scale, experts have evaluated the set of critical success factors. Top rated were factors associated with legal and temporal aspects of the organization of events.

* * *

Paweł Czarnecki

GOALS, TASKS AND FUNCTIONS OF ETHICS

[Keywords: ethics, history of ethics, morality]

Abstract

The aim of the study was the attempt to define ethics and its tasks regarding the multiple and complex contexts which influence the perception of ethics by evoking various meanings and approaches to this concept. Ethics can be defined as the normative science about morality, it can also be regarded as the set of ethical theories deriving from various philosophical concepts. The subject of the ethical studies is the moral and normative evaluation of human behavior perceived as the composition of body and soul. The article describes the meanings of the following terms: ethics and morality, their similarities and differences as well as the classification of the ethical systems.

* * *

Mária Marinicová, Radosław Dawidziuk

DEFINITION OF SOCIAL MANAGEMENT IN SOCIAL WORK

[Keywords: social management, social worker, social capital, social system, manager]

Abstract

This work is focused on the issues of social management in the context of clarifying its place in the social work. Social management is a developing marginal science of socio-economic character with solidarity elements. It tries to capture the requirements of modern times and provides modelling situations of complex management solution in the social sphere.

* * *

Jan Rusinek

PROCESSING OF NUMERAL DATA IN TeX
EXAMPLE OF APPLYING IN DIDACTICS

[**Keywords:** TeX, sorting algorithm, the computerization of the educational process, ECTS]

Abstract

There is a method of applying of certain tasks in TeX in order to obtain a possibility of application and processing of vast amount of numerical variables, formally inaccessible in TeX. There is an example of application in the teaching process.

* * *

Syčeva M.B., Kolysko O. Z., Čaban V. V.

USING COMBINATORICS METHODS
TO CONSTRUCT CHILDREN'S TOYS

[**Keywords:** morphological method, combinatorics, typing, design, modeling, ergonomics]

Abstract

In this article it is described how to use the methods of morphological analysis to system design of industrial products. The essence of such a design is to apply the principles of typing in the process: research, modeling and giving ultimate art form to products. The object of the study was the morphological structure of the 45 children's toys made from textile materials. As a basis for combinatorics three criteria are used: ergonomics, functionality and usefulness.

* * *

Lech Jaczynowski

REVIEW OF BOOK BY MIROSŁAW SUŁEK
“THE POWER OF STATE – MODELS AND APPLICATIONS”

[**Keywords:** statistics and national power, international relations, states, political units, modeling, phraseology, political science, macro-organization]

Abstract

In a review of the book Mirosław Sułek entitled “The power of states – Models and applications” there are main theses relating to methods for assessing the power of the state presented. This book won first place in the “Geopolitical Book 2013”, organized by the Board of the Polish Geopolitical Society. In a world full of conflicts, understanding of their causes and the attempt to counteract them may be easier thanks to the methods and models presented in the book reviewed here.

* * *

Marcin Konarski

COMMEMORATION OF PROFESSOR MIECZYŚŁAW SAWCZUK

[**Keywords:** memory, Mieczysław Sawczuk, law, WSM]

Abstract

In the commemoration of Professor Mieczysław Sawczuku, a longtime employee of Warsaw Management University his work and scientific achievements on the ground of law were invoked.

* * *

Barbara Pawłowska

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

[**Keywords:** Common Agricultural Policy, economy, demand, supply, balanced development]

Abstract

The article presents the content of an international conference “Common agricultural policy and the competitiveness of Polish and European food sectors” which took place on 26-28 November 2014 in Józefów near Warsaw.

* * *

Andrzej Długołęcki

SUPPORT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT BY INSTITUTIONAL
PARTNERSHIP IN THE SUBREGION OF CIECHANÓW

[**Keywords:** institutional partnership, unemployment, social exclusion, municipalities vocational training, human capital, subregion of Ciechanów]

Abstract

The specific form of sharing the knowledge are trainings for job seekers. During them, specialists from various fields share with the audience their knowledge of the subject of interest for participants of such symposia. The knowledge acquired in this way allows the audience to improve skills, or even to obtain licences to perform certain professions. In this study, there are also presented initiatives such as contests, infrastructure projects, exhibitions, job fairs, etc. undertaken within the framework of the so-called institutional partnerships in the municipalities of the former province of Ciechanów. In these projects (in addition to many more other entities) Warsaw Management University also participates.

INFORMACJA O AUTORACH

Buszko Andrzej (dr hab. prof.); Uniwersytet Warmińsko-Mazurski; Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Czarnecki Paweł (prof. dr hab.); ISM, Slovakia, Prešov.

Čaban V. V. (prof.); Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraina).

Dawidziuk Radosław (mgr); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.

Długolecki Andrzej (mgr); Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Filipiuk Monika (dr); Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Jaczynowski Lech (prof. dr hab.); Filia AWF w Białej Podlaskiej. Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Kolysko O. Z. (prof.); Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraina).

Konarski Marcin (dr); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.

Marincova Marija (JU Dr., PhD); Vysoká Škola medzinárodného podnikania. ISM, Slovakia, Prešov.

Maczyńska Elżbieta (prof. dr hab.); Szkoła Główna Handlowa; Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (prezes).

Pawłowska Barbara (dr); Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Rusinek Jan (dr hab. prof.); Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie.

Sudoł Stanisław (prof. dr hab.); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie; Polska Akademia Nauk.

Syčeva M. V. (prof.); Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraina).

Szymańska Katarzyna (dr); Wydział Zarządzania (WSM) w Ciechanowie

Vergun Mikhailo O. (prof.); Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraina).

Wiater Łukasz (mgr); Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie.

INSTRUKCJA TECHNICZNA DLA AUTORÓW OPRACOWAŃ

Oświadczenie redakcyjne

W związku z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, mającym na celu podniesienie jakości i poziomu punktowanych czasopism naukowych, umieszczanych na ministerialnych listach A; B; C, podjęliśmy starania o ich maksymalne uwzględnienie. Większość z nich ma charakter redakcyjny i nie dotyczy bezpośrednio autorów przysyłanych do nas tekstów. Jednym z takich wymagań jest publikowanie danych, o które MNi-SzW pyta w swojej ankiecie kwalifikacyjnej z 2011 roku. Sporo z tych informacji znajduje się na stronach redakcyjnych naszego Rocznika Naukowego Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM). Poniżej upubliczniamy więc to, co jest aktualnie wymagane, a do tej pory nie było przez nas dostatecznie wyeksponowane. I tak:

- tytuł czasopisma w języku angielskim
 - **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów;**
- zakres nauk do jakiego należy czasopismo:
 - **nauki społeczne (ZR-1);**
- dyscypliny naukowe:
 - **nauki o zarządzaniu (N 115),**
 - **mikro i makroekonomika (N 112),**
 - **informatyka ekonomiczna (N 111);**
- kategorie według Thomson Reuters:
 - **management,**
 - **law,**
 - **economics,**
 - **social scientists.**

Jednocześnie informujemy, że potwierdzamy zasadę, iż każdy artykuł naukowy jest recenzowany przez dwóch recenzentów (w tym co najmniej jeden jest recenzentem zewnętrznym). Artykuły wysyłane do recenzji mają zasłonięte nazwiska autorów w celu zapewnienia większej bezstronności ocen, a identyfikacja następuje poprzez oznaczenia kodowe, znane tylko redakcji. W kwestionariuszu oceny artykułu zwracamy się do recenzentów, aby poza uzasadnieniem swoich uwag merytorycznych i zasygnalizowaniem potrzeby naniesienia korekt, jakie powinny zostać ewentualnie dokonane w tekście, zwrócili uwagę (odpowiadając TAK lub NIE) na następujące sprawy:

- zgodność treści artykułu z profilem czasopisma,
- oryginalność problemu,
- opis podejścia badawczego,
- czy wykorzystano i prawidłowo opisano tabelaryczne i graficzne formy prezentacji wyników,
- trafność doboru cytowanego piśmiennictwa,
- poprawność wnioskowania,
- przydatność dla dydaktyki,
- czy artykuł nadaje się do druku bez poprawek merytorycznych,
- wniosek końcowy czy artykuł kwalifikuje się (bądź nie) do druku.

Do życia powołana została Rada Naukowa o międzynarodowym składzie, pod przewodnictwem prof. dr Stanisława Dawidziuka (jej skład znajduje się na stronie redakcyjnej). Otwieramy też nasze łamy dla publikacji obcojęzycznych, napisanych w językach kongre-

Instrukcja techniczna dla autorów opracowań

sowych, ewentualnie UE. Prace takie publikowane będą w języku oryginału, ale dodany będzie tytuł pracy i jej streszczenie w języku polskim.

Wprowadziliśmy też funkcję redaktorów tematycznych, którzy w Kolegium Redakcyjnym, ze względu na swoją specjalność mogą odpowiadać za poszczególne działy naszego Rocznika Naukowego. Są to profesorowie: Marek Kowalski, Dariusz Makiła, Jan Rusinek i Wiesław Szczęsny. Za tłumaczenia streszczeń odpowiada absolwent filologii angielskiej Rafał Zdrożny. Redakcja korzysta też z korekt *native speaker* Piotra Petera Wierzbowskiego, Kanadyjczyka z Ontario. Przy okazji apelujemy do autorów o dołączanie do tekstów angielskiej wersji swoich streszczeń, które i tak zawsze są adiustowane u nas, więc nie zachodzi obawa o ich poprawność językową. Przy technicznym przygotowaniu zdjęć do druku pomaga od samego początku Waldemar Dorcz.

Wśród ministerialnych wytycznych znalazł się też postulat wdrożenia procedur walki ze zjawiskiem nazywanym *ghostwriting* (autor danego opracowania wykorzystuje podwykonawcę i nie ujawnia go jako współautora). Sprawdzenie czy nie zaistniało takie zjawisko w jakimś konkretnym przypadku jest nadzwyczaj trudne. Apelujemy więc do świadomości Autorów, aby nie korzystali z takiej formy wspomagania na równi z innymi nagannymi formami jak plagiat czy kompilacja. Prosimy też ich o wypełnienie i podpisanie załączonej tu deklaracji autorskiej (ANEKS).

Redakcja spełniając kolejne wymagania MNiSzW publikuje (w aneksie umieszczonym na końcu niniejszej instrukcji) listę recenzentów zewnętrznych współpracujących z naszym Rocznikiem Naukowym.

Instrukcja właściwa

Redakcja prosi o przysyłanie prac oryginalnych nigdzie nie publikowanych, dających się zakwalifikować do następujących działów:

- Ekonomia i finanse
- Prawo i zarządzanie
- Informatyka i matematyka
- Przegląd piśmiennictwa (recenzje)
- Ku czci (biogramy)
- Kongresy, sympozja, konwersatoria
- Polemiki.

Objętość zgłoszonych prac nie powinna przekraczać około 15 stron tekstu w przypadku oryginalnych prac naukowych lub prac poglądowych kwalifikujących się do pierwszych trzech działów oraz 5 stron tekstu w przypadku prac przewidzianych do pozostałych działów (w tym tabele i ryciny).

Prace powinny być przygotowane zgodnie z następującymi zasadami:

- Dwa egzemplarze maszynopisu w formacie A4 z podwójną interlinią i marginesem szerokości 35 mm z lewej strony, zawierające ok. 30 wierszy (w tym 60 znaków w wierszu łącznie z odstępami) na jednej stronie. Całość powinna być zapisana na CD w edytorze WORD (rozmiar czcionki 11 punktów, krój pisma – Times New Roman). Prace matematyczne mogą być w TeX-u.
- Tabele, z podaniem ich źródła, (**opisane** numerem i tytułem nad tabelą) powinny być przygotowane w osobnym pliku z zaznaczeniem (na marginesie maszynopisu) miejsca umieszczenia ich w tekście, w programie WORD lub EXCEL, **nie większe niż kolumna dokumentu**.
- Znakiem oddzielającym całość od ułamków dziesiętnych jest w tekstach polskich przecinek (nie kropka).
- Rysunki, wykresy i schematy należy określać jednym skrótem, np. rys. lub ryc. Powinny być one wykonane w oddzielnym pliku, w programach Excel, Statistica lub Corel-

Draw lub na białym papierze czarnym tuszem (w takim formacie, aby można je było reprodukowac w skali 1:1 lub 1:2 – maksymalnie 13 x 17 cm). Rysunki skanowane (o rozdzielczości min. 300 dpi) powinny być zachowane w formacie *.TIF, *.JPG. Rysunki **powinny być opisane** numerem i tytułem umieszczonym na dole pod ryciną; każdy rysunek na oddzielnej stronie, nie większy niż kolumna dokumentu (na marginesie maszynopisu należy zaznaczyć miejsce włączenia rysunków do tekstu). Odbitki fotograficzne (czarno-białe) powinny być przygotowane w formacie nie mniejszym niż późniejsze reprodukcje w naszym periodyku, na papierze błyszczącym o odpowiednim kontraście.

- Wyszczególnione słowa kluczowe umieszczone pod tytułem pracy (przynajmniej 3).
- Streszczenie (w osobnym pliku w polskiej i angielskiej wersji językowej) napisane jednolitym tekstem powinno zawierać cel, hipotezę, materiał i metody badawcze, omówienie wyników (łączna objętość do 1500 znaków ze spacjami i znakami diakrytycznymi).
- Piśmiennictwo winno być zamieszczone na końcu tekstu, ponumerowane i ustawione alfabetycznie według nazwisk autorów, a prace jednego autora według lat wydania, od najstarszych do najnowszych, dodatkowo odróżnione literami (a, b, c...) przy tym samym roku wydania. W tekście jako odsyłacz występuje nazwisko autora i rok wydania ujęte w nawias okrągły, np. (Kowalski 1995) lub – co zalecamy – w przypadku powoływania się na nr publikacji z listy piśmiennictwa, numer ujęty w nawias kwadratowy np. [15].

Opis bibliograficzny powinien zawierać następujące elementy:

- nazwisko i inicjał (lub inicjały) imienia autora (autorów) lub redaktora,
- rok wydania (w nawiasie), po nazwisku i inicjale imienia,
- tytuł pracy (kursywą),
- wydawca lub pełny tytuł czasopisma (w tym ostatnim przypadku też rocznik, numer i strony),
- miejsce wydania (nie podaje się w przypadku czasopism).

Teksty pisane w alfabecie cyrylicznym **transliterujemy** w alfabecie łacińskim zgodnie z International Standard ISO 9:1995 obowiązującą w Polsce jako PN-ISO 9:2000.

Jeżeli praca powstała w ramach badań naukowych finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, informację należy podać na dole pierwszej strony artykułu, w przypisie oznaczonym gwiazdką przy tytule.

Prosimy Autorów o podawanie na oddzielnej stronie: tytułu (stopnia naukowego), nazwy zakładu pracy, numerów telefonów, dokładnego adresu domowego (oraz e-mailowego) umożliwiającego szybki kontakt. Zaleca się podawanie tylko jednego miejsca pracy, aby uniknąć ewentualnych kłopotów z uznaniem afiliacji przez MNiSzW.

Przykłady zalecanych opisów bibliograficznych:

1. Biczynski S. (2005); *Technika BCG*. W: Jaczynowski L. [red.] Techniki organizatorskie w teorii i praktyce KF. Wydawnictwo AWF Warszawa, s. 73-84.
2. Cormen Th., Leiserson Ch.E., Rivest R.L. (2001); *Wprowadzenie do algorytmów*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne (wyd. IV) Warszawa.
3. Doktor K. (1984); *Stan i perspektywy nauk organizacji i zarzadzania*. "Prakseologia" nr 2, s. 36-54.
4. Kozminski A.K., Piotrowski W. [red.] (1995); *Zarzadzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
5. Landa A. N. (1966); *Algoritmizaciâ v obučenî*. Prosveščenie. Moskva.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E. (1989); *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Instrukcja techniczna dla autorów opracowań

Wszystkie skierowane do nas prace są przed ich opublikowaniem recenzowane. Redakcja nie zwraca autorom złożonych materiałów, również w przypadku niezakwalifikowania ich do druku. Redakcja zastrzega sobie też prawo do nanoszenia niezbędnych korekt, w następstwie uwag zgłoszonych przez recenzentów lub wynikłych podczas adiustacji tekstu.

Termin składania prac (w wersji papierowej i elektronicznej) do kolejnego numeru do 30.05.2015 r. w Dziekanacie Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie); 06-400 Ciechanów, ul. Żórawskiego 5. Adres do korespondencji elektronicznej: dziekanat@wsm-ciech.com

Wszystkie dotychczasowe numery naszego Rocznika Naukowego są zamieszczone na stronie internetowej www.wsm-ciech.com/roczniknaukowy

Emilia Jaczynowska
/sekretarz redakcji/

ANEKS

Załącznik 1

Lista recenzentów zewnętrznych współpracujących z Rocznikiem Naukowym Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM) w latach 2007-2014

Profesorowie tytularni

Chmielarz Witold, Daniluk Marian, Dupkała Rudolf, Halavach Emma, Kisielnicki Jerzy, Listwan Tadeusz, Mączyńska Elżbieta, Naniewicz Zdzisław, Stasch Anton, Szafarczyk Adam, Śliwa Jan.

Profesorowie nadzwyczajni

Buszko Andrzej, Chojnacki Wojciech, Cytowski Jerzy, Kowalewski Marian, Michalski A. Mirosław, Sułek Mirosław, Walkowiak Ryszard, Żyśko Jolanta.

Doktorzy

Arcipowski Janusz, Banajski Ryszard, Baran Michał, Będkowski-Koziół Michał, Brzeski Radosław, Nasiłowski Jerzy, Gadomski Marek, Goryszewski Łukasz, Goryszewski Roman, Grygolec Władysław, Grzebieniak Andrzej, Jerzewski Marek, Kozakiewicz Mariusz, Król Agnieszka, Łuczak Maciej., Makiła Dariusz, Mroziewski Marcin, Pastwa Marta, Pawłowska Barbara, Piątkowska Monika, Ptasiewicz Zbigniew, Smoleń Andrzej, Suska Agnieszka, Szymańska Katarzyna, Zalech Mirosław.

Magistrzy

Kulikowska Małgorzata, Majchrzak-Jaszczyk Anetta, Rusinek Anna, Spychaj Ewa, Trzeciak Zbigniew, Walczak Marek, Wiater Łukasz.

Instrukcja techniczna dla autorów opracowań

Załącznik 2

....., dnia

DEKLARACJA AUTORA

Nazwisko i imię

Tytuł pracy

Niniejszym deklaruję, że złożony artykuł jest oryginalny i nie był wcześniej publikowany w innym czasopiśmie lub jako rozdział w pracy zbiorowej (dopuszczalne jest opublikowanie abstraktu). Oświadczam również, że jestem jego autorem i że znane mi są zasady przeciwdziałania nagannym praktykom *gostwriting*.

W związku z powyższym mój udział w powstaniu niniejszej pracy określam jako następujący:

- A – przygotowanie projektu
- B – pozyskanie środków finansowych
- C – zbieranie danych
- D – opracowanie wyników
- E – obliczenia statystyczne
- F – interpretacja wyników
- G – wyszukiwanie literatury
- H – pisanie tekstu
- I – inne¹

W przypadku zakwalifikowania pracy do druku, przenoszę na **Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie** swoje prawa autorskie w zakresie jej wydawania i rozpowszechniania (copyright).

.....
podpis

¹ Należy podkreślić (zakreślić) właściwe pozycje

TECHNICAL INSTRUCTION FOR AUTHORS OF RESEARCH PAPERS

Editorial statement

Due to guidelines by the Ministry of Science and Higher Education, aimed at increasing quality and improving the level of scientific journals which are awarded points and placed on the ministerial lists A, B and C, we started attempts at taking them into account to the maximum extent. The majority of them have editorial character and they do not refer directly to authors who send us texts. One of such requirements concerns publishing data the Ministry asks about in its qualifying questionnaire from 2011. A good deal of such information is placed on the website of our Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management). Hence below we publish information about current requirements which have not been sufficiently displayed by us so far.

- the title of the journal in English
 - **Research Yearbook Faculty of Management Ciechanów;**
- the scientific field the journal belongs to
 - **social sciences (ZR – 1);**
- scientific disciplines
 - **management sciences (N 115);**
 - **micro and macroeconomics (N 112);**
 - **economical information technology (N 111);**
- categories according to Thomson Reuters
 - **management,**
 - **law,**
 - **economics,**
 - **social sciences.**

At the same time we inform that we confirm a principle that each research paper is reviewed by two reviewers (including at least one external reviewer). Authors' names in papers which have been sent to the editorial board are covered in order to safeguard impartial evaluation and identification takes place thanks to a code number which can be identified only by the editorial board. In the paper evaluation form we ask reviewers not only to justify their content-related comments and point out to possible needs of corrections in a text but also to pay attention (by giving YES or NO answers) to the following questions:

- compatibility of a paper's content with the journal's subject matter,
- originality of a problem,
- description of a research attitude,
- use of and correct description of tabular and graphical forms of presentation of results,
- relevance of quoted literature,
- correctness of conclusions,
- usefulness for didactic activity,
- publishability without content-related corrections,
- final conclusion (is a paper publishable or not?).

There has been established the Scientific Council of an international make-up, whose chairperson is Prof. Dr. Stanisław Dawidziuk (the list of its members can be found on the editorial board's website). We invite also foreign-language papers written in EU or congress languages. Such works will be published in their original language but there will be added a title and an abstract in Polish.

Technical instruction for authors of research papers

We have also introduced functions of section editors who, regarding their specialization, are going to be responsible for particular sections of our journal in the Editorial Board. They are professors: Marek Kowalski, Dariusz Makieła, Jan Rusinek and Wiesław Szczęsny. The person responsible for translation of abstracts is a graduate student of English philology Rafał Zadrozny. We get also help from a native speaker – Piotr-Peter Wierchowski, a Canadian from Ontario – as a proofreader. On that occasion we call authors for attaching English versions of abstracts to their texts, which are anyway edited by us, so there is no need to worry about language correctness. Technical preparation of photographs for printing is, from the very beginning, assisted by Waldemar Dorcz.

Among the ministerial guidelines there is also a demand for introducing procedures of fighting the phenomenon of ghostwriting (consisting of writing papers by other persons that their officially revealed authors). Checking if such a phenomenon has – or has not – taken place in a given case is extremely difficult. Thus we appeal to Authors' conscience to make them abstain from such help as well as from other reprehensible practices, such as plagiarism or compilation. We ask also them for filling in and signing the attached author's declaration (see: annex).

The editorial board, fulfilling other requirements of the Ministry of Science and Higher Education, publishes (in an annex placed at the end of the present instruction) the list of external reviewers cooperating with our Research Yearbook.

Instruction proper

The editorial board asks for sending original, formerly unpublished works, which can be assigned to the following sections:

- Economy and Finances
- Law and Management
- Information Technologies and Mathematics
- Review of the Literature
- In Memory of
- Congresses, Conferences, Symposia

The size of submitted works should not exceed 15 pages of text in the case of original research papers or overview papers qualifying for the first three sections – and 5 pages of text in the case of papers for the other sections (including tables and prints).

Works should be prepared according to the following principles:

- Authors should send two A4 typescripts with double spacing and a 35 mm margin on the left, with about 30 lines (and 60 signs in a line, including spaces) on a page. All text should be recorded on a CD using Microsoft Word (type size – 11, font – Times New Roman). Mathematical works can be in TeX.
- Tables, with their source given (**described** with a number and a title over a table) should be prepared in a separate file and places where they are to be located in the text should be marked on the margin. They should be in Microsoft Word or in Excel, **not bigger than one column of a document**.
- The sign which separates whole numbers from decimals in Polish texts is a comma (not a dot). czy jest sens pisać o tym osobom anglojęzycznym?
- Pictures, graphs, schemes should be described with one word (for example “picture” or “print”). They should be written in a separate file, in programs: Excel, Statistica or CorelDraw, or drawn on white paper with black ink (in a format enabling to reproduce them in 1:1 or 1:2 scale – 13 x 17 cm maximally). Scanned pictures (with minimal 300 dpi) should be saved in *.TIF or *.JPG format. Pictures **should be described** with a number and a title placed at the bottom, below

a print; every picture should be on a separate page, not bigger than a column of a document (on the margin of a typescript you should mark a place of locating a picture in a text). Copies of photographs (monochrome ones) should be prepared in a not smaller format than later reproductions in our journal, on shining paper of proper contrast.

- Singled out keywords should be placed under the title of a work (at least 3).
- Abstract (recorded as a separate file, in a Polish and an English version), should be written as a uniform text and it should contain aim, hypothesis, research material and methods, discussion of results (its total size: up till 1500 signs with spaces and diacritical marks).
- Literature should be placed at the end of a text, the entries must be numbered and put in the alphabetical order according to authors' names. Various works of a single author should be ordered according to years of their publication, from the oldest to the newest, and, if published in the same year, made different from each other with letters (a, b, c, etc.) placed at the year of publication. In a text we use references in the form of cited authors' names and years of publication in parentheses /for example (Kowalski 1995)/ or – what is recommended by us – in the case of referring to the number of publication from the list of cited works – a number in brackets /for example [15]/.

A bibliographical description should include the following elements:

- author's (authors') or editor's surname and an initial (initials)
- year of publication (in parentheses), after the surname and the name's initial title of a work (in italics),
- the publishing house or the full title of the journal (in the last case also volume number, issue number and pages),
- place of publication (not given in the case of journals).

Texts written in the Cyrillic alphabet should be **transliterated** to the Latin alphabet according to the International Standard ISO 9:1995, which is in force in Poland as PN-ISO 9:2000.

If a work is a part of a research project financed by the Ministry of Science and Higher Education, that information should be given at the bottom of the first page of a paper, in a footnote marked after the title with an asterisk.

We ask Authors for giving on a separate page information about their titles (academic degrees), names of their workplaces, telephone numbers and precise home (and e-mail) addresses in order to allow quick contact. It is recommended to give only one workplace in order to avoid possible problems with recognition of an affiliation by the Ministry of Science and Higher Education.

Examples of recommended bibliographical descriptions

1. Biczynski S. (2005); *Technika BCG*. In: Jacynowski L. [ed.] *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce* KF. Wydawnictwo AWF Warszawa, pp. 73-84.
2. Cormen Th., Leiserson Ch.E., Rivest R.L. (2001); *Wprowadzenie do algorytmów*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne (wyd. IV) Warszawa.
3. Doktor K. (1984); *Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania*. „Prakseologia” nr 2, pp. 36-54.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [eds.] (1995); *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
5. Landa A.N. (1966); *Algoritmizaciâ v obučenî*. Proveščenie. Moskva.
6. Stoner J.A.F., Freeman R.E. (1989); *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Technical instruction for authors of research papers

All works sent to us are reviewed before publishing. The editorial board does not return the authors submitted stuff – also in the case it has not been qualified for publication. The editorial board reserves the right to necessary corrections resulting from reviewers' comments or appearing during text edition.

The deadline for submitting manuscripts (in a paper and an electronic version) for the next issue is 30.05.2015. They are to be sent to the Dean's Office of the Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management in Warsaw); 06-400 Ciechanów, ul. Żórawskiego [dziekanat@wsm-ciech.com].

All previous issues of our Research Yearbook are placed on the website www.wsm-ciech.com/roczniknaukowy

Emilia Jaczynowska
/Assistant Editor/

ANNEX

Enclosure 1

The list of external reviewers cooperating with Research Yearbook of Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management) in the years 2007-2014.

Full professors

Chmielarz Witold, Daniluk Marian, Dupkała Rudolf, Halavach Emma, Kisielnicki Jerzy, Listwan Tadeusz, Mączyńska Elżbieta, Naniewicz Zdzisław, Stasch Anton, Szafarczyk Adam, Śliwa Jan.

Associate professors

Buszko Andrzej, Chojnacki Wojciech, Cytowski Jerzy, Kowalewski Marian, Michalski A. Mirosław, Sułek Mirosław, Walkowiak Ryszard, Żyśko Jolanta.

PhDs

Arcipowski Janusz, Banajski Ryszard, Baran Michał, Będkowski-Kozieł Michał, Brzeski Radosław, Nasiłowski Jerzy, Gadomski Marek, Goryszewski Łukasz, Goryszewski Roman, Grygolec Władysław, Grzebieniak Andrzej, Jerzewski Marek, Kozakiewicz Mariusz, Król Agnieszka, Łuczak Maciej, Makiła Dariusz, Mroziowski Marcin, Pastwa Marta, Pawłowska Barbara, Piątkowska Monika, Ptasiński Zbigniew, Smoleń Andrzej, Saska Agnieszka, Szymańska Katarzyna, Zalech Mirosław.

MAs

Kulikowska Małgorzata, Majchrzak-Jaszczyk Anetta, Rusinek Anna, Spychaj Ewa, Trzeciak Zbigniew, Walczak Marek, Wiater Łukasz.

Enclosure 2

AUTHOR'S DECLARATION

.....
/place and date/

Family name and first name

Title of the paper

I hereby declare that the submitted paper is original and that it has been previously published neither in another journal, nor as a chapter of a joint publication (publication of an abstract is permissible). I declare also that I am its author and that I know principles of counteracting reprehensible ghostwriting practices.

Regarding the abovementioned, I describe my participation in creation of the present work as the following:

- A – preparation of the project
- B – raising financial means
- C – collection of data
- D – analysis of results
- E – statistical calculations
- F – interpretation of results
- G – selection of literature
- I – others¹

In the case of qualification of the paper for print, I transfer my copyright for its edition and publication to **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów**.

.....
signature

¹ You should underline correct items.