

# Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*praca zbiorowa pod redakcją*

**Zbigniewa Ziolo i Tomasza Rachwała**



**Przedsiębiorczość – Edukacja nr 2**

Warszawa – Kraków 2006

# **Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki**



Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej  
Instytut Geografii  
Akademia Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej  
w Krakowie

## **Przedsiębiorczość – Edukacja**

**Nr 2**



---

# **Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki**

pod redakcją

Zbigniewa Ziolo i Tomasza Rachwał

Warszawa – Kraków 2006





**Recenzenci:** prof. dr hab. Antoni Fajferek, dr Marek Czachorowski  
**Redakcja naukowa:** prof. zw. dr hab. Zbigniew Ziolo, dr Tomasz Rachwał

**Projekt okładki:** Tomasz Rachwał, Dorota Domagała  
**Projekt graficzny i opracowanie graficzne:** Jarosław Naus, Iwona Gałuszka

**Opracowanie redakcyjne i redakcja językowa:** Zofia Psota  
**Współpraca redakcyjna:** Maria Rachwał, Tomasz Rachwał

ISBN 83-7409-408-7

© Copyright by Wydawnictwo Nowa Era w Warszawie & Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki  
Przestrzennej IG AP w Krakowie  
Warszawa – Kraków 2006

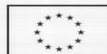
Rada Redakcyjna: Monika Borowiec, Roman Fedan, Zbigniew Makiela, Paweł Pocheć, Tomasz Rachwał  
(sekretarz), Zbigniew Ziolo (przewodniczący)

**Skład i łamanie:** Nowa Era Sp. z o.o.



**Wydawnictwo Nowa Era Sp. z o.o.**  
Aleje Jerozolimskie 146 D, 02-305 Warszawa  
tel. 0 22 570 25 80, faks 0 22 570 25 81  
[www.nowaera.com.pl](http://www.nowaera.com.pl), e-mail: [nowaera@nowaera.com.pl](mailto:nowaera@nowaera.com.pl)

**Druk i oprawa:** Przedsiębiorstwo Poligraficzne GRYFIS, Łomianki k. Warszawy



## Wprowadzenie

Kształtujące się poziom i jakość życia społeczno-gospodarczego i kulturowego są uzależnione w głównym stopniu od wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej, zasobów intelektualnych oraz postaw przedsiębiorczych elit politycznych i całego społeczeństwa. Ma to szczególne znaczenie obecnie, kiedy procesy transformacji gospodarczej, społecznej i kulturowej w Polsce dokonują się w bardzo złożonych uwarunkowaniach, wynikających z nasilania się procesów globalizacji i integracji europejskiej oraz coraz większych różnicowań w skali świata, Europy, krajów, regionów i układów lokalnych.

Podstawowym warunkiem wykorzystania tych złożonych procesów dla wzrostu społeczno-gospodarczego i kulturowego Polski jest umiejętne wypracowanie nowych koncepcji strategicznego rozwoju w skali europejskiej, krajowej, regionalnej i lokalnej, przygotowanie propozycji instrumentów sterujących procesami przemian i podejmowanie związanych z nimi decyzji zarówno na różnych szczeblach władzy publicznej, jak i w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi oraz instytucjami finansowymi, ochrony zdrowia, edukacyjnymi i administracyjnymi.

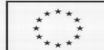
W tych działaniach należy nawiązać do współczesnych tendencji rozwoju cywilizacyjnego, które przejawiają się przechodzeniem od industrialnej i postindustrialnej fazy rozwoju do fazy społeczeństwa informacyjnego. Podczas gdy faza rozwoju industrialnego opierała się na rozwoju przemysłu, a faza postindustrialna – na rozwoju usług, to podstawową bazą ekonomiczną społeczeństwa informacyjnego są zasoby intelektualne, wynikające z zasobów wiedzy, której dostarcza nauka.

Do racjonalnego sterowania procesami przemian układu krajowego, układów regionalnych i lokalnych jest konieczna powszechna znajomość podstawowych reguł, którymi rządzą się procesy wzrostu. Procesy te dokonują się poprzez rozwój różnego typu konkurencyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych oraz instytucji, które w zasadniczym stopniu warunkują rozwój gospodarczy, a następnie rozwój społeczny.

Należy zatem przygotować odpowiednie kadry i całe społeczeństwo do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych systemach społecznych, gospodarczych i kulturowych. Konieczne jest kształtowanie postaw przedsiębiorczych nie tylko wśród kadr zarządzających gospodarką, ale w całym społeczeństwie. Kształcenie tego typu postaw należy więc uznać za podstawowy warunek powodzenia rozwoju społeczno-gospodarczego i kulturowego całej Polski, regionów i układów lokalnych, który dokonuje się wraz z nasilającymi się procesami globalizacji i integracji europejskiej oraz wkraczaniem w fazę społeczeństwa informacyjnego.

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych musi odbywać się na wszystkich etapach rozwoju człowieka, od wczesnoedukacyjnych, przez szkołę średnią, po wyższą uczelnię, niezależnie od kierunków kształcenia, oraz w czasie aktywnej pracy zawodowej. Szczególne znaczenie ma rozumienie procesów przemian cywilizacyjnych i wykorzystanie ich do podnoszenia pozycji konkurencyjnej nie tylko każdego człowieka, rodziny i przedsiębiorstwa, ale także instytucji kulturalnej, klasy, szkoły, gminy, województwa itp.

Przyjęcie wyłącznie reguł ekonomicznych w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego uruchamia procesy polaryzacyjne, różnicujące pod względem potencjału ekonomicznego jednostki ludzkie, gospodarcze czy poszczególne obszary, którym towarzyszy nasilanie się nierówności społecznych. Natomiast w przypadku przyjęcia reguł gospodarowania wyrównujących



dysproporcje rozwojowe, może w konsekwencji prowadzić do zmniejszania tempa rozwoju i do stagnacji, a później recesji gospodarczej, co także przyczyni się do narastania napięć społecznych. Dlatego szczególnie ważną kwestią jest przyjęcie przez społeczeństwo zasad etycznych kształtujących odpowiednie relacje w życiu społeczno-gospodarczym.

W nurcie tych problemów znajduje się temat niniejszej pracy. Staramy się wstępnie zaprezentować rolę przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki. Zdając sobie sprawę z nieprawidłowości wynikających z przyjmowania w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego wyłącznie reguł ekonomicznych, zwłaszcza liberalnych, zamierzamy tę problematykę zarysować także na tle zasad etycznych, wynikających głównie z nauki społecznej Kościoła, w której należy na nowo odkrywać i wdrażać w życie uniwersalne zasady pozwalające na właściwe funkcjonowanie relacji przedsiębiorca – pracobiorca – rynek.

Prace zawarte w tym tomie zostały zestawione w czterech częściach poświęconych:

1. zagadnieniom przedsiębiorczości w kontekście podnoszenia konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki, zwłaszcza jej podstawowych elementów – przedsiębiorstw;
2. roli etyki w przedsiębiorczości;
3. przedsiębiorczości jako przedmiotowi szkolnemu oraz kształtowaniu postaw przedsiębiorczych w edukacji szkolnej;
4. prezentacji propozycji zajęć edukacyjnych z zakresu przedsiębiorczości.

Będziemy wdzięczni za wszelkie uwagi i propozycje, które posłużą doskonaleniu tej serii.

Zbigniew Ziolo, Tomasz Rachwał

## Introduction

Level and quality of the social and economic and cultural life depend mainly on knowledge and skills of managers and the intellectual resources as well as on the attitudes toward entrepreneurship taken by the political elites and all the citizens. Today all of this is especially important, because the processes of social and political and cultural transformation in Poland meet the complex situation arisen from the globalization, European integration, and growing disparity in the world, Europe, countries, the regions and local systems.

Essential conditions to take advantage of these complicated processes for social, economic and cultural growth in Poland are to find out the idea of strategic development on European, national, regional and local scale as well as to propose instruments to navigate the processes of changes and to making decisions both on various levels of the public authorities, and in producing companies, service industries, and in any organization operating in the finance, the health care, the education, and the administration.

These undertakings should correspond with modern trends in the development of civilization that progresses from industrial and postindustrial stages to the age of informational society. The stage of industrial development was based on heavy industry and the post-industrial stage on service industries, whereas the intellectual resources and the knowledge (provided by the science) form the main economical basis for the informational society.

The widespread acquaintance with the fundamental principles of the growth process is essential for the reasonable navigation of the processes of changes in national and regional and local systems. These processes occurred thanks to development of various competitive producing firms, service industry, and organizations offering inducements to economical and then social growth.

Accordingly, special human resources and all the citizens will have to be prepared to work in more and more complex social, economical and cultural systems. For that reason developing the enterprising attitudes is necessary not only among the managers but in all the society. Developing this kinds of attitudes should be considered the basic stipulation for the social, economic, and cultural growth to succeed in Poland, regions and local systems; and this growth – as it was said above – is parallel to increase of globalization, European integration and passing into the age of informational society.

The development of the enterprising attitudes must be present on every level of human life, from primary school to upper school – no matter what kind of specialization – and even during active career. Understanding of the processes of changes in civilization and using it to improve the competition position of both every man, and every family, and every firm as well as every cultural organization, class, school, commune, province, etc. is especially important.

To follow only economic rules in the process of social and economic growth means that the process of polarization is activated and it highlights differences between the economic potentials of individual persons, businesses or areas; in the same time this process reinforces the disparities in the society. However when rules that balance the inequality are accepted, they may slow down the development and may bring economic stagnation or recession, which may cause the growing tensions in society. That is why it is all-important for the society to have ethical principles ruling the relations in the social and economic life.

A subject of this work correspond with these problems. We try to show what part an entrepreneurship plays in getting better competitive position by the society and the economy. We realize abnormalities appear when the process of social and economic growth is based only on the economic rules, especially liberal ones, and we are going to present these problems in context of ethical principles tied mostly to Catholic Church's teachings on social justice, where universal rules should be rediscovered and accepted; the rules regulate relations between a businessman and an employee and a market.

This volume consists works grouped in 4 parts concerned:

1. the subject of entrepreneurship in the context of increasing competitive powers of society and economy, especially their basic elements i.e. companies
2. what is ethics' role in an entrepreneurship
3. the entrepreneurship as a course in a school and the development of the enterprising attitudes in school education
4. the presentation of proposed enterprising classes.

We will be grateful for every comments and suggestions helpful to excel this series.

Zbigniew Ziolo, Tomasz Rachwał

---

# **Przedsiębiorczość a konkurencyjność społeczeństwa, przedsiębiorstw i gospodarki**

## **Część 1**

**Zbigniew Ziolo**

Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej

Instytut Geografii

Akademia Pedagogiczna w Krakowie

## **Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki**

Postępujące procesy rozwoju cywilizacyjnego w coraz poważniejszym stopniu wpływają na umiędzynarodowienie produkcji, działalności usługowej oraz działalności instytucji, głównie finansowych. Prowadzą do pogłębiania istniejących i poszukiwania nowych rynków zbytu, rozszerzając w ten sposób różnego typu powiązania przestrzenne. Kształtujący się światowy, krajowy i regionalny rynek jest miejscem konfrontacji różnych produktów, o których wyborze decydują odbiorcy. Podejmując decyzje, odbiorcy kierują się różnymi kryteriami, wynikającymi m.in. z: zasobów finansowych, upodobań, tradycji, zmieniających się gustów i potrzeb poszczególnych osób czy określonych grup społecznych, a także potrzeb różnorodnych podmiotów gospodarczych i instytucji, uznawanych wartości kulturowych czy często zmieniającej się sytuacji gospodarczej i społecznej. Szczególnie wyraźnie jest to widoczne w zachowaniach na rynku Stanów Zjednoczonych dwóch wiodących koncernów samochodowych: General Motors Corporation (GM) i Toyoty. We wrześniu 2005 r. w porównaniu z sierpniem sprzedaż Toyoty w Stanach Zjednoczonych zwiększyła się o 10%, sprzedaż GM spadła o 24%, a sprzedaż Forda spadła o 20%<sup>1</sup>. W konsekwencji japoński koncern nie ma trudności finansowych i pozbył się nadmiernych zapasów, natomiast GM znalazł się w poważnym kryzysie wynikającym z zakłóceń płynności finansowej. Wobec rosnącej ceny paliw, dochodzącej do 3 dolarów za galon (3,8 l), Amerykanie „polubili” samochody japońskie, zużywające prawie o połowę mniej paliwa. Wpłynęło to również na znaczny wzrost rynkowej wartości koncernu Toyota – do 168 mld<sup>2</sup> dolarów (czyli o 10 mld dolarów). Osiągnięcie tego sukcesu wymagało przyjęcia długoletniej strategii rozwoju, kładącej nacisk na niezawodność pojazdu oraz spełnianie przez niego wymogów ekologicznych i ekonomicznych. Było to możliwe dzięki zaostrzeniu systemu kontroli jakości oraz poniesieniu znacznych wydatków (5,7 mld dolarów<sup>3</sup>) na badania i rozwój, oraz pracy odpowiednio przygotowanych kadr, które:

<sup>1</sup> D. Walewska, *Amerykanie zostali za Toyotą*, Rzeczpospolita, 5.10.2005 r.

<sup>2</sup> Dla porównania, PKB Polski w 2003 r. wyniósł 209,6 mld dolarów.

<sup>3</sup> Dla porównania, w 2003 r. wydatki z budżetu państwa na naukę wyniosły 207 mln zł, tj. 1,4% ogólnych wydatków, czyli 0,3% PKB, a na szkolnictwo wyższe – 701 mln zł, tj. 3,7% wydatków ogólnych, czyli 0,9% PKB (za: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2004*, GUS, Warszawa 2004, s. 622). Według kursu miesięcznego ogłoszonego 23.09.2005 r. (za: „Gazeta Wyborcza”, 26.09.2005 r.), wynoszącego 3,2931 zł za 1 dolara, nakłady na naukę w tym roku wyniosły 0,062 mld dolarów, a na szkolnictwo wyższe 0,213 mld dolarów.

- na podstawie wielu studiów diagnostycznych zbudowały strategię rozwoju koncernu wybiegającą daleko w przyszłość, w której uwzględniono przewidywane tendencje rozwoju produktu, stopień jego konkurencyjności na rynku, zmieniającą się sytuację na rynku paliw oraz sytuację społeczno-gospodarczą;
- wytyczyły kierunki prac badawczych i wdrożeniowych związane z poszukiwaniem coraz to nowych materiałów;
- systematycznie doskonaliły prace projektowe nad wyrobami;
- stale doskonaliły i wdrażają nowoczesne procesy technologiczne;
- uzyskują środki finansowe na coraz wydajniejsze wyposażenie techniczne stanowisk pracy;
- zostały odpowiednio przygotowane do podejmowania decyzji i zarządzania nowymi organizacjami produkcji i jej obsługi.

Można więc przyjąć, że w tym procesie podstawową rolę odegrał przedsiębiorczy człowiek, a technika była zespołem narzędzi, którymi się posługiwał. Zespolenie funkcjonalne odpowiednio przygotowanych kadr pracowniczych i będącej na odpowiednim poziomie techniki oraz współpracujących z nimi różnorodnych instytucji umożliwia oferowanie nowych produktów, co dzięki opanowywaniu rynków prowadzi do wzrostu gospodarczego i w konsekwencji umożliwia rozwój społeczeństwa. Wynikają stąd ściśle relacje między przedsiębiorczością a tempem wzrostu gospodarki, które wpływają na przyspieszanie rozwoju społecznego. Można więc przyjąć tezę, że szczególną rolę odgrywa tu odpowiednio przygotowany, przedsiębiorczy człowiek, który uczestniczy w procesie wzrostu produkcji i rozwoju gospodarczym, a rozumiejąc mechanizmy tych procesów przyczynia się do racjonalnego rozwoju społeczeństwa.

Poszczególne osoby funkcjonujące w strukturze społeczeństwa odznaczają się różnymi zdolnościami (talentami), dzięki którym mogą spełniać odpowiednie role w strukturze społecznej. Przyjmujemy, że w zbiorowości społecznej te zdolności nawiązują do rozkładu normalnego. Wynikają one z indywidualnych cech poszczególnych osób, które umożliwiają im odpowiedni rozwój i przygotowanie do wykonywania określonych funkcji w rozwijającym się społeczeństwie. Podobnie jak szczególne predyspozycje fizyczne i intelektualne mają sportowcy, kompozytorzy, literaci czy poszczególne grupy pracownicze, tak samo powinny je mieć osoby związane z zarządzaniem i organizacją w zakresie rozwoju działalności produkcyjnej, gospodarczej czy społecznej. Należy podkreślić złożoność tego zadania, związanego nie tylko z zarządzaniem w przedsiębiorstwach i różnego typu instytucjach, ale także w bardziej skomplikowanych organizacjach, często ponadnarodowych (gospodarczych, społecznych, kulturowych), oraz zarządzaniem w różnej skali układów przestrzennych (lokalnych, regionalnych, krajowych) czy w układzie globalnym. Istotną w tym rolę odgrywają więc kryteria doboru odpowiednich osób do sprawowania określonych funkcji. Podstawowe znaczenie mają zasoby intelektualne poszczególnych jednostek oraz ich postawy przedsiębiorcze, które doskonaliły się dzięki regułom konkurencji intelektualnej. Wyłączenie mechanizmu konkurencji intelektualnej, zwłaszcza z życia społecznego, powoduje często preferencje dla jednostek niezdolnych do wykonywania stawianych przed nimi zadań, co niekiedy uwidacznia się w życiu publicznym.

Generalnie w strukturze społecznej można wyróżnić szereg grup pracowniczych spełniających określone funkcje:

1. organizatorów produkcji, których reprezentują:
  - przedsiębiorcy zarządzający swoją własnością (własnym kapitałem);
  - menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami, instytucjami o różnych formach własności, wynajmowani (przez określone struktury własności) do wykonywania określonych zadań;
2. wykonawców działalności produkcyjnej lub usługowej:
  - kierujących procesami technologicznymi na niższych szczeblach zarządzania;
  - wykonujących polecone im zadania;



3. rozwijających możliwości produkcyjne i organizacyjne:
  - opracowujących i wdrażających nowe technologie i narzędzia pracy;
  - opracowujących nowe, racjonalne formy zarządzania;
4. korzystających z efektów pracy produkcyjnej przez zarządzanie i uczestnictwo w usługowych sekcjach gospodarki, które mają bardzo ważne funkcje w zakresie podnoszenia jakości społeczeństwa, takich jak:
  - ochrona zdrowia – dbałość o profilaktykę i zdrowie fizyczne i psychiczne poszczególnych osób i całego społeczeństwa;
  - edukacja – przygotowywanie kadr na różnym poziomie wykształcenia, niezbędnych do rozwoju poszczególnych sektorów gospodarki, a tym samym podnoszących jakość społeczeństwa i zwiększanie jego zasobów intelektualnych;
  - kultura – kształtowanie struktury duchowej i osobowości człowieka, a na tej podstawie – postaw przedsiębiorczości i odpowiedzialności moralnej za oferowane produkty.

Kształtując postawy przedsiębiorcze młodzieży, należy przyjąć, że np. w konstrukcji budżetu występuje ścisła zależność między dochodami a wydatkami. Możliwe są trzy warianty:

- dochody równają się wydatkom,
- dochody są większe od wydatków, pozostają środki np. na inwestycje,
- dochody są mniejsze od wydatków, powstaje deficyt, który należy niwelować przez zaciąganie kredytów, co zwiększa dług publiczny.

Podział dochodów dokonywany jest na podstawie przyjętych kryteriów wyboru, które powinny uwzględniać stopień efektywności wydatkowanych pieniędzy lub racjonalność celów społecznych, które mają być realizowane.

Konieczne więc jest powszechne zrozumienie przez społeczeństwo oczywistej prawdy, że aby ustalać wydatki, należy zastanowić się nad źródłami dochodów. Mówienie tylko o większych wydatkach, np. dla określonych grup społecznych, najczęściej w czasie kampanii wyborczych, jest działalnością w znacznej mierze populistyczną. W społeczeństwie stwarza to postawy roszczeniowe, które są skutkiem braku wiedzy o możliwościach zwiększenia dochodów. Obejmujący władzę często muszą się wycofywać z takich obietnic.

Postawa przedsiębiorcza przejawia się natomiast określaniem możliwości zwiększenia dochodów (czy źródeł finansowania), podaniem racjonalnych kryteriów ich podziału (według przyjętych priorytetów, potrzeb), na których podstawie ustala się strukturę wydatków. Rozwijanie postaw przedsiębiorczych wpływa więc na pobudzanie w społeczeństwie działań na rzecz zwiększenia aktywności jednostek w zakresie możliwości zwiększania dochodów i w znacznym stopniu osłabia postawy roszczeniowe.

Dlatego – w nawiązaniu do współczesnych tendencji rozwoju społeczeństwa informacyjnego, którego kształtowanie opiera się na nowej bazie ekonomicznej, jaką są zasoby wiedzy – niezbędna wydaje się konieczność coraz powszechniejszej znajomości podstawowych reguł funkcjonowania gospodarki. Reguły te, oparte na powszechnie przyjmowanych zasadach etycznych, kształtują odpowiednie relacje między przedsiębiorczością, gospodarką a społeczeństwem.

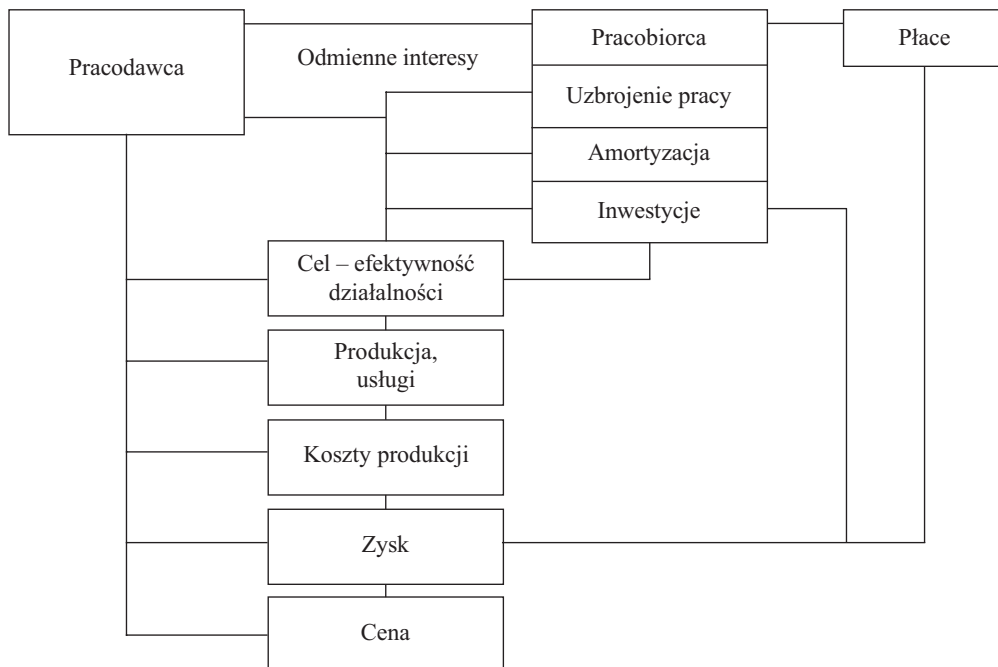
Podstawową rolę w tym zakresie odgrywa rynek pracy. Przyjmujemy, że spotykają się na nim pracodawca i pracownik, którzy kierują się odmiennymi, a często sprzecznymi interesami (ryc. 1). Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że pracodawca dąży do minimalizacji płacy, a pracownik do jej maksymalizacji. Te zachowania w zależności od sytuacji na rynku pracy można rozpatrywać w trzech wariantach, a to w warunkach: niedoboru zasobów pracy,

jej nadmiaru oraz równowagi. W poszczególnych wariantach zaznaczają się odmienne tendencje zachowań, które przejawiają się odpowiednio dążeniem do maksymalizacji płacy, jej minimalizacji lub równowagi.

Ryc. 1. Funkcjonowanie rynku pracy



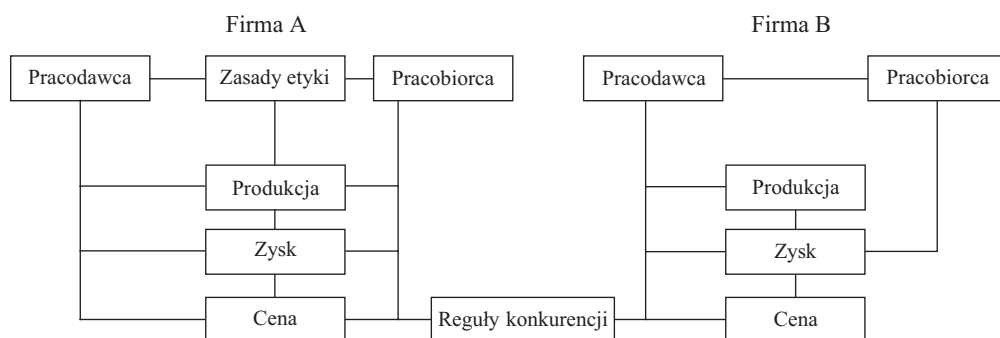
Ryc. 2. Relacje pracodawcy i pracownika w procesie działalności przedsiębiorstwa



Bardziej złożony obraz przedstawia relacja pracodawcy – pracownika w procesie działalności przedsiębiorstwa (ryc. 2). Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że podstawowe znaczenie ma tu cel pracodawcy, który zmierza do podnoszenia efektywności produkcji, ponosząc odpowiednie koszty i określając odpowiednią cenę. Warunkiem realizacji tego celu jest dbałość o odpowiednie uzbrojenie techniczne pracy oraz podejmowanie działalności inwestycyjnej z wypracowanego zysku. Odmienne interesy – przejawiające się niekiedy konfliktami społecznymi – uwiadamiają się w tym, że pracownik zainteresowany jest głównie maksymalizacją płacy, która wpływa na podział wypracowanych środków (zysku), ograniczając w ten sposób np. środki na inwestycje. W tej sytuacji widoczne są wyraźnie odmienne interesy pracodawcy i pracownika.

Sprzeczne interesy pracodawcy i pracownika można rozwiązywać, opierając się na zasadach etycznych, którymi kieruje się firma A (ryc. 3). W warunkach konkurencji na rynku między różnymi firmami zarówno pracodawca, jak i pracownik zdają sobie sprawę, że ich produkt, który jest efektem wspólnych działań, musi być konkurencyjny. Jeżeli nie będzie spełniał tego warunku, pracodawca utraci kapitał, a pracownicy utracą miejsca pracy. Ta sytuacja wymusza wspólne działania na rzecz podnoszenia pozycji konkurencyjnej oferowanych produktów. Obie strony, mające do tej pory odmienne interesy, integrują się i stawiają przed sobą wspólny cel – utrzymanie przedsiębiorstwa, głównie dzięki podniesieniu jego konkurencyjnej pozycji.

Ryc. 3. Miejsce etyki w warunkach konkurencyjnego zachowania przedsiębiorstwa



Zwiększanie konkurencyjności dzięki:

- a) obniżeniu kosztów
- b) podniesieniu jakości
- c) obniżeniu kosztów, podnoszeniu jakości

Obniżanie kosztów dzięki:

- a) obniżeniu kosztów pracy
- b) obniżeniu wydatków na amortyzację
- c) obniżeniu wydatków na inwestycje
- d) obniżaniu innych wydatków

Przyjęcie zasad etyki uaktywnia nową jakość w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – dokonuje się integracja społeczna pracownik i pracodawcy przez włączenie ich w procesy produkcji i dążenie do zwiększania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa może się odbyć poprzez: obniżanie kosztów produkcji, podnoszenie jakości lub zarówno poprzez obniżenie kosztów, jak i podnoszenie jakości wyrobów.

Obniżanie kosztów produkcji generalnie może dokonywać się m.in. dzięki obniżeniu: kosztów pracy, wydatków na amortyzację, na inwestycje i innych. Obniżanie wydatków na amortyzację

i na inwestycje prowadzi do zużycia technicznego maszyn i urządzeń oraz zmniejszania ich wydajności. Niewprowadzanie nowoczesnych urządzeń produkcyjnych jest przyczyną stopniowego starzenia np. parku maszynowego, co w konsekwencji obniża konkurencyjność przedsiębiorstwa. Obniżanie wydatków na płace powoduje zubożenie gospodarstw domowych pracowników, zmniejsza siłę nabywczą społeczeństwa i nasila działanie bariery popytowej. Towarzyszące temu sytuacje konfliktowe mogą prowadzić do przenoszenia działalności produkcyjnej na obszary o niższych kosztach pracy lub do upadku przedsiębiorstwa.

Koszt jednej godziny pracy w różnych krajach jest zróżnicowany i waha się od 0,39 dolara w Indonezji do 30,6 dolarów w Niemczech (w Polsce wynosi 2,7 dolara; tab. 1). Wysokie koszty pracy w Niemczech są przyczyną wyprowadzania wielu przedsiębiorstw do krajów o niższych kosztach pracy lub ograniczania dotychczasowych rozmiarów produkcji i zatrudnienia. Na przykład jesienią 2005 r. General Motors ogłosił, że w ciągu dwóch lat zwolni 12 tys. pracowników, czyli prawie 20% zatrudnionych w Europie<sup>4</sup>. Największe zwolnienia nastąpią w Niemczech, gdzie pensje robotników sięgają 40 euro za godzinę; produkcja samochodów w tych warunkach koncernowi się nie opłaca.

Pod koniec 2004 r. w filii Mercedesa w Niemczech pracowało 94 tys. pracowników. Wobec pogarszającej się sytuacji na rynku samochodowym przewiduje się zwolnienie ponad 8 tys. pracowników, czyli ponad 10% załogi. W 2005 r. koncern Daimler Chrysler, w którego skład wchodzi Mercedes, zobowiązał się nie stosować przymusowych zwolnień w fabrykach na terenie Niemiec, w zamian za co związkowcy zgodzili się na obniżkę płac, która do końca 2007 r. ma przynosić około 0,5 mld euro oszczędności rocznie. W obecnej sytuacji koncern nie chce wprowadzać zwolnień grupowych, lecz próbuje nakłaniać pracowników do rezygnacji z pracy w zamian za odszkodowanie. Odszkodowania wyniosą około 950 mln euro, ale dzięki temu firma zachowa konkurencyjność na rynku<sup>5</sup>.

Znaczne różnice kosztów pracy skłaniają koncerny samochodowe do przenoszenia produkcji popularnych modeli samochodów do Europy Środkowej lub do Chin. Należy sądzić, że ten proces będzie się nasilał, ponieważ przy bardzo niskich kosztach pracy w Chinach (0,80 dolara za godzinę) żaden kraj europejski nie jest w stanie wytrzymać konkurencji. W Polsce w latach transformacji gospodarki narodowej ten sam mechanizm był przyczyną upadku wielu źle zarządzanych przedsiębiorstw<sup>6</sup>.

Przyjęcie zasad etyki uaktywnia nową jakość w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dzięki czemu możliwa jest integracja społeczna pracodawcy i pracobiorców poprzez stawianie sobie wspólnego celu, jakim jest zwiększenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa m.in. przez włączanie pracowników w procesy decyzyjne (firma A, ryc. 3). Do realizacji wspólnego celu często są niezbędne zmiany struktur organizacyjnych, dodatkowe nakłady na inwestycje, a niekiedy ograniczanie kosztów pracy. Nad racjonalnym przebiegiem tego procesu muszą czuwać odpowiednio przygotowany organ zarządzający oraz pracownicy o wykształconych postawach przedsiębiorczych lub ich przedstawiciele, zorganizowani np. w strukturach związków zawodowych. Znanych jest wiele przypadków przedsiębiorstw, w których pracownicy w celu utrzymania stanowisk pracy godzą się na wydłużanie czasu pracy i obniżanie płacy, rezygnują

<sup>4</sup> A. Kublik, *Niemieckie koncerny motoryzacyjne likwidują tysiące miejsc pracy*, „Gazeta Wyborcza”, 2.10.2005 r.

<sup>5</sup> Mercedes zwolni ponad 8 tys. pracowników?, aktualizacja w portalu „Gazety Wyborczej”, 29.09.2005 r.

<sup>6</sup> T. Rachwał, *Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych Polski Południowo-Wschodniej w procesie transformacji systemu gospodarowania*, rozprawa doktorska, Kraków 2004.

z wcześniejszych przywilejów (np. w koncernach Forda, GM). W takich warunkach pracobiorca zaczyna być traktowany „nie jako narzędzie produkcji, ale jako sprawczy podmiot, a więc jako właściwy sprawca i twórca”<sup>7</sup>.

Tab. 1. Koszt godziny pracy w wybranych krajach w 2003 r.

Kraje	Koszt godziny pracy (w dolarach)	Indonezja = 100	Niemcy = 100	Polska = 100
Indonezja	0,4	100,0	1,3	14,4
Chiny	0,8	205,1	2,6	29,6
Indie	1,1	287,2	3,7	41,5
Rosja	1,5	384,6	4,9	55,6
Tajlandia	2,0	502,6	6,4	72,6
Malezja	2,1	535,9	6,8	77,4
Meksyk	2,5	628,2	8,0	90,7
Polska	2,7	692,3	8,8	100,0
Brazylia	2,8	705,1	9,0	101,9
Węgry	3,5	905,1	11,5	130,7
Czechy	3,6	933,3	11,9	134,8
Tajwan	5,7	1453,8	18,5	210,0
Korea	10,0	2561,5	32,6	370,0
Hiszpania	12,3	3159,0	40,3	456,3
Włochy	16,6	4246,2	54,1	613,3
Francja	17,8	4556,4	58,1	658,1
Wielka Brytania	17,9	4582,1	58,4	661,9
Kanada	18,4	4728,2	60,3	683,0
Japonia	20,7	5302,6	67,6	765,9
Stany Zjednoczone	21,9	5605,1	71,4	809,6
Niemcy	30,6	7846,2	100,0	1133,3

Uwaga. W koszt pracy wliczono wszystkie obciążenia, jakie ponosi pracodawca.

Źródło: za „Gazetą Wyborczą”, 23.06.2004 r.

<sup>7</sup> Jan Paweł II, Encyklika *O pracy ludzkiej*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 1995, s. 25. Również w homilii do górników w Legnicy, 2.06.1996 r. Papież stwierdził: „Praca ludzka nie może być traktowana tylko jako siła robocza. Człowiek nie może być widziany jako narzędzie produkcji. Celem pracy, każdej pracy, jest sam człowiek”.

Odmienne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa występują w firmie B (ryc. 3), gdzie w jego działalności nie uwzględnione są zasady etyki. W takich warunkach pracownicy są wyłączeni z procesu zarządzania firmą i uwiadamia się odmiennosć interesów pracodawców i pracowników. Praca jest traktowana jak towar; obok zespołu narzędzi i środków sprzedaje się ją pracodawcy po możliwie najwyższej cenie. Konkurencja między firmami tych dwóch kategorii (A i B) wpływa na dalszą integrację społeczną opartą na zasadach etyki w firmie A i nasilenie się potencjalnych konfliktów w firmie B.

Można więc przyjąć, że wykształcone u pracodawców i pracowników postawy przedsiębiorczości umożliwiają szybsze wdrażanie zasad etycznych w przedsiębiorstwie, a także w stosunkach gospodarczych i społecznych. Uniemożliwia to degradację człowieka jako przedmiotu pracy, połączoną często z dużym wyzyskiem płacowym i nieodpowiednimi warunkami pracy, zwiększa także troskę o osobę pracownika. Stwarza to warunki do wzmacniania identyfikacji pracownika z firmą, dzięki czemu dba on o rozwój firmy, doskonali swoje umiejętności i wprowadzając zmiany, których celem jest podniesienie konkurencyjności produktu firmy na rynku.

W ten sposób realizuje się podstawowa zasada etyczna, że pierwszą podstawową wartością pracy jest sam człowiek, a zatem praca jest dla człowieka, nie zaś człowiek dla pracy. Oznacza to, że praca ludzka jest kluczem do realizacji całej kwestii społecznej<sup>8</sup>. Generowane w konkurencyjnych przedsiębiorstwach środki finansowe, płynące do gospodarstw domowych, w zasadniczym stopniu warunkują bowiem podnoszenie jakości życia rodziny, wzrost gospodarczy i rozwój społeczny układów lokalnych, regionalnych, gospodarki krajowej, a także gospodarki bardziej złożonych struktur, np. Unii Europejskiej.

Reasumując, dotychczasowy proces rozwoju społecznego dokonywał się dzięki systematycznemu rozwojowi myśli człowieka, dzięki której mógł on wytwarzać coraz bardziej złożone produkty, systematycznie doskonalić narzędzia pracy i tworzyć coraz lepiej zorganizowane systemy zarządzania. Proces ten nasili się w najbliższej przyszłości, w warunkach informacyjnej fazy rozwoju, w której coraz większego znaczenia będą nabierać nowe kwalifikacje i umiejętności pracowników, pozwalające na coraz sprawniejsze uczestnictwo człowieka w nowoczesnych procesach zarządzania, produkcji, gospodarowania i organizowania społeczeństwa. Wydaje się, że tym nowym wyzwaniem jest w stanie sprostać tylko człowiek odpowiednio przygotowany: wyposażony w umiejętność działania, dysponujący rozwiniętymi cechami przedsiębiorczości i wrażliwością etyczną.

## The Part Entrepreneurship Plays in Increasing the Competitiveness of Society and Economy

The goal of this article is to present what role human capital and attitudes of entrepreneurial persons play in increasing the competitive power of economy, when informational civilization develops. Role of a man and his ethical choices during social and economic growth and development of corporations, is emphasize in this work.

<sup>8</sup> Jan Paweł II, Encyklika *O pracy ludzkiej (Laborem exercens)*, op. cit.

## **Innowacyjna strategia zarządzania zapasami materiałów jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności jednostki gospodarczej**

### **Wprowadzenie**

Funkcjonalna strategia w zakresie zarządzania zapasami materiałów, opracowana na bazie probabilistycznego modelu, stanowi narzędzie nowoczesnego, innowacyjnego zarządzania. Wykorzystanie takiej strategii w zarządzaniu działalnością gospodarczą jednostki organizacyjnej w warunkach rynkowych wpływa na zwiększenie jej konkurencyjności i efektywności działania.

Sprawne prowadzenie działalności w organizacji gospodarczej, zwłaszcza produkcyjnej, wymaga zapewnienia jej ciągłości i równomierności – rytmiczności. W tym celu są utrzymywane zapasy różnych rodzajów materiałów podstawowych, gdyż w pewnych okresach ich dostawy nie odpowiadają zapotrzebowaniu. W organizacji gospodarczej ekonomiczny wpływ błędnych decyzji dotyczących zapasów jest tak istotny, że uzasadnia potrzebę naukowego zarządzania zapasami podstawowych materiałów z zastosowaniem modelu matematycznego i techniki komputerowej.

Zapasy produkcyjne w organizacji gospodarczej, w zależności od rodzaju i miejsca występowania, dzielą się na:

- zapasy materiałów zlokalizowane w magazynach materiałów podstawowych, pomocniczych i magazynach elementów kooperacyjnych;
- zapasy produkcji w toku, znajdujące się na stanowiskach pracy, między stanowiskami i między wydziałami produkcyjnymi;
- zapasy produktów finalnych, zlokalizowane w magazynach produktów finalnych [10, s. 114].

Rozważania ograniczymy do zapasów materiałów podstawowych. Ich poziom w magazynie waha się w czasie, w zależności od wielkości dopływów materiałów i odpływów (przesyłanie do produkcji). Dopływy zależą przede wszystkim od liczby dostarczonych materiałów i odstępu czasu między kolejnymi dostawami, odpływy natomiast wyznacza wielkość produkcyjnego zapotrzebowania na materiały, zgłaszanego przez zakłady i wydziały produkcyjne. Zapotrzebowanie to najczęściej przyjmuje formę rozkładu prawdopodobieństwa. Prawdopodobieństwo odzwierciedla niepewność w opisanu przyszłego produkcyjnego zapotrzebowania na materiały. Przyjmujemy, że zapotrzebowanie produkcyjne na różnego rodzaju materiały podstawowe jest wzajemnie niezależne. Jeśli bowiem w praktyce przemysłowej to założenie nie jest ściśle spełnione, to jest ono jednak pewnym przybliżeniem, które wykorzystuje się w modelowaniu zarządzania zapasami [8, s. 846].

W organizacji gospodarczej zarządzanie zapasami materiałów podstawowych jest odzwierciedleniem wielu, nieraz sprzecznych tendencji. Na utrzymanie w pewnych przypadkach niskiego, w innych zaś wysokiego poziomu zapasów wpływają bowiem grupy różnorodnych czynników (m.in. technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych). Wysoki poziom



zapasów składowanych materiałów oznacza wysokie koszty ich magazynowania, zapasy bowiem zamrażają środki obrotowe, które mogłyby być efektywnie wykorzystane na inne cele, wymagają nakładów na układanie i konserwację, na dodatkową powierzchnię magazynową, mogą utrudniać pracę w magazynie i obniżać jej efektywność itd. Zbyt niski zaś stan zapasów materiałów w magazynie także powoduje straty i wystąpienie niezaspokojonego produkcyjnego zapotrzebowania na materiały w zakładach lub wydziałach produkcyjnych. Taka sytuacja w działalności gospodarczej nie zapewnia ciągłości produkcji, pojawiają się przestoje, zmniejsza się wielkość produkcji, maleje przychód ze sprzedaży, a także akumulacja finansowa i zysk organizacji. Straty z powodu zbyt niskiego poziomu zapasów mogą być poważne. Organizacja ponosi dodatkowe koszty zarówno na skutek przechowywania zbyt dużych, jak i zbyt małych zapasów materiałów podstawowych. Ich stan powinien zatem być utrzymywany na ściśle określonym poziomie, a za podstawowe kryterium regulujące i optymalizujące ten poziom w skali organizacji gospodarczej należy przyjąć koszty z nimi związane, a właściwie minimalizację wartości oczekiwanej średniego łącznego kosztu zamówienia, magazynowania i kosztu o charakterze strat wynikających z niezaspokojonego produkcyjnego zapotrzebowania na materiały, z powodu braku odpowiednich ich zapasów w danym okresie. Te składowe kosztów powinny wskazać główne wielkości (zmienne decyzyjne), za pomocą których będzie można optymalnie zarządzać zapasami materiałów podstawowych. W praktyce gospodarczej oszacowanie kosztów zamówienia i magazynowania materiałów oraz ewentualnych strat z powodu braku odpowiednich zapasów jest trudne, trzeba bowiem znać przybliżone i realne oceny kosztów [8, s. 848].

Istotnym zagadnieniem jest więc przedstawienie probabilistycznego modelu zarządzania zapasami materiałów, w którym skoncentruje się uwagę na konstrukcji kryterium optymalizacji (funkcji celu), mającym podstawowe znaczenie przy ilościowym analizowaniu zagadnienia zapasów i wypracowaniu optymalnej strategii zarządzania zapasami materiałów w organizacji gospodarczej w warunkach seryjnej produkcji.

### **Budowa funkcji kryterium modelu zarządzania zapasami**

W budowie funkcji kryterium probabilistycznego modelu zapasów przyjmujemy następujące oznaczenia:

- $D$  – średnie produkcyjne zapotrzebowanie na dany rodzaj materiału w rozpatrywanym okresie (np. zapotrzebowanie średnioroczne)
- $Z$  – wielkość zamówienia na dany rodzaj materiału
- $D/Z$  – średnia liczba zamówień danego rodzaju materiału w rozważanym okresie (np. roku)
- $R$  – wielkość zapasu danego rodzaju materiału, przy którym składamy zamówienie
- $K$  – koszty stałe zamówienia
- $h$  – jednostkowy koszt magazynowania materiału
- $P$  – jednostkowy koszt o charakterze strat w przypadku braku odpowiedniego zapasu danego rodzaju materiału w magazynie
- $L$  – okres dostawy (czas opóźnienia dostawy, czyli czas realizacji zamówienia)
- $v$  – wielkość produkcyjnego zapotrzebowania na dany rodzaj materiału w okresie dostawy
- $E(v)$  – wartość oczekiwana produkcyjnego zapotrzebowania na dany rodzaj materiału w okresie dostawy
- $g(v)$  – rozkład prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego na dany rodzaj materiału w okresie dostawy (funkcja gęstości prawdopodobieństwa zmiennej losowej)
- $b$  – średni poziom brakujących zapasów danego rodzaju materiału w okresie dostawy
- $B$  – średni poziom brakujących zapasów danego rodzaju materiału w rozważanym okresie
- $E(B)$  – wartość oczekiwania średniego poziomu brakujących zapasów danego rodzaju materiału w rozważanym okresie



- $A$  – górna granica przedziału określoności rozkładu równomiernego, za którego pomocą opisze się zapotrzebowanie produkcyjne na dany rodzaj materiału podstawowego  
 $E$  – operator wartości oczekiwanej  
 $F(Z, R)$  – funkcja kryterium optymalizacji modelu zapasów podstawowych materiałów o zmiennych decyzyjnych  $Z$  i  $R$

Rozpatrzmy następującą sytuację: w magazynie podstawowych materiałów pewnej organizacji gospodarczej na bieżąco dokonuje się przeglądów stanu zapasów. Rozważania będą dotyczyły jednego rodzaju materiału podstawowego w nieograniczonym czasie. Kształtowanie się stanu zapasów danego rodzaju materiału podstawowego w magazynie zależy głównie od wielkości zamówienia  $Z$ , wielkości zapasu  $R$  i wielkości produkcyjnego zapotrzebowania  $v$  w okresie dostawy  $L$  (ryc. 1). Cykl dostawy materiału to czas między dwiema kolejnymi dostawami, a okres dostawy jest czasem opóźnienia dostawy, tzn. czasem, jaki upływa od złożenia zamówienia do jego realizacji. Jeśli w budowie modelu probabilistycznego okres dostawy jest zmienną losową i jako funkcję kryterium zastosuje się funkcję kosztów, to wystarczy znać rozkład prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego  $g(v)$  na dany rodzaj materiału w okresie dostawy  $L$ , a nie w cyklu dostawy. Przyjmujemy, że taki rozkład prawdopodobieństwa zmiennej losowej  $v$  jest nam znany. Możemy zatem podjąć próbę budowy probabilistycznego modelu zarządzania zapasami materiałów podstawowych w celu określenia strategii optymalnej typu  $(R, Z)$ , tj. modelu, za którego pomocą można wyznaczyć dla danego rodzaju materiału podstawowego optymalny poziom zapasu  $R_0$ , przy którym należy złożyć zamówienie, oraz optymalną wartość tego zamówienia  $Z_0$ , przy czym określone koszty w rozważanym okresie osiągnęłyby wartość minimalną. Wyznaczanie optymalnych wielkości  $Z_0$  i  $R_0$  jest zagadnieniem optymalizacji nieliniowej funkcji kosztów z dwiema zmiennymi decyzyjnymi. Znając zatem postać rozwiązania optymalnego i mając do rozważenia jedynie dwie zmienne decyzyjne, możemy opracować zagadnienia numerycznie i zastosować skuteczną metodę iteracyjną wyznaczania optymalnych wielkości zmiennych decyzyjnych  $Z_0$  i  $R_0$  [8, 9, 10]. Takie koncepcyjne podejście do bardzo złożonego problemu budowy probabilistycznego modelu zarządzania zapasami materiałów podstawowych pozwala na prostotę i jasność rozważań, co stwarza przesłanki powszechnego, przyszłego stosowania takich modeli w praktyce gospodarczej. W optymalnych warunkach produkcyjnych poziom zapasów materiałów podstawowych, od którego następuje ich uzupełnienie, jest większy od zera oraz – w okresie dostawy – wielkość realizowanego produkcyjnego zapotrzebowania nie jest większa od wielkości zamówienia, tzn.  $v \leq Z$ . Wszystkie wyszczególnione założenia idealizują rzeczywiste sytuacje w praktyce gospodarczej; są w większym lub mniejszym stopniu ich przybliżeniem. Niektóre założenia przyjęto przede wszystkim po to, aby tok rozważań był bardziej przejrzysty i by jednocześnie uprościć konieczne operacje matematyczne [2, 7, 14].

Zanim matematycznie sformułujemy funkcję kryterium optymalizacji (oczekiwanego średniego kosztu w danym okresie), zauważmy, że bezpośrednio przed nadejściem zamówienia uzupełniającego zapasy (ryc. 1), tj. w końcu cyklu dostawy, oczekiwany poziom zapasów danego rodzaju materiału w magazynie wynosi  $R - E(v)$ , natomiast po zrealizowaniu zamówienia (kiedy poziom zapasów zwiększa się o  $Z$ ), tj. na początku cyklu dostawy, równa się  $Z + R - E(v)$ . Oczekiwany zatem średni poziom zapasów materiału, gdy zapotrzebowanie produkcyjne w okresie dostawy nie przekracza wielkości zapasu bezpiecznego, tj. gdy  $v \leq R$  (całe produkcyjne zapotrzebowanie jest zaspokajane), wyznaczmy następująco:

$$\frac{[Z + R - E(v)] + [R - E(v)]}{2} = \left[ \frac{Z}{2} + R - E(v) \right] > 0 \quad (1)$$

Jeśli realizacja zapotrzebowania produkcyjnego w okresie dostawy jest większa od wielkości zapasu bezpiecznego, tzn. gdy  $v > R$  (występuje zjawisko niezaspokojenia pełnego zapotrzebowania produkcyjnego), oczekiwany w danym okresie średni poziom brakujących zapasów danego rodzaju materiału określi się wzorem:

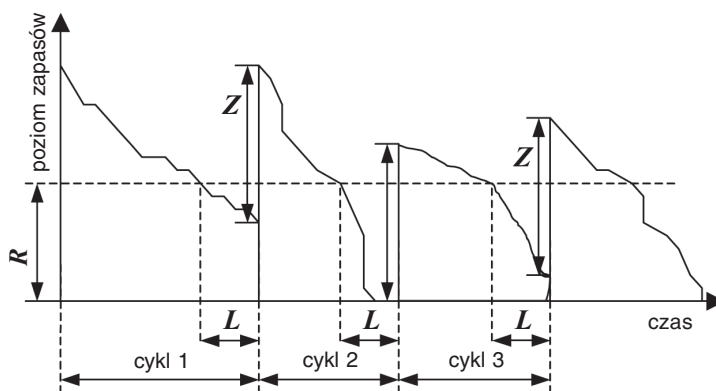
$$E(B) = \frac{D}{Z} b \quad (2)$$

gdzie średni poziom w okresie dostawy wynosi:

$$b = \int_R^{\infty} (v - R) g(v) dv \quad (3)$$

Mając wyznaczone odpowiednie poziomy zapasów danego rodzaju materiału, możemy określić odpowiadające im koszty, mnożąc wyrażenia (1) i (2) przez odpowiednie koszty jednostkowe  $h$  i  $p$  (dotyczy to jedynie tych składników kosztu łącznego, które zależą od wielkości zapasów) [1, 5, 13]. Następnie można przystąpić do matematycznego wyrażenia funkcji kryterium.

Ryc. 1. Zmiana poziomu zapasów materiałów w magazynie



$Z$  – wielkość zamówienia danego rodzaju materiału,  $R$  – wielkość zapasu danego rodzaju materiału (zmienna),  $L$  – okres dostawy (stały).

Źródło: opracowanie własne

Za funkcję kryterium optymalizacji w modelu zarządzania zapasami przyjmujemy, jak ustalono wyżej, minimalizację oczekiwanego średniego kosztu (będącego sumą kosztów zamówienia i magazynowania oraz kosztu o charakterze strat wynikających z braku utrzymania odpowiednich zapasów) w danym okresie. Postać matematyczna funkcji tak sformułowanego kryterium optymalizacji jest następująca:

$$E[F(Z, R)] = K \frac{D}{Z} + h \left[ \frac{Z}{2} + R - E(v) \right] + p \frac{D}{Z} b \rightarrow \min \quad (4)$$

W tym równaniu pierwszy składnik sumy to średni stały koszt zamówienia, gdyż iloraz  $D/Z$  jest średnią liczbą dostaw materiału do magazynu w danym okresie; drugi składnik sumy jest oczekiwanym średnim kosztem magazynowania, składnik trzeci zaś to oczekiwany średni koszt o charakterze strat związanych z niepełnym zaspokojeniem produkcyjnego zapotrzebowania na dany rodzaj materiału, wynikającym z braku odpowiedniego zapasu w magazynie w danym

okresie. Te trzy składowe kosztów magazynowania i kosztów o charakterze strat określają wielkość dostawy  $Z$  i poziom zapasów  $R$ . Zmiana tych podstawowych wielkości w funkcji kryterium powoduje bezpośrednią zmianę relacji między kosztami magazynowania a kosztami o charakterze strat [5, 7, 10].

Funkcja kryterium (4) osiąga wartość minimalną przy optymalnych wartościach  $Z_0$  i  $R_0$ . Określmy więc wzory, z których można wyliczyć optymalne wartości  $Z_0$  i  $R_0$  [8, s. 861–876; 10, s. 117–121].

Warunkiem koniecznym, aby  $Z$  było rozwiązaniem optymalnym, jest:

$$\frac{\partial E[F(Z, R)]}{\partial Z} = 0 \quad (5)$$

a warunkiem koniecznym, żeby  $R$  było rozwiązaniem optymalnym, jest:

$$\frac{\partial E[F(Z, R)]}{\partial R} = 0 \quad (6)$$

Optymalne wartości  $Z_0$  i  $R_0$  wyznaczmy, określając najpierw pochodne cząstkowe funkcji kryterium  $E[F(Z, R)]$  względem  $Z$  i  $R$ , a następnie przyrównując te pochodne do zera i rozwiązując otrzymane równania odpowiednio względem  $Z$  i  $R$ .

Pochodna cząstkowa funkcji kryterium względem wielkości  $Z$  wynosi:

$$\frac{\partial E[F(Z, R)]}{\partial Z} = -\frac{KD}{Z^2} + \frac{h}{2} - \frac{pDb}{Z^2} = 0 \quad (7)$$

Optymalną wielkość zamówienia  $Z_0$  określimy zatem ze wzoru:

$$Z_0 = \sqrt{\frac{2D(K + pb)}{h}} \quad (8)$$

Z kolei pochodna cząstkowa funkcji kryterium względem  $R$  wynosi:

$$\frac{\partial E[F(Z, R)]}{\partial R} = h - \frac{pD}{Z} \int_R^{\infty} g(v) dv = 0 \quad (9)$$

A zatem optymalną wielkość zapasów  $R_0$  można wyliczyć niebezpośrednio z następującego wyrażenia:

$$\int_{R_0}^{\infty} g(v) dv = \frac{hZ_0}{pD} \quad (10)$$

Jak wynika ze wzoru (8), optymalna wartość zamówień  $Z_0$  jest zależna od optymalnej wartości poziomu zapasu  $R_0$  ( $b$ , jest bowiem funkcją  $R$ ). Należy pamiętać, że dla danego rodzaju materiału wielkości zamówienia (dostawy)  $Z$  i poziomu zapasu  $R$  są optymalne, jeżeli spełniają równocześnie zależności (8) i (10).

### Algorytm wyznaczania optymalnych wielkości $Z_0$ i $R_0$

Ponieważ nie jest możliwe przedstawienie analitycznych formuł bezpośredniego określania optymalnych wartości zamówienia  $Z_0$  i poziomu zapasu  $R_0$  dla danego rodzaju materiału, przedstawimy iteracyjny sposób rozwiązania równań (8) i (10). Poczynimy na wstępie pewne dodatkowe założenia, pomocne w wyznaczaniu  $Z_0$  i  $R_0$ .

Jeżeli przyjmiemy, że  $R = 0$ , to wówczas z zależności (10) mamy:

$$Z_0 = Z_w = \frac{pD}{h} \quad (11)$$

a z zależności (8) otrzymujemy:

$$Z_0 = Z_m = \sqrt{\frac{2D[K + pE(v)]}{h}} \quad (12)$$

Ponieważ z wyrażenia (3):

$$b = \int_0^{\infty} vg(v)dv = E(v) \quad (13)$$

Jeżeli  $Z_w > Z_m$ , to optymalne wielkości  $Z_0$  i  $R_0$  istnieją oraz są jednoznacznie wyznaczalne; określamy je w sposób przybliżony.

Jeżeli  $R \rightarrow \infty$ , to wówczas z równania (8) (ponieważ  $b$  ma wartość równą zero) otrzymamy:

$$Z_0 = Z_r = \sqrt{\frac{2DK}{h}} \quad (14)$$

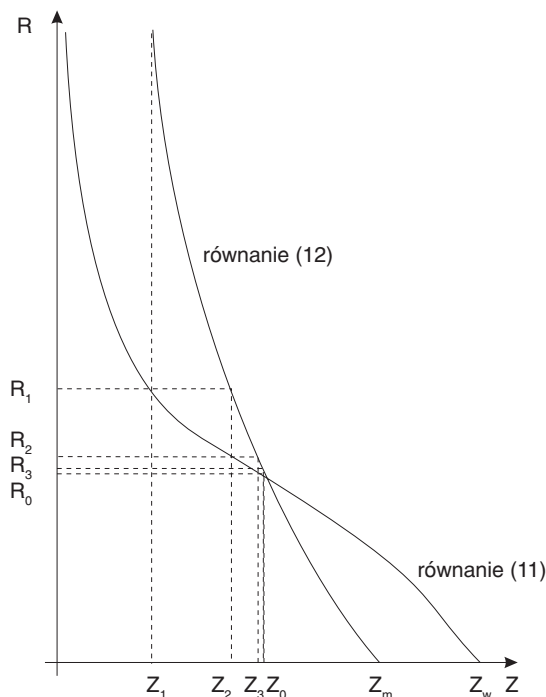
Procedura iteracyjna wyznaczania optymalnych wartości  $Z_0$  i  $R_0$  jest następująca (ryc. 2).

**Krok 1.** Jeżeli twierdzenie  $Z_w > Z_m$  jest prawdziwe, to obliczamy wstępne przybliżenie ( $Z_1$ ) optymalnej wielkości zamówienia  $Z_0$  ze wzoru (12), tj.

$$Z_1 = Z_r = \sqrt{\frac{2DK}{h}} \quad (15)$$

Następnie, korzystając ze wzoru (10), wyliczamy przybliżoną wartość poziomu zapasu  $R_1$ , podstawiając za  $Z_0$  obliczoną wartość  $Z_1$ .

Ryc. 2. Graficzna ilustracja poszukiwania optymalnych wartości  $Z_0$  i  $R_0$



**Krok 2.** Z równania (8) określamy  $Z_2$ , wykorzystując obliczoną przybliżoną wartość  $R_1$  w kroku 1. Następnie wyznaczamy  $R_2$  ze wzoru (10), podstawiając za  $Z_0$  obliczoną wartość  $Z_2$ .

**Krok 3.** Wyliczenia optymalnych wielkości  $Z_0$  i  $R_0$  prowadzimy tak długo, aż nowe rozwiązanie  $R_{i+1}$  jest w przybliżeniu równe (z przyjętą dokładnością  $\epsilon$ ) rozwiązaniu z poprzedniej iteracji  $R_i$ , tj.  $|R_{i+1} - R_i| < \epsilon$  ( $\epsilon$  jest dowolnie małą liczbą rzeczywistą, np.  $\epsilon = 0,00001$ ). Zauważmy, że właśnie w tym kroku musimy wyznaczyć taki przedział, że jeśli dwie kolejne przybliżone wartości  $R$  wpadną do tego przedziału, to uznajemy, że są w przybliżeniu takie same.

Optymalna wartość  $R_0 = \lim_{i \rightarrow \infty} R_i$  (i liczba iteracji). Jeżeli  $R_{i+1} \equiv R_i$ , to za wartość optymalną  $R_0$  przyjmujemy obliczoną wartość  $R_{i+1}$  ( $R_0 \equiv R_{i+1}$ ). Optymalną zaś wartość  $Z_0$  wyznaczymy na podstawie wartości  $R_{i+1}$ , korzystając z wyrażenia (8).

Należy zaznaczyć, że ze wzrostem liczby iteracji obliczane przybliżone wartości  $Z_i$  rosną, natomiast przybliżone wartości  $R_i$  maleją. Algorytm jest zawsze zbieżny w skończonej liczbie iteracji, gdy optymalna wartość  $R_0$  jest dodatnia. Warunkiem dostatecznym zbieżności jest spełnienie przez  $Z$  następującego wyrażenia:

$$Z_m < Z_w, \text{ czyli } \sqrt{\frac{2D[K + pE(v)]}{h}} < \frac{pD}{h} \quad (16)$$

Z takim właśnie przypadkiem mamy do czynienia w organizacji gospodarczej, w której podstawowe materiały są magazynowane. Wartości poziomu zapasów tych materiałów są w zasadzie dodatnie ( $R \geq 0$ ) [4, 9, 13].

W praktyce obliczanie metodą iteracyjną optymalnych wartości  $Z_0$  i  $R_0$  ( $R_0 = \lim_{i \rightarrow \infty} R_i$ ) dla wielu różnych grup asortymentów podstawowych jest uciążliwe i żmudne. Z tych właśnie względów w obliczeniach matematycznego modelu zarządzania zapasami materiałów podstawowych jest wskazane wykorzystywanie techniki komputerowej. W związku z tym opracowano schemat blokowy obliczania metodą iteracyjną wartości zamówienia  $Z_0$  materiału podstawowego i poziomu jego zapasów  $R_0$  w magazynie.

### Poszukiwanie rozwiązań szczególnych bezpośredniego określania optymalnych wielkości $R_0$ i $Z_0$ w modelu zapasów

Z głębszej analizy określonych formuł wyznaczania wielkości optymalnych w probabilistycznym modelu zarządzania zapasami i rozkładów prawdopodobieństwa wynika, że w przypadku aproksymacji rozkładu prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego ( $v$ ) na dany rodzaj materiału do rozkładu równomiernego w przedziale  $(0, A)$ , dla którego funkcja gęstości  $g(v)$  prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego jest określona wzorem:

$$g(v) = \begin{cases} 0, & \text{gdy } v \notin ]0, A[ \\ \frac{1}{A}, & \text{gdy } v \in ]0, A[ \end{cases} \quad (17)$$

wówczas układ równań (8) i (10) względem ( $R_0$ ) i ( $Z_0$ ) można rozwiązać bezpośrednio (nie iteracyjnie), czyli określić optymalne wielkości zapasów ( $R_0$ ) i zamówienia materiałów ( $Z_0$ ) z następujących formuł matematycznych:

$$R_0 = A \left[ 1 - p^{-1} \sqrt{\frac{2Kh}{D - Ah}} \right] \quad (18)$$

$$Z_0 = D \sqrt{\frac{2K}{h(D - Ah)}} \quad (19)$$

Wyprowadzenie wzorów (18) i (19) opiera się na tym, że przy opisanu prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego na dany rodzaj materiału za pomocą rozkładu równomiernego, całka występująca we wzorze (10) daje się wyrazić za pomocą funkcji elementarnych.

Odkryte prostsze rozwiązanie probabilistycznego modelu zapasów z wykorzystaniem wyżej wyznaczonych formuł matematycznych stanowi przypadek szczególny (wyjątek) od rozwiązania ogólnego modelu zapasów, w przypadku opisanego prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego na dany rodzaj materiału za pomocą równomiernego rozkładu, co jest charakterystyczne dla produkcji seryjnej i masowej.

Oczywiście, w ogólnym przypadku takie uproszczenie w wyznaczeniu optymalnych wielkości ( $R_0$ ) i ( $Z_0$ ) jest niemożliwe i trzeba go poszukiwać w procesie iteracyjnym.

### Sformułowanie optymalnej strategii

Optymalną strategię zarządzania zapasami materiałów w warunkach produkcji seryjnej w skali organizacji gospodarczej można sformułować następująco:

Jeśli poziom zapasu danego rodzaju materiału w magazynie osiągnie wartość optymalną ( $R_0$ ), wówczas należy złożyć zamówienie równe optymalnej wartości ( $Z_0$ ), aby utrzymać łączne średnie koszty związane z zapasami w danym okresie na minimalnym poziomie.

Nasuwa się pytanie, czy rzeczywiście probabilistyczny model zarządzania zapasami, a właściwie będące jego rozwiązaniem optymalne wielkości  $R_0$  i  $Z_0$ , może stanowić w praktyce gospodarczej udoskonalenie funkcjonującego systemu zarządzania (podejmowania decyzji kierowniczych) odnośnie do zapasów materiałów podstawowych. Odpowiedź twierdząca padnie w przypadku stabilnej produkcji seryjnej i masowej, kiedy można dosyć wiernie oszacować wiele parametrów technicznych i ekonomicznych oraz rozkład prawdopodobieństwa zapotrzebowania produkcyjnego na dany rodzaj materiału w okresie dostawy. W takich warunkach skonstruowany model zapasów może stanowić podstawę wyznaczania optymalnej strategii typu ( $R, Z$ ) zarządzania zapasami materiałów przy prawidłowym wyważeniu korzyści płynących z niskich składników poszczególnych kosztów. Zatem opracowana zgodnie z modelem optymalna strategia typu ( $R, Z$ ) zarządzania zapasami materiałów podstawowych przy minimalizacji średnich kosztów zapewni ciągłość technologicznego procesu produkcji, gdyż niezbędne rodzaje materiałów podstawowych będą do dyspozycji wtedy, kiedy są potrzebne. Na tym właśnie polega istota koncepcji doskonalenia funkcjonującego obecnie w organizacjach gospodarczych systemu zarządzania zapasami podstawowych materiałów. Zaprezentowany probabilistyczny model zapasów ma przede wszystkim wartość metodologiczną, wskazuje bowiem metodę postępowania w celu wypracowania – w konkretnych warunkach praktyki organizacji gospodarczych – optymalnej strategii zarządzania zapasami podstawowych materiałów w warunkach seryjnej i wieloasortymentowej produkcji jako narzędzia podnoszenia konkurencyjności w integrującym się i globalizującym świecie.

### Literatura

1. Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe”, seria II, nr 152, AE, Poznań 2001.
2. Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze”, Kraków 2003.

3. Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Kantor Wydawniczy „Zakamycze”, Kraków 2003.
4. Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa 2002.
5. Fijałkowski J., *Technologia magazynowania*, PW, Warszawa 1995.
6. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltex, Warszawa 2001.
7. Grudzewski W. (red.), *Badania operacyjne w organizacji i zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1985.
8. Wagner H. M., *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 1980.
9. Żukowski P., *Concept of the Optimal Strategy of Material Reserves Management on the Base of Probabilistic Model in the Industrial Company* (in) *Manufacturing Engineering, 2000 and Beyond*, University of Connecticut, Con., Storrs 1996.
10. Żukowski P., *Kierowanie przedsiębiorstwem przemysłowym przy produkcji seryjnej (na przykładzie przemysłu meblarskiego)*, PWN, Warszawa 1989.
11. Żukowski P., *Nowoczesne zarządzanie organizacją*, WSZiA, Opole 2001.
12. Żukowski P., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2004.
13. Żukowski P., *Podstawy zarządzania organizacją*, WSZiA, Opole 2003.
14. Żukowski P., *Zasadnicze problemy współczesnej techniki*, t. 1, *Zagadnienia podstawowe*, AR, Szczecin 1994.

## **Innovational Strategy of Reserves Management as the Instrument of Increasing the Competitiveness of Business Organizations**

In the paper the design of the probabilistic model of reserves is discussed. The objective is the elaboration of the innovation optimal strategy of the management of reserves of the based materials in a manufacturing company. The author discusses the kind of a probabilistic model of reserves aiming at the elaboration of the best management of primary material in the manufacturing company. The probabilistic model of reserves allows to form the innovation optimal strategy of the (R, Z) type of the primary materials management due to the profits coming from low cost components in working and furniture manufacturing company.



## **Innowacja jako narzędzie przedsiębiorczości małej firmy na przykładzie usług motoryzacyjnych**

Zjawisko innowacji wiąże się z pojęciem zmiany tworzącej dla każdego przedsiębiorstwa i jego klientów nową wartość. Powoduje ona wzrost konkurencyjności firmy na rynku. Zmiana ta może być postrzegana w dwojaki sposób: z jednej strony jako wynik określonych działań, a z drugiej strony jako proces obejmujący materializację pomysłu i jego upowszechnienie. Innowacje są skutkiem systematycznej pracy, wywołującej potrzebę kolejnych ulepszeń, zmian i budowania nowych zasobów. Drucker utożsamia innowację z przedsiębiorczością i przyznaje im wiodącą rolę w rozwoju firmy, podaje również wiele przykładów innowacji, które stały się źródłem sukcesu firmy (Drucker 1992). Innowacje powinny stać się podstawowym narzędziem przedsiębiorców, decydującym o potencjale przedsiębiorczości ich firm. Wdrażanie innowacji cechuje firmy przedsiębiorcze, które spostrzegają swoje szanse, napędzają kreatywność, oceniają i szybko wdrażają pomysły. Przedsiębiorczość zatem wiąże się z koniecznością wprowadzania innowacji w całym cyklu życia firmy.

### **Źródła inspiracji dla innowacji**

Źródła innowacji w firmach usługowych w branży usług motoryzacyjnych przedstawia ryc. 1. Głównym źródłem inspiracji jest w tym przypadku otoczenie serwisów, zarówno bliskie, jak i dalsze; innowacje mogą pochodzić również z ich wnętrza. Na innowacje w warsztatach wpływają w znacznym – wręcz globalnym stopniu – producenci samochodów i dostawcy podzespołów, producenci i dostawcy wyposażenia, narzędzi, sprzętu diagnostycznego i części zamiennych. Znaczącym źródłem pobudzania procesów innowacyjnych w serwisie samochodowym jest konkurencja w branży – warsztaty konkurencyjne. Szczególnie ważnym źródłem innowacji są odbiorcy usług motoryzacyjnych oraz użytkownicy samochodów.

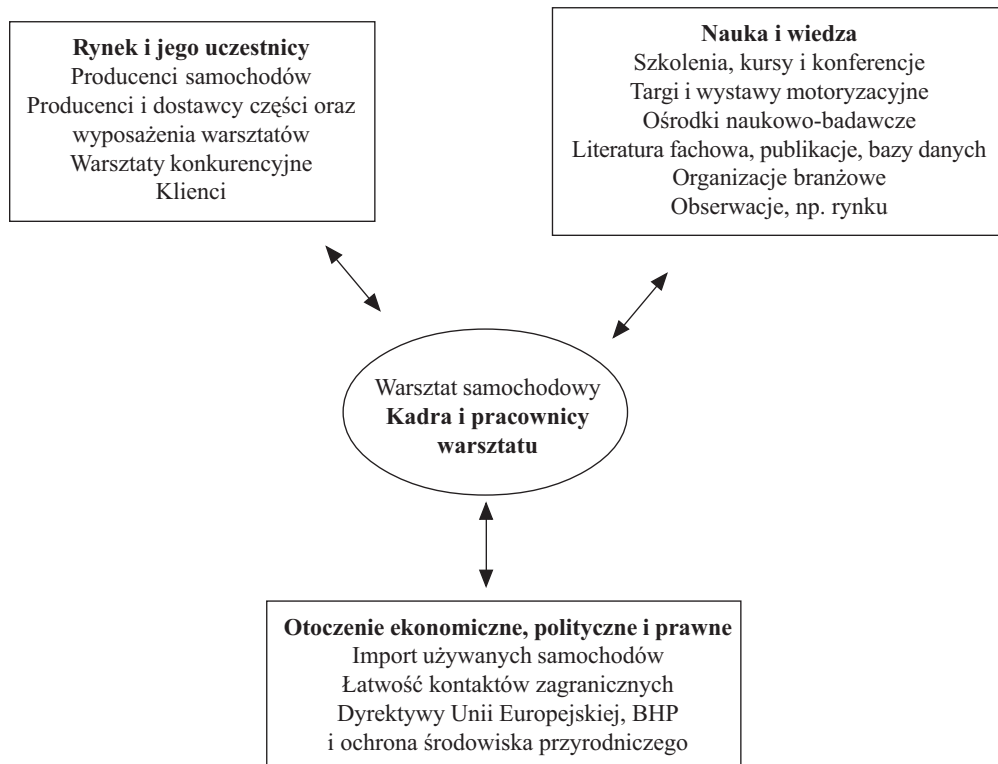
Wewnętrznym źródłem innowacji w warsztacie samochodowym są jego pracownicy i kadra. Dla kadry i pracowników serwisu samochodowego podstawowym źródłem kreowania innowacji jest wiedza – zdobywana na szkoleniach, kursach, targach i wystawach. Źródła wiedzy to prasa motoryzacyjna, raporty i opracowania ośrodków naukowo-badawczych, literatura fachowa, bazy danych oraz obserwacje rynku polskiego i zagranicznego. Wiedza przyczynia się do trwałego powiększania niematerialnych zasobów każdego warsztatu samochodowego.

Innowacje są również inspirowane uwarunkowaniami prawnymi, ekonomicznymi i politycznymi, w których działają warsztaty samochodowe. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej powstały warunki swobodnego podróżowania po krajach Unii, nawiązywania kontaktów biznesowych i przepływu informacji. Akcesja do Unii spowodowała zwiększenie importu używanych i tanich samochodów, co z kolei wpłynęło na zmianę struktury samochodowych usług naprawczych i serwisowych oraz na warunki działania zakładów usługowych. Znacznie zwiększyło się zapotrzebowanie na usługi blacharskie, naprawy mechaniczne, usługi złomowania itd.



Dyrektywy unijne dotyczące sprzedaży samochodów i części samochodowych oraz usług naprawczych wprowadziły nowe wymagania dla zakładów motoryzacyjnych na terenie Unii Europejskiej (Konieczny 2004).

Ryc. 1. Zewnętrzne i wewnętrzne źródła kreowania innowacji w warsztacie samochodowym



Źródło: opracowanie własne

Istotne znaczenie dla kreowania innowacji w warsztatach samochodowych miało przyjęcie prawa unijnego dotyczącego ochrony środowiska przyrodniczego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Różnorodność źródeł innowacji może wpływać na pomysły i kreatywność we wdrażaniu zmian w usługach motoryzacyjnych oraz w pozyskiwaniu źródeł finansowania innowacji. Takie wielowymiarowe ujęcie źródeł innowacji może sprzyjać pobudzaniu innowacji w wielu obszarach działalności usługowej w branży motoryzacyjnej.

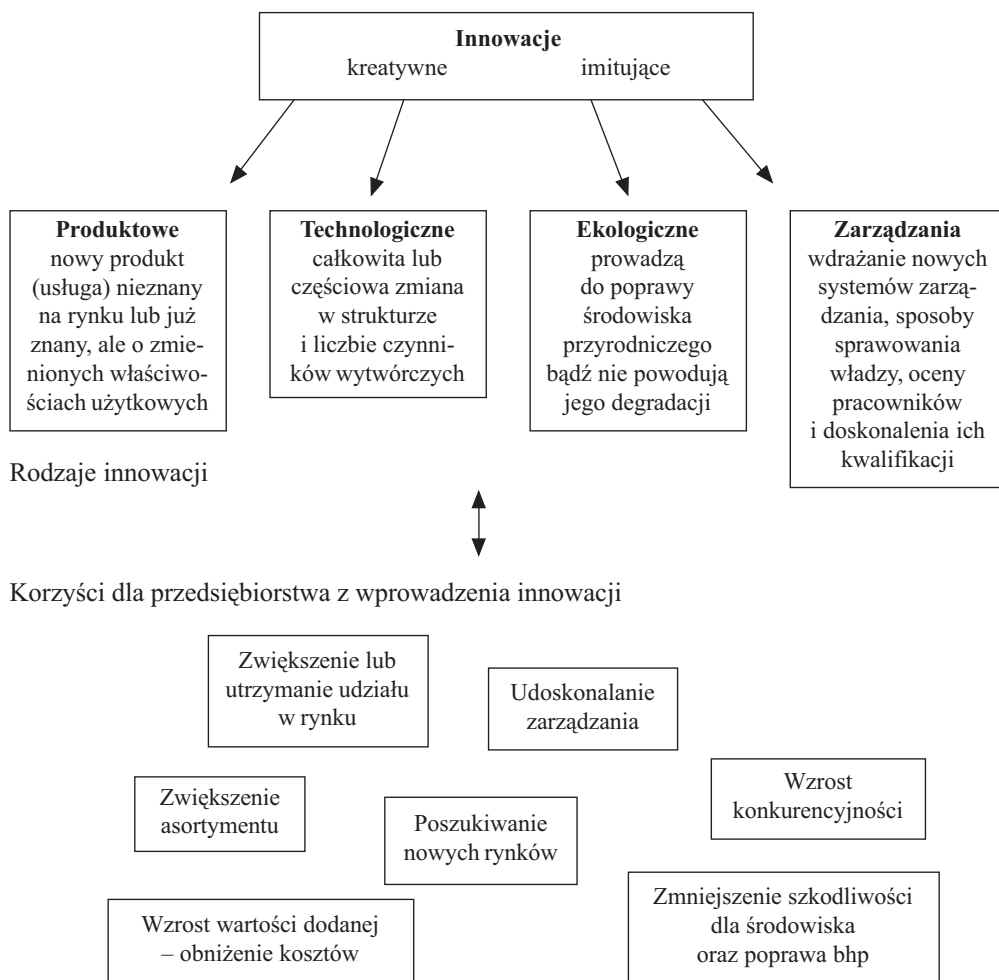
### Rodzaje innowacji w usługach motoryzacyjnych

W usługach motoryzacyjnych można wyróżnić innowacje: produktowe, technologiczne, ekologiczne i w zarządzaniu (ryc. 2). Serwisy samochodowe generują przeważnie innowacje o małej skali, polegające zwykle na zakupach wyposażenia i naśladowaniu, tzw. imitacje. Innowacje o dużej skali powstają przede wszystkim u producentów samochodów i dostawców podzespołów.

**Innowacje produktowe** mają w gospodarce rynkowej podstawowe znaczenie (Pomykański 2001). Wiąże się to z faktem, na który zwrócił uwagę J. Schumpeter, że współczesna forma konkurencji

to konkurencja z nowymi produktami, a nie tylko konkurencja cenowa (Schumpeter 1960, s. 164). Ma to szczególnie znaczenie w branży motoryzacyjnej, gdzie wprowadzanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych w samochodach implikuje innowacje w usługach motoryzacyjnych. Przykładem takich relacji może być wprowadzenie podzespołów elektronicznych w pojazdach samochodowych, które wywołało konieczność wprowadzenia nowych specjalności w usługach motoryzacyjnych. Wzrost znaczenia ekologii spowodował zmianę w konstrukcji samochodów, zmiany w przyrządach diagnostycznych, powstały nowe, specjalistyczne narzędzia oraz nowe procedury obsługowo-naprawcze. Innowacje produktowe w tej branży to przede wszystkim nowe usługi poszerzające ofertę i przynoszące korzyści zarówno serwisowi, jak i klientom. Najwięcej innowacji tego rodzaju powstaje w takich dziedzinach funkcjonowania warsztatu, jak serwis samochodu i obsługa klienta, handel oraz usługi specjalistyczne (tab. 1).

Ryc. 2. Wpływ innowacji na zmiany w przedsiębiorstwie w ujęciu rodzajowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 19; L. Białoń, *Przedsiębiorstwo* [w:] S. Marciniak (red.), *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 238.

Tab. 1. Przykłady korzyści dla sektora i klientów z wprowadzenia innowacji produktowych w niezależnych warsztatach

Innowacje produktowe		
Dziedzina	Przykłady	Korzyści dla sektora i klientów
1. Serwis, obsługa klienta, produkcja narzędzi i urządzeń warsztatowych	Obsługa nowych marek, diagnostyka komputerowa, pomoc drogowa, naprawa w miejscu awarii, bezpłatne holowanie do serwisu, montaż akcesoriów, bezpłatne mycie i czyszczenie samochodu po serwisie, biuro obsługi i poczekalnia dla klienta, rejestr historii napraw – kartoteki dla klientów, bezgotówkowe i kredytowe formy rozliczeń, bezpłatna kontrola stanu technicznego, odprowadzenie/odbiór samochodu do/z domu klienta, wypożyczenie samochodu zastępczego, kontrolne telefony do klienta po kilku dniach od naprawy, usługa „zrób sam”, specjalne warunki serwisowania, produkcja urządzeń do prostowania nadwozi samochodowych, produkcja narzędzi specjalistycznych.	Rozszerzenie asortymentu usług i zwiększenie obszaru działania warsztatu, wprowadzanie usług zaspokajających nawet najbardziej nieoczekiwane potrzeby klientów, np. udostępnienie klientowi stanowiska, narzędzi i fachowej pomocy, tak aby mógł sam wykonać obsługę lub naprawę samochodu („zrób sam”), zwalnianie klienta z konieczności zapamiętywania informacji o historii serwisowania, racjonalne zagospodarowywanie pozostałości po naprawie, niesienie wszechstronnej pomocy klientowi przy sprzedaży i zakupie samochodu, wymuszanie na konkurencji swoistego wyścigu asortymentowego w świadczeniu różnorodnych usług specjalistycznych, czego przykładem są firmy zajmujące się tuningiem lub obsługujące ogumienie, które również przechowują opony klientów.
2. Handel	Skup i sprzedaż używanych zespołów i części, pośrednictwo w sprzedaży używanych samochodów, doradztwo techniczne, bezpłatne wyceny, formalności związane z ubezpieczeniem.	
3. Usługi specjalistyczne	Obsługa i naprawa: klimatyzacji, instalacji gazowych, systemów bezpieczeństwa, układów zasilania i ogumienia, pompowanie kół azotem, przechowywanie opon klientów, mycie i konserwacja samochodu, tuning.	

Źródło: opracowanie własne

Niezależne warsztaty naprawy samochodów w latach 2001–2004 znacznie rozszerzyły zakres usług i oferty dla klienta. Do najczęściej proponowanych **innowacji w zakresie obsługi klienta** należały:

- zwiększenie liczby obsługiwanych marek samochodów;
- wprowadzenie systemów nowoczesnej diagnostyki komputerowej;
- wprowadzenie szerszego asortymentu montowanych akcesoriów bez konieczności magazynowania – zamawianie akcesoriów przez internet;
- wprowadzenie rejestru historii obsługi i naprawy samochodu;
- poszerzenie zakresu pomocy drogowej;
- wprowadzenie systemów nowoczesnej diagnostyki;
- przeprowadzanie drobnych napraw w miejscu powstania awarii;
- poprawa warunków oczekiwania na naprawę.

Niektóre z tych zmian są uznawane za standard, zwłaszcza w dużych warsztatach wielostanowiskowych i w warsztatach autoryzowanych, natomiast w małych serwisach niezależnych, które stanowią większość, zalicza się je do działań innowacyjnych, gdyż nadal wiele z nich występuje sporadycznie, np. diagnostyka komputerowa, rejestr historii napraw czy odpowiednia poczekalnia dla klientów.

Przykładem produktu spełniającego nawet najbardziej nieoczekiwane potrzeby klientów, a dotychczas występującego sporadycznie w serwisach, jest usługa „zrób sam”. Polega ona na udostępnieniu klientowi stanowiska, narzędzi i fachowej pomocy, tak aby mógł sam wykonać obsługę lub prostą naprawę w swoim samochodzie, np. wymianę oleju, klocków hamulcowych. Ma to najczęściej miejsce w niektórych firmach flotowych, w których większość prac serwisowych i drobnych napraw wykonują sami kierowcy (P. Szreter, „FlotaAutoBiznes”, 4/2004, s. 22). Usługa ta jest tańsza i klientowi (nieufnemu lub mającemu upodobania manualne) daje większe poczucie prawidłowości jej wykonania. Inną usługą wprowadzoną w ostatnich latach jest możliwość śledzenia przez klienta przebiegu prac przy samochodzie bezpośrednio albo przy użyciu kamer zamontowanych na stanowiskach. Obraz jest najczęściej odtwarzany w poczekalni dla klienta, a bardziej innowacyjne serwisy przesyłają obraz siecią internetową. Ma to umożliwić klientowi ciągłą obserwację naprawy bez względu na jego miejsce pobytu.

Oprócz działalności typowo usługowej niektóre serwisy prowadzą działalność wytwórczą, polegającą na produkowaniu narzędzi lub specjalistycznych urządzeń dla potrzeb innych warsztatów z branży. Przykładem jest warsztat Automet w Słubicach (woj. mazowieckie), który oprócz wykonywania prac typowo blacharskich produkuje urządzenia do prostowania karoserii samochodowych. Warsztaty Zespołu Szkół Samochodowych w Radomiu wytwarzają narzędzia specjalistyczne dla warsztatów naprawiających samochody. Niekiedy produkty ubocznej działalności warsztatów skutecznie konkurują zarówno ceną, jak i jakością z narzędziami firm markowych.

Innowacje w handlu polegają głównie na łączeniu usług naprawczych ze sprzedażą części i akcesoriów samochodowych, np. prowadzenie skupu i sprzedaży używanych zespołów lub części, niekiedy regenerowanych na miejscu w warsztacie. Prowadzone są również usługi pośrednictwa sprzedaży częściami samochodowymi i samochodami. Nową formą usług handlowych w warsztatach samochodowych w Polsce jest doradztwo handlowe przy sprzedaży samochodów (standard w krajach UE).

Rozszerzanie oferty usług naprawczych w warsztatach samochodowych wiąże się z dużymi nakładami finansowymi i koniecznością zatrudnienia wysoko wykwalifikowanego personelu. Koszty wprowadzania innowacji tego rodzaju ograniczają możliwości wdrożenia wielu innowacji jednocześnie, co z kolei prowadzi do specjalizacji warsztatu. Badania własne autora potwierdziły to zjawisko – ze wskazaniem najczęściej wdrażanych innowacji:

- usługi w zakresie obsługi i naprawy układów zasilania paliwem;
- usługi w instalowaniu i serwisowaniu urządzeń klimatyzacji;
- montaż instalacji gazowych;
- wymiana i konserwacja ogumienia;
- mycie i konserwacja samochodów;
- tuning.

**Innowacja technologiczna** zwykle prowadzi do innowacji produktowej (Marciniak, 1998, s. 238). W przypadku innowacji na rynku usług, a zatem i usług motoryzacyjnych, innowacja produktu i innowacja technologii łączą się i mogą być jednocześnie uznane zarówno za innowację produktową, jak i technologiczną. Innowacje technologiczne w warsztatach samochodowych przejawiają się zmianami w wyposażeniu i w procesach obsługowo-naprawczych, obniżają koszty usług i zwiększają ich efektywność. W dziedzinie wyposażenia zmiany polegają

na wprowadzaniu do serwisu nowoczesnych narzędzi i sprzętu diagnostycznego, sieci informacyjnej, urządzeń specjalistycznych oraz na tworzeniu nowych stanowisk obsługowo-naprawczych. Zmiany w wyposażeniu serwisu zarówno w dziedzinie narzędzi ręcznych i mechanicznych oraz w dziedzinie sprzętu diagnostycznego stwarzają serwisom nowe możliwości. Przysparzają korzyści ekonomicznych, ergonomicznych, technologicznych i poprawiają warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, co prowadzi do poprawy konkurencyjności serwisu na rynku. Korzyści ekonomiczne polegają na zwiększeniu wydajności pracy i zakresu usług, co rekompensuje wydatki na zakup nowoczesnych narzędzi i sprzętu. Korzyści technologiczne wpływają także na konkurencyjność, gdyż zapewniają trafną diagnozę usterek i właściwą jakość naprawy samochodu, którą jest łatwiej uzyskać za pomocą narzędzi zmechanizowanych. Efektem ergonomicznym jest to, że mimo wielokrotnie wyższej wydajności wysiłek fizyczny mechanika wykorzystującego nowoczesne narzędzia i sprzęt diagnostyczny znacznie się zmniejsza. W zamian za te korzyści mechanik samochodowy w większym stopniu niż dotychczas musi wykorzystywać wiedzę o budowie i obsłudze współczesnych samochodów.

Tab. 2. Przykłady korzyści dla sektora i klientów z wprowadzenia innowacji technologicznych w niezależnych warsztatach

Innowacje technologiczne		
Dziedzina	Przykłady	Korzyści dla sektora i klientów
1. Wyposażenie  Nowe narzędzia i sprzęt zastępują lub uzupełniają dotychczasowe.	Nowoczesne narzędzia ręczne i mechaniczne, nowoczesny sprzęt diagnostyczny, sieć informatyczna, urządzenia specjalistyczne, nowe stanowiska obsługowo-naprawcze.	Wzbogacanie asortymentu narzędzi i wymiana ich na bardziej trwałe, dokładne, skuteczne, poręczne i uniwersalne zmniejsza ryzyko zranienia mechaników (np. urządzenie niedopuszczające do rozprzestrzeniania się toksycznej mgły przy kontroli wtryskiwaczy), zastępowanie narzędzi ręcznych mechanicznymi to oszczędność czasu i wzrost wydajności pracy mechanika, profesjonalne urządzenia diagnostyczne upraszczają wyszukiwanie usterek, zmniejszają pracochłonność obsługi samochodu i warunkują rozwój warsztatu (utrzymanie się na rynku), specjalistyczny sprzęt poszerza zakres świadczonych usług, metoda wymiany zespołów skracza czas przestoju samochodu w warsztacie.
2. Procesy obsługowo-naprawcze  Określają porządek prac lub operacji wykonywanych zgodnie z wymogami technicznymi, czyli wszystko co się dzieje w warsztacie i w jakiej kolejności jest wykonywane.	Innowacje w procesach obsługi i napraw, np. będące konsekwencją udziału elektroniki i dodatkowego wyposażenia samochodu; innowacje w metodach, np. bezinwazyjne metody renowacji lakierów samochodowych, wymiany całych zespołów, mechanizacja poszczególnych czynności.	

Źródło: opracowanie własne

Do sektora warsztatów samochodowych należą też firmy wielostanowiskowe, które oprócz typowej obsługi i naprawy samochodu świadczą usługi specjalistyczne, np. naprawy ogumienia, blacharskie, lakiernicze, mycie samochodów, naprawy przekładni automatycznych. W małych warsztatach usługi specjalistyczne przesadzają o profilu działalności. Wyposażenie

warsztatów świadczących usługi specjalistyczne charakteryzuje się dużym zawansowaniem technicznym i inwestycyjnym. Innowacje w wyposażeniu umożliwiają poszerzenie asortymentu usług i poprawę ich jakości.

Procesy obsługowo-naprawcze samochodów określają porządek prac lub operacji wykonywanych zgodnie z wymogami technicznymi (inaczej mówiąc, wszystko, co się dzieje w warsztacie, czyli co i w jakiej kolejności się wykonuje). Innowacje w procesach obsługi i napraw są konsekwencją postępu w konstrukcji samochodu, dużego w nim udziału elektroniki i dodatkowego wyposażenia. Innowacje w technologiach – rozumianych jako sposoby i metody napraw – polegają na skracaniu czasu postoju samochodu w serwisie. Przykładem jest mechanizacja niektórych czynności obsługowych lub w co raz większym stopniu stosowana metoda wymiany całych zespołów. Innym przykładem innowacji jest renowacja lakierów samochodowych, którą można wykonać tradycyjnymi metodami: matowania, polerowania lub z zastosowaniem odpowiednich środków polerskich i polerowania z użyciem waty bawełnianej (Majchrzak, „Świat Motoryzacji”, 4/2005, s. 36).

Jeśli innowacja produktowa i technologiczna w oczywisty sposób prowadzi do poprawy ochrony środowiska przyrodniczego bądź nie powoduje jego degradacji, to może zostać uznana za **innowację ekologiczną**. W usługach motoryzacyjnych innowacje ekologiczne to takie, które chronią środowisko przyrodnicze przed szkodliwym wpływem pozostałości procesu obsługi bądź naprawy samochodów, minimalizują powstające odpady, np. poprzez ich utylizację. W warsztatach samochodowych powstają one m.in. w dziedzinie recyklingu i wyposażenia. W Polsce najbardziej popularna jest produktowa forma recyklingu, polegająca na skupowaniu samochodów powypadkowych, najczęściej w dobrym stanie technicznym, których sprawne technicznie elementy oraz podzespoły po demontażu i segregacji znajdują nowych nabywców. Warunkami dużej skuteczności recyklingu produktów są odpowiednia kultura techniczna i jakość demontażu złomowanych pojazdów (Chłopek, 2002, s. 146). Niektóre warsztaty stosują recykling energii, polegający na spalaniu przepracowanych olejów silnikowych i ogrzewaniu tym sposobem pomieszczeń lub magazynu. Jest to dla warsztatu bezpłatne źródło energii cieplnej pod warunkiem, że wykorzystuje się przystosowane do tego celu piece. Szczególnie dużo innowacji ekologicznych w warsztatach samochodowych powstaje w dziedzinie regeneracji używanych części lub kompletnych zespołów samochodu (Włodarczyk, Janczewski, „Przegląd Organizacji”, 1/2005, s. 23 i 24). Te części i zespoły pochodzą z odzysku, z własnego skupu lub ze specjalistycznych stacji demontażu pojazdów. Wielu użytkowników, w tym flotowych, jest zainteresowanych korzystaniem z tańszych i regenerowanych części, jeśli tylko jest to możliwe i nie pogorszy właściwości jezdnych samochodu, a zwłaszcza jego bezpieczeństwa („Flota Autobiznes”, 4/2004, s. 27). Na poprawę środowiska przyrodniczego mają również wpływ odpowiednie wyposażenie serwisu i stosowane w nim procesy obsługowo-naprawcze, np. nowoczesne kabiny lakiernicze (Majchrzak, „Świat Motoryzacji”, 3/2005, s. 36), niskociśnieniowe pistolety (Kelar, „Świat Motoryzacji”, 9/2004, s. 36), regeneratory rozpuszczalników (Majchrzak, „Świat Motoryzacji”, 6/2004, s. 46-48), myjnie do pistoletów (Majchrzak, „Świat Motoryzacji”, 12/2003, s. 28 i 29), nierozpowszechnione w serwisach lakiernictwo wodne (Kelar, „Świat Motoryzacji”, 3/2005, s. 34), stosowanie urządzeń izolujących od środowiska przyrodniczego proces wymiany płynów eksploatacyjnych i oczyszczania lub mycia części i ich zespołów. Jak wynika z badań, w warsztatach stosowane są różne metody wymiany płynów i mycia części z zastosowaniem najrozmaitszego sprzętu. Przy oczyszczaniu i myciu części nierzadko korzysta się ze środków chemicznych, które są szkodliwe dla zdrowia i środowiska, ponadto stanowią olbrzymie zagrożenie pożarowe.



Tab. 3. Przykłady korzyści dla sektora i klientów z wprowadzenia innowacji ekologicznych w niezależnych warsztatach

Innowacje ekologiczne		
Dziedzina	Przykłady	Korzyści dla sektora i klientów
1. Recykling	Regeneracja części i zespołów samochodu, wykorzystanie do ogrzewania warsztatu zużytych olejów mineralnych.	Wtórne przetwarzanie zespołów lub części (recykling) jako działalność uboczną lub specjalizacja warsztatu, odzyskiwanie i regenerowanie części obniżające ceny usług, skracanie czasu usługi, wskazywanie konieczności przestrzegania zasad ochrony środowiska przyrodniczego przy projektowaniu technologii obsługi i napraw, zachęcanie producentów w branży do wprowadzania technologii i produktów poprawiających stan środowiska przyrodniczego bądź niepowodujących jego dalszej degradacji.
2. Wyposażenie i procesy	Nowoczesne lakiernictwo, wymiana części i zespołów wtedy, gdy to jest naprawdę konieczne, a nie dlatego, że tak przewiduje plan serwisowania, urządzenia izolujące od środowiska przyrodniczego proces wymiany płynów eksploatacyjnych, np.: wymiana oleju lub płynu chłodzącego zachowująca obieg zamknięty zarówno płynu usuwanego, jak i nowego, urządzenia do mycia części w obiegu zamkniętym, używanie środków o małej szkodliwości dla środowiska, np. przy myciu, klejeniu.	

Źródło: opracowanie własne

Niektórzy producenci ustalają plany serwisowania samochodów niejako „na wyrost”, przezornie skracając resursy obsługowe, co również nie sprzyja ochronie środowiska. Klasycznym przykładem tego są zbyt częste wymiany świec zapłonowych, zalecane w niektórych instrukcjach obsługi, chociaż powszechnie wiadomo, że obecnie produkowane świece zapłonowe mają dużą trwałość i mechanik z łatwością dokona oceny stanu technicznego. Jeżeli nie ma to istotnego wpływu na bezpieczeństwo użytkowania samochodu, to warto dokonywać możliwych korekt, wykorzystując bogate doświadczenia warsztatów. Do innowacji ekologicznych należy również zaliczyć używanie przez warsztaty środków o małej szkodliwości dla środowiska przyrodniczego, takich jak kleje, środki myjące czy różnego rodzaju pasty. Powinno to zachęcić również producentów w branży do wprowadzania technologii i produktów chroniących środowisko przyrodnicze bądź niepowodujących jego dalszej degradacji.

**Innowacje w zarządzaniu i organizacji pracy** mogą dotyczyć całej firmy albo jej części. Występują one zarówno w planowaniu i organizowaniu, jak i w kierowaniu, komunikacji i kontroli. Najważniejsze obszary dla innowacji tego typu to:

- analiza otoczenia poprzez rozpoznanie uczestników rynku, segmentację klientów;
- stosowanie instrumentów tzw. marketingu mix;
- pozyskiwanie źródeł finansowania, m.in. z funduszy Unii Europejskiej;
- nowoczesne sposoby zarządzania, w tym zarządzanie wiedzą, wdrażanie clientingu;
- wykorzystanie IT w procesach zarządzania;
- stymulowanie i wykorzystywanie potencjału innowacyjnego pracowników;
- doskonalenie jakości usług poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością z grupy ISO;
- budowanie nowoczesnych struktur organizacyjnych poprzez tworzenie tzw. struktur sieciowych.

Współczesne warsztaty zmieniają sposoby komunikowania się z otoczeniem, budują trwałe relacje z klientami oraz prowadzą badania i analizy rynku. W tych działaniach uzyskują wsparcie dystrybutorów części (np. Bosch, Gutmann). Budowanie poprawnych relacji z klientami, wiązanie ich z firmą za pomocą stałych instrumentów wydziela stałą grupę klientów i jest coraz szerzej stosowane w małych firmach usługowych z branży samochodowej. Promocje i reklama w mediach, bezpłatne usługi, np. niektóre przeglądy<sup>1</sup>, czynią warsztat jeszcze bardziej widocznym w środowisku i zachęcają grupę niestałych klientów do bliższego związania się z serwisem.

Tab. 4. Przykłady wprowadzenia innowacji w zakresie organizacji i zarządzania w niezależnych warsztatach

Innowacje w zakresie organizacji i zarządzania		
Dziedzina	Przykłady	Korzyści dla sektora i klientów
1. Współpraca z otoczeniem	Tworzenie sieci i wspólnych przedsięwzięć, zmiany w zakresie organizacji i sposobu zaopatrywania w części, zmiany w sposobach komunikowania się z dostawcami i klientami, budowanie trwałych więzi z klientami, obserwacje i analiza otoczenia, np. badania rynku.	Wspólne działania podkreślają obecność firmy na rynku, ułatwiają zaopatrywanie w części i narzędzia specjalistyczne oraz pozyskiwanie środków na rozwój, szkoła pracowników i menedżerów warsztatów, podnoszą jakość usług i tym samym zwiększają konkurencyjność warsztatów; zaniechanie przez niektóre warsztaty nastawienia na przetrwanie i intuicyjnego kierowania firmą na korzyść nowoczesnych sposobów zarządzania wywołuje naśladownictwo w sektorze; wykorzystanie możliwości komputera, w tym internetu, nie tylko przyspiesza diagnozowanie samochodu i wykrywanie usterek, ale także skraca czas komunikacji warsztatu z otoczeniem, upraszcza pracochłonne czynności związane z ewidencją w firmie, prowadzenie magazynów, kartoteki klientów, rozliczanie się z klientami, urzędem skarbowym, ZUS-em i wiele innych; wprowadzanie systemów jakości, pozyskiwanie certyfikatów i ubieganie się u producentów o autoryzację zwiększa szanse i możliwości usługowe serwisów, a tym samym daje szansę na dalsze utrzymanie się warsztatu na rynku.
2. Promocja i reklama firmy	Bezpłatne przeglądy, bezpłatne holowanie, reklama firmy w środkach masowego przekazu, własna strona internetowa.	
3. Pozyskanie źródeł finansowania	Wykorzystanie środków unijnych, fundusze mikro.	
4. Sposoby zarządzania	Zarządzanie strategiczne firmą, zarządzanie przez cele.	
5. Stymulowanie i wykorzystanie potencjału innowacyjnego pracowników	Ciągłe podnoszenie kwalifikacji – kształcenie ustawiczne, szkolenia, ekwiwalentne wynagrodzenie.	
6. Technologie informatyczne	Wykorzystanie możliwości komputera we wszystkich dziedzinach funkcjonowania serwisu.	
7. Doskonalenie jakości	Certyfikaty, systemy jakości, autoryzacje producenta.	

Źródło: opracowanie własne

<sup>1</sup> Przykładem może być akcja serwisowa firmy Warsaw Truck Center, polegająca na sprawdzaniu za symboliczną złotówkę technicznego stanu pojazdu po sezonie zimowym [w:] *Kontrola za 1 zł*, „Świat Motoryzacji”, 4/2005, s. 5.



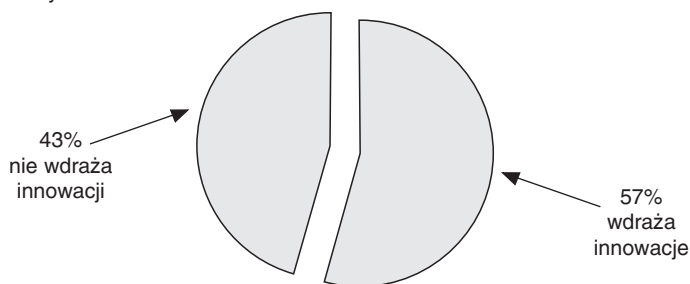
Wspólne działania z innymi firmami, także konkurencyjnymi, nie tylko podkreślają obecność warsztatu na rynku, ale ułatwiają zaopatrzenie w części i narzędzia specjalistyczne, pozyskiwanie środków finansowych na zakup wyposażenia oraz prowadzenie wspólnych szkoleń kadry i pracowników. Wprowadzone od niedawna w Unii Europejskiej i w Polsce zmiany prawne GVO (Konieczny, 2004) sprzyjają wzmocnieniu mechanizmów konsolidacji w serwisach samochodowych.

Zarówno badania własne autora, jak i badania A.R. Sklorza dotyczące scenariuszy konsolidacji („Świat Motoryzacji”, 6/2004, s. 40 i 41; 9/2004, s. 38 i 39) potwierdzają, że najbardziej korzystna dla małych firm naprawczych jest kooperacja w sieci, która przyczynia się do podnoszenia jakości usług i konkurencyjności warsztatów. W zarządzaniu firmą warsztaty coraz częściej odchodzą od intuicyjnej metody zarządzania, połączonej z tzw. dryfowaniem w kierunku opracowywania strategii firmy i wyznaczania celów marketingowych. Badania własne autora dotyczące innowacji organizacyjnych w niezależnych warsztatach samochodowych są zgodne z opiniami uczestników konferencji *Strategie innowacji* (SGH, 2003), że obecnie co trzecie małe przedsiębiorstwo w Polsce prowadzi działania stymulujące innowacyjność (ryc. 3).

Wdrażanie technologii informatycznych i wykorzystywanie możliwości komputera we wszystkich dziedzinach funkcjonowania warsztatu to również przykłady innowacji w warsztatach samochodowych. Wykorzystywanie możliwości komputera i narzędzi internetu przyspiesza diagnozowanie samochodu i wykrywanie w nim usterek, skraca czas komunikacji warsztatu z otoczeniem, upraszcza pracochłonne czynności związane z ewidencją w firmie, np. prowadzeniem magazynów, rozliczaniem się z klientami, urzędem skarbowym lub zakładem ubezpieczeń społecznych. Jeszcze w 2003 r., jak wynika z badań autora, zaledwie 40% warsztatów dysponowało komputerem, w 2004 r. komputer posiadało już około 55% badanych warsztatów. Potwierdza to również firma MotoFocus (Gołąbek, „Świat Motoryzacji”, 4/2005, s. 14). W ostatnich latach zwiększa się liczba serwisów zdobywających certyfikaty, ubiegających się o autoryzację i wdrażających systemy jakości. Autoryzacja jest przepustką do zdobywania klientów flotowych. W ich opinii oznacza ona gwarancję standardu usług, za którą odpowiedzialność ponosi częściowo także producent samochodów.

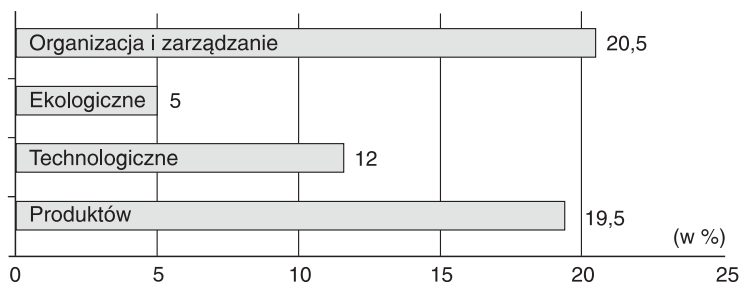
Warsztaty nieposiadające wystarczających środków na wdrażanie kosztownych innowacji technologicznych i produktowych częściej rozpoczynają wprowadzanie innowacji organizacyjnych. Potwierdza to w swoich badaniach A. Żołątkowski. W latach 2003 i 2004 serwisy motoryzacyjne wprowadziły 20,5% innowacji w zakresie organizacji i zarządzania warsztatem i 19,5% innowacji produktowych; najmniej było innowacji ekologicznych (5%).

Ryc. 3. Udział warsztatów samochodowych wdrażających innowacje w ogólnej liczbie warsztatów samochodowych



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Ryc. 4. Rodzaje innowacji wprowadzanych przez warsztaty w latach 2003 i 2004



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

### Zachowania innowacyjne – na przykładzie usługowych firm motoryzacyjnych

Usługi motoryzacyjne przeważnie są świadczone przez mikrofirmy, które cechuje niewielka liczba innowacji. Firmy te można scharakteryzować za pomocą analizy mocnych i słabych stron lub poprzez ocenę zachowań innowacyjnych. Analiza S-W przykładowej firmy usługowej z branży motoryzacyjnej została przedstawiona w tab. 5. Wynika z niej, że zaletą małych firm wprowadzających innowacje są przede wszystkim czynniki o charakterze behawioralnym, a ograniczenia procesów innowacyjnych związane są głównie z czynnikami materialnymi (Stawasz, 1999, s. 54).

Tab. 5. Mocne i słabe strony firm o małej skali w dziedzinie innowacji

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mała biurokracja, szybkie reakcje na nowe okazje, skłonność do ryzyka, elastyczność, specjalizacja</li> <li>– Proste struktury firmy, nieformalne sieci w komunikacji wewnątrz firmy i na zewnątrz</li> <li>– Kadra techniczna może z powodzeniem zajmować się kilkoma różnymi działaniami w firmie; możliwy bezpośredni nadzór menedżera nad pracownikami, w większości oparty na zaufaniu</li> <li>– Działanie w wąskich niszach rynkowych, łatwość dostosowania się do zmiennych potrzeb klientów</li> <li>– Łatwość wdrażania wszelkich zmian niewymagających nakładów finansowych, właściciele-menedżerowie są zwykle otwarci na wszelkie pomysły usprawniające działalność firm</li> <li>– Rządowe programy wspierania biznesu nakierowane są na innowacyjność małych firm, a regulacje niekiedy są w stosunku do nich stosowane mniej rygorystycznie</li> <li>– Duża atrakcyjność dla współpracy z dużymi firmami</li> <li>– Zdolność do szybkiego uczenia się i wykorzystywania wiedzy w działalności firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak formalnych umiejętności zarządzania firmą, strategia przetrwania, niewielkie potrzeby właściciela-menedżera, który nie radzi sobie z coraz bardziej złożonymi problemami firmy, zarządzanie intuicyjne</li> <li>– Niewielkie zasoby, brak czasu i wiedzy do tworzenia zewnętrznych sieci wspomagających działalność naukowo-techniczną</li> <li>– Brak wysoko wykwalifikowanych specjalistów technicznych, są zbyt kosztowni dla firmy</li> <li>– Trudności z wyjściem poza rynek lokalny</li> <li>– Trudności w dostępie do zewnętrznego kapitału na finansowanie innowacji, niewielkie zasoby firm i niska zdolność do ponoszenia kosztów ryzyka innowacji</li> <li>– Utrudniony dostęp do programów wsparcia ze względu na koszty uczestnictwa, brak wiedzy, trudności z przygotowaniem wniosków o wsparcie</li> <li>– Słaba pozycja we współpracy z dużymi firmami, niechęć do współpracy z konkurencją</li> <li>– Brak czasu na dokształcanie się, zajmowanie się wszystkimi sprawami firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Stawasz, 1999, s. 54–56.

Zachowania innowacyjne można analizować, opierając się na taksonomii Rizzoniego<sup>2</sup>, który wyodrębnia sześć rodzajów małych firm uszeregowanych według stopnia innowacyjności (od najmniej do najbardziej innowacyjnej): firmy statyczne (konserwatywne), tradycyjne, zdominowane, imitujące, oparte na technologii i oparte na nowej technologii. Uszeregowanie to Rizzoni opisał funkcją kilku charakterystycznych czynników wpływających na zachowania innowacyjne firm. Badania własne warsztatów zajmujących się obsługą i naprawą samochodów potwierdzają zgodność zachowań innowacyjnych dla pierwszych czterech stopni taksonomii Rizzoniego (tab. 6).

Tab. 6. Niektóre zachowania innowacyjne warsztatów samochodowych

Firmy	Zachowania innowacyjne	Udział w %
Imitujące	Specjalizacja, systemy jakości, nabywanie <i>know-how</i> , pozyskiwanie pracowników, skomplikowane technologie	10
Zdominowane	Specjalizacja, pozyskiwanie pracowników, współpraca sieciowa, współpraca z dużymi firmami	20
Tradycyjne	Wzbogacanie narzędzi i wyposażenia, modyfikacje w produkcji, doskonalenie procedur, sporadyczna współpraca sieciowa, innowacje pochodzą z zewnątrz, elastyczność, technologie mało intensywne kapitałowo	30
Konserwatywne	Przetrwanie, bez wzrostu, tylko zakupy niezbędnych narzędzi, drobne usprawnienia, stare i proste technologie bazujące na pracy, niskie koszty – przede wszystkim pracy, duże doświadczenie rzemieślnicze	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rizzoni, *Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy*, „International Small Business Journal”, 1991, vol. 9 [w:] E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999, s. 54–56.

### Cechy innowacyjnego serwisu motoryzacyjnego

Opierając się na prezentowanych przykładach wdrożeń innowacji, można wskazać istotne cechy innowacyjnego warsztatu naprawczego w branży samochodowej.

Warsztat innowacyjny:

- systematycznie poszerza zakres świadczonych usług i obszar swego działania;
- jest zorientowany marketingowo;
- podejmuje walkę konkurencyjną na rynku;
- stale unowocześnia asortyment usług, narzędzi i wyposażenia;
- doskonalą procesy we wszystkich obszarach działalności;
- korzysta z regenerowanych części lub sam je regeneruje;
- wykorzystuje technologie informatyczne;
- dysponuje odpowiednią strategią marketingową;
- stymuluje kreatywność pracowników w zakresie innowacji;
- doskonalą wiedzę.

<sup>2</sup> A. Rizzoni, *Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy*, „International Small Business Journal”, 1991, vol. 9. [w:] E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, UŁ, Łódź 1999, s. 54–56.

Tab. 7. Cechy innowacyjnego serwisu samochodowego

Kryteria	Cechy
Produkt	Stale poszerza zakres świadczonych usług i obszar działania firmy, tworzy lub kopiuje nowe usługi, jest zorientowany na klienta, rozwiązuje nawet jego nietypowe potrzeby, drobne usługi świadczy bezpłatnie (kontrola, diagnostyka, wy-cena, pompowanie kół itp.), wymusza na konkurencji swoisty wyścig w zakresie, ilości i jakości usług.
Technologia	Wzbogaca i unowocześnia asortyment narzędzi i wyposażenia, doskonali procesy.
Ekologia	Wykorzystuje regenerowane części i zespoły, wprowadza i stosuje środki obojętne lub łatwo przyswajalne dla środowiska.
Zarządzanie	Współpracuje z innymi, wchodzi w powiązania sieciowe, wykorzystuje zdobycze techniki informatycznej, stale podnosi poziom kwalifikacji kadry, ma wizję kierunków rozwoju, planuje działania i dysponuje odpowiednią strategią, stosuje motywacyjny system wynagradzania, premiuje kreatywność pracowników, odbywa się w nim dobra komunikacja z pracownikami.

Źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie

Na podstawie badań sektora małych zakładów naprawczych samochodów można stwierdzić, że większość z nich stara się wprowadzać innowacje. Są to innowacje produktowe, technologiczne, organizacyjne, przy czym większość wykazuje cechy innowacji ekologicznych. Takie trendy w sektorze mogą być wynikiem zarówno zmiany świadomości innowacyjnej przedsiębiorców, jak i podniesienia poziomu wiedzy. Innowacje są rozumiane jako narzędzie przedsiębiorczości i ważny element walki konkurencyjnej. Wyraźnie zaznacza się również zmiana orientacji przedsiębiorstw – na orientację marketingową – co także jest wynikiem przepływu wiedzy i wdrażania innowacji.

### Literatura

- Chłopek Z., *Ochrona środowiska naturalnego*, WKiŁ, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Gołąbek T., *Próba bilansu – rozmowa z Alfredem Franke, analitykiem rynku motoryzacyjnego*, „Świat Motoryzacji”, 4/2005, s. 14.
- Kelar Ł., *Lakiernicza rewolucja*, „Świat Motoryzacji”, 9/2004, s. 36.
- Kelar Ł., *W lakiernictwie czas ciągłych zmian*, „Świat Motoryzacji”, 3/2005, s. 34.
- Konieczny M., *100 pytań o GVO*, PIM Consulting, Warszawa 2004.
- Majchrzak M., *Od kabiny do kabiny*, „Świat Motoryzacji”, 3/2005, s. 36.
- Majchrzak M., *Postępowo w lakiernictwie*, „Świat Motoryzacji”, 12/2003, s. 28 i 29.
- Majchrzak M., *Renowacja lakierów samochodowych*, „Świat Motoryzacji”, 4/2005, s. 36.
- Majchrzak M., *W zgodzie z ekologią*, „Świat Motoryzacji”, 6/2004, s. 46–48.
- Marciniak S., (red.), *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

14. Sklorz A. R., *Nadchodzi nowa era*, „Świat Motoryzacji”, 9/2004, s. 38 i 39.
15. Sklorz A. R., *Scenariusze wydarzeń*, „Świat Motoryzacji”, 6/2004, s. 40 i 41.
16. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, UŁ, Łódź 1999.
17. *Strategie innowacji*, konferencja zorganizowana przez Katedrę Teorii i Zarządzania SGH, 4.11.2003 r., [http://akson.sgh.waw.pl/innowacje/badanie\\_wyniki.htm](http://akson.sgh.waw.pl/innowacje/badanie_wyniki.htm), 11.05.2005 r.
18. Szreter P., *Praktyki serwisowe polskiej branży flotowej*, „Flota Autobiznes”, 4/2004, s. 23 i 24.
19. Włodarczyk M., Janczewski J., *Wykorzystanie możliwości recyklingu jako działanie przedsiębiorcze w usługach motoryzacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, 1/2005, s. 23 i 24.
20. Żołnierski A., *Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw*, Warszawa 2005, [www.parp.gov.pl/pe\\_badania.php](http://www.parp.gov.pl/pe_badania.php), 7.09.2005 r.
21. Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Warszawa 2005, [www.parp.gov.pl/pe\\_badania.php](http://www.parp.gov.pl/pe_badania.php), 7.09.2005 r.

## **Automotive Services as an Exemplification of Small Company with Innovation as an Instrument of Entrepreneurship**

The article presents the subject of innovation as an instrument of entrepreneurship in small company from automotive service business. An innovation is defined as a change that creates new value for the enterprise and customers. In small automotive companies, innovations of end-product, technology, ecology and management, are included. The product innovation is connected to the technological changes, because garage service needs to buy new equipment to increase range of its service. The ecological innovation leads to better protection of the environment. The innovation in management, in all the company or its part, is the most important. It applies to planning, organization, management, control and communication. The research shows that innovations are accepted in service garage broadly. It is result of a change in entrepreneur's attitude to innovation, and of his better knowledge. The car mechanic must constantly update his knowledge or he would not be able to repair modern car. The innovation is his strong instrument of entrepreneurship and important component of the power of his competition, because he can not repair contemporary car. The innovation are his strong instrument of entrepreneurship and important component of competition.

## **Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego jako narzędzie proinnowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej**

Stosowana na całym świecie przez wiele lat polityka liberalna, na skutek swobody decydowania o wykorzystaniu zasobów środowiska przyrodniczego doprowadziła do degradacji otoczenia i wyczerpania zasobów. Nastawienie na maksymalizację zysku coraz częściej obraca się przeciwko przedsiębiorcom, którzy muszą zdać sobie sprawę ze społeczno-środowiskowych skutków swojej działalności. W ujęciu ekonomisty zanieczyszczenie środowiska stanowi rodzaj zakłócenia, dla konsumenta oznacza ubytek dobrobytu, dla producenta zaś może być przyczyną wzrostu jednostkowych kosztów produkcji (Łuszczuk 2000). W tym kontekście układ społeczeństwo – środowisko – gospodarka to nierozzerwalny układ oddziaływań (na zasadzie sprzężeń zwrotnych), które właściwie używane generują efekt synergii, a wykorzystywane niewłaściwie prowadzą do destrukcji. Bierna i zachowawcza postawa wielu polskich przedsiębiorców, którzy w strategiach swoich firm nie uwzględniają zagadnień środowiskowych, skutkuje tym, że konkurencja jest postrzegana nie jako szansa i wyzwanie, lecz jako zagrożenie. Nastawienie na przetrwanie, a nie na rozwój, naśladowanie innych na zasadzie dokładnego kroczenia „śladami wydeptanymi w śniegu”, to typowe działania przedsiębiorców, których S. Kwiatkowski (2000) zalicza do grupy *small businessu*. Przedsiębiorcy zaliczeni do tej sfery nie podejmują ekspansywnych działań, które pozwoliłyby wyprzedzić konkurentów i osiągnąć sukces. Mimo to „zadowoleni z bieżących sukcesów, zmęczeni, zabiegani, wierzą, że jakoś to będzie, że najważniejsze jest przetrwać jeszcze jeden dzień, zdobyć jeszcze jedno zamówienie, kupić taniej i sprzedać drożej (...). Czasami inwestują i cieszą się, że ich firma rośnie. I kręcą się w kółko małego przedsięwzięcia (...). I zazwyczaj tacy mali pozostają, nigdy nie zadają sobie trudu, aby zrozumieć podstawową zasadę biznesu: przeciętność oznacza powolne staczanie się po równi pochyłej, a na równi pochyłej dominującym jest ruch w dół” (Oblój 1995). W ich przypadku brak możliwości konkurowania prowadzi do utraty pozycji rynkowej, podporządkowania się dominacji silniejszych – otwartych na podejmowanie ryzyka i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Wszystko to oznacza wyeliminowanie z gry rynkowej w przyszłości, z czego znaczna część polskich przedsiębiorców wydaje się nie zdawać sobie sprawy.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, prawie 1/3 ankietowanych przedsiębiorstw traktuje problemy ekologiczne jak problemy kluczowe, a 60% określa je jako ważne. Co więcej, 70% badanych uważa, że znaczenie środowiska będzie rosło (Sroka 1998). Wymiar środowiskowy stał się jednym z trzech podstawowych wymiarów nowej strategii firm Corporate Social Responsibility, propagowanej przez Komisję Europejską i ONZ. Wymiar ten jest coraz częściej rozważany w kontekście oceny pozycji firmy na rynku, m.in. jest uwzględniany przez międzynarodowe indeksy (np. Dow Jones Sustainability Indexes)



(Lewicka-Strzańska 2004). Współczesne zarządzanie nie traktuje ochrony środowiska wyłącznie w kategorii dodatkowego kosztu; uważa ją za istotny czynnik promocji przedsiębiorstwa (Penc 1995). Według D.B. Yoffie i M. Kwaka, małe przedsiębiorstwa mogą odnosić sukcesy rynkowe, jeśli zastosują „strategię judo” polegającą na podejmowaniu inicjatywy w konfrontacji z silniejszymi konkurentami – zamiast defensywy. Pozwoli to na przynoszącą wymierne korzyści rywalizację, która jednocześnie umożliwi unikanie bezpośredniej konfrontacji nierównych sił. Szybkość działania, kreatywność i coraz to nowe umiejętności pozwolą wygrać z siłą konkurenta (Yoffie, Kwak 2002).

Wdrażanie systemowo uporządkowanego mechanizmu budowania, rozwijania i promowania wynalazczych idei, który pozwoli sprawnie i elastycznie reagować na aktualne wyzwania rynkowe (w sferze zarówno produktów i procesów, jak i aspektów organizacyjnych), jest szczególnie ważne w kontekście ekologizacji procesu zarządzania sektora MŚP. Ekologizacja polega na odmiennym niż do tej pory stylu gospodarowania. Stylu, który uwzględnia cele rozwoju zrównoważonego (ekorozwoju) na każdym etapie funkcjonowania organizacji, sprzyja ochronie środowiska przed degradacją i zapewnia wysoką jakość życia. Jak zauważa A. Chodyński (1999), ekologiczność obejmuje:

- „potrzeby klientów (w związku z podwyższeniem poziomu życia i zmian popytu, ze szczególnym uwzględnieniem ekologii),
- wymagania społeczeństw i ich rządów (w związku z wyczerpywaniem zasobów naturalnych i zanieczyszczeniem środowiska przyrodniczego),
- wymagania pracowników (w związku z zagrożeniem zdrowia i życia),
- wymagania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku (w związku z proekologiczną polityką państwa lub jako element strategii marketingowej). Ekologiczność odnosi się również do jakości wyrobów i procesów wytwarzania (...). Można przyjąć, że tworzy się nowa jakość określana jako „jakość ekologiczna”.

Jednym z elementów realizacji założeń rozwoju zrównoważonego jest wdrażanie w polskich przedsiębiorstwach systemów zarządzania środowiskowego (SZŚ). W literaturze przedmiotu pojawiają się zróżnicowane podejścia do definiowania zarządzania środowiskowego (tab. 1).

Systemy zarządzania środowiskowego można podzielić na dwie grupy. Pierwszą stanowią tzw. systemy niecertyfikowane (niesformalizowane), np. wdrożony w firmie Ekomaping: Eko-profit – system gospodarki odpadami. Te systemy, określane często jako systemy czystszej produkcji, kładą szczególny nacisk na ograniczanie powstawania zanieczyszczeń u źródła, czyli na etapie ich powstawania zarówno w procesie produkcyjnym, jak i podczas całego życia wyrobu. Pozwala to przedsiębiorstwom osiągnąć dodatkowy efekt ekonomiczny w postaci redukcji kosztów (np. poprzez zmniejszenie opłat z tytułu korzystania ze środowiska dzięki opracowaniu i wdrożeniu metod racjonalnej gospodarki surowcami). Czystsza produkcja nakłada jednak na firmy obowiązek „przedłużonej odpowiedzialności” za produkt i jego wpływ (podczas całego cyklu życia) na środowisko przyrodnicze.

Drugą grupę stanowią systemy formalne, tzw. standardowe systemy zarządzania środowiskowego, zgodne z międzynarodowymi standardami, np. ISO 14001 i EMAS.

Oto najistotniejsze cechy systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001:

- dobrowolność podejmowania decyzji o wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego w różnych typach organizacji (nie tylko w przedsiębiorstwach) i zintegrowanie go z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem (Mikuła 2000);
- wymaganie dążenia do ciągłej poprawy (analizując czynniki, m.in. ekonomiczne, ekologiczne, społeczne, prawne itp., organizacja sama określa obszary, w których będzie się doskonalić), zgodnie z ideą cyklu Deminga;



- zobowiązanie do zaangażowania pracowników we wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego na wszystkich szczeblach organizacji (z uwzględnieniem szczególnej roli naczelnego kierownictwa);
- zobowiązanie do sformułowania polityki środowiskowej, celów i programu działania;
- uwypuklenie szczególnej roli wewnętrznego systemu kontroli w celu osiągnięcia założonych celów;
- zobowiązanie organizacji do spełniania wymogów prawnych dotyczących ochrony środowiska.

Tab. 1. Interpretacje definicji zarządzania środowiskowego według wybranych autorów

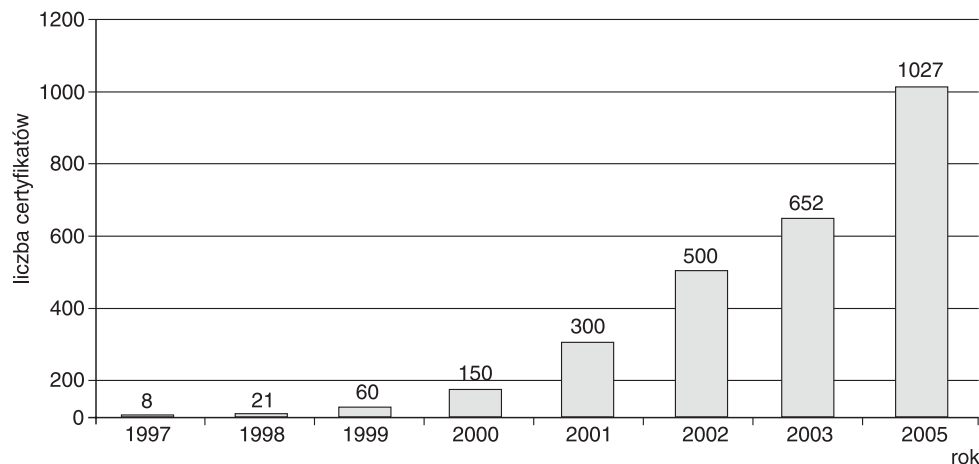
Według B. Poskrobki	Zarządzanie środowiskowe zawiera aspekty ogólnej funkcji zarządzania, obejmujące opracowanie, wdrożenie i realizację polityki i celów środowiskowych każdej organizacji. B. Poskrobko zwraca uwagę, że zarządzanie środowiskowe jest znormalizowane i związane jedynie z jednostkami organizacyjnymi. Fakt ten jest szczególnie istotny w konfrontacji pojęcia zarządzania środowiskowego z pojęciem szerszym, jakim jest zarządzanie środowiskiem, gdzie obiektem zainteresowania jest triada: środowisko – społeczeństwo – gospodarka (Poskrobko 1999, 2003).
Według M. Burchard-Dziubińskiej	Zarządzanie środowiskowe to potencjał wiedzy, umiejętności i technik zarządzania przedsiębiorstwem, które pozwalają na uzyskanie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji dóbr i usług oraz minimalne obciążenie środowiska przyrodniczego (Burchard-Dziubińska 2000).
Według P. Grudowskiego	Zarządzanie środowiskowe to wszelkie działania przedsiębiorstwa, które mają lub w przyszłości mogą mieć wpływ na środowisko. Działania te mają na celu tworzenie takich uwarunkowań działania przedsiębiorstwa, by mogło ono ustawnie i permanentnie zmniejszać negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze, w którym funkcjonuje (Gradowski 2003).
Według normy ISO 14001:1996	System zarządzania środowiskowego – część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i środki potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymania polityki środowiskowej.
Według normy ISO 14001:2004	System zarządzania środowiskowego – część systemu zarządzania organizacji wykorzystana do ustanowienia i wdrożenia polityki środowiskowej oraz do zarządzania aspektami środowiskowymi.

Źródło: opracowanie własne

Posiadanie certyfikatu zgodności z ISO 14001 nie oznacza, że organizacja oddziałuje na środowisko w znikomym stopniu. Bardzo często jej oddziaływanie jest duże. Certyfikat jest potwierdzeniem zidentyfikowania problemów (aspektów środowiskowych) związanych z szeroko rozumianą działalnością organizacji i jej skutkami, co przekłada się na przygotowanie programu ograniczenia oddziaływania na środowisko i ciągłego doskonalenia, szczególnie pod względem przestrzegania przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska.

Liczba krajowych firm, które wprowadzają systemy zarządzania środowiskowego, rośnie z roku na rok (ryc. 1).

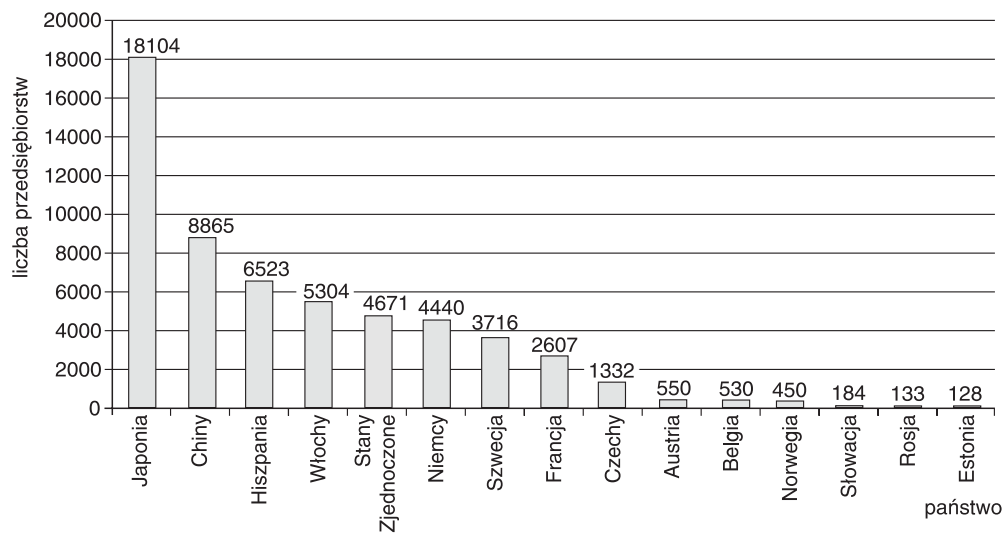
Ryc. 1. Liczba certyfikatów ISO 14001 przyznanych w Polsce w latach 1997–2005



Źródło: na podstawie [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl)

W 1999 r. takich przedsiębiorstw było zaledwie 30, w 2002 r. już 400, w lutym 2004 r. – około 670 (Pochyluk, 2004). 8.10.2005 r. orientacyjna liczba organizacji posiadających certyfikat zgodności z normą ISO 14001 wynosiła w Polsce 1027<sup>1</sup>. Liczba przedsiębiorstw posiadających certyfikat zgodności z normą ISO 14001 na świecie na końcu 2003 r. przekroczyła 61 tys., a w kwietniu 2005 r. – 88 800<sup>2</sup> (ryc. 2).

Ryc. 2. Liczba certyfikatów zgodności z ISO 14001 w wybranych krajach (kwiecień 2005 r.)



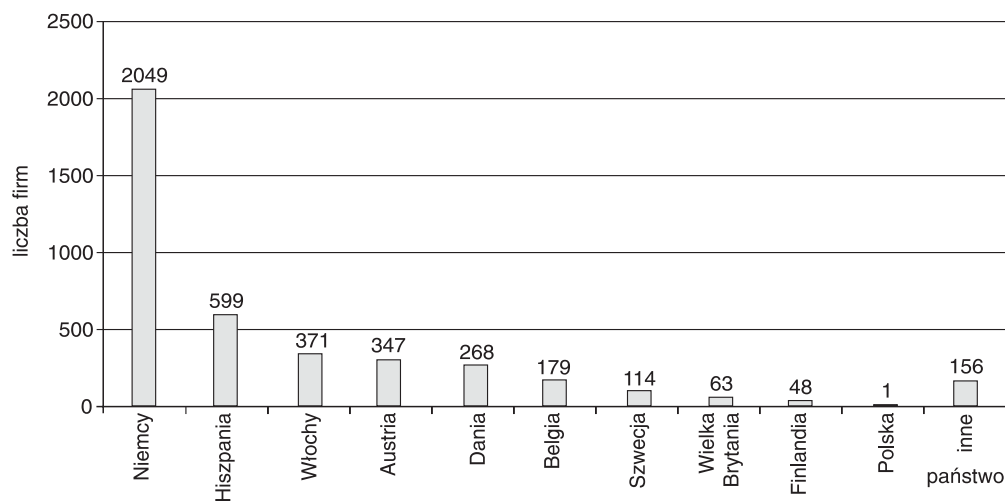
Źródło: opracowanie na podstawie: <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>, 9.10.2005 r.

<sup>1</sup> [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl)

<sup>2</sup> <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.

Rejestr organizacji spełniających wymogi europejskiego systemu ek zarządzania i audytu EMAS w kwietniu 2005 r. zawierał 4195 przedsiębiorstw<sup>3</sup> (ryc. 3). Należy pamiętać, że dane o liczbie certyfikatów zgodności z ISO 14001 (liczba certyfikacji według ISO 14001 i zatwierdzeń według EMAS w wybranych krajach), wydanych zarówno w Polsce, jak i na świecie, mają charakter szacunkowy. Liczba ta nie jest dokładnie kontrolowana, gdyż nie istnieje żaden formalny mechanizm przekazywania informacji o uzyskanych certyfikatach.

Ryc. 3. Liczba firm w wybranych krajach Unii Europejskiej zarejestrowanych w systemie EMAS



Źródło: opracowanie na podstawie: <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.

6.10.2005 r. Elektrownia Opolo SA<sup>4</sup> jako pierwsza firma w Polsce uzyskała wpis do wojewódzkiego rejestru organizacji spełniających wymogi europejskiego systemu ek zarządzania i audytu EMAS. W związku z tym uzyskała znaczącą przewagę na rynku.

Do najważniejszych korzyści wynikających z wdrożenia w przedsiębiorstwie sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego należy zaliczyć<sup>5</sup>:

1. korzyści wewnętrzne:

- zapewnienie przestrzegania przepisów środowiskowych – uporządkowanie stanu formalno-prawnego;
- podniesienie jakości i efektywności szkolenia w zakresie ochrony środowiska – zwiększenie świadomości ekologicznej na wszystkich szczeblach organizacji;
- prowadzenie racjonalnej gospodarki odpadowej;
- obniżenie stawek ubezpieczenia firmy od ryzyka ekologicznego;
- zmniejszenie liczby personelu środowiskowego;
- oszczędność materiałów, surowców, energii;
- zwiększenie bezpieczeństwa na stanowiskach pracy;

<sup>3</sup> <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.

<sup>4</sup> [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl)

<sup>5</sup> Opracowanie własne na podstawie [www.pfiso14000.org.pl](http://www.pfiso14000.org.pl) ankiety S. Bukowickiej pt.: *Oczekiwane korzyści z wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskiem* [porównaj:] A. Matuszak-Flejszman, *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001*, Poznań 2001.

- zmniejszenie zobowiązań środowiskowych: opłat, odszkodowań itp., w tym zmniejszenie ryzyka odpowiedzialności karnej;
  - złagodzenie obciążenia wynikającego z przepisów środowiskowych w przyszłości;
  - racjonalna gospodarka surowcowa, wodna i ściekowa;
  - spadek ryzyka oraz zapobieganie incydentom środowiskowym – zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji awaryjnych i wypadków w firmie dzięki wcześniejszemu zidentyfikowaniu potencjalnych zagrożeń i wprowadzenie rozwiązań zapobiegających takim zdarzeniom (wpłyne to na właściwe postępowanie w razie wystąpienia incydentu środowiskowego);
  - zwiększenie wydajności i efektywności gospodarowania;
  - wzrost samokontroli i odpowiedzialności pracowników;
  - obniżenie kosztów wytwarzania przy utrzymaniu jakości;
  - zwiększenie innowacyjności firmy;
  - efektywna alokacja zasobów;
2. korzyści zewnętrzne:
- zacieśnienie stosunków ze społecznością lokalną;
  - demonstrowanie poprawy działań środowiskowych na zewnątrz w celu poprawy wizerunku firmy;
  - zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku (w kraju i za granicą);
  - zwiększenie zaufania władz lokalnych i inspekcji ochrony środowiska;
  - ochrona zasobów przyrody: wody, gleby, powietrza, fauny i flory;
  - zwiększenie zaufania konsumentów/utrzymanie klientów lojalnych/zyskanie nowych odbiorców;
  - rozszerzony dostęp do funduszy pomocowych i dogodnych kredytów bankowych;
  - lepszy wizerunek firmy, a tym samym silniejsza pozycja negocjacyjna;
  - podniesienie wartości firmy w oczach inwestorów/akcjonariuszy;
  - łatwiejsze otrzymanie pozwoleń, zezwoleń, licencji, pierwszeństwo w niektórych przetargach publicznych itd.

Firmy wdrażające systemy zarządzania środowiskowego można zaliczyć do firm promujących innowacje. Zgodnie z założeniami P. Druckera (1992), reagują one na nieoczekiwane zdarzenia, zwłaszcza na porażki. Starają się znaleźć w nich źródło nowych rozwiązań. Wszyscy pracownicy w takich firmach wiedzą, że innowacje wynikają z działań każdego pracownika. Wszyscy są otwarci na zmiany, pewne ryzyko i ciągłe doskonalenie w taki sposób, aby odpowiedzieć na wymagania zmieniającego się otoczenia – zwłaszcza na coraz większe i szybsze zmiany w strukturze przemysłu czy strukturze rynku, wywołane chociażby czynnikami demograficznymi czy prawnymi, które mają znaczący wpływ na to, co będzie kupowane, przez kogo i w jakich ilościach. Wymaga to przyjęcia postawy przedsiębiorczej na każdym szczeblu działania organizacji. Ponadto wynika z tego potrzeba takiego przeformułowania celów i zadań firmy, aby w jak najmniejszym stopniu negatywnie oddziaływać na środowisko. Od wszystkich pracowników firmy wymaga to więc ciągłego uczenia się i pozyskiwania nowej wiedzy, która – odpowiednio użyta – stanie się źródłem innowacji przynoszących zysk nie tylko przedsiębiorstwu, ale również całemu społeczeństwu i środowisku.

## Literatura

1. Burchard-Dziubińska M., *Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym* [w:] *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, S. Czaja (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

2. Chodyński A., *Jakość ekologiczna w strategii przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, 11/1999.
3. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
4. Grudowski P., *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2003.
5. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
6. Lewicka-Strzałecka A., *Proekologiczne postawy konsumenckie. Determinanta zrównoważonego rozwoju czy okazja do „zielonego” biznesu?*, „Prakseologia”, 144/2004.
7. Łuszczuk M., *Problem zanieczyszczenia i ochrony środowiska w teorii ekonomii dobrobytu*, „Ekonomia i Środowisko”, 1/2000.
8. Matejuk J., *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, PRET S.A., Warszawa 2003.
9. Matuszak-Flejszman A., *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2001.
10. Mikuła J., *System zarządzania środowiskowego* [w:] *Zarządzanie jakością*, PK, Kraków 2000.
11. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1995.
12. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
13. Piecuch T., *Wpływ konkurencji na zachowanie MŚP*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 9/2005.
14. Pochyluk R., *Systemy zarządzania środowiskowego według ISO 14001 w pytaniach i odpowiedziach*, „Problemy Ocen Środowiskowych”, 2 (25/2004).
15. Poskrobko B., *System zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Środowisko”, 2/2004.
16. Poskrobko B., *Teoretyczne i praktyczne podstawy nauki o zarządzaniu środowiskiem*, „Ekonomia i Środowisko”, 1/2003.
17. Sroka K., *Zielone alianse – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 11/1998.
18. Szydlowski M. (red.), *Krajowy System Ekozarządzania i Audytu (EMAS)*, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa 2004.
19. Yoffie D.B., Kwak M., *Mastering Balance: How to Meet and Beat a Strong Opponent*, „California Management Review”, 2/2002.
20. [www.eko-net.pl](http://www.eko-net.pl)
21. [www.pfiso14000.org.pl](http://www.pfiso14000.org.pl) ankieta S. Bukowickiej pt.: *Oczekiwane korzyści z wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskiem*
22. <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.

## **The System of Environmental Management as a Tool for Promotional Support of EU Companies Development**

The treatment of environment as a part of economy led to foundation of an economical model, which destroys its natural system. The pro-ecological economy of the future enquires new attitudes, new paradigm; it requires as well relation change. The best way to improve the relation between the environment and companies is permanent seeking for innovation solutions. Economical rules should encourage to innovative but also pro-ecological solutions. EU-concept of creation of ecological environs and pro-innovative concept of clean production deserves for particular attention.

The efficient management with environment contributes to enhancement of environmental stand as well as to the rise of enterprise profits. The integrated system is supposed to decide in favor of presence of a firm on the EU market.

**Jakub Sosin**

Informatyczne Centrum Edukacyjne

Myślenice

## **Rola programu PHARE w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce w latach 1989–2004**

Program PHARE powstał w 1989 r. jako pomoc Unii Europejskiej, początkowo tylko dla Polski i Węgier – państw kandydujących do Unii Europejskiej. Stąd nazwa złożona z pierwszych liter wyrazów tworzących pełny tytuł w języku angielskim: Poland-Hungary Assistance to Restructuring their Economies. Od 1990 r. jego działaniami zostały objęte także Bułgaria i Czechosłowacja, a następnie: Albania, Rumunia, Estonia, Litwa i Łotwa. Do 2000 r. korzystało z niego 17 państw Europy Środkowo-Wschodniej. Program został podzielony na kilka etapów:

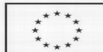
- lata 1989–1991 – głównie pomoc doraźna,
- lata 1991–1994 – szkolenie i doradztwo,
- lata 1994–1997 – wspieranie inwestycji,
- od 1998 r. do czasu wstąpienia do Unii Europejskiej – wspieranie procesu integracji.

Polska do tej pory otrzymała najwięcej środków w ramach tego programu. Do 2000 r. było to 21% budżetu PHARE, czyli 2,5 mld euro. Z przewidzianego na lata 2000–2006 programu PHARE 2 korzysta dziesięć państw z Europy Środkowo-Wschodniej, w tym te, które kandydowały do Unii Europejskiej, a od 1 maja 2004 r. są jej członkami, oraz niektóre kraje bałkańskie. Okres kontraktowania i realizacji programów zakończy się dopiero pod koniec 2006 r., a Polska, mimo że jest już członkiem UE, może z niego nadal korzystać (do wyczerpania środków), równocześnie korzystając z funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności. Etap zamykania poszczególnych programów i rozliczenia końcowe potrwać do 2007 r. lub nawet do 2008 r. W ramach programu mogą być dofinansowane tylko projekty mieszczące się w zakresie wspólnych polityk UE.

Można wobec tego stwierdzić, że PHARE 2 jest swego rodzaju szkołą, wstępem do wykorzystywania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Łączy w sobie, w nieco uproszczonej i ograniczonej formie, możliwości tych funduszy.

Budżet PHARE 2 dla dziesięciu państw z Europy Środkowo-Wschodniej wynosi około 1,5 mld euro rocznie, a wszystkie realizowane w jego ramach projekty wymagają współfinansowania przez rząd, samorządy, organizacje pozarządowe lub firmy kraju otrzymującego pomoc. Wkład własny wynosi co najmniej 10%, a najczęściej 20–40%. Wyjątkiem są dotacje dla przedsiębiorstw; w ich wypadku wkład unijny nie jest wyższy niż 25%. W systemie pomocy PHARE 2 wprowadzono podział finansów: 30% na wspieranie rozwoju instytucjonalnego i 70% na inwestycje.

Pieniądze na realizację projektów w ramach spójności społeczno-ekonomicznej, które mają służyć niwelowaniu różnic między regionami, są dostępne dopiero od 2000 r. Zasady wyboru inwestycji i sposobów ich realizacji są wzorowane na zasadach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Wykorzystują je



przede wszystkim samorządy (ok. 100 mln euro rocznie), głównie na projekty infrastrukturalne związane z transportem i ochroną środowiska. Część środków kieruje się na pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw, na doradztwo, szkolenia, finansowanie udziału w targach i inne działania wspierające rozwój (łącznie około 35 mln euro rocznie, w tym około 20 mln euro na dotacje do inwestycji).

Program PHARE 2 został podzielony na cztery edycje: PHARE 2000, PHARE 2001, PHARE 2002, PHARE 2003. W zależności od dziedziny wsparcia występował jako PHARE Spójność Społeczna i Gospodarcza – linia wspierająca działania analogiczne do Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, oraz jako PHARE Rozwój Zasobów Ludzkich – linia wspierająca działania analogiczne do Europejskiego Funduszu Społecznego. W obu liniach programu znalazły się możliwości dofinansowania rozwoju, poprawy konkurencyjności, wzmocnienia funkcjonującej już działalności gospodarczej na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz środki na wsparcie powstających podmiotów gospodarczych. W początkowym okresie w ramach PHARE 2000 wyodrębniono Krajowy Program Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, którego środki były kierowane na wsparcie istniejącej działalności gospodarczej.

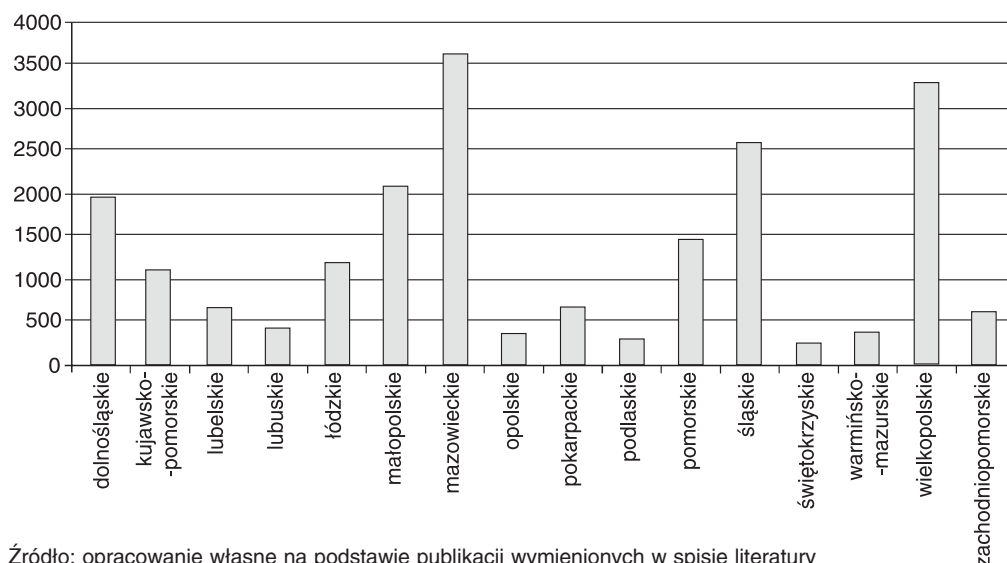
Do chwili obecnej<sup>1</sup> zakończyły się i zostały rozliczone trzy linie programowe w ramach PHARE 2000 i 2001, przeznaczone wyłącznie na wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), działające do maja 2004 r. Były to:

1. PL 0003.07 – PHARE 2000 – Krajowy Program Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw
2. PL 0008 – PHARE 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza
3. PL 0106.09 – PHARE 2001 – Spójność Społeczna i Gospodarcza

Alokację środków finansowych w poszczególnych województwach obrazują wykresy.

Ryc. 1. Wykorzystanie środków z programu PL 0003.07 – PHARE 2000 – Krajowy Program Rozwoju MSP w poszczególnych województwach

(tys. euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

<sup>1</sup> I kw. 2006 r. [przyp. red.]



Program PL 0003.07 – PHARE 2000 – Krajowy Program rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw był realizowany w całej Polsce. Jego łączny budżet to 21 330 000 euro, z czego 16 000 000 euro to środki UE, a 5 330 000 euro – środki budżetu państwa. Podzielony był na trzy linie, z których każda miała oddzielny budżet. Nie zostały określone żadne ograniczenia terytorialne, w związku z tym o środki z każdej linii mogły występować podmioty z całej Polski. Wyodrębniono następujące programy składowe:

1. „Wstęp do jakości” z budżetem 10 670 000 euro, z czego 8 000 000 euro to środki UE, a 2 670 000 euro – środki budżetu państwa,
2. „Innowacje i technologie” z budżetem 9 330 000 euro, z czego 7 000 000 euro to środki UE, a 2 330 000 euro – środki budżetu państwa,
3. „Przygotowanie do działań na rynku europejskim” z budżetem 1 330 000 euro, z czego 1 000 000 euro to środki UE, a 330 000 euro to środki budżetu państwa.

Ze względu na brak ograniczeń terytorialnych nie można przedstawić przestrzennej alokacji środków. Brakuje również szczegółowych opracowań źródłowych, które umożliwiłyby szczegółową analizę alokacji środków na etapie ich wykorzystania. Najbardziej obszerne, choć niekompletne dane przedstawiają podpisane umowy i procentowy rozkład liczby ostatecznych beneficjentów w poszczególnych województwach. Na tej podstawie przeprowadzono analizy, które – choć niewątpliwie obciążone błędem – pozwoliły na zobrazowanie przestrzennej alokacji środków zakontraktowanych w poszczególnych województwach. Wartości liczbowe przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Podział zakontraktowanych środków w programie PL 0003.07 – PHARE 2000 – Krajowy Program Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw według województw

Województwo	Wartość umów (w tys. euro)	Województwo	Wartość umów (w tys. euro)
dolnośląskie	1967,7	podkarpackie	666,6
kujawsko-pomorskie	1116,3	podlaskie	300,1
lubelskie	662,5	pomorskie	1426,4
lubuskie	382,6	śląskie	2569,5
łódzkie	1245,0	świętokrzyskie	268,6
małopolskie	2073,4	warmińsko-mazurskie	350,9
mazowieckie	3637,4	wielkopolskie	3240,0
opolskie	334,9	zachodniopomorskie	616,9
		<b>Polska ogółem</b>	<b>20 858,8</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

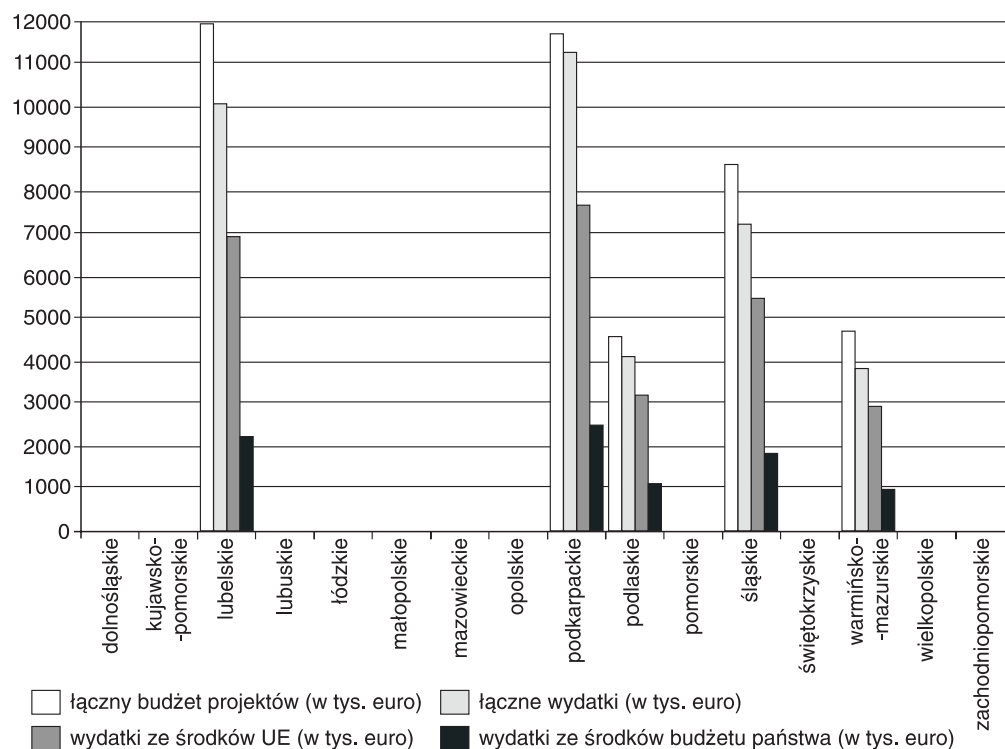
Program PL 0008 – PHARE 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza był realizowany w pięciu województwach: lubelskim, podkarpackim, podlaskim, śląskim i warmińsko-mazurskim. W jego skład wchodziły cztery programy:

1. Program Rozwoju Przedsiębiorstw,
2. Fundusz Dotacji Inwestycyjnych,
3. Program Rozwoju Przedsiębiorstw Eksportowych,
4. Tworzenie Środowiska Wspierającego Rozwój Regionalnej Przedsiębiorczości.

Programem objęto łącznie 2719 beneficjentów, a zrealizowane wsparcie wyniosło 34 639 457,93 euro. Alokację przestrzenną środków przedstawia ryc. 2, a szczegółowy podział środków według poszczególnych województw i źródeł finansowania – tab. 2.

Ryc. 2. Wykorzystanie środków z programu PL 0008 – PHARE 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza w poszczególnych województwach

(tys. euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

Tab. 2. Podział środków w programie PL 0008 – PHARE 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza według województw i źródeł finansowania

Województwo	Budżet (w euro)	Wydatki ze środków UE (w euro)	Wydatki ze środków budżetu państwa (w euro)	Wydatki łączne (w euro)
podlaskie	4 688 543,00	3 212 380,59	1 070 793,54	4 283 174,13
lubelskie	11 008 909,00	6 885 384,95	2 295 130,54	9 180 515,49
podkarpackie	10 791 562,00	7 647 407,08	2 548 647,35	10 196 054,43
warmińsko-mazurskie	4 526 012,00	2 782 258,47	927 419,51	3 709 677,98
śląskie	8 630 541,00	5 454 821,71	1 815 214,19	7 270 035,90
Razem	39 645 567,00	25 982 252,80	8 657 205,13	34 639 457,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

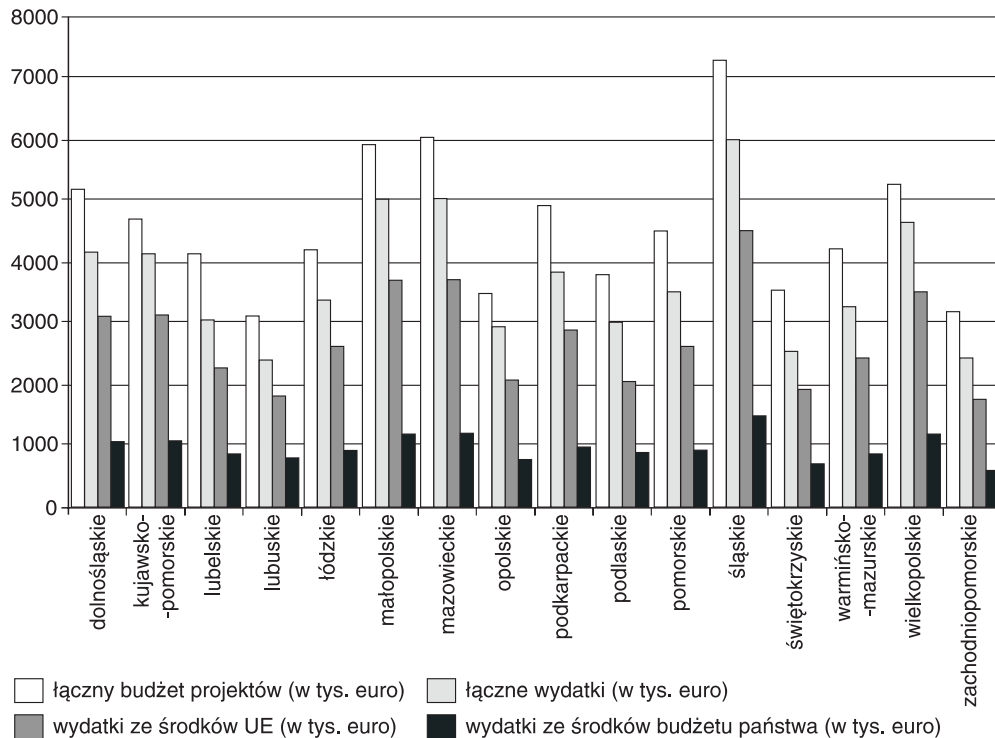
Program PL 0106.09 – PHARE 2001 – Spójność Społeczna i Gospodarcza był realizowany we wszystkich 16 województwach. W jego skład wchodziły cztery programy:

1. Fundusz Dotacji Inwestycyjnych,
2. Program Rozwoju Przedsiębiorstw,
3. Program Rozwoju Przedsiębiorstw Eksportowych,
4. Program Rozwoju Przedsiębiorstw Internetowych.

Programem objęto łącznie 4576 beneficjentów, a zrealizowane wsparcie wyniosło 59 153 560,40 euro. Alokację przestrzenną środków przedstawia ryc. 3.

Ryc. 3. Wykorzystanie środków z programu PL 0106.09 – PHARE 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza w poszczególnych województwach

(tys. euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

Szczegółowy podział środków według województw i źródeł finansowania przedstawia tab. 3.

Tab. 3. Podział środków w programie PL 0106.09 – PHARE 2001 – Spójność Społeczna i Gospodarcza według województw i źródeł finansowania

Województwo	Budżet (w euro)	Wydatki ze środków UE (w euro)	Wydatki ze środków budżetu państwa (w euro)	Wydatki łączne (w euro)
1	2	3	4	5
dolnośląskie	5 149 600,00	3 104 544,48	1 034 847,55	4 139 329,03
kujawsko-pomorskie	4 616 400,00	3 095 773,29	1 031 729,59	4 127 502,88
lubelskie	4 138 666,67	2 367 946,07	789 315,46	3 157 261,53
lubuskie	3 116 000,00	1 757 662,79	585 887,32	2 343 550,11
łódzkie	4 212 400,00	2 536 163,94	839 358,64	3 375 522,58
małopolskie	5 883 800,00	3 739 151,53	1 246 383,31	4 985 534,84
mazowieckie	6 051 000,00	3 720 777,21	1 246 958,86	4 967 736,07

Tab. 3. Podział środków w programie PL 0106.09 – PHARE 2001 – Spójność Społeczna i Gospodarcza według województw i źródeł finansowania (cd.)

1	2	3	4	5
opolskie	3 413 600,00	2 163 903,45	736 290,88	2 900 194,33
podkarpackie	4 857 333,33	2 810 235,69	934 477,21	3 744 712,90
podlaskie	3 729 333,33	2 188 035,58	814 332,86	3 002 368,44
pomorskie	4 500 800,00	2 625 260,03	878 526,23	3 503 786,26
śląskie	7 329 475,96	4 504 850,79	1 501 616,44	6 006 467,23
świętokrzyskie	3 373 333,33	1 954 426,27	651 475,31	2 605 901,58
warmińsko-mazurskie	4 234 666,67	2 472 949,19	824 316,45	3 297 265,64
wielkopolskie	5 260 000,00	3 443 073,07	1 147 690,71	4 590 763,78
zachodniopomorskie	3 153 466,67	1 804 200,44	601 399,76	2 405 600,20
<b>Razem</b>	<b>73 019 875,96</b>	<b>44 288 953,82</b>	<b>14 864 606,58</b>	<b>59 153 560,40</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji wymienionych w spisie literatury

### Podsumowanie

Program PHARE jest, a właściwie był, bardzo obszerny. Zmieniał się w trakcie realizacji. W bardzo wielu jego komponentach znajdowały się środki, które służyły pośrednio lub bezpośrednio rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce. Opracowania na temat realizowanych działań to raporty ewaluacyjne i raporty z audytów. Wykonywane przez różne instytucje, prezentują różny stopień szczegółowości i różne podejście merytoryczne. Generalnie można zauważyć raczej podejście z punktu widzenia beneficjentów i beneficjentów ostatecznych niż alokacji przestrzennej środków. Inaczej mówiąc, zawierają one więcej informacji o tym, jak środki są wykorzystywane, niż gdzie są wykorzystywane. Wydają się zasadne dalsze prace nad całościowym obrazem wykorzystania środków PHARE na rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Konieczne jest zatem zakończenie działań i rozliczenie wszystkich środków (nie wyklucza to jednak powstawania już obecnie opracowań dotyczących pierwszych okresów funkcjonowania programu).

Można również zauważyć, że w miarę upływu czasu raporty ewaluacyjne są coraz bardziej szczegółowe. Pozwoli to niewątpliwie w przyszłości na wykonywanie na ich podstawie różnorodnych i precyzyjnych opracowań.

### Literatura

1. *Raport końcowy z audytu programu PL 0003.07 – Phare 2000 – Krajowy Program Rozwoju MSP*, DORADCA Auditors Sp. z o.o., Gdańsk/Warszawa, maj 2005 r.
2. *Raport końcowy z audytu programu PL 0008 – Phare 2000 – Spójność Społeczna i Gospodarcza*, DORADCA Auditors Sp. z o.o., Gdańsk/Warszawa, maj 2005 r.
3. *Raport końcowy z audytu programu PL 0106.09 – Phare 2001 – Spójność Społeczna i Gospodarcza*, DORADCA Auditors Sp. z o.o., Gdańsk/Warszawa, maj 2005 r.
4. *Raport końcowy Ewaluacja ex-post programu Wstęp do jakości (WdJ) w ramach Phare 2000 Krajowy Program Rozwoju MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, lipiec 2005 r.
5. *Raport końcowy Ewaluacja programu PHARE 2000 PL0003.07 Innowacje i technologie dla rozwoju przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2005 r.
6. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin październik 2002 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>

7. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin listopad 2002 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
8. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin grudzień 2002 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
9. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin luty 2003 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
10. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin marzec 2003 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
11. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin październik 2003 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
12. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin listopad 2003 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>
13. Lista dotacji przyznanych w ramach zaproszenia do składania wniosków o dotację Phare PL 0003.07.05.03 opublikowanego 21.05.2002 r. Zatwierdzone umowy dotacji termin grudzień 2003 r., <http://www.parp.gov.pl/archiwum/dotacjephare>

## **The Role of the PHARE Programme in the Development of Enterprise in Poland 1989–2004**

The article shows the role of the PHARE programme in the development of enterprise in Poland 1989–2004. The programme was introduced in 1989 as the EU help, first only for Poland and Hungary, hence the name built of the first letters of the full English name „Poland-Hungary Assistance to Restructuring their Economies”. In 1990 countries like Albania, Romania, Estonia, Lithuania and Latvia joined the programme. Till 2000 seventeen countries in our region benefited from the programme. The programme was divided into some stages:

1989–1991 short-term help,

1991–1994 training and consultancy,

1994–1997 investment support,

from 1998 till joining the EU integration process support. It is Poland that has got the most funds from the programme so far (21% of the PHARE budget, till 2000).

For the years 2000–2006 a programme called PHARE 2 was created. Ten countries from the middle-eastern Europe benefit from the programme, also the countries that were candidates and from 1<sup>st</sup> May, 2004 are members of the EU as well as some Balkan countries. This programme had four editions: PHARE 2000, PHARE 2001, PHARE 2002, PHARE 2003 and, depend on the subject of help, appeared under different names.

PHARE programme is very wide and diverse. It was evolving during its realization. Funds from many of its components helped to develop enterprise in Poland, directly and indirectly.

## **Wpływ procesów transformacji na rozwój małych firm prywatnych w Polsce**

### **Wstęp**

W końcu lat osiemdziesiątych XX w. rozpoczęła się w Polsce transformacja systemu społeczno-ekonomicznego. W tym procesie uległy przemianom struktury polityczne, społeczne, gospodarcze i przestrzenne. Szczególnie widoczny jest wpływ transformacji na przeobrażenia struktury wielkościowej i własnościowej podmiotów gospodarczych, czego skutkiem był dynamiczny rozwój małych prywatnych przedsiębiorstw i zdecydowany wzrost ich znaczenia w strukturze pracujących w gospodarce narodowej z 7,9% w 1988 r. do 23,8% w 2004 r.

Proces przekształceń struktury własnościowej i wielkościowej podmiotów gospodarczych przebiegał z różnym natężeniem w czasie i przestrzeni. Poszczególne obszary odznaczały się odmienną podatnością na przyjmowanie nowych zasad gospodarowania, pojawiły się więc znaczne różnice w rozmieszczeniu i strukturze rodzajowej małych firm prywatnych. Na tym tle rodzą się pytania:

1. Jakie są prawidłowości rozwoju i przemian struktury przestrzennej małych firm prywatnych w Polsce w okresie transformacji?
2. Jakie są prawidłowości przemian struktury rodzajowej małych firm prywatnych w Polsce w okresie transformacji?
3. Jakie czynniki wpływają na rozwój małych firm prywatnych w Polsce w okresie transformacji?

Odpowiedzi na te pytania są celem niniejszego artykułu.

### **Zakres badań i źródła informacji**

Zakres przestrzenny badań obejmuje całą Polskę w podziale na rejony urzędów skarbowych. Badania ograniczono do małych firm prywatnych prowadzonych przez osoby fizyczne. W 2004 r. stanowiły one 96% ogółu podmiotów gospodarczych w kraju. Podstawowym przyjętym do analizy miernikiem była liczba zakładów, co wynikało z dostępności danych. Jak wykazują badania (Kamińska 2004), firmy te należą do mikroprzedsiębiorstw: średnia liczba pracujących wynosi w nich około 2 osób. Zatem przyjęcie wskazanego wyżej miernika nie wpłynie zasadniczo na wnioski wynikające z badań. Analizę oparto na danych za lata 1988–2004, uzyskanych ze wszystkich urzędów skarbowych w Polsce.

Badaniami objęto zakłady zarejestrowane w urzędach podatkowych, a rozwój małych firm prywatnych rozpatrzono w latach 1989–2004. Rok 1988 przyjęto jako ostatni rok funkcjonowania systemu sterowanego centralnie.

### Małe firmy prywatne w Polsce w okresie centralnego sterowania

W okresie centralnego sterowania polityka rządu wobec sektora prywatnego w Polsce była na ogół restrykcyjna. Dostrzegano rolę prywatnej działalności w łagodzeniu napięć na rynku, jednak względy ideologiczne były zdecydowanie ważniejsze aniżeli ekonomiczne i społeczne. W konsekwencji potencjał sektora prywatnego był nieduży.

W 1988 r. funkcjonowało 624,4 tys. małych firm prywatnych, w których pracowało 1 125,4 tys. osób. W stosunku do ogółu pracujących w gospodarce narodowej poza rolnictwem stanowiło to zaledwie 7,9%. Wskaźnik przedsiębiorczości obrazujący liczbę małych firm prywatnych na 1000 mieszkańców wynosił 16.

W 1988 r. regionalne różnice między poszczególnymi jednostkami nie były zbyt wysokie (ryc. 1). Wynikało to z centralnej reglamentacji zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej w sektorze prywatnym. Pomimo niewielkiego regionalnego zróżnicowania wskaźnika przedsiębiorczości w układzie przestrzennym, można sformułować następujące prawidłowości:

1. Najwyższe wskaźniki przedsiębiorczości wystąpiły w rejonach położonych w najbliższym sąsiedztwie Warszawy: w Otwocku (36,3), Wołominie (35,6), Pruszkowie (31,6), Piasecznie (24,4). Wskaźniki te były wyższe niż w samej stolicy.
2. Wysokie wskaźniki przedsiębiorczości (wyższe od średniej krajowej) wystąpiły w niektórych rejonach związanych z wielkimi miastami: w Poznaniu (29,8), Łodzi (25,9) i Warszawie (21,4).
3. Stosunkowo wysokie wskaźniki przedsiębiorczości zanotowano w rejonach nadmorskich (w kołobrzeskim 25,6, w sopockim 26,8) oraz górskich (w nowotarskim 23,7, w zakopiańskim 23,7). Wynikało to z atrakcyjności turystycznej tych obszarów. Napływ turystów, zwłaszcza w sezonie letnim, wpływał na powstawanie zakładów osób fizycznych związanych z szeroko rozumianą obsługą ruchu turystycznego (np. wynajem pokoi, mała gastronomia, sprzedaż pamiątek).
4. Wartości wskaźnika przedsiębiorczości wzrastały w miarę przesuwania się ze wschodu kraju na zachód. Widoczne przy tym były „wyspy”, związane najczęściej z dużymi miastami, gdzie liczba zakładów na 1000 mieszkańców była wyższa niż na obszarach przyległych.

W 1988 r. największe znaczenie miały zakłady rzemieślnicze, które stanowiły 58,6% ogółu małych firm. Drugą pozycję obejmowały zakłady usługowe skupiające 27,7% zakładów. Zakłady handlowe stanowiły 13,7% podmiotów osób fizycznych (tab. 1).

Tab. 1. Struktura rodzajowa pozarolniczej indywidualnej działalności gospodarczej w Polsce w 1988 r.

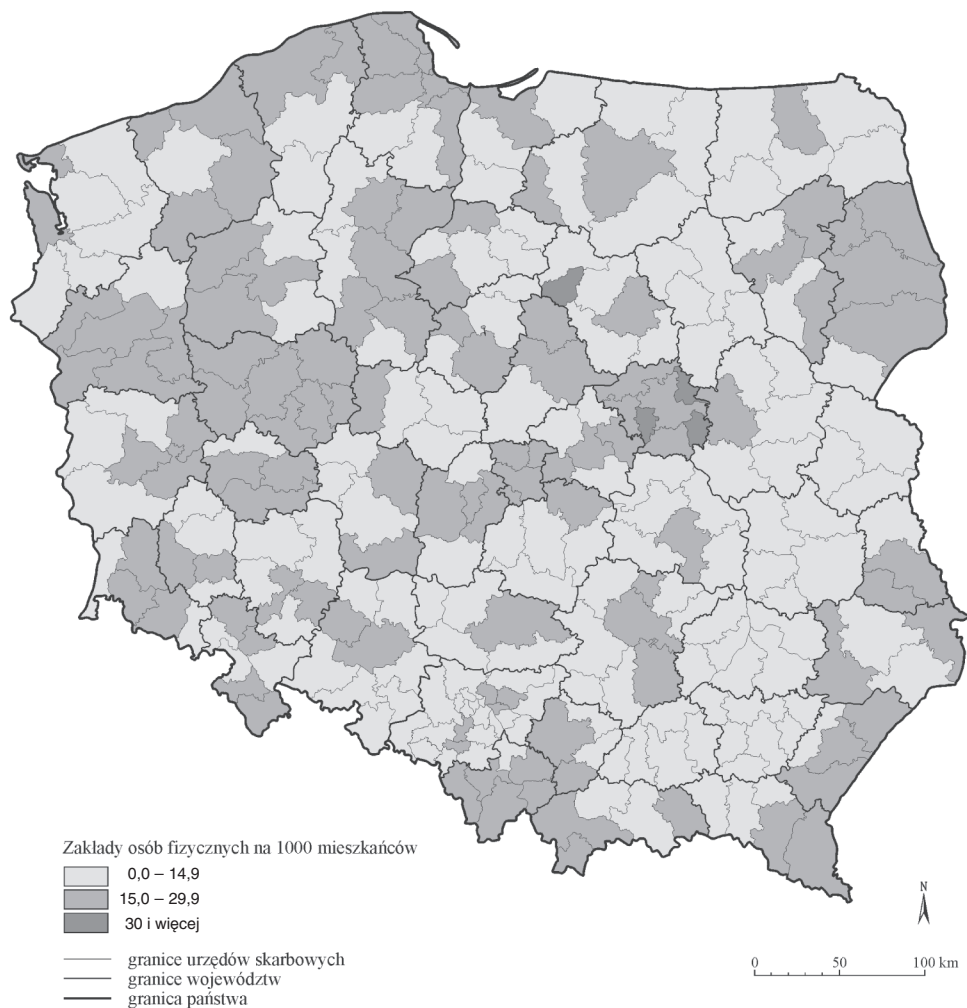
Dział	Liczba zakładów	Liczba pracujących	Struktura (w %)		Średnie zatrudnienie
			zakładów	pracujących	
Rzemiosło	365 647	808 341	58,6	71,8	2,2
Handel	85 590	117 722	13,7	10,5	1,4
Usługi	173 183	199 379	27,7	17,7	1,1
<b>Razem</b>	<b>624 420</b>	<b>1 125 442</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1,8</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań MF-2PS urzędów skarbowych w Polsce za 1988 r.

Struktura rodzajowa małych firm prywatnych w układzie przestrzennym była podobna. Dowodzi to, że rozwijała się ona pod wpływem tych samych czynników. Były to głównie czynniki o charakterze administracyjnym (reglamentacja zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej).



Ryc. 1. Zróżnicowanie przestrzenne wskaźnika przedsiębiorczości w Polsce w 1988 r.



### Rozwój małych firm prywatnych w Polsce w okresie transformacji gospodarki narodowej

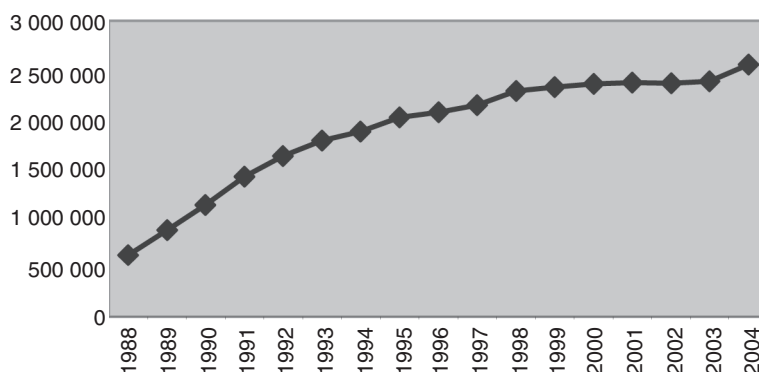
W latach 1988–2004 liczba małych firm prywatnych wzrosła z 624,4 tys. do 2557,0 tys., tj. do 409,5% (tab. 2, ryc. 2).

Tab. 2. Zmiany liczby małych firm prywatnych w Polsce w latach 1988–2004

Rok	Liczba małych firm prywatnych (w tys.)	Dynamika liczby firm (1988 = 100%)	Średnia liczba pracujących w zakładzie
1988	624,4	100,0	1,80
1991	1 418,5	227,2	1,83
1998	2 289,8	366,7	2,03
<b>2004</b>	<b>2 557,0</b>	<b>409,5</b>	<b>2,01</b>

Źródło: opracowanie własne

Ryc. 2. Zmiany liczby małych firm prywatnych w Polsce w latach 1988–2004



Źródło: opracowanie własne

Przyjmując za kryterium dynamikę liczby zakładów, w tym okresie można wyróżnić dwa podokresy odznaczające się odmiennymi tendencjami.

Pierwszy, związany ze wstępną fazą transformacji, to lata 1988–1991. Liczba małych firm prywatnych wzrosła wówczas z 624,4 tys. do 1418,5 tys., tj. do 227,2%. Oznacza to, że w ciągu zaledwie 3 lat liczba zakładów podwoiła się. W literaturze ekonomicznej ten okres nazywa się okresem eksplozji przedsiębiorczości (Piasecki 1997, Targalski 1999). Dynamiczny rozwój małych firm prywatnych spowodował wzrost ich znaczenia w gospodarce narodowej. W 1991 r. pracujący w tych zakładach stanowili 23,2% ogółu pracujących w gospodarce narodowej poza rolnictwem. Należy jednak dodać, że ten wzrost tylko po części wynikał z rozwoju przedsiębiorczości; był również związany ze spadkiem liczby pracujących w całej gospodarce narodowej. Do głównych przyczyn tak dynamicznego rozwoju małych firm prywatnych należy zaliczyć: łatwość rejestracji nowych firm, brak miejsc pracy w gospodarce uspołecznionej, wyzwolenie „uśpionej przedsiębiorczości”, niedobory na rynku towarów i usług przy istniejących zasobach finansowych ludności, otwarcie granic państwowych dla przepływu towarów i ludzi, małą konkurencję oraz niskie koszty uruchamiania działalności gospodarczej.

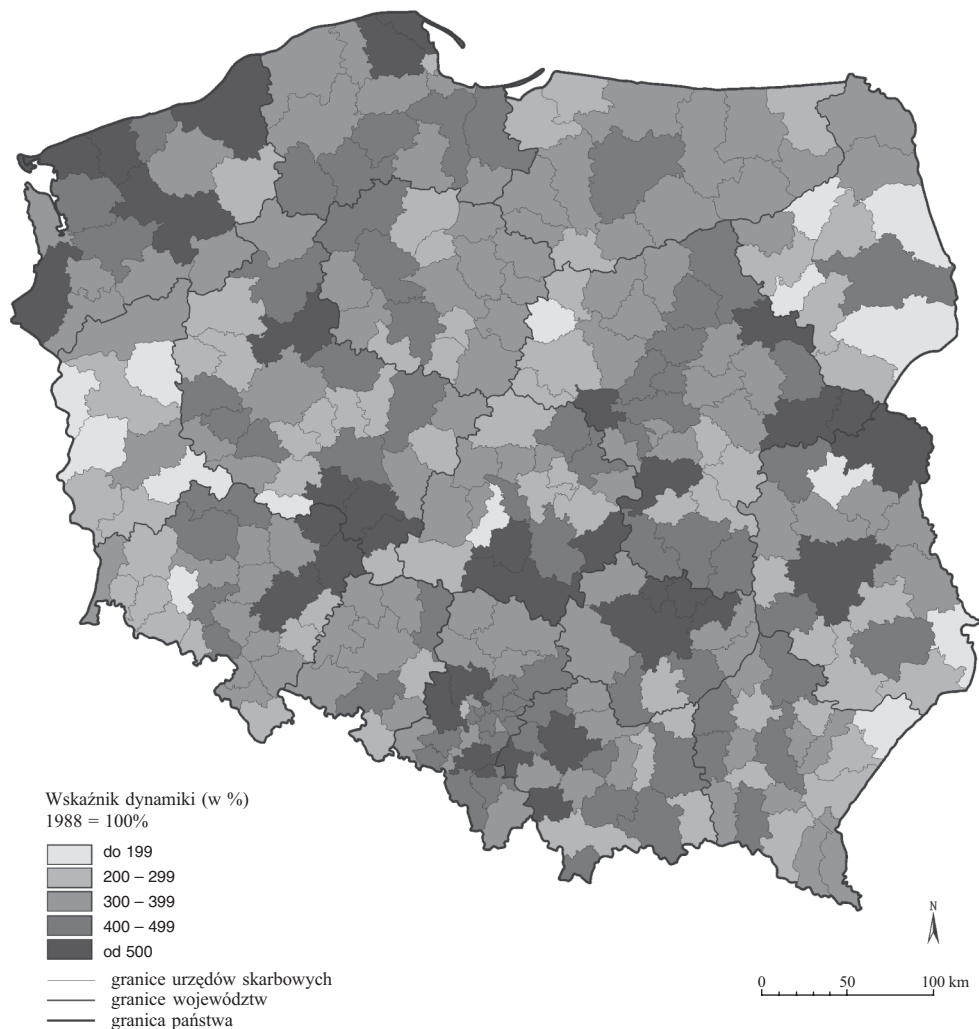
Drugi podokres, związany z zaawansowanym stadium transformacji gospodarki, to lata 1991–2004. Tempo wzrostu prywatnej przedsiębiorczości wyraźnie osłabło w stosunku do lat 1989–1991. Liczba małych firm prywatnych wzrosła z 1418,5 tys. do 2557,0 tys., tj. o 80,3%. Oznacza to, że średnie roczne tempo wzrostu liczby podmiotów wynosiło 4–6%. Wzrosła średnia liczba pracujących w zakładzie (z 1,83 w 1991 r. do 2,01 w 2004 r.). W tym okresie pojawiło się wiele barier rozwoju przedsiębiorczości: zmienność i niejasność przepisów prawnych, wysokie obciążenia podatkowe, rosnąca konkurencja krajowa i zagraniczna, rosnące wymagania społeczeństwa co do jakości oraz ceny wyrobów i usług, bariera popytu związana z ubożeniem społeczeństwa i ze zmianą postaw ludności (ograniczenie kupowania na zapas), wysokie koszty zarówno wejścia na rynek, jak i wyjścia z rynku. Te bariery ograniczyły tempo powstawania nowych zakładów i przyspieszyły proces upadania istniejących.

We wszystkich jednostkach przestrzennych liczba małych firm prywatnych wzrosła (ryc. 3). Najwyższymi wskaźnikami wzrostu charakteryzowały się przede wszystkim rejony:

- w których liczba zakładów była stosunkowo niska w roku wyjściowym (np. Krotoszyn, Drawsko, Gryfino, Ostrów Mazowiecka). Wynika to ze sposobu liczenia wskaźnika;

- w których powstały duże spółki z udziałem kapitału zagranicznego (np. Gliwice, Dębica), ze względu na możliwości kooperacyjne;
- atrakcyjne turystycznie (Wejherowo, Sucha Beskidzka, Puck, Koszalin).

Ryc. 3. Dynamika liczby małych firm prywatnych w Polsce w latach 1988–2004



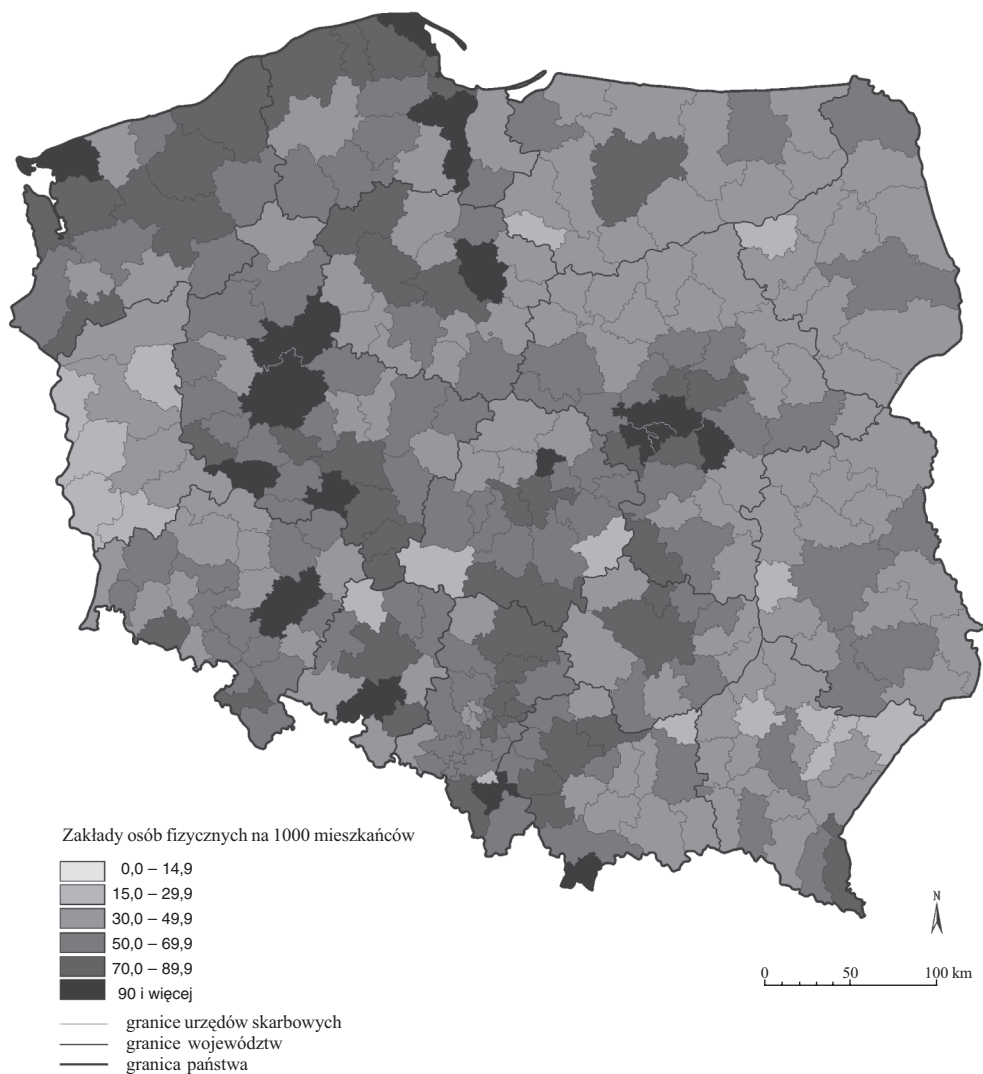
### Rozmieszczenie małych firm prywatnych w Polsce w 2004 r.

W 2004 r. wskaźnik przedsiębiorczości wahał się od 26,8 do 217,7, przyjmując średnią wartość 69,5. W układzie przestrzennym stwierdzono, że (ryc. 4):

1. najwyższą koncentracją (powyżej 90 małych firm na 1000 mieszkańców) odznaczało się 19 badanych jednostek przestrzennych, w tym m.in. rejony:
  - a) położone w sąsiedztwie Warszawy (Otwock, Grodzisk Mazowiecki, Pruszków);
  - b) położone na obszarach atrakcyjnych turystycznie (Puck, Sopot, Świnoujście, Kamień Pomorski, Tczew, Zakopane, Bielsko-Biała); dodatkowo w rejonie puckim funkcjonuje Żarnowiecka Specjalna Strefa Ekonomiczna;
  - c) związane z wielkimi aglomeracjami: Warszawą, Poznaniem, Wrocławiem i Łodzią;

2. wysokie wskaźniki przedsiębiorczości zanotowano również w rejonach położonych na południu Polski (w Zakopanem, Nowym Targu, Cieszynie, Kłodzku, Bystrzycy Kłodzkiej), które odznaczają się wysoką atrakcyjnością turystyczną i położeniem przygranicznym;
3. najniższe wskaźniki (do 30 zakładów na 1000 mieszkańców) stwierdzono głównie we wschodniej Polsce. Spośród 17 rejonów, 5 położonych było we wschodnim pasie (Opole Lubelskie, Leżajsk, Przeworsk, Kolbuszowa, Lubaczów).

Ryc. 4. Przestrzenne zróżnicowanie wskaźnika przedsiębiorczości w Polsce w 2004 r.



Rozkład małych prywatnych firm pokrywa się ze strefami atrakcyjności wyróżnionymi przez innych autorów (Gorzelak 1994; R. Domański 1997; Rykiel 1997; B. Domański i in. 2000; Czyż 2001; Nowosielska 2001). Najbardziej atrakcyjnymi lokalizacjami dla małych firm były

wielkie aglomeracje miejsko-przemysłowe. Obok nich wyraźnie wyłaniają się dwie osie rozwoju: pierwsza ciągnąca się łukiem od rejonu gdańskiego przez bydgoski, poznański, wrocławski do krakowskiego; druga równoleżnikowa – rejon warszawski i łódzki. Na wschodnich obszarach peryferyjnych tylko Białystok i Lublin są atrakcyjne dla lokalizacji małych firm prywatnych.

### Zmiany struktury rodzajowej małych firm prywatnych w Polsce w okresie transformacji

Badanie przemian struktury rodzajowej małych firm prywatnych w Polsce w latach 1991–2004 jest utrudnione w związku ze zmianą klasyfikacji działalności gospodarczej. W latach 1991–1995 w sprawozdawczości skarbowej obowiązywała Klasyfikacja Działalności Gospodarczej (KGN), a w latach 1996–1998 – Europejska Klasyfikacja Działalności (EKD), w której podmioty zostały skupione w sekcjach. Przemiany struktury działowej zostały zatem przedstawione dla dwóch klasyfikacji i dwóch okresów: lata 1991–1995 według KGN, a lata 1996–1998 według EKD.

Na ogólny wzrost liczby małych firm prywatnych w różnym stopniu wpłynęły zakłady reprezentujące poszczególne rodzaje działalności (tab. 3). W latach 1991–1995 najszybciej rozwijały się firmy świadczące usługi niematerialne. Ich liczba zwiększyła się ponaddwukrotnie (do 237,2%). Drugą pozycję zajęły podmioty reprezentujące usługi materialne. Liczba zakładów wzrosła do 173,8%. Mniej dynamicznie rozwijały się zakłady handlowe, gastronomiczne i transportowe. Wskaźnik dynamiki liczby zakładów wahał się od 148,6% (transport) do 151,1% (handel). Najwolniej rozwijały się zakłady budowlane (wskaźnik dynamiki 119,7%). W tym okresie zaobserwowano spadek liczby zakładów przemysłowych do 93,8%.

Tab. 3. Dynamika i przemiany struktury rodzajowej małych firm prywatnych w Polsce w latach 1991–1995

Lp.	Dział	Dynamika liczby zakładów (1991 = 100%)					Struktura zakładów (w %)				
		1991	1992	1993	1994	1995	1991	1992	1993	1994	1995
1	Przemysł	100	99,4	99,0	92,3	93,8	24,6	21,3	19,4	17,1	16,2
2	Budownictwo	100	109,5	114,2	115,2	119,7	12,1	11,5	11,0	10,5	10,1
3	Transport	100	118,0	129,2	138,2	148,6	4,4	4,5	4,5	4,6	4,6
4	Handel	100	113,8	128,9	139,4	151,1	38,8	38,4	39,7	40,8	41,1
5	Gastronomia	100	129,5	139,2	143,4	150,6	2,7	3,0	2,9	2,9	2,8
6	Usługi materialne	100	115,0	132,3	157,0	173,8	9,0	9,0	9,4	10,6	10,9
7	Usługi niematerialne	100	164,5	191,5	209,6	237,2	8,6	12,3	13,1	13,6	14,3
	<b>Razem</b>	<b>100</b>	<b>114,8</b>	<b>125,8</b>	<b>132,6</b>	<b>142,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Źródło: opracowanie własne

W latach 1991–1995 najsilniej rozwijały się zatem te rodzaje działalności gospodarczej, których powstawanie w okresie gospodarki centralnie sterowanej było ograniczane (usługi materialne, usługi niematerialne, handel), natomiast rodzaje działalności dominujące do roku 1988 (przemysł, budownictwo) nie w pełni przystosowały się do nowych warunków gospodarowania i traciły na znaczeniu.

Zróznicowane tempo wzrostu poszczególnych rodzajów małych firm prywatnych wpłynęło na zmianę ich struktury działowej (tab. 3). W 1995 r. największe znaczenie miał handel. W latach 1991–1995 jego udział w strukturze zakładów wzrósł z 38,8% do 41,1%, tj. o 2,3 pp. Drugą pozycję zajęły podmioty przemysłowe, których udział zmniejszył się z 24,6% do 16,2%, tj. o 8,4 pp. Trzecie miejsce miały zakłady związane z usługami niematerialnymi; ich udział w strukturze wzrósł z 8,6% do 14,3%, tj. o 5,7 pp. Wymienione grupy podmiotów w końcu badanego okresu obejmowały łącznie 71,6% ogólnej liczby zakładów kraju, a ich udział w stosunku do 1991 r. zmniejszył się o 0,4 pp. Pozostałe rodzaje podmiotów miały mniejsze znaczenie, a ich udział wahał się od 2,8% (gastronomia) do 10,9% (usługi materialne).

W latach 1996–1998 najsilniej rozwijały się firmy pośrednictwa finansowego. Ich liczba wzrosła aż do 182,6% (tab. 4). Wiązało się to z trwającą wówczas reformą ubezpieczeń.

Tab. 4. Dynamika i przemiany struktury małych firm prywatnych według sekcji EKD w Polsce w latach 1996–1998

Sektory	Liczba zakładów (w tys.)			Dynamika liczby zakładów (1996 = 100%)	Struktura zakładów (w %)		
	1996	1997	1998	1998	1996	1997	1998
Rolnictwo i leśnictwo (A,B*)	20,6	25,7	28,9	140,3	1,0	1,2	1,3
Przemysł (C,D,E)	281,6	277,0	283,3	100,6	13,6	12,9	12,4
Budownictwo (F)	214,5	226,0	248,3	115,7	10,4	10,5	10,8
Handel i naprawy (G)	927,8	945,9	986, 1	106,3	44,8	44,0	43,1
Hotele i restauracje (H)	60,7	63,3	68,1	112,2	2,9	2,9	3,0
Transport (I)	165,7	180,8	194,2	117,2	8,0	8,4	8,5
Pośrednictwo finansowe (J)	20, 5	29,8	37,4	182,6	1,0	1,4	1,6
Usługi (K–O)	380,5	399,8	443,5	116,6	18,4	18,6	19,4
<b>Razem</b>	<b>2071,9</b>	<b>2148,3</b>	<b>2289,8</b>	<b>110,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* oznaczenia sekcji gospodarki narodowej

Źródło: opracowanie własne

W tym okresie dynamicznie rozwijały się także firmy reprezentujące rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo oraz rybołówstwo i rybactwo. Liczba tych zakładów wzrosła do 140,3%. Wolniej powstawały zakłady reprezentujące: budownictwo, transport, handel i naprawy, pozostałą działalność usługową oraz hotele i restauracje. Liczba zakładów w tej grupie wzrosła o 12–17%. Firmy produkcyjne odznaczały się stagnacją, bowiem ich liczba wzrosła zaledwie o 0,6%, a liczba w nich pracujących o 6,0%.

W końcu 1998 r. w strukturze małych firm prywatnych dominujące znaczenie miały zakłady reprezentujące handel i naprawy. Stanowiły one aż 43,1% ogólnej liczby małych firm prywatnych. Drugą pozycję miały usługi skupiające 19,4% ogółu zakładów. Na trzecim miejscu znalazły się firmy przemysłowe (12,4% zakładów). Wymienione rodzaje działalności w końcu 1998 r. skupiały łącznie 74,9% małych prywatnych w Polsce.



## Wnioski

1. Badania wykazały, że prywatna działalność gospodarcza stała się ważnym elementem aktywizującym gospodarkę i łagodzącym społeczne skutki transformacji. W badanym okresie transformacji gospodarczej prawie wszystkie nowe miejsca pracy powstawały w sektorze prywatnym, w tym w małych prywatnych firmach. Podczas gdy w latach 1990–2004 w całej gospodarce narodowej liczba pracujących obniżyła się z 16,4 mln osób do 12,6 mln osób, tj. do 76,8%, to w małych prywatnych zakładach powstało 2,9 mln nowych miejsc pracy. Pojawiło się pozytywne pod względem ekonomicznym i psychologicznym zjawisko samozatrudnienia.
2. Proces rozwoju prywatnej przedsiębiorczości przebiegał z różnym natężeniem w czasie i przestrzeni.
3. Potwierdzona została wyjątkowa atrakcyjność dla lokalizacji małych firm prywatnych Warszawy, obszarów położonych w jej sąsiedztwie oraz innych wielkich aglomeracji miejsko-przemysłowych.
4. Duża aktywność w tworzeniu małych firm prywatnych wystąpiła także w rejonach o podwyższonej atrakcyjności turystycznej (np. w Zakopanem, Wejherowie). Jednak nie we wszystkich rejonach atrakcyjnych turystycznie wzrosła liczba takich zakładów (np. w Piecinach i na Pojezierzu Mazurskim). Przyczyną były niedorozwój infrastruktury turystycznej i słaba promocja tych obszarów.
5. Stosunkowo mało zakładów powstało w rejonach małych miast (poniżej 20 tys. mieszkańców). Są to głównie rozległe obszary wiejskie oraz małe miasta, zaliczane do głównych „przegranych” w procesie transformacji.
6. Przemiany zachodzące w strukturze przestrzennej małych firm prywatnych prowadziły raczej do pogłębiania się regionalnych różnic niż do ich wyrównywania. Szczególnie wyraźne różnice wystąpiły między Polską zachodnią i centralną a Polską wschodnią oraz między obszarami miejskimi a obszarami wiejskimi.
7. Zmiany struktury przestrzennej małych firm prywatnych były spowodowane zróżnicowanym stopniem atrakcyjności (wyposażenia instytucjonalnego i społecznego) poszczególnych jednostek przestrzennych dla ich lokalizacji.
8. W okresie gospodarki centralnie sterowanej prywatna działalność gospodarcza była ustawowo ograniczana. Skutkiem tego było małe zróżnicowanie struktury rodzajowej tego typu zakładów w poszczególnych jednostkach przestrzennych.
9. W latach 1988–1995 najszybciej rozwijały się te rodzaje działalności gospodarczej, których rozwój w okresie gospodarki centralnie sterowanej był ograniczany (usługi materialne, usługi niematerialne, handel). Natomiast rodzaje działalności przeważające do roku 1988 (przemysł, budownictwo) nie w pełni przystosowały się do nowych warunków gospodarowania i traciły na znaczeniu.
10. Na kształtowanie się struktury rodzajowej małych firm prywatnych, oprócz czynników o zasięgu krajowym, w coraz większym stopniu miały wpływ czynniki regionalne i lokalne.
11. W latach 1996–1998 najszybciej rozwijały się podmioty reprezentujące pośrednictwo finansowe. Dynamicznie rozwijał się też cały sektor usług. Kierunek ten był zgodny z tendencjami obserwowanymi na zachodzie Europy.
12. Dalszy rozwój małych firm prywatnych w Polsce będzie zależeć głównie od polityki rządu wobec sektora małych przedsiębiorstw oraz warunków wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Nie bez znaczenia pozostaną również przemiany demograficzne w kraju.



## Literatura

1. Czyż T., *Zróżnicowanie regionalne Polski w układzie nowych województw* [w:] T. Czyż (red.), *Zróżnicowanie społeczno-gospodarcze w nowym układzie terytorialnym Polski*, „Biuletyn KPZK PAN”, Warszawa 2001.
2. Domański R., *Przestrzenna transformacja gospodarki*, PWN, Warszawa 1997.
3. Domański B., Guzik R., Gwosdz K., *Konkurencyjność i ranga wielkich miast w świetle inwestycji zagranicznych firm produkcyjnych* [w:] R. Domański (red), *Nowe problemy rozwoju wielkich miast i regionów*, „Biuletyn KPZK PAN”, z. 192, Warszawa 2000.
4. Gorzelak G., *Regionalne oblicze polskiej transformacji w latach 1990–2005* [w:] A. Mync, B. Jałowiecki (red.), *Przedsiębiorczość i prywatyzacja*, „Biuletyn KPZK PAN”, z. 168, Warszawa 1994.
5. Kamińska W., *The development of the private micro-companies in the towns in south-east Poland in the years 1994–2003*, „Geopolitical Studies”, vol. 12, Polish Academy of Sciences, Warsaw 2004.
6. Nowosielska E., *Wielkie firmy usługowe w układzie nowych województw* [w:] T. Czyż (red.), *Zróżnicowanie społeczno-gospodarcze w nowym układzie terytorialnym Polski*, „Biuletyn KPZK PAN”, Warszawa 2001.
7. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, UŁ, Łódź 1997.
8. Rykiel Z., *Relacje centrum-peryferie w Polsce w warunkach transformacji ustrojowej* [w:] A. Kukliński (red.), *Problematyka przestrzeni europejskiej*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, UW, Warszawa 1997.
9. Strykiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, UAM, Poznań 1999.
10. Targalski J. (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, AE, Kraków 1999.

## Influence of Transformation Processes on the Development of Small Private Companies in Poland

The transformation of socioeconomic system in Poland started at the end of eighties of the 20<sup>th</sup> century. Already existing political, social, economic and regional structures in the course of this process had changed. Changes in size and ownership structure of the business entities had been particularly extensive, what resulted in dynamic development of small companies and their significant market growth in the structure of the employed in the national economy from: 7,9% in the year 1988, to 23,8% in 2004. The process of changes in size and the ownership structure of the business entities had taken place upon various intensity of the time and place.

The goal of this article is to answer the following questions:

1. What are the regularities of development and transformation of spatial structure of small companies in the period of transformation in Poland?
2. What are the regularities of transformation of genre structure of small private companies during the transformation period in Poland?
3. What are the factors that influence upon the development of small private companies during the transformation period in Poland?

## **Przedsiębiorczość w badaniach empirycznych Instytutu Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie**

### **Przedsiębiorczość a wyzwania globalizacji**

Zagadnienie przedsiębiorczości jest współcześnie bardzo ważnym elementem rozważań w naukach społecznych. Znaczenie przedsiębiorczości rośnie wraz z rozwojem procesów określanych ogólnie mianem globalizacji. Jak podkreślają M.K. Nowakowski i J.J. Wajszczuk, to zjawisko ma charakter wielowymiarowy i ujawnia się w wielu dziedzinach życia<sup>1</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorczości, podstawowe trendy, na które należy zwrócić uwagę, to: rozwój technologiczny, znoszenie barier przepływu kapitału, zwiększanie dostępu do rynku globalnego oraz wzrost mobilności pracobiorców. Niebagatelne znaczenie ma również sfera kulturowa, która objawia się zmianą upowszechnianych systemów wartości i wzorców postępowania.

Z globalizacji wynika jeden podstawowy skutek determinujący funkcjonowanie jednostek i organizacji: wzrasta burzliwość otoczenia, a co za tym idzie – rośnie niepewność. Wyzwania wynikające z globalizacji wymienia np. J. Machaczka. Stwierdza on, że skuteczne funkcjonowanie w zglobalizowanym otoczeniu wymaga takich cech, jak: innowacyjność, elastyczność i dynamika<sup>2</sup>. J. Penc dodaje, że globalizacja wyzwała presję na szybkość i efektywność wprowadzania nowych rozwiązań<sup>3</sup>. Z całą pewnością można więc powtórzyć śmiały pogląd S. Kasiewicza, że współcześnie ujawniają się nowe formuły konkurencyjności, co przekłada się na zmianę celów, strategii ich osiągania i mierników działania<sup>4</sup>. Przedsiębiorczość można zatem uważać za odpowiedź organizacji i jednostek na wyzwania wynikające z globalizacji.

### **Przedsiębiorczość jako zjawisko społeczno-gospodarcze**

Traktowanie przedsiębiorczości jako podstawowego czynnika podnoszącego konkurencyjność organizacji i jednostek wymaga uściślenia. Chodzi przede wszystkim o zrozumienie natury przedsiębiorczości oraz o przyjęcie czytelnej jej definicji. Jak ważne jest to zadanie, przekonuje M. Bratnicki, który wierzy, że zrozumienie natury przedsiębiorczości daje nowe spojrzenie na naturę człowieka i jego potencjał odnowy społeczno-ekonomicznej<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> M.K. Nowakowski, J.J. Wajszczuk, *Globalizacja i biznes. Powrót do źródeł i wartości*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2003, s. 58.

<sup>2</sup> J. Machaczka, *Zmiana organizacji jako zjawisko wielowymiarowe*, „Przegląd Organizacji”, 12/2004, s. 10.

<sup>3</sup> J. Penc, *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, 11/2001, s. 10.

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, *Klasyfikacja wskaźników oceny zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, 3/1999, s. 25.

<sup>5</sup> M. Bratnicki, *Refleksje teoretyczne nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 5/2001, s. 9.

W literaturze ekonomicznej pojawiają się liczne przykłady definicji. Według niektórych autorów przedsiębiorczość należy rozumieć jako zachodzący w organizacjach proces „tworzenia nowej wartości, dokonujący się przez poświęcanie niezbędnego czasu i wysiłku oraz podejmowanie finansowego, psychicznego i społecznego ryzyka, który powoduje otrzymywanie rezultatów w postaci zysku pieniężnego oraz poczucia osobistej satysfakcji i niezależności”.<sup>6</sup> M. Bratnicki wyraża podobną opinię, podkreślając, że przedsiębiorczość przejawia się inicjowaniem oraz aktywnym i kreatywnym rozwijaniem przedsięwzięć.<sup>7</sup>

W innym ujęciu przedsiębiorczość to cecha osobowości „polegająca na zdolności i chęci ponoszenia ryzyka, skłonności do zachowań innowacyjnych, oraz podejmowanie działań w celu wykorzystania nadarzających się szans i okazji”.<sup>8</sup> Zwolennikami definiowania przedsiębiorczości w ten właśnie sposób są: T. Zaleśkiewicz<sup>9</sup>, B. Kożuch<sup>10</sup> i J. Targalski<sup>11</sup>. Spojrzenie to uzupełnia A. Francik. Zgadza się ona, że w rzeczywistości przedsiębiorczość jest funkcją cech osobowościowych, ale jednocześnie wyraża się jako pewien sposób bycia lub zachowania się człowieka<sup>12</sup>. P.F. Drucker mówi, że przedsiębiorczość „jest raczej sposobem postępowania niż cechą osobowości”<sup>13</sup>. Ten sposób działania charakteryzuje M. Bratnicki, wskazując na takie cechy, jak ukierunkowanie na rozwój, kreatywność czy umiejętność funkcjonowania w warunkach niepewności<sup>14</sup>. Również T. Listwan dostrzega takie przejawy przedsiębiorczości, jak elastyczność i kreatywność<sup>15</sup>. B. Kożuch dodaje w swoich rozważaniach, że działanie przedsiębiorcze ukierunkowane jest przede wszystkim na rozwój<sup>16</sup>. Niektórzy naukowcy nadają omawianemu zjawisku wręcz mistyczny charakter, definiując je jako „zdolność do kreowania i budowania wizji czegoś z praktycznie niczego”<sup>17</sup>. Z kolei S. Kwiatkowski traktuje przedsiębiorczość znacznie

<sup>6</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Venture*, Irwin-McGraw-Hill, Chicago 1998, s. 9 [za:] T. Zaleśkiewicz, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka* [w:] T. Tysza (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 307. Zob. także: T. Kraśnicka, *Wokół pojęcia przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji”, 6/2002, s. 15.

<sup>7</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2/2001, s. 4.

<sup>8</sup> Por. J. Sawicka, *Psychospołeczne uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet* [w:] *Aktywizacja zawodowa kobiet wiejskich poprzez rozwój drobnej przedsiębiorczości*, SGGW, Warszawa 1998, t. 2 [za:] B. Kożuch, *Zachowania przedsiębiorcze małych firm* [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, B. Piasecki (red.), UŁ, Łódź 2002, s. 239.

<sup>9</sup> T. Zaleśkiewicz, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, op. cit., s. 308.

<sup>10</sup> B. Kożuch, *Pojęcie i istota przedsiębiorczości* [w:] *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, H. Wnorowski i A. Letkiewicz (red.), Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001, s. 10 i 11.

<sup>11</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>12</sup> A. Francik, *Przedsiębiorczość a innowacje*, „Zeszyty Naukowe”, 444, AE, Kraków 1994, s. 15.

<sup>13</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa 2004, s. 28.

<sup>14</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002, s. 60.

<sup>15</sup> T. Listwan, *Wpływ potencjału kompetencyjnego menedżerów na jakość kapitału ludzkiego* [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Poltext, Warszawa 2004, s. 201.

<sup>16</sup> B. Kożuch, *Pojęcie i istota przedsiębiorczości*, op. cit., s. 17.

<sup>17</sup> J.A. Timmons, *Growing up big: Entrepreneurship and the Creation of High-Potential Ventures* [w:] *The Art and Science of Entrepreneurship*, D.L. Sexton, R.W. Smilor (red.), Ballinger Pub. Comp., Cambridge 1986, s. 223. Zob. także: J.A. Timmons, *New Venture Creation*, Homewood, Irwin 1994, s. 7 i 8 [za:] D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, *Entrepreneurship. A contemporary approach*, Dryden Press, Orlando 1998, s. 32.

bardziej racjonalnie, stwierdzając, że jest to pogoń za szansą rynkową<sup>18</sup>. Podobnie A.J. DuBrin, przejawy przedsiębiorczości widzi w gotowości podejmowania ryzyka i innowacyjności<sup>19</sup>.

Ostatnia grupa definicji odwołuje się do płaszczyzny organizacyjnej. W tym kontekście M. Pacholski i A. Słaboń określają przedsiębiorczość jako działalność gospodarczą, którą charakteryzuje innowacyjność i kreowanie wartości dodanej<sup>20</sup>. Takie cechy, zdaniem J. Lichtarskiego, pozwalają przedsiębiorstwu na efektywne i skuteczne podejmowanie inicjatyw gospodarczych<sup>21</sup>. O przedsiębiorczości organizacji mówi wprost W. Adamczyk, wymieniając przy okazji dwa przejawy tego zjawiska: innowacyjność i efektywność<sup>22</sup>. Ciekawe ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej proponuje M. Bratnicki, określając ją jako „zespalandie tworzenia szans, zmiany, elastyczności, zróżnicowania, konkurencji z wykorzystywaniem szans, stabilnością, porządkiem, integracją, współpracą”<sup>23</sup>.

Podsumowując rozważania przybliżające naturę przedsiębiorczości, należy stwierdzić, że – niezależnie od przyjętej perspektywy (indywidualnej czy organizacyjnej) – przedsiębiorczość można zdefiniować jako trwałą kompetencję, przejawiającą się dynamicznym reagowaniem na zjawiska pojawiające się w otoczeniu i przynoszącą efekty w postaci przejścia na wyższy poziom rozwoju.

### **Przedsiębiorczość jako zjawisko interdyscyplinarne i wynikające stąd uwagi metodologiczne**

Przedstawiony wyżej obraz przedsiębiorczości nie jest jednolity. Większość autorów zgadza się co do wynikających z niej zachowań, tj. aktywności, innowacyjności, elastyczności, podejmowania ryzyka, wykorzystywania szans czy też ukierunkowania na sukces. Jednak przedsiębiorczość jako zjawisko ujawnia się w tak wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego, że zbudowanie jednolitej definicji jest bardzo trudne, a może nawet niemożliwe. Zatem warto przytoczenia są takie ujęcia przedsiębiorczości, które podkreślają ową interdyscyplinarność. W. Janasz proponuje, aby określać przedsiębiorczość mianem „kategorii wielowymiarowej, która wielokrotnie i przy pomocy różnych zmiennych jest wyjaśniana”<sup>24</sup>.

Z takiego ujęcia przedsiębiorczości wynika wprost sugestia odnosząca się do procedury badawczej. Prawidłowe wyjaśnienie zjawiska przedsiębiorczości wymaga korzystania z dorobku kilku dyscyplin naukowych: ekonomii, socjologii i psychologii. Można odwołać się także do – w pewnym sensie wykrystalizowanego już współcześnie – podejścia wynikającego z nauk o zarządzaniu, mimo że nie jest to jeszcze samodzielna dyscyplina nauki.

Można więc mówić o czterech podstawowych płaszczyznach badawczych zjawiska przedsiębiorczości: ekonomicznej, organizacyjnej, społecznej (kulturowej) oraz psychologicznej.

<sup>18</sup> S. Kwiatkowski, *Perspektywy przedsiębiorczości w XXI wieku* [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, B. Piasecki (red.), op. cit., s. 255.

<sup>19</sup> A.J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 501.

<sup>20</sup> M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, AE, Kraków 1997, s. 143.

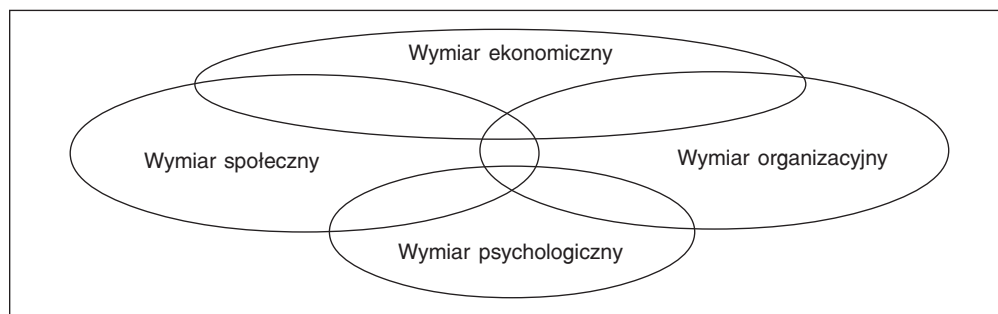
<sup>21</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), AE, Wrocław 1999, s. 16.

<sup>22</sup> W. Adamczyk, *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji”, 9/1996, s. 27.

<sup>23</sup> M. Bratnicki, *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 5/2003, s. 6.

<sup>24</sup> W. Janasz, *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań działalności gospodarczej* [w:] *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie innowacji*, W. Janasz (red.), Difin, Warszawa 2004, s. 28.

Ryc. 1. Cztery wymiary przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne

Pierwsze – ekonomiczne ujęcie przedsiębiorczości odnosi się do zjawisk związanych z rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Przedsiębiorczość jest tutaj rozumiana jako proces rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej. Pytania badawcze, które mogą się pojawiać w ramach tego obszaru, dotyczą:

- czynników zewnętrznych determinujących rozwój małych i średnich przedsiębiorstw;
- roli sektora MSP w gospodarce kraju czy globalnej (m.in. udział w produkcji danego kraju, znaczenie na rynku pracy);
- procesu kształtowania się relacji między organizacjami różnego typu w zakresie tworzenia się i rozwoju klastrów innowacyjności;
- zmiany strukturalne w sektorze MSP, wynikające m.in. z absorpcji efektów rozwoju technologicznego oraz wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania;
- terytorialnego różnicowania natężenia przedsiębiorczości.

Ujęcie ekonomiczne daje możliwość śledzenia zmian sektora MSP. Badania w tym zakresie opierają się najczęściej na danych statystycznych, a także ankietach, które dostarczają przede wszystkim danych ilościowych.

W innej perspektywie, organizacyjnej, ujmuje się przedsiębiorczość jako proces zachodzący wewnątrz organizacji, który ogólnie określany jest także jako zarządzanie przedsiębiorcze. Termin taki pojawia się w literaturze, w wypowiedziach niektórych naukowców. O zarządzaniu przedsiębiorczym pisze J.D. Antoszkiewicz, zwracając uwagę na pewne newralgiczne jego obszary, takie jak: klimat pracy, kultura organizacyjna, rozwój personelu czy niwelowanie barier rozwoju<sup>25</sup>. Przedsiębiorczość w kontekście organizacyjnym pojawia się także w wypowiedziach J. Machaczki i J. Targalskiego. Jest ono rozumiane szerzej niż samo zarządzanie. Pierwszy z wymienionych autorów stwierdza bowiem, że działanie przedsiębiorcze obejmuje zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>26</sup>, a drugi w ramach procesu przedsiębiorczego wymienia właśnie zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>27</sup>. Mogą się tutaj pojawić obszary badawcze, związane z takimi zagadnieniami, jak:

- uwarunkowania przywództwa i kształtowanie relacji wpływu (oraz zakres decentralizacji władzy);

<sup>25</sup> Por. J.D. Antoszkiewicz, *Przedsiębiorczość w nowej roli* [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, B. Piasecki (red.), op. cit., s. 48 i 49.

<sup>26</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 48.

<sup>27</sup> *Przedsiębiorczość a lokalny rozwój gospodarczy*, J. Targalski (red.), AE, Kraków 1999, s. 135.



- rola wizji, planowania strategicznego i myślenia strategicznego w rozwoju organizacji;
- efektywność i skuteczność procesu zarządzania;
- kształtowanie i rozwój personelu;
- mechanizmy motywowania personelu;
- proces innowacji i zmiany organizacyjnej oraz determinanty uelastyczniające reakcję organizacji na zmiany w turbulentnym otoczeniu.

Omówiony obszar badań empirycznych wymaga przeprowadzania ankiet i wywiadów. Możliwe jest też stosowanie innych metod zbierania danych, np. obserwacji. Niektóre typy danych ilościowych można pozyskiwać z dokumentów wewnętrznych organizacji (zwłaszcza jeśli chodzi o badanie efektów zarządzania, takich jak zysk, obrót, wielkość zatrudnienia, zadłużenie). Pozwala to na śledzenie procesu zarządzania jednostką gospodarczą i uzyskanych jego efektów.

Bliskie organizacyjnemu jest ujęcie społeczne przedsiębiorczości. Wychodzi ono jednak poza granice organizacji. Przedsiębiorczość ujawnia się także w sferze relacji międzyludzkich i w sferze kulturowej. Tego typu zjawisko ma charakter powszechny i nie może być zawężone do obszaru pojedynczej jednostki gospodarczej. Szczególnie pomocną dziedziną nauki jest w tym wypadku socjologia. W ujęciu socjologicznym przedsiębiorczość traktowana jest jako pewien specyficzny sposób zachowania się człowieka, który warunkowany jest czynnikami społecznymi, jak: pochodzenie, status ekonomiczny, płeć, wiek. Można też mówić o przyjmowaniu pewnej roli społecznej, która cechuje się właśnie przedsiębiorczością. Zatem w kręgu zainteresowań badaczy znajdzie się także identyfikacja elementów tej roli (zbioru oczekiwanych społecznie zachowań danej osoby), i to niekoniecznie tylko w kontekście gospodarczym. Oczywiście, ważna pozostaje cała sfera kulturowa, a szczególnie wzorce myślenia i postępowania oraz relacje międzyludzkie. W związku z tym można pokusić się o zaproponowanie przykładowych zagadnień interesujących dla badacza. Oto one:

- rola społeczna przedsiębiorcy w środowisku lokalnym (w tym zagadnienia etyki przedsiębiorczości i odpowiedzialności społecznej);
- identyfikacja czynników społecznych determinujących postawę przedsiębiorczą danego człowieka;
- określenie roli przedsiębiorcy (osoby przedsiębiorczej) oraz składników budujących tę rolę (określone zachowania, obowiązki i uprawnienia);
- uwarunkowania przedsiębiorczości grupowej (wyznaczanie celów grupowych, zdobywanie pozycji lidera; kształtowanie wzorców, postaw, więzi społecznych);
- proces budowania klimatu wspierającego przedsiębiorczość (szczególnie chodzi o identyfikację barier współpracy i komunikacji).

Metody stosowane do badania kontekstu społecznego i kulturowego przedsiębiorczości pokrywają się z większością wymienionych wyżej (ankiety, wywiady, obserwacje). Dzięki takiemu spojrzeniu na przedsiębiorczość można odpowiedzieć w dużej mierze na pytanie, co determinuje przedsiębiorczość organizacji oraz przedsiębiorczość indywidualną.

Ujęcie psychologiczne przedsiębiorczości odnosi się właśnie do problematyki przedsiębiorczości indywidualnej. Właściwą do wyjaśniania tego zagadnienia dziedziną nauki jest psychologia. Przedsiębiorczość jest przez nią traktowana jako atrybut osobowości, czyli jej cecha. W związku z tym naukowcy starają się określić różnice między osobowością osoby przedsiębiorczej (najczęściej przedsiębiorcy) a osobowością osób, które przedsiębiorcze nie są. Problemy badawcze, jakie można tutaj proponować, mogą dotyczyć takich obszarów, jak:

- kształtowanie się osobowości przedsiębiorczej (wpływ czynników społecznych i biologicznych);
- identyfikacja cech przedsiębiorczych;
- przełożenie się cech osobowości na określone działania (w tym te o charakterze organizacyjnym czy grupowym).

Ujęcie psychologiczne osobowości może być badane za pomocą metod kwestionariuszowych czy obserwacji. Możliwe jest wykorzystanie kwestionariuszy psychologicznych. Poznaje się w ten sposób proces kształtowania się zachowania danej osoby.

Niezależnie od tego, jaki wymiar przedsiębiorczości zostanie przyjęty w badaniu, warto zwrócić uwagę na pewien istotny fakt. Otóż podmiotem badania przedsiębiorczości są najczęściej przedsiębiorcy i prowadzone przez nich małe i średnie firmy. Realizacja badań w tej grupie społecznej jest bardzo trudna. Bariery wynikają przede wszystkim z postawy przedsiębiorców. Najczęściej nie są oni zainteresowani udziałem w badaniu, nieufnie podchodzą do ankieterów i przygotowanych narzędzi badawczych. Są też zwykle na tyle pochłonięci bieżącą działalnością firmy, że trudno oczekiwać, aby znaleźli czas na współpracę z instytucją badawczą. Problem ten jest w gruncie rzeczy najistotniejszy z punktu widzenia badań empirycznych. Często skutkuje to koniecznością stosowania próby celowej albo poważnymi trudnościami w zamknięciu fazy terenowej badania. Z punktu widzenia instytucji badawczych konieczne jest zatem podejmowanie działań, które pozwalają zbudować jak najliczniejszą i możliwie reprezentatywną dla badanej populacji grupę przedsiębiorstw współpracujących. Pozwala to zmniejszyć nieufność, podnieść poziom zrozumienia potrzeb badawczych oraz zdecydowanie ułatwia prowadzenie badań empirycznych.

### **Przedsiębiorczość w wybranych projektach badawczych Instytutu Gospodarki WSIiZ**

Efektywność i powodzenie procesu badawczego, oprócz wiedzy merytorycznej autorów oraz ich doświadczenia, wymaga współcześnie coraz większego wsparcia instytucjonalnego. Przykładem instytucji naukowo-badawczej jest Instytut Gospodarki – jednostka wyodrębniona w strukturze Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Podstawowym celem, dla którego tego typu organizacja została utworzona, jest skoncentrowanie zasobów ludzkich i sprzętowych w ramach wyspecjalizowanej komórki. Uzyskuje się dzięki temu zmniejszenie barier logistycznych i finansowych, które niekiedy utrudniają prawidłową realizację badania. Bardzo ważny jest także rozwój zasobów ludzkich. Dzięki funkcjonowaniu w ramach interdyscyplinarnych zespołów badawczych osób o różnym doświadczeniu badawczym uzyskuje się dwójakiego rodzaju pozytywne efekty. Po pierwsze – jest to wymiana wiedzy na temat metodologii badawczych między przedstawicielami różnych dyscyplin naukowych. Po drugie – następuje efektywny proces zdobywania wiedzy praktycznej osób mniej doświadczonych; jest to swego rodzaju proces przyspieszenia przepływu wiedzy.

Instytut Gospodarki inicjuje i realizuje przedsięwzięcia badawcze o różnorodnym zakresie przedmiotowym. Jednym z istotnych zagadnień jest właśnie przedsiębiorczość. Warto zwrócić uwagę na niektóre z badań poświęconych tej tematyce. Zostaną one omówione zgodnie z zaproponowaną wcześniej klasyfikacją wymiarów przedsiębiorczości.

W ramach **podejścia ekonomicznego** można rozważać badanie poświęcone wykorzystaniu koncepcji marketingowej i internetu w rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP i – w niewielkim stopniu – z sektora przedsiębiorstw dużych. Zostało ono przeprowadzone na próbie 228 firm wybranych losowo. Zastosowany w badaniu kwestionariusz pozwala na budowanie dwóch wymiarów identyfikujących sytuację przedsiębiorstw. Pierwszy z tych wymiarów określa potencjał marketingowy firmy. Zwraca się w nim uwagę na takie czynniki, jak: potencjał rozwojowy, innowacyjność, badania marketingowe, atrakcyjność sektora oraz pozycję rynkową. Podsumowując wyniki analizy, należy stwierdzić, że miernik zastosowany w badanej próbie uzyskuje wartości średnie. Drugi wymiar odnosi się do wykorzystania internetu. W jego skład wchodzi takie szczegółowe mierniki, jak wykorzystanie IT, wsparcie internetowe, obsługa



on-line. Mimo dość powszechnego w badanych firmach dostępu do internetu, jego wykorzystanie w większości firm jest słabe, a wskaźnik przyjmuje wartości na pograniczu średnich i niskich.

Wyniki badań umożliwiają konstrukcję ogólnego, dwuwymiarowego modelu rozwojowego MAR-INT, który grupuje przedsiębiorstwa w dziewięciu klasach. Uwzględniają one trzy poziomy wartości mierników odpowiadających obu wymiarom analizy (potencjał marketingowy i wykorzystanie internetu). Dalsza konsolidacja pozwala na określenie trzech poziomów rozwoju przedsiębiorstw: 1. słaby rozwój – co najmniej jeden wymiar przyjmuje wartości niskie, a najwyżej jeden wartości średnie; 2. wysoki rozwój – co najmniej jeden wymiar przyjmuje wartości wysokie, a co najwyżej jeden wartości średnie; 3. średni rozwój – pozostałe klasy modelu.

Ryc. 2. Poziomy rozwoju przedsiębiorstw w modelu MAR-INT



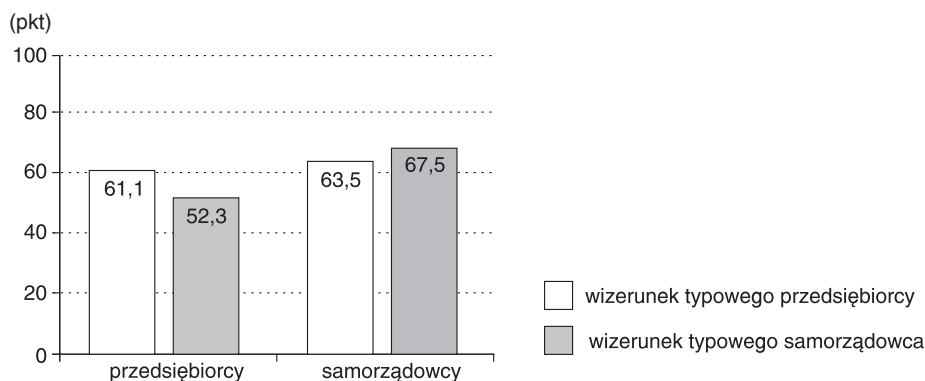
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Internet a zarządzanie marketingowe. Uwarunkowania rozwoju małych i średnich firm*, S. Ślusarczyk, R. Góra, J. Strojny (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s. 157 i 158.

Stosunkowo nieliczna grupa badanych firm w znaczącym stopniu realizuje już w swojej polityce rynkowej zasady wynikające z filozofii zarządzania marketingowego, jednocześnie wykorzystując w efektywny sposób narzędzia internetowe, rozszerzając zakres obsługi klienta i podnosząc jakość oferty. Największa grupa przedsiębiorstw znajduje się jednak na słabym poziomie rozwoju. Nie są to firmy innowacyjne, ich potencjał rozwojowy jest niewielki, a sektor (uwzględniając lokalny często zasięg oddziaływania) – nieatrakcyjny. Takie firmy nie wykorzystują także internetu. Przyczyny to bariery sprzętowe i finansowe oraz brak odpowiedniej wiedzy.

Kolejne badanie przedsiębiorczości może być klasyfikowane w ramach **ujęcia społeczno-kulturowego**. Jednym z podstawowych problemów badawczych jest tutaj określenie klimatu współpracy między przedstawicielami dwóch grup społecznych: przedsiębiorców i samorządowców. W próbach badawczych znalazło się 143 przedsiębiorców z sektora MSP oraz przedstawiciele samorządów lokalnych w 47 gminach. Badanie daje możliwość oceny otoczenia lokalnego (w tym funkcjonowania samorządów), a także określenia wizerunku przedsiębiorców oraz samorządowców.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy gorzej oceniają samych siebie niż samorządowcy. Wartość indeksów mierzących wizerunek typowego przedsiębiorcy wyniosła wśród przedsiębiorców 61,1 pkt., a wśród samorządowców – 63,5 pkt. Znacznie większe różnice występują w przypadku wizerunku typowego samorządowca. Przedsiębiorcy wystawiają oceny na poziomie 52,3 pkt. Samorządowcy są dla siebie znacznie bardziej pobłażliwi, a wartość indeksu wynosi 67,5 pkt.

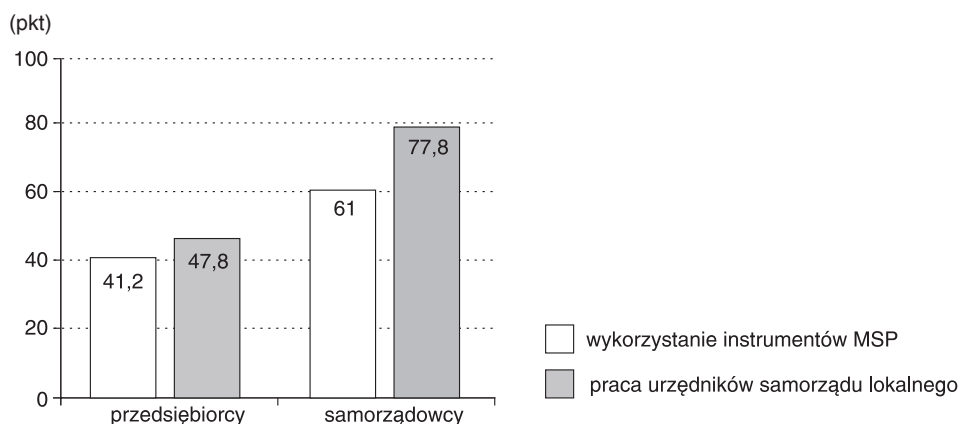
Ryc. 3. Wizerunek typowego przedsiębiorcy i typowego samorządowca



Źródło: opracowanie własne

Respondenci w obu grupach społecznych mają także okazję odnieść się do sytuacji, w jakiej funkcjonuje sektor MSP, a która jest kształtowana przez czynniki lokalne. Przedsiębiorcy i samorządowcy różnią się opiniami co do stopnia wykorzystania instrumentów wspierania sektora MSP przez samorząd gminny. W opinii przedsiębiorców samorząd realizuje swoje zadania w tym względzie w sposób niewystarczający (41,2 pkt.). Samorządowcy uważają natomiast, że zadania te są wykonywane prawidłowo, a wykorzystanie instrumentów jest na dobrym poziomie (61 pkt.). Ocenie poddano także pracę lokalnych urzędników. Rozbieżności w badaniu są bardzo duże. Wartość miernika wśród przedsiębiorców wyniosła 47,8 pkt., a wśród samorządowców – aż 77,8 pkt.

Ryc. 4. Ocena lokalnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw



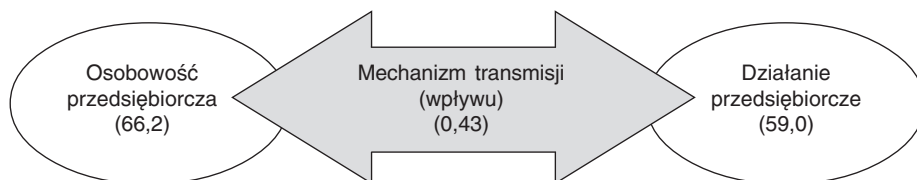
Źródło: opracowanie własne

Między obiema grupami społecznymi istnieją znaczne różnice w ocenie rzeczywistości. Kładzie się to cieniem na klimat współpracy samorządu lokalnego z sektorem MSP. Przedsiębiorcy nie są zadowoleni z polityki samorządów gminnych. Wymagania co do jakości współpracy są bardzo wysokie. Tymczasem borykający się z problemami budżetowymi i przepisami urzędnicy, w wielu przypadkach nie z własnej winy, nie są w stanie im sprostać.

Ostatnie badanie omówione w tym artykule wykorzystuje dwa pozostałe ujęcia przedsiębiorczości: organizacyjne i psychologiczne. Podstawowym problemem, którego wyjaśnieniu jest poświęcone niniejsze badanie, jest skuteczność przełożenia cech osobowościowych przedsiębiorcy na funkcjonowanie organizacji. Kontekst psychologiczny jest budowany przez tzw. teorię cech, która leży u podstaw rozważań nad wymiarami osobowości przedsiębiorczej. Jednocześnie uwzględnia się podejście sytuacyjne, gdyż zidentyfikowane cechy odnosi się do konkretnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem.

Badanie zrealizowano na próbie badawczej liczącej 141 przedsiębiorców z sektora MSP. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza pozwala na skonstruowanie modelu osobowości przedsiębiorczej, druga zaś wskazuje wymiary organizacji przedsiębiorczej. Pomiar odbywa się na trzech poziomach szczegółowości. Najbardziej ogólne mierniki charakteryzowane są przez parametry (wymiary) przedsiębiorczości: 1. na poziomie indywidualnym (osobowość przedsiębiorcza); 2. na poziomie organizacyjnym (działanie przedsiębiorcze). Do wymiarów osobowości przedsiębiorczej zaliczono: potrzeby osiągnięć, sterowność wewnętrzną oraz zdolności intelektualne. Wymiary działania przedsiębiorczego obejmują: myślenie strategiczne, kulturę współpracy oraz innowacyjność. Wymiary osobowości i działania przedsiębiorczego skonstruowano, opierając się na analizie czynnikowej, jakiej poddano wskaźniki, czyli najbardziej szczegółowe mierniki przedsiębiorczości. Dzięki analizie czynnikowej stało się możliwe takie pogrupowanie tych wskaźników, aby jak najbardziej rzetelnie oddawały rzeczywisty obraz przedsiębiorczości. Badanie pozwala zatem na pomiar natężenia przedsiębiorczości indywidualnej oraz przedsiębiorczości organizacyjnej na trzech poziomach szczegółowości. Dodatkowo weryfikuje się związek między osobowością przedsiębiorcy a przedsiębiorczością prowadzonej przez niego firmy. Do tego celu wykorzystuje się wskaźnik korelacji Pearsona.

Ryc. 5. Ocena lokalnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw



Uwaga. Wartości indeksów *Osobowość przedsiębiorcza* i *Działanie przedsiębiorcze* kształtują się w przedziale  $\in (0;100)$ , a miarą związku (mechanizmu transmisji) jest współczynnik korelacji Pearsona  $r_{xy} \in (-1;1)$ . Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorczość indywidualna i organizacyjna w badanych firmach kształtuje się na poziomie średnim. Widać także przełożenie osobowości przedsiębiorczej właściciela firmy na sposób funkcjonowania prowadzonej przez niego organizacji. Uzyskana wartość korelacji na poziomie mierników ogólnych wynosi 0,43.

Oczywiście, podane w niniejszym artykule przykłady badań nie obejmują całego spektrum przedsięwzięć inicjowanych przez Instytut Gospodarki WSIiZ. Na zakończenie można wspomnieć inne inicjatywy badawcze odnoszące się do przedsiębiorczości. Oto one:

- analiza potencjału rozwojowego Podkarpacia (przedsiębiorczość traktowana jest jako jeden z czynników rozwoju regionalnego);

- badanie osobowości przedsiębiorczej młodzieży aktywnej politycznie;
- badanie wpływu instrumentów budżetowych samorządu gminnego na rozwój przedsiębiorczości.

Podsumowując, można stwierdzić, że przedsiębiorczość jest jednym z głównych tematów badawczych Instytutu Gospodarki WSiLiZ. Dzięki interdyscyplinarnemu podejściu do tego zagadnienia i współpracy naukowców reprezentujących różne dziedziny nauki, stało się możliwe badanie przedsiębiorczości przez pryzmat wszystkich ujęć badawczych: ekonomicznego, społecznego, psychologicznego i organizacyjnego.

## Literatura

1. Adamczyk W., *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji”, 5/1996.
2. Bratnicki M., *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 5/2003.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2/2001.
4. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
5. Bratnicki M., *Refleksje teoretyczne nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 5/2001.
6. Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. A contemporary approach*, Dryden Press, Orlando 1998.
7. Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa 2004.
8. DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
9. Francik A., *Przedsiębiorczość a innowacje*, „Zeszyty Naukowe”, 444, AE, Kraków 1994.
10. *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie innowacji*, W. Janasz (red.), Difin, Warszawa 2004.
11. *Internet a zarządzanie marketingowe. Uwarunkowania rozwoju małych i średnich firm*, S. Ślusarczyk, R. Góra, J. Strojny (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2005.
12. *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Poltext, Warszawa 2004.
13. Kasiewicz S., *Klasyfikacja wskaźników oceny zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, 3/1999.
14. Kraśnicka T., *Wokół pojęcia przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji”, 6/2002.
15. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
16. Machaczka J., *Zmiana organizacji jako zjawisko wielowymiarowe*, „Przegląd Organizacji”, 12/2004.
17. Nowakowski M.K., Wajszczuk J.J., *Globalizacja i biznes. Powrót do źródeł i wartości*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2003.
18. Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych*, AE, Kraków 1997.
19. Penc J., *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, 11/2001.
20. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), AE, Wrocław 1999.
21. *Praktyczne problemy przedsiębiorczości*, H. Wnorowski, A. Letkiewicz (red.), Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2001.
22. *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, J. Targalski (red.), AE, Kraków 1999.
23. *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, B. Piasecki (red.), UŁ, Łódź 2002.
24. *Psychologia ekonomiczna*, T. Tyszka (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
25. Skica T., Strojny J., Tabasz W., Witkowski K., *Samorząd gminny a rozwój przedsiębiorczości. Podkarpaccy przedsiębiorcy wobec uwarunkowań wzajemnych relacji*, raport z badań (maszynopis).
26. Skica T., Strojny J., Tabasz W., Witkowski K., *Samorząd gminny a rozwój przedsiębiorczości. Podkarpaccy samorządowcy wobec uwarunkowań wzajemnych relacji*, raport z badań (maszynopis).
27. Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003.
28. *The Art and Science of Entrepreneurship*, D.L. Sexton, R.W. Smilor (red.), Ballinger Publishing Company, Cambridge 1986.

## **The Entrepreneurship in Empirical Research in the Institute of Economics of University of Information Technology and Management in Rzeszów**

In this article the analysis of the development of entrepreneurship in Podkarpackie Province was presented. In the first part the author discusses the term „entrepreneurship”, which is ambiguous and has various definitions in specialist texts. Then he presents results of the survey conducted among the entrepreneurs from the small & medium business sector, and he outlines the subject of researches conducted by the Institute of Economics of University of Information Technology and Management in Rzeszów.

## **Rozwój przedsiębiorczości w ocenie wskaźnika TEA**

Celem poniższego opracowania jest ustalenie, jakie kwestie wpływają na rozwój przedsiębiorczości. W ocenie rozwoju przedsiębiorczości pomoże wskaźnik przedsiębiorczości ogółem (Total Entrepreneurial Activity, TEA), mierzący ogólną aktywność w podejmowaniu przedsięwzięć gospodarczych. Wyniki analizy pozwolą na ogólną ocenę przedsiębiorczości w Polsce oraz porównanie jej ze stanem przedsiębiorczości w 37 państwach.

Przedsiębiorczość jest związana bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy oraz przedsiębiorstwem.<sup>1</sup> Można ją określić jako: „cechę przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków”.<sup>2</sup> Przedsiębiorczość stanowi również pewną umiejętność tworzenia przedsiębiorstwa oraz prowadzenia działań w kierunku jego rozwoju, głównie poprzez wykorzystywanie istniejących warunków, odpowiednią organizację, zarządzanie, wdrażanie nowych technologii. Zrozumienie zasad przedsiębiorczości może pomóc w podejmowaniu właściwych decyzji. Wiedza powinna się opierać na faktach – jednak badania i fachowa analiza przedsiębiorczości były dotychczas ograniczone. Zauważając tę istotną lukę, London Business School i Babson College, współpracując z grupami badawczymi, zainicjowali program Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Celem projektu jest badanie i porównanie czynników kształtujących przedsiębiorczość w poszczególnych krajach i przedstawienie wyników decydentom i politykom<sup>3</sup>. W ramach GEM badania skupiają się na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania: a) jak dalece różnią się poszczególne kraje pod względem przedsiębiorczości? b) jakie są przyczyny różnic między nimi w poziomie i charakterze przedsiębiorczości i jakie są tego konsekwencje? c) jak polityka publiczna może pobudzać aktywność związaną z zakładaniem i rozwijaniem firm?

Bardziej szczegółowo podejmowane kwestie badawcze to: indywidualna motywacja podejmowania działalności gospodarczej, demograficzny profil przedsiębiorcy, ogólna charakterystyka zakładanych przedsiębiorstw, siły napędowe przedsiębiorczości (polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne), rola rządu i władz lokalnych w stymulowaniu przedsiębiorczości. Poprzez koncentrację uwagi na czynnikach wpływających na poziom przedsiębiorczości w danej

<sup>1</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2001, s. 67.

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 34 i 35 [za:] S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 29.

<sup>3</sup> M. Minniti, *Characteristics of the Entrepreneur*, Babson College, London 2005.



gospodarce – od otoczenia instytucjonalnego po uwarunkowania społeczne, zarówno w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata, jak i w krajach rozwijających się (*emerging markets*) – w badaniach GEM mocno jest akcentowane znaczenie indywidualnej inicjatywy i gospodarczej aktywności jednostek dla dobrobytu całego społeczeństwa. GEM stanowi przełom w gromadzeniu danych dotyczących osób zaangażowanych w proces zakładania i rozwijania nowych firm. Wyrażną korzyścią prowadzonych w ramach GEM pomiarów są bezpośrednie wskaźniki aktywności gospodarczej.

GEM zajmuje się dziewięcioma wymiarami przedsiębiorczości. Nazywamy je warunkami planu przedsiębiorczości (Entrepreneurship Framework Conditions, EFC). Należą do nich: a) wsparcie finansowe, b) polityka rządu, c) programy rządowe, d) edukacja i szkolenia, e) badania i postęp, f) infrastruktura ekonomiczna i zawodowa, g) otwartość rynku/utrudnienia na początku działalności, h) dostęp do infrastruktury fizycznej, i) normy społeczno-kulturowe. W projekcie GEM wyliczone są różnego rodzaju wskaźniki umożliwiające dokonanie wymiernej charakterystyki przedsiębiorczości w poszczególnych krajach, a także ustalenie ich pozycji rankingowej. Do tych wskaźników należą<sup>4</sup>:

- **Rodzący się przedsiębiorcy (*nascent entrepreneurs*)** – za pomocą tego wskaźnika mierzony jest udział procentowy „rodzących się” przedsiębiorców w całej populacji osób w wieku 18–64 lat, tj. w wieku produkcyjnym. *Nascent entrepreneurs* to osoby, które: a) w momencie sondażu usiłują samodzielnie lub z partnerami założyć własną firmę (dotyczy to każdego rodzaju działalności); b) w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy podjęły jakiegokolwiek kroki w celu utworzenia nowej firmy (np. poszukiwanie wyposażenia lub lokalizacji, organizacja grupy inicjatywnej, opracowywanie planu przedsięwzięcia, poszukiwanie kapitału); c) dążą do objęcia pozycji właścicielskich w jakimś przedsiębiorstwie; d) w ciągu ostatnich trzech miesięcy nie wypłacały jeszcze pełnoetatowego wynagrodzenia pracownikom.
- **Nowi przedsiębiorcy (*new entrepreneurs*)** – wskaźnik ten mierzy udział procentowy nowych przedsiębiorców, tj. osób w wieku 18–64 lat, które są: a) właścicielami lub współwłaścicielami istniejącego już przedsiębiorstwa i uczestniczą w zarządzaniu tym przedsiębiorstwem; b) nie otrzymują wynagrodzenia, udziału w zyskach i świadczeń rzeczowych dłużej niż 3,5 roku.
- **Przedsiębiorczość ogółem (*total entrepreneurial activity, TEA*)** – ten podstawowy dla GEM indeks, mierzący ogólną aktywność w podejmowaniu przedsięwzięć gospodarczych, wyliczany jest sumarycznie z obydwu wyżej wymienionych wskaźników, przy czym osoby, które mogą być traktowane zarówno jako *nascent entrepreneurs*, jak i *young entrepreneurs* uwzględniane są tylko raz. W powiązaniu z indeksem TEA od 2001 r. wyliczane są dwa wskaźniki dodatkowe, uwzględniające motywy podejmowania działalności gospodarczej.
- **Przedsiębiorczość z wyboru (*TEA opportunity entrepreneurship*)** – indeks ten oznacza procentowy udział osób w wieku 18–64 lat, które rozpoczęły lub chcą rozpocząć działalność gospodarczą, dokonując wyboru lepszych możliwości zarobkowania (*opportunity entrepreneurship*).
- **Przedsiębiorczość z konieczności (*TEA necessity entrepreneurship*)** – jest to procentowy udział osób w wieku 18–64 lat, które rozpoczęły lub zamierzają rozpocząć działalność gospodarczą z konieczności (*necessity entrepreneurship*), ponieważ nie mają żadnej innej możliwości zarobkowania (*no better choices for work*). Ponieważ niektóre z ankietowanych osób nie podały wyraźnie żadnego motywu (albo też podały oba), przez co nie mogły być przyporządkowane jednoznacznie do jednej z grup, suma obu kwot nie odpowiada dokładnie wartości TEA.

<sup>4</sup> K. Baławski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.

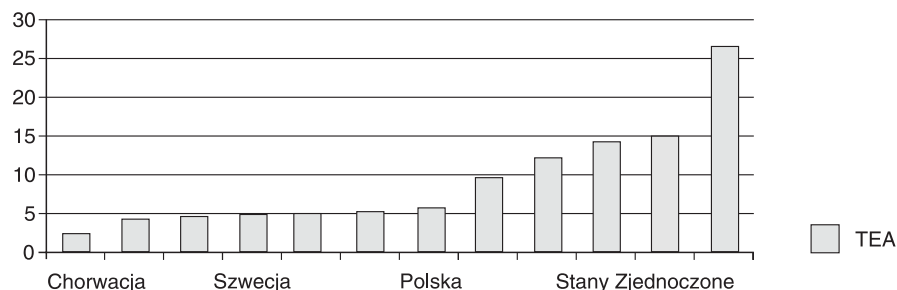


- **Przedsiębiorczość firm (*firm entrepreneurial activity, FEA*)** – wskaźnik ten, wprowadzony po raz pierwszy w edycji GEM 2003, tak został skonstruowany, aby odzwierciedlał podejmowanie cechujących się przedsiębiorczością działań przez istniejące firmy („*entrepreneurial lite*” activity in existing firms). Firmy traktowane są jako przedsiębiorcze, gdy rozwijają działalność poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług, stanowiących innowacje w wymiarze lokalnym lub regionalnym, a czasem nawet globalnym. W indeksie FEA uwzględniona jest także wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach wprowadzających nowatorskie rozwiązania.

### Charakterystyka przedsiębiorczości na podstawie wskaźnika TEA

Działalność przedsiębiorcza odgrywa decydującą rolę w tworzeniu dynamicznej ekonomii. Wartość wskaźnika TEA posłużyła za źródło wskazania, że mamy do czynienia ze znacznym wzrostem przedsiębiorczości nie tylko na świecie, ale także w Polsce. Poziom aktywności przedsiębiorczej wśród 37 krajów objętych GEM przedstawia ryc. 1.

Ryc. 1. Przedsiębiorczość ogółem (TEA) (średnia w roku 2004)



Źródło: Z.P. Arenius, M. Minniti, *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School, London 2005.

Jeśli posługujemy się wskaźnikiem TEA, stopa przedsiębiorczości ogółem wyliczana jest jako liczba osób podejmujących przedsiębiorcze działania, przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym. Wskaźnik ten przybiera wartości od 3,1% (3 osoby na 100) w Chorwacji do 29,3% (3 osoby na 10) w Wenezueli. Wartość wskaźnika 7,2% sytuuje Polskę w środku grupy badanych krajów i nie różni się statystycznie istotnie od średniej indeksu TEA uzyskanej dla wszystkich państw. Oznacza to, że zakres aktywności związanej z podejmowaniem i rozwijaniem działalności gospodarczej kształtuje się na poziomie zbliżonym do zakresu średniego w badanej grupie państw. Spośród uwzględnionych w badaniu istotnie niżej szacowane jest nasilenie przedsiębiorczości w Chorwacji, Słowenii i Rosji. Różnice we wskaźniku TEA wynikają głównie z nieco lepszej sytuacji ekonomicznej poszczególnych krajów, ponieważ w dużym stopniu przeważają tam przedsięwzięcia gospodarcze lepszej jakości, tzn. cechujące się wyższą innowacyjnością i dłuższym okresem funkcjonowania. Wśród 37 państw uczestniczących w badaniu w 2001 r., Polska zajęła 13 miejsce. Miara przedsiębiorczości jest procentowy udział osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub zarządzających firmą w ogólnej liczbie osób w wieku produkcyjnym, przy uwzględnieniu podmiotów stosunkowo młodych, czyli działających nie dłużej niż 3,5 roku. Niestety, tym, co odróżniało przedsiębiorców w Polsce od przedsiębiorców z innych krajów uczestniczących w badaniu, był wyjątkowo wysoki odsetek odpowiedzi wiążących rozpoczęcie działalności gospodarczej tylko z koniecznością stworzenia

sobie warunków do zarobkowania. W Polsce w końcu czerwca 2003 r. Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON liczył 3514 tys. małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowiło 99,8% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw (por. tab. 1).

Tab. 1. Liczba przedsiębiorstw w Polsce według REGON-u w latach 1991–2003

Rok	Przedsiębiorstwa ogółem	MSP	0–5 (mikro)	6–50	51–250
1991	502 275	494 211	375 560	496 436	24 775
1993	1 988 079	1 980 705	1 812 347	1 957 209	23 496
1994	2 099 577	2 093 148	1 921 151	2 069 930	23 218
1995	2 301 972	2 294 665	2 109 589	2 270 191	24 474
1996	2 379 949	2 373 484	2 191 892	2 349 422	24 062
1997	2 552 649	2 546 405	2 359 624	2 521 802	24 603
1998	2 792 697	2 786 462	2 591 499	2 761 010	25 452
Rok	Przedsiębiorstwa ogółem	MSP	0–9 (mikro)	10–49	50–249
1999	3 013 876	3 007 444	2 865 517	2 978 574	28 870
2000	3 182 577	3 176 161	3 029 859	3 147 059	29 102
2001	3 374 956	3 368 366	3 206 452	3 337 557	30 809
2002	3 468 218	3 462 775	3 602 411	3 462 775	28 884
2003	3 518 372	3 513 221	3 350 350	3 484 758	28 463

Źródło: dane za lata 1994–2001, pochodzące z PARP: *MSP w statystykach*, uzupełniono o opracowanie własne danych z okresu 2002–2003 według GUS: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2003 r.*, GUS, Warszawa 2003, s. 34, a dla okresu 1991–1993 według CUP: *MSP w statystykach*.

Głównie małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy i zatrudniają już więcej osób niż przedsiębiorstwa państwowe; w większym również stopniu niż przedsiębiorstwa państwowe decydują o wielkości produktu narodowego brutto<sup>5</sup>. Sektor MSP jest największym pracodawcą w Polsce; w 1999 r. zatrudniał 65,5% ogółu pracujących, w 2000 r. aż 66,9%, w roku 2001 wskaźnik ten był bliski 63%. W sektorze prywatnym w 2000 r. zatrudnionych było 8473 tys. osób, z czego 47% w przedsiębiorstwach małych, 19,9% w średnich, a 33,1% w dużych. Od 1998 r. spada liczba zatrudnionych w sektorze rynkowym. Podczas gdy liczba miejsc pracy w dużych przedsiębiorstwach spada, nadal tworzone są miejsca pracy w sektorze MSP (por. tab. 2).

<sup>5</sup> B. Korkozowicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw na Polsce w latach 1998–1999*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 2002.

Tab. 2. Procentowy udział aktywnych przedsiębiorstw w ogóle zarejestrowanych przedsiębiorstw MSP w latach 1994–2001

Rok	Udział aktywnych przedsiębiorstw w ogóle zarejestrowanych przedsiębiorstw sektora MSP	Rok	Udział aktywnych przedsiębiorstw w ogóle zarejestrowanych przedsiębiorstw sektora MSP
1994	48,4%	1998	62,8%
1995	54,3%	1999	60,4%
1996	56,5%	2000	55,5%
1997	62,1%	2001	49,1%

Źródło: dane za lata 1994–2001, pochodzące z PARP: *MSP w statystykach*, uzupełniono o opracowanie własne danych dla okresu 2002–2003 według GUS: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2003 r.*, GUS, Warszawa 2003, s. 34, dla okresu 1991–1993 według CUP: *MSP w statystykach*.

Jednak małe przedsiębiorstwa nawet w okresie recesji mogą tworzyć nowe miejsca pracy przy minimalnych kosztach, są bowiem w stanie absorbować nadwyżki niewykwalifikowanej siły roboczej na rynku. Reagują znacznie lepiej na sygnały rynkowe niż duże firmy, co sprawia, że są bardziej elastyczne w działaniu. Najbardziej liczną grupą przedsiębiorstw na polskim rynku są drobne przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. Mała przedsiębiorczość jest różna w różnych częściach Polski. Wskaźnik małej przedsiębiorczości wynosi w Polsce 44,5%. Rola sektora drobnych, małych i średnich przedsiębiorstw nabiera znaczenia zwłaszcza w okresie dekonunktury gospodarczej oraz rosnącego bezrobocia. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają duże znaczenie w tworzeniu produktu krajowego brutto.

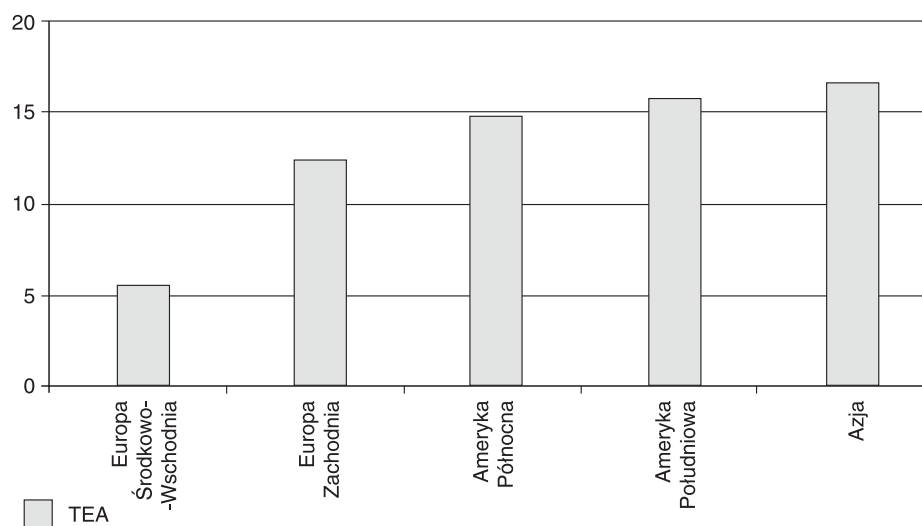
Tab. 3. Wielkość i struktura PKB w latach 2000 i 2001

Wyszczególnienie	W mln zł		PKB ogółem = 100%		Wartość dodana wytworzona przez przedsiębiorstwa = 100%	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
PKB ogółem	712 321,5	749 311,0	100,0	100,0	X	X
w tym						
Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa (oprócz sekcji A i B)	494 228,4	511 075,2	69,3	68,3	100,0	100,0
w tym						
Przedsiębiorstwa małe	277 818,8	294 744,8	39,0	39,4	56,3	57,6
Przedsiębiorstwa średnie	68 168,9	67 295,3	9,5	9,0	13,8	13,2
Przedsiębiorstwa duże	148 240,7	149 035,1	20,8	19,9	29,9	29,9

Źródło: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001–2002*, PARP, Warszawa 2003, s. 24.

Sektor MSP ma znaczący udział w procesie zmian struktury sektorowej kraju, zwłaszcza struktury przemysłowej. Drobne i małe firmy absorbują również nadwyżki siły roboczej z restrukturyzowanych działów przemysłu poprzez kreowanie rozwoju nowych dziedzin produkcji przy efektywnym gospodarowaniu zasobami oraz wyszukiwaniu nisz rynkowych. Poszukując przykładów przedsiębiorczości na świecie, należy zwrócić uwagę na Stany Zjednoczone, gdzie odnotowuje się widoczne efekty rozwoju przedsiębiorczości w postaci dynamicznego przyrostu liczby małych i średnich firm<sup>6</sup>. Poniższy wykres przedstawia znaczenie przedsiębiorczości na podstawie wskaźnika TEA w zależności od stopnia rozwoju gospodarczego. Istnieje silna zależność między poziomem rozwoju poszczególnych krajów a wskaźnikiem TEA.

Ryc. 2. Przedsiębiorczość ogółem (TEA) w roku 2004



Źródło: na podstawie Z.P. Arenius, M. Minniti, *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School, London 2005.

### Motywy podejmowania działalności gospodarczej

Firmy zakładane są z różnych powodów. W projekcie GEM wprowadzono proste rozróżnienie dwóch typów motywów podejmowania działalności gospodarczej w zależności od tego, czy istnieje możliwość wyboru między pracą najemną a działalnością gospodarczą, czy też takiej możliwości brak<sup>7</sup>:

- szansa-przyciąganie (*opportunity-pull*);
- konieczność-wypychanie (*necessity-push*).

U podstaw wyróżnienia pierwszego typu leży założenie, że podjęcie działalności gospodarczej wynika ze świadomego wyboru lepszej możliwości, poprzedzonego wewnętrznym impulsem. Ten wybór może wynikać z poczucia niezależności lub potrzeby sukcesu albo też np. z pragnienia zrealizowania własnych idei (*opportunity entrepreneurship*). Drugi typ opiera się

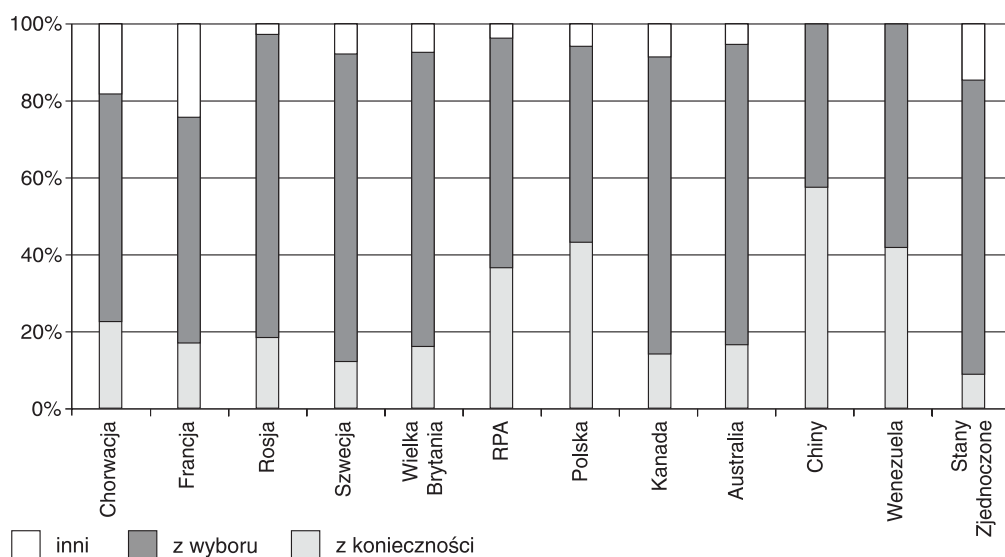
<sup>6</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 118

<sup>7</sup> I. Verheul, R. Thurik, *Start-Up Capital: Does gender matter?*, Small Business Economics, Dordrecht 2001, s. 329–345.

na założeniu, że długo utrzymujące się wysokie bezrobocie wielu ludzi stymuluje dążenie do samodzielności gospodarczej (zawodowej). Tworzenie przedsiębiorstw jest wobec tego reakcją na socjalnie trudną sytuację lub małe szanse na rynku pracy (*necessity entrepreneurship*) – nie ma innego wyjścia niż spróbować na własną rękę (*no better options for work*). Przedsiębiorczość typu *opportunity* i *necessity* identyfikowana jest we wszystkich krajach GEM od 2001 r. Podczas wywiadu na jedno z pytań średnio dla wszystkich krajów 66% respondentów podało chęć skorzystania z lepszej możliwości, 27% wskazało na konieczność, a około 7% podało kilka motywów lub inne czynniki, np. zaangażowanie w biznes rodzinny<sup>8</sup>.

Wyniki w poszczególnych krajach z lat 2001–2003 zaprezentowane są na ryc. 3 jako wartości średnie.

Ryc. 3. Własna firma z wyboru czy z konieczności (średnia w roku 2004)



Źródło: Z.P. Arenius, M. Minniti, *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School, London 2005.

Można zauważyć prawidłowość: przedsiębiorczość z konieczności jest niska w krajach rozwiniętych – zarówno w wartościach absolutnych, jak i względnych – wysoka zaś w krajach rozwijających się. Wyniki dla Polski nie są w tym kontekście szczególnie budujące. Z jednej strony sytuacja rynkowa nie zachęcała do podejmowania ryzyka zakładania firm, aby realizować własne idee, ale z drugiej strony stały i znaczny wzrost bezrobocia postawił wiele osób przed koniecznością rozpoczęcia działalności gospodarczej, nawet przy tak niekorzystnej koniunkturze.

Z pewnością nie bez znaczenia jest wymuszony rosnącym fiskalizmem proces zastępowania umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, np. umowami zlecenia i o dzieło, co wymaga formalnego rozpoczęcia indywidualnej działalności gospodarczej przez dotychczasowych pracowników.

<sup>8</sup> M. Minniti, *Characteristics of the Entrepreneur*, Babson College, London 2005.

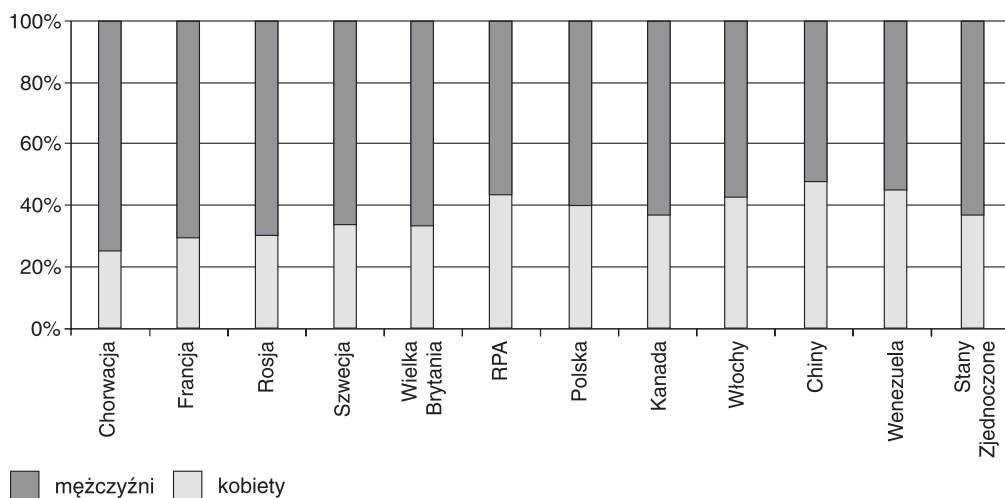
Można również przedstawić pozytywną interpretację tego zjawiska: trudna sytuacja ekonomiczna zmusza ludzi względnie często do zakładania firm i przez to rzadziej źródłem ich utrzymania są środki z zasobów państwa. Tak czy inaczej, aktywność gospodarcza, nawet podejmowana z konieczności, w trudnych realiach ekonomicznych jest pożądana.

### Kim są początkujący przedsiębiorcy w Polsce?

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem społecznym. Za każdą decyzją o założeniu firmy, stworzeniu nowego produktu czy usługi lub zastosowaniu nowej technologii zawsze stoi człowiek. Dlatego warto przyjrzeć się strukturze społecznej ludzi zaangażowanych w powstawanie firm w Polsce i na świecie. Takich danych dostarczają badania ankietowe przeprowadzone w 37 krajach uczestniczących w projekcie GEM.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami, spośród osób, które w trakcie badania zgłosiły fakt podejmowania działań przedsiębiorczych, 64% to mężczyźni, a 36% to kobiety (ryc. 4).

Ryc. 4. Udział kobiet i mężczyzn w ogóle osób zakładających nowe przedsiębiorstw – udział płci w TEA (średnia w roku 2004)



Źródło: Z.P. Arenius, M. Minniti, *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School, London 2005.

Przedsiębiorczych mężczyzn jest więc niemal dwukrotnie więcej niż przedsiębiorczych kobiet. W Polsce struktura pod względem płci kształtuje się nieco bardziej na korzyść kobiet, gdyż 40% osób deklaruujących podejmowanie przedsięwzięć gospodarczych to kobiety. Na dwie przedsiębiorcze Polki przypada więc trzech przedsiębiorczych Polaków. Tylko w 6 spośród uczestniczących krajów odsetek przedsiębiorczych kobiet był wyższy niż w Polsce (Meksyk, Włochy, Republika Południowej Afryki, Chiny, Wenezuela i Tajlandia). Z wyjątkiem Włoch, wszystkie państwa Unii Europejskiej charakteryzują się niższym od średniej udziałem kobiet w powstawaniu nowych firm, a w większości z nich odsetek ten jest niższy od 30%. Najniższy poziom tego wskaźnika zanotowano w Izraelu i Japonii oraz w Słowenii i Chorwacji. W krajach rozwijających się udział obu płci relatywnie częściej jest zrównoważony. Według

danych statystycznych, mężczyzn pracujących na własny rachunek było 1 746 469 (w tym pracodawców 348 164), a kobiet 868 574 (w tym pracodawców 168 390), co oznacza, że na dwóch mężczyzn pracujących na własnych rachunek przypada jedna kobieta<sup>9</sup>. Oprócz płci, przedmiotem analizy GEM jest również wiek osób wykazujących aktywność w zakładaniu i rozwijaniu firm. Najmocniej w przedsięwzięcia gospodarcze angażują się osoby w wieku 25–44 lat. W grupie badanych państw otrzymano następujące wartości średnie dla lat 2000–2003: 18–24 lata – 16%, 25–34 lata – 32%, 35–44 lata – 27,5%, 45–54 lata – 19%, 55 i więcej lat – 8%. Największy udział najmłodszej grupy wiekowej (18–24 lata) stwierdzono w Indiach i Ugandzie (po ok. 31%) oraz w Meksyku (27%), co raczej w większym stopniu odzwierciedla duży udział młodych ludzi w całej populacji, niż wyższy poziom zainteresowania przedsiębiorczością jako wyborem kariery zawodowej. Analogicznie, struktura wiekowa społeczeństwa japońskiego odpowiada za zdecydowanie największy odsetek osób zakładających nowe firmy z najstarszej grupy wiekowej (23,5%)<sup>10</sup>. Wyniki uzyskane dla Polski nie różnią się znacząco od średniej światowej w przypadku trzech pierwszych grup wiekowych (odpowiednio 12%, 31% i 29%), a w dwóch pozostałych grupach – najstarszych – różnice te są wyraźne. Prawie 24% spośród zakładających nowe firmy było w wieku 45–54 lat, a tylko 4% miało 55 lat lub więcej. Na tle innych krajów najstarsza grupa była jedną z najmniej aktywnych gospodarczo, a grupa 45–54 lat jedną z najbardziej aktywnych. Prawdopodobną przyczyną tego zjawiska jest szczodrość polskiego systemu ubezpieczeń społecznych, dającego obywatelom możliwość bezpiecznego przejścia na utrzymanie państwa już w wieku 55–60 lat, co nie motywuje tych osób do rozpoczynania działalności gospodarczej. Z kolei osoby w wieku 45–54 lat, które utraciły pracę w wyniku przekształceń strukturalnych i nie mogą znaleźć nowej, relatywnie częściej decydują się na podjęcie własnej działalności, aby zapewnić sobie i rodzinie dochody i podstawę uzyskania przyszłej emerytury. Wpływ wieku i płci na gotowość do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw jest znaczny. Istotną rolę odgrywa osoba właściciela, który najczęściej jest także menedżerem odpowiedzialnym za zarządzanie firmą. Właściciele małych przedsiębiorstw, odpowiedzialni za ich losy, podejmują wszystkie decyzje. W większości przypadków są jedynymi osobami, które podejmują decyzje w swojej firmie. Przedsiębiorca to kluczowa postać w przedsiębiorstwie; jest w nim głównym czynnikiem sprawczym i motorem postępu ekonomicznego<sup>11</sup>. Analizując zachowania marketingowe małych i średnich firm, można powiedzieć, że na podejmowanie decyzji w firmie mają wpływ czynniki związane z osobą właściciela<sup>12</sup>: wiek, wykształcenie, poprzednie miejsce pracy i zatrudnienie, ogólna filozofia biznesu, zarządzanie czasem.

Młodych ludzi cechuje największy dynamizm w działaniu oraz otwartość na nowe idee i rozwiązania. To oni będą w firmie autorami nowych pomysłów, to oni będą bardziej skłonni wprowadzać skuteczne narzędzia oddziaływania na konsumenta i rynek.

<sup>9</sup> *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2003*, GUS, Warszawa 2003, tab. 4 (151), s. 129.

<sup>10</sup> B. Balcerzak-Paradowska, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy – rzeczywistość lat 1990–1999*, IPiPP, Warszawa 2001, s. 138.

<sup>11</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 27.

<sup>12</sup> B. Mróz, *Uwarunkowania, przejawy i wymiary przedsiębiorczości – wprowadzenie do dyskusji nad referatami w III bloku tematycznym sympozjum Kolegium Zarządzania i Finansów SGH pt. Ekonomiczne instrumentyżywienia gospodarki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe: Studia i Prace KZiF”, 37, s. 42–51.



Tab. 4. Profil wiekowy właścicieli sektora MSP w Polsce i wybranych krajach nadbałtyckich (w %)

Grupa wiekowa	Polska	Estonia	Łotwa	Litwa
Poniżej 25 lat	1	3	3	5
26–35	10	27	25	28
36–45	48	33	34	39
46–55	30	29	23	22
Powyżej 55 lat	12	8	15	5
Liczba ankietowanych	300	100	100	94

Źródło: Raport: *The survival, Growth and Support Needs Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States*, D. Smallbone [za:] A. Sibińska, *Zachowania marketingowe małych i średnich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 6/2001, s. 57–60.

Kolejną cechą wartą przeanalizowania jest wykształcenie przedsiębiorcy, które ma również istotny wpływ na rozwój firmy. Polscy przedsiębiorcy w sektorze MSP to w większości mężczyźni z wykształceniem technicznym, a prawie połowa z nich ukończyła studia techniczne i ma doświadczenie w branży. Szczególnie istotne jest to dla sektorów, których działalność opiera się na zaawansowanych technologiach. Właściele dobrze prosperujących, zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw, to osoby z wykształceniem wyższym i podyplomowym w naukach ścisłych i technicznych. Ze względu na kwalifikacje łatwiej im zarządzać produktem oraz osiągać przewagę technologiczną i innowacyjną. Niestety, mniej niż 10% badanych ma wykształcenie z dziedziny zarządzania lub ekonomiczne. Właściele przedsiębiorstw powinni zwracać uwagę na rolę kształcenia i doksztalcania się, szczególnie wobec szybkiego rozwoju wiedzy specjalistycznej i nowoczesnych technologii teleinformatycznych<sup>4</sup>. Drogą do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw są szkolenia o najróżniejszym profilu i charakterze, w tym również takie, które mają służyć stymulowaniu kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników. O sukcesie przedsiębiorcy w gospodarce wolnorynkowej decyduje wiedza, która musi być nieustannie poszerzana. Współczesne przedsiębiorstwa, działając w trudnych warunkach konkurencyjnych, muszą koncentrować wysiłki przede wszystkim na strukturze zasobów ludzkich ocenianych pod względem przedsiębiorczości, na nowoczesności stosowanych rozwiązań technicznych i technologicznych, na innowacyjności w zakresie rozwiązań organizacyjnych, na doskonaleniu systemu zarządzania oraz na ciągłym ulepszaniu systemów informacyjnych, będących podstawowym czynnikiem sprawnego i efektywnego ich funkcjonowania.

### Uwarunkowania przedsiębiorczości

W ramach projektu GEM przeprowadzane są wywiady, których celem jest ustalenie czynników wspierających i hamujących rozwój przedsiębiorczości, czyli określenie, co sprawia, że dany kraj charakteryzuje się wysokim poziomem przedsiębiorczości. Efektem wywiadów jest bogaty zasób danych, pozwalający identyfikować i ocenić zasadnicze aspekty przedsiębiorczości w każdym z krajów GEM i dokonywać porównań międzynarodowych.

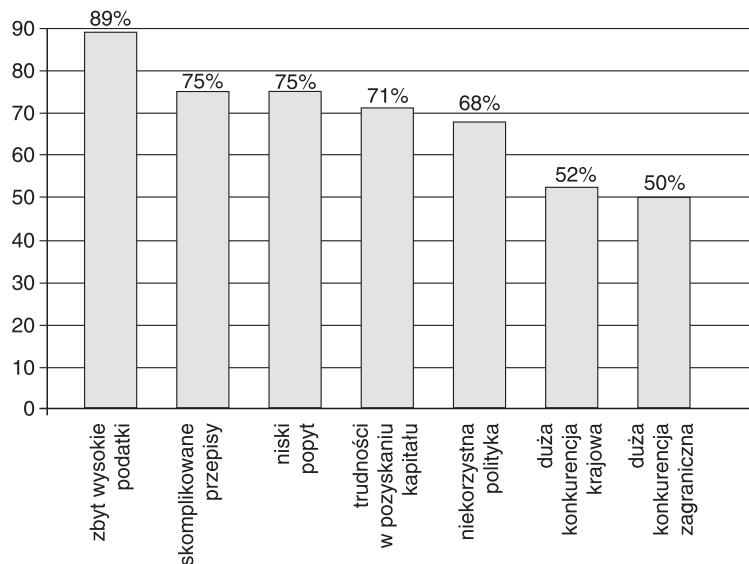
Uczestnicy byli zgodni, że do najważniejszych uwarunkowań przedsiębiorczości należą<sup>13</sup>: polityka rządu, regulacje prawne i podatkowe aspekty działalności gospodarczej jako elementy, które mają największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości. Za dodatkowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości uznano: dostępność kapitału – niezbędny w działalności gospodarczej

<sup>13</sup> K. Baćłowski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.

kapitał finansowy może pochodzić z różnych źródeł: z zasobów własnych założycieli przedsiębiorstwa, ze środków innych inwestorów, z kredytów i pożyczek, z emisji akcji, funduszy inwestycyjnych.

Ryc. 5 przedstawia bariery ekonomiczne spotykane przy zakładaniu działalności gospodarczej w Polsce.

Ryc. 5. Bariery ekonomiczne



Źródło: W. Kozek, P. Mielczarek, *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 43.

Dostępność wszystkich wymienionych potencjalnych źródeł kapitału dla nowych i rozwijających się przedsiębiorstw w Polsce jest niedostateczna. Szczególnym problemem są mocno ograniczone własne zasoby kapitałowe przedsiębiorstw. W porównaniu z pozostałymi 36 krajami GEM Polska charakteryzuje się jednym z najniższych poziomów dostępności kapitału dla nowych i rozwijających się przedsiębiorstw. Aby skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych, polskie firmy muszą mieć większe możliwości pozyskania kapitału na inwestycje. Do kolejnych uwarunkowań należą<sup>14</sup>:

- **Polityka publiczna.** Najważniejszymi podmiotami kształtującymi otoczenie gospodarcze są rząd i władze lokalne. Mogą one bardzo aktywnie i skutecznie sprzyjać podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, ale też mogą ją równie silnie ograniczać i zniechęcać potencjalnych przedsiębiorców do realizacji inicjatyw. Dlatego polityka publiczna wobec nowych i rozwijających się przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych ramowych uwarunkowań przedsiębiorczości.

<sup>14</sup> A.L. Anna, G.L. Chandler i inni, *Women Business Owners in Traditional and Non-traditional Industries*, „Journal of Business Venturing”, 1999, No 15, s. 279–303.

- **Publiczne programy wspierania nowych przedsiębiorstw.** Wsparcie programów publicznych w momencie zakładania firmy, budowania jej zdrowych prawnych i finansowych podstaw może być istotnym czynnikiem – jeśli nie warunkiem – udanego wejścia na rynek, a potem utrzymania się na nim w otoczeniu konkurencyjnym. Aby zapewnić spełnienie pokładanych w nich nadziei, programy te muszą się jednak cechować wysoką skutecznością i powszechnością informacji oraz dostępu wszystkich potencjalnie zainteresowanych osób i podmiotów.
- **Rynek – bariery wejścia.** Cechy rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo, mają w sposób oczywisty znaczenie dla perspektyw jego sukcesu. Dla przedsiębiorstwa nowego sytuacja rynkowa jest o tyle jeszcze ważniejsza, że najpierw ma ono do pokonania bariery wejścia na rynek, a potem musi się na nim utrzymać. W ramach GEM stabilność rynku towarów i usług w Polsce dla konsumentów i odbiorców instytucjonalnych (firm) oceniona została neutralnie. Najstabilniejsze rynki mają: Kanada, Chile, Hiszpania i Belgia, a najmniej stabilne – Chiny, Tajlandia, Chorwacja i Hongkong.
- **Infrastruktura techniczna.** Istotnym elementem otoczenia firmy jest dostępna publiczna infrastruktura techniczna: drogi, woda, gaz, prąd, telefony, internet itd. Dobra sieć dróg i autostrad umożliwia szybkie przemieszczanie się przedsiębiorcy oraz transport jego towarów i usług. Dostępne i tanie usługi miejskie i telekomunikacyjne są podstawą sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa od strony technicznej. Ocena stanu, dostępności i kosztów infrastruktury technicznej dla przedsiębiorstw w Polsce jest zróżnicowana. Pozytywnie ocenione zostały dostępność i koszty podstawowych usług miejskich (wody, prądu, gazu, kanalizacji) oraz dostępność usług telekomunikacyjnych mierzona czasem oczekiwania na podłączenie telefonu i internetu. Syntetyczny indeks podsumowujący oceny w tej dziedzinie wyniósł dla Polski  $-0,36$ , przy czym w pozostałych analizowanych krajach uzyskał wartości dodatnie, najwyższe w Hongkongu, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Chile i Niemczech. Wśród krajów Unii Europejskiej zaznaczył się wyraźny podział na państwa o niskich (kraje południowe i z Wysp Brytyjskich) oraz o wysokich wartościach indeksu (kraje skandynawskie, Niemcy, Francja i Belgia).
- **Ochrona własności intelektualnej.** Skuteczny system ochrony wynalazków, patentów, znaków towarowych i innych praw autorskich stwarza podstawy bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw, dla których prawa te mają znaczenie ze względu na pozycję rynkową, zaawansowanie technologiczne, branżę lub specyfikę działalności itd. Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że zdecydowanie najwyższy poziom ochrony własności intelektualnej jest w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych, a także w Australii, Szwajcarii, Finlandii i Singapurze. Najmniejszą ochronę dają systemy prawne Ugandy, Wenezueli, Argentyny i Polski. Panująca wśród obywateli analizowanych państw świadomość potrzeby ochrony praw autorskich jest przynajmniej średnia, co w przyszłości powinno stopniowo wytworzyć presję na poprawę regulacji dotyczących tej dziedziny i ich skuteczności.
- **Systemy wartości i normy społeczne.** Badani stwierdzili zgodnie, że polska mentalność narodowa niekorzystnie wpływa na upowszechnianie się przedsiębiorczości. Według ich oceny Polskę można scharakteryzować jako kraj, w którym samodzielność, własna inicjatywa, innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka zajmują raczej niskie miejsce w hierarchii wartości. Co ciekawe, sami badani nie wykazali awersji do ryzyka. Twierdzili, że obawa przed niepowodzeniem nie powstrzymałaby ich przed rozpoczęciem biznesu. W pomiarze wpływu uwarunkowań kulturowych na przedsiębiorczość pozytywnie wyróżniają się kraje anglosaskie (oprócz Stanów Zjednoczonych, także Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Hongkong). Spośród krajów europejskich jedynie dla Islandii, Włoch i Irlandii indeks przybiera wartość dodatnią.

- **Dostrzeganie możliwości rozpoczęcia własnego biznesu.** Oprócz sprecyzowania opisanych powyżej ramowych uwarunkowań przedsiębiorczości, wywiady dały możliwość uzupełnienia obrazu polskiej przedsiębiorczości poprzez ocenę możliwości udanego rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, umiejętności przedsiębiorczych oraz społecznego postrzegania przedsiębiorcy. Szczególnie istotnymi czynnikami podejmowania działalności gospodarczej okazały się dostrzeganie okazji do założenia własnego biznesu oraz obawa przed niepowodzeniem (lęk przed ryzykiem). Dotychczasowe doświadczenia GEM potwierdzają instynktowne przekonanie, że osoby zaznajomione bezpośrednio z działalnością gospodarczą wyżej oceniają możliwości założenia własnego biznesu niż ogół populacji. Jak pokazuje szczegółowe zestawienie odpowiedzi na poszczególne pytania, wśród badanych przeważa opinia, że w Polsce jest więcej możliwości założenia własnego biznesu niż osób potrafiących z nich skorzystać.
- **Umiejętności przedsiębiorcze.** Ciekawą wymowę ma ocena umiejętności prowadzenia biznesu. Opinie badanych mogą świadczyć o swego rodzaju wyrobieniu Polaków w tym zakresie. Polacy mają większe doświadczenie w rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej niż średnio obywatele wszystkich krajów GEM i potrafią szybciej reagować na nadarżające się okazje rozpoczęcia biznesu. Polska dość dobrze wypada w ocenie biznesowych umiejętności; zajmuje 9 miejsce wśród 37 krajów. Bardziej pewni swoich umiejętności i doświadczenia w biznesie są oczywiście Amerykanie, a także Irlandczycy, Włosi, Holendrzy, obywatele Hongkongu, Islandii, Finlandii oraz Argentyni.
- **Spoleczne postrzeganie przedsiębiorcy.** Według ocen aktywności, nowatorstwa, samodzielnego dążenia do sukcesu – Polacy są przedsiębiorczy i gotowi podejmować ryzyko. Prawdopodobne jest jednak, że potocznie przypisywana Polakom przedsiębiorczość rozumiana jest raczej jako życiowa zaradność, a znaczenie tych terminów nie jest tożsame.

## Wnioski

Przedsiębiorczość postrzegamy wyłącznie w kategoriach pozytywnych. Potrzebne są systematyczne wysiłki, by rozwijać aktywność zawodową, przedsiębiorczość, planowanie własnej kariery. Jeśli młodzi ludzie będą wiedzieć, z czym wiąże się samodzielna działalność gospodarcza, w sposób bardziej świadomy będą oceniać swoje sukcesy i porażki. Przedsiębiorczość w Polsce według wyników GEM w bardzo wysokim stopniu wymuszona jest brakiem jakiejkolwiek możliwości zarobkowania; wybór działalności na własny rachunek jako bardziej atrakcyjny. Uwzględnienie rozwijania przedsiębiorczości w programach szkolnych jest oceniane pozytywnie, przy czym wskazane jest ustawiczne dostosowywanie edukacji do potrzeb praktyki i tendencji rynkowych. W ocenie uwarunkowań przedsiębiorczości optymistyczny wydźwięk ma pozytywna ocena umiejętności i doświadczeń polskich przedsiębiorców oraz powszechne dostrzeganie w działalności na własny rachunek szansy na szybszy awans zawodowy i materialny. Niemal powszechnie ugruntowany jest pogląd, że przedsiębiorczość jest kluczem do rozwoju gospodarczego, ograniczenia bezrobocia, modernizacji społeczeństwa i wzrostu dobrobytu. Jednak sama świadomość znaczenia przedsiębiorczości, nawet jeśli nie jest powierzchowna, nie wystarczy, by polepszyć gospodarczą i społeczną rzeczywistość. Bardzo ważna na przyszłość jest dbałość o narodowy potencjał przedsiębiorczy, tzn. o to, by jak najwięcej osób pozyskało umiejętności i zdolności skutecznego podejmowania działalności gospodarczej i pomysłnego jej rozwijania z wykorzystaniem najnowszej wiedzy. W bliższej perspektywie ważne jest także doszkalanie osób dorosłych, najlepiej aktywnymi metodami, umożliwiające zdobycie bezpośredniego doświadczenia. Uwarunkowania zewnętrzne tworzą złożony obraz otoczenia, w którym egzystują przedsiębiorczość, przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa. Mogą one w znacznym

stopniu decydować o rozwoju przedsiębiorczości. Ich korzystny układ może dynamizować przedsiębiorczość, stanowić szansę jej rozwoju. Przedsiębiorczość umożliwia sprawne funkcjonowanie gospodarki rynkowej, ułatwia jej rozwój i ekspansję na nowe rynki; sprawia, że przedsiębiorstwa stają się bardziej konkurencyjne. Podsumowując, można sformułować następujące wnioski:

- niezbędne jest tworzenie korzystnych warunków i klimatu rozwoju przedsiębiorczości (system podatkowy, uwarunkowania prawne, przyjazne urzędy);
- warunkiem rozkwitu przedsiębiorczości jest doskonalenie kompetencji przedsiębiorstw dzięki szkoleniom, warsztatom treningowym dla kadry kierowniczej itp.;
- konieczne jest ustawiczne podnoszenie jakości oferty dla klienta i doskonalenie metodyki jej pomiaru;
- finansowe wspieranie debiutów w biznesie oraz małych i średnich przedsiębiorstw powinno się dokonywać poprzez właściwe wykorzystanie dostępnych funduszy i źródeł finansowania.

Określając konkurencję jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym<sup>15</sup>, należy przyjąć, że warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w bardzo konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu na początku XXI w. jest ustawiczne poszukiwanie nowych i doskonalenie starych źródeł przewagi konkurencyjnej. Powielanie starych, sprawdzonych receptur osiągania sukcesu, biurokratyczne skostnienie oraz uporczywe trzymanie się rutynowych korporacyjnych procedur to najczęstsze przyczyny utraty znaczenia lub wręcz upadku wielu firm. Aby sprostać nowym, trudnym wyzwaniom, właściciele i menedżerowie muszą być gotowi do błyskawicznego reagowania na sygnały rynkowe i wykazywać postawy innowacyjne, przedsiębiorcze. Przyjmowanie postawy przedsiębiorczości, aktywności rynkowej można uznać za podstawowy dla menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw u progu XXI w.

## Literatura

1. Arenius Z.P., Minniti M., *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School, London 2005.
2. Balcerzak-Paradowska B., *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy – rzeczywistość lat 1990–1999*, IPiPP, Warszawa 2001.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2001.
4. Drucker P.F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
5. Korkozowicz B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998–1999*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 2002.
6. Minniti M., *Characteristics of the Entrepreneur*, Babson College, London 2005.
7. Mróz B., *Uwarunkowania, przejawy i wymiary przedsiębiorczości – wprowadzenie do dyskusji nad referatami w III bloku tematycznym sympozjum Kolegium Zarządzania i Finansów SGH pt. Ekonomiczne instrumenty ożywienia gospodarki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe: Studia i Prace KZiF”, 37/2003.
8. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
9. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
10. Verheul I., Thurik R., *Start-Up Capital: Does gender matter?*, Small Business Economics, Dordrecht 2001.

<sup>15</sup> Por. *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

11. Baćłowski K., Koczerga M., Zbierowski P., *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004. Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.
12. Kozek W., Mielczarek P., *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
13. Anna A.L., Chandler G.N. i inni, *Women Business Owners In Traditional and Non-traditional Industries*, „Journal of Business Venturing”, 1999, No 15.

### Inne

1. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2003*, GUS, Warszawa 2003, tab. 4 (151).
2. Dane z raportu: *The survival, Growth and Support Needs Manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States*, D. Smallbone [za:] A. Sibińska, *Zachowania marketingowe małych i średnich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 6/2001.
3. *MSP w statystykach*, PARP, Warszawa (dane za lata 1994–2001 uzupełnione zostały opracowaniem własnym danych za okres 2002–2003 według GUS: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2003 r.*, GUS, Warszawa 2003, za okres 1991–1993 według CUP: *MSP w statystykach*).
4. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001–2002*, PARP, Warszawa 2003.
5. *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994.

## The Development of Entrepreneurship Measured by TEA Indicator

The introduction of the rules of free market economy caused changes in the structure of the economy. Unemployment grew on new job market. Private sector appeared in economy. There are favorable conditions for the development of entrepreneurship and self-employment. An important part of people in productive age has the advantage of such a situation.

One of the goals of this elaboration is to analyze what matters influence over the development of the enterprise. Total Entrepreneurial Activity (TEA) indicator help us to estimate the development of the enterprise. It measures general activity of economic undertakings. Thanks to it we can evaluate the general enterprise in Poland and compare it to the enterprise in 37 other states in the world. The enterprise is a social phenomenon. Behind every decision about starting the firm – to create new product or service, or to use new technology – always stands a man. Social structure of people who form the firms in Poland and over the world is worth to analyze. Such a research was conducted in 37 countries from GEM project. According to GEM results the enterprise in Poland is based on the lack of other ways to work. It is the key to economic development, to limitation of the unemployment, to modernization of society and to height of the welfare.



## **Wyzwalanie ducha przedsiębiorczości w środowisku społecznym gminy dla rozwoju lokalnego**

### **Wstęp**

W „nowej gospodarce”, w której rośnie znaczenie jakościowych cech jednostek terytorialnych, pogłębiają się dysproporcje między wynikami gospodarczymi osiąganymi w regionach, a dynamiczne otoczenie jednostek przestrzennych wymaga podążania za nowymi wyzwaniami. Coraz istotniejsza wydaje się być rola oddolnego kształtowania ożywienia społeczno-gospodarczego w tzw. małych ojczyznach, a więc z wykorzystaniem potencjału endogenicznego, poprzez uruchamianie odpowiednich procesów w jednostkach terytorialnych, przede wszystkim zaś wyzwalanie „zbiorowej przedsiębiorczości” w celu efektywnego wykorzystania specyficznych miejscowych zasobów oraz pozyskiwania środków zewnętrznych, ale także kształtowania nowych potencjałów w celu systematycznego podnoszenia konkurencyjności obszaru.

Samorząd terytorialny – zgodnie z ideą decentralizacji władzy publicznej w Polsce – jest podmiotem zarządzającym sprawami lokalnymi i regionalnymi, ważne więc staje się pytanie o możliwości i skuteczność oddziaływania menedżerów publicznych (władz samorządowych) na kreowanie postaw przedsiębiorczych wśród społeczności lokalnych oraz o znaczenie „przedsiębiorczości zbiorowej” w pobudzaniu rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki przestrzennej.

### **Przedsiębiorczość terytorialna**

W rozważaniach przyjęto szerokie rozumienie przedsiębiorczości we wspólnocie samorządowej, tj. dotyczące zarówno kategorii gospodarczych (inicjowanie i rozwijanie działalności gospodarczej), jak i społecznych (pełne zaangażowanie w życie upodmiotowionych jednostek przestrzennych), a więc w odniesieniu do wszystkich jej „aktorów” funkcjonujących w trzech sektorach: prywatnym, publicznym i społecznym (przedsiębiorczość trójsektorowa – Klasik 2005). Chodzi tu o przedsiębiorczość oznaczającą wolę i umiejętność znajdowania okazji do osiągnięcia korzystnych wyników oraz podejmowania działań zapewniających wykorzystanie tych okazji<sup>1</sup> – przenosząc na grunt rozważań o wspólnocie samorządowej zakres znaczeniowy tego pojęcia, traktowanego tradycyjnie jako atrybut przypisywany przedsiębiorstwom. Ta główna cecha przedsiębiorczości – otwartość na szansę, rozumiana nie tylko jako gotowość ich podjęcia, ale świadome poszukiwanie – wiąże się z niepewnością wynikającą z dużej złożoności i zmienności otoczenia. W konsekwencji, wychwytywanie tych okazji i szans oraz odpowiednie ich wykorzystywanie

<sup>1</sup> Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania, Olympos, Warszawa 1997, s. 60.



pozwała traktować przedsiębiorczość jako czynnik uaktywniający konkurencyjny potencjał regionu i przekształcający go w rezultaty, które można odnieść do zachodzących na danym obszarze procesów rozwoju.<sup>2</sup>

Na obraz tak rozumianej przedsiębiorczości terytorialnej składają się postawy i zachowania władz publicznych, podmiotów gospodarczych i miejscowej społeczności, wzajemnie powiązane oraz oddziałujące na siebie, a zmierzające m.in. do poszukiwania nowych zastosowań posiadanych zasobów, wyznaczania celów działalności z uwzględnieniem nie tylko dostępnych zasobów, ale także możliwości ich wzrostu, identyfikowania i kreowania nowych potrzeb, przewidywania przyszłych kierunków rozwoju potrzeb i technik wytwarzania oraz dostosowywania do nich potencjału gospodarczego (Janik 2004).

Podstawową kwestią poruszoną w rozważaniach jest znaczenie samorządu na szczeblu gminnym w stymulowaniu przedsiębiorczości lokalnej, w tworzeniu środowiska przedsiębiorczości. Wydaje się, że aby wpływać na kształtowanie przedsiębiorczości na zarządzanym przez siebie terenie, samorząd powinien sam wykazywać przedsiębiorczość i podejmować wyzwania wynikające z wyłaniania się nowego modelu działania w turbulentnym otoczeniu. Przy czym za przejaw przedsiębiorczości sektora publicznego można uznać przede wszystkim współdziałanie samorządu terytorialnego z sektorem prywatnym i obywatelskim w ramach współzarządzania lokalnego.<sup>3</sup>

### **Menedżeryzm jednostek samorządowych**

Decentralizacja władzy publicznej w Polsce, choć ciągle ograniczona, dała jedynie szansę, a nie gwarancję podniesienia poziomu życia społeczności lokalnych. Dlatego w warunkach polskiego lokalizmu dostrzega się zróżnicowanie w działalności władz samorządowych w zakresie dbałości o rozwój zarządzanych obszarów. Są samorządy aktywne i przedsiębiorcze, a więc rozwijające się, oraz takie, które charakteryzuje inercja, marazm, postawa roszczeniowa.

Wraz z wejściem samorządności w Polsce w kolejną fazę rozwoju pojawiły się nowe wyzwania, a z nimi potrzeba nowego modelu działania jednostek samorządu terytorialnego. Wystąpiły też nowe problemy, wynikające zarówno z wewnętrznego funkcjonowania poszczególnych gmin, jak i uwarunkowań zewnętrznych. Jednak fakt, że wszystkie gminy funkcjonują w podobnych warunkach zewnętrznych, skłania do zastanowienia nad wewnętrznymi uwarunkowaniami osiągniętych sukcesów, a zwłaszcza nad znaczeniem przedsiębiorczości w rozwoju lokalnym poszczególnych obszarów.

W sposobie działania samorządu terytorialnego w Polsce na znaczeniu zyskują funkcje menedżerskie w zakresie ogółu przedsięwzięć składających się na rozwój społeczno-gospodarczy obszaru (ukierunkowywanie rozwoju jednostki terytorialnej, tworzenie warunków do realizacji przyjętych zamierzeń) w stosunku do funkcji wykonawczych w tradycyjnych zadaniach na rzecz zaspokajania potrzeb wspólnoty mieszkańców (Wojtasiewicz 2004). Rodzi się więc potrzeba zwiększania przez samorząd lokalny funkcji inicjatorskich, kreacyjnych – w pewnym sensie potrzeba działań przedsiębiorczych. Można powiedzieć, że pożądanym kierunek działań samorządu

<sup>2</sup> J. Biniecki, W. Frenkiel, *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, A. Klasik (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005, s. 40.

<sup>3</sup> A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, A. Klasik (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005, s. 69.

terytorialnego to wykorzystywanie regionalnej specyfiki i lokalnych zasobów do stymulowania rozwoju gospodarczego, a także tworzenie odpowiednich warunków (w tym m.in. instytucjonalnego wsparcia społecznej aktywizacji) do wyzwolenia energii społecznej, zorganizowany, mądry patronat dla inicjatyw ludzkich.

Samorząd jest ustrojową formą zarządzania sprawami lokalnymi i regionalnymi obszaru na podstawie założenia, że mieszkańcy tego obszaru stanowią wspólnotę świadomą swych potrzeb i celów, zdolną do samodzielnego zarządzania własnymi sprawami lokalnymi. Samorząd może zatem efektywnie działać jedynie wtedy, gdy takie wspólnoty istnieją, a więc w społeczeństwie obywatelskim. I chociaż w Polsce nastąpiło odtworzenie struktur społeczeństwa obywatelskiego, to jego rozwój jest opóźniony w stosunku do transformacji, jaka się dokonała w innych sferach. Powstała demokracja reprezentatywna, ale nie powstała jeszcze demokracja partycypacyjna (Regulski 2002).

Aby ożywić wśród ludzi ducha przedsiębiorczości, należałoby rozpocząć od budowania i umacniania kapitału społecznego na danym obszarze, pojmowanego jako wynik dobrowolnego współdziałania ludzi, którego podstawowym elementem jest zaufanie społeczne. Poczucie więzi w danej społeczności, wyrażające się choćby takimi zewnętrznymi oznakami współpracy, jak dbałość o otoczenie, czyniąca je atrakcyjnym, wpływa na tworzenie pozytywnego wizerunku gminy i może mieć znaczenie dla przyciągnięcia turystów, inwestorów czy potencjalnych mieszkańców. Przede wszystkim zaś może być podstawą kreatywnych inicjatyw, gdyż kapitał społeczny tworzy solidny grunt pod różne przedsięwzięcia z wzajemnym poparciem członków społeczności lokalnej, ułatwia szerszy dostęp do rozmaitych możliwości współpracy, a w efekcie prowadzi do wzrostu dobrobytu (Gościński-Kasprzyk 2001). Kapitał społeczny jest „zasobem dla jednostek”, gdyż stanowi cechę struktury społecznej i jednocześnie jest relacyjny: zaufanie społeczne nie jest cechą konkretnej jednostki, jest własnością relacji między jednostkami (Szawiel 2005). Natomiast środowiskiem wytwarzającym, podtrzymującym i pomnażającym kapitał społeczny jest społeczeństwo obywatelskie.

W procesie przemian modelu działania samorządu terytorialnego w Polsce chodzi właśnie o kreowanie nowych zachowań społecznych, pobudzanie aktywności, kształtowanie otwartego na nowe wyzwania, zdolnego do decydowania o swoim losie przedsiębiorczego społeczeństwa obywatelskiego. Jego budowa wymaga przy tym programu, ustalanego z uwzględnieniem lokalnych problemów, inicjowanego na poziomie samorządu gminnego.

O społeczeństwie obywatelskim mówimy wtedy, gdy mieszkańcy danej wspólnoty wykazują zdolność do partycypacji społecznej. Aktywność społeczna zależy od wielu czynników, do których można zaliczyć m.in. zdolność do sprawowania władzy (w zależności od wyobrażeń i akceptacji metod, technik, narzędzi i cech osobowości ludzi będących reprezentacją społeczną), przywództwo, jasną i akceptowalną wizję rozwoju (Kwiatkowski 2003). Szczególnie korzystną okolicznością dla społecznego zaangażowania jest występowanie zjawiska patriotyzmu lokalnego, będącego bezpośrednim źródłem silnej motywacji do wysiłku związanego z rywalizacją z innymi zbiorowościami. Zadaniem gospodarza terenu jest natomiast pozytywne ukierunkowanie tego emocjonalnego zaangażowania i twórcze wykorzystanie lokalnych patriotyzmów (Miazga 2001).

Można więc powiedzieć, że istnienie i siła społeczeństwa obywatelskiego zależą od infrastruktury ułatwiającej organizowanie się oraz od umiejętności i nawyków ludzi. Wiele więc zależy od samorządu terytorialnego, który może tworzyć warunki do organizowania się, a także w pewien sposób oddziaływać na kształtowanie umiejętności społecznych.

### **Aktywizacja, integracja, współdziałanie w przeobrażeniach samorządu terytorialnego**

Oprócz właściwych przepisów prawa, odpowiedniej wiedzy pracowników organów samorządowych i stosownych umiejętności, właściwych rozwiązań organizacyjnych, stwarzających możliwości zaangażowania się we wspólnotę – skuteczność przeobrażeń w dziedzinie samorządu terytorialnego warunkują: aktywizacja społeczna, integracja wewnętrzna zbiorowości mieszkańców poszczególnych obszarów, współdziałanie z organami samorządu (Wojtasiewicz 2004). Im większy udział mieszkańców w życiu społeczności lokalnej na różnych płaszczyznach, tym szybciej może się ona rozwijać. Samorząd porusza się bowiem w specyficznym środowisku, w którym opinie i postrzeganie jednostki samorządowej przez jej mieszkańców w znacznej mierze warunkują możliwość podejmowania przez władze lokalne poszczególnych przedsięwzięć. Poparcie społeczne jest więc warunkiem funkcjonowania samorządności. Stąd potrzeba ciągłych konsultacji menedżerów publicznych ze społeczeństwem, a także oddziaływania marketingowego na mieszkańców oraz podmioty prowadzące działalność w danej jednostce terytorialnej, które z kolei mogą stanowić kanał oddziaływania na grupy zewnętrzne, takie jak turyści, inwestorzy, potencjalni mieszkańcy (Kopańska 2003) – zwłaszcza w warunkach konkurencyjności jednostek przestrzennych, ciągłych zmian w otoczeniu i konieczności poszukiwania szans oraz podejmowania wyzwań, aby sprostać tej konkurencji.

Brak podmiotowego traktowania społeczeństwa prowadzi do pogłębienia się inercji, zanikania społecznych impulsów do działania, społecznej dezaprobaty. Wobec tego w budowaniu przez daną gminę sukcesu gospodarczego, dzięki uwzględnieniu znaczenia przedsiębiorczości terytorialnej, wiele zależy od sposobu i jakości zarządzania gminą, ale także od wspierania władz lokalnych przez mieszkańców. Potrzebna jest odbudowa więzi społecznych poprzez działanie wszystkich trzech sektorów. Stąd kierunek zmian sposobu działania samorządu terytorialnego – raczej menedżera, a nie tylko wykonawcy, realizatora zadań – stwarzający szansę na pogłębienie więzi społecznych, współpracy, zaufania, koniecznych dla kształtowania postaw przedsiębiorczych.

Spontaniczna oraz zinstytucjonalizowana aktywność obywateli na rzecz dobra wspólnego jawią się jako trzeci, bardzo ważny wymiar przestrzeni, obok rynku i przestrzeni publicznej w postaci samorządu terytorialnego. Organizacje pozarządowe tworzą taki model działania, który przyczynia się nie tylko do osiągania korzyści ekonomicznych, ale także podtrzymuje i rozwija więzi społeczne. Ich działalność ukierunkowana jest na wspieranie i rozwój społeczności lokalnych i promowanie poczucia odpowiedzialności społecznej na szczeblu lokalnym (Leś 2004). W Polsce organizacje te prowadzą aktywność w bardzo różnych obszarach i występują nie tylko we własnym interesie, ale również w interesie wszystkich mieszkańców i władz lokalnych czy regionalnych. Organizacje te stanowią ogromny społeczny potencjał, docierają do sedna potrzeb i problemów miejscowych, często rozwiązują je skuteczniej i efektywniej niż samorządy terytorialne. Ważne jest jednak, by obie strony dostrzegały korzyści z ustrukturyzowanej i zróżnicowanej współpracy, czego wyrazem powinno być jej uregulowanie prawne na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.<sup>4</sup>

Samorząd lokalny, dzięki możliwości włączania do kooperacji wielu „aktorów” społecznych i ekonomicznych, odgrywa szczególną rolę w rozwoju obszaru przez promowanie partnerstwa wszystkich społecznych i gospodarczych podmiotów lokalnych. Umożliwia to łączenie różnych finansowych i pozafinansowych zasobów endogenicznych.

<sup>4</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24.04.2003 r. (DzU Nr 96, poz. 873).

### Zasoby endogeniczne w rozwoju lokalnym

W Polsce rozwój gospodarczy w skali lokalnej często opiera się na stałej firmie wiodącej (Dębski 2002), choć dany obszar może szybko reagować na zachodzące przemiany dzięki różnorodnej strukturze gospodarczej. Stąd istnieje potrzeba antycypowania zmian i rozwijania na szerszą skalę lokalnej przedsiębiorczości (pozwalającej na bardziej elastyczne dostosowywanie się do przekształceń gospodarczych i społecznych), pozyskiwania, aktywowania i kształtowania nowych zasobów endogenicznych, łącznie z wykorzystywaniem kapitałów z zewnątrz, a więc potrzeba podążania za wyzwaniami i poszukiwania szans, potrzeba kreatywnej i innowacyjnej „nowej” przedsiębiorczości<sup>5</sup> w celu zapewniania zgodnych z pożądaną strukturą funkcji gospodarczych na danym terenie. Ważne jest bowiem, aby istniała indywidualizacja kierunków i sposobów rozwoju, z rozpoznaniem społecznych uwarunkowań w ich terytorialnym zróżnicowaniu i z uwzględnieniem specyficznych warunków sektorowych na danym terenie.

Rozwój małej i średniej przedsiębiorczości wymaga natomiast aktywizacji społeczeństwa na szczeblu gminnym oraz doskonalenia lokalnej demokracji (Dębski 2002), wymaga nowoczesnych zasobów endogenicznych obszaru, a wśród nich wysokiej jakości zasobów ludzkich, zarówno w sensie kwalifikacji, jak i wykorzystywania ich w różnych formach aktywności – gospodarczej i obywatelskiej (Miazga 2001). Od jakości czynnika ludzkiego na danym terenie zależy, czy w ogóle będzie możliwa zdolność do samodzielności, przedsiębiorczości i korzystania z innowacji. Obecne przeobrażenia zmierzają bowiem w kierunku wzrostu znaczenia jakościowych czynników lokalizacji przedsiębiorstw, a więc jakościowych cech jednostki terytorialnej, takich jak: kompetencje lokalnej administracji publicznej, występowanie instytucji otoczenia biznesu, stan infrastruktury społecznej i środowiska przyrodniczego oraz poziom życia, w tym warunki zaspokajania potrzeb rekreacji i wypoczynku (Wojtasiewicz 2004).

Występujące na danym terenie zagospodarowanie turystyczne, warunki do zaspokajania potrzeb rekreacji i wypoczynku, można postrzegać z jednej strony jako jakościowy czynnik lokalizacji i rozwoju działalności przedsiębiorstw różnych branż, podwyższający jakość życia na danym obszarze, a tym samym wpływający na poprawę konkurencyjności gminy (regionu), z drugiej – jako jedną z form restrukturyzacji gospodarki lokalnej (regionalnej), funkcję gospodarki wzbogacającą bądź zastępującą inne funkcje na danym obszarze. Fakt ten oraz coraz większa różnorodność form turystyki, wzrastające zapotrzebowanie na wypoczynek świąteczny i weekendowy oraz usługi związane z utrzymaniem zdrowia i dobrej kondycji we współczesnej gospodarce (np. organizacja wczasów relaksacyjnych dla pracowników różnych firm i instytucji zlokalizowanych na danym terenie) jest podstawą uznania, że w zasadzie każda gmina może wykreować adekwatną do swoich warunków ofertę turystyczną (Ślowska-Helpa 2002), co potwierdza fakt uwzględniania przez wiele gmin turystyki i wypoczynku w swoich zamierzeniach rozwojowych – przy rozróżnieniu zajmowanej pozycji na rynku turystycznym i pełnionej lub postulowanej funkcji turystycznej poszczególnych gmin. Jednocześnie jest to szansa, aby stworzyć warunki przedsiębiorczych zachowań samorządów terytorialnych, społeczeństwa poprzez indywidualną inicjatywę oraz jego zinstytucjonalizowaną formę w postaci organizacji pozarządowych (które często prowadzą działalność promującą walory turystyczne gminy, wspierającą rozwój gminy i regionu) czy podmiotów gospodarczych. Oczywiście turystyka nie może rozwijać się w każdym miejscu w wiodącej roli – władze lokalne powinny poszukiwać właściwych dla danej gminy kierunków rozwoju; ważne jest przy tym, że programowanie rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym czy regionalnym wymaga całościowego podejścia, zgodnego z koncepcją produktu turystycznego obszaru.

<sup>5</sup> W przeciwieństwie do „starej” przedsiębiorczości, powstałej w przeszłości i znajdującej odbicie w istniejącym profilu i charakterze obszaru (Klasik 2005).

Rozwój oparty na siłach tkwiących we własnym środowisku, tzw. rozwój od dołu, oznacza mobilizację wszystkich regionalnych i lokalnych czynników („twardych” i „miękkich”). Ale to właśnie czynniki „miękkie” mogą stać się elementem decydującym i różnicującym poszczególne obszary przy ogólnie podobnym zestawie przedsięwzięć podejmowanych na rzecz intensyfikacji rozwoju gospodarczego. „Rozwój od dołu” warunkuje natomiast skuteczność pozyskiwania i efektywność spożytkowania zewnętrznych środków (Wojtasiewicz 2004).

„Mała ojczyzna” nie jest przy tym niewyczerpalnym źródłem pozytywnych możliwości i energii społecznej. Wymaga inwestycji: gospodarczych, edukacyjnych, socjalnych, społecznych, kulturowych, co pociąga za sobą konieczność spojrzenia społeczno-rozwojowego na jednostkę terytorialną.

### **Kształtowanie przedsiębiorczości w gminie Polkowice**

Podejmowanie przez wspólnotę samorządową wyzwań rozwojowych, mobilizujących do wykorzystywania różnych zasobów, sposobów działania oraz podmiotów funkcjonujących na jej obszarze, można prześledzić na przykładzie gminy Polkowice, charakteryzującej się inicjatywą samorządu i aktywnością społeczności lokalnej. Przedstawione tu zostaną jedynie wybrane aspekty podejmowanych działań, głównie te, które wymagają współpracy i tworzenia warunków współpracy między trzema sektorami podmiotów funkcjonujących w gminie w celu wykorzystania jej wewnętrznego potencjału.

Polkowice można uznać za lokalny biegun rozwoju<sup>6</sup> o monofunkcyjnym dotąd charakterze gospodarki (przemysł związany z wydobywaniem miedzi), ale przy tym aktywnie zabiegający o nowe impulsy rozwojowe (park technologiczny i wielkie koncerny branży motoryzacyjnej, baza rekreacyjno-wypoczynkowa, a jednocześnie drobna przedsiębiorczość lokalna jako uzupełnienie podaży dla lokujących się dużych firm oraz bazy materialnej wypoczynku i rekreacji). Antycypacyjna polityka rozwoju gminy Polkowice, wyrażająca się dbałością o zapewnienie wielofunkcyjności struktury gospodarczej poprzez zabieganie o tworzenie nowych ogniw rozwoju, przy jednoczesnym czerpaniu korzyści z wciąż jeszcze przeważającej działalności przedsiębiorstw związanych z wydobywaniem miedzi, jest przykładem podejmowania wzajemnie komplementarnych działań w ramach zagospodarowania gminnych walorów.

Gmina Polkowice, współpracując ze swoimi sztandarowymi inwestorami, firmami Volkswagen Motor Polska sp. z o.o. i Sitech sp. z o.o., zamierza utworzyć na swoim terenie Regionalny Park Przemysłowo-Technologiczny, w którym będą zlokalizowane wszystkie przedsiębiorstwa kooperujące z wymienionymi wyżej partnerami gminy, a z czasem powstaną tam baza naukowa i laboratoria do prowadzenia badań nad nowymi technologiami i ich wdrażaniem, nie tylko w przemyśle motoryzacyjnym. Zgodnie z planem zagospodarowania przestrzennego będzie tam możliwa lokalizacja urządzeń technicznych, stacji paliw, usług motoryzacyjnych, parkingów. Znajdzie się więc miejsce również dla małej lokalnej przedsiębiorczości, głównie w dziedzinie handlu i usług, której intensywny rozwój będzie możliwy dzięki utworzeniu parku. To przekraczające skalę lokalną przedsięwzięcie zapisane zostało w strategii rozwoju regionu; zgodnie z założonym celem będzie ono sprzyjać rozwojowi gospodarczemu całego Dolnego Śląska i podniesie jego konkurencyjność. Na realizację projektu związanego z kompleksowym uzbrojeniem terenu przewidzianego pod RPPT gmina pozyskała dofinansowanie z funduszy strukturalnych UE w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

<sup>6</sup> Na podstawie badań J. Dębskiego (2002), potwierdzonych przez badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.



Utworzenie RPPT w Polkowicach jest jednym z działań zmierzających do rozwoju alternatywnych gałęzi przemysłu w stosunku do monokultury miedziowej. Innym śmiałym wyzwaniem jest oddziaływanie przez gminę na rozwój turystyki na swoim obszarze. Z inicjatywy i środków finansowych gminy utworzony został Aquapark – kompleksowe przedsięwzięcie, łączące park wodny, centrum rehabilitacji oraz trzygwiazdkowy hotel. Zakres usług będzie ciągle poszerzany; zaplanowano teren pod rozbudowę infrastruktury rekreacyjnej (w 2006 r. planowane jest zakończenie inwestycji dotyczących budowy pływalni, kręgielni i *fitness club*, współfinansowanych przez gminę i Aquapark S.A.), co wynika z roli tego kompleksu w strategii gminy Polkowice, która przewiduje aktywną jego postawę w najbliższych latach. W założeniach dalszego rozwoju Aquapark ma być dolnośląskim centrum rehabilitacji i rekreacji, stawiającym na promocję zdrowego stylu życia. Powstał m.in. plan organizowania turnusów rehabilitacyjnych we współpracy z Parkiem Krajobrazowym w Przemkowie (zlokalizowanym w powiecie polkowickim); po adaptacji schroniska młodzieżowego powstanie tam baza noclegowa. W ten sposób samorząd lokalny zmienia charakter obszaru, a jednocześnie tworzy warunki zachęcające przedsiębiorstwa różnych branż, także turystycznej, oraz społeczność lokalną do rozpoczynania lub rozwijania działalności na terenie gminy w zakresie uzupełniania istniejącej oferty rekreacyjnej, co zwiększy atrakcyjność gminy jako miejsca recepcji turystycznej (dla subregionu polkowickiego, w ramach wypoczynku świątecznego i weekendowego), a także miejsca zamieszkania oraz prowadzenia działalności gospodarczej.

W rozwoju regionalnym ważną rolę odgrywają samoorganizacja i współdziałanie gmin, np. we wspólnych przedsięwzięciach inwestycyjnych oraz wykorzystywaniu komplementarnych walorów i specyfiki poszczególnych terenów (w tym również walorów przyrodniczych i kulturowych). Ważne jest nie tylko pielęgnowanie tradycji i poczucia tożsamości z zamieszkiwanym terytorium, ale także poszukiwanie rozwiązań zmierzających do wykorzystania dziedzictwa materialno-kulturowego dla wzmocnienia korzyści ekonomicznych i podnoszenia jakości życia mieszkańców (Miazga 2001).

Ze względu na konieczność koegzystencji z przemysłem miedziowym, wolę wspólnego działania na rzecz poprawy warunków życia swoich mieszkańców wyraziło 8 gmin (z powiatów polkowickiego i głogowskiego) zrzeszonych w Związku Gmin Zagłębia Miedziowego. Gminy te, wśród nich Polkowice, postanowiły wspólnie rozwiązywać problemy wynikające z monokultury przemysłu miedziowego i bronić swoich interesów. Związek poszukuje takich płaszczyzn współpracy, które nie powielająby działań samorządów gminnych, lecz uzupełniały je i rozwijały. Dla wszystkich gmin Związku tworzy się wspólne projekty rozwojowe i dokumentacje. Ponieważ niektóre z gmin należących do Związku dysponują terenami o wysokich walorach przyrodniczych (np. Przemkowski Park Krajobrazowy z cennym rezerwatem ptactwa wodnego i błotnego, rezerwaty Uroczysko Obiszów i Dalkowskie Jary oraz obszary chronionego krajobrazu Wzgórza Dalkowskie i Lasy Chocianowskie), z inicjatywy i na zlecenie Związku powstało opracowanie stanu istniejącego i uwarunkowań rozwojowych turystyki Związku Gmin Zagłębia Miedziowego. Na podstawie tego studium planowane są przedsięwzięcia związane z tworzeniem bazy materialnej dla turystyki i rekreacji, co może stymulować drobną przedsiębiorczość lokalną w ramach uzupełniania podaży turystycznej, a także zintegrowanej promocji (bo tylko taka może skutecznie oddziaływać na zewnątrz regionu). Podejmuje się próby tworzenia całościowego produktu turystycznego obszaru, turystyka jest bowiem dziedziną, która niejako wymusza współpracę intra- i interregionalną.

Inicjowanie współpracy szkolnictwa wyższego z przedsiębiorstwami przejawia się np. tym, że gmina Polkowice jest współzałożycielem i współwłaścicielem niepublicznej uczelni zawodowej – Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki, która w ramach organizowania

staży dla studentów współpracuje z czołowymi polkowickimi firmami, a w przyszłości jeszcze bardziej zacieśni tę współpracę dla potrzeb powstającego Parku Przemysłowo-Technologicznego. Planowane są również budowa kampusu akademickiego oraz otwarcie nowych kierunków kształcenia, w tym studiów podyplomowych. To angażowanie w podnoszenie umiejętności i poziomu wykształcenia młodzieży z regionu ma m.in. przeciwdziałać odpływowi najzdolniejszych osób, a zachęcanie ich do pozostania pozwoli umocnić wewnętrzny potencjał obszaru.

Jednocześnie wyraźne jest zabieganie o rozwój kapitału społecznego w gminie, inwestowanie w młodych, poparcie dla kreatywności i aktywności, angażowanie do współpracy organizacji pozarządowych i osób z inicjatywą. Wyrazem przekonania władz gminnych o korzyściach płynących ze współpracy z organizacjami pozarządowymi, aktywizującymi społeczność lokalną, są ramy i kierunki współdziałania określone w rocznym programie przyjmowanym uchwałą rady miejskiej. I choć ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie nakłada na samorząd obowiązek tworzenia takich programów współpracy, to w przypadku gminy Polkowice ustrukturyzowała ona tylko współpracę podejmowaną spontanicznie już wcześniej.

Rzeczywiste podmiotowe traktowanie społeczności lokalnej gminy skutkuje akceptacją miejscowej ludności i różnych organizacji dla działań gminy oraz współtworzeniem programów rozwojowych. Organizowanie debat i konsultacji społecznych z udziałem organizacji obywatelskich podczas przygotowywania dokumentów planistycznych ważnych dla rozwoju wspólnoty terytorialnej, częste i systematyczne imprezy integrujące społeczność lokalną (np. samorząd angażuje mieszkańców w życie społeczno-kulturalne poprzez działania Polkowickiego Centrum Animacji, będącego jednostką budżetową gminy), wykorzystanie mediów lokalnych do komunikacji społecznej – to wszystko daje poczucie wspólnego działania i wspólnej odpowiedzialności za wyniki gminy. Tak pobudzana jest społeczna zaradność i przedsiębiorczość, która może świadczyć o szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków. W Polkowicach dobrze rozwinięta jest infrastruktura społeczno-gospodarcza, mieszkańcy charakteryzują się wysoką aktywnością obywatelską, na obszarze gminy funkcjonuje środowisko przyjazne przedsiębiorczości. Gmina podejmuje nieraz działania fakultatywne, które nie obowiązują władz lokalnych na mocy ustawy<sup>7</sup>, a których podjęcie zostaje uznane przez władarzy Polkowic za konieczne w danych okolicznościach. Jest to elastyczna odpowiedź na potrzeby, problemy, wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu, którym towarzyszy długoterminowa perspektywa. Tworzone są więc warunki wyzwalające przedsiębiorczość.

Wyjściem naprzeciw okazjom i przekształcenie ich w możliwości poprzez konkretne działanie oraz mobilizację podmiotów „rezydujących” na tym obszarze jest opracowanie Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Polkowice na lata 2004–2006 i 2007–2013 z udziałem partnerów lokalnych. Ten dokument to koncepcja umożliwiająca gminie podążanie w kierunku zrównoważonego rozwoju, swoiste przekucie założeń strategicznych w konkretny program i konkretne zadania ujmowane całościowo, w szerokiej perspektywie. Powstał on m.in. jako wyraz dostrzegania przez władze samorządowe szansy uzyskania dofinansowania do projektów rozwojowych z UE. Sporo uwagi poświęcono w nim systemowi wdrażania przedsięwzięć oraz sposobom monitorowania, oceny i społecznej komunikacji, ponieważ przyjęto, że czynnikiem przesądzającym o jego powodzeniu jest aproba lokalnej społeczności, aktywna partycypacja mieszkańców w zachodzących procesach.

Władze samorządowe Polkowic występują w roli kreatora własnej polityki przestrzennej i gospodarczej wkomponowanej w szerszy kontekst. Plan Rozwoju Lokalnego Gminy Polkowice jest ściśle powiązany z innymi zamierzeniami dotyczącymi gminy i powiatu polkowickiego oraz

<sup>7</sup> Por. *Ustawa o samorządzie gminnym* z 8.03.1990 r. (DzU z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 z późniejszymi zmianami).



województwa dolnośląskiego w ramach takich dokumentów planistycznych, jak: Strategia Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice, Program Burmistrza Polkowic dotyczący zwiększenia zatrudnienia w gminie Polkowice, Strategia Rozwoju Powiatu Polkowickiego, Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.

Polkowice to jedna z bogatszych gmin w Polsce, głównie dzięki korzyściom wynikającym z prowadzenia na jej terenie działalności przez koncern KGHM „Polska Miedź” S.A. Można by zapytać: Czy samo bogactwo gminy wpływa na jej poziom przedsiębiorczości i dalsze pomnażanie zasobów pieniężnych? Czy kapitał finansowy jest warunkiem wystarczającym rozwoju gmin? Na pewno środki finansowe trzeba umieć wykorzystać, aby mogły przyczynić się do dalszego i trwałego rozwoju obszaru, a w przypadku ich braku należy podejmować umiejętne działania, by je zdobyć. Bez inicjatywy, poszukiwania szans i przekształcania ich w możliwości nie sposób doprowadzić do trwałego rozwoju. Trzeba bowiem najpierw stworzyć podstawę takiego rozwoju – uwarunkowania efektywnego wykorzystania zasobów endogenicznych obszaru. W układach lokalnych oddolne szanse pokonywania ograniczeń finansowych tkwią w dostosowywaniu skali przedsięwzięć do wielkości będącego w dyspozycji kapitału, przyciąganiu silnych kapitałowo podmiotów gospodarczych, uzyskiwaniu finansowania zewnętrznego. Ważna jest też samoorganizacja działalności gospodarczej, pozwalająca wykorzystać potencjał lokalny w kierunku przedsiębiorczości o niskiej kapitałochłonności i charakterze proekologicznym, m.in. w zakresie świadczenia usług wypoczynkowych i turystycznych (Miazga 2001). Jest to możliwe wówczas, gdy są stworzone choćby podstawy bazy materialnej dla turystyki i rekreacji – w postaci znacznie bardziej kapitałochłonnych inwestycji turystycznych i okołoturystycznych, podejmowanych również przez samorząd terytorialny bądź z jego udziałem, zwłaszcza na obszarach, na których funkcja turystyczna wcześniej nie występowała, a rozpoczęcie działalności w tej branży wiąże się z większym ryzykiem.

## Podsumowanie

Przedsiębiorczość pojmowana zarówno w kategoriach społecznych, czyli ludzkiej aktywności, jak i gospodarczych, związanych z powstawaniem i rozwojem przedsiębiorstw, może przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności jednostki przestrzennej jako całości. W jej pobudzaniu na danym obszarze, przy pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów endogenicznych – zwłaszcza poprzez umacnianie miejscowego kapitału społecznego, istotne znaczenie może mieć otwarta na szanse i aktywna władza samorządowa, współpracująca ze wszystkimi podmiotami funkcjonującymi w gminie i tworząca ramy takiej współpracy w celu zapewnienia rozwoju lokalnego. Rozwój ten, rozumiany jako proces osiągania wyższych faz życia społeczno-gospodarczego, musi angażować samorząd terytorialny, uruchamiać miejscowe siły społeczne, przedsiębiorczość i innowacyjność.

Przykładem przyjęcia takiej postawy i metody działania jest gmina Polkowice, inicjująca proces przeobrażeń społeczno-gospodarczych swojego obszaru z zastosowaniem wielu metod i stymulant w celu kształtowania przedsiębiorczości.

## Literatura

1. Biniecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
2. Dębski J., *Lokalne bieguny wzrostu w Polsce na przełomie XX i XXI wieku*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, t. II, Białystok 2002.

3. Gościński-Kasprzyk D., *Przedsiębiorczość po polsku*, Studio Emka, Warszawa 2001.
4. Janik W., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, WSPA, Lublin 2004.
5. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny. Kluczowe pojęcia i metodologia* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
6. Kopańska A., *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2003.
7. Kwiatkowski J., *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Program Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2003.
8. Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna* [w:] „Nowe Życie Gospodarcze”, 15/376/2004.
9. Miazga M., *Społeczne problemy kształtowania przestrzeni. Przykłady studiów i badań na rzecz planowania i zarządzania przestrzenią w różnych skalach*, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Warszawa 2001.
10. Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego*, Klasik A. (red.), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2005.
11. Reguński J. (red.), *Samorząd i demokracja lokalna. Osiągnięcia, zagrożenia, dylematy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2002.
12. Słodowa-Helpa M., *Warunki i czynniki rozwoju turystyki w gminie (na szczeblu lokalnym)* [w:] *Możliwości wykorzystania turystyki jako stymulatora rozwoju kraju i regionów*, Forum Dyskusyjne Tour Salon, Poznań 2002.
13. Szawiel T., *Spełniona obietnica? Społeczeństwo obywatelskie w Polsce na przełomie wieków (1995–2001)*, „Tygodnik Powszechny”, 39/2005.
14. Wiszniewski Z., *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania, Olympus, Warszawa 1997.
15. Wojtasiewicz L., *O potrzebie zmian w modelu działalności samorządu terytorialnego w Polsce* [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 2, Poznań 2004.

## Encouragement of Entrepreneurship Spirit in Community Environment for the Local Development

Small communities coexisted with global processes seems to be more and more important in „new economy”. Challenges to territorial socio-economic systems provide a context for the development of entrepreneurship and require from local governments and other local and regional organisations to change their attitude and the way they operate. To adjust to a fast-changing economy, local government managers must adopt entrepreneurial and pro-efficiency attitudes, and at the same time inspire social initiative in the community. Efficient functioning of spatial units and their ability to build modern local structures that can use endogenous resources in an effective way improves their competitiveness. But in order to build such competitiveness, local governments must be able – and be eager – to stimulate entrepreneurship in their communities. This can be done in the context of economic diversification, like in the example of Polkowice municipality, where economic changes have been anticipated and necessary actions taken to develop a service economy, including tourism and recreation sector.

**Elżbieta Mitura**

Lubelskie Centrum Edukacji Zawodowej im. K.K. Baczyńskiego w Lublinie

**Anna Oleksiejczuk**

Centrum Kształcenia Ustawicznego Nr 1 im. E. Kwiatkowskiego w Lublinie

**Ewa Oleksiejczuk**

Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Lublinie

## **Analiza uwarunkowań rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w województwie lubelskim**

Jedną z charakterystycznych cech przemian społeczno-ustrojowych i gospodarczych ostatniego dziesięciolecia jest dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dzięki uwolnieniu prywatnej przedsiębiorczości oraz zaangażowaniu własnych środków obywateli w rozwój działalności gospodarczej.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw wykazuje znaczne zróżnicowanie w zależności od rodzaju działalności. Głównymi dziedzinami są handel detaliczny i hurtowy, usługi, produkcja i budownictwo. Aktywizują one rynek lokalny i regionalny. Przedsiębiorstwa uruchamiają przede wszystkim własne środki i nieczynne rezerwy kapitałowe oraz wykorzystują lokalne rezerwy zatrudnienia. Wytwarzają przeważającą część dochodu narodowego oraz przynoszą gospodarce liczne i wymierne korzyści, do których należą:

- sprzyjanie gospodarczej, społecznej i politycznej stabilizacji;
- konkurencyjność umożliwiającą bardzo efektywne wykorzystanie zasobów ziemi, surowców, pracy i kapitałów w celu zwiększenia poziomu zaspokajania potrzeb;
- korzystne zaplecze produkcyjne, handlowe i usługowe dla dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw, zwalniające je od podejmowania rozdrobnionej i nieopłacalnej działalności gospodarczej;
- wzbogacanie oferty tych przedsiębiorstw, uzupełnianie i rozwijanie ich powiązań rynkowych.

Cechami charakterystycznymi ich gospodarowania są: duża elastyczność, niskie koszty oraz polityka zatrudnienia i płac ściśle powiązana z rentownością i wydajnością pracy.

Czynnikami pobudzającymi rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w ostatnich latach były także reaktywacja lokalnych samorządów zainteresowanych aktywizacją gospodarczą gmin oraz wprowadzanie systemowych rozwiązań. Pozytywne efekty zaczyna także przynosić polityka gospodarcza państwa, która wspiera rozwój tego sektora. Dzięki Krajowemu Funduszowi Poręczeń Kredytowych małe i średnie firmy uzyskały łatwiejszy dostęp do kredytów. Utworzono również ośrodki wspierania przedsiębiorczości (prowadzące działalność szkoleniowo-doradczą m.in. w zakresie tworzenia i prowadzenia firmy), fundusze rozwoju przedsiębiorczości (udzielające bezrobotnym pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej) oraz inkubatory przedsiębiorczości (wspierające małe przedsiębiorstwa w początkowym okresie ich działalności). Pomimo skromnych – w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej – zakresu instrumentów prorozwojowych i wielkości środków finansowych przeznaczonych na wspieranie rozwoju małych i średnich firm, sektor ten zbliżył się znacznie do poziomu i znaczenia, jakie ma w gospodarce krajów rozwiniętych.



Małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają jednak szereg barier i trudności rozwojowych; należą do nich:

- bariery finansowe – brak kapitału oraz niska stabilność finansowa i prawna;
- bariery technologiczne – niewystarczający dostęp do nowoczesnych technologii i światowych rozwiązań technologicznych, brak środków na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne (wyposażenie przedsiębiorstwa oraz poprawę standardów produkcji);
- bariery rynkowe – małe zainteresowanie produktami, wiążące się z trudnościami w zbywaniu towarów i usług;
- bariery edukacyjne i mentalne, łączące się ze słabym przygotowaniem do prowadzenia własnych firm wykorzystujących nowoczesne techniki organizacji, zarządzania, planowania, marketingu;
- problemy pojawiające się w trakcie współpracy z instytucjami lokalnymi i regionalnymi.

### **Uwarunkowania ekonomiczno-prawne rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości**

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej tworzą przede wszystkim przepisy prawne. Jednym z elementów sukcesu handlowego każdego przedsiębiorcy jest stabilność regulacji prawnych niezbędnych w prowadzonej działalności. Jest to szczególnie widoczne w wypadku małych i średnich przedsiębiorstw, w których koszty dostosowania ponoszone w związku ze zmianami legislacyjnymi mogą w krótkim okresie zachwiać kondycją finansową.

Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw istotna jest wiedza, w jakim zakresie obowiązujące regulacje prawne oraz przyjęte rozwiązania wynikające z norm międzynarodowego prawa gospodarczego tworzą:

- prawne bariery uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej;
- gwarancję bezpieczeństwa obrotu gospodarczego;
- wielkość obciążeń administracyjnych;
- finansowe bariery związane z nakładami na uzyskanie niezbędnych koncesji, wymogów kwalifikacyjnych, zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy, przestrzeganie przepisów budowlanych, sanitarnych, przeciwpożarowych, ochrony środowiska itd.

Inicjatywy legislacyjne to najważniejsze przedsięwzięcia skierowane do małych i średnich firm prowadzących działalność w Polsce, a ich celem jest poprawa warunków funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej reguluje m.in.:

- zasady ogólne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, w tym zwłaszcza zasadę wolności gospodarczej, warunki jej podejmowania i wykonywania;
- koncesje i zezwolenia na wykonywanie działalności gospodarczej;
- problematykę przedstawicielstw i oddziałów przedsiębiorców zagranicznych;
- ogólne założenia samorządu gospodarczego;
- zadania organów administracji rządowej i organów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie działalności gospodarczej<sup>1</sup>.

Ustawa ta zawiera regulacje dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw oraz reguluje zasady ich wspierania, nakładając na organa administracji publicznej obowiązek stwarzania korzystnych warunków funkcjonowania małych i średnich firm. Określa również małego i średniego przedsiębiorcę oraz mikroprzedsiębiorcę<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2.07.2004 r. (DzU Nr 173, poz. 1807).

<sup>2</sup> Nowe przepisy o swobodach działalności gospodarczej, „Gazeta Podatkowa”, 61/2004, s. 13.

### **Charakterystyka czynników warunkujących rozwój małej i średniej przedsiębiorczości**

System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, zapewniający dostęp do niezbędnych informacji, doradztwa i wsparcia finansowego, nawet systematycznie rozwijany, jest nadal zbyt słaby, aby odpowiadał potrzebom przedsiębiorców.

Mocne strony Krajowego Systemu Usług dla MSP to przede wszystkim:

- liczna sieć ośrodków;
- dobra znajomość środowiska lokalnego;
- różnorodna oferta usług.

Słabe strony to głównie:

- nierównomierne rozmieszczenie ośrodków;
- niejednakowa jakość poszczególnych rodzajów świadczonych usług;
- słabe wyposażenie techniczne;
- braki kadrowe.

Większość małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje tylko na rynkach lokalnych i nie jest przygotowana do włączenia się w wymianę międzynarodową.

Pod względem rozwoju technologicznego polskie przedsiębiorstwa pozostają w tyle za firmami z Europy Zachodniej. Wprowadzenie do produkcji nowego lub zmodernizowanego wyrobu czy nowej lub zmodernizowanej technologii związane jest z poważnymi wydatkami: kosztem zakupu licencji lub *know-how*, kosztem prac badawczo-rozwojowych, kosztem uruchomienia prototypu i wdrożenia, kosztem certyfikacji itp. Koszty te są bardzo wysokie jak na możliwości małych i średnich firm.

Najpoważniejszą barierę rozwoju przedsiębiorczości stanowi brak środków finansowych na modernizację przedsiębiorstw. Wśród małych i średnich przedsiębiorstw utrzymuje się tendencja do finansowania rozwoju przede wszystkim ze środków własnych. Na taką postawę wpływają z jednej strony uwarunkowania makroekonomiczne, które określają rynkowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, z drugiej zaś czynniki wewnętrzne, przede wszystkim wielkość majątku przedsiębiorstwa. Czynniki te decydują m.in. o dostępności zewnętrznych źródeł finansowania małych i średnich przedsiębiorstw. W warunkach polskich ten dostęp jest ciągle ograniczony. Zbyt drogie kredyty, liczne kontrole, wysokie obciążenia ZUS, lokalne podatki i biurokracja przy ubieganiu się o fundusze unijne hamują rozwój przedsiębiorczości.

Głównymi problemami limitującymi dostęp MSP do kredytów bankowych jest brak wiarygodności kredytowej, oznaczający brak odpowiedniego zabezpieczenia kredytu. Barierą są również złożoność wniosków kredytowych oraz stosowanie uproszczonych form opodatkowania, a tym samym prowadzenie uproszczonej księgowości.

Inne ważne dla przedsiębiorców problemy to skomplikowane, niestabilne przepisy prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej. Przepisy te bardzo często nakładają na przedsiębiorców wiele zbyt wysokich obciążeń.

Znaczącą barierą rozwojową małych i średnich przedsiębiorstw są również zatory płatnicze i brak płynności finansowej.

Na konkurencyjność małych i średnich firm wpływa wiele czynników. Do najważniejszych należy otoczenie prawne prowadzenia działalności gospodarczej, i to nie tylko w sensie tworzenia warunków przyjaznych rozwijaniu aktywności ekonomicznej, ale także zapewnienia stabilności obowiązujących przepisów. Zmienność obowiązujących zasad bywa równie dolegliwa, jak niekorzystne przepisy fiskalne czy nadmiernie obciążające pracodawców przepisy prawa pracy.

Inne czynniki decydujące o konkurencyjności to dostępność i różnorodność źródeł finansowania. Dla mniejszych firm często problemem jest pozyskanie kredytu bankowego, rolą państwa i samorządów lokalnych może zatem być tworzenie zachęt do powstawania funduszy



poręczeniowych, ułatwiających uzyskanie kredytu, oraz systemu funduszy pożyczkowych, dzięki którym przedsiębiorca może – oprócz pozyskania kapitału – uzyskać wiarygodność kredytową.

Kolejna grupa czynników dotyczy otoczenia instytucjonalnego związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej. Często jest to obszar niedoceniany przez same firmy, tymczasem rola samorządowych organizacji gospodarczych, zwłaszcza o charakterze branżowym, jest nieoceniona w tych sektorach gospodarki, w których organizacje działają sprawnie i nowocześnie. Organizacje skutecznie wspierają międzynarodowe kontakty handlowe, pośredniczą w transferze technologii, organizują odpowiednie szkolenia dla swoich członków, przyczyniając się do wzrostu poziomu wiedzy, często bardzo specjalistycznej. Organizacje gospodarcze mogą także pełnić funkcję pośrednika w procesach upowszechniania wśród firm z branży standardów i norm światowych. Jest to bardzo istotny proces, ponieważ znaczna część standardów dotyczących towarów i usług nie wynika z przepisów prawa, lecz z zasad przyjmowanych przez wiodące organizacje branżowe. Zastosowanie tych standardów staje się dla firm kluczem do nawiązywania wymiany handlowej lub kooperacji z innymi podmiotami gospodarczymi. W Polsce dużą wagę przywiązuje się do procesów wdrażania przez firmy systemów zarządzania jakością oraz zgodności towarów i usług ze światowymi normami. W tym celu stworzono system dotacji z budżetu państwa i środków Unii Europejskiej. Stanowią one zachętę dla firm, aby uzyskiwały międzynarodowe certyfikaty jakości.

### **Wybór formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej**

Prowadząc działalność gospodarczą, osoby fizyczne mogą wybierać spośród następujących form opodatkowania<sup>3</sup>:

- zasady ogólne;
- podatek liniowy;
- karta podatkowa;
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.

Wybór odpowiedniej formy opodatkowania dochodów (przychodów) uzyskiwanych z pozarolniczej działalności gospodarczej jest jedną z istotniejszych kwestii wpływających na koszty jej prowadzenia. Podejmując decyzję o wyborze bądź zmianie formy prawnej prowadzonej działalności, należy przede wszystkim rozważyć specyfikę działalności, rozmiary, w jakich ma być ona prowadzona, oraz strukturę własnościową podmiotów finansujących daną działalność<sup>4</sup>. Forma opodatkowania wpływa bowiem na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i rozstrzyga o jego rozwoju w przyszłości.

Opodatkowanie na zasadach ogólnych oznacza rozliczanie podatku według skali podatkowej, na której podstawie określa się wysokość zobowiązania podatkowego od dochodów uzyskanych w roku podatkowym<sup>5</sup>. Zasady ogólne są najdogodniejsze dla przedsiębiorców, którzy przewidują wysokie nakłady inwestycyjne, co wiąże się z wysokimi kosztami uzyskania przychodu. Największym atutem tej formy jest możliwość wpływania na podatek poprzez koszty uzyskania przychodu<sup>6</sup>. Wybór rozliczenia podatku według skali podatkowej może być więc korzystny dla podatników, których działalność gospodarcza jest obciążona znaczącymi kosztami uzyskania<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> K. Piłat, *Koszty podatkowe w 2005 r.*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 7/2005, s. 22.

<sup>4</sup> D. Dragan-Berestecka, E. Błaszczak, *Jak bronić się przed urzędem skarbowym*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 27/2005, s. 5.

<sup>5</sup> K. Piłat, *Koszty podatkowe...*, op. cit., s. 22.

<sup>6</sup> A. Żółkowska, *Jak korzystnie rozliczyć się z fiskusem*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 12/2005, s. 32.

<sup>7</sup> R. Jęsiak, W. Jęsiak, *Jak dobrze zarządzać firmą*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 16/2005, s. 37.

Istotą podatku liniowego jest to, że bez względu na wysokość dochodu z działalności gospodarczej podatnik opłaca podatek według zryczałtowanej stawki 19%. Niezaprzeczalnym atutem tej formy jest możliwość wpływu na wysokość podatku przez koszty uzyskania przychodu. Podatek liniowy jest korzystny przede wszystkim dla tych przedsiębiorców, którzy uzyskują wysokie dochody z prowadzonej działalności, przy stosunkowo niskich kosztach uzyskania. Forma podatku liniowego skutkuje jednak utratą prawa do korzystania z ulg i odliczeń od dochodu, w tym z kwoty wolnej od podatku – przedsiębiorca bowiem płaci podatek od każdej kwoty dochodu<sup>8</sup>. Ustalenie stawki podatku w wysokości 19% powoduje, że w wypadku firm o małych dochodach forma ta jest z definicji nieopłacalna<sup>9</sup>.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych jest formą opodatkowania, której zastosowanie jest dość ograniczone z powodu limitu przychodów za rok poprzedni oraz wyłączeń przedmiotowych. Opodatkowaniu ryczałtem podlega przychód, bez uwzględnienia kosztów uzyskania przychodów. Jest to dość istotne ograniczenie, ponieważ podatnik nie może wpływać na wysokość podatku przez wydatki związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Od przychodów ewidencjonowanych podatnik może odliczyć praktycznie wszystkie ulgi, które są dostępne podatnikom opodatkowanym na zasadach ogólnych<sup>10</sup>. Charakterystyczną cechą opodatkowania ryczałtem jest przyporządkowanie określonych stawek podatku konkretnym rodzajom działalności. Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym definiuje na swoje potrzeby poszczególne jej rodzaje<sup>11</sup>. Atutem tej formy opodatkowania jest to, że podatek płaci się od obrotów, co umożliwia osiąganie korzyści finansowych w porównaniu z zasadami ogólnymi. Wybór zryczałtowanego podatku dochodowego jako formy opodatkowania działalności gospodarczej jest korzystny dla tych rodzajów działalności, w których proporcje zysku do przychodu w powiązaniu z właściwą stawką ryczałtu nie różnią się istotnie od symulacji podatkowej według zasad ogólnych. Ryczałt oznacza zmniejszenie kosztów związanych z obsługą działalności, uproszczenie obowiązków ewidencyjnych oraz przewidywalność obciążeń podatkowych<sup>12</sup>.

Wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej ustalana jest decyzją urzędu skarbowego na każdy rok podatkowy. Podstawą opodatkowania jest przychód, bez pomniejszania o koszty jego uzyskania. Podatnik może odliczyć od podatku jedynie kwotę składki na ubezpieczenie zdrowotne. Karta podatkowa nie daje możliwości korzystania z ulg i odliczeń oraz wspólnego opodatkowania małżonków. Stawki karty podatkowej są stawkami kwotowymi, zróżnicowanymi m.in. w zależności od rodzaju i zakresu prowadzonej działalności objętej kartą podatkową, wielkości zatrudnienia u podatnika, wielkości miejscowości, w której podatnik prowadzi działalność. Karta podatkowa jest korzystna dla drobnych przedsiębiorstw działających indywidualnie lub zatrudniających niewielu pracowników oraz prowadzących jeden rodzaj działalności, stanowiący ich podstawowe źródło dochodu<sup>13</sup>.

Ze względu na całokształt regulacji najkorzystniejszą formą opodatkowania wydaje się karta podatkowa, ponieważ obowiązki podatkowe ograniczone są do minimum, a podatek jest ustalony kwotowo, bez względu na wysokość przychodu czy dochodu. Ograniczenie możliwości zatrudnienia powoduje jednak, że karta podatkowa nie zawsze sprzyja rozbudowie firmy<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> K. Piłat, *Koszty podatkowe...*, op. cit., s. 24.

<sup>9</sup> P. Żółkowski, *Zakładam firmę w 2004 roku*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 1/2004, s. 38.

<sup>10</sup> A. Żółkowska, *Jak korzystnie rozliczyć się z fiskusem*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 12/2005, s. 26.

<sup>11</sup> *Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne* z 20.11.1998 r. (DzU Nr 263, poz. 2619).

<sup>12</sup> K. Piłat, *Koszty podatkowe w 2005 roku*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 7/2005, s. 26.

<sup>13</sup> Tamże, s. 26.

<sup>14</sup> P. Żółkowski, *Zakładam firmę...*, op. cit., s. 36.



W celu zmniejszenia obciążeń podatkowych należy przede wszystkim dokonać wyboru najbardziej opłacalnej formy opodatkowania po analizie możliwych źródeł dochodów zwolnionych z podatku, wydatków, które można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów, możliwości odliczenia wydatków od dochodu i podatku.

Wydatki, które często ponosi przedsiębiorca, to również tzw. koszty uboczne prowadzenia działalności. Do najczęściej spotykanych kosztów tego rodzaju można zaliczyć<sup>15</sup>:

- koszty odsetek od nieterminowo uiszczanych należności za towary, usługi itp.;
- koszty sądowe, egzekucyjne, zastępstwa procesowego związanego z dochodzeniem przez wierzycieli przeterminowanych należności;
- kary umowne w przypadku niedotrzymania terminu wykonania umowy;
- kary administracyjne.

### **Małe i średnie firmy w regionie lubelskim**

Województwo lubelskie jest jednym z największych województw w Polsce (trzecie miejsce pod względem powierzchni). Obejmuje obszar 25,1 tys. km<sup>2</sup>, co stanowi 8% powierzchni kraju. Lubelszczyzna położona jest w środkowo-wschodniej części Polski, między Wisłą a Bugiem. Od południa graniczy z województwem podkarpackim, od zachodu – ze świętokrzyskim i mazowieckim, a od północy – z mazowieckim i podlaskim. Jego wschodnia granica jest jednocześnie granicą państwową z Białorusią (168 km) i Ukrainą (277 km). Ze względu na przygraniczne położenie na osi transportowej wschód – zachód, województwo jest ważnym obszarem w europejskich powiązaniach komunikacyjnych.

Województwo lubelskie podzielono na 20 powiatów i 4 miasta na prawach powiatu (Biała Podlaska, Chełm, Lublin, Zamość) oraz 209 gmin i miast. Znajduje się w nim 4205 miejscowości zorganizowanych w 3649 sołectwach.

Jest to region o silnych cechach wiejskich i rolniczych. W rolnictwie pracuje 50% czynnych zawodowo (w kraju 26%). Liczba zatrudnionych na 100 ha użytków rolnych wynosi 29,6 osób (w Polsce 23,3). Więcej niż połowa ludności mieszka na wsi – 53,1% (średnia krajowa 38,1%). Obszary wiejskie zajmują 96,3% terytorium województwa. Pełnią one funkcje: rolniczą, leśną, rybacką i przemysłową oraz nie mniej ważną: obsługi ludności i rekreacji. Region charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem ogólnym rolniczej przestrzeni produkcyjnej i znaczną różnorodnością tej przestrzeni dla rolnictwa.

Województwo lubelskie wykazuje wiele cech charakterystycznych dla województw tzw. ściany wschodniej. Należy do nich zaliczyć m.in.: niski poziom rozwoju gospodarczego, niską produktywność sfery rynkowej, stosunkowo niski poziom rozwoju drobnej i średniej przedsiębiorczości oraz przeciętnie niską produktywność firm na tle kraju, wysoki udział gałęzi tradycyjnych w strukturze przemysłu, duży udział restrukturyzujących się przedsiębiorstw przemysłowych w zatrudnieniu ogółem w regionie (co jest przyczyną utrzymywania się wysokiego bezrobocia), silną barierę kapitałową ograniczającą procesy restrukturyzacji technologicznej dużych firm oraz niski udział kapitału zagranicznego w gospodarce regionu. Nie oznacza to, że nie można wskazać wielu mocnych stron gospodarki województwa lubelskiego stanowiących endogeniczny potencjał dalszego rozwoju, takich chociażby jak: duży potencjał kadr technicznych i menedżerskich, dostatecznie rozwinięta baza przemysłu i dobra baza wyjściowa wzrostu poziomu innowacyjności w sferze produkcyjnej.

Przedsiębiorczość w województwie lubelskim koncentruje się przede wszystkim w jego stolicy i ośrodkach miejskich. Ten sektor gospodarki ma dominującą pozycję w takich sekcjach, jak: handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm, budownictwo oraz hotele i restauracje.

<sup>15</sup> R. Jęsiak, W. Jęsiak, *Jak dobrze zarządzać firmą*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 16/2005, s. 23.

Analiza rozkładu przestrzennego przedsiębiorstw wskazuje na ich koncentrację wokół aglomeracji miejskich. W stolicy województwa znajduje się aż 27% wszystkich podmiotów gospodarczych. Centrami przedsiębiorczości są ponadto inne większe miasta regionu: Zamość, Chełm, Biała Podlaska oraz Puławy. Spośród wszystkich przedsiębiorstw województwa aż 67,7% działa w ośrodkach miejskich, a pozostałe 32,3% na obszarach wiejskich<sup>16</sup>.

O pozycji poszczególnych ośrodków miejskich w strukturze hierarchicznej ośrodków przemysłowo-gospodarczych decydują (oprócz potencjału ludnościowego i funkcji administracyjnych):

- potencjał gospodarczy – mierzony liczbą podmiotów w działalności produkcyjnej i usługowej;
- nasycenie infrastrukturą ekonomiczną;
- poziom zatrudnienia w sektorze produkcyjnym i usługowym.

Oprócz ilościowych aspektów potencjału gospodarczego, generujących rozwój, na znaczeniu zyskują aspekty jakościowe, m.in.: poziom wykształcenia kadr, dostępność źródeł innowacji i kapitału, zdolność przemysłu do absorbowania innowacji technicznych i technologicznych.

Wskaźnik narodzin nowych firm (*birth rate*), będący stosunkiem liczby firm nowo powstałych do liczby firm działających, wynosi średnio 11,6%, a wskaźnik umieralności (*death rate*), liczony jako stosunek liczby firm upadających do liczby firm działających, wynosi 8%. Sumaryczna wartość wskaźników narodzin i umieralności firm w województwie lubelskim wynosi zatem 19,6% i jest znacznie wyższa niż w Unii Europejskiej (średnia 14,7% dla sektora produkcji i usług). Wysoki wskaźnik narodzin firm świadczy o dużej przedsiębiorczości mieszkańców Lubelszczyzny, a wysoka wartość wskaźnika umieralności wskazuje na trudne warunki zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw w tym regionie<sup>17</sup>.

Wśród firm działających w województwie większość stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. W końcu 2003 r. w województwie lubelskim zarejestrowanych było nieco ponad 955 aktywnych firm mikro-, firm małych zatrudniających od 10 do 49 osób było 3,6%, a firm średnich (zatrudniających od 50 do 249 osób) – niespełna 0,74% (1152 podmioty). Udział przedsiębiorstw dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, pozostaje od kilku lat na bardzo niskim poziomie i w końcu 2003 r. wynosił 0,12% (192 firmy). Wśród lubelskich przedsiębiorstw niewiele ponad 4% stanowią spółki prawa handlowego, które mają najbardziej sprzyjające możliwości organizacyjno-prawne pozyskiwania kapitału poprzez tworzenie powiązań kapitałowych z innymi podmiotami, pozyskiwanie inwestorów strategicznych, emitowanie papierów wartościowych itp.<sup>18</sup>

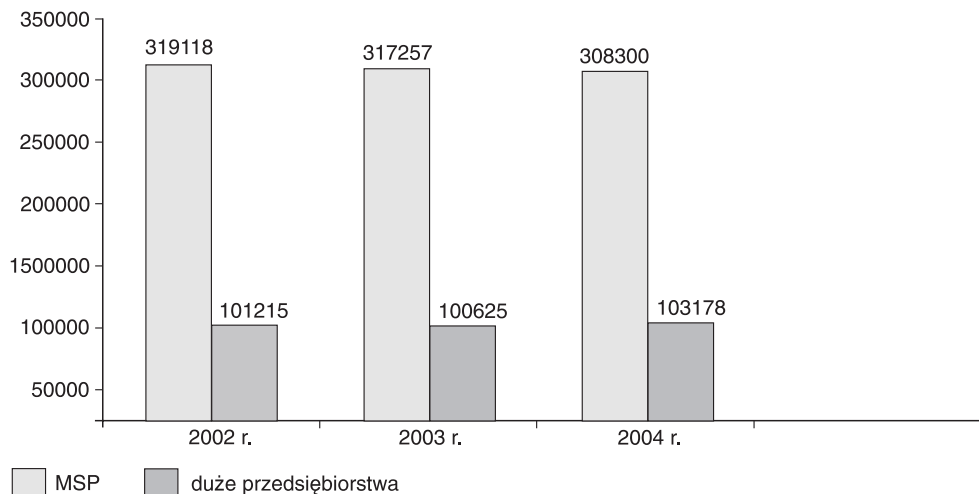
Analizując zatrudnienie w przedsiębiorstwach w latach 2002–2004, należy stwierdzić, że nie występują istotne odchylenia świadczące o rażącym pogorszeniu sytuacji świata pracy. Ryc. 1 wskazuje jednak, że w porównaniu z 2002 r. w małych i średnich przedsiębiorstwach nastąpił spadek zatrudnienia o 3,5%, a w dużych firmach odnotowuje się blisko 2% wzrostu. Tę sytuację należy tłumaczyć większą podatnością małych i średnich firm na redukcję kosztów zatrudnienia i dążeniem do jego utrzymania w przypadku większych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach małych oraz średnich odtworzenie kadry pracowniczej nie jest procesem tak trudnym, jak w firmach dużych, które muszą utrzymywać rzesze fachowców. Ponadto w firmach małych trzon fachowej kadry stanowią właściciele, którzy z powodzeniem mogą wykonywać czynności pracowników. Utrzymanie zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach jest realizowane mimo niekorzystnych wyników finansowych. Jego nieracjonalne zredukowanie pozbawiłoby te firmy możliwości dalszego rozwoju nawet w sytuacji istotnej poprawy koniunktury gospodarczej.

<sup>16</sup> *Rocznik statystyczny województwa lubelskiego 2004*, US w Lublinie, Lublin 2004.

<sup>17</sup> *Rocznik statystyczny województwa lubelskiego 2004*, *ibid*.

<sup>18</sup> *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004.

Ryc. 1. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w latach 2002–2004 (według deklaracji PIT-4 w listopadzie)



Źródło: opracowanie własne

Wśród podmiotów gospodarczych analizowanych w 1999 r. według rodzaju prowadzonej działalności zdecydowanie przeważają firmy zajmujące się handlem i naprawami (37,6%). Istotną rolę odgrywają też: obsługa nieruchomości i firm (10,6%), budownictwo (10,2%), działalność produkcyjna (9,6%), pośrednictwo finansowe (3,2%), hotele i restauracje (2,4%). Ze sferą usług nierynkowych związanych jest 7,4% firm, w tym 4,8% – z ochroną zdrowia i 2,6% – z edukacją<sup>19</sup>. Pozostałe firmy stanowią 19% podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w 1999 r. Według systematyki Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) strukturę zarejestrowanych w województwie lubelskim podmiotów należących do sektora MSP w 2003 r. przedstawia ryc. 2. W ostatnich kilku latach utrzymuje się ona na podobnym poziomie.

Ryc. 2. Struktura małych i średnich firm zarejestrowanych w województwie lubelskim (według PKD w 2003 r.)



Źródło: opracowanie własne

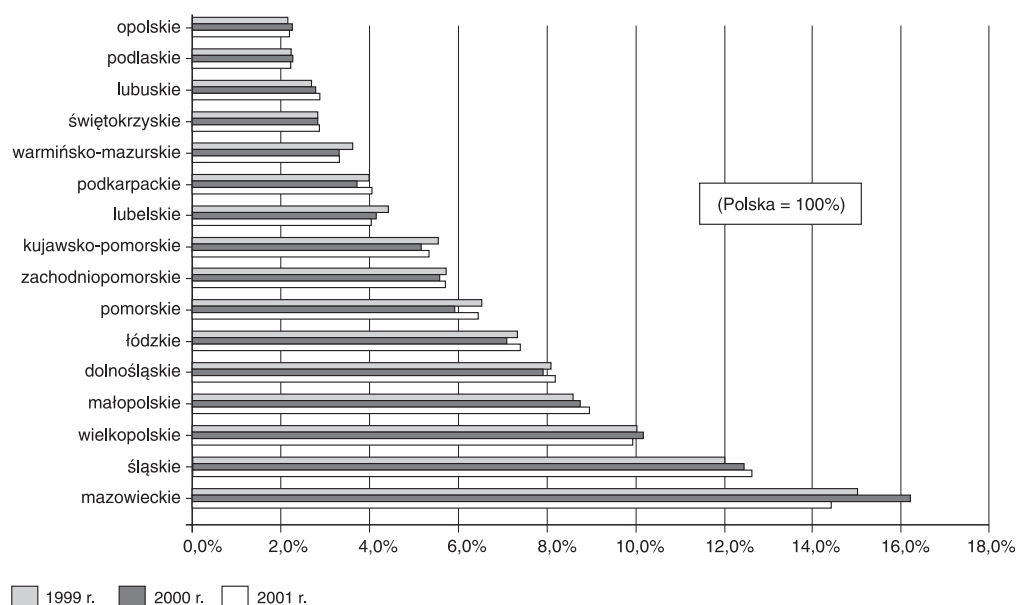
<sup>19</sup> Rocznik statystyczny województwa lubelskiego 2004.

Pod względem liczby przedsiębiorstw aktywnych w sektorze MSP województwo lubelskie w ostatnich latach utrzymuje względnie stały (ponad 4% z tendencją niewielkiego wzrostu) udział w liczbie przedsiębiorstw aktywnych ogółem w Polsce. Analizując dynamikę zmian liczby aktywnych MSP, warto zauważyć, że województwo lubelskie do 2000 r. wykazywało wzrost (2,1% w 1999 r., 0,5% w 2000 r. w stosunku do roku poprzedniego), a w 2001 r. – jeden z najniższych spadków liczby aktywnych MSP (o 0,9%), wówczas gdy najwyższy spadek zanotowano w województwach opolskim (o 11,9%) i mazowieckim (o 11,7%) w stosunku do roku poprzedniego, a jedynie dwa województwa: podkarpackie i warmińsko-mazurskie wykazały dodatnie tempo zmian liczby aktywnych MSP (por. ryc. 3 i 4)<sup>20</sup>.

Analogiczną tendencję zmian w województwie lubelskim możemy zauważyć w odniesieniu do liczby aktywnych MSP na 1000 mieszkańców. W 2001 r. wystąpił nieznaczny spadek, a do 2002 r. obserwowano tendencję wzrostu<sup>21</sup>.

W latach 1998–2002 stale następował spadek liczby mieszkańców województwa. W odniesieniu do roku poprzedniego wynosił on odpowiednio: w 1999 r. 0,5 tys. mieszkańców, w 2000 r. 6,2 tys. mieszkańców i w 2001 r. 5,7 tys. mieszkańców.

Ryc. 3. Struktura MSP aktywnych w latach 1999–2001 (według województw)

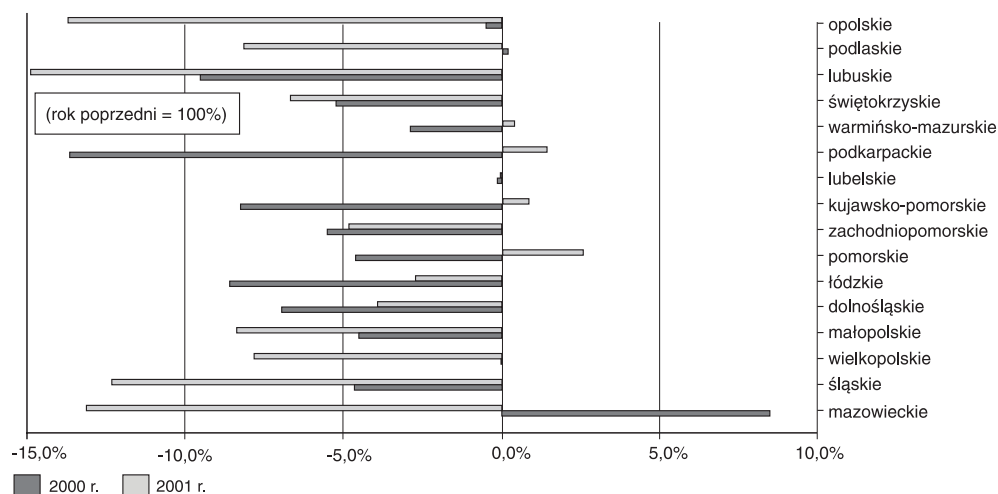


Źródło: opracowanie własne

<sup>20</sup> Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2001 r., GUS, Warszawa 2002.

<sup>21</sup> Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2002 r., GUS, Warszawa 2003.

Ryc. 4. Dynamika zmian liczby MSP aktywnych (według województw)



Źródło: opracowanie własne

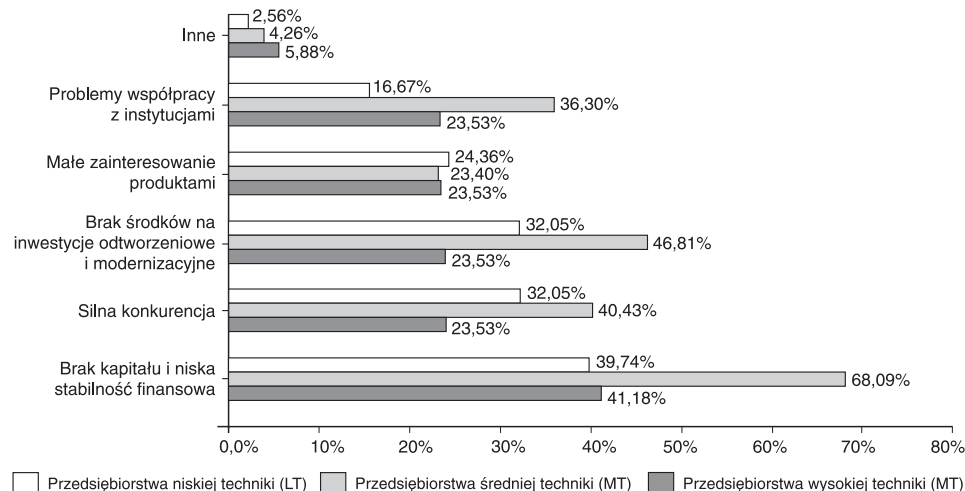
### Barier rozwoju przedsiębiorczości w województwie

Do podstawowych barier rozwoju MSP w województwie lubelskim należy zaliczyć:

- brak kapitału oraz niską stabilność finansową i prawną;
- silną konkurencję;
- brak środków na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne (wyposażenie przedsiębiorstwa oraz poprawę standardów produkcji);
- małe zainteresowanie produktami (wytworami i usługami);
- problemy pojawiające się w trakcie współpracy z instytucjami lokalnymi i regionalnymi.

Na występowanie tych barier wskazują również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu Lubelski Rynek Innowacji (ryc. 5).

Ryc. 5. Bariery rozwoju przedsiębiorstw w województwie lubelskim



Źródło: opracowanie własne

Niespełna połowa badanych przedsiębiorstw za najistotniejszą barierę rozwoju uważa brak kapitału i niską stabilność finansową, za drugą istotną barierę rozwoju uznano brak środków na odtworzenie i modernizację wyposażenia w celu poprawy stosowanych standardów produkcji, usług czy obrotu handlowego, a za kolejną – oddziaływanie silnej konkurencji. W grupie przedsiębiorstw średniej techniki (MT) najwyższy poziom wskazań (68,8%) dotyczy braku kapitału, a najniższy (23,4%) – małego zainteresowania produktami przedsiębiorstwa. Przedstawiciele przedsiębiorstw wysokiej technologii (HT) za największą barierę rozwoju uważają również brak kapitału i niską stabilność finansową, jednak na niższym poziomie wskazań niż przedsiębiorstwa MT (41,18%). Pozostałe czynniki są oceniane przez przedsiębiorstwa HT na porównywalnym poziomie (po 23,53% wskazań). Przedsiębiorstwa niskiej techniki (LT) brak kapitału uważają również za najistotniejszą barierę (39,74% wskazań), silna konkurencja na rynku i brak środków na odtworzenie i modernizację to równorzędne bariery (po 32,05% wskazań)<sup>22</sup>.

Wyniki badań pozwoliły również określić bariery tworzenia i rozwoju nowych firm innowacyjnych w województwie lubelskim. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- wysokie koszty utworzenia przedsiębiorstwa;
- biurokrację;
- ograniczony dostęp do kapitału finansującego przedsięwzięcia innowacyjne;
- brak jasno sprecyzowanej koncepcji rozwoju województwa;
- obawy przed ryzykiem;
- brak szeroko rozumianego „środowiska” sprzyjającego przedsiębiorczości;
- brak wiedzy o instytucjach i instrumentach wspierania przedsiębiorczości;
- korupcję urzędników;
- problemy wynikające z konieczności uzyskania przez przedsiębiorców koncesji i zezwoleń;
- brak rozwiązań technologicznych inicjowanych zapotrzebowaniem przedsiębiorstw.

Zmiany gospodarcze przyczyniły się do intensywnego rozwoju instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości, tzn. firm świadczących usługi: finansowe, doradcze, informacyjne. Szczególnie szybko rozwijały się sektor bankowy oraz sieć instytucji związanych z Lubelską Fundacją Rozwoju. Pomimo to sieć jednostek wspierających rozwój przedsiębiorczości jest wciąż niedostateczna, podmioty gospodarcze nadal napotykają bariery rozwojowe. Brak jest także nowych inkubatorów przedsiębiorczości, a istniejący w Puławach nie jest w pełni wykorzystywany. Niepokoi także fakt, że większość tych instytucji zlokalizowana jest głównie w Lublinie i jego okolicy.

Instytucje typu agencji rozwoju regionalnego i lokalnego są jedną z najważniejszych grup instytucji decydujących o jakości środowiska biznesowego. W województwie istnieją 4 samodzielne instytucje tego typu: Lubelska Fundacja Rozwoju, Białgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Fundacja „Puławskie Centrum Przedsiębiorczości” i Międzyrzeckie Stowarzyszenie Rozwoju Przedsiębiorczości. Lubelska Fundacja Rozwoju w Lublinie rozpoczęła działalność we wrześniu 1991 r. z inicjatywy wojewody lubelskiego. Zasięg jej działania obejmuje obszar województwa. Najważniejszym przedsięwzięciem realizowanym po 1994 r. przez Fundację jest Polsko-Brytyjski Program Rozwoju Przedsiębiorczości (największy program w Europie Środkowej, sponsorowany przez Brytyjski Fundusz Know-How). Fundacja oferuje m.in. usługi doradcze, szkoleniowe i finansowe, organizuje misje handlowe; opracowała także bank danych o gminach województwa lubelskiego. Z profesjonalnych usług doradczych: projektów, planów biznesowych, badań rynku, skorzystało 130 przedsiębiorstw. Udzielono ponad 5 tys. porad prawnych

<sup>22</sup> Materiały Lubelskiej Fundacji Rozwoju.



oraz kilkudziesięciu porad w zakresie nowych technologii. Fundacja dysponuje dobrze rozbudowaną siecią własnych struktur w terenie, która obejmuje:

- Agencje Rozwoju Lokalnego w: Chełmie, Zamościu, Włodawie, Kraśniku, Łęcznej, Lubartowie i Poniatojew;
- Ośrodki Wspierania Biznesu w: Dęblinie, Kraśniku, Lubartowie, Łęcznej, Opolu Lubelskim, Poniatojew, Puławach i Świdniku;
- Punkt Informacji Gospodarczej w Dorohusku.

Oprócz fundacji i agencji rozwoju, działalność szkoleniową w województwie lubelskim prowadzą:

- Lubelska Szkoła Biznesu (prowadzona przez Fundację KUL);
- Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”;
- Szkoła Menedżerów Przemysłowych;
- Centrum Szkolenia Samorządu i Administracji;
- Zakłady Doskonalenia Zawodowego.

Zajmują się one organizowaniem profesjonalnych szkoleń dla kadry menedżerskiej i pracowników przedsiębiorstw oraz różnego typu instytucji i organizacji.

Duże znaczenie mają zrzeszenia i kluby przedsiębiorców. Prowadzą one działalność szkoleniową, naukową i promocyjną. Są to: Business Centre Club Łoża Lubelska, Regionalny Klub Biznesu, Lubelski Klub Biznesu, Rada Gospodarcza Przedsiębiorców, Kupców i Rzemieślników, Zrzeszenie Prywatnego Handlu i Usług oraz Zrzeszenie Transportu.

## Podsumowanie

Jedną z charakterystycznych cech przemian społeczno-ustrojowych i gospodarczych ostatniego dziesięciolecia jest dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wykazuje on jednak znaczne zróżnicowanie w zależności od rodzaju działalności. Najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w sekcjach: handel hurtowy, detaliczny, obsługa nieruchomości, nauka, przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo. Podobna struktura według rodzaju działalności kształtuje się wśród podmiotów gospodarczych we wszystkich większych miastach województwa, w których zdecydowanie przeważają firmy zajmujące się handlem i naprawami.

Problemy gospodarcze w Polsce mają silną specyfikę regionalną i bezpośrednio wiążą się ze zróżnicowaniami regionalnymi. Wskazuje to na istnienie poważnych wewnętrznych barier rozwoju w wielu regionach kraju. Z analizy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w ostatnich latach wynika, że ten sektor napotyka wiele trudności rozwojowych, m.in.:

- bariery finansowe – brak kapitału oraz niska stabilność finansowa i prawna;
- bariery technologiczne – niewystarczający dostęp do nowoczesnych technologii i światowych rozwiązań technologicznych oraz brak środków na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne;
- bariery rynkowe – małe zainteresowanie produktami wiążące się z trudnościami w zbyciu towarów i usług;
- bariery edukacyjne i mentalne – słabe przygotowanie do prowadzenia własnych firm wykorzystujących nowoczesne techniki organizacji, zarządzania, planowania i marketingu;
- problemy pojawiające się w trakcie współpracy z instytucjami lokalnymi i regionalnymi.

Na te bariery wskazują wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu Lubelski Rynek Innowacji. niespełna połowa badanych przedsiębiorstw za największą barierę rozwoju uważa brak kapitału i niską stabilność finansową. Za drugą istotną barierę rozwoju



uznano brak środków na odtworzenie i modernizację wyposażenia w celu poprawy stosowanych standardów produkcji, usług czy obrotu handlowego oraz oddziaływanie silnej konkurencji.

Analiza wyników badań ankietowych wykazuje, że warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest ułatwienie dostępu do kredytów bankowych oraz stworzenie systemu podatkowego bardziej sprawiedliwego dla firm różnej wielkości.

Wyniki badań pozwoliły również określić bariery tworzenia i rozwoju firm w województwie lubelskim. Do najważniejszych należą: wysokie koszty utworzenia przedsiębiorstwa, biurokracja, ograniczony dostęp do kapitału finansującego przedsięwzięcia innowacyjne, brak jasno sprecyzowanej koncepcji rozwoju regionu lubelskiego, obawy przed ryzykiem, brak wiedzy o instytucjach i instrumentach wspierania przedsiębiorczości, problemy wynikające z konieczności uzyskania przez przedsiębiorców koncesji i zezwoleń, brak rozwiązań technologicznych inicjowanych zapotrzebowaniem przedsiębiorstw.

## Literatura

1. Dragan-Berestecka D., Błaszczak E., *Jak bronić się przed urzędem skarbowym*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 27/2005.
2. Jęsiak R., Jęsiak W., *Jak dobrze zarządzać firmą*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 16/2005, s. 37.
3. Materiały Lubelskiej Fundacji Rozwoju.
4. *Nowe przepisy o swobodach działalności gospodarczej*, „Gazeta Podatkowa”, 61/2004, s. 13.
5. Piłat K., *Koszty podatkowe w 2005 roku*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 7/2005.
6. *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002.
7. *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003.
8. *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2003 r.*, GUS, Warszawa, 2004.
9. *Rocznik statystyczny województwa lubelskiego 2004*, US w Lublinie, Lublin 2004.
10. *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2.07.2004 r.* (DzU Nr 173, poz. 1807).
11. *Ustawa o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne z 20.11.1998 r.* (DzU Nr 263, poz. 2619).
12. Żółkowska A., *Jak korzystnie rozliczyć się z fiskusem*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 12/2005.
13. Żółkowski P., *Zakładam firmę w 2004 roku*, „Poradnik Gazety Prawnej”, 1/2004, s. 38.

## The Analysis of the Conditions to Development of Small and Medium Business in Lubelskie Province

One of the characteristic features of social and economic changes in Poland over the last ten years is a dynamic development of small and middle-sized firms. However, the firms vary depend on what kind of economic activity they carry out. Most of small and middle-size firms deal with wholesale and retail trade, estate management, education and building industry. A similar structure of firms can be noticed in major cities in the Lublin region, where trade firms and various services seem to predominate.

Economic problems in Poland are directly connected with increasing regional differences. This implicates the existence of serious inner barriers for the development of particular regions. The analysis of the development of small and middle-size firms over the last years shows that this encounters many barriers:

- financial barriers – the lack of money and low financial and legal stability;
- technological barriers – inefficient access to modern technology and the lack of money to finance modernization;
- market barriers – small interest in products, which is connected with the difficulties in acquiring goods and services;
- educational barriers – poor preparation for running a firm by means of modern techniques of organization, management, planning and marketing;
- problems which appear during the cooperation with local and regional institutions.

The above-mentioned barriers are also mentioned in the survey carried out as a part of the project entitled “Innovation market in Lublin”. Half of the questioned people pointed to the lack of money and low financial stability as the main barrier of development.

The next barrier mentioned was the influence of strong competition and the lack of funds to modernize the equipment to improve the standards of production and service.

This means that their sensitivity to factors limiting development is the biggest.

The analysis of the conveyed survey shows that the indispensable condition of development of MT companies is to facilitate the access to bank credits and to create a tax system which would be more just to firms of different size.

The survey made it also possible to define the barriers for establishing a firm and its further development in the Lublin region. The most frequent are: high costs of setting up a firm, bureaucracy, limited access to funds, the lack of a clearly specified concept of the development of the Lublin region, fear of taking risk, the lack of an enterprise-friendly environment, the lack of knowledge about the institutions supporting various enterprises, problems connected with the necessity of acquiring different permissions and concessions and the lack of technological solutions initiated by the needs of companies and firms.

## **Polska przedsiębiorczość w gospodarce morskiej – problemy i szanse na sukces**

### **Wprowadzenie**

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie sytuacji przedsiębiorstw polskiej gospodarki morskiej oraz określenie stanu ich aktywności, przedsiębiorczości i postaw innowacyjnych. Rodzi się pytanie: czy obecnie w tym sektorze można w ogóle dostrzec organizacje przedsiębiorcze lub działania o charakterze przedsiębiorczym?

Przedsiębiorstwa gospodarki morskiej to głównie organizatorzy żeglugi morskiej, przedsiębiorstwa rybołówstwa morskiego, porty morskie, stocznie i wiele małych firm kooperujących z obsługą portów i stoczni. Większość z nich to organizacje o dość skomplikowanym profilu działalności, dużej kapitałochłonności i silnej konkurencji światowej. Ponadto, okres transformacji ustrojowej i wprowadzenie reform gospodarczych w Polsce w tym sektorze nie sprzyjały rozwojowi tych przedsiębiorstw. Oznaczało to niszczenie floty, przemysłu okrętowego oraz jego zaplecza<sup>1</sup>. Utrwalono także przekonanie, że znaczenie morza dla gospodarki narodowej jest ograniczone, a zatem flota morska i przemysł okrętowy są nieopłacalne, cała zaś gospodarka morska jest balastem hamującym rozwój gospodarki całego kraju. Na szczęście okres ten już minął, zarysowały się bowiem pomyślne trendy światowe w obrocie morskim oraz koniunktura na transport morski, budowę nowych statków i remonty stoczniove.

### **Wpływ transformacji ustrojowej na stan przedsiębiorstw gospodarki morskiej**

Gospodarczy rozwój danego regionu i całego kraju determinowany jest różnymi czynnikami z zakresu działalności politycznej, legislacyjnej i gospodarczej państwa. Powiązany jest również z uwarunkowaniami zewnętrznymi – prawem międzynarodowym, trendami i koniunkturą w gospodarkach światowych.

Sprawny rozwój przedsiębiorstw i wyzwolenie postaw przedsiębiorczych w kraju można niewątpliwie osiągnąć wówczas, gdy władze centralne i lokalne są w pełni świadome istoty warunków ułatwienia działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwom gospodarki morskiej w Polsce nie tylko nie ułatwiono działalności, ale zastosowano wobec nich terapię szokową, gwałtowną i nieprzemyślaną, hamującą ich rozwój na wiele lat. Zastosowanie najskuteczniejszych instrumentów: ustawodawstwa i stosunku władz fiskalnych, niesprzyjających przedsiębiorczości tego sektora, a także brak polityki morskiej, strategii konkurowania oraz kapitałów własnych dopełniły obraz trudnej sytuacji tych przedsiębiorstw i upadku wielu z nich.

Warunki ekonomiczne są nadal niedostosowane do potrzeb tych przedsiębiorstw. Brak im środków na prowadzenie inwestycji odtworzeniowych i rozwojowych, na spłatę długów z zaciągniętych

<sup>1</sup> J.W. Doerffer, *Powiązania gospodarki morskiej z gospodarką narodową* [w:] *Materiały konferencji „Strategia rozwoju gospodarki morskiej”*, Gdańsk, 23.04.1995 r.

kredytów. Inicjatywy menedżerskie pozwalają niektórym przedsiębiorstwom utrzymać się na rynku, ale bez zdolności konkutowania z najlepszymi.

Przedsiębiorstwa przemysłu okrętowego podejmują ogromne wyzwania przyszłości. Jednakże w warunkach nierozwiązanych płatności z okresu przeszłego, w warunkach koniecznych przekształceń własnościowych i restrukturyzacji nie są one w stanie sprostać konkurencji na **wspomagany przez rządy** międzynarodowym rynku okrętowym.

Światowa gospodarka morska zna i stosuje różne formy finansowego wspierania przedsiębiorstw morskich<sup>2</sup>:

- długoterminowe nisko oprocentowane pożyczki (Japoński Bank Rozwoju);
- udzielanie wspieranych przez rząd kredytów dla stoczni (Japonia);
- wykorzystywanie systemu podatkowego dla poprawy konkurencyjności (Dania).

Zastosowanie podobnych rozwiązań w Polsce pomogłoby polskiemu przemysłowi morskemu ponownie stać się konkurencyjnym.

W krajach Unii Europejskiej nie ma polityki branżowej, np. polityki morskiej. Tymczasem **istniał ukryty protekcyjizm** państw Unii dla gospodarki morskiej, który nabiera cech formalnej polityki morskiej<sup>3</sup>. Obserwuje się większe zainteresowanie rządu i zaangażowanie w wypracowywanie programów naprawczych. Programy naprawcze i podejmowanie restrukturyzacji przedsiębiorstw gospodarki morskiej, chociaż powolne, często postępujące „od dołu”, zmierzają jednak do racjonalizacji działań, wzmocnienia kapitałowego części przedsiębiorstw i uzyskania w miarę trwałej zdolności finansowej. Te przedsiębiorstwa to żegluga promowa, nieliczne żeglugowe spółki armatorskie, porty morskie Gdańsk, Gdynia, Szczecin-Swinoujście oraz stocznie remontowe wraz z nowym, odbudowanym zapleczem kooperacyjnym.

### Stan obecny przedsiębiorstw gospodarki morskiej i cechy przedsiębiorcze

Prezentując rzeczywistość przedsiębiorstw gospodarki morskiej w Polsce, nie należy opisywać ich tylko w czarnych barwach, są bowiem wśród nich także organizacje przedsiębiorcze. Polskie stocznie więcej budują i remontują, porty przeładują więcej ładunków, flota nieco się powiększa i nawet polskie rybołówstwo odnotowuje poprawę<sup>4</sup>.

Tendencje wzrostu i poprawy są również związane z działaniami przedsiębiorczymi, przeważającymi w dwóch płaszczyznach:

- w zakresie modernizacji, nowych inwestycji i rozwoju infrastruktury;
- w zakresie działalności menedżerskiej i efektów przedsiębiorstw morskich.

Modernizacja, nowe inwestycje i rozwój infrastruktury portów, stoczni, tras dojazdowych (morskich, drogowych i kolejowych) mają związek z wykorzystywaniem unijnych funduszy strukturalnych oraz kapitału nowych właścicieli tych przedsiębiorstw. Do wykazania się przedsiębiorczością niezbędny jest kapitał. W sektorze morskim w pozyskiwaniu tego kapitału powinno mieć udział państwo. Dopiero wówczas, kiedy dysponuje się kapitałem, można być przedsiębiorczym w pełnym zakresie – wprowadzać innowacyjne produkty i usługi, inwestować w rozwój, zatrudniać najlepiej wykwalifikowanych pracowników oraz poszukiwać nowoczesnych metod organizacji i zarządzania.

<sup>2</sup> S. Piocha, *Gospodarka morska. Ekonomiczne właściwości funkcjonowania i rozwoju*, Wyższa Szkoła Inżynierska, Koszalin 1996, s. 121.

<sup>3</sup> J. Pietrusińska, *Światowy Dzień Morza* [w:] „Porty i Spedycja”, 5/2005, s. 9.

<sup>4</sup> P. Witek, *Raport GUS o gospodarce morskiej w 2004 roku. Morze statystyki* [w:] „Budownictwo Okrętowe”, 4/2005, s. 15–17.

Największe zaangażowanie kapitałowe i największe ożywienie dotyczy dziś:

- portów Gdańska i Gdyni w zakresie budowy nowych terminali kontenerowych;
- modernizacji nabrzeży, inwestycji w urządzenia przeładunkowe i ochronę środowiska;
- stoczní remontowych w zakresie zakupu nowych technologii dla procesów diagnostycznych i projektowania budowy oraz remontów statków.

Sprzyja temu utrzymywanie się koniunktury światowej na przewozy kontenerowe, przewozy paliw płynnych i remonty statków. Ożywienie widoczne jest w polskich portach, np. w porcie gdyńskim (tab.1).

Tab. 1. Przeładunki w Porcie Gdynia

Ładunek	Styczeń – sierpień 2004	Styczeń – sierpień 2005	Dynamika (w %)
Węgiel i koks	743 500	720 000	97
Rudy	700	0	0
Inne masowe	1 184 200	1 202 200	102
Zboża i pasze	733 500	871 300	119
Drewno	57 500	48 100	84
Drobnica	5 099 000	5 591 400	110
Paliwa płynne	86 700	288 300	333
<b>Razem</b>	<b>7 905 100</b>	<b>8 721 300</b>	<b>110</b>
Kontenery	280 307	300 004	107

Źródło: *Przeładunki Portu Gdynia po III kw. 2005 r.*, „Porty i Spedycja”, 5/2005, s. 3.

Największą dynamikę wzrostu wykazują przeładunki paliw płynnych, zbóż i pasz, drobnicy oraz kontenerów. Bałtycki Terminal Kontenerowy usytuowany w Porcie Gdynia przeładowuje 80% kontenerów docierających do Polski i wysyłanych z Polski. Korzystają z niego najwięksi armatorzy świata<sup>5</sup>. Budowany jest w nim także drugi terminal kontenerowy (Hutchison Port Holdings), który wkrótce zamierza rozpocząć działalność eksploatacyjną.

Podobna tendencja występuje w Porcie Północnym (Gdańsk), gdzie odnotowuje się znaczny wzrost przeładunków paliw płynnych i węgla. Od końca maja do końca września 2005 r. dwukrotnie wzrosły rentowność i zysk.

Menedżerowie Portu Północnego poszukują nowych obszarów działalności, gdyż nie zamierzają poprzestać na przeładunkach paliw i węgla. Planują także rozpoczęcie budowy nowego terminalu kontenerowego. Działania te wiążą się z opracowaniem planów, budową lub przebudową nabrzeży, budową całej infrastruktury otoczenia, a to wyzwała zaangażowanie innych firm pracujących na rzecz nowych inwestycji w gospodarce morskiej. Te małe firmy o profilu morskim wykazują przedsiębiorczość w przygotowywanych aplikacjach przetargowych, projektach własnych i udziale w ich realizacji.

Zwiększenie zdolności przeładunkowych nie byłoby możliwe bez inwestycji w urządzenia przeładunkowe – suwnice, urządzenia do obsługi wagonów z kontenerami czy rozwiązania techniczne w zakresie sprzętu do wyładunku i przeładunku towarów. Najwięcej ładunków przeładowano w porcie Gdańsk – 75% ogólnego obrotu tych towarów w Polsce.

<sup>5</sup> M. Grzybowski, *Dynamiczny terminal* [w:] „Porty i Spedycja”, 2/2005, s. 12 i 13.

Rozrost tej działalności nie może się odbywać kosztem środowiska przyrodniczego. Realizuje się duże inwestycje w ochronę środowiska morskiego i redukcję zanieczyszczeń atmosfery.

**Najbardziej widoczną cechą przedsiębiorczą jest dążenie do zapewnienia, aby porty polskie i stocznie były ekologicznie czyste.** Podejmowane działania to:

- monitorowanie stanu powietrza;
- przebudowa kanalizacji portowych;
- modernizacja stacji uzdatniania wody;
- badania czystości osadów dennych w basenach portowych;
- wprowadzenie hermetycznego systemu przeładunku chemikaliów;
- poprawa systemu odbioru i unieszkodliwiania odpadów;
- budowa instalacji do odzyskiwania oparów węglowodorowych powstałych w czasie załadunku zbiornikowców.

Polskie stocznie odnotowują również wzrost produkcji; portfel zamówień w końcu 2004 r. był pięciokrotnie większy od produkcji 2004 r. mierzonej nośnością statków<sup>6</sup>.

Produkcja stoczniowa jest bardzo złożoną sferą; przestój w tej branży to duża strata. W polskich stocznich przestoje również występują – powodowane brakiem dopływu kapitału, mimo ograniczonego dofinansowania przez rząd. Ponadto działania banków blokują możliwość zaciągania kredytów przez stocznie. Banki uznają budowę statków za przedsięwzięcia ryzykowne pod względem finansowym (szybsza stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału dla banków to przemysł naftowy i elektroniczny).

Statki są poszukiwanym wyrobem na rynkach międzynarodowych, ale w Polsce ich budowa nadal odbywa się w trudnych warunkach organizacyjnych i ograniczane są zdolności produkcyjne. Bardziej widoczne efekty odnotowują mniejsze stocznie remontowe, często prywatne, o stabilnej już sytuacji finansowej.

Żegluga jest traktowana jako margines polityki transportowej. Wprowadzenie gospodarki rynkowej spowodowało odcięcie żeglugi od źródeł tanich kredytów. Przedsiębiorstwa zadłużyły się, nie mają pieniędzy na spłatę długów oraz na inwestycje odtworzeniowe stanu floty, i utraciły zdolność konkurencyjności. **Armatorzy podejmują różne działania:** tworzą spółki zagraniczne, przerejestrowują statki pod tanie bandery, uciekając w ten sposób od polskich przepisów finansowych<sup>7</sup>. Pod polską banderą pływa 12 jednostek; ich średni wiek w końcu 2004 r. to 30 lat. W najlepszej kondycji jest przedsiębiorstwo Polska Żegluga Morska. Jest znanym na świecie armatorem, w dobrej sytuacji finansowej. Armator myśli o nowych inwestycjach. PŻM przeszła jednak bardzo głęboki i bolesny proces restrukturyzacji organizacyjnej, kadrowej i finansowej. Sprzedano majątek nieproduktywny, który przynosił straty, ograniczono zatrudnienie. Utrzymano jednak renomę firmy, kojarzoną na świecie z wysokimi kwalifikacjami polskich marynarzy. Przedsiębiorstwo nadal jednak poszukuje drogi prywatyzacji.

Rybołówstwo morskie, jako marginalna dziedzina gospodarki morskiej, wręcz zapomniana, ograniczana limitami połowowymi i restrykcyjną polityką finansową, w 2004 r. odnotowało wzrost połowów w porównaniu z 2003 r., ale liczebność floty jest bardzo mała. Wiele statków wycofano ze względu na wiek, nieopłacalność remontów i kurczenie się łowisk przeznaczonych dla polskich statków. Cały łańcuch: połowów – przetwórstwa – odbioru na ląd – hurtowników i konsumentów, został zniszczony. Jego ograniczone ogniwa funkcjonują jako działalność marginalna.

<sup>6</sup> P. Witek, *Raport GUS o gospodarce morskiej w 2004 roku. Morze statystyki* [w:] „Budownictwo Okrętowe”, 4/2005, s. 16

<sup>7</sup> J.W. Doerffer, *Powiązania gospodarki morskiej z gospodarką narodową* [w:] *Materiały konferencji „Strategia rozwoju gospodarki morskiej”*, Gdańsk 23.04.1995 r., s. 3.



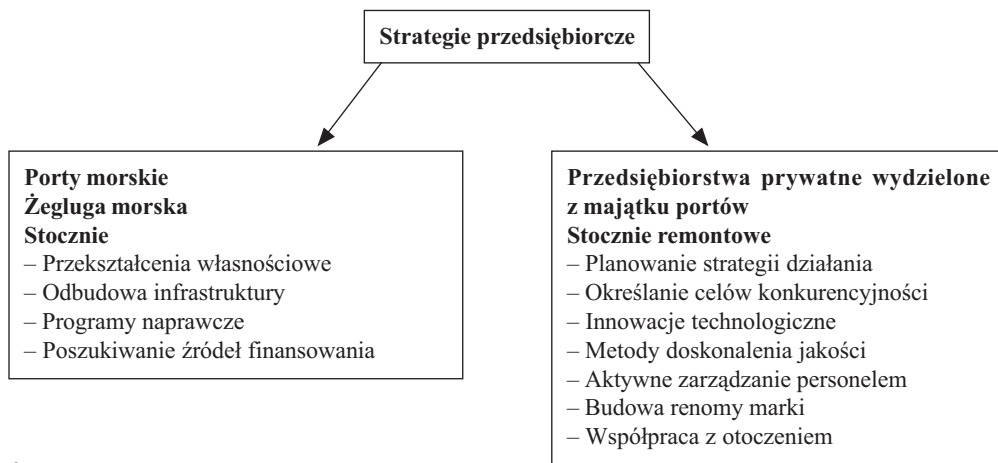
W świetle zarysowanego skrótowo stanu gospodarki morskiej w Polsce, w trudnej i skomplikowanej sytuacji politycznej, finansowej, praw własności, restrukturyzacji i programów naprawczych, można znaleźć rozwiązania optymistyczne.

### Strategie przedsiębiorczości i postawy kreatywne

W polityce Unii Europejskiej dopiero obecnie uznaje się za priorytet rozwój systemu transportowego z uwzględnieniem wymiany towarowej drogą morską. Podkreśla się przy tym, że konkurencyjność Unii w warunkach globalizacji gospodarczej zależy także od systemu portowego i całej infrastruktury morskiej państw Unii. Opracowuje się wiele dokumentów regulujących sprawy związane z tym obszarem działalności, łącznie z poszukiwaniem źródeł finansowania rozwoju tak kosztownej infrastruktury<sup>8</sup>.

Polskie przedsiębiorstwa gospodarki morskiej, szczególnie te, które mają uregulowany stan własności i dysponują własnymi kapitałami, **wykazują dużą dynamikę dostosowania do konkurencji na świecie**. Nie są absorbowane działaniami naprawczymi czy poszukiwaniem kapitałów na działalność. W takich warunkach można realizować strategie przedsiębiorcze, budować kulturę organizacji, doskonalić i poszukiwać innowacji w celu uzyskania przewagi na rynku. W gospodarce morskiej można wyodrębnić strategie przedsiębiorcze w dwóch obszarach (ryc. 1).

Ryc. 1. Obszar realizacji strategii przedsiębiorczych w gospodarce morskiej



Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa pierwszego obszaru na pewno odbudują swój majątek w taki sposób, by móc odzyskać pozycję sprzed lat, co pozwoli na bardziej aktywne, konkurencyjne działania organizacyjne i produkcyjne. Rodzi się ku temu przychyłność rządu polskiego i Unii Europejskiej. Obecna koniunktura na nowe statki, na przewozy ładunków drogą morską jest tak dobra, że należy wykazywać optymizm, zwłaszcza wobec rozpoczynania budowy autostrady A1 łączącej porty morskie z południem Polski i Europy.

Przedsiębiorstwa drugiego obszaru – terminale kontenerowe i stocznie remontowe – przeżywają tak duże zapotrzebowanie na swoje usługi, że pracują z zyskiem, rozwijają się i inwestują w odtworzenie majątku. Największymi liderami przedsiębiorczości są stocznie remontowe: Stocznia

<sup>8</sup> L. Kuźma, *Ekonomika portów morskich i polityka portowa*, UG, Gdańsk 2003, s. 293–301.

Remontowa „Nauta” oraz Gdańska Stocznia Remontowa. Szczególnie Gdańska Stocznia Remontowa o renomie światowej jest liderem przedsiębiorczości w polskiej gospodarce morskiej. Atuty przedsiębiorczości tej stoczni zestawiono w tab. 2.

Tab. 2. Atuty przedsiębiorczości Gdańskiej Stoczni Remontowej

<b>Obszary zaangażowania przedsiębiorczego</b>	<b>Formy przedsiębiorczości</b>
Organizacja przedsiębiorstwa	Stocznia pracuje w ramach Korporacji „Grupa Remontowa”, struktura procesowa, zespoły zadaniowe.
Kapitał i efekty ekonomiczne	Pozyskanie kapitału prywatnego, bieżące finansowanie, corocznie wypracowywany zysk, wysoka rentowność.
Produkt/usługa	Najbardziej skomplikowane technicznie przebudowy i odbudowy oraz budowa statków.
Innowacje	Podejmowanie eksperymentów i prac nietypowych oraz budowy statków specjalnych – prototypów, przygotowania do budowy kontenerowców.
Inwestycje	Nowoczesne formy komunikowania i programy komputerowe do symulacji zakresu remontu, kamery wizyjne do oceny technicznej i zakresu remontów, urządzenia laserowe do badań kadłubów.
Metody zarządzania	Marketing personalny, zarządzanie projektami, czystość produkcji, zarządzanie jakością, przewidywanie i eliminowanie zakłóceń, ciągła ocena i doskonalenie stoczni.
Kultura organizacji	Postawy etyczne, dbałość o klienta i pracownika, partnerska współpraca z dostawcami i kooperantami, wspieranie kultury, współpraca naukowa z uczelniami wyższymi.
Renoma firmy	Pozycja pierwsza stoczni remontowej w Europie i siódma na świecie, największy pracodawca w tej branży.
Kreatywność postaw	Każdy pracownik w łańcuchu usługi jest klientem jeden dla drugiego (tzw. klient wewnętrzny); badania osobowości i wspieranie ścieżki kariery, grupy zadaniowe, aktywizacja menedżerów jako pojedynczych przedsiębiorców w stoczni, przedsiębiorczość wynagradzana dodatkowo, możliwość aktywnego uczestnictwa wszystkich pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Landowski, *Czas na zmiany* [w:] „Budownictwo Okrętowe”, 8/2005, s. 16–18.

### Podsumowanie

Innowacyjne i twórcze podejście do organizacji działań odbudowujących przedsiębiorstwa gospodarki morskiej istnieje; najczęściej jest widoczne w postawach „od dołu”. Pokonanie trudności w tych organizacjach i wykorzystanie szans dla Polski musi zostać wsparte aktywnym i jednoznacznym stanowiskiem polskich władz. Z boomu na rozwój gospodarki morskiej korzystać będą także przyszłe pokolenia. Najlepsze zaś wzorce przedsiębiorczości powinny być powielane, tak by budować postawy kreatywne i sprzyjać rozwojowi Polski.

## Literatura

1. Doerffer J. W., *Powiązania gospodarki morskiej z gospodarką narodową* [w:] *Materiały konferencji „Strategia rozwoju gospodarki morskiej”*, Gdańsk 23.04.1995 r.
2. Grzybowski M., *Dynamiczny terminal* [w:] „Porty i Spedycja”, 2/2005.
3. Kuźma L., *Ekonomika portów morskich i polityka portowa*, UG, Gdańsk 2003.
4. Landowski G., *Czas na zmiany* [w:] „Budownictwo Okrętowe”, 8/2005.
5. Pietrusińska J., *Światowy Dzień Morza* [w:] „Porty i Spedycja”, 5/2005.
6. Piocha S., *Gospodarka morska. Ekonomiczne właściwości funkcjonowania i rozwoju*, Wyższa Szkoła Inżynierska, Koszalin 1996.
7. *Przeladunki Portu Gdynia po III kw. 2005 roku* [w:] „Porty i Spedycja”, 5/2005.
8. Witek P., *Raport GUS o gospodarce morskiej w 2004 roku. Morze statystyki* [w:] „Budownictwo Okrętowe”, 4/2005.

## Polish Entrepreneurship in the Naval Industry

The goal of this text is to focus on the situation of companies in Polish naval industry and to define the condition of their activity, entrepreneurship, and their attitudes toward innovations. This discussion is a search for the answer to the question: Is it possible to see any signs of entrepreneurship in the organizations and the activities in this sector? Authors emphasize the naval companies mainly organize the sea shipping, and their business is usually complex, it needs a lot of capital, and there is fierce global competition. With the transformation of political system and Polish economical reform in this industry, it was not propitious time to growth for these companies. Both the fleet, and the shipbuilding, and their bases started to deteriorate. According to the authors, naval industry was at the disadvantage because public opinion assumed that the sea was less important to the national economy, so the fleet and shipbuilding were not economically justifiable and naval industry was the burden that slowed down the development of national economy. Fortunately this time is over, because the good trends appeared toward a growth in the naval trade, and because of boom in the sea transport, in shipbuilding and in ship maintenance.

**Zbigniew Makiela**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu  
Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego

## **Infrastruktura a rozwój przedsiębiorczości**

Konkurencyjność przedsiębiorstw, rozumiana jako zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej, czyli nieustannego dodawania wartości przez przedsiębiorstwo, jest w przeważającej części działalności gospodarczej warunkowana przez ich lokalizację. Wybierając lokalizację własnej firmy, określamy jej położenie wobec zasobów i środków produkcji oraz rynków zbytu, czyli decydujemy o kosztach pozyskania, kosztach produkcji, określamy koszty pokonania odległości do rynku zbytu.

Spśród wielu czynników lokalizacji podmiotów gospodarczych i usługowych niezmiennie najistotniejszą rolę spełnia infrastruktura techniczno-ekonomiczna. Należy pamiętać, że znaczenie poszczególnych systemów infrastrukturalnych zmienia się wraz z postępem technicznym i technologicznym, przemianami społeczno-gospodarczymi oraz tempem rozwoju poszczególnych regionów.

Współczesna gospodarka oparta jest na nowoczesnych systemach infrastrukturalnych, wśród których dominującą pozycję zajmuje system transportu (autostrady, szybka kolej, transport lotniczy, telekomunikacja) oraz komputeryzacja, technologie informacyjne, infrastruktura edukacyjna, infrastruktura prawna, infrastruktura obsługi biznesu.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości ważnym zagadnieniem jest nie tylko potencjał ilościowy infrastruktury (długość, gęstość), ale przede wszystkim jakość systemów, niezawodność działania, dostępność usług infrastrukturalnych. Z punktu widzenia funkcjonowania podmiotów gospodarczych i usługowych istotne znaczenie mają ocena i analiza funkcji systemów infrastruktury.

### **Funkcja transportowa infrastruktury**

Funkcja transportowa infrastruktury realizowana jest przez urządzenia sieciowe, które umożliwiają przemieszczanie się ludzi, rzeczy (ładunków), przesyłanie energii i informacji na obszarze metropolii oraz między metropolią a obszarem zewnętrznym (powiązania międzynarodowe i globalne). Do przedmiotowego zakresu infrastruktury spełniającej funkcje transportowe zaliczono także środki transportowe pełniące tę funkcję, urządzenia punktowe o charakterze transformacyjno-przesyłowym i produkcyjnym. Obiekty transformacyjno-przesyłowe i produkcyjne infrastruktury są ściśle zespolone z urządzeniami sieciowymi<sup>1</sup>; stanowią z nimi funkcjonalną całość, realizują w pełni funkcję transportową. Tak zespolony system infrastruktury ze względów technicznych ekonomicznych i konsumpcyjnych najlepiej realizuje omawianą funkcję.

<sup>1</sup> A. Barteczek, *Integracyjna funkcja infrastruktury gospodarczej w świetle badań nad GOP*, KPZK PAN, t. LIX, Warszawa 1977.

Na uwagę zasługuje to, że w wyniku postępu technicznego i technologicznego urządzenia infrastruktury techniczno-ekonomicznej realizujące funkcję transportową charakteryzują się nowym wymiarem. Należy je klasyfikować z punktu widzenia zasięgu oddziaływania, nowoczesności i wykonywanej pracy.

Ze względu na zasięg oddziaływania wyróżniamy infrastrukturę wewnętrzną i zewnętrzną metropolii. Infrastruktura wewnętrzna to infrastruktura komunalna i specjalistyczna (np. zakładów produkcyjnych). Infrastruktura zewnętrzna, określająca rangę metropolii, dzieli się na infrastrukturę o zasięgu krajowym<sup>2</sup>, międzynarodowym<sup>3</sup> i globalnym.

Ze względu na zawansowanie technologiczne wyróżniamy infrastrukturę tradycyjną i nowoczesną.

Współcześnie względy techniczne i technologiczne pozwalają na rozprowadzanie niektórych nośników energii i informacji inaczej niż za pomocą sieci (np. energia elektryczna – akumulatory, energia ciepła – baterie słoneczne). Aspekt ekonomiczny infrastruktury sprawia, że względy ekonomiczne każą niektóre produkty rozprowadzać za pomocą sieci, jakkolwiek transport np. w zbiornikach czy pojemnikach byłby możliwy. Odnosi się to do ropy naftowej, gazu i wody. Między innymi ze względów ekonomicznych telefonia komórkowa wypiera przesyłanie informacji za pomocą telefonii przewodowej. Proces ten wywołany postępowaniem naukowo-technicznym generuje nowe systemy infrastruktury. Obecnie, zwłaszcza w systemie łączności, obserwujemy powolne zanikanie widocznych elementów tego systemu na rzecz elementów niewidocznych (telefonia przewodowa widoczna jest zastępowana przez połączenia satelitarne). Decydują o tym względy ekonomiczne i techniczne. Względy ekonomiczne wskazują na to, że budowa infrastruktury jest kapitałochłonna, a więc systemy infrastruktury powinny być nowoczesne i pracować jak najefektywniej<sup>4</sup>. Względy techniczne sprawiają, że usługi realizowane przez infrastrukturę nowej generacji są jakościowo konkurencyjne. Z kolei względy konsumpcyjne każą budować urządzenia niezawodne, które zapewnią stały dopływ wody, gazu, energii elektrycznej, ich stałą dostępność dla wszystkich odbiorców, będą reagować na szczytowe zapotrzebowanie.

Z tego punktu widzenia urządzenia sieciowe infrastruktury można podzielić na widoczne (np. transport drogowy, kolejowy, żegluga,) i niewidoczne (np. łączność satelitarna, telefonia bezprzewodowa, internet).

Ogólnie można stwierdzić, że urządzenia sieciowe służące do przesyłania ściśle określonych dóbr są w pewnym sensie substytutami dróg lądowych lub wodnych, które są mało przydatne lub nieprzydatne do transportu pewnych wyrobów. Substytucyjność urządzeń sieciowych infrastruktury widoczna jest także w nazewnictwie – linia kolejowa, linia drogowa, infolinia, infostrada, szlak wodny, kanał radiowy, kanał telewizyjny, kanał wodny, pasmo itp. Należy podkreślić, że ściśle powiązanie tych sieci z odpowiednimi urządzeniami punktowymi o charakterze produkcyjnym występuje dlatego, że każda z tych sieci umożliwia przesyłanie tylko jednego dobra. Tym właśnie różnią się one od dróg ogólnego przeznaczenia.

### **Funkcja aktywizująca infrastruktury**

Z punktu widzenia spełniania funkcji aktywizującej, infrastrukturę należy rozpatrywać jako zespół urządzeń determinujący kształtowanie się obszarów metropolitalnych. W praktyce planowania przestrzennego powszechna jest teza, że inwestycje infrastrukturalne powinny być

<sup>2</sup> W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2003.

<sup>3</sup> Z. Dziembowski, A. Gansbert-Gebert, *Urządzenia komunalne jako element kosztów budowy miasta*, Studia KPZK PAN, t. XLIII, Warszawa 1975.

<sup>4</sup> J. Reguński, *Planowanie miast*, PWE, Warszawa 1986.

pierwotne w stosunku do inwestycji produkcyjnych i osadniczych. Oznacza to, że rozwój obszarów metropolitalnych determinowany jest rozmieszczeniem przestrzennym infrastruktury i jej zdolnościami usługowymi (potencjałem). Oznacza to również, że współzależność funkcjonalna między systemem infrastruktury techniczno-ekonomicznej a rozwojem układów osadniczo-produkcyjnych nie zawsze jest możliwa do realizacji, często ze względu na ograniczone środki finansowe lub błędy planistyczne. Często obserwujemy zjawisko asymetrii rozwoju systemów infrastruktury, ich nowoczesności w stosunku do rozwoju przestrzennego metropolii; dysharmonia ta jest widoczna na obrzeżach metropolii. Tereny zewnętrzne metropolii są gorzej wyposażone w infrastrukturę, często usługi realizowane są tam w niepełnym zakresie. Konsekwencją są gorsze warunki życia, co skutkuje narastaniem frustracji i osłabianiem się poczucia tożsamości lokalnej. Niepełna oferta funkcji realizowanych przez infrastrukturę jest przyczyną gorszej pozycji konkurencyjnej obszaru metropolitalnego lub jego części. Przejawem tego są bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej, relokalizacja tej działalności, osłabienie aktywności inwestycyjnej. Z kolei dobrze rozwinięta i nowoczesna infrastruktura jest nośnikiem rozwoju gospodarczego, przyczynia się do wzrostu atrakcyjności lokalizacyjnej, sprzyja imigracji ludności, kształtuje bazę ekonomiczną miejsca, w którym występuje. Współzależność potencjału infrastruktury i procesów rozwoju społeczno-gospodarczego zawsze zwiększa popyt na usługi infrastrukturalne, szczególnie na nowoczesne usługi wynikające z rosnących dochodów osobistych ludności i skali napływu kapitału, a to w konsekwencji wymaga ciągłej jej rozbudowy.

Włączenie się polskiej gospodarki w procesy globalizacji stawia nowe wyzwania wobec inwestycji infrastrukturalnych, co powinno sprzyjać podnoszeniu konkurencyjności polskich metropolii. Upodobnianie się polskiej gospodarki do gospodarek krajów „starej” Unii Europejskiej w zakresie powszechności korzystania z usług infrastrukturalnych i ich wysokiej jakości jest trudne. Wymaga wielu działań planistycznych, szczególnie konstrukcji racjonalnych planów przestrzennego zagospodarowania gmin, miast, metropolii, a także ogromnych nakładów inwestycyjnych. Systemy infrastruktury techniczno-ekonomicznej, ich nowoczesność, decydują o atrakcyjności lokalizacyjnej polskiej przestrzeni gospodarczej. Niedorozwój systemu transportu, brak nowoczesnych dróg szybkiego ruchu i autostrad sprawiają, że inwestorzy zagraniczni lokalizują inwestycje np. w Słowacji i Czechach.

## **The Role of Technical and Economic Infrastructure in the Development of Enterprise**

The research into the development of enterprise shows that one of the most important factors affecting its development is infrastructure. Its features help to activate the ‘peripheral’ regions and accelerate the process of restructuring and modernization. The systems which play a major role in developing individual business are modern transport and communication systems, the banking system, the financial and legal counseling system.



## **Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych**

### **1. Wstęp**

Przedmiotem analizy są zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, zachodzące pod wpływem procesów globalizacji. W turbulentnym otoczeniu globalnym przedsiębiorstwa zmieniają strategię, a co za tym idzie – również formę i strukturę organizacyjną. To właśnie budowa i wykorzystanie własnych struktur organizacyjnych stanowi jeden z głównych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, wymienianych w ekлекtycznej teorii produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga (cyt. za A. Wielońskim, 2004, s. 44). Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnej arenie międzynarodowej wykorzystują wiele możliwych wariantów form i struktur organizacyjnych w zależności od przyjętej orientacji strategicznej oraz stopnia swojego zaangażowania na rynkach zagranicznych.

### **2. Strategia globalna jako czynnik strukturotwórczy**

Powiązanie strategii i struktury organizacyjnej, opisane formułą *Structure follows strategy*, przyjęło się na dobre w literaturze od pionierskiej pracy A.D. Chandlera z początku lat sześćdziesiątych XX w. Pokazał on, że w miarę zmian strategii firmy zmieniała się także struktura organizacyjna, mająca stanowić fundament realizacji nowej strategii.

Strategia koncentruje się na zrozumieniu otoczenia i formułowaniu polityki przedsiębiorstwa, tak aby mogło ono osiągnąć korzystną pozycję w stosunku do konkurentów. Aby ten cel osiągnąć w sposób jak najefektywniejszy, firmy muszą modyfikować swoje struktury, które stanowią podstawowe narzędzia zarządzania, koordynacji i kontroli. Istnieje ścisły związek między strategią organizacyjną a wewnętrznym zarządzaniem i kontrolą w każdym przedsiębiorstwie, w tym również w międzynarodowym. Skuteczna strategia międzynarodowa musi stworzyć, a następnie utrzymać przewagę konkurencyjną w więcej niż jednym kraju, na poziomie regionalnym lub ogólnosiwiatowym (globalnym). Istotą strategii globalnej jest koordynacja i integracja geograficznie rozproszonej działalności w dążeniu do uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. Cechami odróżniającymi strategię globalną od krajowej są przede wszystkim większa skala i zakres działania, większa liczba wariantów konfiguracji działań globalnych, konieczność uwzględnienia różnic kulturowych i językowych oraz gospodarczych.

Istnieją różne koncepcje strategii globalnej, opracowane przez różnych autorów, takich jak (por. G. Stonehouse i in. 2001, s. 95–114): M. Porter (model strategii globalnej), C.K. Prahalad i G. Hamel (strategia oparta na zasobach lub kompetencjach), C.A. Bartlett i S. Ghoshal (strategia organizacji transnarodowej), G.S. Yip (koncepcja całościowej strategii globalnej). Autorzy ci twierdzą, że w globalnej działalności gospodarczej można osiągnąć znaczące korzyści wynikające z globalnej skali, konfiguracji i koordynacji działań międzynarodowych firmy.

G.S. Yip (2004, s. 27 i dalsze) konstatuje, że w procesie globalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw niezbędne staje się opracowanie i wdrożenie strategii globalnej, którą definiuje jako strategię zintegrowaną w wymiarze międzynarodowym. Jego zdaniem strategia globalna powinna być „elastyczną kombinacją wielu elementów”, do których zalicza: standaryzację produktów, pokrycie rynku światowego, istnienie globalnej sieci wytwórczej. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zapowiadają, że posiadanie ugruntowanej strategii globalnej stanie się warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa.

Obok koncepcji strategii globalnej, z końcem lat dziewięćdziesiątych XX w. pojawiła się koncepcja strategii transnarodowej. Łączy ona korzyści wynikające z wydajności strategii globalnej (wraz z jej ekonomią skali) z zaletami zdolności reagowania na poziomie lokalnym.

Brytyjczycy C.A. Bartlett i S. Ghoshal w swoim modelu strategii transnarodowej (por. G. Stonehouse i in. 2001) zwracają uwagę, że do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy na rynku globalnym konieczne są koordynacja i zdolność reagowania na lokalną sytuację. W tym kontekście niezbędne jest stworzenie organizacji o strategii transnarodowej, strategia globalna ignoruje bowiem potencjalne korzyści regionalne, korzyści wynikające z różnicowania; oznacza raczej przyjmowanie i kreowanie globalnych segmentów rynków, globalnych klientów, charakteryzujących się podobnymi potrzebami. Z kolei termin „transnarodowy” jest zbliżony i przestrzennie tożsamy z terminem „globalny”, lecz charakteryzuje działania dostosowujące się do wymogów lokalnych. Dlatego też strategia transnarodowa łączy konfigurację i koordynację globalną działalności gospodarczej z reakcją na potrzeby lokalne.

Wyzwaniem w sferze organizacji i kontroli, wobec którego stoi firma transnarodowa, jest więc potrzeba osiągnięcia równowagi między sprzecznymi siłami reagowania na sytuację krajową a globalną orientacją firmy. Przyjęcie strategii transnarodowej wymaga zatem przyjęcia nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu firmą.

### 3. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, globalne i transnarodowe

Spektrum międzynarodowych działań gospodarczych może zostać zdefiniowane w zależności od istoty i stopnia zaangażowania danej firmy na rynkach międzynarodowych, a także od sposobu koordynacji i integracji jej działań w różnych regionach świata.

Termin „międzynarodowy” implikuje, że dana firma działa więcej niż w jednym kraju; firma „wielonarodowa” działa w kilku lub kilkunastu krajach. Niektórzy autorzy podkreślają przy tym (G. Stonehouse i in. 2001, s. 3), że oznacza to pewien stopień decentralizacji podejmowania decyzji w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych, a także niski stopień koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach. Natomiast terminy „globalny” i „transnarodowy” mają dokładniejsze znaczenie. T. Levitt uważa za „globalny” taki rynek, na którym konsumenci mają takie same potrzeby i preferencje na całym świecie. Termin „globalny” odnosi się także do określenia globalnego zakresu wszelkich działań organizacji i jej zdolności do konkurowania na skalę globalną (Yip 1992, za op. cit., s. 4). Według G.S. Yipa (2004, s. 37) „prawdziwie globalną spółką jest ta, której przedsiębiorstwa są zlokalizowane nie tylko na półkulach zachodniej i wschodniej, ale także na północnej i południowej. W ten sposób powiększają się odległości dzielące przedsiębiorstwa i maksymalnie różnicują się sfery czasowe, w których one funkcjonują. Wraz z otwieraniem się na świat wielu krajów azjatyckich oraz Ameryki Łacińskiej i Europy Środkowo-Wschodniej, ograniczanie działalności do obszaru »wielkiej triady« [Ameryka Północna, Japonia i Europa Zachodnia – przyp. A.T.] staje się już dla międzynarodowych przedsiębiorstw niewystarczające. Rozszerzając swoją działalność na nowe obszary, przedsiębiorstwa muszą uwzględniać coraz większą różnorodność języków, walut, kultur, systemów politycznych, polityki gospodarczej i regulacji rządowych, poziomów wykształcenia menedżerów i pracowników

oraz klimatów inwestycyjnych”. Z kolei termin „transnarodowy” stosowany jest do opisu sposobów koordynacji i kontroli globalnej działalności w wielu krajach, w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej, przy czym rynki oraz sposoby konfiguracji takich firm międzynarodowych stają się globalne w swoim zakresie i transnarodowe w swojej istocie.

Wydaje się, że najprecyzyjniejszej typologii przedsiębiorstw w odniesieniu do ich działalności na arenie międzynarodowej dokonali C.A. Bartlett i S. Ghoshal w 1986 r. (por. M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 284). Punktem wyjścia do sformułowania tej typologii była przyjęta przez przedsiębiorstwa orientacja strategiczna: międzynarodowa, wielonarodowa, globalna i transnarodowa. Szczegółową charakterystykę wyróżnionych typów przedsiębiorstw, przeprowadzoną ze względu na takie cechy, jak kluczowe umiejętności, konfiguracja i rola placówek zagranicznych, a także uwzględniającą stopień decentralizacji podejmowania decyzji w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych oraz stopień koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach, przedstawiono w tab. 1.

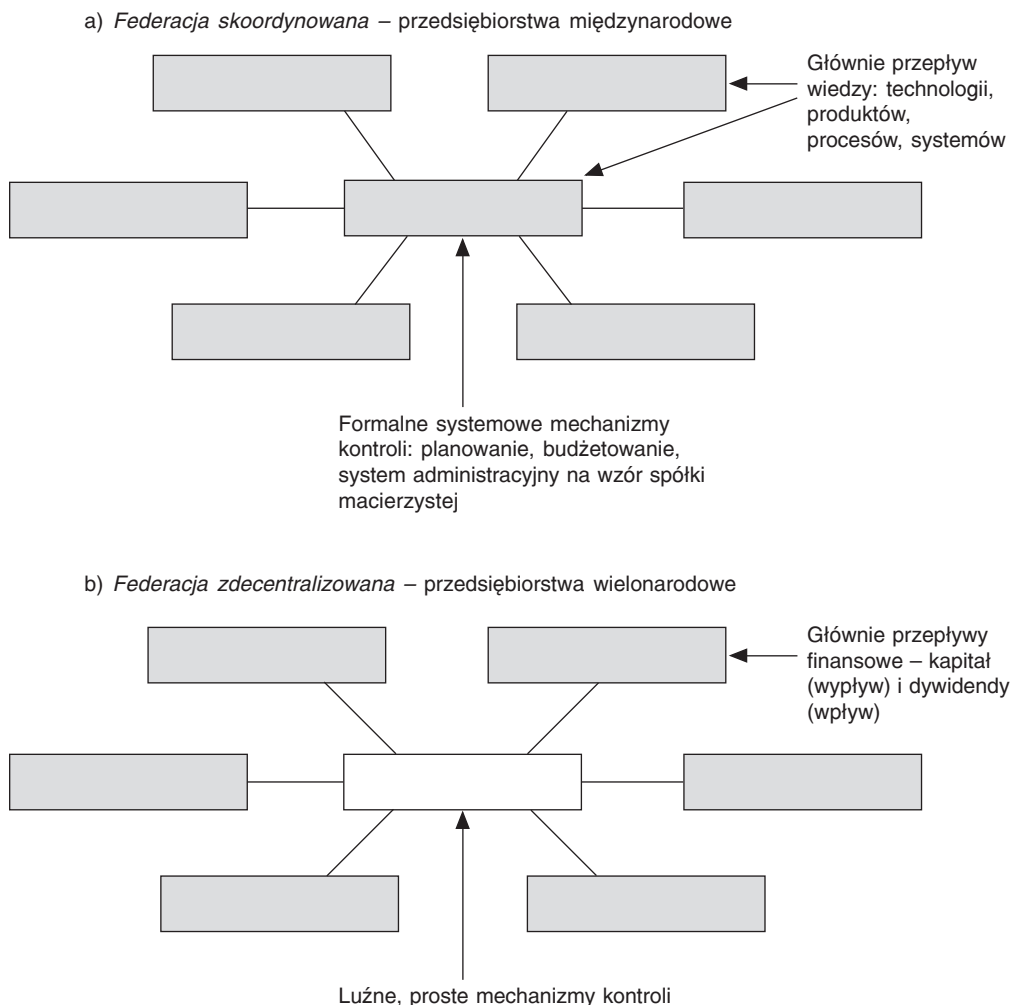
Tab. 1. Typologia przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych (według Bartletta i Ghoshala)

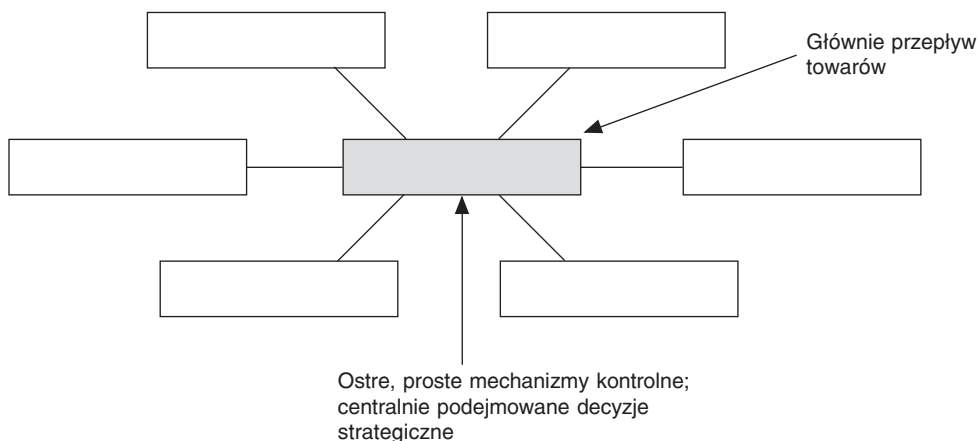
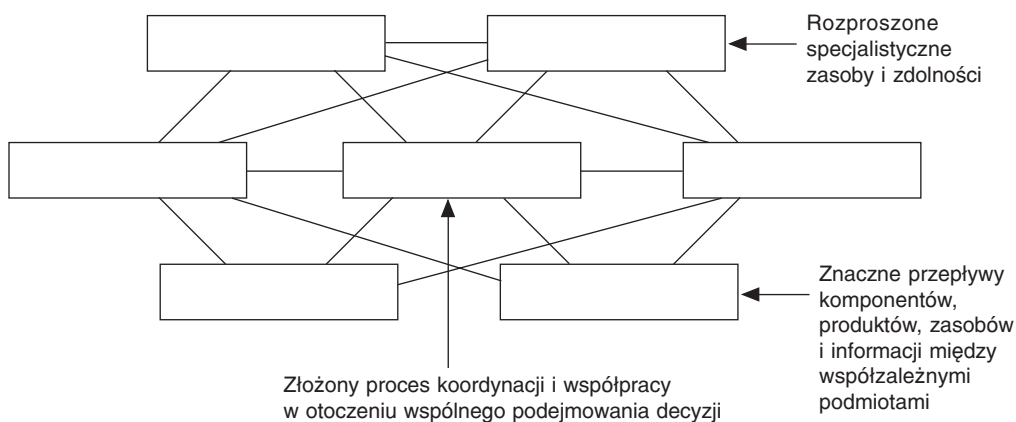
Typy przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa międzynarodowe	Przedsiębiorstwa wielonarodowe	Przedsiębiorstwa globalne	Przedsiębiorstwa transnarodowe
<b>Kluczowe umiejętności</b>	zdolność do innowacji i transferu wiedzy	zdolność do reagowania na różnice lokalne	zdolność do integracji światowej działalności	zdolność do innowacji i integracji
<b>Rozwój i dyfuzja wiedzy</b>	wytwarzanie wiedzy w centrali i jej transfer do zagranicznych placówek	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w każdej jednostce	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w centrali	wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy
<b>Rola placówek zagranicznych</b>	dopasowanie i stosowanie kompetencji centralnych	rozpoznanie i wykorzystanie szans rynku lokalnego	przeniesienie strategii centralnych	zróżnicowany udział jednostek krajowych w zintegrowanej działalności na całym świecie
<b>Konfiguracja wartości i umiejętności</b>	podstawowe kompetencje zcentralizowane, pozostałe zdecentralizowane	zdecentralizowane i niezależne w ramach kraju	zcentralizowane i zorientowane na rynek światowy	rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane
<b>Konfiguracja i koordynacja działalności (por. ryc. 1)</b>	skoordynowana federacja	zdecentralizowana federacja	zcentralizowana struktura węzłowa	zintegrowana sieć

Źródło: opracowanie na podstawie M. Kutschker, S. Schmid, 2002

Wyróżnione przez Bartletta i Ghoshala cztery podstawowe typy przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej (autorzy nazywają je archetypami) są wynikiem ich długoletnich studiów i obserwacji pięciu wielkich korporacji (m.in. Procter & Gamble, Unilever, General Electric, Philips Matsushita, Ericsson) oraz wywiadów przeprowadzonych z 236 menedżerami tych firm. Punktem wyjścia przy konstrukcji tych archetypów organizacyjnych była przyjęta przez menedżerów tych przedsiębiorstw strategia, co z kolei wpływa i decyduje o formie organizacyjnej tych firm. Modele konfiguracji i koordynacji tych firm przedstawia ryc. 1.

Ryc. 1. Modele konfiguracji organizacyjnej według Bartletta i Ghoshala



c) *Struktura scentralizowana węzłowa – przedsiębiorstwa globalne*d) *Model zintegrowanej sieci – przedsiębiorstwa transnarodowe*

Źródło: na podstawie G. Stonehouse i in. 2001, s. 257 oraz M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 292

Nieco podobnie do C.A. Bartletta i S. Ghoshala przedstawia typologię firm według poziomu umiędzynarodowienia ich działalności J. Czupiał (1997, s. 58) w pracy dotyczącej organizacji przedsiębiorstw wielonarodowych. Autor ten, opierając się na ustaleniach R.D. Robinsona (1983), wyróżnia pięć typów przedsiębiorstw: firmy krajowe ze strategią eksportową, firmy międzynarodowe, firmy wielonarodowe, firmy transnarodowe i firmy ponadnarodowe. Inną koncepcją dotyczącą organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych jest wielostopniowa koncepcja H. Perlmuttera, szczegółowo przedstawiona w pracy M. Kutschkera, S. Schmidta (op. cit., s. 271–281), której autor klasyfikuje przedsiębiorstwa według orientacji i wyróżnia cztery ich typy: etnocentryczne, policentryczne, geocentryczne i regiocentryczne. Wszyscy autorzy typologii firm międzynarodowych starają się przedstawić takie ich cechy, które pozwoliłyby je odróżnić od pozostałych, a tym samym ułatwić zrozumienie ich funkcjonowania i relacji z otoczeniem.

Należy jednak zwrócić uwagę, że nie wszystkie sektory i działalności gospodarczej poddają się procesom globalizacji. C.A. Bartlett i S. Ghoshal (por. M. Kutschker, S. Schmid 2002, s. 285) argumentują, że strategia przedsiębiorstwa uzależniona jest od branży, w jakiej ono funkcjonuje. Wyróżniają nawet branże międzynarodowe, multinarodowe, globalne i transnarodowe. Wymagania branży decydują o tym, czy przedsiębiorstwa muszą przyjąć strategię globalną, wielonarodową czy transnarodową, żeby osiągnąć sukces rynkowy. Do działów (autorzy piszą: „branż”) najbardziej zintegrowanych globalnie zaliczają m.in. przemysł lotniczy, budowę maszyn, koleje, elektronikę i telekomunikację, przemysł farmaceutyczny.

#### **4. Formy organizacyjne przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej**

Struktura organizacyjna i sposób grupowania jednostek organizacyjnych to jedno z najistotniejszych decyzji podejmowanych w projektowaniu firm międzynarodowych. Nie jest to po prostu decyzja, czy jednostki mają być pogrupowane według obszarów funkcjonalnych, czy według rynków, ale raczej decyzja, jak te dwa sposoby grupowania zintegrować. Ponadto dla firm międzynarodowych struktura organizacyjna ma bardzo duże znaczenie ze względu na odległość fizyczną między poszczególnymi jednostkami wchodzącymi w skład przedsiębiorstwa i związane z tym problemy koordynacji ich działań. Struktury globalnych organizacji muszą także uwzględniać potrzebę koordynacji i integracji geograficznie rozproszonych działań, umożliwiając jednocześnie reagowanie na lokalną sytuację w czasie i miejscu, w którym jest to wymagane. Alternatywną formę organizacji, będącą próbą pogodzenia tych sprzecznych kryteriów, stanowią struktury macierzowa i transnarodowa.

##### **4.1. Rodzaje struktur przedsiębiorstw międzynarodowych według G. Stonehouse’a, J. Hamilla, D. Campbella i T. Purdiego**

Według G. Stonehouse’a, J. Hamilla, D. Campbella i T. Purdiego (2001) firmy międzynarodowe mogą teoretycznie dokonać wyboru spośród wielu możliwych struktur organizacyjnych. Ich podstawowe warianty przedstawione przez G. Stonehouse’a i pozostałych współautorów (2001, s. 253) zawiera tab. 2. Każda z wyróżnionych przez autorów struktur jest zależna od stopnia zaangażowania firmy na rynkach międzynarodowych. Jest również rezultatem ewolucji struktury organizacyjnej pod wpływem wzrostu przedsiębiorstwa zarówno pod względem wielkości produkcji, jak i dywersyfikacji asortymentu oraz zasięgu przestrzennego rynków, na których ono działa. Autorzy wyodrębnili dwie grupy struktur: międzynarodowe i globalne. Punktem wyjścia do wyodrębnienia struktur międzynarodowych była pozycja oddziału międzynarodowego organizacji w stosunku do wydziałów wewnątrz krajowych. Podstawą wyróżnienia grupy struktur globalnych był sposób grupowania podstawowych jednostek organizacyjnych. Według tego kryterium wyróżnia się analogiczne rodzaje struktur jak przy strukturach przedsiębiorstw krajowych, a więc: struktury funkcjonalne, struktury produktowe, struktury regionalne.

W firmach na wczesnym etapie internacjonalizacji, kiedy produkcja zagraniczna jest minimalna, a rynki zagraniczne są zaopatrywane głównie w produkty krajowe i eksportowane, najczęściej spotyka się strukturę organizacyjną z wyodrębnionym działem eksportu, w celu kontrolowania i koordynowania zagranicznej sprzedaży. Wadą działów eksportu jest jednak konflikt interesów między zorientowanymi na kraj wydziałami produkcyjnymi a działem eksportowym oraz to, że działy eksportu mają doświadczenie jedynie w zagranicznej sprzedaży i są zazwyczaj złym narzędziem promowania ekspansji na rynkach zagranicznych poprzez licencjonowanie, podwykonawstwo i bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Żywot większości działów eksportu jest zatem raczej krótki. Dalsza ekspansja na rynkach zagranicznych poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne doprowadziła w większości firm międzynarodowych do zastąpienia działów eksportu wydziałami międzynarodowymi lub strukturą typu matka-córka.



Tab. 2. Rodzaje międzynarodowych i transnarodowych struktur organizacyjnych

Rodzaj struktury	Cechy charakterystyczne
Struktury międzynarodowe	
Dział eksportu	Odpowiedzialność za sprzedaż zagraniczną zostaje przeniesiona z wydziałów zajmujących się produktami krajowymi do oddzielnego działu eksportu, podległego bezpośrednio dyrektorowi generalnemu grupy firm.
Struktura matka-córka	Spółka macierzysta funkcjonuje jako spółka holdingowa dla w dużej mierze autonomicznych zagranicznych spółek zależnych. Kierownictwo spółek zależnych podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu, z wyjątkiem podległości nieformalnej i osobistej. Spółkom „córkom” przyszuje się znaczną niezależność operacyjną pod warunkiem osiągania zadowalającej oceny wyników.
Międzynarodowa struktura wydziałowa	Odpowiedzialność za całość operacji zagranicznych zostaje przeniesiona do oddzielnego wydziału międzynarodowego, mającego siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio centralnemu wydziałowi międzynarodowemu.
Struktury globalne	
Funkcjonalna	Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona funkcjonalnym menedżerom liniowym w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio kierownikom z centrali (produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse itd.).
Produktowa	Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona bezpośrednio wydziałom produktowym mającym siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio wydziałom produktowym.
Geograficzna/regionalna	Odpowiedzialność za operacje zagraniczne zostaje przydzielona kierownikom regionalnym. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio geograficznemu/regionalnemu wydziałowi mającemu siedzibę w centrali lub za granicą.
Macierzowa	Odpowiedzialność za operacje zagraniczne podzielona jest między wydziały produktowy i geograficzny. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio zarówno ośrodkom produktowym, jak i geograficznym.

Źródło: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001

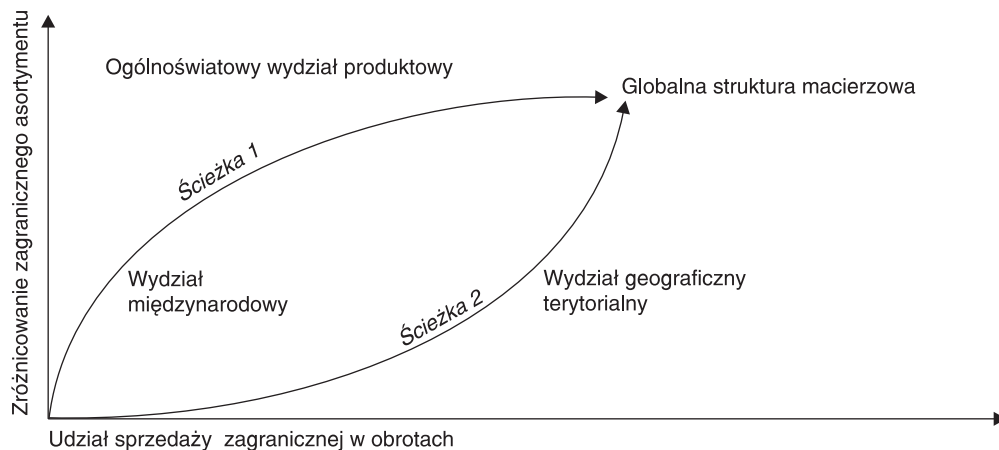
Wydział międzynarodowy stanowi więc punkt centralny rosnącego zagranicznego zaangażowania firmy poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie, skupiając międzynarodową wiedzę i doświadczenie w jednym miejscu organizacyjnym firmy. Jego słabą stroną jest również konflikt interesów z krajowymi wydziałami produktowymi firmy. Natomiast struktura matka-córka występuje najczęściej w przedsiębiorstwach międzynarodowych nowych inwestorów zagranicznych, gdzie zagraniczna działalność nie ma kluczowego znaczenia dla spółki macierzystej, a także w firmach z szerokim frontem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, ale o ograniczonych zasobach centralnych. Główną korzyścią struktury matka-córka jest to, że stymuluje ona innowacyjność i motywację filii, zastępując scentralizowaną kontrolę autonomią spółki „córkę”. Główną wadą tego rozwiązania jest brak globalnego planowania i koordynacji działalności.

Dalszy zagraniczny rozwój firmy poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynosi potrzebę ściślejszej kontroli i planowania działalności zagranicznej spółki macierzystej. W większości organizacji międzynarodowych prowadzi to do zastąpienia wydziałów międzynarodowych strukturami globalnymi, mającymi na celu zapewnienie lepszej koordynacji i integracji działań ogólnosiwiatowych. Takie struktury globalne mogą być zorganizowane na bazie funkcjonalnych, produktowych lub geograficznych linii podporządkowania.

Próba skoordynowania i zintegrowania światowych funkcjonalnych, produktowych i geograficznych zakresów odpowiedzialności jest struktura macierzowa. W ramach struktury macierzowej odpowiedzialność za działalność zagraniczną jest podzielona między globalne produktowe i regionalne wydziały, a kierownicy filii podlegają dwóm szefom (co niestety wprowadza zamieszanie w hierarchii organizacyjnej). Do słabości globalnej struktury macierzowej można zaliczyć to, że trudno jest nią zarządzać ze względu na konflikty interesów między strukturami produktowymi a strukturami regionalnymi.

Proces kształtowania się globalnej struktury macierzowej najlepiej zilustrowali (por. ryc. 2) J.M. Stopford i L.T. Wells (1972, za: G. Stonehouse i in. 2001, s. 256). Określili oni tendencje rozwojowe w strukturach wielu firm międzynarodowych. Jeżeli za granicą sprzedawany jest ograniczony asortyment wyrobów, a sprzedaż zagraniczna stanowi ułamek ogólnego obrotu, wiele firm początkowo jest w stanie kierować swoją działalnością zagraniczną poprzez wydział międzynarodowy. Organizacje, które następnie rozszerzają zakres wyrobów oferowanych za granicą, zwykle powołują do życia światowy wydział produktowy. Te przedsiębiorstwa, które notują wzrost sprzedaży za granicą, nie rozszerzając asortymentu produktów, często robią to na bazie utworzonych struktur wydziału regionalnego. Kiedy sprzedaż zagraniczna osiąga wysoki udział w ogólnych obrotach firmy, która oferuje szeroki asortyment wyrobów, wówczas przedsiębiorstwa często wybierają strukturę macierzową. Przyjmuje się, że w dużym stopniu globalna struktura macierzowa jest rozwiązaniem złożonych problemów organizacji i kontroli w firmach transnarodowych.

Ryc. 2. Model rozwoju struktury firm międzynarodowych (według Stopforda i Wellsa)



Źródło: G. Stonehouse i in. 2001, s. 257

Jedną z głównych korzyści, jakie daje struktura macierzowa, jest to, że koordynacja i integracja działań na skalę globalną mogą zostać osiągnięte dzięki globalnym wydziałom produktowym. Natomiast zdolność reagowania na sytuację lokalną można osiągnąć poprzez globalne struktury regionalne lub geograficzne. Tak więc struktury macierzowe łączące w sobie wydziały produktowe z geograficznymi pozwalają na jednoczesne osiągnięcie globalnej koordynacji i stworzenie zdolności reagowania na sytuację w kraju.

Problemem nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem w ramach takiej struktury jest m.in. dublowanie podległości w związku z faktem, że menedżerowie mają dwóch lub więcej szefów, których cele często są sprzeczne.

#### 4.2. Struktury wielowymiarowe: macierzowe, tensorowe, projektowe

Z punktu widzenia dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach globalnych istotna jest szczegółowa charakterystyka struktur wielowymiarowych. Stanowią one kolejne ogniwo ewolucji struktur organizacyjnych, odpowiadające dalszemu wzrostowi przedsiębiorstw oraz rosnącej złożoności otoczenia. Zakres oddziaływania przedsiębiorstw jest coraz szerszy; niektóre z nich mają rynki zbytu na różnych kontynentach. Powstają ogromne korporacje międzynarodowe, angażujące kapitały finansowe i ludzkie. W turbulentnym otoczeniu gospodarczym, społecznym i politycznym dotychczasowe rozwiązania strukturalne (tj. struktury jednowymiarowe) nie zawsze są wystarczające dla uwzględnienia całej złożoności uwarunkowań.

Istota struktury wielowymiarowej polega na wyodrębnieniu i grupowaniu podstawowych podsystemów (najczęściej pionów) organizacyjnych z jednoczesnym wykorzystaniem dwóch (przy strukturze macierzowej), a nawet większej liczby kryteriów specjalizacji jako dominujących i równoważnych pod względem rangi. Ze względu na liczbę dominujących kryteriów strukturyzacji wyróżnia się struktury macierzowe (dwuwymiarowe – dwa dominujące kryteria) i tensorowe (trój- i więcej wymiarowe). Struktury macierzowe przybierają oczywiście różną formę w zależności od rodzaju stosowanych kryteriów (wymiarów). Mogą to być struktury funkcjonalno-obiektowe, funkcjonalno-regionalne czy regionalno-obiektowe (por. W. Wudarczyński 1996, s.74). W praktyce stosuje się także struktury macierzowe zawierające bardzo specyficznie kryterium strukturyzacji, polegające na tworzeniu tzw. grup (zespołów) projektowych. Wymiar ten może występować w różnych kombinacjach. W takich wypadkach mówimy o macierzowych strukturach projektowych.

Struktury tensorowe opierają się na większej liczbie dominujących i równorzędnych kryteriów strukturyzacji. Rozwiązania te odzwierciedlają najdalej posuniętą koncepcję strukturalną w kolejnych ogniwach ewolucji zmian organizacyjnych. W przypadku jednoczesnego wykorzystania trzech dominujących kryteriów strukturyzacji (funkcjonalnego, obiektowego i regionalnego) powstaje struktura trójwymiarowa, która przypomina kostkę. W strukturach wielowymiarowych jednostki organizacyjne niższych szczebli podlegają wielopunktowemu systemowi kierowania (np. dualnemu w strukturach macierzowych i potrójnemu w strukturach trójwymiarowych). Występujące problemy i konflikty są rozstrzygane na zasadzie równopartnerstwa przez kierowników reprezentujących różne wymiary organizacyjne. Znana metoda „zarządzania przez konflikty” jest silnie powiązana ze stosowaniem struktur wielowymiarowych.

Obecnie niewiele firm stosuje struktury tensorowe, gdyż nie zawsze spełnione są odpowiednie warunki wdrażania tych rozwiązań (wielkość przedsiębiorstwa, wyraźna dywersyfikacja obiektowa i regionalna). Ponadto wielowymiarowe rozwiązania organizacyjne stawiają pracownikom bardzo wysokie wymagania co do kwalifikacji i kultury organizacyjnej, co rzadko jest spełnione.

Przykładem tensorowej struktury organizacyjnej może być układ organizacyjny koncernu EXIDE Technologies. Jest to jeden z największych na świecie producentów urządzeń gromadzących zapasy energii elektrycznej i największy na świecie producent baterii kwasowo-ołowiowych używanych w sieciach energetycznych, w urządzeniach napędowych, transportowych oraz aplikacjach militarnych. Koncern zajmuje jedną z trzech pierwszych pozycji w rankingach światowych w każdym segmencie swojej działalności. Od 1996 r. jest obecny na rynku polskim w wyniku wykupienia ponad 99% udziałów w poznańskiej Centrze.

EXIDE Technologies jako największy producent akumulatorów na świecie posiada ponad 20-procentowy udział w rynku światowym i 40-procentowy w rynku europejskim. Roczna produkcja to ok. 50 mln sztuk (2001 r.). W ofercie handlowej znajduje się ponad 1400 typów akumulatorów, z których najbardziej znane to Centra Plus, Exide Standard, Armada, Super Heavy Duty i Exide Maxima. Wśród innych produktów koncernu znajdują się: baterie trakcyjne kwasowo-ołowiowe, baterie trakcyjne żelowe (tzw. bezobsługowe), baterie trakcyjne kwasowo-ołowiowe w standardzie brytyjskim, akumulatory wagonowe, baterie stacyjne, ładowarki bateryjne (prostowniki). W ciągłej sprzedaży są także akcesoria do baterii: systemy EUW do mieszania elektrolitu, systemy „bfs” do uzupełniania elektrolitu, akumetry – elektroniczne urządzenia ostrzegające przed nadmiernym rozładowaniem baterii, wtyki, gniazda i okablowanie. Produkty Exide są sprzedawane pod 28 markami, m.in.: American, BIG, Centra, Champion, Deta, Fulmen, Pacific Chloride, Sonnak, Sprinter, Tudor. Lista odbiorców produktów EXIDE Technologies obejmuje ponad 40 światowych producentów urządzeń transportowych i przemysłowych, m.in. Alcatel, BMW, BP Solar, Daimler Chrysler, Deutsche Telekom, Ericson, Fiat, Ford, Motorola, Nippon Telegraph Volkswagen. Działalność koncernu została podzielona na siedem podstawowych obszarów działalności, które nazwano globalnymi jednostkami biznesowymi GBU (*Global Business Units*):

- GBU 1 – Transportation (akumulatory rozruchowe)
- GBU 2 – Industrial (akumulatory trakcyjne)
- GBU 3 – Standby (akumulatory zasilania rezerwowego)
- GBU 4 – Plastics (obudowy plastikowe)
- GBU 5 – Recycling (utylicacja zużytych akumulatorów)
- GBU 6 – Charger Facilities (zakłady ładujące baterie)
- GBU 7 – Transportation Distribution Centers (centra dystrybucji).

Zakłady EXIDE znajdują się w 21 krajach, w organizacji koncernu wyodrębniono więc trzy obszary geograficzne: Stany Zjednoczone/Północna Ameryka, Europa i region Pacyfiku, obejmujący Azję i Australię. Przynależność tych zakładów do poszczególnych obszarów geograficznych jest następująca:

- 14 fabryk produkujących w obszarze GBU Industrial (4 w Ameryce Północnej, 8 w Europie i 2 w Azji);
- 13 fabryk produkujących w obszarze GBU Transportation (5 w Ameryce Północnej, 6 w Europie, w tym poznańska Centra, oraz 2 na Bliskim Wschodzie);
- 5 fabryk produkujących obudowy plastikowe GBU Plastics (1 w Ameryce Północnej, 4 w Europie);
- 10 zakładów zajmujących się recyklingiem baterii GBU Recycling (6 w Ameryce Północnej, 4 w Europie);
- 2 zakłady ładujące (tylko w Europie);
- 4 centra dystrybucji (3 w Ameryce Północnej, 1 w Europie).

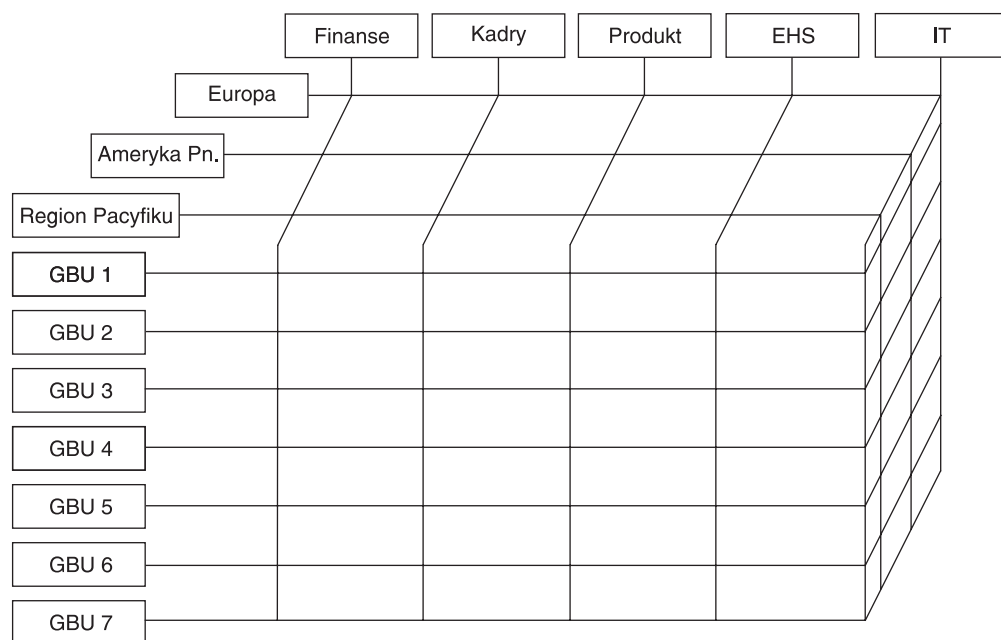
W strukturze organizacyjnej koncernu wyodrębniono ponadto pięć pionów funkcjonalnych, pełniących funkcje centralnych jednostek regulacyjnych w zakresie: finansów, zarządzania kadrami, produktów strategicznych, EHS – bezpieczeństwa oraz informatycznych systemów

przepływu informacji IT. Struktura organizacyjna EXIDE Technologies jest więc trójwymiarowa (tensorowa), gdyż została utworzona na podstawie trzech kryteriów:

1. obiektowe – podstawowe jednostki organizacyjne zostały wyodrębnione na podstawie dywersyfikacji asortymentu produkcji i zostały utworzone tzw. GBU;
2. regionalne – rozproszone w 21 krajach jednostki organizacyjne zostały zaliczone do wyróżnionych trzech obszarów geograficznych;
3. funkcjonalne – wszystkie jednostki organizacyjne zostały podporządkowane pięciu wyróżnionym obszarom funkcjonalnym.

Taka struktura jest zdeterminowana wielkością korporacji, która ma charakter transnarodowy, silnie zdywersyfikowaną działalność oraz zróżnicowane rynki zbytu, wykraczające poza granice jednego kontynentu, a więc globalne, a ponadto funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia. Przedsiębiorstwa o takich cechach najczęściej więc przyjmują struktury wielowymiarowe. Schemat organizacji tensorowej EXIDE Technologies przedstawiono na ryc. 3.

Ryc. 3. Tensorowa struktura organizacyjna EXIDE Technologies



Źródło: opracowanie własne na podstawie bezpośrednich informacji z przedsiębiorstwa oraz [www.exide.com](http://www.exide.com)

#### 4.3. Rozwój transnarodowych struktur organizacyjnych

Słabość tradycyjnej struktury organizacyjnej w kontekście międzynarodowej i globalnej działalności gospodarczej stanowiły podstawę tezy C.A. Bartletta i S. Ghoshala (1995), że aby „zbudować wielowymiarowe i elastyczne zdolności strategiczne, firma musi wyjść poza strukturę i rozbudować swoje fundamentalne zdolności organizacyjne”. Bartlett i Ghoshal (1987, 1989, 1992, 1995 [w:] G. Stonehouse i in., 2001, s. 258) opracowali koncepcję transnarodowej firmy i transnarodowego zarządzania.

W miarę jak strategie globalne i transnarodowe stawały się coraz bardziej wyrafinowane, pojawił się problem organizacyjnej niezdolności do ich realizacji. Struktury macierzowe nie mogą być tu rozwiązaniem, ponieważ czasami prowadzą do licznych niepotrzebnych konfliktów i dezorganizacji.

Autorzy koncepcji zaproponowali odwrócenie tradycyjnej sekwencji organizacyjnej: zamiast poszukiwać „idealnej” struktury, należy zmodyfikować kulturę organizacyjną, a następnie wzbogacić procesy komunikacji i podejmowania decyzji. Dopiero wtedy te zmiany powinny zostać poddane konsolidacji i potwierdzone poprzez dostosowanie do nich formalnej struktury. Tworzenie firmy transnarodowej polega w większym stopniu na zbudowaniu kultury organizacyjnej na podstawie wspólnej wizji, położenia akcentu na zróżnicowanie i na koordynacji niż na bazie konkretnej struktury, w ramach której działają ostre mechanizmy kontrolne.

Według C.A. Bartletta i S. Ghoshala, odnoszące sukcesy korporacje międzynarodowe muszą „w całej międzynarodowej sieci jednocześnie optymalizować efektywność, umiejętność reagowania na sytuację oraz proces uczenia się”. Trudnością jest osiągnięcie „trójdrożnej równowagi w organizacyjnej perspektywie i potencjale pomiędzy produktem, obszarem funkcjonalnym a obszarem geograficznym” (op.cit). Problem bowiem nie polega na tym, czy organizacja ma być zintegrowana globalnie, czy też mieć zdolność reagowania na lokalną sytuację – chodzi o jedno i drugie. W związku z tym firma transnarodowa musi mieć charakter wielowymiarowy, co polega m.in. na tym, że:

- zadania są systematycznie różnicowane poprzez traktowanie poszczególnych przedsiębiorstw, obszarów funkcjonalnych i obszarów geograficznych w odmienny sposób i zezwalanie im na różną organizację;
- powiązania pomiędzy różnymi jednostkami firmy oparte są na współzależności, a nie na niezależności;
- koordynacja i dołączanie zróżnicowanych i współzależnych jednostek organizacyjnych są osiągane dzięki wspólnej wizji i mechanizmom integracyjnym.

Bartlett i Ghoshal rozwinęli model transnarodowy, twierdząc, że firmy transnarodowe mają zintegrowane sieci o trzech zasadniczych cechach:

- a) wielowymiarowym spojrzeniu – jest to stworzenie silnego kierownictwa globalnego, kierownictwa w filiach zagranicznych oraz kierownictwa obszarów funkcjonalnych, przy czym żadna grupa nie może zdobyć roli dominującej. Silne zarządzanie w sensie geograficznym, tj. w filiach zagranicznych, pozwala na reakcje na rynkach lokalnych, a silne zarządzanie globalne organizacją, oparte na standaryzowanych produktach globalnych, prowadzi do lepszej wydajności, racjonalizacji produkcji i tanich zakupów globalnych. Natomiast silne ogólnosiwiatowe zarządzanie funkcjonalne potrzebne jest do tworzenia i przekazywania kluczowych kompetencji przy wykorzystaniu uczenia się organizacji;
- b) rozproszonych, współzależnych zdolnościach – w firmie transnarodowej centralizacja działań, które wymagają globalnej skali lub specjalistycznej wiedzy, nie jest konieczna. Skalę globalną osiąga się, przekształcając lokalny zakład w globalne centrum produkcyjne obsługujące wszystkie rynki światowe firmy. Konkretny ośrodek badawczo-rozwojowy może stać się centrum doskonalenia organizacyjnego całego przedsiębiorstwa. Lokalna grupa marketingowa ze sprawdzoną wiedzą merytoryczną może otrzymać zadanie opracowania globalnej strategii marketingowej konkretnego produktu. W ten sposób firma staje się zintegrowaną siecią (por. ryc. 1d) rozproszonych, ale współzależnych zdolności, które przynoszą korzyści całemu przedsiębiorstwu;



- c) elastycznych procesach integracyjnych – osiąga się to dzięki zastosowaniu trzech osobnych, ale współzależnych procesów kierowniczych:
- centralizacji, której podlegają grupy działające w ramach organizacji, pozwalającej naczelnemu kierownictwu na ingerencję w pewne decyzje w celach koordynacyjnych;
  - formalizacji, która umożliwia różnym jednostkom organizacji wpływ na kluczowe decyzje;
  - socjalizacji, będącej zestawem norm i procedur kulturowych stanowiących ramy dla delegowanych procesów decyzyjnych w kontekście całej organizacji.

#### 4.4. Typologia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych (według M. Kutschkera i S. Schmida)

M. Kutschker i S. Schmid (2002), na podstawie licznych studiów literaturowych oraz analizy przypadków empirycznych, podjęli próbę typologii struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Podobnie jak w typologii G. Stonehouse i in. (patrz 4.1), przed dokonaniem typologii określili dwa kryteria, według których można jednoznacznie rozróżnić poszczególne typy struktur. Są nimi:

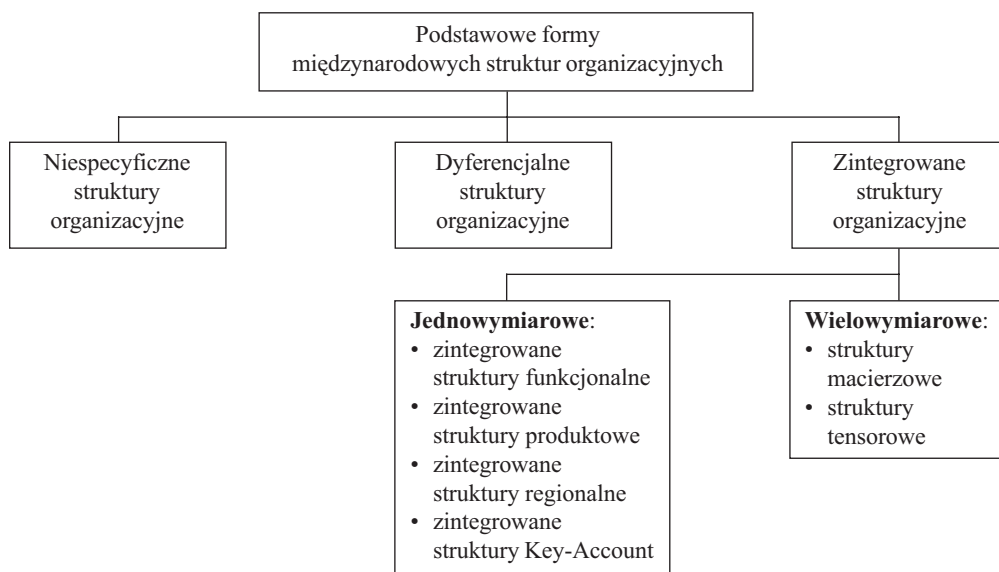
1. pozycja oddziału międzynarodowego organizacji w stosunku do wydziałów wewnątrz krajowych. Na tej podstawie autorzy wyróżnili:
  - struktury organizacyjne dyferencjalne – jeżeli wydział zagraniczny jest oddzielony od wydziałów wewnątrz krajowych (co można porównać ze strukturami międzynarodowymi w typologii G. Stonehouse i in.);
  - struktury organizacyjne zintegrowane, gdy wydziały wewnątrz krajowe i zagraniczne są organizacyjnie zintegrowane. G. Stonehouse i in. identyfikują takie struktury jako globalne;
2. sposób specjalizacji i grupowania podstawowych jednostek organizacyjnych. Typologia struktur według tego kryterium jest analogiczna jak w strukturach przedsiębiorstw krajowych, a więc wyróżnia się:
  - a) struktury funkcjonalne (lub organizację funkcjonalną);
  - b) struktury produktowe (lub organizację produktową);
  - c) struktury regionalne (lub organizację regionalną);
  - d) struktury Key-Account (lub organizację kluczowych klientów).

Struktury b, c i d noszą w literaturze miano struktur obiektowych. Wyróżnione typy struktur nazywane są też strukturami dywizjonalnymi, choć ten termin dla oznaczenia tego rodzaju struktur organizacyjnych budzi wiele sporów.

Jako przykład dyferencjalnego typu struktury cytowani autorzy przedstawiają model „Międzynarodowej dywizji (wydziału)”. Natomiast typów struktur zintegrowanych jest stosunkowo wiele, gdyż jednocześnie do ich wyróżniania jest stosowane kryterium drugie: sposobu grupowania/specjalizacji podstawowych jednostek organizacyjnych. W wyniku takiej dwukryterialnej typologii cytowani autorzy wyróżniają: zintegrowane struktury funkcjonalne, produktowe, regionalne oraz kluczowych klientów, a także macierzowe i tensorowe. Oprócz tych dwóch podstawowych typów struktur organizacji międzynarodowych proponują wyróżnienie struktur „niespecyficznych”, charakteryzujących przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczynają działalność na rynkach międzynarodowych. Jako modele tego rodzaju struktur autorzy wymieniają struktury przedsiębiorstw typu *direct reporting*, które mogą być identyfikowane ze strukturą odrębnego działu eksportu oraz strukturą typu matka-córka (patrz 4.1).

Na schemacie (ryc. 4) zaprezentowano podstawowe formy międzynarodowych struktur organizacyjnych zaproponowanych przez M. Kutschkera i S. Schmida (op. cit., s. 480).

Ryc. 4. Przegląd podstawowych form międzynarodowych struktur organizacyjnych



Źródło: M. Kutschker, S. Schmid, 2002, s. 480

Wydzielenie dwóch typów struktur według kryterium pozycji organizacyjnej wydziału zagranicznego, zaproponowanych przez cytowanych autorów, stanowi podstawową różnicę w porównaniu z analizą międzynarodowych struktur organizacyjnych przeprowadzoną przez G. Stonehouse’a, J. Hamilla, D. Campbella, T. Purdiego (2001) (patrz 4.1). Traktują oni struktury „niespecyficzne” oraz dyferencjalne w terminologii Kutschkera i Schmidta jako struktury międzynarodowe, a struktury zintegrowane nazywane są przez nich globalnymi. Natomiast kolejną formą struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, szczegółowo analizowaną przez M. Kutschkera i S. Schmidta (a wspomnianą jedynie przez Stonehouse’a i in.), są struktury sieciowe.

#### 4.5. Struktury sieciowe przedsiębiorstw międzynarodowych

Ponieważ sieć jest pojęciem bardzo szerokim, zatem dla potrzeb analizy struktur organizacyjnych w ujęciu sieciowym M. Kutschker i S. Schmid proponują traktowanie jako węzłów tylko organizacji czy jeszcze precyzyjniej: przedsiębiorstw bądź ich części składowych. Za relacje między tak zdefiniowanymi aktorami uznają oni wszelkie związki transakcyjne, powiązania informacyjno-komunikacyjne, siły wpływu oraz związki powiernicze.

M. Kutschker i S. Schmid stwierdzają, że struktury sieciowe charakteryzują właśnie niektóre przedsiębiorstwa międzynarodowe, przy czym tak ustrukturyzowane przedsiębiorstwa przekraczają granice przedsiębiorstw w klasycznym znaczeniu, ich granice są bowiem trudne do uchwycenia i często wyznaczane subiektywnie.

Następnie wyróżniają dwie różnego rodzaju struktury sieciowe:

- intraorganizacyjne struktury sieciowe, które można zaobserwować wewnątrz przedsiębiorstw. Tak ustrukturyzowane przedsiębiorstwa nazywane są również przedsiębiorstwami sieciowymi;
- interorganizacyjne struktury sieciowe, które wykraczają poza ramy (granice) przedsiębiorstw i które można utożsamiać z sieciami przedsiębiorstw.

### A. Intraorganizacyjne struktury sieciowe

W ostatnim dziesięcioleciu w literaturze przedmiotu spotyka się wiele koncepcji, które traktują modele sieciowe jako struktury organizacyjne przyszłości. Najbardziej znaną jest zaprezentowana wcześniej koncepcja C.A. Bartletta i S. Ghoshala – organizacji transnarodowej w postaci modelu sieciowego. W pierwszym rzędzie Bartlett i Ghoshal odwołują się do strategii przedsiębiorstw międzynarodowych, gdyż jest ona nierozzerwalnie związana z kwestiami struktury oraz koordynacji działań.

Transnarodowa organizacja wyróżnia się tym, że takie samo na całym świecie traktowanie obszarów handlowych, funkcjonalnych, regionów czy spółek zależnych zostaje przeciwstawione zróżnicowanemu do nich podejściu. Autorzy koncepcji podkreślają, że różne jednostki organizacyjne otrzymują różne role. A zatem w organizacji transnarodowej tradycyjny model podporządkowania (podległości) hierarchicznej i jednokierunkowej zależności jednostek organizacyjnych jest zastępowany przez związki współzależności jednostek organizacyjnych. Do odzwierciedlenia takiej organizacji autorzy proponują model zintegrowanej sieci, w którym wszystkie jednostki są współzależne. Związki między centralą a podległymi spółkami funkcjonującymi na całym świecie są kształtowane poprzez intensywną wymianę materiałów, kapitału, technologii, współpracowników, wartości, norm i zdolności oraz przez kompleksową koordynację i kontrolę. Schemat sieci zintegrowanej został przedstawiony na ryc. 1d.

Charakterystyczne dla zintegrowanej sieci jest relatywne znaczenie centrali przedsiębiorstwa. Odchodzi się bowiem wyraźnie od koncepcji centralizacji, ale również od koncepcji decentralizacji, według której poszczególne jednostki organizacyjne miały dużą autonomię. W organizacjach transnarodowych pewne zasoby, zdolności i kompetencje mogą podlegać centralizacji, ale niekoniecznie muszą być ulokowane w centrali przedsiębiorstwa czy w spółce-matce. Równocześnie pewne zasoby, zdolności i kompetencje mogą być zdecentralizowane, i to nawet równolegle w kilku miejscach, lecz w taki sposób, żeby zostały zachowane całościowo związki współzależności.

W nawiązaniu do struktur macierzowych, Bartlett i Ghoshal zwracają uwagę, że w organizacji transnarodowej macierz organizacyjna powinna kształtować się w świadomości pracowników: w głowach pracowników powinny nieustannie łączyć się zróżnicowane perspektywy funkcjonalne, regionalne czy produktowe.

### B. Interorganizacyjne struktury sieciowe lub sieci przedsiębiorstw

Pod pojęciem interorganizacyjnych struktur sieciowych autorzy rozumieją długotrwałe związki między dwoma lub kilkoma prawnie samodzielnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa te oddają część swojej niezależności, aby móc kooperować z innymi przedsiębiorstwami. Sieci powstają przy tym w wyniku działania dwóch podstawowych mechanizmów:

- sukcesywnego rozczłonkowania funkcji wewnątrzzakładowych;
- sukcesywnej integracji funkcji zewnętrznych.

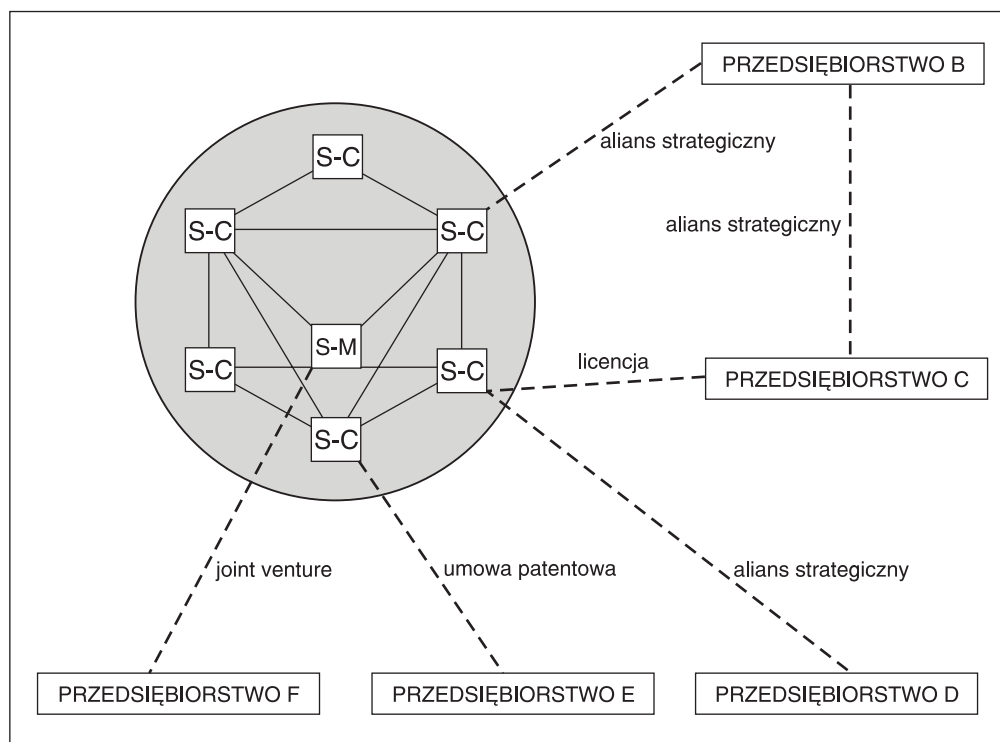
Pierwszy z tych mechanizmów nazywa się quasi-eksternalizacją, drugi – quasi-internalizacją. **Quasi-eksternalizacja** polega na wydzieleniu pewnych obszarów, funkcji lub procesów poza granice przedsiębiorstwa. Podporządkowane do tej pory wewnętrzne działy przedsiębiorstwa uzyskują prawną niezależność, co należy wiązać z tendencją do outsourcingu. W wyniku tak daleko idącej specjalizacji powstaje wiele małych przedsiębiorstw, które jednak nie mogłyby istnieć samodzielnie na rynku bez powiązań z przedsiębiorstwem, z którego się wydzieliły. Z tej przyczyny te małe zakłady są powiązane ze sobą w sieć partnerów i – mimo że są niezależne od siebie – pozostają w związkach kooperacyjnych. Taki układ identyfikuje się więc z quasi-eksternalizacją, która zmierza do tego, aby rozluźnić bądź znieść hierarchiczność powiązań.

**Quasi-internalizacja** oznacza, że dochodzi do nawiązania współpracy i kooperacji między niezależnymi dotychczas przedsiębiorstwami. Jako internalizację można jedynie traktować substytut powiązań wymiany rynkowej, gdyż w związkach tych unika się pełnej integracji poprzez podporządkowanie hierarchiczne. A zatem można jedynie mówić o quasi-internalizacji, a nie o internalizacji.

W obydwu wyróżnionych przypadkach interorganizacyjnych sieci występuje dosyć szerokie spektrum form kooperacji i współpracy między przedsiębiorstwami, od długoterminowych umów handlowych poczynając, poprzez systemy franchisingu, aż po joint venture i aliansy strategiczne (szczegółowe ich omówienie można znaleźć np. u J. Cygler, 1999, s. 312). Na ryc. 5 przedstawiono schematy intra- i interorganizacyjnej struktury sieciowej.

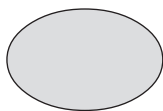
Ryc. 5. Struktury sieciowe intra- i interorganizacyjna

A. Sieć przedsiębiorstw – struktura interorganizacyjna



S-M spółka-matka, S-C spółka-córka

B. Przedsiębiorstwo sieciowe – struktura intraorganizacyjna



Źródło: na podstawie M. Kutschkera i S. Schmida 2002, s. 530

#### 4.6. Wirtualne sieci przedsiębiorstw

Specjalną formę sieci interorganizacyjnej przedstawia model przedsiębiorstwa wirtualnego. W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednoznaczną definicję takiego przedsiębiorstwa, ale najczęściej traktuje się je jako sieć przedsiębiorstw, które podjęły decyzję o wspólnym wkroczeniu na rynek, przy czym jedno z nich przyjmuje rolę wiodącą i jego zadaniem jest kierowanie produkcją wszystkich uczestników. Ponieważ każde z przedsiębiorstw składowych tej wirtualnej sieci wnosi do wspólnego przedsięwzięcia swoje kluczowe kompetencje, to w wyniku powstaje to, co często określa się (za M. Kutschkerem i S. Schmidem 2002, s. 524) jako „szczytowe, doskonałe przedsiębiorstwo w danym czasie”. Klientom finalnym w ogóle nie jest znany udział pracy i zaangażowania w produkcję końcowym poszczególnych współproducentów, choć w rzeczywistości produkt ten jest wynikiem procesu, w którym uczestniczyło wielu różnych wytwórców.

O wirtualnych sieciach przedsiębiorstw można mówić wtedy, gdy spełnione są dwa warunki: 1. współpraca między uczestniczącymi przedsiębiorstwami ma charakter czasowy, przejściowy, 2. współpraca jest oparta na wysoko rozwiniętych technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych.

Postęp w systemach informatycznych i komunikacyjnych doprowadził do zmniejszenia się dystansu geograficznego między przedsiębiorstwami w kontekście międzynarodowym. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wirtualnego najlepiej obrazuje przykład przedsiębiorstwa wirtualnego Ambra.

„Ambra to firma-córka IBM sprzedająca komputery osobiste kompatybilne z IBM i działająca jako organizacja wirtualna. Firma została założona przez 80 osób w Raleigh, w Północnej Karolinie (Stany Zjednoczone). Pracownicy koordynowali działalność pięciu zakładów, z których żaden nie należał do Ambry. Te pięć zakładów potrzebowało ich wiedzy i umiejętności, żeby inne produkty i usługi móc wykonywać obok wykonywanych dla Ambry. Wearnes Technologies z Singapuru dbała o design, gotowe elementy i ich jakość. SCI Systeme montowała komputery na konkretne zamówienie. Agencja reklamowa AI dbała o marketing. Merisel przejęła zlecenia i zbyty, a jeden z zakładów typu spn-off IBM-a zajmował się serwisem i obsługą klientów. Kiedy jednak w 1994 r. średni zysk obniżył się, Ambra zakończyła działalność” (za M. Kutschkerem i S. Schmidem 2002, s. 524).

#### 5. Podsumowanie

W pracy dokonano analizy wielu podstawowych wariantów struktur organizacyjnych, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnej arenie międzynarodowej. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych struktura zależna jest od stopnia inernacjonalizacji działalności i przyjętej strategii. Powiązania między strategią przedsiębiorstwa a rodzajem działalności międzynarodowej szczegółowo przedstawiła A. Zorska (1998, za A. Wielońskim 2004, s. 45). Przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą przyjmować struktury organizacyjne z wydzielonym działem eksportu, struktury typu matka-córka lub międzynarodowe struktury wydziałowe, szczegółowo omówione w rozdz. 4.1. Przedsiębiorstwa o wyższym stopniu internacjonalizacji działalności przyjmują struktury globalne: funkcjonalne, produktowe, regionalne i wielowymiarowe – macierzowe lub tensorowe. Etapowość rozwoju struktur przedsiębiorstw międzynarodowych w sposób syntetyczny prezentuje model J.M. Stopforda i L.T. Wellsa (rozdz. 4.2). Struktury globalne należy odróżnić od struktur organizacji transnarodowych, które według C.A. Bartletta i S. Ghoshala cechuje globalna integracja oraz zdolność reagowania na sytuację lokalną. Autorzy koncepcji organizacji transnarodowej podkreślają jej wielowymiarowość, wyrażającą się zróżnicowaniem organizacyjnym poszczególnych

przedsiębiorstw i obszarów funkcjonalnych lub geograficznych, ale także współzależnością między nimi oraz integracją działań poprzez silne kierownictwo i jasno wyartykułowaną strategię nadrzędną. Struktury takich przedsiębiorstw transnarodowych formalnie przybierają kształt struktur macierzowych, zapewniających integrację i koordynację działań dzięki połączeniu globalnych wydziałów produktowych z regionalnymi. Natomiast ze względu na takie cechy, jak elastyczne procesy integracyjne, współzależność i rozproszenie zdolności oraz wielowymiarowe spojrzenie, przedsiębiorstwa transnarodowe przybierają konfigurację zintegrowanych sieci. M. Kutschker i S. Schmid zwracają ponadto uwagę (patrz rozdz. 4.4.), że struktury sieciowe mogą występować w różnych wariantach: intra- lub interorganizacyjnych bądź wirtualnych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieje wiele możliwych form organizacyjnych przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej, których struktury mogą przyjmować bardzo zróżnicowane konfiguracje, uzależnione od wielu czynników. Można przyjąć, że z punktu widzenia firmy międzynarodowej najistotniejszym z tych czynników jest przyjęta strategia, ale równie ważny jest rodzaj działalności.

## Literatura

1. Cygler J., *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów strategicznych na strategię rynkową oraz system zarządzania partnerów polskich* [w:] M. Haffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Uniwersytet M. Kopernika, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 1999, s. 311–317.
2. Czupiał J., *Organizacja przedsiębiorstw wielonarodowych* [w:] L. Olszewski, J. Mozzymas (red.), *Struktury przemysłowe w gospodarce. Aspekty ekonomiczne, społeczno-kulturowe i polityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 53–60.
3. Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, Katolische Universität Eichstätt, R. Oldenbourg Verlag München, Wien 2002.
4. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
5. Wieloński A., *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa 2004.
6. Wudarczyński W., *Rodzaje struktur organizacyjnych przedsiębiorstw* [w:] R. Krupski, M. Przybyła (red.), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 51–90.
7. [www.exideworld.com](http://www.exideworld.com)
8. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.



## **Global Strategies and New Organisational Forms of Transnational Enterprises**

The paper presents an analysis of many basic variants of organisational structures that can be applied by enterprises operating in today's international arena. In the case of international firms, the structure depends on the level of internationalisation of their operations and the strategy adopted: multinational, global or transnational. As an example a tensor structure is presented, based on empirical studies of the organisational structure of the corporation EXIDE Technologies. Global structures should be distinguished from those of transnational organisations, whose features, according to Bartlett and Ghoshal's conception, are global integration and the ability to respond to a local situation. The structures of such transnational corporations assume formally a multidimensional shape which ensures the integration and co-ordination of operations through a combination of global departments manufacturing particular lines of products with regional ones. On the other hand, owing to flexible integration processes, interdependence and dispersal of skills, and a multidimensional perspective, transnational enterprises assume the configuration of integrated networks.

## **Polityka regionalna w debacie o konstytucji europejskiej**

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie niektórych ważnych aspektów polityki regionalnej, odgrywającej znaczącą rolę w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństw i gospodarek poszczególnych regionów Wspólnoty Europejskiej, poprzez krótkie omówienie jej celów i narzędzi, przedstawienie procesu ewolucji, a następnie poruszenie problemów i uwag przedstawionych w świetle debaty nad projektem traktatu ustanawiającego konstytucję dla Europy.

### **Zakres i cele polityki regionalnej**

Nadrzędnym celem polityki regionalnej jest wzmocnienie spójności gospodarczej i społecznej Wspólnoty, a w szczególności zmniejszenie dysproporcji między regionami pod względem poziomu rozwoju oraz zmniejszenie zacofania regionów lub obszarów najmniej uprzywilejowanych, w tym również stref wiejskich. Tak sformułowane zakres i cele polityki regionalnej określa art. 158 TWE. Uzupełnieniem tego zapisu jest następny w kolejności art. 159 TWE, na którego podstawie państwa prowadzą i koordynują swoje polityki gospodarcze. Ponadto, uwzględnia się te cele przy formułowaniu i realizacji polityk Wspólnot oraz przy urzeczywistnianiu rynku wewnętrznego<sup>1</sup>. Założeniem i podstawą polityki regionalnej jest zatem konieczność wyrównywania różnic międzyregionalnych, zmniejszenie nierówności gospodarczych i społecznych między najbiedniejszymi i najbogatszymi regionami, a przez to zwiększenie społecznej i gospodarczej spójności całości Unii Europejskiej.

### **Ewolucja polityki regionalnej**

W traktacie rzymskim z 1957 r., powołującym EWG, polityka regionalna została potraktowana dość ogólnikowo. W preambule państwa członkowskie dały wyraz swym dążeniom „aby zjednoczyć gospodarkę narodową i wspierać jej harmonijny rozwój, zmniejszając różnice pomiędzy poszczególnymi obszarami”, jednak w praktyce polityka koncentrowała się na koordynowaniu polityki regionalnej państw członkowskich, ze względu na ochronę przed ewentualnymi wypaczeniami swobody konkurencji. W konsekwencji była to raczej sygnalizacja w zakresie polityk regionalnych, dająca ewentualne podstawy do jej istnienia, nie była ona jednak właściwym fundamentem – ograniczała się w wyjątkowych sytuacjach do wzmianek m.in. w zakresie postanowień dotyczących polityki rolnej (art. 33 i 36 TWE) i transportowej (art. 76 TWE) czy możliwości przejściowego zastosowania klauzuli salwatoryjnej w wypadku poważnych trudności regionalnych (art. 226, obecnie skreślony).

Na mocy traktatu EWG 1.01.1958 r. utworzono Europejski Bank Inwestycyjny, którego statutowym celem jest wspomaganie harmonijnego rozwoju Wspólnoty. Pierwsze przełomowe działania

<sup>1</sup> *Dokumenty europejskie*, oprac. A. Przyborska-Klimczak i E. Skrzydło-Tefelska, t. IV, Lublin 2003, s. 227.

w zakresie polityki regionalnej miały miejsce w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w., kiedy to w ramach Komisji Europejskiej utworzono Dyрекcję Generalną ds. Polityki Regionalnej. Następnie na konferencji w Paryżu postanowiono zapewnić środki finansowe dla celów polityki regionalnej. Nadano wówczas wymiar regionalny dwóm funduszom budżetowym: Europejskiemu Funduszowi Społecznemu i Europejskiemu Funduszowi Orientacji i Gwarancji Rolnej; ustalono także zasady utworzenia specjalnego funduszu regionalnego, który ostatecznie powstał jako Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Wszystkie środki Funduszu były rozdzielane między państwa członkowskie według systemu kwotowego. Dopiero od 1980 r. zarezerwowano 5% środków na finansowanie przez komisje tzw. działań specyficznych o charakterze rzeczywistocie wspólnotowym. Do poważniejszej zmiany zasad funkcjonowania ERDF (European Regional Development Found) doszło w 1985 r. Obowiązujące kwoty krajowe w Funduszu zastąpiono wówczas tzw. widełkami interwencji, które gwarantowały poszczególnym państwom w skali 3 lat jedynie dolną granicę udziału. Wprowadzono zasadę programowania rozwoju regionalnego, oznaczającą odstępianie od finansowania pojedynczych projektów na rzecz programów inicjowanych przez Wspólnotę lub programów krajowych, mających znaczenie dla Wspólnoty jako całości. Jednak dopiero Jednolity Akt Europejski z 1986 r. wprowadził do traktatu ustanawiającego EWG tytuł „Spójność ekonomiczna i społeczna”. W tym samym czasie rozpoczęto reformy funduszy strukturalnych. W latach 1989–1993 zrealizowano pierwszy wieloletni program finansowania wspólnej polityki strukturalnej. Za podstawowe zasady polityki strukturalnej Wspólnoty uznano: koncentrację środków pod względem geograficznym i funkcjonalnym; przyznanie priorytetu programom wieloletnim i działaniom strukturalnym; oparcie selekcji regionów, którym przysługuje pomoc, na kryteriach wspólnotowych; ostateczne odstępianie od systemu kwotowego na rzecz zasady współfinansowania; partnerstwo: ścisłą współpracę między Komisją Europejską a odpowiednimi władzami na szczeblu krajowym, regionalnym lub lokalnym w przygotowaniu i realizacji programów. Ponadto, Komisja Europejska została upoważniona do występowania, w ramach określonego budżetu, z tzw. inicjatywami wspólnotowymi<sup>2</sup>.

W latach dziewięćdziesiątych XX w. rola polityki regionalnej wzrosła, przede wszystkim za sprawą traktatu z Maastricht, do rangi jednej z najważniejszych polityk Wspólnot Europejskich. Na mocy traktatu utworzono nowy instrument finansowy polityki regionalnej – Fundusz Spójności – o zakresie działania nie regionalnym, lecz krajowym. Pomoc z Funduszu Spójności jest przeznaczana na finansowanie projektów w dziedzinie ochrony środowiska i inwestycje w infrastrukturę transportową państw, w których PKB na mieszkańca jest niższy niż 90% średniej dla całej UE. Powołano także nowy organ doradczy – Komitet Regionów, będący reprezentacją władz regionalnych i lokalnych z państw Unii Europejskiej. Komitet jest instytucją doradczą Rady UE i Komisji Europejskiej. Składa się z 222 przedstawicieli regionalnych i lokalnych osób prawnych. Wprowadzono również reformę funduszy strukturalnych, której efektem było przyjęcie zasad polityki strukturalnej (zasady koncentracji programowania, partnerstwa oraz dodatkowości), a także istotne zwiększenie środków na działania strukturalne.

W 1999 r. w Agendzie 2000 podjęto decyzję o dalszej reformie polityki regionalnej: zmniejszono liczbę celów z 7 do 3 oraz wprowadzono nowy, bardziej zdecentralizowany sposób zarządzania funduszami strukturalnymi. Decentralizacja polega na tym, że na poziomie Unii Europejskiej zatwierdzane są programy rozwoju regionalnego (muszą być zgodne z wytycznymi Komisji Europejskiej dla każdego funduszu), a wyboru konkretnych projektów do realizacji dokonują władze

<sup>2</sup> [http://www.umysl.pl/exporter/zarzadzanie/unia\\_2\\_regiony.html](http://www.umysl.pl/exporter/zarzadzanie/unia_2_regiony.html)

narodowe i regionalne. Obowiązuje zasada, że każdy projekt jest współfinansowany z funduszy, co oznacza konieczność zaangażowania również środków krajowych (publicznych lub prywatnych)<sup>3</sup>.

### Cele polityki regionalnej

Obecnie realizowany jest program polityki regionalnej na lata 2000–2006, na który zarezerwowano 213 mld euro. Program ma trzy cele. Pierwszy to promowanie rozwoju regionów opóźnionych. Z pomocy w ramach tego celu mogą korzystać regiony, w których PKB na mieszkańca jest mniejszy niż 75% średniej dla całej UE, regiony słabo zaludnione i regiony ultraperyferyjne. Drugim celem jest wspieranie ekonomicznej i społecznej konwersji regionów przemysłowych (wiejskich i miejskich), przeżywających trudności strukturalne, trzecim zaś pomoc na rzecz adaptacji i modernizacji polityki oraz systemów oświaty, kształcenia zawodowego i zatrudnienia.

Duże znaczenie dla polityki regionalnej Unii mają inicjatywy wspólnotowe, których celem jest rozwiązywanie problemów dotyczących całego terytorium Wspólnot, a nie tylko określonych regionów. W ramach inicjatyw realizowane są 4 programy: Interreg III dotyczący współpracy ponadgranicznej między regionami, Urban II o pomocy w rozwoju obszarów miejskich znajdujących się w kryzysie, Leader + dotyczący pomocy obszarom wiejskim oraz Equal mający na celu zwalczanie dyskryminacji i nierówności w dostępie do rynku pracy.

Do polityki regionalnej wliczane są również działania w ramach Finansowego Instrumentu Orientacji Rybołówstwa oraz działania innowacyjne w zakresie polityki regionalnej<sup>4</sup>.

### Finansowanie polityki regionalnej

Wspólnotowa polityka regionalna jest realizowana przede wszystkim za pomocą funduszy strukturalnych, na które w latach 2000–2006 przeznaczono kwotę 195 mld euro:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego służy finansowaniu działań z zakresu: rozwoju infrastruktury, inwestycji tworzących nowe miejsca pracy, projektów rozwoju lokalnego oraz wsparcia dla małych firm;
- Europejski Fundusz Społeczny ma na celu finansowanie projektów związanych ze zwalczaniem bezrobocia;
- Instrument Finansowy Orientacji Rybołówstwa służy do wspierania modernizacji i restrukturyzacji rybołówstwa;
- Sekcja Orientacji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej ma na celu finansowanie programów wsparcia dla zacofanych obszarów rolniczych. Z sekcji Gwarancji tego Funduszu jest finansowana wspólna polityka rolna.

Źródłami finansowania polityki regionalnej są również dwa fundusze nienależące do funduszy strukturalnych: Fundusz Spójności i Fundusz Solidarności<sup>5</sup>.

### Zasady polityki regionalnej

Kolejnym ważnym aspektem polityki regionalnej są jej zasady. Dzięki nim możliwa jest kontrola właściwego wykorzystywania środków na realizację polityki regionalnej, dbanie o ich gospodarne i efektywne wykorzystanie, zgodne z założonymi celami. Zasady leżą u podstaw wspólnotowej polityki regionalnej; w dużej mierze są wyrazem doświadczeń Komisji Europejskiej zdobytych podczas prób koordynowania i finansowego wspierania polityk regionalnych krajów członkowskich. Ze względu na bardziej rygorystyczne stosowanie zasad polityki regionalnej w praktyce, są one przy okazji reform doskonalone i doprecyzowywane.

<sup>3</sup> <http://www.libr.sejm.gov.pl/oide/print.php?topic=polityki&id=regionalna>

<sup>4</sup> [http://www.infoeuropa.gov.pl/html/print92\\_.html](http://www.infoeuropa.gov.pl/html/print92_.html)

<sup>5</sup> *Polityka regionalna w Unii Europejskiej – Fundusze Strukturalne i Fundusz Spójności*, Biuro Studiów i Ekspertyz, Warszawa 1998.

Do sformułowania zasad doszło w związku z reformami funduszy strukturalnych w 1988 r. Od ich należytego egzekwowania zależy efektywność i skuteczność wspólnotowych działań w zakresie polityki regionalnej.

Polityka regionalna w Unii Europejskiej jest obecnie oparta na następujących organizacyjnych zasadach działania:

- koncentracji, czyli skupienia maksymalnej części środków Unii w regionach znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji (tzw. obszarach problemowych);
- partnerstwa, czyli współdziałania Komisji Europejskiej z odpowiednimi władzami publicznymi danego państwa na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym w procesach przygotowywania, finansowania, nadzoru i oceny działań;
- programowania, czyli skupienia się na trwałym rozwiązywaniu problemów danego regionu, co wymaga wieloletniego horyzontu czasowego i planowania (nie finansuje się pojedynczych projektów). Programowanie ustala harmonogram alokacji środków pomocowych;
- dodatkowości (uzupełnienia), która polega na uzupełnianiu funduszu Unii środkami poszczególnych państw<sup>6</sup>.

### Debata polityczna

Debacie na temat polityki regionalnej w konstytucji poświęcono wiele uwagi głównie na sesji Konwentu Europejskiego 25.06.2002 r., w ramach prac sektora władz lokalnych i regionalnych. Zarówno obserwatorzy Komitetu Regionów, jak i przedstawiciele organizacji biorący udział w sesji podkreślili szczególną rolę oraz naturę podmiotów lokalnych i regionalnych będących elekcyjnie wybranymi przedstawicielami obywateli, a także wezwali do poszanowania swoich kompetencji i zadań, polegających głównie na wdrażaniu prawodawstwa unijnego. Podkreślono, że Europa jest zarządzana na czterech poziomach: lokalnym, regionalnym, narodowym i europejskim. Obserwatorzy stwierdzili, że Komitet Regionów powinien stać się instytucją unijną i mieć prawo wnoszenia spraw do Trybunału Sprawiedliwości. Pragną oni poszerzenia obszarów, w których konsultacja z Komitetem Regionów byłaby obowiązkowa, oraz nadania większej rangi opiniom Komitetu poprzez zobowiązanie instytucji do podawania przyczyn wówczas, gdy nie zgadzają się z jego opinią. Wszyscy reprezentujący ten sektor podkreślili potrzebę wsparcia unijnych instytucji, opowiadając się za traktatem konstytucyjnym i wyrażając przywiązanie do polityki o silnym wpływie terytorialnym włącznie z polityką współpracy transgranicznej, która w ich przekonaniu nie powinna być ponownie nacjonalizowana. Pojawiły się głosy nawołujące do tworzenia mniej szczegółowego ustawodawstwa i włączenia do procesów legislacyjnych jednostek terytorialnych, które najczęściej mają wdrażać ustawodawstwo na wczesnym etapie tworzenia. Wszyscy poparli ideę ścisłej kontroli zasady pomocniczości, która ma być rozumiana przede wszystkim jako zasada bliskości z obywatelami. Zaproponowano, by traktat zawierał „zasadę powiązania”, w myśl której ustawodawca powinien ponosić konsekwencje finansowe swoich decyzji lub przekazać podmiotom terytorialnym, w przypadku gdy muszą one stosować te decyzje, środki na ten cel. Liczni przedstawiciele regionów mających kompetencje ustawodawcze opowiadali się za prawem do indywidualnego odwoływania się do Trybunału Sprawiedliwości, bardziej zaakcentowanej obecności ministrów regionalnych w Radzie i za uczestnictwem, poprzez zgromadzenie regionalne, w Konferencji Komisji ds. Wspólnotowych i Europejskich Parlamentów Unii Europejskiej<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <http://www.cie.gov.pl/fundusze/strukturalna/informacje/main.html>

<sup>7</sup> *Raport końcowy przewodniczącego grupy roboczej VI: Zarządzanie Ekonomiczne dla Konwentu Europejskiego*, CONV 357/02, str. 169.

6 i 7.02.2003 r. odbyła się w Brukseli XV Sesja Plenarna Konwentu Europejskiego, a w jej trakcie debata dotycząca wymiaru regionalnego i lokalnego w Europie. Członkowie Konwentu zwracali uwagę na znaczenie wymiaru lokalnego i regionalnego w Europie i na potrzebę włączenia władz lokalnych i regionalnych do procesu decyzyjnego w UE poprzez mechanizm konsultacji i partnerstwa. Zdecydowana większość wypowiedziała się za przyznaniem Komitetowi Regionów prawa skargi do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w sprawach dotyczących naruszania zasady subsydiarności. Michel Barnier, komisarz odpowiedzialny za politykę regionalną, wskazał na potrzebę budowy „Europy zjednoczonej, ale nie ujednoliconej”. Unia Europejska musi respektować strukturę administracyjną państw członkowskich. Barnier opowiedział się za konsultacjami z władzami lokalnymi i regionalnymi przy opracowywaniu i realizacji ustawodawstwa i programów europejskich, za przyznaniem prawa skargi do ETS Komitetowi Regionów oraz władzom lokalnym, które by to prawo wykonywały albo przez Komitet Regionów, albo za pośrednictwem państw członkowskich. Postulował także uwzględnienie specyficznej roli terytoriów peryferyjnych, co było też podnoszone przez członków Konwentu reprezentujących Francję, Hiszpanię i Portugalię. Przedstawiciele Finlandii zwrócili uwagę na potrzebę zachowania specjalnego statusu Wysp Alandzkich oraz uwzględnienia specyfiki regionów arktycznych. Komisarz Barnier podkreślił potrzebę prowadzenia w przyszłości polityki spójności terytorialnej, w ramach której znaczący nacisk kładziono by na współpracę transgraniczną. Przedstawiciel Francji zaproponował, aby rozwój współpracy transgranicznej wpisać do traktatu jako jeden z celów Unii Europejskiej.

Przedstawiciele Niemiec, Belgii i Austrii zwrócili uwagę na potrzebę przyznania prawa skargi do ETS przynajmniej regionom mającym uprawnienia legislacyjne. Belgia zaproponowała przedagowanie obecnego art. 203 TWE, przewidującego możliwość reprezentacji w Radzie państwa członkowskiego przez region, tak aby państwa członkowskie mogły delegować prawo skargi do ETS do swoich jednostek terytorialnych. Większość członków Konwentu wypowiadała się przeciwko przyznawaniu regionom prawa skargi. Zwrócono uwagę na rosnącą rolę regionów w równoważeniu wpływów procesu globalizacji. Poparto włączenie regionów do mechanizmu konsultacji z KE i Radą oraz obowiązek uzasadniania przez Komisję faktu nieuwzględnienia opinii Komitetu Regionów w sprawie subsydiarności. Niektórzy członkowie Konwentu poruszyli problem składu Komitetu Regionów, którego reprezentatywność pozostawia wiele do życzenia. Przedstawiciel Szkocji zwrócił uwagę, że Malta będzie miała pięciu przedstawicieli w Komitecie Regionów, podczas gdy Bawaria, Szkocja i Katalonia – jedynie po dwóch. Dodał również, że wiele krajów mniejszych od Szkocji będzie miało prawo skargi do ETS, i stwierdził, że Słowacja, niemająca dostępu do morza, będzie zasiadała w Radzie Rybołówstwa, w której nie będzie żadnego Szkota. Pojawiły się też sugestie zmiany nazwy Komitetu Regionów. Niemcy zaproponowały, aby nazwać go Zgromadzeniem Regionów Europy. Prezydent Komitetu Regionów postulował (podobnie jak wielu członków Konwentu), aby Komisja i Rada uzasadniały za każdym razem odejście od opinii Komitetu Regionów wyrażonej w ramach mechanizmu konsultacji. Domagał się również nadania Komitetowi Regionów rangi instytucji europejskiej, ale postulat ten nie uzyskał aprobaty członków Konwentu<sup>8</sup>.

Konsekwencją debat jest projekt traktatu konstytucyjnego, który w zakresie polityki regionalnej zawiera unormowania w sekcji trzeciej, zatytułowanej „Spójność gospodarcza, społeczna i terytorialna”. Artykuł III-16 określa, że „w celu wspierania harmonijnego rozwoju całej Unii, rozwija ona i prowadzi działania służące wzmocnieniu jej spójności gospodarczej, społecznej

<sup>8</sup> Notatka z XV Sesji Plenarnej Konwentu Europejskiego, Bruksela, 6 i 7.02.2003 r.  
(<http://www.futurum.gov.pl>)



i terytorialnej. W szczególności Unia zmierza do zmniejszenia dysproporcji w poziomach rozwoju różnych regionów oraz zacofania regionów lub wysp najmniej uprzywilejowanych, w tym obszarów wiejskich”. Artykuł ten jest podstawowym zapisem konstytucyjnym regulującym i dającym podstawę działania w zakresie polityki regionalnej. Artykuł III-17 mówi: „Państwa członkowskie prowadzą polityki gospodarcze i koordynują je w taki sposób, aby osiągnąć także cele określone w artykule III-16”. Przy formułowaniu i urzeczywistnianiu polityk i działań Unii oraz przy urzeczywistnianiu rynku wewnętrznego bierze się pod uwagę te cele i przyczynia się do ich realizacji. Unia wspiera osiąganie tych celów przez działania, które podejmuje za pośrednictwem funduszy strukturalnych (EFOiGR, EFS, EFRR), Europejskiego Banku Inwestycyjnego oraz innych istniejących instrumentów finansowych.

Co trzy lata Komisja przedstawia Parlamentowi Europejskiemu, Radzie Ministrów, Komitetowi Regionów i Komitetowi Ekonomiczno-Społecznemu sprawozdanie w sprawie postępów w urzeczywistnianiu spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej oraz w sprawie sposobu, w jaki różne środki przewidziane w niniejszym artykule przyczyniły się do tego.

Ustawa europejska lub europejska ustawa ramowa może ustanowić wszelkie środki specjalne poza funduszami i bez uszczerbku dla środków przyjętych w ramach innych polityk Unii. Ustawa europejska i europejska ustawa ramowa są uchwalane po konsultacji z Komitetem Regionów i Komitetem Ekonomiczno-Społecznym. Artykuł ten zawiera istotne postanowienie dotyczące współdziałania państw członkowskich i Wspólnoty w celu realizacji polityki regionalnej. Podkreśla istotną rolę Komitetu Regionów w tworzeniu i kreowaniu polityki regionalnej. Artykuł III-18 określa podstawowe zadania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego: „przyczynianie się do korygowania podstawowych dysproporcji regionalnych w Unii poprzez udział w rozwoju i dostosowaniu strukturalnym regionów opóźnionych w rozwoju oraz w przekształcaniu upadających regionów przemysłowych”. W artykule III-19 mowa jest o tym, że „bez uszczerbku dla art. III-120 ustawa europejska określa zadania, cele priorytetowe i organizację funduszy strukturalnych, co może obejmować grupowanie funduszy, oraz ogólne zasady mające do nich zastosowanie, jak również przepisy niezbędne do zapewnienia ich skuteczności oraz koordynacji funduszy między sobą i z innymi istniejącymi instrumentami finansowymi”.

Fundusz Spójności, utworzony przez ustawę europejską, wspiera finansowo projekty w dziedzinach środowiska przyrodniczego i sieci transeuropejskich w zakresie infrastruktury transportowej.

W każdym przypadku ustawa europejska jest uchwalana po konsultacji z Komitetem Regionów i Komitetem Ekonomiczno-Społecznym. Rada Ministrów stanowi jednomyślnie do 1 stycznia 2007 roku. Zapis ten daje gwarancje określające, że zadania, cele i organizacja funduszy strukturalnych wynikają wyłącznie z ustawy europejskiej, która w każdym wypadku musi zostać skonsultowana z KR.

Komitet Regionów jest organem doradczym. Jego podstawowe zadania i organizacja zawarte są w sekcji 3 zatytułowanej „Organy doradcze Unii” w podsekcji 1 projektu traktatu konstytucyjnego. Artykuł III-292 określa liczbę członków KR nieprzekraczającą 350. Rada Ministrów podejmuje jednomyślnie decyzję europejską określającą skład Komitetu.

Członkowie Komitetu oraz zastępcy członków są mianowani na okres pięciu lat. Ich mandaty są odnawialne.

Rada Ministrów podejmuje decyzję ustalającą listę członków oraz zastępców członków Komitetu, sporządzoną zgodnie z propozycjami każdego z państw członkowskich.

Kadencja członka Komitetu kończy się automatycznie, gdy mandat, na podstawie którego został zaproponowany, dobiega końca. Jest on wówczas zastępowany na czas pozostający do zakończenia kadencji, zgodnie z tą samą procedurą.

Członkowie Komitetu nie mogą być równocześnie członkami Parlamentu Europejskiego.

W artykule III-293 zawarte są podstawy organizacyjne KR: „KR wybiera spośród swoich członków przewodniczącego i prezydium na okres dwóch i pół roku. Uchwala on swój własny regulamin. Komitet jest zwoływany przez przewodniczącego na żądania Parlamentu Europejskiego, Rady Ministrów lub Komisji. Może również zbierać się z inicjatywy własnej”.

W artykule III-294 określone są relacje między KR a PE i RM oraz Komisją. KR jest więc konsultowany przez PE, RM lub Komisję w przypadkach przewidzianych w Konstytucji oraz we wszystkich innych przypadkach, w szczególności gdy mają one związek ze współpracą transgraniczną, o ile jedna z tych instytucji uzna to za stosowne.

Parlament Europejski, Rada Ministrów lub Komisja wyznaczają Komitetowi, jeśli uznają to za niezbędne, termin na dostarczenie opinii, który nie może być krótszy niż miesiąc od daty skierowania do przewodniczącego zawiadomienia w danej sprawie. Po upływie wyznaczonego terminu brak opinii nie stanowi przeszkody w podjęciu dalszych działań.

Jeśli Komitet Ekonomiczno-Społeczny jest konsultowany na mocy artykułu III-298, Komitet Regionów jest informowany przez Parlament Europejski, Radę Ministrów lub Komisję o żądaniu wydania opinii. Może on wydawać opinie z własnej inicjatywy, jeśli uzna to za stosowne.

Opinia Komitetu, jak również protokół z obrad są przysyłane Parlamentowi Europejskiemu, Radzie Ministrów i Komisji.

## Wnioski

Z powyższych zapisów zawartych w projekcie Traktatu Konstytucyjnego można wnioskować, że wyznaczają one pewne ramy działań w ramach polityki regionalnej i dają gwarancję realizacji celów polityki regionalnej. Proponowane artykuły pozwalają domniemywać, że głównym celem polityki regionalnej w Unii Europejskiej jest zmniejszanie różnic w poziomie życia i rozwoju gospodarczego między najbiedniejszymi a najbogatszymi regionami. Z punktu widzenia procesów integracyjnych Unii można uważać, że dają podstawę do ich pogłębienia i niwelują bariery w dalszym ich postępowaniu. Można też zauważyć, że polityka regionalna opiera się na zasadach partnerstwa i współfinansowania między Unią a władzami centralnymi i regionalnymi danego państwa. Z zapisów zawartych w końcowym projekcie traktatu konstytucyjnego można wnioskować, że zapewniają one wsparcie finansowe projektów regionalnych podejmowanych w poszczególnych krajach oraz ukierunkowują ich działania na rzecz harmonijnej integracji z korzyścią dla całej Wspólnoty. Można też stwierdzić, że sprzyjają procesom integracji europejskiej i wzmacniają instytucje wspólnotowe zorientowane na pobudzenie rozwoju gospodarczego i społecznego w regionach.

Z drugiej jednak strony w toczącej się debacie, pracach Konwentu oraz będącym jego wyrazem projekcie traktatu konstytucyjnego brak stanowczych głosów oraz precyzyjnych i jednoznacznych zapisów pozwalających określić właściwe zamiary Unii wobec polityki regionalnej. Pozwalają one na swobodę interpretacji, co może odbić się negatywnie na zaangażowaniu Unii w sprawę polityki regionalnej. Tak szeroki margines swobody interpretacji nie sprzyja procesom integracji, a także spójności całej struktury. Przepisy traktatu, który ma stanowić podstawę działania Unii Europejskiej, powinny być jasne i klarowne. W art. I-3, w którym określone są cele Unii także w zakresie polityki regionalnej, znajduje się stosowny zapis mówiący o tym, że Unia „wspiera spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną oraz solidarność między państwami członkowskimi”. Zapis ten wydaje się być bardzo delikatny w wymowie, ale pozostawia furtkę wielu możliwościom i postawom zachowawczym Unii w stosunku do przedmiotu polityki regionalnej. Taka treść w projekcie traktatu konstytucyjnego, nadająca ramy i kształt prawny tak potężnej strukturze, jaką jest Unia, i o tak ogromnym potencjale drzemącym w wysoko rozwiniętych, czołowych na świecie gospodarkach większości państw członkowskich, jest niewystarczająca i nie daje pewności

co do właściwych zamiarów Unii w stosunku do polityki regionalnej. Patrząc przez pryzmat celu, w jakim Unia Europejska została powołana do życia na arenie międzynarodowej, organizacja ta powinna nie „wspierać”, ale „zapewniać” spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną przy aktywnej – oczywiście – współpracy państw członkowskich. Ponadto, projekt traktatu konstytucyjnego powinien zawierać definicję regionu, podobnie jak to ma miejsce w przypadku rynku wewnętrznego. Region w Unii Europejskiej jest niewątpliwie pośrednim ogniwem zarządzania w systemie organizacji terytorialnej. W strukturze pomiędzy gminą lub powiatem a organami administracji centralnej zajmuje pozycję łącznika. Owszem, w doktrynie obowiązuje definicja regionu określona przez Parlament Europejski, ale zważywszy na to, że region to złożony system obejmujący społeczeństwo, gospodarkę i środowisko, zawarcie w projekcie traktatu konstytucyjnego definicji określającej jasne kryterium takiej jednostki terytorialnej jest podstawą do uniknięcia wszelkich wątpliwości związanych z jego określeniem, a także podstawą działań służących wzmocnieniu wspólnoty europejskiej – jej spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej.

W projekcie traktatu konstytucji europejskiej w zakresie polityki regionalnej istotnym krokiem naprzód jest poszerzenie, a zarazem doprecyzowanie zasady subsydiarności poprzez uwzględnienie i wskazanie w dotychczasowym podziale wykonywanych kompetencji między Wspólnotą a państwami członkowskimi działań tych drugich na płaszczyźnie regionalnej i lokalnej. Taki zapis pozwala domniemywać, że zasada ta odnosi się do niższych poziomów organizacji terytorialnej. W dotychczasowym zapisie w traktacie ustanawiającym Wspólnoty Europejskie nie było wzmianki na ten temat, co niektórzy poczytywali za troskę o ochronę prerogatyw państwa przed zakusami przejmowania kompetencji przez instytucje wspólnotowe. Ponadto zapis ten gwarantuje bezpośredniość zasady subsydiarności wobec polityki regionalnej. Daje swoistą gwarancję, że wszelkie działania oraz problemy powinny być rozwiązywane, załatwiane na tym szczeblu, na którym jest najwięcej informacji służących ich rozwiązaniu, a temu właśnie powinna przeciwieć służać omawiana zasada.

Z punktu widzenia ważności polityki regionalnej, jej zadań oraz roli w Unii Europejskiej, a także groźby uniknięcia jej drugorzędnej roli, a nawet zaprzestania jej realizacji, słuszną ideą, jednak niezrealizowaną, byłoby umieszczenie w projekcie traktatu konstytucyjnego zasad organizacyjnych polityki regionalnej. Zasady ze swej istoty określają normy prawne, z których wynikają inne normy, określają cechy danej instytucji, wyrażają podstawowe wartości oraz za takie są uważane w orzecznictwie i doktrynie. Niwelowanie różnic między poszczególnymi regionami, wynikających chociażby z zaszłości historycznych lub postępujących procesów gospodarczych, jest konieczne, aby nie następowało zahamowanie procesów integracyjnych. Duże różnice regionalne mogą stanowić poważną barierę dla tych procesów. Zawarcie zasad organizacyjnych polityki regionalnej w tym projekcie niewątpliwie byłoby krokiem milowym w umacnianiu i realizacji celów, dla jakich została powołana Unia Europejska, a jednocześnie sprzyjałoby procesowi integracji, ponieważ nie można osiągać żadnych celów, jeśli nie zbuduje się odpowiednich i pewnych reguł postępowania. Ponadto, polityka regionalna jako instrument osiągania spójności gospodarczej i społecznej oparty na zasadach zawartych w traktacie konstytucyjnym pozostawałaby jednym z głównych priorytetów Unii Europejskiej. Byłoby to uwieńczeniem pewnego etapu ewolucji w ich rozwoju i dotychczasowym funkcjonowaniu.

Istotną kwestią, która powinna zostać poruszona przy okazji debaty, a także prac nad projektem traktatu konstytucyjnego, jest sprawa Komitetu Regionów, jego roli, uprawnień oraz pozycji w strukturze europejskiej. Rolą Komitetu Regionów jest przedstawianie stanowisk władz lokalnych i regionalnych wobec legislacji UE. Komitet wykonuje to zadanie, wydając opinie o propozycjach Komisji. Jeżeli na pozycję Komitetu Regionów spojrzymy przez pryzmat celów Unii: działania na rzecz stałego rozwoju Europy, którego podstawą jest zrównoważony wzrost gospodarczy, konkurencyjna społeczna gospodarka rynkowa zmierzająca do pełnego zatrudnienia

i postępu społecznego, wspieranie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej – nie powinna ograniczać się tylko do roli opiniotwórczej, jaką pełni obecnie. Efektywność polityki regionalnej jest skoncentrowana na interesach regionu. Polityka, która przez stworzenie warunków wzrostu konkurencyjności regionów prowadzi do zwiększenia potencjału lokalnego, usuwa niesprawności działania poszczególnych rynków przez odblokowanie możliwości rozwoju, nie może być pozbawiona organu, który miałby wpływ na kształtowanie oraz prowadzenie w tym zakresie działań polityki regionalnej, nie może też pozostawać obojętna na obywateli, których głos w tej sprawie jest istotny, ponieważ to wspólnota jest wyrazem woli obywateli. Powinien to być organ wspólnotowy, który miałby taki sam status, jaki mają samorządy terytorialne w krajach członkowskich, wyposażony we właściwe kompetencje, mający wpływ na europejskie prawodawstwo oraz nadający impuls polityce europejskiej w dziedzinie problemów regionalnych. Byłby mocnym reprezentantem społeczności terytorialnych. Przez stworzenie takiej struktury można zapewnić obywatelowi jak największy wpływ na działania wspólnoty oraz zwiększyć udział samorządów terytorialnych w europejskiej polityce regionalnej. Przyznanie właściwych kompetencji pozwoliłoby Komitetowi Regionów stać się organem nadającym impuls polityce regionalnej, ponieważ wszelkie działania powinny mieć źródło na najniższych szczeblach wspólnoty, a nie odwrotnie. Z pragmatycznego punktu widzenia Komitet Regionów powinien zostać obdarzony większym prestiżem i kompetencjami; powinien zostać podniesiony do rangi instytucji Unii Europejskiej nawet kosztem Rady Europejskiej, gdyż ta ostatnia w obecnym kształcie jest tylko źródłem biurokracji wspólnoty, nie wykonuje zadań adekwatnych do prestiżu we wspólnocie. I jeśli już miałyby pozostać, to – podobnie jak obecnie Komitet Regionów – powinna otrzymać kompetencje organu opiniotwórczego.

Reasumując, projekt traktatu konstytucyjnego zawiera podstawy funkcjonowania polityki regionalnej, ale wiele kwestii wymaga gruntownych zmian. Przy okazji prac nad projektem traktatu konstytucyjnego można było je uwzględnić, dając wyraz celom, w jakim zmierza polityka regionalna, a przez właściwe jej działanie – Unia Europejska. Zapisy w projekcie traktatu konstytucyjnego powinny wyraźnie wskazywać, że polityka ta jest wiarygodna, co gwarantuje środki do jej realizacji. Jednakże najwłaściwszym miernikiem funkcjonowania polityki są jej wyraźne efekty odczuwalne przez społeczeństwo, spełnienie oczekiwań najuboższych regionów oraz stworzenie im szansy rozwoju.

## Regional Policy in Debate of the European Constitution

The aim of the compilation is to present some of the most important aspects of regional policy by using a short summary showing its tasks and instruments, changes in evolution, problems and remarks in the light of debate on the project of Treaty establishing the European Constitution.

The composition consists of seven units where the author presents legal rules and the field of regional policy supported by Treaty establishing the European Community. In the next chapters the changes of regional policy are elaborated, its general aim initiated by Treaty of Rome resolutions and successive development since 1957 until nowadays. It is done by creation of European Investment Bank, Directorate General for Regional Policy, provision of financial supplies, etc. The next units present the aims of regional policy realized on the basis of regional

policy between 2000 and 2006, the importance of Community initiations and the means of financial grants by structural funds. The next necessary aspect of regional policy discussed in this composition are its principles which are the basis of community regional policy. They are also used in tests of Commission of the European Communities while coordination and regional policy financial support by the Member States. The chapter about the debate on regional policy in constitution, which was in the center of interest during The European Convention held on 25 June 2002 and 6, 7 February 2003 concerning works of Local and Regional Authorities, is one of the most elaborated. The unit shows, talked over in discussion, problems of future regional policy and the opinions of the debate members who were the observers of Committee of the Regions. The discussion considered the future of Committee of the Regions its relation between other community institutions and development in its field. In this chapter the author relates to the principle of subsidiarity using the opinions of debate members in this field and presents the importance of local as well as regional meaning in Europe. He also points the need to include Local and Regional Authorities in the process of making decisions in EU. In the point about debate on constitutional treaty the right of Committee of the Regions to actions to European Court of Justice in matters considered principle of subsidiarity was noticed by the members. The author also presents the project of constitutional treaty on the basis of legal rules considered regional policy, included in the third section of treaty entitled "Economic, Social and Territorial Cohesion".

The last unit presents author's conclusions and remarks created while writing this composition. The most important conclusions are those about lack of determined positions as well as precise and interchangeable notes in the project of constitutional treaty which allows the right intentions of Union considered regional policy. Moreover, the absence of definition of region and the lack of regional policy organization principles were noticed.

In the last part the issues of Committee of the Regions, its role and changes in the own power of decisions in regional policy are talked over, due to the fact that this institution is the closest to the citizen, being a strong representative of local societies, ensuring the citizen the most important influence on community actions and what's more, increasing the participation of local self-government in European regional policy.



**Kazimierz Winnicki**

Katedra Ekonomii, Politechnika Rzeszowska

**Andrzej Jurek**

Akademia Rolnicza w Szczecinie

**Marek Landowski**

Akademia Morska w Szczecinie

## Zastosowanie metody analizy hierarchicznej problemu

### Wstęp

Metoda analizy hierarchicznej problemu (*the Analytic Hierarchy Process*, AHP) jest metodą wielokryterialnych analiz decyzyjnych, która ma zastosowanie do rozwiązywania problemów decyzyjnych, zawierających więcej niż jedno kryterium decyzyjne [18]. Łączy ona w sobie pewne koncepcje z dziedziny matematyki i psychologii; umożliwia uporządkowanie problemu decyzyjnego poprzez jego przedstawienie w formie struktury hierarchicznej oraz przyporządkowanie poszczególnych kryteriów określonych wag [13].

Metoda AHP została opracowana przez Thomasa L. Saaty'ego i po raz pierwszy przedstawiona w pracy *A scaling method for prioritizing in hierarchical structures*, opublikowanej w 1977 r. w „Journal of Mathematical Psychology” [14]. W 1980 r. Saaty zaproponował wykorzystanie tej metody w wielu dziedzinach w celu ułatwienia optymalnych wyborów, wówczas gdy decydent ma do dyspozycji większą liczbę kryteriów oceny różnych wariantów decyzyjnych [15]. Metoda daje możliwość redukcji złożonych wyborów do serii prostych porównań czynników lub wariantów parami. Porównanie parami pozwala na określenie liczbowej miary ważności (hierarchii) badanych czynników lub wariantów.

### Istota i charakterystyka metody AHP

Metoda AHP składa się z dwóch etapów:

1. tworzenie struktury hierarchicznej,
2. dokonanie ocen w ramach struktury hierarchicznej.

Poniżej opis metody analizy hierarchicznej problemu [12].

#### Etap I. Tworzenie struktury hierarchicznej

Celem pierwszego etapu metody AHP jest strukturyzacja problemu i przedstawienie go w postaci struktury hierarchicznej. Zamierzamy, wychodząc od ogólnego przedstawienia problemu, stopniowo dokonać jego uszczegółowienia, rozkładając na mniejsze i prostsze części składowe stanowiące elementy oceny problemu.

Strukturę hierarchiczną można przedstawić w postaci powszechnie stosowanego drzewa (ryc. 1). Za pomocą drzewa można przedstawić dowolne zagadnienie o bardzo złożonej strukturze [7]. Po lewej stronie drzewa znajduje się element o najmniejszej szczegółowości (cel główny). Poruszając się w prawo przechodzimy do elementów o coraz większej szczegółowości (cele pomocnicze, charakterystyki). Wszystkie elementy drzewa stanowią trzy podstawowe składowe analizowanego problemu.



Pierwszym elementem tworzenia struktury hierarchicznej jest określenie celu głównego, który w konstruowanym drzewie jest elementem o największym poziomie ogólności. Cel główny określany jest jako stan, który zamierzamy osiągnąć przez rozwiązanie danego zagadnienia; jest to warunek zawierający istotę problemu.

Cele pomocnicze są to cele wyróżnione w analizowanym problemie i przyczyniające się do realizacji celu głównego. Cele pomocnicze są równorzędne, żaden z nich nie musi dominować nad pozostałymi. Są one bezpośrednio podporządkowane celowi głównemu.

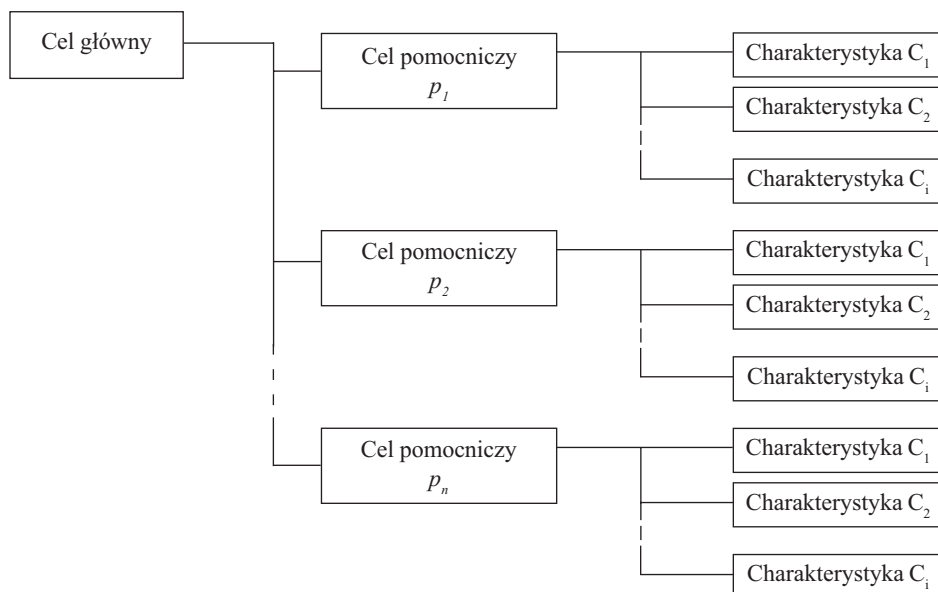
Ostatni poziom struktury hierarchicznej tworzą charakterystyki (kryteria). Charakterystyka to aspekt problemu istotny z punktu widzenia realizacji postawionego celu. Określenie „charakterystyka” ma znaczenie uniwersalne; trzeba je rozumieć jako pojęcie identyfikujące analizowany problem. Charakterystyki można przedstawić jako kryteria, którymi posługujemy się przy podejmowaniu decyzji. Mogą one mieć charakter zagregowany, czyli można je podzielić na podcharakterystyki umożliwiające bardziej szczegółowe określenie danego aspektu problemu. Wybór charakterystyk jest bardzo ważnym elementem całej metody, ponieważ od trafności wybranych cech zależy poprawność podjętych decyzji [2].

Skutkiem analizy problemu jest:

- zdefiniowanie celu głównego;
- określenie liczby celów pomocniczych  $p$ ;
- określenie charakterystyk  $n(p)$ .

Etap pierwszy ma charakter analityczny; od jakości analizy oraz poziomu jej dokładności zależy wynik końcowy. Ważne jest, aby osoba (lub zespół osób) dokonująca dekompozycji problemu miała merytoryczną wiedzę na temat analizowanego zagadnienia. Pominięcie na tym etapie jakiegoś aspektu problemu może spowodować, że rozwiązanie końcowe nie będzie w pełni obrazować prawdziwego stanu problemu.

Ryc. 1. Drzewo struktury hierarchicznej problemu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Rogowski, *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 153.

## Etap II. Ocena charakterystyk i obiektów w strukturze hierarchicznej

Etap ten polega na przypisaniu wag charakterystynom określonym w poprzednim etapie oraz na dokonaniu oceny obiektów. Wagi charakterystyk wskazują na wpływ poszczególnych charakterystyk na realizację celu głównego. Określenie ważności kryteriów odbywa się poprzez porównanie ich parami. Ocena jest atrybutem ważności danej charakterystyki  $X$  w realizacji celu bezpośrednio nadrzędnego w porównaniu z charakterystyką  $Y$ . Ocenę tę formułuje się zgodnie z dziewięciostopniową skalą wprowadzoną przez Saaty'ego (tab. 1).

Tab. 1. Skala preferencji między porównywanymi elementami według Saaty'ego

Przewaga ważności elementów decyzyjnych	Opisowe wyrażenie ważności elementów decyzyjnych	Przyporządkowane wartości
Równoważność	$X$ ma takie samo znaczenie jak $Y$ (oba elementy przyczyniają się w równym stopniu do osiągnięcia celu)	1
Słaba lub umiarkowana	$X$ ma trochę większe znaczenie niż $Y$ (nieprzekonujące znaczenie lub słaba preferencja jednego elementu nad drugim)	3
Istotna, zasadnicza, mocna	$X$ ma wyraźnie większe znaczenie niż $Y$ (zasadnicze lub mocne znaczenie lub mocna preferencja jednego elementu nad innym)	5
Zdecydowana lub bardzo mocna	$X$ ma bezwzględnie większe znaczenie niż $Y$ (zdecydowane znaczenie lub bardzo mocna preferencja jednego elementu nad innym)	7
Absolutna	$X$ ma absolutnie większe znaczenie niż $Y$ (absolutne znaczenie lub absolutna preferencja jednego elementu nad innym)	9

Wynik porównania ważności dwóch charakterystyk (elementów decyzyjnych) jest wyrażony w języku opisowym, któremu przyporządkowano wartości liczbowe. Wartości pośrednie 2, 4, 6 i 8 przyporządkowuje się w przypadku trudności w klasyfikacji wyniku i gdy uważamy, że leży on pomiędzy wyszczególnionymi w klasyfikacji cechami [4, 5].

Bardzo istotne w metodzie AHP jest założenie przechodniości ocen. Jeżeli w wyniku porównania charakterystyki  $X$  z charakterystyką  $Y$  otrzymujemy wartość  $a$ , to należy przyjąć, że wynikiem porównania charakterystyki  $Y$  z  $X$  jest wartość  $\frac{1}{a}$  [13].

- Krok 1. Dla każdej charakterystyki  $C_i$  przy  $i = 1, 2, \dots, n$  należy wskazać charakterystyki  $C_j$  dla  $j = 1, 2, \dots, n$ , od której charakterystyka  $C_i$  jest ważniejsza oraz przyporządkować im liczby  $a_{ij}$ , określające za pomocą liczby siłę ważności. Wyniki przedstawia się w macierzy porównań  $A$ .
- Krok 2. Uzupełnienie macierzy  $A$  zgodnie z zasadami:
  - gdy  $i = j$ , przyjmujemy  $a_{ij} = 1$ ,
  - gdy  $a_{ij} = a$ , to  $a_{ji} = \frac{1}{a}$ ,
  - gdy brak jest oceny, przyjmujemy  $a_{ij} = a_{ji} = 1$ .

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

- Krok 3. Normalizacja wyników w macierzy porównań  $A$  według formuły:

$$\bar{a}_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, \text{ gdzie } j = 1, 2, \dots, n.$$

- Krok 4. Sumowanie w wierszach wyników normalizacji:

$$b_i = \sum_{j=1}^n \bar{a}_{ij}, \text{ gdzie } i = 1, 2, \dots, n.$$

- Krok 5. Obliczenie indywidualnych ocen charakterystyk ze względu na rozpatrywany bezpośrednio cel nadrzędny według formuły:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{j=1}^n b_j}, \text{ gdzie } i = 1, 2, \dots, n.$$

W analizie hierarchicznej problemu AHP opisanej przez Saaty'ego zamiast przedstawionych wyżej kroków 3–5 wykonuje się odpowiednie przekształcenie wektorów własnych macierzy porównań  $A$  [15]. Wyznacza się *współczynnik konsekwencji C.R. (consistency ratio)*. Przykłady wyliczenia ocen charakterystyk metodą wektorów własnych macierzy można znaleźć m.in. w pracach [4, 17].

Współczynnik konsekwencji  $C.R.$  określa, w jakim stopniu wzajemne porównania są konsekwentne. Jeżeli wynikiem porównania charakterystyki  $X$  z charakterystyką  $Y$  jest  $a$ , a wynikiem porównania charakterystyki  $Y$  z charakterystyką  $Z$  jest  $b$ , to wynikiem porównania charakterystyki  $Z$  z charakterystyką  $X$  powinno być  $a \cdot b$ . Ponieważ w czasie dokonywania wzajemnych porównań charakterystyk w kroku 1 oraz uzupełniania w kroku 2 nie jest wymagana od badacza konsekwencja sądów, współczynnik  $C.R.$  umożliwia dokonanie oceny konsekwencji porównań na tym etapie analizy.

Współczynnik konsekwencji  $C.R.$  wyliczamy, korzystając z *indeksu konsekwencji C.R. (consistency index)*, który według Saaty'ego został zdefiniowany następująco [8]:

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

gdzie:  $\lambda_{\max}$  – maksymalna lub główna wartość własna macierzy porównań rzędu  $n$ ,  
 $n$  – liczba porównywanych charakterystyk.

Współczynnik konsekwencji  $C.R.$  wyliczamy jako procentowy iloraz indeksu konsekwencji  $C.I.$  oraz losowego indeksu  $R.I.$ , co przedstawia poniższa relacja:

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \cdot 100\%$$

Indeks losowy  $R.I.$  jest średnim  $C.I.$  dla dużej liczby losowo wygenerowanych porównań z macierzy o wymiarach  $n \times n$ , a jego wartości są wielkościami stabilizowanymi (tab. 2).

Tab. 2. Wartości indeksu losowego  $R.I.$  według Saaty'ego

Rząd macierzy	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rozmiar próby	100	100	100	100	100	100	100	100	100	500	500	500	500	500
$R.I.$	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.J. Dodd, H.A. Donegan, T.B.M. McMaster, *Theory and methodology – inverse inconsistency in analytic hierarchies*, „European Journal of Operational Research 1995”, No 80, s. 86–93.

Jeśli wartość współczynnika konsekwencji  $C.R.$  jest mniejsza lub równa 10%, przyjmuje się, że współczynnik ten jest akceptowany, porównania charakterystyk są konsekwentne. W przeciwnym przypadku ( $C.R. > 10\%$ ) przyjmujemy, że występują znaczące niekonsekwencje porównań; należy wówczas cofnąć się do kroku 1 i ponownie dokonać porównań tych charakterystyk, które w największym stopniu przyczyniły się do powstania niekonsekwencji.

W przypadku pełnej konsekwencji sądów dokonanych parami porównań otrzymujemy:

$$\lambda_{\max} = n, C.I. = 0 \text{ oraz } C.R. = 0.$$

Współczynnik konsekwencji  $C.R.$  w literaturze jest również nazywany *indeksem zgodności* lub wskaźnikiem niezgodności [2, 7, 19].

- Krok 6. Przyporządkowanie każdemu analizowanemu obiektowi oceny punktowej ze względu na każdą charakterystykę (zakładamy, że dysponujemy skalą punktową, w której dokonujemy oceny, np. od 1 do 5). Oceny  $o_{ij}$  obiektu  $i$  ze względu na charakterystykę  $j$  zapisujemy w postaci macierzy  $O$  o wymiarach  $k \times n$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$  – numer obiektu,  $j = 1, 2, \dots, n$  – numer charakterystyki. Wartości  $o_{ij}$  zawierają się w przedziale przyjętym do oceny punktowej.
- Krok 7. Ocena obiektu ze względu na wszystkie charakterystyki, która uwzględnia stopień udziału każdej charakterystyki w realizacji celu głównego. Ocenę ostateczną dla każdego ocenianego obiektu otrzymujemy z formuły:

$$S_i = \sum_{j=1}^n o_{ij} \cdot v_j, \text{ gdzie } i = 1, 2, \dots, k.$$

- Krok 8. Klasyfikacja obiektów według rosnącej wartości ocen  $S_i$ , gdzie  $i = 1, 2, \dots, k$ , tzn. spośród  $i$  obiektów wybieramy ten, który ma największą wartość oceny  $S_i$  itd.

### Obszary stosowania metody AHP

Obszar zastosowania metody hierarchicznej analizy problemu AHP nie ogranicza się do analizy oceny wybranych obiektów badawczych. W procesie zarządzania przedsiębiorstwem jednym z ważniejszych elementów decydujących o sukcesie rynkowym jest jakość decyzji podejmowanych przez kierownictwo firmy. Rozwój konkurencji na rynku oraz postęp technologiczny wraz z towarzyszącym mu wzrostem liczby dostępnych informacji sprawiają, że proces zarządzania przedsiębiorstwem jest coraz bardziej złożony. Zdecydowana większość problemów decyzyjnych, które kierownictwo przedsiębiorstwa zmuszone jest rozwiązać w procesie zarządzania, ma charakter wielokryterialny. Dodatkowym elementem utrudniającym proces podejmowania właściwych decyzji gospodarczych jest konieczność dokonywania oceny czynników jakościowych trudnych do zmierzenia w kategoriach ekonomicznych. W takich sytuacjach metoda analizy hierarchicznej problemu jest bardzo cennym narzędziem badawczym, które pomaga usprawnić i zobiektywizować trudny proces decyzyjny.

Problematyka analizy i oceny przedsiębiorstw jest obszarem, w którym niezwykle istotne jest oparcie się na racjonalnych i obiektywnych kryteriach wyboru. Oprócz elementów ilościowych, dających się wyrazić mierzalnymi wielkościami ekonomicznymi, bardzo ważną rolę odgrywają kryteria jakościowe (np. jakość produktu, zarządzanie przedsiębiorstwem). Wykorzystywana w metodzie AHP skala ocen Saaty'ego jest szczególnie przydatna do oceny tego typu (rozmyte – *fuzzy*, miękkie, nieostre) kryteriów. Umożliwia ona przypisanie dokonanych przez ekspertów ocenom znaczenia kryteriów konkretnych wielkości liczbowych będących wagami poszczególnych kryteriów. Przykłady wykorzystania metody AHP w przypadku rozmytych kryteriów oceny można znaleźć m.in. w pracach [8].

Zaletą przedstawionej metody hierarchicznej jest prostota obliczeń. Do przeprowadzenia obliczeń matematycznych wystarczy dowolny arkusz kalkulacyjny. Wykorzystując np. MS Excel, można łatwo utworzyć aplikację, która umożliwi analitykowi praktyczne wykorzystanie metody do usprawnienia procesu podejmowania decyzji wówczas, gdy o jej podjęciu decyduje kilka kryteriów.

Należy pamiętać, że w przypadku wykorzystywania wiedzy kilku ekspertów niezbędne jest uwzględnienie w metodzie AHP procedury syntezy ich opinii. Problem syntezy opinii wielu ekspertów można rozwiązać na kilka sposobów. Jeden z nich zakłada, że ocena grupowa charakterystyk jest dokonywana każdorazowo w ramach każdej grupy charakterystyk rozpatrywanych ze względu na pewną charakterystykę nadrzędną. Procedura takiej syntezy składa się z dwóch kroków.

**Krok 1.** Tworzymy macierz ocen indywidualnych dla charakterystyk z danej grupy:

$$B = \begin{matrix} & O_1 & \dots & O_k \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ \vdots \\ C_n \end{matrix} & \begin{matrix} v(1)_1 & \dots & v(k)_1 \\ v(1)_2 & \dots & v(k)_2 \\ \vdots & & \vdots \\ v(1)_n & \dots & v(k)_n \end{matrix} \end{matrix}$$

Zakładamy, że:

- wykorzystujemy informację od  $k$  ekspertów  $O_1, \dots, O_k$ ,
- zidentyfikowane zostało  $n$  charakterystyk  $C_1, \dots, C_n$ .

**Krok 2.** Dokonujemy oceny grupowej dla poszczególnych  $n$  charakterystyk według wzoru:

$$w_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k v(j)_i, \text{ gdzie } i = 1, \dots, n.$$

Syntetyczna ocena grupowa wartości charakterystyk jest ustalana jako średnia arytmetyczna indywidualnych ocen dokonywanych przez poszczególnych ekspertów. Wadą takiego podejścia jest wartość otrzymywana wówczas, gdy oceny poszczególnych ekspertów istotnie różnią się między sobą. W takiej sytuacji przyjęcie jako oceny grupowej średniej arytmetycznej z ocen indywidualnych, bez analizy przyczyny rozbieżności wyników, może być błędem. Należy bardzo dokładnie dobierać ekspertów do analizy lub odrzucać wyniki analiz ekspertów znacznie różniące się od pozostałych.

Procedura ocen według metody hierarchicznej analizy problemu zdobywa obecnie coraz większą popularność. Jest stosowana w różnych dziedzinach, np. w telekomunikacji, energetyce, edukacji – do rozwiązywania problemów decyzyjnych, w których występuje więcej niż jedno kryterium. Problemy decyzyjne są elementem procesu zarządzania i z reguły mają charakter wielokryterialny. Wprowadzenie metody hierarchicznej analizy problemu w struktury wspomagające system zarządzania może znacznie usprawnić i zobiektywizować złożony proces decyzyjny.

W literaturze przedmiotu można znaleźć także inne przykłady zastosowań metody AHP. Na przykład w bankowości wykorzystuje się ją m.in. do analizy i oceny oddziałów banku [11]. Duże korzyści daje jej zastosowanie do oceny dystrybucji usług bankowych, w planowaniu strategicznym w banku czy w planowaniu lokalizacji placówek bankowych [17]. Coraz częściej stosuje się ją w ekonomii, np. w celu obniżenia kosztów transportu, wyboru odpowiedniego kontrahenta – dostawcy wyrobów, właściwej lokalizacji obiektów handlowych [3, 4, 18].

Ze względu na prostotę, elastyczność w przystosowaniu i wysoką efektywność w analizowaniu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych, metoda Saaty'ego może być bardzo przydatna w określeniu priorytetów w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej [1]. Przedstawione w pracy [1] badania empiryczne z 2002 r. na poziomie gminy pozwoliły nie tylko na ilościowe określenie priorytetów w zarządzaniu gminą, ale również na wybór najlepszego modelu zarządzania, który prowadziłby do wzrostu poziomu życia mieszkańców gminy.

Metody wielokryterialnych analiz decyzyjnych mogą być także wykorzystywane w rolnictwie. Zwłaszcza w literaturze zachodniej można znaleźć wiele przykładów ich zastosowania. W [5] przedstawiono wykorzystanie metody AHP w turystyce, do oceny walorów naturalnych parków narodowych i lokalnych w Australii. Wskazano tam możliwość opisu przyrodniczych, geograficznych, historycznych, kulturowych i ekonomicznych aspektów atrakcyjności kompleksu naturalnego z wykorzystaniem analizy hierarchicznej. Rezultaty badań świadczą, że na przynależność i pozycję w klasyfikacji poszczególnych parków mają wpływ przede wszystkim bogactwo naturalne i kulturowe (60,76%), dostępność komunikacyjna (18,49%) oraz udogodnienia edukacyjne, rekreacyjne i infrastrukturalne (9,56%).

K. Hayashi wskazuje [9] możliwość stosowania wielokryterialnej analizy decyzyjnej w rolnictwie ze względu na złożoność i rozbieżność celów producentów rolnych. Zwraca on uwagę na znaczne zwiększenie się roli metod wielokryterialnych, gdyż możliwość przyporządkowania wag poszczególnym kryteriom oceny umożliwia opis specyfiki produkcji rolniczej. Problem ten K. Hayashi



istotnie rozwinął w pracy *Multicriteria analysis for agricultural resource management: A critical survey and furniture perspectives* [10], w której zamieścił szczegółowy przegląd metod wielokryterialnych i ich zastosowań praktycznych w rolnictwie. Na uwagę zasługuje zestawienie badań różnych autorów ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów i czynników oceny przedsiębiorstw rolniczych. Hayashi wskazuje jednak na znaczne zróżnicowanie celów, do których dążą poszczególni badacze. Większość autorów uważa, że głównym kryterium oceny rentowności produkcji rolniczej powinna być maksymalizacja zysku netto, co jednak kłóci się z poglądami, w których podkreśla się dbałość o środowisko przyrodnicze. Dlatego możliwość „ważenia” celów, która jest możliwa przy wykorzystaniu metod hierarchicznych, daje szansę na uwzględnienie wszystkich istotnych aspektów oceny.

W ostatnich latach również w literaturze polskiej zaczęły pojawiać się przykłady wykorzystania metody hierarchicznej analizy problemu w rolnictwie. W. Adamus i K. Szara, w pracy [2], po raz pierwszy metodę AHP zastosowali do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw rolniczych. Przedsiębiorstwo rolnicze potraktowali jako złożony system organizacyjno-produkcyjny, który realizuje swoje cele w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Dlatego zastosowanie procedur metody AHP ułatwia ocenę alternatywnych decyzji, zarówno mierzalnych (cele finansowe), jak i niemierzalnych (jakościowe).

W literaturze można również znaleźć przykłady wykorzystania metody Saaty’ego do wyboru scenariuszy rozwoju obszarów wiejskich. Przystawione w pracy [19] badania empiryczne pozwoliły na określenie stopnia intensywności działań gospodarczych, które należałoby podejmować w celu wsparcia rozwoju obszarów wiejskich w każdym subregionie Wielkopolski. Zaproponowana procedura analizy doprowadziła do wyboru najlepszego (spośród proponowanych) programu rozwoju, który zakładał powiązanie poszczególnych subregionów wchodzących w skład województwa wielkopolskiego w spójny, wielofunkcyjny region o wysoko konkurencyjnej gospodarce, optymalnie wykorzystujący zasoby ludzkie, przyrodnicze i kulturowe oraz potencjał ekonomiczny. Ze względu na porównywanie stopnia ważności każdej pary przyjętych celów strategicznych rozwoju obszarów wiejskich i każdej pary działań służących temu rozwojowi, wykorzystanie metody AHP ułatwia wybór najwłaściwszego scenariusza. Natomiast w klasycznym podejściu do nakreślenia kierunku rozwoju posługiwano się najczęściej intuicją i osobistymi preferencjami autorów przygotowujących scenariusz.

## Literatura

1. Adamus W., *Określenie priorytetów w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 941, t. I, AE, Wrocław 2002, s. 45–52.
2. Adamus W., Szara K., *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 4–5/2000, s. 20–41.
3. Al-Harbi K.M., *Application of the AHP in project management*, „International Journal of Project Management”, 2001, No. 19, s. 19–27.
4. Chuang P.T., *Combining the Analytic Hierarchy Process and Quality Function Development for a Location Decision from a Requirement Perspective*, „The International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, 2001, No 18, s. 842–849.
5. Deng J., King B., Bauer T., *Evaluation natural attractions for tourism*, „Annals of Tourism Research”, 2002, Vol. 29, No. 2, s. 422–438.
6. Dodd F.J., Donegan H.A., Mc Master T.B.M., *Theory and methodology – inverse inconsistency in analytic hierarchies*, „European Journal of Operational Research”, 1995, No 80, s. 86–93.

7. Domański C., *Wprowadzenie do analitycznego procesu hierarchicznego*, „Taksonomia”, nr 4, Jelenia Góra-Katowice-Kraków-Wrocław 1997, s. 217–226.
8. Gogus O., Boucher T.O., *Strong transitivity, rationality and weak monotonicity in fuzzy pairwise comparisons*, „Fuzzy Sets and Systems”, 1998, No 94, s. 133–144.
9. Hayashi K., *Multicriteria Aid for Agricultural Decisions Using Preference Relations: Methodology and Application*, „Agricultural Systems”, 1998, Vol. 58, No. 4, s. 483–503.
10. Hayashi K., *Multicriteria analysis for agricultural resource management: A critical survey and future perspectives*, „European Journal of Operational Research”, 2000, No 122, s. 486–500.
11. Jurek A., *Wykorzystanie wybranych nieklasycznych metod analizy przedsiębiorstw do oceny sytuacji ekonomicznej oddziałów banku*, „Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis 230, Oeconomica 41”, Wydawnictwo AR, Szczecin 2002, s. 241–250.
12. Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
13. Rogowski G., *Zastosowanie metody hierarchicznej analizy problemu do planowania lokalizacji placówek bankowych*, „Bank i Kredyt”, 1–2/1997, s. 84–91.
14. Saaty T.L., *A scaling method for priorities in hierarchical structures*, „Journal of Mathematical Psychology”, 1977, No 15, s. 234–281.
15. Saaty T.L., *The Analytic Hierarchy Process: Planning. Priority Setting. Resource Allocation*, McGraw-Hill, New York International Book Company, New York 1980.
16. Saaty T.L., *Axiomatic foundation of the Analytic Hierarchy Process*, „Management Science”, 1986, Vol. 32, No 7, s. 841–855.
17. Saaty T.L., Alexander J.M., *Group Decision Making and The AHP* [w:] Golden B.L., Wasil E.A., Harker P.T., *The Analytic Hierarchy Process*, „Applications and Studies”, Springer-Verlag, Wiesbaden 1989.
18. Schniederjans M.J., Garvin T., *Using the Analytic Hierarchy Process and multi-objective programming for selections of cost drivers in activity-based costing*, „European Journal of Operational Research”, 1997, No 100, s. 72–80.
19. Wysocki F., Łuczak A., *Wykorzystanie metod taksonometrycznych i Analitycznego Procesu Hierarchicznego do wyboru scenariuszy rozwoju obszarów wiejskich*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 4–5 (291–292)/2002, s. 3–23.

## Implementation of AHP Method

This article describes AHP (Analytic Hierarchy Process), the method for multi-criterion decision analysis. The text discusses the stages of AHP. Also it presents wide area of a implementation of AHP method for a solutions to a decision-making problems with more than one criterion.

---

# Rola etyki w przedsiębiorczości

## Część 2



## **Praca i przedsiębiorczość w świetle wybranych encyklik Jana Pawła II**

Praca oraz związana z nią ściśle przedsiębiorczość składają się na jeden z najważniejszych tematów katolickiej nauki społecznej. Dlatego zagadnienie pracy często gości na kartach dokumentów zawierających doktrynalną naukę Kościoła. Fenomen ludzkiej pracy to bardzo ważny element życia zarówno jednostki, jak i społeczeństwa, jest więc tematem stale obecnym w pismach Jana Pawła II. Jeszcze jako biskup krakowski, w książce *Osoba i czyn*, problematyce ludzkiego wysiłku poświęcił on sporo miejsca. Zarówno ta publikacja, jak i późniejsze, pochodzące z okresu watykańskiego, centralnym punktem odniesienia czynią, z jednej strony, biblijne wezwanie do przekształcania ziemi, by nad nią zapanować (LE II, 4), z drugiej zaś treść encykliki papieża Leona XIII *Rerum novarum*. Zaczernięty z Księgi Rodzaju (Rdz 1, 28) fragment staje się „źródłem przeświadczenia o tym, że praca stanowi podstawowy wymiar bytowania człowieka na ziemi” (LE II, 4). Problem pracy dotyczy nie tylko egzystencjalnego wymiaru życia jednostkowego. Jak powiada papież, kwestia pracy to nade wszystko klucz do rozwiązania zagadki życia w jego społecznym wymiarze (LE I, 3). Właśnie wspólnotowy wymiar czynu i pracy ludzkiej, ukazany w perspektywie osobowej, jakże bliskiej spojrzeniu Karola Wojtyły, przekłada się bezpośrednio na ukazanie wartości osoby stojącej za nimi jako ich podmiot. „Wartość personalistyczna czynu ludzkiego – czyli wartość osobowa – jest szczególnym i zarazem chyba najbardziej podstawowym wyrazem wartości samej osoby” (OICZ, s. 305).

Punktem wyjścia refleksji filozoficznej zawartej w pracy *Osoba i czyn* (1969) jest teza, że aktywność osoby wyrażająca się w czynie jest momentem szczególnym, wskazuje bowiem na specyfikę ujawnienia się samej osoby (OICZ, s. 301). Kardynał Wojtyła jest zdania, że w samej ludzkiej egzystencji tkwią immanentne przesłanki, pozwalające na ujmowanie człowieka jako byt wspólnotowy. Chodzi bowiem o fakt spełniania czynów, dokonywania określonej pracy przez człowieka wraz z innym człowiekiem. Społeczny charakter bytu ludzkiego zmagającego się z innymi na rzecz dobra wspólnego stale towarzyszy perspektywie interpretacyjnej, najpierw Karola Wojtyły (jest obecny i wyraźnie artykułowany w pracy z 1969 r.), później papieża. Z uwagi na problematykę, której dotyczy to opracowanie, najbardziej cenne są poglądy papieża odnoszące się do istoty ludzkiej pracy i do zachowań przedsiębiorczych, zawarte głównie w trzech encyklikach: *Sollicitudo rei socialis*, *Laborem exercens* – ogłoszonej z okazji 90-lecia encykliki *Rerum novarum* Leona XIII oraz *Centesimus annus* – napisanej 10 lat później, bo w stulecie ogłoszenia *Rerum novarum*<sup>1</sup>. I choć wiadomo, że na temat pracy papież wypowiadał się wielokrotnie,

<sup>1</sup> Podkreślenia wymaga fakt, że jako papież, Jan Paweł II opublikowaniem tej encykliki mieści się w tradycji zapoczątkowanej przez jego poprzedników: Piusa XI (*Quadragesimo anno* 15.05.1931 r.) oraz Jana XXIII (*Mater et Magistra* 15.05.1961 r.), którzy m.in. w swych dokumentach nawiązywali do treści *Rerum novarum* z 15.05.1891 r.

m.in. w homiliach podczas pielgrzymek do ojczyzny, jego zdanie na temat roli pracy w życiu człowieka, wypowiediane *ex cathedra*, będące zatem także wykładnią Kościoła, we wspomnianych encyklikach jest omówione systematycznie i całościowo. Zakres niniejszego opracowania obejmuje wypowiedzi papieża dotyczące pracy, które implikują również zagadnienia przedsiębiorczości jako postawy człowieka wobec świata i jego wyzwań. Kwestią równie doniosłą co aktualną, silnie akcentowaną w nauczaniu Jana Pawła II, a związaną z pracą, jest etyczny wymiar tej ostatniej. Moment aksjologiczny permanentnie przypisany człowiekowi i jego pracy jest tak ważny jak sama aktywność bytu ludzkiego. Można zaryzykować tezę, że nawet ważniejszy, poprzez pracę bowiem człowiek, jako istota moralna i dynamiczna, dokonuje wartościowania. Temu procesowi towarzyszy włączanie wartości w obszar świata pozapodmiotowego. W związku z tym, głównymi tekstami poddanymi analizie w tym opracowaniu wspomniane encykliki – wszystkie one, mniej lub bardziej, odnoszą się do kwestii pracy i wynikających z niej społecznych konsekwencji.

### 1. Rozwój człowieka a postęp

Rozważania o człowieku i jego stosunku do pracy obejmują takie zagadnienia, jak postęp społeczny i techniczny oraz rozwój osoby ludzkiej. Nieustanna ewolucja świata, którą obserwujemy i która staje się udziałem ludzkości, została zapisana na kartach Biblii lub ksiąg objawionych. Wedle niej zarówno postęp ekonomiczny, jak i osobniczy dotyczą człowieka w jego bogactwie nie tylko życia somatycznego, ale nade wszystko wewnętrznego (SRS IV, 29). Jest to moment, w którym Jan Paweł II nawiązuje do słów swego poprzednika Pawła VI, głoszącego, że „Rozwój (...) nie ogranicza się jedynie do postępu gospodarczego. Aby był prawdziwy, powinien on być zupełny, to znaczy winien przyczyniać się do rozwoju każdego człowieka i całego człowieka” (PP I, 14). Polski papież dostrzega potrzebę użytkowania dóbr przez człowieka zastanych, ale i wytworów przemysłu wspieranych postępem technologicznym i myślą naukową. Ta pozornie zwykła sytuacja kryje wiele zagrożeń, coraz to nowsze możliwości użytkowania owoców pracy człowieka mogą bowiem doprowadzić do zgubnych dlań skutków, m.in. do ich nadużycia. Przez swój charakter te zachowania mogą prowadzić wprost do konsumizmu. Innym zagrożeniem jest zjawisko generowania tzw. sztucznych potrzeb, w których zaspokajaniu ludzkość gubi swój osobowy wymiar (SRS IV, 29). W podobnym duchu swe obawy wyrażał Paweł VI, pisząc, że „(...) zdobywanie dóbr ziemskich może prowadzić ludzi do pożądania coraz większych bogactw, do chęci zwiększenia własnej potęgi. Chciwość może opanowywać jednostki, rodziny i narody, nie mniej ubogie, jak i bogate, wiodąc jedne i drugie do materializmu uciskającego ducha” (PP I, 18). Niepokój budzi też niekontrolowany postęp techniczny, szczególnie w dziedzinach, które zagrażają statusowi podmiotowemu człowieka. Postęp ów nie powinien ograniczać się do dysponowania, używania lub posiadania. Człowiek jako byt wartościujący powinien w tych obszarach zaprowadzać porządek, a także przestrzegać właściwej wobec nich miary (SRS IV, 29).

Rozwój i związana z nim postawa przedsiębiorcza człowieka, przybierająca postać ukierunkowanego, celowego i planowego wysiłku, nie może zamykać się w ramach używania, władania oraz gromadzenia dóbr. Sprowadzenie osoby do roli istoty jedynie gromadzącej i posiadającej czy to gotowe i zastane już rzeczy, czy też wytwory przemysłu, a zatem owoce pracy samego człowieka, zafałszowuje rzeczywisty jej obraz, a także jej rolę w świecie bytów przedmiotowych. Zadaniem człowieka jest, aby podporządkował posiadanie, panowanie i używanie swemu szczególnemu statusowi ontologicznemu, jaki ma pośród różnorodności bytowych. U podstaw tego statusu leży prawda o podobieństwie do Stwórcy. Pomaga w tym również transcendentna rzeczywistość istoty człowieka, wskazując mu na horyzoncie jego działań perspektywę wykraczającą poza obszar doczesności (SRS IV, 29). Na transcendencję bytu ludzkiego autor *Veritatis*

*splendor* proponuje spojrzeć z perspektywy transcendentalistów, do których należą: byt, prawda, dobro i piękno. „Widzenie transcendencji człowieka-osoby poprzez stosunek do transcendentalistów nie traci jednakże na znaczeniu, gdy odwołamy się do doświadczenia, szczególnie zaś do doświadczenia moralności. Transcendencja osoby rozumiana w sposób metafizyczny nie jest bowiem czymś tylko abstrakcyjnym. Stwierdzamy doświadczalnie, że duchowe życie człowieka skupia się i pulsuje wokół prawdy, dobra, piękna. Można więc śmiało mówić o pewnym doświadczeniu transcendentalistów, które idzie w parze z doświadczeniem osobowej transcendencji” (OICZ, s. 199).

W duchu tej nauki papież dokonuje krytyki tzw. cywilizacji spożycia, kwalifikowanej jako forma konsumizmu. Wychodzi bowiem od stwierdzenia kryzysu ideologii ekonomicystycznej. „Równocześnie jednak przeżywa kryzys sama koncepcja ekonomiczna czy ekonomicystyczna, związana ze słowem rozwój” (SRS IV, 28). Słowo „rozwój”, pojawiające się dość często w encyklikach papieskich, ma konotacje ekonomiczno-społeczne, zatem jest związane ze specyficzną sytuacją człowieka. Jan Paweł II zauważa różnicę między określeniami „rozwój” i „postęp”, to drugie umieszczając w nurcie koncepcji filozoficznych okresu oświecenia. W ich rozumieniu, postęp miałby odbywać się automatycznie po wytyczonych kierunkach, przy założeniu, że jeśli spełni się określone warunki, ludzkość będzie zmierzać ku doskonałości (SRS IV, 27). Jednak pojęcie rozwoju takich łatwych rozwiązań już nie zakłada. Rozwój, tak jak historia, nie zmierza ku dobru z konieczności, ale stanowi owoc sporu między różnymi, często wykluczającymi się wzajemnie wolnościami (FC).

Upowszechnienie i dostępność dóbr technicznych oraz informatycznych, czyli dóbr jako owoców potencjału intelektualnego ludzkości, dzięki przedsiębiorczości, pracy, wiedzy oraz technice, wbrew założeniom wcale nie uwalnia człowieka od tęsknoty czy poczucia pustki egzystencjalnej. Wynalazki, mające pełnić funkcję zaradcze i uwalniające ludzkość od zniewolenia, są poniekąd nową jego formą, ponieważ technicznemu dziedzictwu ludzkości, jego zasobom oddawanym do dyspozycji człowieka nie towarzyszy świadomość moralna. Gdyby bowiem taka istniała, gdyby u podłoża dóbr ludzkości tkwiła świadomość moralna, wszelkie przedsięwzięcia za swój centralny i główny punkt przyjęłyby rzeczywiste dobro zarówno ludzkości, jak i pojedynczego człowieka. Brak perspektywy etycznej nakierowuje te działania na tory obce, a nawet przeciwne podmiotowemu i osobowemu ujmowaniu człowieka. W konsekwencji wyłania się stan, w którym nadprodukcja dóbr, mająca wyzwolić człowieka, objawia się jako jeszcze większe jego zniewolenie (SRS, IV, 28). Nakreślona sytuacja staje się przyczynkiem do dostrzeżenia kolejnych nieprawidłowości w dziedzinnie życia społecznego: obok wyraźnej biedy, spowolnienia czy wręcz zacofania technicznego niektórych populacji, obserwujemy marnotrawienie dóbr, które – odpowiednio dystrybuowane – mogłyby wpływać dodatnio na podniesienie ich poziomu i warunków życia. Papież w tym drugim przypadku mówi o „nadrozwaju”. W jego odczuciu jest to zjawisko tak samo groźne, jak niedorozwój – „obok nędzy niedorozwoju, której nie można tolerować, stoimy w obliczu pewnego nadrozwoju, który także jest niedopuszczalny, bowiem tak samo jak niedorozwój sprzeciwia się on dobru i prawdziwemu szczęściu” (SRS IV, 28). Zwiększona ponad miarę produkcja dóbr łączy się najczęściej z ich nieproporcjonalną rozporządzalnością. Ta z kolei implikuje niesprawiedliwą społecznie dystrybucję dóbr, ograniczając często jej kierunek do jednej, bo uprzywilejowanej w sensie materialnym warstwy społecznej. Nadprodukcja powoduje zmiany mentalne wśród ludzi, często przekształcając ich w niewolników posiadania coraz to wymyślniejszych i nowszych dóbr techniki wraz ze sprzyjającym tym zabiegom poczuciem szybkiego zadowolenia. Ludzie, niekiedy nie widząc innego celu swej pracy i życia, oprócz gromadzenia, mnożenia dóbr oraz tezauryzacji środków, popadają w nawyk permanentnej zastępowalności jednych rzeczy drugimi, chociaż często nowocześniejszymi czy doskonalszymi



to – paradoksalnie – niekiedy zupełnie nieprzydatnymi. Procesy te intensyfikują się proporcjonalnie do poczucia braku potrzeby dzielenia się z drugim, często potrzebującym pomocy zamożniejszych: „(...) człowiek nie powinien rzeczy zewnętrznych uważać za własne, lecz za wspólne, mianowicie ażeby łatwiej z nich udzielał innym będącym w potrzebie” (RN II, 1). Nie oznacza to wcale, że papieskie nauczanie zmierza ku akceptacji uspołecznienia dóbr. Tę kwestię uwyraźnił już Leon XIII, pisząc: „Posiadanie bogactw prywatnych jest prawem człowieka” (RN II, 1) oraz uzupełniając swe stanowisko komentarzem, że czym innym jest posiadanie bogactwa, co można wyprowadzić z tzw. prawa natury, a czym innym słuszne jego używanie. Jan Paweł II przy omawianiu tego problemu dzieli się spostrzeżeniem o braku poczucia humanistycznie pogłębionej refleksji przy wymianie jednych rzeczy na drugie. Przedmioty bowiem, kiedy przestają być potrzebne, przekształcają się w odpady, a mogłyby służyć drugiemu człowiekowi, pozbawionemu często możliwości z ich korzystania. Papież podkreśla, że konsumizm „(...) niesie z sobą tyle odpadków i rzeczy do wyrzucenia. Posiadany przedmiot, zastąpiony innym, doskonalszym, zostaje odrzucany bez uświadomienia sobie jego ewentualnej trwałej wartości dla nas lub dla kogoś uboższego” (SRS IV, 28). Konstatacje idą więc w kierunku prawdy, że im więcej człowiek posiada, tym bardziej i więcej pożąda. Jest to skutek zachowań przedsiębiorczych człowieka i jego pracy, którym brakuje osadzenia w wartościach. Niewidoczna staje się perspektywa moralna, a także osobowy i podmiotowy charakter ludzkiego wysiłku. W poczuciu coraz większego opanowywania przez świat rzeczy, człowiek zatracza swoje głębsze pragnienia, a nawet je w sobie zagłusza (SRS IV, 28).

## 2. Podmiotowość człowieka, jego własność a proces pracy

Nauka Jana Pawła II, dotycząca kwestii pracy, za centralny punkt przyjmuje osobę ludzką. Personalistyczny wymiar pracy w kontekście encykliki *Laborem exercens* wskazuje po pierwsze, że to osoba jest podmiotem pracy, po drugie, że praca jest formą działalności ludzkiej, w której osoba się realizuje. W wysiłku człowieka objawia się bowiem jego osobowość i w nim się ona krystalizuje oraz dopełnia (KNS, s. 376). Powiadając, że praca to nade wszystko dobro, w którym partycypuje człowiek, papież podkreśla jej charakter sprawczy, umożliwiający ludzkości zapanowanie nad światem przyrody. W tym akcie wykonawstwa, będącym konsekwencją nakazu biblijnego, wzywającego człowieka do panowania nad przyrodą, człowiek nie tylko siebie urzeczywistnia, ale nabiera samoświadomości własnej doniosłości ontologicznej. „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także poniekąd bardziej staje się człowiekiem” (LE I, 9). Konstatacje autora encykliki idą w kierunku unaocznienia konsekwencji takiego stanu rzeczy; chodzi mianowicie o problem obowiązku pracy oraz jej organizacji, o sposób jej wykonywania. Tak rozumiana praca, jako dobro ludzkie i społeczne, wskazuje na zagadnienia z punktu widzenia istoty pracy – peryferyjne: obowiązek pracodawcy wobec pracownika i odwrotnie, przysługujące człowiekowi prawo z tytułu wykonywania pracy itd., to wymienione kwestie również mieszczą się w orbicie zainteresowań papieża.

Warto podkreślić, że koncepcja Jana Pawła II – osoby ludzkiej jako podmiotu pracy – różni się zasadniczo od koncepcji wysuwanych przez teorie marksistowskie. Chociaż, jakby się mogło na pierwszy rzut oka wydawać, zarówno w pierwszym, jak i drugim ujęciu chodzi o doskonalenie oraz kształtowanie człowieka przez pracę, podstawy teoretyczne obu koncepcji diametralnie się od siebie różnią. Na czym więc polega zasadnicza różnica? Spojrzenie Jana Pawła II jest poglądem na wskroś personalistycznym, którego centrum stanowi osoba ludzka. W tej formule chodzi nade wszystko o doskonalenie konkretnego człowieka poprzez pracę. Jednak nie oznacza to wcale, że proces taki zachodzi w izolacji. Wykonując pracę, człowiek wchodzi w interakcje z innymi ludźmi

i siłą rzeczy oddziałuje na innych tak samo, jak inni wpływają na niego. Tak więc, kształtując siebie, spełnia się oraz doskonali w działaniu innych, zatem we współdziałaniu. Zupełnie inaczej wygląda perspektywa marksistowska, u której podłoża tkwią elementy antagonistyczny oraz kolektywistyczny. Ten ostatni odpowiada za kształtowanie się człowieka przez pracę, pojmowaną w sposób abstrakcyjny, bo jako ogólny proces człowiekotwórczy (KNS, s. 377). Jednak przede wszystkim moment antagonistyczny, jaki towarzyszy drodze dochodzenia do głosu klasy pracującej, przeciwstawianej klasie posiadaczy kapitału oraz środków produkcji, przesądza o pozornej zbieżności obu koncepcji. Dlaczego?

Jan Paweł II podkreśla wielokrotnie prawdę o pierwszeństwie człowieka w procesie produkcji, jest to zatem wołanie o supremację człowieka nad rzeczą. Pod pojęciem kapitału skrywa się bowiem świat określonych środków materialnych, rzeczy. Człowiek zaś to przede wszystkim osoba. Trudno jednak oddzielić kwestie kapitału od ludzkiej pracy, a już na pewno, co wyraźnie artykułuje papież, „nie można przeciwstawiać pracy kapitałowi ani kapitału pracy, ani tym bardziej (...) przeciwstawiać sobie konkretnych ludzi, stojących za tymi pojęciami” (LE III, 13). Głos papieski jest więc wołaniem o ustrój pracy, który „u samych podstaw przewyższa antynomie pracy i kapitału” (LE III, 13). To przewyżczenie na gruncie myśli chrześcijańskiej jest warunkiem współdziałania ludzi na rzecz dobra wspólnego. Gdy analizujemy terminy „praca” i „kapitał”, nie pozostajemy przecież jedynie w sferze pojęć, tak samo jak nie mówimy o jakichś nieznanach i abstrakcyjnych siłach, które oddziałują na procesy ekonomii. „Za jednym i drugim pojęciem stoją ludzie, żywi konkretni ludzie, z jednej strony ci, którzy wykonują pracę, nie będąc właścicielami środków produkcji, z drugiej ci, którzy są przedsiębiorcami i posiadaczami tych środków, albo są przedstawicielami właścicieli” (LE III, 14). Dlatego ważny dla tej kwestii jest problem własności, podkreślany przez Leona XIII. Autor *Rerum novarum* przypomina nieustannie o prawie do własności prywatnej. Problem ten został podjęty w encyklice *Mater et Magistra* przez Jana XXIII. Prawo człowieka do własności jako zasada różni się od założeń kolektywizmu lansowanego przez myśl marksistowską. Warto dodać, że ostrze krytyki papieża skierowane jest nie tylko w stronę marksizmu. Odnosi się ono w równym stopniu do kapitalizmu, u którego podstaw tkwią przesłanki liberalne.<sup>2</sup> Na czym polega różnica między nauczaniem papieskim a programem liberalnym? Jan Paweł II podkreśla, że polega ona na odmiennym rozumieniu prawa własności. Kościół nie traktuje prawa własności jako sankcji absolutnej, każdy bowiem ma prawo do korzystania z dóbr wypracowanych przez ludzkość: „prawo osobistego posiadania jako podporządkowane prawu powszechnego używania, uniwersalnemu przeznaczeniu dóbr” (LE III, 14). Ponadto własność nigdy nie stanowiła społecznego przeciwieństwa pracy; „własność nabywa się przede wszystkim przez pracę po to, aby służyła pracy” (LE III, 14). Papież odnosi to prawo do własności środków produkcji, stanowią one bowiem kapitał, który traktuje się jako przeciwny wobec pracy i wykorzystuje nierzadko do wyzysku. A taka postawa przeczy przeznaczeniu środków produkcji, nie mogą one bowiem być posiadane dla samego ich posiadania, niejako wbrew pracy, „ponieważ jedynym prawowitym tytułem ich posiadania – i to zarówno w formie własności prywatnej, jak też publicznej czy kolektywnej – jest, ażeby służyły pracy” (LE III, 14). Służąc pracy, są w powszechnym użyciu, co sprawia, że spełniają swoje właściwe przeznaczenie.

<sup>2</sup> Różnicę między stanowiskiem Jana Pawła II, szczególnie w kontekście encykliki *Centesimus annus*, a stanowiskiem tzw. ordoliberalów, wywodzących się ze szkoły frankfurckiej, głównie na przykładzie koncepcji politycznej, społecznej i ekonomicznej Wilhelma Roepkego, choć w pewnym uproszczeniu, jednak dość klarownie, przedstawił podczas II Ogólnopolskiej Metodycznej Konferencji Naukowej Piotr Dardziński z Instytutu Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych UJ.

Człowiek jest podmiotem pracy, w pracy bowiem ujawnia się prawda o człowieku jako tym, który panuje, i w pracy ta prawda stale się potwierdza. Człowiek więc „jest osobą, czyli bytem podmiotowym, zdolnym do planowanego i celowego działania, zdolnym do stanowienia o sobie i zmierzającym do spełnienia siebie. Jako osoba jest tedy człowiek podmiotem pracy” (LE II, 6). Jakie są tego konsekwencje? Jan Paweł II, twierdząc, że człowiek jest podmiotem, który panuje i potwierdza swoje panowanie, odnosi tę sytuację bardziej do podmiotowości osoby ludzkiej niż do przedmiotowości świata, podmiotowość warunkuje bowiem „etyczną istotę pracy. Nie ulega bowiem wątpliwości, że praca ludzka ma swoją wartość etyczną, która wprost i bezpośrednio pozostaje związana z faktem, iż ten, kto ją spełnia, jest osobą, jest świadomym i wolnym, czyli stanowiącym o sobie podmiotem” (LE II, 6). Stanowisko papieża nie przeczy bynajmniej możliwościom czy potrzebom wartościowania pracy w wymiarze przedmiotowym. Owszem, podkreśla w sposób szczególnie podmiotowość człowieka, nie pozbawiając jednak wartościowania przedmiotowego charakteru pracy. Wartość przysługuje przedmiotowemu wymiarowi ludzkiej pracy, ale przede wszystkim (jest to kwestia zasadniczego rozłożenia akcentów) „pierwszą podstawą wartości pracy jest sam człowiek – jej podmiot” (LE II, 6). Tak więc podmiotowe znaczenie pracy jest kategorią nadrzędną wobec jej przedmiotowego znaczenia. Pogląd na status podmiotowości ludzkiej pracy i jej celowego i zamierzonego wysiłku, odsłaniają horyzont teleologiczny tej ostatniej, człowiek bowiem nie tylko jest podmiotem pracy, ale nade wszystko jest jej ostatecznym celem. „Ostatecznie bowiem celem pracy (...) pozostaje zawsze sam człowiek” (LE II, 6).

Nacisk papieskiego nauczania na podmiotowość zachowań przedsiębiorczych człowieka nie oznacza, że papież traci z oczu zainteresowanie dla znaczenia pracy w sensie przedmiotowym, technicznym. Ten jej charakter jest ściśle złączony z samym ośrodkiem sprawczym – człowiekiem. Ludzkość, na skutek doskonalenia maszyn oraz nieustannego rozwoju techniki, w obszar swojej aktywności wprowadziła maszyny i nowoczesne mechanizmy, wspomagające ją w procesie opanowywania świata. Choć zarówno industrializacja, jak i rozwój technologii informacyjnych sprawiły, że człowiek bardziej te maszyny obsługuje, dbając przy tym o ich prawidłowe działanie, niż sam pracuje, to jego pozycja jako podmiotu pracy pozostała niezachwiana. Jeśli technikę zdefiniować jako zespół instrumentów, które człowiek wykorzystuje bądź którymi się posługuje, aby zwiększyć np. wydajność pracy, ułatwić sobie jej organizację lub przebieg, wreszcie usprawnić, zdaniem papieża zasługuje ona na miano sprzymierzeńca człowieka. Wciąż jednak jest istotne, aby nie dopuszczać do podmiotowego traktowania narzędzi, którym przysługuje rola co najwyżej środków do osiągnięcia celu. To człowiek jest jedynym i rzeczywistym podmiotem pracy, nie technika i wspomagające człowieka maszyny. Jednak nawet tak pojmowana technika może stanowić zagrożenie: „Technika w pewnych wypadkach, ze sprzymierzeńca może przekształcić się jakby w przeciwnika człowieka, jak w wypadku, gdy mechanizacja pracy wypiera człowieka, odbierając mu wszelkie podniety do działania twórczego i do odpowiedzialności; gdy pozbawia zajęcia wielu zatrudnionych dotąd pracowników lub, na skutek przesadnej fascynacji maszyną, czyni człowieka swoim niewolnikiem” (LE II, 5). Rozwój techniki, będący równocześnie wskaźnikiem postępu gospodarczego i społecznego, nakazuje postawienie pytań o charakterze czysto etycznym. Wciąż czekają one na odpowiedź nie tylko samego człowieka, ale przede wszystkim nauki, instytucji rządowych i społecznych. Postęp ekonomiczny mierzony wykorzystaniem najnowszych technologii oraz ich dostępnością nie zawsze jest w stanie samodzielnie zaradzić problemom socjalnym. Jest do tego potrzebna szersza debata społeczna, problem bowiem wciąż narasta wraz z rozwojem społeczeństw i w imię ratowania podmiotowości człowieka domaga się gruntownego rozwiązania.

### 3. Porządek wartości w zachowaniach przedsiębiorczych człowieka

Praca w oczach papieża nie jest jedynie rozumną aktywnością na rzecz doskonalenia otaczającej rzeczywistości. To także tworzenie nowych wartości, poprzez pracę wzrasta bowiem poziom odpowiedzialności człowieka za świat i jego kształt, nade wszystko etyczny. Uczestnicząc w pracy, ludzie się doskonalą nie tylko w sensie technicznym, fachowym, ale i moralnym. Traktując pracę jako współdziałanie, wzajemnie się do siebie zbliżają, bardziej uczą się być, być dla siebie, być dla bliskich, być dla innych. Tak pojmowana praca przyczynia się do zacieśnienia więzów wspólnotowych ludzi pracy. Dzięki wspólnemu wysiłkowi, opartemu na uczestnictwie w ogólnym międzypokoleniowym procesie aktywności na rzecz tworzenia dobra wspólnego, realizują oni postulat skierowany przez Stwórcę do człowieka.

W encyklice *Laborem exercens* papież odwołuje się do wieloletniego nauczania Kościoła, w którym myśl chrześcijańska wyraża obawy i wątpliwości wobec niektórych kierunków, traktujących pracę jako *sui generis* towar. Chodzi o interpretację pracy jako towaru, oferowanego i zbywanego pracodawcy przez pracownika. Zdarzało się w historii, że pracodawcy – jako właściciele kapitału, a więc instrumentów oraz środków, dzięki którym można produkować – spoglądali na pracownika wyłącznie jak na oferenta lub pracobiorcę, gubiąc z pola widzenia jego wartość podmiotową. Zdaniem papieża zachodziła tu jeszcze inna zależność, dotycząca relacji między pracownikiem a środkami produkcji. Właśnie tę relację papież czyni odpowiedzialną za wyłanianie się poszczególnych rodzajów ustroju kapitalistycznego. Powstawały one i funkcjonowały obok koncepcji opowiadających się za uspołecznioną formą własności (LE II, 7). Powyższą myśl Jan Paweł II odnosi do czasu minionego, twierdzi jednak, że zagrożenie z tytułu traktowania człowieka oraz jego pracy w kategoriach jedynie towaru lub nieokreślonej siły, czyniącej produkcję możliwą, wciąż jest aktualne. Obawa jest tym bardziej zasadna, że zderza się z teoriami ekonomicznymi, których legitymizację stanowią doktryny materialistyczne. Natężenie rozwoju cywilizacyjnego tę obawę potęguje, coraz częściej bowiem odczuwalne stają się predylekcje do zajmowania się bardziej przedmiotowym znaczeniem pracy. Różne analizy pozostawiają na marginesie zainteresowań podmiotowy wymiar pracy, a więc najbardziej naturalny, bo bezpośrednio związany z człowiekiem jako sprawcą i osobą czynu. W tym duchu należy odczytać słowa: „W każdym takim wypadku, w każdej tego typu sytuacji społecznej zachodzi pomieszenie, a nawet wręcz odwrócenie porządku wyznaczonego po raz pierwszy już słowami Księgi Rodzaju; człowiek zostaje potraktowany jako narzędzie produkcji<sup>3</sup>, podczas gdy powinien on – on jeden, bez względu na to, jaką pracę wypełnia – być traktowany jako jej sprawczy podmiot, a więc właściwy sprawca i twórca” (LE II, 7).

Choć papież mówi o historycznym osadzeniu kapitalizmu wraz ze ściśle związanym z nim ustrojem ekonomiczno-społecznym, to zdaje sobie także sprawę z możliwości nawrotu tendencji, w których błąd kapitalizmu może ukazać się na nowo, choć w nieco innej atmosferze, i dokonać spustoszenia moralnego wśród rzeszy pracujących. Występowaniu tego typu zjawisk sprzyja atmosfera zagrożenia, że między człowiekiem a materialnymi środkami produkcji umieści się znak równości. Człowieka w żadnym wymiarze i żadnej konfiguracji nie można postrzegać jako narzędzia. Jego godności jako osoby pracującej przysługuje zawsze miano podmiotu oraz sprawcy. Każda próba przeformułowania tego stanowiska musi spotkać się z ostrą krytyką *magisterium* Kościoła, zapobiegającą postępującej erozji moralnej w społecznych teoriach ujmujących całość zjawisk w sobie charakterystyczny sposób.

<sup>3</sup> Por. Pius XI, *Quadragesimo Anno*, AAS 23, 1931, s. 221.

#### 4. Uprawnienia człowieka z tytułu wykonywania pracy

Przechodząc do kwestii uprawnień przysługujących uczestnikom procesu pracy, papież w czwartej części encykliki *Laborem exercens* wyraża szczególne z troską o sprawę związane z prawami człowieka. W swoim nauczaniu określa więc ramy, w których powinni poruszać się pracodawcy, zarówno bezpośredni, jak i pośredni; dotyczy kwestii zatrudnienia, salariatów oraz świadczeń społecznych, zajmując go także praca na roli wraz z jej specyfiką oraz problematyka zabezpieczenia interesów klasy pracującej w jej syndykalistycznym wymiarze. Papież wychodzi od stwierdzenia, że jeśli praca jest obowiązkiem człowieka, to stanowi również źródło uprawnień, jakie z niej wynikają. Ich beneficjentami stają się ludzie, którzy pracę wykonują. Nie są to jednak jakieś szczególne prawa, których charakter wskazywałby na ich ekskluzywność, nie są uprawnieniami jedynie dla tych, którzy pracują, ale mieszczą się w kontekście praw ogólnych, przysługujących każdemu człowiekowi. Autor encykliki, wskazując na charakter tych praw, rozpatrywanych z punktu widzenia uczestnika pracy, człowiek bowiem pracuje nie tylko dlatego, żeby odpowiedzieć na nakaz Stwórcy, ale również dlatego, żeby realizować swe własne człowieczeństwo (LE IV, 16). Rozwój człowieczeństwa, za co każdy z osobna jest odpowiedzialny zarówno w sensie duchowym, jak i materialnym, wymaga wysiłku w celu zaspokojenia potrzeb. Człowiek podejmuje wysiłek z racji potrzeb egzystencjalnych i potrzeby realizacji wezwania do czynienia sobie ziemi poddaną, ale również ze względu na bliźnich, na potrzeby rodziny, społeczeństwa i naród. Osoba pracująca jest jednocześnie członkiem określonej społeczności i wchodzi w skład narodu. W związku z tym do podjęcia pracy wzywają ją więzy społeczne, jako uczestnik i spadkobierca pracy wcześniejszych pokoleń ma ona bowiem obowiązek zadbać o los i kształt przyszłości, przygotować, szczególnie moralny, grunt dla tych, którzy przejmą kiedyś dziedzictwo pracy. Refleksja ta skłania Jana Pawła II do konstatacji o moralnej powinności pracy: „To wszystko składa się na szeroko pojętą moralną powinność pracy. Kiedy wypadnie rozważać odpowiadające tej powinności moralne uprawnienia każdego człowieka ze względu na pracę, trzeba będzie zawsze mieć przed oczyma ów szeroki zasięg odniesień, w jakich ukazuje się praca każdego pracującego podmiotu” (LE IV, 16). Dokonując rozróżnienia na pracodawcę bezpośredniego i pośredniego, papież nie zwalnia tego ostatniego od odpowiedzialności za losy pracownika. Choć jego odpowiedzialność jest mniej bezpośrednia, „pozostaje ona odpowiedzialnością merytoryczną: pracodawca pośredni określa w sposób zasadniczy taki lub inny aspekt stosunku pracy i warunkuje w ten sposób postępowanie pracodawcy bezpośredniego, gdy ten ustala określony kontrakt i stosunki pracy” (LE IV, 17). Najważniejszym probierzem sprawiedliwości w dziedzinie etyki pracy jest akceptacja obiektywnych praw człowieka pracy i uczynienie ich centralnym punktem przy zawieraniu umów o pracę.

Analizując stosunki między państwami, Jan Paweł II wskazuje na związki gospodarcze między nimi. Mają one głównie charakter importowo-eksportowy. Procesy wymiany dóbr sprawiają, że państwa uczestniczące w tych układach wzajemnie się od siebie uzależniają. Prowadzi to do sytuacji, w której żaden z krajów nie jest gospodarczo samodzielny i nie może liczyć na urzeczywistnienie idei autarkizmu. Opisany proces sam w sobie nie objawia znamion anormalności, jednak może uwolnić pewne, na pozór niewidoczne, mechanizmy prowadzące do niesprawiedliwości poprzez zaistnienie różnych form wyzysku. Formy wyzysku, które ma na myśli papież, w łańcuchu wielopoziomowych i strukturalnych przeobrażeń są w ostateczności najbardziej groźne dla człowieka pracy. Osoba pracująca, jako podmiot pracy, wskutek deformacji praw i wypaczenia regulacji w zakresie związanym z jej wykonywaniem, najpierw jako członek społeczeństwa, wreszcie jako byt jednostkowy, jest najbardziej na te formy wyzysku narażona. Przyczyną realnych zagrożeń jest wadliwa polityka państw uprzemysłowionych, w których postęp technologiczny jest na znacznie wyższym poziomie niż w krajach słabo rozwiniętych. Rozdźwięk



w zamożności społeczeństw zamieszkujących te państwa zamiast się zmniejszać, wskutek działań o charakterze wybitnie merkantylistycznym powiększa się, pogłębiając dysproporcje między państwami. Ta, bez wątpienia błędna, droga u kresu wszystkich procesów ostatecznie dociera do pojedynczego człowieka, czyniąc z niego zamiast podmiotu pracy niejako jej ofiarę. Z takim stanem zdecydowanie nie zgadza się Jan Paweł II: „państwa wysoko uprzemysłowione, bardziej jeszcze międzynarodowe organizmy sterujące na wielką skalę środkami produkcji przemysłowej (tzw. multinationalalia lub transnationalia), dyktują możliwe wysokie ceny na swoje produkty, starając się równocześnie o ustalenie możliwie niskich cen za surowce lub półfabrykaty, co w rezultacie, obok innych przyczyn, stwarza coraz bardziej rażącą dysproporcję w skali dochodu narodowego odnośnych społeczeństw. Odległość pomiędzy krajami bogatymi a ubogimi nie zmniejsza się i nie wyrównuje, ale coraz bardziej powiększa na niekorzyść tych ostatnich” (LE IV, 17). Nietrudno zauważyć, że autor tej wypowiedzi nawiązuje do troski, jaką z powodu nierównomiernego rozwoju państw dał wyraz Paweł VI w encyklice *Populorum progressio*. Sprawa rozwoju społeczeństw, ściśle związana z postępem technicznym, wpisuje się w krąg zagadnień bezpośrednio związanych z pracą oraz wyróżnioną w niej pozycją człowieka. Doskonale rozumiał to Jan Paweł II, dlatego podjął ten problem przy okazji omawiania kwestii polityki gospodarczej.

Zagrożenia dla człowieka pracy mogą wynikać z niesprawiedliwej wobec niego postawy bezpośredniego pracodawcy. Na anomalia w tych stosunkach szczególnie narażone są środowiska ludzi pracy w krajach gospodarczo upośledzonych. Pracodawca bezpośredni, zarządzający przedsiębiorstwem państwowym, w którym spotyka się uspołecznioną własność środków produkcji, może kierować się pokusą generowania zysków powyżej rzeczywistych możliwości pracowników. Może dojść do nadużyć: wydłużenia czasu pracy, produkcji w dniach ustawowo wolnych od pracy itd. Takie sytuacje bywają konsekwencją faktu, że „Bezpośredni pracodawca, znajdując się w systemie takich uwarunkowań, określa warunki pracy poniżej obiektywnych wymagań pracowników – zwłaszcza, jeżeli sam chce z prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa (czy też z prowadzonych przez siebie przedsiębiorstw, gdy chodzi o sytuację uspołecznionej własności środków produkcji) czerpać możliwie wielkie zyski” (LE IV, 17). Niezmiernie ważna jest troska o to, aby realizacja uprawnień przysługujących z tytułu wykonywania pracy nie wynikała jedynie z systemów ekonomii. Te, jak wiemy, stymulowane są głównie rachunkiem ekonomicznym, w którym podstawowym kryterium zasadności pozostaje maksymalizacja wypracowanego zysku. Respektowanie praw pracowniczych powinno wynikać z obiektywnych uprawnień, bez względu na profesję, w której pracownik się realizuje. Jest niedopuszczalne szeregowanie grup pracowników (w odniesieniu do nabywania przez nich obiektywnych praw człowieka pracującego) wedle rodzaju wykonywanej pracy: „obiektywne uprawnienia człowieka pracy winny stanowić właściwe i podstawowe kryterium kształtowania całej ekonomii zarówno w wymiarze każdego społeczeństwa i państwa, jak też w całokształcie światowej polityki ekonomicznej oraz wynikających stąd układów i stosunków międzynarodowych”.

Uprawnienia ludzi pracy pozostają w ścisłym związku ze sferą zatrudnienia. Jeśli z różnych, często bardzo złożonych przyczyn, podjęcie pracy nie jest możliwe, pojawia się problem bezrobocia. To zjawisko nie jest pożądane w żadnym z modeli gospodarczych, nie tylko bowiem przynosi straty ekonomiczne, ale znacząco pogłębia frustrację społeczną i procesy alienacyjne. Za szczególnie bolesne uważa papież bezrobocie ludzi młodych, którzy – będąc merytorycznie przygotowani do podjęcia pracy – nie mogą z tej społecznej szansy skorzystać. „Problem bezrobocia staje się problemem szczególnie bolesnym wówczas, gdy zostają nim dotknięci przede wszystkim młodzi, którzy po zdobyciu przygotowania poprzez odpowiednią formację kulturalną, techniczną i zawodową, nie mogą znaleźć zatrudnienia. Ich szczerą wolą pracy, ich gotowość podjęcia własnej odpowiedzialności za rozwój ekonomiczny i społeczny społeczeństwa rodzi



wówczas przykrą frustrację” (LE IV, 18). Nauczanie papieskie jest skierowane przede wszystkim do ludzi, którzy – czując się w obowiązku podjęcia pracy – na skutek jej braku zostają wyłączeni ze społeczności ludzi pracujących. Należy zwrócić uwagę na fakt, że Jan Paweł II przejawia szczególną troskę o tych, którzy chcą przyjąć odpowiedzialność za swe życie i rozwój własnej osobowości. Chrześcijanin bowiem jest powołany do pracy. Praca, jako dobro, umożliwia rozwój, realizację własnego człowieczeństwa i kontakt z innymi ludźmi. Należy zastanowić się nad liczebnie sporą grupą populacji nieprzystosowanych do reguł, którymi rządzi się gospodarka wolnorynkowa. Sprawa dotyczy osób w wieku, w którym trudno jest podjąć działania mające na celu przebranzbowienie lub nabycie nowych kwalifikacji. Ludzie ci, niekiedy nie z własnej winy, bo na skutek bezdusznych procesów ekonomicznych, umieszczających nieprzydatne z punktu widzenia praw rynku i ekonomii grupy społeczne na marginesie czynnego uczestnictwa w procesie pracy, zostali pozostawieni sami sobie. Papież wskazuje na potrzebę objęcia ich socjalną ochroną przez struktury państwa lub organizacje pozarządowe. „Obowiązek świadczeń na korzyść bezrobotnych, czyli obowiązek wypłacania odpowiednich zasiłków niezbędnych dla utrzymania niezatrudnionych pracowników oraz ich rodzin, jest powinnością wynikającą z najbardziej podstawowej zasady porządku moralnego w tej dziedzinie – to znaczy z zasady powszechnego używania dóbr albo inaczej jeszcze i po prostu: z prawa do życia i utrzymania” (LE IV, 18).

Wychodząc poza obszar partykularnej polityki pracy, autor *Laborem exercens* dostrzega problem pracy i wynikających z niej świadczeń w wymiarze globalnym. Każde państwo, w jakimś sensie uzależnione gospodarczo od innego, wskutek wymiany towarowej w dziedzinie pracy powinno dążyć do współpracy z innymi na forum międzynarodowym. Partnerstwo państw powinno się opierać na zachowaniu suwerenności praw każdego z podmiotów, zarówno w dziedzinie organizacji pracy, jak i w odniesieniu do zamieszkujących te kraje społeczeństw. Głównym kryterium umów wynikających z tej współpracy powinna być praca, której sens odsyła do fundamentalnego prawa do pracy wszystkich ludzi oraz do prawa do świadczeń i uprawnień wynikających z jej podjęcia. Spojrzenie na człowieka przez pryzmat podjętego wysiłku oraz płynących z tego tytułu uprawnień jest w stanie znacząco zmniejszyć różnice w poziomie życia mieszkańców państw o zróżnicowanych gospodarkach rynkowych. Podmiotowy i personalistyczny charakter pracy, jako podstawa tworzenia regulacji prawnych w zakresie prawa pracy, jest gwarantem sprawiedliwości społecznej i katalizatorem przemian w dziedzinie podnoszenia standardów życia społecznego. „Trzeba także i tutaj, aby kryterium owych umów i porozumień stawała się coraz bardziej praca ludzka, rozumiana jako podstawowe prawo wszystkich ludzi i dająca wszystkim pracującym analogiczne uprawnienia tak, aby poziom życia ludzi pracy w poszczególnych społeczeństwach ukazywał coraz mniej rażących różnic, które są niesprawiedliwe i mogą prowokować również do gwałtownych wystąpień” (LE IV, 18). Odpowiedzialnymi za przestrzeganie praw ludzi pracy papież czyni organizacje międzynarodowe, zachęcając je do aktywniejszego i bardziej skutecznego działania. W tym duchu, zdaniem Jana Pawła II, ma się dokonywać postęp cywilizacyjny, a jego najważniejszym miernikiem powinno być „stałe dowartościowanie pracy ludzkiej, zarówno pod kątem jej przedmiotowej celowości, jak też pod kątem godności podmiotu każdej pracy, którym jest człowiek. Postęp, o który chodzi, ma się dokonywać przez człowieka i dla człowieka oraz owocować w człowieku” (LE IV, 18).

Kolejną część encykliki autor poświęcił złożonej kwestii płac, a także problemowi wagi i znaczenia związków zawodowych. Sprawiedliwa zapłata za wykonaną pracę należy do kluczowych problemów etyki społecznej, kwestia sprawiedliwej płacy jest bowiem, jak podkreśla papież, jedynym i najbardziej miarodajnym wskaźnikiem urealnijającym sprawiedliwość w relacji pracodawca – pracownik (LE IV, 19). Absolutnie nie ma znaczenia, czy mowa o płacy w ustroju opartym na własności prywatnej czy na własności uspołecznionej; stosunek pomiędzy pracobiorcą,

czyli wykonawcą pracy, a pracodawcą lub właścicielem przedsiębiorstwa jest regulowany drogą salariatu, poprzez wynagrodzenie – sprawiedliwe i adekwatne do wysiłku osoby pracującej. Przy okazji rozważań o płacy ujawnia się kolejny problem, odnoszący się do zasady powszechnego użycia dóbr. Aby faktycznie dostępność do używalności tych dóbr była powszechna i oparta na sprawiedliwości społecznej, człowiek pracujący musi zostać wyposażony w narzędzie umożliwiające korzystanie z nich. Narzędziem tym jest pieniądz, nazywany „konkretnym środkiem”. Głównie pieniądz jako prawny środek płatniczy, obowiązujący na danym terytorium, jest czynnikiem otwierającym drogę do dóbr ludzkości; „(...) zapłata czyli wynagrodzenie za pracę pozostaje konkretnym środkiem, dzięki któremu ogromna większość ludzi może korzystać z owych dóbr, które są przeznaczone dla powszechnego używania: są to zarówno dobra natury, jak też dobra będące owocem produkcji. Jedne i drugie stają się dostępne dla człowieka pracy na podstawie zapłaty, jaką otrzymuje on jako wynagrodzenie za swą pracę” (LE IV, 19). Kwestia płac łączy się ściśle z problemem sprawiedliwości państwa wobec pracującego na jego rzecz obywatela. O funkcjonowaniu państwa, jego kondycji zarówno ekonomicznej, jak i moralnej, świadczy wysokość płacy za pracę. Nie oznacza to, że płace mają być wygórowane. Ich wysokość powinna być adekwatna do włożonej przez człowieka pracy i panującej sytuacji ekonomiczno-gospodarczej oraz zabezpieczać godziwe warunki funkcjonowania rodziny, a także pozwalać jej członkom myśleć o przyszłości z nadzieją. „Za sprawiedliwą płacą, gdy chodzi o dorosłego pracownika obciążonego odpowiedzialnością za rodzinę, przyjmuje się taką, która wystarcza na założenie i godziwe utrzymanie rodziny oraz na zabezpieczenie jej przyszłości” (LE IV, 19). Jan Paweł II powiada, że sprawiedliwa płaca, zgodnie z jego wykładnią tego określenia, to sprawdzian sprawiedliwości ustroju społecznego danego państwa. Państwo i instytucje je wspierające sprawiedliwą płacą ujawniają swoje pozytywne nastawienie do obywatela pracującego. Jeśli płaca jest zbyt niska, aby móc utrzymać rodzinę, jeśli wartość nabywcza (nie nominalna) pieniądza nie pozwala na zaspokojenie potrzeb rodziny, ustrój ujawnia społeczną erozję i wymaga zdecydowanych działań na rzecz poprawy mechanizmów, jakie nim rządzą, oraz polepszenia warunków życia rzeszy pracujących. Głos papieża nie ogranicza się bynajmniej do sfery płacowej. Praca na rzecz przedsiębiorstwa, ostatecznie – kraju, implikuje określone uprawnienia pracownicze. Jan Paweł II zalicza do nich świadczenia społeczne, których celem jest zapewnienie zdrowia i ochrony życia pracowników oraz ich rodzin. W zakres uprawnień wchodzi m.in.: ochrona zdrowia, prawo do wypoczynku, prawo do świadczeń rentowych i emerytalnych.

Odrębnym uprawnieniem, którego nabywa człowiek z uwagi na wykonywaną pracę, jest prawo do zrzeszania się w związki lub stowarzyszenia. Związki bądź syndykaty stoją na straży interesów ludzi pracy, bacząc, aby nie dochodziło do niesprawiedliwego podziału pracy lub środków stanowiących ekwiwalent za jej wykonywanie. Papież postuluje, aby wziąć pod uwagę dość duże różnice w wykonywanych zawodach, ich specyfikę, stopień trudności, niebezpieczeństwa, jakie ze sobą niosą. „Żywotne interesy ludzi pracy są do pewnego stopnia wspólne dla wszystkich, równocześnie jednak każdy rodzaj pracy, każdy zawód, posiada właściwą sobie specyfikę, która w tych organizacjach winna znaleźć swe szczegółowe odzwierciedlenie” (LE IV, 20). Przewidując możliwe obawy właścicieli środków produkcji i odpowiadając na marksistowską teorię, według której praca nie tylko kształtuje człowieka, ale także służy emancypacji klasy pracującej przy użyciu rozwiązań opartych na antagonizmie pomiędzy klasami społecznymi i walki jednych przeciw drugiemu, papież po raz kolejny dokonuje eksplikacji znaczenia, jakie kwestii pracy przypisuje katolicka nauka społeczna. W jej rozumieniu związki zawodowe nie są jedynie odbiciem struktury klasowej populacji, ale także wynikiem tzw. walki klasowej. Jeżeli można o nich orzekać jako o stowarzyszeniach na rzecz walki, to jedynie w takim wymiarze, w jakim walczą o sprawiedliwość społeczną, tj. o słuszne uprawnienia dla pracujących. „Jednakże walka

ta winna być traktowana jako normalne staranie się o właściwe dobro: w tym wypadku o dobro odpowiadające potrzebom i zasługom ludzi pracy zrzeszonych wedle zawodów – nie jest to natomiast walka przeciwko innym. Jeśli w sprawach spornych przybiera również taki charakter, to dzieje się to z uwagi na dobro społecznej sprawiedliwości, a nie dla walki albo też dla wyeliminowania przeciwnika” (LE IV, 20).

Z tych rozważań wyłania się obraz pracy jako fenomenu społecznego, który – co podkreśla papież – bardziej buduje i łączy, niż dzieli. Siła społeczna pracy polega właśnie na owym społecznym i międzyludzkim zarazem związku, w którym to człowiek wraz z innym człowiekiem współdziałają dla obopólnego dobra, tworząc przy tym rodzaj wspólnoty. Praca ma jeszcze jeden aspekt: w jej obrębie łączą się zarówno ci, którzy prace wykonują, jak i ci, którzy zarządzają środkami produkcji bądź są ich właścicielami. W tym właśnie kontekście można odczytać wypowiedź: „W świetle tej podstawowej struktury wszelkiej pracy – w świetle faktu, że ostatecznie w każdym ustroju społecznym praca i kapitał są nieodzownymi składnikami procesu produkcji – zrodzona z potrzeb pracy łączność ludzi dla zabezpieczenia właściwych im uprawnień pozostaje konstruktywnym czynnikiem ładu społecznego i nieodzownej dla tego solidarności” (LE IV, 20).

### 5. Recepcja encykliki *Rerum novarum* w kontekście „rzeczy nowych naszych czasów”

Rezultatem przemian na świecie pod koniec XIX w. była nie tylko inna koncepcja państwa i społeczeństwa, ale nade wszystko nowa forma własności, czyli kapitał wraz z nowoczesną nową formą pracy – jej odmianą najemną. Szczególnie ta ostatnia ukształtowała pracę jako swoisty towar oferowany na rynku. Praca jako towar podlegała więc regulacjom popytu i podaży, i głównie to kryterium określało jej wartość. I choć w tej na pozór normalnej sytuacji nie występowało nic, co mogłoby niepokoić, to postrzeganie pracy w oderwaniu od jej podmiotu, od konkretnej osoby, stojącej za umyślnym wysiłkiem – napawa jeśli nie lękiem, to na pewno troską o właściwe relacje i rzeczywistą hierarchię ważności. Intensywny rozwój techniczny, towarzyszący schyłkowi XIX w., zgubił z pola widzenia człowieka jako podmiot, ale przede wszystkim jako osobę – istotę rozumną szczególnie wyróżnioną spośród innych istot na ziemi. Jeżeli pominięto najwyższą wartość, jaką jest istota ludzka, to nieuchronną konsekwencją takiego stanu rzeczy było przeciwstawienie sobie ludzi, traktowanych już nie jako osoby, ale jako klasa, czyli kategoria abstrakcyjna. Wrogo nastawione do siebie klasy, czyli grupy ludzi zredukowane do jednostek wydajności pracy, łatwo uległy złudzeniom ideologii wprowadzającej w ich szeregi element niepokoju społecznego. Skutkowało to ich skrajnym antagonizmem, opartym na chęci posiadania.

W pierwszym rozdziale encykliki *Centesimus annus* papież dokonuje swoistego *résumé* najważniejszych z punktu widzenia człowieka pracy tez zawartych w *Rerum novarum* i wskazuje na ich aktualność w czasach sobie współczesnych. Podkreśla więc rolę pracy jako towaru, wyłonienie się dwóch spolaryzowanych klas, dzielących społeczeństwa, konflikt pracy i kapitału. Leon XIII, widząc właśnie w tym zagrożenie dla człowieka, zabrał głos w debacie, chcąc uwrażliwić ówczesny świat na problemy wynikłe z tzw. kwestii robotniczej. „Papież nie miał wątpliwości, że wobec konfliktu, który przeciwstawiał człowieka człowiekowi, każąc im walczyć niczym wilki, jednemu o przetrwanie, drugiemu o bogactwo, powinien zabrać głos na mocy swego urzędu apostolskiego” (CA I, 5). W zamierzeniu Leona XIII ten głos miał przywrócić porządek, ład i pokój. Potępiając w sposób jednoznaczny tzw. walkę klas, zupełnie niemieszczącą się w formule chrześcijaństwa, zaapelował o przywrócenie należytego miejsca sprawiedliwości w porządku życia społeczno-gospodarczego swoich czasów. W treści nauczania Leona XIII szczególnie akcent pada na godność robotnika, godność pracy, jej osobowy charakter, ale także na jej wymiar społeczny. Zostało uwyrażnione stanowisko w sprawie prawa do własności prywatnej

oraz uniwersalnego przeznaczenia dóbr zastanych przez człowieka w naturze i przezeń wytwarzanych (CA I, 6). Swoje miejsce w nauczaniu poprzednika Jana Pawła II miały również takie kwestie, jak prawo do zakładania związków zawodowych i stowarzyszeń, godziwego wynagrodzenia, swobodnego wyznawania religii. W krytycznym świetle zostały ukazane systemy oparte na przesłankach liberalizmu, a także socjalizmu. Nietrudno zauważyć, że wszystkie z wymienionych kwestii zostały poruszone w *Laborem exercens*, co pozwala na uwagę o kontynuacji dziedzictwa Leona XIII, podjętego przez papieża „z dalekiego kraju”.

W trosce o aktualizację nauki swego poprzednika, Jan Paweł II wzbogaca jego spostrzeżenia o zjawiska występujące współcześnie. Polskiego papieża zajmuje fala wydarzeń mających miejsce na przełomie lat 1989 i 1990 w Europie. Ruchy społeczne, jako konsekwencja uprzednich tendencji, zarysowane przez autora *Rerum novarum*, były w tej encyklice zawarte *implicite*, i to na kilkadziesiąt lat przed ich zaistnieniem. Okazało się bowiem, że rozwiązanie tzw. kwestii robotniczej podjęte przez socjalistów zupełnie zawiodło. Trafna okazała się więc diagnoza Leona XIII: systemy socjalistyczny i komunistyczny, które miały być panaceum na bolączki klasy robotniczej, ostatecznie okazały się groźniejsze od samej choroby. Jan Paweł II w *Centesimus annus*, poddając ocenie założenia socjalizmu, wskazuje na tkwiący w nim błąd o charakterze antropologicznym, polegający na traktowaniu przez ten światopogląd człowieka jako elementu większego organizmu. Jego wolna wola, dobro osobiste, muszą ustąpić dobru ogólnemu w sensie struktury ekonomicznej i społecznej. Ponadto między pojedynczym człowiekiem a zespołem abstrakcyjnych stosunków społecznych kładzie się znak równości, co stawia jednostkę w niekorzystnym dla niej świetle. Najbardziej groźną tego konsekwencją staje się odpodmiotowienie osoby ludzkiej jako ośrodka decyzji moralnych. Człowiek odarty z przypisanych mu naturalnie wartości jawi się jako tryb w większym mechanizmie, na dodatek pozbawiony aktów decyzyjnych, które umożliwiają mu tworzenie społecznego porządku (CA II, 13). Zarysowana sytuacja zaciemnia rzeczywisty wizerunek człowieka i pomniejsza jego godność, chociażby przez ograniczenie wolności. Ponadto kwestionuje się jego niezbywalne prawo do własności prywatnej, przekonując wbrew naturze o wyższości uspołecznionej formy własności. Perspektywa socjalistyczna oferująca człowiekowi egzystencję w strukturach tego systemu może jedynie prowadzić do tego, że „Człowiek (...) pozbawiony wszystkiego, co mógłby nazwać swoim oraz możliwości zarabiania na życie dzięki własnej przedsiębiorczości, staje się zależny od maszyny społecznej i od tych, którzy sprawują nad nią kontrolę, co utrudnia mu znacznie zrozumienie swej godności jako osoby i zamyka drogę do tworzenia autentycznej ludzkiej wspólnoty” (CA II, 13).

Za błąd antropologiczny, tkwiący inherentnie w myśli marksistowskiej, a także za błędną koncepcję natury osoby jako przedmiotu, Jan Paweł II czyni odpowiedzialnym ateizm, powiadamiając, że „Negacja Boga pozbawia osobę jej fundamentu” (CA II, 13). Ateizm, który zdradził swą moc oddziaływania już w racjonalistycznym nurcie oświeceniowym, był także programowo zawarty w koncepcjach marksistowskich. On także dokonał spustoszenia moralnego w świadomości społeczeństw skazanych na życie w tym systemie. Pomysł tworzenia społeczeństwa konsumpcyjnego, co miało być odpowiedzią na komunizm, unaoczniał – na gruncie czysto materialistycznym – nieprzystawalność tego systemu do warunków praktycznego życia, alternatywne rozwiązanie w postaci tworzenia społeczeństw wolnorynkowych okazało się bowiem o wiele skuteczniejsze w zaspokajaniu materialnych potrzeb ludzkości niż gospodarka nakazowo-rozdzielcza. Jan Paweł II nie popiera w całej rozciągłości gospodarki wolnorynkowej tylko dlatego, że poziom przez nią uzyskiwany jest o wiele wyższy niż w systemach o uspołecznionej własności środków produkcji. Również i on niesie zagrożenia, gubi bowiem z oczu podmiotowy i osobowy wymiar człowieka,

a nade wszystko marginalizuje sferę jego potrzeb duchowych. W związku z tym papież wyraża zdecydowaną dezaprobatę „dążeniu do całkowitego sprowadzenia człowieka do dziedziny ekonomicznej i zaspokojenia potrzeb materialnych” (CA II, 19).

## **6. Solidarność ludzi pracy i ruchy wolnościowe w Europie konsekwencją pogwałcenia praw pracy**

Jan Paweł II, analizując procesy społeczne zachodzące od roku 1989 w Europie Środkowej i Wschodniej, na zrębach których powstały nowe i jeszcze młode formy demokracji, podkreśla mocno ich w większości pokojowy charakter. Szczególną wagę przypisuje metodom opartym na dialogu oraz solidarności, wyłączającym z obszaru swych zainteresowań antagonizm czy przemoc. Jako główny powód masowych wystąpień wymienia pogwałcenie praw pracy. Właśnie w imię solidarności ludzi pracy w Polsce doszło do zmasowanego zrywu, umożliwiającego rozlanie się wolności w całej Europie, która znalazła się w tzw. wschodniej strefie wpływów. Jan Paweł II akcentuje mądrość i roztropność ludzi inicjujących ruchy wolnościowe. Przy okazji ujawnia się pewien paradoks marksizmu, który – uznając walkę robotniczą i konfrontację za jedyną skuteczną drogę rozwiązywania konfliktów społecznych – musiał ulec przewadze czynnika pokojowego, korzystającego jedynie z oręża prawdy, sprawiedliwości, uczciwości i solidarności. „Wydawało się, że porządkiem europejskim, który wyłonił się z drugiej wojny światowej i został usankcjonowany przez układy jałtańskie, mogła wstrząsnąć jedynie kolejna wojna. Tymczasem został on przezwyciężony wysiłkiem ludzi, którzy nie uciekli się do przemocy, zaś odmawiając konsekwentnie ustąpienia przed potęgą siły, zawsze umieli znaleźć skuteczne formy świadczenia o prawdzie. Taka postawa rozbroiła przeciwnika, gdyż przemoc musi się zawsze usprawiedliwiać kłamstwem, przybierać fałszywe pozory obrony jakiegoś prawa czy odpowiedzi na czyjąś groźbę” (CA III, 23).

Dziejowa przemiana, która dokonała się w Europie, była również wynikiem głodu wolności, utraconej z tej choćby przyczyny, że obce ośrodki, dysponując przewagą, głównie militarną, zgłaszały chęć decydowania o kształcie społeczeństw, usurpując sobie również prawo do formowania „po swojemu” wizerunku człowieka. Oprócz odczuwania tak rozumianej wolności pozostawała jeszcze kwestia wolności osobistej, wolności sumienia, wolności swobodnego wypełniania praktyk religijnych. Jako że wolność jest fundamentem życia, człowiek domagał się dla niej właściwego miejsca w obszarach zawłaszczonych przez twórców ideologii obcej naturze ludzkiej. Dlatego Jan Paweł II powiada, że „Ludzkie problemy najszerzej dyskutowane i rozmaicie rozstrzygane we współczesnej refleksji moralnej sprowadzają się wszystkie – choć na różne sposoby – do zasadniczej kwestii: do kwestii wolności człowieka” (VS II, 31). Wolność ta, wspólna z prawami człowieka, prawami pracy, zadecydowała o chęci dokonania zmian w społeczeństwach. Na falę niezadowolenia społecznego miała również wpływ niewydolność systemu gospodarczego, jednak – co wyraźnie artykułuje papież – u podstawy tzw. rzeczy nowych leżała pustka wewnętrzna człowieka, która była pokłosiem ateizmu, programowo zawartego w myśli marksistowskiej. Marksizm nie stworzył konstruktywnej alternatywy choćby w postaci wzorców postępowania. Jego propozycją okazała się jałowa rzeczywistość, w której nie było miejsca na jakiegokolwiek zachowania o charakterze moralnym czy religijnym. Szczególna troska o pozbawienie człowieka potrzeb wyższego rzędu, do których bez wątpienia należy zaliczyć potrzebę doświadczenia transcendencji w człowieku, okazała się drogą z gruntu obcą człowiekowi, fałszywą, a nade wszystko niszczycielską. „Marksizm zapowiadał, że wykorzeni potrzebę Boga z serca człowieka, ale rzeczywistość dowiodła, że nie da się tego dokonać, nie zadając gwałtu ludzkiemu sercu” (CA II, 24).



Analizując procesy wolnościowe, głównie w krajach należących do bloku wschodniego, Jan Paweł II zwraca uwagę na specyficzny dialog społeczny. Oto bowiem konsekwencją tych wydarzeń było zetknięcie się szeroko rozumianych ruchów robotniczych z instytucją Kościoła, zainicjowane z pobudek etycznych. U ich podłoża tkwiła mocna potrzeba odpowiedzi na niesprawiedliwość społeczną. Niesprawiedliwość jako konsekwencja wyraźnego kryzysu ideologii marksistowskiej spowodowała, że ruch robotniczy przeobraził się w szerszy pod względem zasięgu oddziaływania ruch ludzi pracy. Termin „ruch robotniczy” był bowiem mocno wpisany w nomenklaturę marksizmu. Określano nim ludzi należących do proletariatu – klasy społecznej, która – nabywszy głębszej świadomości materialistycznej i ekonomicznej – będzie w stanie skutecznie przeciwdziałać jej wyzyskowi. Okazało się, że w pewnym sensie sztuczny twór, którym był ów ruch robotniczy, pod wpływem wielu złożonych czynników przeobraził się autonomicznie i spontanicznie w ogólny ruch ludzi pracy, potrafiący bronić godności człowieka pracy i samej pracy oraz domagający się poszanowania praw pracowniczych w imię sprawiedliwości. Broniąc wartości nadrzędnych, ludzie należący do tego ruchu niekiedy na nowo odkryli Kościół wraz z jego nauką społeczną, dostrzegłszy w nim i jego przesłaniu sprzymierzeńca dla swojej sprawy. „Ruch robotniczy włącza się w szerszy ruch ludzi pracy i ludzi dobrej woli na rzecz wyzwolenia osoby ludzkiej i afirmacji jej praw; ogarnia on wiele krajów i nie zamierzając tworzyć opozycji wobec Kościoła katolickiego, patrzy nań z zainteresowaniem” (CA II, 26).

U kresu oddziaływania ruchów wolnościowych, jako ich zwieńczenie, pojawiły się nowe państwa o ustrojach demokratycznych. Stosunek Kościoła do tych form ustroju Jan Paweł II wyraził w rozdziale V encykliki *Centesimus annus*, pisząc m.in.: „Kościół respektuje słuszną autonomię porządku demokratycznego i nie ma tytułu do opowiadania się za takim albo innym rozwiązaniem instytucjonalnym czy konstytucyjnym. Wkład, który w ów porządek wnosi, polega na takim rozumieniu godności osoby, jakie w całej pełni objawia tajemnica Słowa Wcielonego” (CA V, 47). Nowo utworzone kraje demokratyczne mają swoje problemy, nieograniczające się do sfer gospodarczej czy ekonomicznej. Niektóre z nich dopiero od tego momentu datują odmienną epokę – rzeczywisty okres powojenny. Przed młodymi demokracjami są wielkie zadania. Osoby sprawujące w nich władzę i ich obywatele mają świadomość zapóźnień i niedorozwoju. Dotyczy to w równej mierze sfer ekonomicznej i etycznej. Dlatego troska o rozwój kraju jawi się jako rzecz normalna i jak najbardziej pożądana. Jednakże rozwój dotyczy nie tylko gospodarki, ale jest ważny w sensie „integralnie ludzkim”. „Jego celem nie jest tylko zrównanie poziomu życia wszystkich narodów z poziomem, który dziś osiągnęły kraje najbogatsze, ale tworzenie solidarną pracą życia bardziej godnego, konkretne przyczynianie się do umocnienia godności i rozwoju uzdolnień twórczych każdej poszczególniej osoby, jej zdolności do odpowiedzi na własne powołanie, a więc na zawarte w nim Boże wezwanie” (CA II, 29).

## 7. Prawo do posiadania własności a powszechny dostęp do dóbr natury i owoców ludzkiej pracy

Odczytując po latach słowa Leona XIII, który opowiadał się za prawem człowieka do własności prywatnej, a używanie przez niego dóbr nakazał podporządkować powszechnemu ich przeznaczeniu, Jan Paweł II z całą mocą podkreśla, że głównym bogactwem człowieka łącznie z ziemią jest on sam. Ludzka praca stwarza możliwości zawiązywania szerokich wspólnot ludzi pracy. Grupy te, korzystając z przyrodzonej im inteligencji, nie tylko odkryją możliwości produkcyjne ziemi, ale także będą w sposób szczególnie predysponowane do tego, aby w sposób odpowiedzialny przekształcać środowisko przyrodnicze. Zwracając uwagę na zwrot, jaki w ostatnich dziesięcioleciach dokonał się w gospodarce, papież poucza, że czynnikiem decydującym o produkcji nie jest dziś ani ziemia, ani kapitał, ale właśnie człowiek, uzbrojony w zdolności poznawcze, zaopatrzone w określone umiejętności i kompetencje oraz służący z ich pomocą



solidarnej organizacji ludzi na rzecz zaspokajania ich potrzeb. Powiadając, że obecna ekonomia przedsiębiorstw zawiera wiele aspektów pozytywnych, jako na ich podstawę wskazuje wolność osoby. Nie przekreśla to możliwości wystąpienia blokady w dostępie do wiedzy i nauki. W krajach biednych, w których dostęp do oświaty bywa utrudniony lub nauka jest zbyt kosztowna, aby mogli sobie na nią pozwolić ludzie nie mający stałej pracy, część osób potrzebnej wiedzy nie zdobywa i wówczas rozwój techniki odbywa się „ponad ich głowami”. Inną barierą jest trudność w uzyskaniu równoprawnego dostępu do rynków międzynarodowych. Dotyczy to również krajów rozwiniętych. Na tych obszarach częste zmiany profilu produkcji i cykli produkcyjnych oraz krótkotrwałe mody na określone dobra materialne „dewaluują pewne zdobyte już umiejętności i sprawdzone dotąd przygotowanie zawodowe, zmuszając do nieustannego zdobywania nowych kwalifikacji i przystosowywania się do zmian. Ci, którzy nie potrafią dotrzymać kroku postępowi czasu, łatwo mogą znaleźć się na marginesie, a wraz z nimi ludzie starzy, młodzież nie umiejąca włączyć się w pełni w życie społeczeństwa i w ogóle jednostki słabsze i tak zwany czwarty świat” (CA IV, 33).

Z wypowiedzi papieskich zawartych w encyklice *Centesimus annus* wynika, że papież zasadniczo aprobuje wolny rynek jako instrument pozyskiwania dóbr zaspokajających potrzeby ludzkie. Chodzi oczywiście o dobra mające ustaloną cenę, za którą można je nabywać. Obok istnieją także potrzeby zupełnie na rynku niedostępne, jak choćby wiedza, która ściśle łączy się z wykształceniem. Jan Paweł II apeluje o pomoc tym, którzy nie mają możliwości korzystania z dobrodziejstwa oświaty. Wyłączeni z obszaru edukacji, nie będą mogli w przyszłości rozwijać i wykorzystać swych zdolności. „Konieczne jest też udzielenie ludziom potrzebującym pomocy w zdobywaniu wiedzy, we włączaniu się w system wzajemnych powiązań, w rozwinięciu odpowiednich nawyków, które pozwolą im lepiej wykorzystać własne zdolności i zasoby. Ważniejsze niż logika wymiany równowartości i niż różne formy sprawiedliwości, które się z tym wiążą, jest to, co należy się człowiekowi, ponieważ jest człowiekiem, ze względu na jego wzniosłą godność” (CA IV, 34). Wyrażna deklaracja ze strony Kościoła co do pozytywnej roli zysku, który wydaje się być miernikiem funkcjonowania nie tylko gospodarki, ale i przedsiębiorstwa, zaświadcza także o tym, że czynniki produkcyjne zostały spożytkowane w zgodzie z ich przeznaczeniem. Wciąż powraca troska o właściwy podział dóbr, które nie mogą być generowane dla nich samych, ale dla powszechnego pożytku wszystkich ludzi. Mają oni do nich prawo na mocy faktu, że są bytami osobowymi, a ponadto, pracując, wpływają na rozszerzenie się asortymentu tychże dóbr, których odbiorcami są wszyscy ludzie na ziemi. „Dzięki zatem swej kompetencji w umiejętnościach świeckich i przez swą działalność (...) winni oni [ludzie świeccy – T. T. B.] wydatnie przyczyniać się do tego, aby dobra stworzone doskonałe były dzięki ludzkiej pracy, technice i cywilizacji społecznej zgodnie z przeznaczeniem, jakie im wyznaczył Stwórca, i z oświeceniem, jakie przyniosło Słowo Jego, dla powszechnego pożytku wszystkich bez wyjątku ludzi, aby były między nich najbardziej odpowiednio rozdzielane i aby na swój sposób przyczyniały się do powszechnego postępu w ludzkiej i chrześcijańskiej wolności” (LG 36, s. 141).

Zysk, podkreśla papież, to nie jedyny probiez właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W trosce o godność człowieka Jan Paweł II uczula na problem braku jej poszanowania, poniżania pracownika, nękania go. O wartości przedsiębiorstwa bowiem nie świadczy jego zysk, ale zasoby ludzkie, nazwane przez autora *Fides et ratio* – „najcenniejszym majątkiem przedsiębiorstwa”. W tym kontekście należy się poważnie zastanowić, co jest właściwym celem istnienia przedsiębiorstwa: czy jedynie produkcja oraz generowanie zysku? Z punktu widzenia błędnej ekonomii na pewno tak, ale przedsiębiorstwo kierujące się rachunkiem ekonomicznym jako środkiem powinno zmierzać również do poprawy warunków życia pracowników. Nie można tracić z oczu konkretnych ludzi wraz z ich bogactwem intelektualnym, osobowościowym, duchowym.

Przecież to oni stoją za wszelkimi wskaźnikami. Mierniki zysków osiąganym przez firmy są także ich zasługą. Należy raczej dbać o to, aby pracownicy czuli więź międzyludzką, byli wspólnotą opartą na zasadach etycznych oraz idei sprawiedliwości. „Celem zaś przedsiębiorstwa nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa” (CA IV, 35).

W nauczaniu papieskim znów pojawia się problem konsumizmu. Choć tym razem Jan Paweł II podejmuje głębszą refleksję nad tą kwestią, należy zwrócić uwagę, że jest ona stale obecna w jego pismach. Wynika to m.in. z realnego zagrożenia dla człowieka, wynikającego z tego zgubnego zjawiska. W społecznościach zachodu nie można już mówić o zagrożeniu, ale o jego rzeczywistym istnieniu. Rzecz coraz częściej dotyczy krajów tzw. młodej demokracji, w których – szczególnie w okresie przekształceń gospodarczych – pewne grupy ludzi, bardzo szybko się wzbogacając, po okresie permanentnego braku często nawet podstawowych towarów, dały się uwieść zgubnym obietnicom dobrobytu. W ten krajobraz zagrożenia należy wpisać m.in. szybkie zastępowanie jednych dóbr innymi, spędzanie, często zupełnie bezmyślnie, nadmiernej ilości czasu w hipermarketach, wypatrując coraz to nowszych i cenowo bardziej atrakcyjnych tzw. promocji (często w niedzielę). To już nie potencjalne zagrożenie, ale codzienna rzeczywistość. W takim postępowaniu zawodzi – jak się okazuje – to, co papież nazywa „określoną kulturą jako ogólną koncepcją życia”.

Przy określaniu potrzeb człowieka, a także sposobów ich zaspokajania, papież proponuje, aby włączyć w ten proces moment integralności osoby ludzkiej. Dopiero integralny wymiar człowieka (wewnętrzny i zewnętrzny) jest w stanie ukazać bogactwo jego egzystencji. Sferę instynktów i potrzeb materialnych należy oddać pod panowanie wymiarowi wewnętrznemu. Jest to droga, na której człowiek nie traci godności. Koncentrowanie się jedynie na sferze biologicznych przyjemności, na instynktach – w prostej linii prowadzi bowiem do zachowań hedonistycznych i konsumpcyjnych. Te zaś z biegiem czasu nie tylko powodują stan ignorancji świadomości oraz wolnej natury człowieka, ale i tę wolność znacznie ograniczają, prowadząc do poczucia jej braku. „Określając nowe potrzeby i nowe sposoby ich zaspokajania, konieczne należy się kierować integralną wizją człowieka, która ogarnia wszystkie wymiary jego istnienia i która wymiary materialne i instynktowne podporządkowuje wewnętrznym i duchowym. Natomiast odwoływanie się bezpośrednio do jego instynktów i ignorowanie na różne sposoby jego wolnej i świadomej natury osobowej może prowadzić do wytworzenia nawyków konsumpcyjnych i stylów życia obiektywnie niegodziwych lub szkodliwych dla fizycznego i duchowego zdrowia” (CA IV, 36). Dlatego Jan Paweł II dostrzega potrzebę edukacji społecznej w dziedzinie wychowania i kultury. Odwołując się do tzw. sztucznych potrzeb, niekiedy wręcz wrogich człowiekowi, bo nie tylko niszczących jego zdrowie i więzi międzyludzkie, ale wymykających się jego kontroli, jako przykład podaje zjawisko narkomanii. Wynika z tego, że człowiek powinien bardziej liczyć się z głosem własnego wnętrza niż bezrefleksyjnie oddawać się pędowi ku gromadzeniu dóbr doczesnych. To, że człowiek dąży do komfortu życia, samo w sobie ani nie stanowi zagrożenia, ani nie jest sprzeczne z ludzką naturą, jednak problem dotyczy błędnej hierarchii wartościowania. Jest to widoczne szczególnie wtedy, gdy wymiar materialny bierze górę nad duchowym, gdy człowiek zatracą się w niekontrolowanym dążeniu do posiadania. Może to mieć różne przyczyny. Posiadanie znacznych środków materialnych u niektórych ludzi buduje poczucie pewności społecznej lub fałszywy autorytet. Inni przez ilość zgromadzonych dóbr określają swoją wartość, zapominając o tym, że tym, co stanowi o ich wartości, jest bogactwo wewnętrzne lub choćby podobieństwo

do Stwórcy, świadomość albo racjonalność. Jan Paweł II wzywa zatem do tego, by bardziej być człowiekiem, słowem, by bardziej być, a nie żyć tylko po to, by więcej mieć. Ostatni ze sposobów życia degraduje człowieka i redukuje go do wymiaru istoty kolektywnej, wciąż zbierającej, gromadzącej dobra, i tak przecież podległe zmienności, modom, strzałce czasu, zatem nietrwałe i przemijające. Ograniczenie się do takiego sposobu na życie, fałszuje powołanie człowieka jako istoty, która została wezwana, aby nad materią zapanować. „Pragnienie, by żyć lepiej, nie jest niczym złym, ale błędem jest styl życia, który wyżej stawia dążenie do tego, by mieć, aniżeli być, i chce więcej mieć nie po to, aby bardziej być, lecz by doznać w życiu jak najwięcej przyjemności” (CA IV, 36), (GES 35)<sup>4</sup>.

Niezmiernie ważna jest uwaga papieża dotycząca niepoahamowanej eksploatacji zasobów naturalnych. Ludzie, zawładnięci przez konsumizm, chcący wciąż coraz więcej posiadać, w sposób chaotyczny, nieprzemyślany ingerują w porządek natury, pozyskując w niekontrolowany sposób surowce naturalne, naruszając tym samym ekosystem. Tak zwana kwestia ekologiczna domaga się od człowieka, jako gospodarza zasobów ziemi, roztropności oraz spojrzenia w przyszłość. Za taki stan Jan Paweł II obwinia m.in. błąd antropologiczny naszych czasów. Człowiek wyzbywa się poczucia, że ziemię otrzymał jako dar, i ma na niej zaprowadzać porządek, a nie bezmyślnie ją wyniszczać. Chcąc poczuć się prawie bogiem, dokonując wedle własnego widzimisię zmian w naturze, często swoje uprawnienia przekracza. „Człowiek mniema, że samowolnie może rozporządzać ziemią, podporządkowując ją bezwzględnie własnej woli, tak jakby nie miała ona własnego kształtu i wcześniejszego, wyznaczonego jej przez Boga, przeznaczenia, które człowiek, owszem, może rozwijać, lecz któremu nie może się sprzeniewierzać. Zamiast pełnić rolę współpracownika Boga w dziele stworzenia, człowiek zajmuje Jego miejsce i w końcu prowokuje bunt natury, raczej przez niego tyranizowanej, niż rządzonej” (CA IV, 37). Wymienione problemy są skutkiem ekspansywnej postawy człowieka wobec zastanego świata, wynikają też z chęci najpierw zawładnięcia, potem posiadania. Kwestia własności prywatnej, co zostało uwyraźnione w nauczaniu i Kościoła, i Jana Pawła II oraz jego poprzedników, musi zostać skorelowana w sposób właściwy z powszechnym dostępem zarówno do dóbr natury, jak i tych, które wytwarza sam człowiek. Roztropne zachowanie proporcji między tymi sposobami, niewykluczającymi się nawzajem, doprowadzi do tego, że w poczuciu prawa do wspólnego używania zasobów ziemskich człowiek będzie miał na własność również swoje dobra, nie tracąc z oczu potrzeb innego człowieka. Właśnie w tym duchu Leon XIII powiadał, że czym innym jest posiadanie, czym innym zaś właściwa umiejętność korzystania z tego, co się posiada (RN II, 1; zob. też: LE III, 14).

Wydaje się, że Jan Paweł II dochodzi do słusznych wniosków, porównując marksizm i kapitalizm w kontekście traktowania człowieka. Pierwszy, poddając krytyce społeczeństwo burżuazyjne, zarzucił kapitalizmowi, że człowieka potraktował instrumentalnie, doprowadzając do wyobcowania istoty ludzkiej. Papież podkreśla, że dokonano błędnej interpretacji terminu „alienacja”, wyprowadzając ją tylko ze stosunków produkcji i własności, zatem osadzając alienację na podbudowie materialistycznej. Myśl marksistowska odmówiła zasadności stosunkom rynkowym, a za jedyny sposób zapobieżenia stanom wyobcowania ludzi uznała model społeczeństwa

<sup>4</sup> W tym miejscu papież odwołuje się do nauczania Kościoła, zawartego w jednym z dokumentów *Vaticanium secundum*, mianowicie w *Konstytucji duszpasterskiej o Kościele w świecie współczesnym, Gaudium et spes*. W rozdz. 35 czytamy: „Człowiek bowiem pracując nie tylko przemienia rzeczy i społeczność, lecz doskonali też samego siebie. Uczy się wielu rzeczy, swoje zdolności rozwija, wychodzi z siebie i ponad siebie. Jeżeli się dobrze pojmuje ten wzrost, jest on wart więcej aniżeli zewnętrzne bogactwa, jakie można zdobyć. Więcej wart jest człowiek z racji tego, czym jest, niż ze względu na to, co posiada” (*Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, Gaudium et spes*, 35, s. 562 i 563).

opartego na własności państwowej, czyli zaproponowała wizję społeczeństwa kolektywistycznego. Nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie doświadczenia oraz nauka płynąca z praktyki. Sytuacja w krajach korzystających z rozwiązań proponowanych przez komunistów świadczy nieodparcie o tym, że problemu alienacji w taki sposób się nie rozwiąże. Co więcej, spoglądając na historię krajów demokracji ludowej, procesy alienacyjne nie tylko się w nich utwierdziły, ale zwiększyły swą moc (CA IV, 41). Przyczyniła się do tego niewydajność ekonomiczna, która – jak wiadomo – wywołała poczucie zagubienia, wyobcowania, choćby przez dokuczliwy brak tzw. towarów pierwszej potrzeby, reglamentację niektórych dóbr oraz przeciągający się kryzys gospodarczy. Od zjawisk alienacji nie są także wolne społeczeństwa Zachodu. Przyczyna tkwi w zagubieniu autentycznych wartości; „alienacja połączona z utratą autentycznego sensu istnienia jest zjawiskiem obecnym również w rzeczywistości społeczeństw zachodnich. Występuje ona w sferze konsumpcji, gdy człowiek wikła się w sieć fałszywych i powierzchownych satysfakcji, podczas gdy powinien spotkać się z pomocą w autentycznej i konkretnej realizacji swojej osobowości. Alienacja występuje również w sferze pracy, kiedy jej organizacja jest nastawiona tylko na maksymalizację produkcji i zysku, pomija zaś to, w jakim stopniu pracownik przez własną pracę realizuje się jako człowiek” (CA IV, 41). Czynnikiem warunkującym poczucie izolacji i obcości był udział jednostki w życiu nie opartym na solidarności wspólnoty. Jeśli nie ma poczucia więzi wspólnotowej, pogłębia się stan izolacji społecznej. Temu zjawisku sprzyja także atmosfera bezwzględnej rywalizacji. W takim układzie napięcie i interakcji człowiek, ze swym bogactwem życia wewnętrznego, przestaje być celem – zostaje sprowadzony do roli środka wiodącego do celu. Stąd gorący apel Jana Pawła II o reinterpretację zjawiska alienacji, ale już w duchu chrześcijańskim. Cóż to oznacza?

Przez alienację rozumie się powszechnie odwrócenie relacji środków i celów. W opinii Jana Pawła II człowiek nieuznający wartości oraz doniosłości osoby w samym sobie, a co za tym idzie – również w drugim człowieku, sam niejako pozbywa się możliwości przeżywania w sposób pełny własnego człowieczeństwa. To odczucie pozbawia go także więzi „relacji solidarności i wspólnoty” z innymi ludźmi, do czego został powołany przez Stwórcę (CA IV, 41). Powołując się na dokument soborowy, papież powiada: „Człowiek bowiem staje się naprawdę sobą poprzez wolny dar z siebie samego” (CA IV, 41; por. GES, 24). Ofiarowanie siebie jako daru jest możliwe dzięki „zdolności transcendencji osoby ludzkiej”. „Człowiek nie może oddać się czemuś, co stanowi projekcję rzeczywistości czysto ludzkiej, abstrakcyjnemu ideałowi lub fałszywej utopii. Będąc osobą, może uczynić z siebie dar dla innej osoby czy innych osób, a w końcu dla Boga, bo Bóg jest sprawcą jego istnienia i tylko On może w pełni ten dar przyjąć. Wyobcowany jest zatem taki człowiek, który nie chce wyjść poza samego siebie, uczynić z siebie daru ani stworzyć autentycznej ludzkiej wspólnoty, dążącej ku swemu ostatecznemu przeznaczeniu, którym jest Bóg” (CA IV, 41). Gdy mowa o społeczeństwach trawionych chorobą alienacyjną, przedstawiona kwestia dotyczy zarówno państw, w których dominująca rola przypada społecznej organizacji produkcji, jak też tych, w których przeważa forma oparta na własności prywatnej. „Wyobcowane jest społeczeństwo, które poprzez formy społecznej organizacji, produkcji i konsumpcji utrudnia zarówno realizację tego daru, jak budowanie tej międzyludzkiej solidarności” (CA IV, 41).

## 8. Czy kapitalizm jest lepszy?

Snując rozważania o istocie i roli człowieka w poszczególnych ustrojach społecznych, głównie w komunizmie i kapitalizmie, papież zadaje dość prowokacyjne pytanie: „czy można powiedzieć, że klęska komunizmu oznacza zwycięstwo kapitalizmu jako systemu społecznego i że ku niemu winny zmierzać kraje, które podejmują dzieło przebudowy gospodarczej i społecznej? Czy to jest model, który należy proponować krajom trzeciego świata, szukającym właściwej drogi



rozwoju gospodarczego i politycznego?” (CA IV, 42). W poszukiwaniu trafnej odpowiedzi należy dokonać dokładniejszej analizy zarówno samych systemów, jak i fundamentów, na jakich opiera się kapitalizm, ze szczególnym uwzględnieniem podstaw moralnych. Jan Paweł II pokusił się o próbę odpowiedzi, stwierdzając, że jeśli kapitalizm rozumie się jako system ekonomiczny, przyznający nie tylko podstawową, ale i pozytywną rolę przedsiębiorstwu, rynkowi i własności prywatnej, a co najważniejsze, jako system biorący odpowiedzialność za środki produkcji wraz z wolnymi inicjatywami ludzi w dziedzinie gospodarczej, to niewątpliwie zasługuje on na aprobatę i okazuje się systemem o wiele lepszym niż propozycja komunistów. Autor encykliki wolałby termin „kapitalizm” zastąpić wyrażeniami takimi, jak: „ekonomia przedsiębiorczości”, „ekonomia rynku” czy „wolna ekonomia” (CA IV, 42). Możliwa jest jednak zupełnie inna wykładnia pojęcia „kapitalizm”, a ta może już budzić zastrzeżenia. Kapitalizm bowiem da się zdefiniować jako system, w którym wolność gospodarcza nie zostanie skodyfikowana i podporządkowana nadrzędnemu systemowi prawnemu. Zadaniem tego ostatniego jest umieszczenie wolności w pozycji zależnej wobec „integralnej wolności ludzkiej”. Integralna wolność każdej osoby ma charakter etyczny i musi być przez system prawny zabezpieczona. Jeśli jest inaczej – system uznaje się za niewłaściwy, skierowany jest on bowiem przeciw człowiekowi i jego wolności. „Ale jeśli przez kapitalizm rozumie się system, w którym wolność gospodarcza nie jest ujęta w ramy systemu prawnego, wręczającego ją w służbę integralnej wolności ludzkiej i traktującego jako szczególny wymiar tejże wolności, która ma przede wszystkim charakter etyczny i religijny, to wówczas odpowiedź jest zdecydowanie przecząca” (CA IV, 42).

Ostatecznie, Jan Paweł II podkreśla, że Kościół nie rekomenduje żadnego z modeli gospodarczych ani społecznych, a jedynie wspiera ludzi mądrością płynącą z wieloletniej tradycji nauki społecznej Kościoła, jednocześnie uznając prawo ludzi pracy do poszanowania ich godności, a także realnego wpływu na kształt przedsiębiorstw, w których pracują „tak by, nawet pracując razem z innymi i pod kierunkiem innych, mogli w pewnym sensie pracować na swoim, używając swej inteligencji i wolności” (CA IV, 43).

## 9. Podsumowanie

Przedstawiona tu analiza relacji między własnością indywidualną a powszechnym przeznaczeniem dóbr, odczytana przez Jana Pawła II w kontekście współczesności i jej wyzwań, sprowadza się do tezy, że człowiek realizujący własne człowieczeństwo, korzystając z wolności, zdobytej wiedzy i inteligencji, nabywa na własność rzeczy należące do świata doczesnego, postrzegając je i traktując jako instrument i środek, nie zaś cel, bo tym ostatecznie może być jedynie człowiek. Wysiłek i praca, podjęte każdorazowo przez człowieka, wskazują na jego prawo do własności prywatnej. Ich charakter nie powinien być obliczony na pozyskiwanie środków jedynie dla siebie. „Poprzez swoją pracę człowiek angażuje się nie tylko dla samego siebie, ale także dla drugich i z drugimi: każdy współdziałając uczestniczy w pracy i dobru drugiego. Człowiek pracuje dla zaspokojenia potrzeb swojej rodziny i wspólnoty, do której należy, Narodu i w końcu całej ludzkości” (CA IV, 43). Obowiązek pracy i zapewnienia sobie warunków do życia zawiera w sobie i ujawnia prawo do tego typu działań. Tam, gdzie to prawo było naruszane, w państwach, w których środki, jakimi opłacano ludzką pracę, były niewystarczające, bo nie pozwalały ludziom pracy na zabezpieczenie godnych warunków życia, sytuacja ta ujawniała głęboki kryzys etyczny, trudne też stawało się utrzymywanie pokoju społecznego. Niezmiernie ważne w tym względzie okazało się właśnie prawo człowieka do własności. „Tak jak osoba ludzka w pełni się realizuje w bezinteresownym darze z siebie, tak też własność znajduje moralne usprawiedliwienie w tworzeniu, w odpowiedni sposób i w stosownym czasie, możliwości pracy i ludzkiego rozwoju dla wszystkich” (CA IV, 43).

### Wyjaśnienia skrótów

- BT – *Biblia Tysiąclecia*, wyd. III popr., Pallottinum, Poznań-Warszawa 1990.  
 RN – Leon XIII, *Rerum novarum*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 1996.  
 QA – Pius XI, *Quadragesimo anno* 1931, tłum. ks. J. Piwowarczyk, Poznań 1935.  
 PP – Paweł VI, *Populorum progressio*, reprint z wyd. *Notificationes e Curia Metropolitana Cracoviensis*, 1968, nr 6 i 7.  
 OICZ – Karol Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, wyd. III, Lublin 2000.  
 FC – Jan Paweł II, *Adhortacja apostolska Familiaris consortio* o zadaniach rodziny chrześcijańskiej w świecie współczesnym z 22.11.1981 r., reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 2000.  
 SRS – Jan Paweł II, *Sollicitudo rei socialis*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 1994.  
 LE – Jan Paweł II, *Laborem exercens*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 1995.  
 CA – Jan Paweł II, *Centesimus annus*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 2000.  
 VS – Jan Paweł II, *Veritatis splendor*, reprint *Libreria editrice vaticana*, TUM, Wrocław 1998.  
 KNS – Józef Majka, *Katolicka nauka społeczna*, wyd. II, Rzym 1987.  
 GES – *Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, Gaudium et spes* [w:] *Sobór Watykański II. Konstytucje, dekryty, deklaracje*, wyd. II, Pallottinum, Poznań 1986, s. 537–620.  
 LG – *Konstytucja dogmatyczna o Kościele. Lumen gentium* [w:] *Sobór Watykański II. Konstytucje, dekryty, deklaracje*, wyd. II, Pallottinum, Poznań 1986, s. 105–170.

## Work and Enterprise in Selected Encyclicals by John Paul II

As we read in their introductions, papal encyclicals are documents aimed at not only the clergy, but all the faithful of Catholic Church as well as at people of goodwill. All the more, should the thoughts handed down by St Peter's successors be not only the source of information but most of all the material for in-depth analysis or commitment. It strangely happens that the nation declaring in majority its affiliation to Catholic Church, the nation being so fortunate by giving the world this great witness of God's love to man, shows hardly any interest in his teachings. We prefer to remember the Pope John Paul II as the moral and scientific authority, not knowing exactly what hidden messages are implicit in these notions, as well as worship him on posters and T-shirts. In an international competition concerning John Paul II's teaching, it could turn out that his countrymen know very little of what he had to tell us.

The author of the article wishes to draw readers' attention to some key elements of papal teaching, among which the focal points are subjective – personal role of man in the world, transcendental dimension of human being, personalistic perspective of man with his relation to work and the status of the latter, as well as its significance in man's development. Tomasz Tadeusz Brzozowski has made these issues the subject of his analysis, which has been detailed and deepened by relating them to John Paul II's teaching expressed in his social encyclical, also provided with the author's commentary. If the content of this article influences at least to a small extent a bit deeper reception of papal teachings, it will accomplish its aim filling its author with satisfaction.



**Monika Borowiec**

Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej

Instytut Geografii

Akademia Pedagogiczna im. KEN w Krakowie

## **Etyczne aspekty globalizacji w procesie kształtowania przedsiębiorczości**

Postępująca globalizacja w decydującym stopniu wpływa na polaryzację przestrzeni światowej i w coraz większym zakresie różnicuje jakość życia społeczno-gospodarczego. Dlatego też wydaje się niezbędne podjęcie pogłębionych studiów nad ograniczaniem tych niekorzystnych społecznych trendów na podstawie zasad etyki, którymi powinno kierować się życie społeczno-gospodarcze. Szczególne znaczenie w tym względzie ma kształtowanie przedsiębiorczości, w której uwrażliwia się młodych ludzi na sprawy człowieka jako podmiotu w zarządzaniu i gospodarowaniu w określonych strukturach społecznych. Można przyjąć, że problematyka etyki w życiu społeczno-gospodarczym w globalizującym się świecie jest bardzo istotnym i aktualnym zagadnieniem, które należy podjąć w procesie edukacyjnym<sup>1</sup>. Zakładamy, że kształtowanie postaw etycznych powinno się opierać na treściach kształcenia. Sprzyjają temu treści kształcenia przedmiotu „podstawy przedsiębiorczości”, przede wszystkim kwestie globalizacji, gospodarki rynkowej, funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz komunikacji interpersonalnej, z uwzględnieniem etyki zawodowej. Celem kształcenia uczniów w tej dziedzinie jest zdobycie przez nich podstawowych umiejętności w zakresie rozumienia procesów społeczno-gospodarczych oraz funkcjonowania we współczesnym świecie różnej skali podmiotów gospodarczych, analizy i rozumienia podstawowych mechanizmów ekonomicznych we współczesnych systemach zarządzania gospodarką i firmą w zróżnicowanej przestrzeni geograficznej oraz zdobycie umiejętności konkurencyjnego zachowania się na rynku pracy (Borowiec 2005). Oprócz treści merytorycznych, istotnym celem kształcenia powinno być kształtowanie postaw przedsiębiorczych opartych na zasadach etyki. W wyniku procesu dydaktycznego uczeń powinien rozumieć, dlaczego działalność gospodarczą należy oceniać nie tylko w kategoriach ekonomicznych, ale i etycznych, oraz doceniać znaczenie przestrzegania zasad etycznych przez przedsiębiorstwa i pracowników, wiedzieć na czym polegają etyka zawodowa, etyka biznesu oraz społeczna odpowiedzialność firmy.

Te kwestie akcentuje się w programie studiów geograficznych na specjalności „przedsiębiorczość i gospodarka przestrzenna” w Akademii Pedagogicznej im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie w treściach przedmiotowych, m.in.: „zarządzania firmą”, „polityki społecznej”, „polityki gospodarczej”, „integracji europejskiej”.

<sup>1</sup> Wyrazem zrozumienia znaczenia tych kwestii we współczesnym świecie jest m.in. powołanie w Warszawie w 1999 r. – z inicjatywy Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk – Centrum Etyki Biznesu (CEBI). CEBI ma stanowić główny ośrodek badań i studiów na rzecz rozwoju tej dyscypliny w Polsce oraz miejsce spotkania liderów biznesu i świata akademickiego, którym zależy na promowaniu etyki życia społeczno-gospodarczego ([www.cebi.pl](http://www.cebi.pl)).



Konsekwencje procesów globalizacji są przedmiotem dyskusji w świetle zasad etycznych i społecznej nauki Kościoła, podczas których zwraca się uwagę na szanse i zagrożenia, a na tym tle podejmuje się rozważania na temat postaw etycznych przedsiębiorcy.

W dalszych rozważaniach wstępnie za J. Wilkinem (2003) przyjęto, że globalizacja cechuje się:

1. zagęszczaniem i intensyfikacją więzi między różnymi podmiotami (jednostki ludzkie, przedsiębiorstwa, władze lokalne, regionalne, rządy państw, korporacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe, instytucje międzynarodowe) w skali światowej);
2. szybkością wzajemnego oddziaływania w ramach systemu światowego wynikającą przede wszystkim z niezwykłego postępu w dziedzinie informatyzacji i telekomunikacji;
3. zwiększającą się otwartością struktur instytucjonalnych;
4. intensyfikacją wzajemnego przenikania się każdej sfery życia, obejmującą coraz silniej wszystkie dziedziny życia: warunki gospodarowania, strukturę konsumpcji, sposoby spędzania czasu wolnego, programy nauczania, zawartość podręczników, życie kulturalne, praktyki religijne.

Globalizacja traktowana jest więc jako intensyfikacja wzajemnych powiązań przestrzennych w skali światowej.

W rozwiązywaniu aktualnych globalnych problemów konieczne jest współdziałanie etyki, ekonomii i polityki (Adamus-Matuszyńska, 1999). Wydaje się zatem, że postępujące procesy globalizacyjne powinny sprzyjać wspólnemu angażowaniu się w problemy całego świata, takie jak nasilenie się dysproporcji społecznych i ekonomicznych, bezrobocie i ubóstwo, zanieczyszczenie środowiska, konflikty etniczne i religijne, rozprzestrzenianie się chorób zakaźnych, przestępczość międzynarodowa.

W literaturze przedmiotu rozwinęła się bardzo szeroka dyskusja dotycząca szans i zagrożeń wynikających z postępującego procesu globalizacji (tab.1).

Tab. 1. Szanse i zagrożenia wynikające z postępującego procesu globalizacji

Szanse	Zagrożenia
1	2
Globalizacja wzbogaca kulturę.	Globalizacja powoduje „amerykanizację” całego świata (Palmer, 2003), ujednolicenie kultury (homogenizację, uniformizację).
Globalizacja prowadzi do pokoju przez ograniczanie zachęt do wywoływania konfliktów (Palmer, 2003).	Globalizacja poprzez procesy polaryzacyjne może pogłębiać konflikty na świecie.
Globalizacja sprzyja podejmowaniu wspólnych działań w walce z zagrożeniami nasilającego się fundamentalizmu.	Fundamentalizm to „dziecko globalizacji” (Giddens, 2000). Fundamentalizm jako reakcja obronna na hegemonię kulturowo-cywilizacyjną strefy euratlantyckiej, a zwłaszcza Stanów Zjednoczonych (Wnuk-Lipiński, 2004).
Globalizacja tworzy dobrobyt i przynosi korzyści wszystkim (Palmer, 2003).	Globalizacja powoduje narastanie dystansów i dysproporcji rozwojowych oraz nasilenie się nierówności (Wilkin, 2003).
Globalizacja stwarza duże szanse i możliwości przyspieszania wzrostu gospodarczego i powiększania bogactwa we wszystkich państwach.	Szanse wynikające z nasilenia globalizacji nie są takie same i jednakowo dostępne wszystkim. Największe możliwości globalizacja stwarza wyposażonym w najbardziej mobilne czynniki, przede wszystkim w kapitał finansowy.

Tab. 1. Szanse i zagrożenia wynikające z postępującego procesu globalizacji (cd.)

1	2
Wolny handel jest najszybszym sposobem eliminacji zjawiska zatrudniania dzieci (Palmer, 2003).	Globalizacja powoduje wzrost zatrudnienia dzieci.
Handel, otwartość i globalizacja wspierają rządy demokratyczne i państwo prawa (Palmer, 2003). Wolny handel należy do podstawowych praw człowieka.	Globalizacja wiąże się z brakiem gwarancji praw obywatelskich, brakiem możliwości kontrolowania gospodarki przez instytucje społeczeństwa obywatelskiego oraz demokratycznie wyłaniane władze państwowe w systemie globalnym (Wilkin, 2003).
Globalizacja powoduje poszerzanie wolności.	Globalizacja powoduje dominację sfery „mieć” nad sferą „być”.
Wzrost gospodarczy oznacza wzrost dobrobytu.	Wzrost gospodarczy nie zawsze wiąże się z poprawą standardu i jakości życia.
Globalizacja zwiększa wydajność pracy, konkurencyjność jednostek i przedsiębiorstw.	Globalizacja wspiera kulturę rywalizacji. Wzrost, ekspansja, maksymalizacja – stały się dominującymi wartościami w świecie biznesu (Wilkin, 2003).
Globalizacja zmniejsza liczbę miejsc pracy.	Globalizacja nie wpływa na liczbę miejsc pracy, ale na rodzaj wykonywanej pracy (Palmer, 2003).
Różnorodność konsumpcji, indywidualizm.	Hedonizm w konsumpcji, brak umiaru, a także brak środków finansowych na zaspokojenie rosnących potrzeb konsumpcyjnych, a w konsekwencji wzrost przestępczości i patologii.
Globalizacja zwiększa szybkość przepływu kapitału, usług i ludzi oraz ich mobilność, ułatwia kontakty międzyludzkie.	Tymczasowość i nietrwałość przenosi się także na układy społeczne, powodując dezintegrację przestrzeni społecznej, zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa, a egzystencjalne zagubienie utrudnia odpowiedzialne pełnienie różnych ról społecznych (Dylus, 2004).
Globalizacja umożliwia wolny przepływ kapitału.	Globalizacja to groźba globalnej katastrofy finansowej (Wilkin, 2003).
Układ porządku światowego zależy od potencjału gospodarczego, technologicznego i naukowego, a nie wyłącznie od potencjału militarnego i ludnościowego.	Układ porządku światowego kształtują najbogatsze państwa („kraje rdzenia globalizacji”).
Globalizacja zwiększa możliwości zaspokajania potrzeb, przyspiesza rozwój nowych technologii, przyczynia się do zwiększenia jakości i długości życia.	Globalizacja zaspokaja potrzeby luksusu bądź kreuje potrzeby u wąskiej grupy najbogatszych ludzi, pomijając podstawowe potrzeby szerokich kręgów społecznych.
Globalizacja powoduje skracanie życia produktów, przyspieszenie obrotów, zwiększenie zysków, tworzenie nowych rynków zbytu i ciągłe powiększanie PKB (Wilkin, 2003).	Globalizacja powoduje wielkie marnotrawstwo zasobów, w tym nieodnawialnych.
Wspólna polityka w zakresie ochrony środowiska przyrodniczego.	Globalizacja jest odpowiedzialna za niszczenie środowiska przyrodniczego.
Globalizacja nie jest zagrożeniem dla państw narodowych (Morawski, 2004).	Globalizacja jest zagrożeniem dla państw narodowych.

Za układ odniesienia oceny postępującego procesu globalizacji oraz roli człowieka w rozwoju cywilizacyjnym można przyjąć naukę społeczną Kościoła zawartą w kolejnych społecznych encyklikach papieskich, z których najistotniejsze przedstawia J. Auleytner (2002) w pracy *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*.

Znaczącą rolę w tym zakresie odegrała encyklika *Rerum novarum* (1891) Leona XIII, która odnosi się do idei własności prywatnej, akcentuje idee sprawiedliwości społecznej i określa wpływ państwa na dobro ogółu. Postuluje ona współpracę jako istotę życia gospodarczego. Państwo powinno troszczyć się o dobro ogółu, co oznacza opiekę nad warstwami najsłabszymi ekonomicznie, ale nie może zmniejszać aktywności jednostki. Przyjęto zatem zasadę ograniczonej interwencji państwa ze względu na dobro ogółu, obejmującej m.in.: ochronę własności prywatnej, pracy, ochronę kobiet i dzieci przed wyzyskiem pracodawców, zasadę sprawiedliwej płacy.

Problematyka ta została podjęta także w *Quadragesimo anno* (1931)<sup>2</sup> Piusa XI, w której zwrócono uwagę na pomocniczy charakter interwencji państwa i uznanie pierwszeństwa inicjatywy oddolnej. Państwo powinno zapewniać funkcje kontrolne, kierownicze, motywacyjne oraz związane z karaniem nadużyć.

W encyklice *Mater et Magistra* (1961) Jana XXIII podkreślana jest konieczność realizacji przez państwo wspólnego dobra oraz konieczność przestrzegania praw i obowiązków określających porządek między ludźmi, opartych na odpowiedzialności, prawdzie, wolności i sprawiedliwości, m.in.:

1. prawa do życia i godnej stopy życiowej,
2. prawa do prawdy,
3. prawa do wolnego wyboru stanu cywilnego i swobody życia rodzinnego,
4. prawa do godziwych warunków pracy,
5. prawa do podejmowania działalności gospodarczej,
6. prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia,
7. prawa do własności prywatnej,
8. prawa do zrzeszania się,
9. prawa do migracji,
10. prawa do udziału w życiu publicznym.

Interwencja państwa powinna ograniczać się do popierania, pobudzania, koordynowania, pomocy i uzupełniania podejmowanych inicjatyw indywidualnych.

W *Laborem exercens* z 1981 r. Jan Paweł II podkreśla, że praca ludzka stanowi klucz do rozwiązania kwestii społecznej. Państwo powinno planować i organizować zatrudnienie, a bezrobocie wymaga przeciwdziałania. Obowiązkiem pracodawcy zaś jest stwarzanie godziwych warunków pracy oraz sprawiedliwe wynagradzanie.

W kolejnej encyklice *Sollicitudo rei socialis* z 1987 r. Jan Paweł II krytykuje cywilizację konsumpcji. Podkreśla w niej, że rzeczywisty rozwój nie powinien być redukowany do wymiaru ekonomicznego; oznacza on poszanowanie i realizację praw człowieka, a istotną w nim rolę odgrywa zasada solidarności – wola zaangażowania się na rzecz dobra wspólnego. Jan Paweł II zauważa, że ograniczanie prawa do inicjatywy gospodarczej niszczy przedsiębiorczość, która jest ważna nie tylko w wymiarze jednostkowym, ale także ogólnospołecznym.

<sup>2</sup> Por. J. Karp, *Rola zasady subsydiarności we współczesnym państwie* [w:] *Prawo i ustrój Rzeczypospolitej Polskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską*, M. Grzybowski, M. Berdel-Dudzińska (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2002.

Podobnie w *Centesimus annus* z 1991 r.<sup>3</sup> Jan Paweł II krytykuje model społeczeństwa konsumpcyjnego pomijającego wartości duchowe i opowiada się za nowym modelem społeczeństwa, w którym istniałaby wolność pracy, uczestnictwo i przedsiębiorczość. Istotnym składnikiem wolnego rynku, bez którego nie mógłby on spełniać swojej roli, jest wolna przedsiębiorczość. Podkreśla również, że ideały demokracji wymagają oparcia na prawach człowieka chronionych przez państwo, które ma gwarantować bezpieczeństwo w działalności gospodarczej oraz stosować zasadę pomocniczości poprzez tworzenie warunków dla inicjatyw oddolnych. Jednostka powinna być odpowiedzialna za własny rozwój. Jan Paweł II akceptowaną przez Kościół postać kapitalizmu nazywa „ekonomią przedsiębiorczości”, która w encyklice tej określana jest jako system ekonomiczny uznający podstawową i pozytywną rolę przedsiębiorstwa, własności prywatnej i wynikającej z niej odpowiedzialności środków produkcji (Zboron 1998).

Współcześnie w nauce społecznej Kościoła przyjmuje się podstawowe zasady odnoszące się do godności człowieka i przeciwstawiające się wszelkim formą dyskryminacji. Oto zasady nauki społecznej Kościoła:

1. zasada dobra wspólnego – oznacza, że władze publiczne powinny działać na korzyść wszystkich obywateli, a polityka społeczna – harmonizować często sprzeczne interesy<sup>4</sup>;
2. zasada solidarności – oznacza mocną i trwałą wolę angażowania się na rzecz wspólnego dobra i odpowiedzialność wszystkich za wszystkich<sup>5</sup>;
3. zasada pomocniczości – oznacza pierwszeństwo inicjatywy oddolnej, która chroni autonomię i podmiotowość wspólnot lokalnych. Zamiast postaw roszczeniowych wskazuje ona, że rozwiązywanie problemów zależy przede wszystkim od indywidualnej zaradności, aktywności, inicjatywy i zdolności jednostek<sup>6</sup>;
4. zasada uczestnictwa – uczestnictwo pojmowane jest jako szansa realizacji praw człowieka, wyraża bowiem jego godność i wolność oraz umożliwia rozwój<sup>7</sup>;
5. zasada proporcjonalnego rozwoju – zakłada równomierny i harmonijny rozwój umożliwiający ludziom realizację ich szans rozwoju.

Zasady te pozostają w związku z aksjologią, z wartościami prawdy, wolności, sprawiedliwości, solidarności, pokoju i miłości, wskazując na pierwszeństwo etyki przed techniką (Auleyner 2002). Zapewnienie sprawiedliwości społecznej przez społeczeństwo dokonuje się wtedy, gdy respektuje ono godność i prawa ludzkie (*Kompendium Katechizmu Kościoła Katolickiego* 2005). Sprawiedliwość społeczna została uszczegółowiona w postaci szeregu zasad konstytucyjnych, będących fundamentem państwa demokratycznego (Karp 2004). Zasady te wyrażają wartości, które powinny być chronione w każdej sferze życia: osobistej (np. prawo do życia,

<sup>3</sup> Por. o. dr M. Ziemia, rozprawa doktorska *Kościół wobec demokratycznego kapitalizmu w świetle encykliki „Centesimus Annus”*.

<sup>4</sup> Według *Kompendium Katechizmu Kościoła Katolickiego* (2005, s. 133): „Dobro wspólne obejmuje: poszanowanie i popieranie podstawowych praw osoby ludzkiej; dobrobytu, czyli wzrostu dóbr duchowych i ziemskich poszczególnych ludzi i społeczności; pokoju i bezpieczeństwa wszystkich”.

<sup>5</sup> Por. B. Sutor, *Etyka polityczna*, „Kontrast” Wydawnictwo Fundacji ATK, Warszawa 1994.

<sup>6</sup> Według *Kompendium Katechizmu Kościoła Katolickiego* (2005): „Zasada pomocniczości polega na nieingerowaniu społeczności wyższego rzędu w wewnętrzne sprawy społeczności niższego rzędu, pozabawiając ją kompetencji, lecz na wspieraniu w razie konieczności”.

<sup>7</sup> Według *Kompendium Katechizmu Kościoła Katolickiego* (2005): „Solidarność przejawia się przede wszystkim w sprawiedliwym podziale dóbr, w wynagrodzeniu za pracę oraz zakłada wysiłek na rzecz bardziej sprawiedliwego porządku społecznego”.



wolność słowa, wolność wyznania), politycznej (np. prawo do zrzeszania się, udziału w życiu publicznym), ekonomicznej (np. wolność działalności gospodarczej, ochrona własności) oraz socjalnej (np. nadzór państwa nad warunkami wykonywania pracy).

Kwestia etycznego wymiaru globalizacji została szeroko omówiona na VII Sesji Plenarnej Papiejskiej Akademii Nauk Społecznych w Watykanie, 27.04.2001 r. Przyjęto, że globalizacja nie jest *a priori* ani dobra, ani zła; będzie taka, jaką uczynią ją ludzie<sup>8</sup>. Podkreślano, że żaden system nie jest celem samym w sobie i że globalizacja, jak każdy inny system, musi służyć człowiekowi, solidarności i dobru wspólnemu. Powszechne dobro wymaga, aby wewnętrzna logika rynku podlegała pewnym mechanizmom kontrolnym i aby respektowała podstawowe wartości ludzkie i dobro wspólne. Afirmacja pierwszeństwa etyki odpowiada zasadniczej potrzebie człowieka i ludzkiej wspólnoty. Wartości etyczne nie mogą podlegać dyktatowi nowych wynalazków, techniki ani wydajności, są bowiem zakorzenione w samej naturze człowieka, a etyka nie może być usprawiedliwieniem ani uzasadnieniem systemu, ale powinna być zabezpieczeniem wszystkiego, co ludzkie w każdym systemie.

Podstawowe zasady etyczne w procesie globalizacji polegają zatem:

- „po pierwsze na niezbywalnej wartości człowieka, która jest źródłem wszelkich praw ludzkich i wszelkiego ładu społecznego. Człowiek musi być zawsze celem, a nie środkiem, podmiotem, a nie przedmiotem ani towarem rynkowym;
- po drugie, na wartości ludzkich kultur, których żadna władza nie ma prawa lekceważyć ani tym bardziej niszczyć – globalizacja nie może być nową postacią kolonializmu, musi respektować wielość kultur, które w ramach powszechnej harmonii narodów są jakby różnymi kluczami interpretacyjnymi ludzkiego życia” (ks. Mariański 2003, s. 61).

Ludzkość wkraczająca w erę globalizacji nie może się obejść bez wspólnego kodeksu etycznego, przy całej różnorodności form kultury istnieją bowiem uniwersalne wartości ludzkie, które należy stawiać na pierwszym planie, jako wiodącą siłę wszelkiego rozwoju i postępu. Już podczas V Zgromadzenia Ogólnego Papiejskiej Akademii Nauk Społecznych 6.03.1999 r. Jan Paweł II podkreślał, że „globalizacja ekonomii i pracy wymaga także globalizacji odpowiedzialności”.

Jak przyjmuje A. Adamus-Matuszyńska (1999), etyka polega na określaniu dobra i zła, formułowaniu reguł ułatwiających dokonywanie wyborów, wskazywaniu elementów życia społecznego wymagających szczególnej troski społecznej, ochraniających jednostkę i jej godność przed krzywdą, niedostatkiem, brakiem równości czy sprawiedliwości. Powinna zatem regulować działania społeczne oraz wskazywać źródła i sposoby unikania niebezpieczeństw.

Etykę biznesu można definiować jako reguły, standardy postępowania i kodeksy lub zasady, które dostarczają wskazówek, jak uczciwie postępować w działalności gospodarczej (Hansen 1993). Etyka biznesu kładzie nacisk na znaczenie praw człowieka akceptowanych niezależnie od przynależności narodowej, kulturowej czy religijnej, określonych w Deklaracji Praw Człowieka oraz zapisanych w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej, takich jak prawo do wolności słowa i zrzeszania się, migracji, własności, sprawiedliwych sądów, niedyskryminacji, utrzymania się przy życiu, uczestnictwa w życiu politycznym, bezpieczeństwa. Obowiązki międzynarodowe go biznesu obejmują (De George 1993):

1. szanowanie praw człowieka,
2. szanowanie lokalnej kultury,
3. niewyrządzanie świadomej szkody,

<sup>8</sup> [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan\\_pawel\\_ii/przemowienia/globalizacja\\_27042001.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/przemowienia/globalizacja_27042001.html)

<sup>9</sup> „L'Osservatore Romano”, 5–6/1999, s. 55.



4. wytwarzanie większej ilości dóbr niż szkód dla kraju goszczącego oraz uczestniczenie w jego rozwoju,
5. współpracę z lokalnym rządem,
6. uczciwe opłacanie podatków,
7. uznawanie kontroli firm,
8. zabezpieczanie ryzykownych zasobów,
9. odpowiedzialne i uczciwe stosowanie ryzykownych technologii transferowanych do krajów słabiej rozwiniętych.

Przedsiębiorca zatem, dokonując wyborów ekonomicznych, powinien analizować pod względem moralnym zarówno swoje cele, jak i środki (Klimczak, 1999). Powinien charakteryzować się uczciwością, sprawiedliwością, mądrością, empatią, przeciwstawianiem pokusom sukcesu i łatwego zysku, szacunkiem dla człowieka, odpowiedzialnością, opanowaniem, przezornością. Podobnie K. Davis i R. Blomstrom (1975) podkreślają obowiązek podejmowania decyzji i działań, które nie tylko przyczyniają się do powiększania własnych zysków, ale również do pomnażania dobrobytu społecznego oraz zapobiegania zjawiskom negatywnym. Również J. Dudek (2003), nakreślając wzór osobowy przedsiębiorcy, wymienia następujące jego cechy: odpowiedzialność, przestrzeganie wskazań etyki, kompetencje zawodowe, szerokie aspiracje intelektualne pozwalające na nowatorskie działania i myślenie perspektywiczne, wysoki poziom kultury osobistej. Normy moralne, jak sprawiedliwość, prawdomówność i uczciwość, powinny więc regulować życie gospodarcze (Nawara 1999). W kształtowaniu postaw etycznych młodych ludzi konieczne jest zatem podkreślanie skutków nieetycznych zachowań poszczególnych uczestników życia gospodarczego, dla pracodawcy, przedsiębiorstwa, pracowników, klientów, społeczności lokalnych oraz funkcjonowania gospodarki, ponieważ od procesu edukacyjnego w istotnym stopniu zależy wykorzystanie szans związanych z nasilaniem się procesów globalizacji.

## Literatura

1. Adamus-Matuszyńska A., *Etyka – Ekonomia – Polityka – współzależność czy rozbieżność?* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 2, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 1999.
2. Auleytner J., *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2002.
3. Borowiec M., *Rola praktyk z przedsiębiorczości w kształceniu studentów geografii na specjalności „przedsiębiorczość i gospodarka przestrzenna* [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Przedsiębiorczość – Edukacja nr 1*, Wydawnictwo „MiWa” Kraków 2005.
4. Davis K., Blomstrom R., *Busines and Society. Environoment and Responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975.
5. De George R., *Competing in Integrity in International Business*, Oxford Un Press, New York 1993.
6. Dudek J., *Czy można zaprojektować wzór osobowy przedsiębiorcy? Kilka uwag historycznych i metodologicznych* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 6, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2003.
7. Dylus A., *Dylematy procesu globalizacji* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 7, nr 1, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2004.
8. Giddens A., *Runaway World. How Globalization Is Reshaping our Lives*, Routledge, New York 2000, s. 67.
9. Hansen, G., *Wprowadzenie do etyki biznesu* [w:] „Etyka”, 26/1993.

10. Held D., McGrew A., *Globalization* [w:] *The Oxford Companion to Politics of the World*, J. Krieger (red.), Oxford University Press, Oxford 2001.
11. Karp J., *Sprawiedliwość społeczna*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2004.
12. Klimczak B., *Moralna odpowiedzialność przedsiębiorcy* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 2, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 1999.
13. *Kompendium Katechizmu Kościoła Katolickiego*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005.
14. Ks. Mariański J., *Gospodarka rynkowa w ocenie społecznego nauczania Kościoła* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 6, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2003.
15. Morawski W., *Globalizacja: Wyzwania i problemy* [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, M. Morda (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
16. Nawara P., *Etyka a koncepcja wolnego rynku* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 2, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 1999.
17. Palmer T.G., *Globalizacja jest bardzo dobra*, tłum. Kamila Pajer, 2003; [www.kapitalizm.republika.pl/global.html](http://www.kapitalizm.republika.pl/global.html)
18. Wilkin J., *Globalizacja – moje nadzieje i obawy*; [www.ceo.org.pl](http://www.ceo.org.pl); Centrum Edukacji Obywatelskiej, głos autora w dyskusji poświęconej globalizmowi zorganizowanej przez redakcję Res Publici Nowej 15.10.2003 r., toczącej się wokół zagadnień poruszonych w nr 7: <http://www.ceo.org.pl/dokument.php?dzial=1726&id=25097>
19. Wnuk-Lipiński E., *Świat międzyepoki*, Wydawnictwo Znak, Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004.
20. Zboroń H., *Etyczny kapitalizm – katolicka wizja gospodarki* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. 1, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 1998.

## Ethical Aspects of the Globalization in the Process of Shaping the Entrepreneurships

The progressive process of globalization influences on polarization of the world in decisive degree and differentiates the quality of life in more and more greater range. It is important to make wide studies connected with limiting these unprofitable present trends, basing on rules of ethics, which should direct oneself life. Special meaning has education of entrepreneurship in this regard. According to author consequences of globalization should be talked over in light of ethical rules and social science, when we should turn attention to odds and attitudes of ethical businessmen. The chances connected to processes of globalization depend on forming ethical attitudes in education.

**Maria M. Rachwał**

Małopolskie Forum Przedsiębiorczości

**Tomasz Rachwał**

Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej

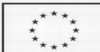
Instytut Geografii

Akademia Pedagogiczna, Kraków

## Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera

Wartości są w życiu każdego człowieka jak kompas moralny, który zawsze wskazuje właściwą drogę. Jeżeli wiemy, jak według nich żyć, nie zagubimy się, nie popadniemy w dezorientację, nie oszukają nas sprzeczne sygnały, bo zasady etyczne nigdy się nie zmieniają, przez całe życie wskazują właściwy kierunek, ten, w którym należy dążyć. Odnoszą się one do każdego czasu i miejsca. Zarządzanie oparte na wartościach moralnych opiera się na założeniu, że menedżer nie może tych zasad bezkarnie łamać, gdyż bez względu na to, czy w nie wierzy, czy nie, doświadczenie historyczne dowodzi ich prawdziwości. Historia uczy bowiem, że powodzenie człowieka, poszczególnych społeczeństw i całych cywilizacji zależy od stopnia, w jakim stosują się one do właściwych zasad. U podstaw katastrof ekonomicznych, konfliktów kulturowych, upadku wielkich cywilizacji, rewolucji politycznych i wojen leży właśnie pogwałcenie zasad moralnych. W niniejszych rozważaniach przyjmujemy więc – za S. Coveyem (2004) – założenie, że działanie jednostek jest bardziej efektywne, a organizacje działają o wiele skuteczniej i stają się coraz silniejsze, jeśli kierują się sprawdzonymi zasadami moralnymi. Pogląd taki jest coraz powszechniej i dobitniej akcentowany w literaturze dotyczącej zarządzania. Trafnie to ujmuje m.in. filozofia Walta Disneya, która zakłada, że „kiedy wartości są jasne, decyzje są łatwe”. Twórca jednej z największych firm świata był przekonany, że „jeśli firma ma wspiąć się na wyżyny, nie może się godzić na żaden kompromis w kwestii wartości” (Capodagli, Jackson 2002). Dlatego prawdziwy sukces menedżera zależy od zarządzania poprzez wartości. Takie podejście jest przeciwieństwem bardzo rozpowszechnionego, szczególnie w Polsce w latach transformacji gospodarczej, tzw. zarządzania pieczarkowego, w myśl zasady: „Trzymaj ludzi w ciemności, dawaj im nawóz, a gdy w pełni dojrzeją, zetnij głowy i wsadź do słoika” (Covey 2004). Zarządzania, w którym złem jest dać się przyłapać, a nie takiego, w którym złem jest postępowanie niezgodne z zasadami etycznymi.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wartości, które są podstawą **prawdziwego sukcesu** menedżera. Chociaż może to się wydać zaskakujące, celowe jest chyba użycie sformułowania „prawdziwy sukces”, gdyż samo słowo „sukces”, czy to w stosunku do menedżera, czy do firmy, bardzo często utożsamiane jest wyłącznie z sukcesem finansowym, przejawiającym się wzrostem dochodów osobistych i awansem lub wzrostem przychodów i zysków firmy. Sukces pojmowany w ten sposób nie daje pełnej satysfakcji i jest bardzo często nietrwały. Zauważył to człowiek sukcesu opartego na wartościach, Jon Huntsman, który w bestsellerze *Zwycięzcy nie oszukują* napisał: „obecny klimat biznesu, w którym zwycięzca bierze wszystko, kusi, by pokonać trudną drogę na skróty i kłamać. Jednak cwaniacy, oszuści, sportowcy stosujący niedozwolone chwytły spadają z firmamentu tak szybko, jak się na nim znaleźli. A kiedy spadają, uderzają



o twarde dno. Ból jest silny i twardy. Zarząd Enronu szukał wymówek od samego początku afery. Tak samo było w przypadku skandalu księgowego Tyco. Jednak rynek nie uwierzył w fałszywe zapewnienia i nie zaakceptował nielegalnych praktyk” (Huntsman 2005). Prawdziwy sukces bowiem, oparty na wartościach moralnych, osiągają ci, którzy mają umiejętności i odwagę, ale zarazem są uczciwi i przyzwoici. Osoby takie żyją uniwersalnymi wartościami etycznymi, a nie tylko celem finansowym, który nie może usprawiedliwiać nieetycznych środków prowadzących do niego. Kierowanie się zasadami powoduje, że menedżerowie prawdziwego sukcesu są szczęśliwi zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej, znajdują sens w życiu, wiedzą, co w ich życiu jest najważniejsze, dzięki czemu potrafią łączyć satysfakcjonujące życie rodzinne i szczęście osobiste z życiem zawodowym. Ponieważ w firmie tworzą atmosferę zaufania, do pracy idą z radością, nie obawiając się zawiści. Ważniejsze są dla nich wartości niż stanowiska i pieniądze, dzięki czemu żyją w zgodzie z własnym sumieniem. Ich postawa jest optymistyczna, pozytywna i podnosząca na duchu. Są pełni entuzjazmu, nadziei i wiary.

Pozostają więc najważniejsze pytania: Jakimi wartościami moralnymi powinien kierować się menedżer? Stosowanie jakich zasad decyduje o prawdziwym sukcesie? Spośród wielu zasad moralnych chcemy zwrócić uwagę na te, które naszym zdaniem są w procesie zarządzania najważniejsze. Są to jednocześnie wartości, o których najwięksi menedżerowie mówią jako o warunku prawdziwego sukcesu i których znaczenie potwierdzają badania naukowe.

Pierwsza z nich to **uczciwość**. Uczciwość w każdym względzie, na każdym kroku, mimo że „ludzie często usprawiedliwiają kłamstwa, oszustwa czy kradzieże, mówiąc, że byli pod presją albo »przecież każdy tak robi«. Niektórzy pewnie powiedzą, że muszą kraść czy oszukiwać, bo nie mają innego wyjścia. Takie wymówki brzmią lepiej niż prawdziwe przyczyny zejścia na manowce: arogancja, dążenie do władzy, chciwość, brak kręgosłupa moralnego. (...) Wymawiając się i podając fałszywe uzasadnienia wiemy, że postępujemy źle. Osiągnięcie sukcesu czy dostanie się na szczyt za wszelką cenę to z definicji cel niemoralny” (Huntsman 2004). Słowa te wypowiedział cytowany już Jon Huntsman, człowiek, który zaczynał w 1970 r. od zera, a zbudował największą firmę rodzinną w Stanach Zjednoczonych i stał się jednym z najbogatszych Amerykanów.

Chodzi zatem o uczciwość na każdym kroku. Począwszy od oczywistej uczciwości w sprawach finansowych, czyli o stosowanie się do zwyczajnego „nie kradnij”, poprzez uczciwość w stosunku do podwładnych i przełożonych, a także w stosunku do kontrahentów i klientów. Jak się wydaje, najbardziej dotkliwa w Polsce w czasach współczesnych jest właśnie nieuczciwość w elementarnych relacjach między menedżerem-pracodawcą a pracownikiem. Często nieuczciwość zaczyna się już od samego procesu rekrutacji; jakże często kandydaci do pracy są mamieni obietnicami jej otrzymania, ileż razy nie doczekują się obiecanego telefonu o wynikach rozmowy kwalifikacyjnej, ile razy przedstawia im się do podpisania umowy o pracę, których warunki znacznie różnią się od ustalonych podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub bez ogródek proponuje pracę „na czarno”. Dalej, już podczas wykonywania pracy: jak często nie płaci się za nadgodziny, fałszuje listy obecności, nie udziela urlopów, łamie podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, szczególnie w stosunku do kobiet w ciąży, czasem wręcz łamie elementarne zasady przyzwoitości, np. nie wypuszczając pracowników do toalety. Przypadki nagłośnione w latach 2004 i 2005 przez media pod wpływem informacji o nieetycznym i niezgodnym z prawem traktowaniu pracowników niektórych wielkich sieci handlowych, wcale nie są odosobnione. Łamanie podstawowych praw pracowniczych potwierdzają liczne raporty Państwowej Inspekcji Pracy, w wyniku których nie tylko wydano decyzje o usunięciu naruszeń czy wyznaczono kary grzywny,

ale także skierowano zawiadomienia do prokuratury o podejrzeniu popełnienia przestępstwa<sup>1</sup>. Potwierdzają to także wypowiedzi różnych osób – kandydatów do pracy. Jakże często kandydaci, słysząc o obowiązujących warunkach pracy w firmie, cieszyli się, że w ciągu dnia będą mogli mieć przerwę, bo w ich dotychczasowym miejscu pracy było to niemożliwe, niezależnie od liczby spędzonych w nim godzin. Czasem żenujące było nawet słuchanie opowieści o traktowaniu pracowników w poprzednim miejscu pracy (notabene wypowiedzi te łamały jedną z zasad prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, podczas których nie powinno się w złym świetle przedstawiać poprzedniego pracodawcy – świadczy to jednak o wyjątkowej determinacji osób, które tak były traktowane). Warto więc się zastanowić, jak czuje się człowiek, który tak traktuje pracowników. Czy ma satysfakcję, gdy osiąga nawet bardzo korzystny wynik finansowy takimi środkami? Czy może liczyć na lojalność pracowników? Czy jego podwładny będzie z chęcią wykonywał swoją pracę, z zadowoleniem obsługiwał klientów? Jest oczywiste, że przy pierwszej nadarzającej się okazji najlepsi odejdą. W firmie, w której z powodu złego traktowania traci się najlepszych pracowników, sukces finansowy jest możliwy, ale z reguły krótkotrwały i szybko może okazać się ekonomiczną katastrofą. Ujął to trafnie James C. Collins (2003): „Ci, którzy tworzą wielkie przedsiębiorstwa, zdają sobie sprawę, że wąskim gardłem rozwoju firmy mogą okazać się nie rynki, technologie, konkurencja czy produkty. Ważniejsza od tego wszystkiego jest zdolność firmy do zatrudniania i utrzymywania odpowiedniej ilości właściwych ludzi”.

Uczciwość to także sumienne wykonywanie swoich obowiązków. Często menedżerowie, niezależnie od szczebla, jaki zajmują w hierarchii firmy, nie zdają sobie sprawy, że nierzetelne wykonywanie obowiązków w myśl starej zasady „czy się stoi, czy się leży, pensja i tak się należy”, okradają nie tylko pracodawców, którzy płacą im za pracę, ale także kolegów i współpracowników, którzy muszą za nich wykonywać zadania. W ten sposób dają też zły przykład swoim podwładnym, którzy wzorują się na takim podejściu do pracy.

Podobnie jest z uczciwością w stosunku do kontrahentów i partnerów w biznesie. Jakże często np. podczas negocjacji biznesowej stosuje się nieuczciwe techniki manipulacyjne<sup>2</sup>. Warto się zastanowić, czy w ten sposób można zbudować trwałe relacje biznesowe, zawrzeć korzystny, długotrwały kontrakt. Przeciwnie w sytuacji, gdy taka manipulacja zostanie zdemaskowana, najczęściej następuje całkowite fiasko negocjacji, niezależnie od merytorycznych przesłanek. Partner oszukany w negocjacjach nie będzie chciał budować trwałych związków biznesowych z osobą postępującą nieuczciwie, nawet jeśli wydaje się, że jest szansa na wynegocjowanie korzystnych warunków. Jednym słowem, takie nieuczciwe techniki mogą być skuteczne co najwyżej w pojedynczych transakcjach, które nie decydują o trwałym sukcesie firmy. Sukces firmy zależy przecież od stałych, lojalnych klientów. Uczciwy menedżer ma jeszcze osobistą korzyść z etycznego postępowania w biznesie – trafnie to ujął cytowany już multimiliarder Jon Huntsman (2004): „Dzięki uczciwemu graniu nie będziesz musiał pamiętać, co powiedziałeś poprzedniego dnia”.

<sup>1</sup> Por. np. *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2004 r.; Efekty działań Państwowej Inspekcji Pracy w sklepach sieci Biedronka; Wyniki kontroli sklepów Kaufland Polska sp. z o.o.; Przestrzeganie przepisów prawa pracy w supermarketach, hipermarketach i sklepach dyskontowych w latach 1999–2005 r. – raport. Skargi dotyczące równego traktowania w pracy oraz mobbingu w 2004 r. – raport* ([www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)).

<sup>2</sup> W niektórych podręcznikach, także w podręcznikach szkolnych do podstaw przedsiębiorczości, techniki o charakterze manipulacyjnym nazywane są często „technikami negocjacji”, a nie „technikami manipulacji podczas negocjacji”, co należy uznać za zjawisko bardzo niepożądane.



Kolejna wartość istotna dla menedżera prawdziwego sukcesu to **prawdomówność**. Czyny takich menedżerów są zgodne z ich słowami. Nie obiecują oni gruszek na wierzbie, np. swoim podwładnym awansu czy podwyżki, które w bliżej określonej przyszłości nie mogą być zrealizowane. Nie ukrywają kłopotów firmy, np. konieczności redukcji zatrudnienia, lecz mówiąc prawdę, starają się znaleźć najlepsze rozwiązanie sytuacji, zgodnie z zasadą, że lepiej powiedzieć nawet najgorszą prawdę niż nieprawdę. Zwrócił na to uwagę James C. Collins w cytowanej już pozycji *Od dobrego do wielkiego* (2003): „Ludzie najszybciej tracą motywację jeśli dajesz im fałszywą nadzieję, która okazuje się niemożliwa do spełnienia”.

Kiedy menedżer mówi prawdę, pracownicy obdarzają go zaufaniem i odwzajemniają się tym samym, mówiąc prawdę o sytuacji w firmie. Szczególnie jeśli są pracownikami tzw. pierwszej linii, to ich relacje, spostrzeżenia czy uwagi mogą być bardzo ważne dla powodzenia firmy. Pracownik znający przyczyny niepowodzenia w jakimś obszarze działania firmy, który nie ufa menedżerowi, najczęściej nie mówi mu prawdy, bo boi się, że zostanie za te niepowodzenia obciążony winą. Dzięki atmosferze prawdy menedżer sukcesu jako pierwszy dowiaduje się o problemach firmy i jest w stanie tym problemom przeciwdziałać. Bo tylko stawienie czoła nawet najbardziej wrogim faktom otaczającej rzeczywistości prowadzi do zwycięstwa. Okłamywanie siebie i innych prowadzi do rychłej katastrofy.

Kolejne wartości istotne dla menedżera prawdziwego sukcesu to **lojalność**, czyli uczciwość, wierność, prawość i oddanie innym. Szczególnie wobec nieobecnych. Lojalność jest warunkiem dobrej współpracy. To także niepodważanie czyjegoś autorytetu i szanowanie go jako osoby. Lojalny menedżer tworzy atmosferę zaufania i szacunku. Umożliwiają to otwarta komunikacja i skupienie się na rozwiązywaniu problemów i tworzeniu przyszłości firmy. Brak lojalności zaś wywołuje atmosferę walki, plotkarstwa i niepewności, która prowadzi do upadku morale w firmie, odchodzenia najlepszych pracowników i braku koncentracji na najważniejszych sprawach.

**Skromność i pokora.** Menedżerowie prawdziwego sukcesu nie przypisują sobie sukcesu, upatrując go także w sprzyjających okolicznościach, szczęściu, ale jednocześnie tylko w sobie szukają przyczyn porażki, nie obwiniając o nią otoczenia czy bliżej nieokreślonego pecha (Collins 2003). Ich dążenia i decyzje są skierowane na rozwój firmy, a nie na własne korzyści i własne ego, np. własny prestiż, uznanie i podziw innych. Tacy menedżerowie poszukują godnych następców, gdyż najważniejsze jest dla nich dobro firmy, a nie wykazanie, że firma dobrze prosperowała jedynie w czasie ich zarządzania. Prawdziwe przywództwo jest bowiem odwrotnie proporcjonalne do wykorzystania władzy.

Ważną wartością jest także **dzielenie się z innymi**. Chodzi nie tylko o dzielenie się zyskami firmy, np. wypłacanie premii czy udziałów w zysku firmy, co zwiększa lojalność pracowników wobec firmy i ich zaangażowanie w pracę, ale także dzielenie się sukcesami. Pracownicy, których szef wskazuje jako głównych autorów sukcesu, starają się pracować jeszcze wydajniej i jeszcze lepiej. Wielcy menedżerowie, jak Stephen Covey czy Jon Huntsman, mówią również o anonimowej pomocy innym: „Zawsze gdy w anonimowy sposób pomagamy innym, wzrasta nasze poczucie wartości i szacunek dla samego siebie. Co więcej, doceniamy wartość innych ludzi, służąc im bez rozgłosu i bez oczekiwania na nagrodę. Bezinteresowna pomoc zawsze była jedną z najskuteczniejszych metod wywierania wpływu” (Huntsman 2005).

Inną wartością istotną dla menedżera prawdziwego sukcesu jest **pracowitość**. Czasami można coś osiągnąć lawirowaniem, kombinowaniem, zrzucaniem swojej pracy na innych, ale kiedy naprawdę w firmie pojawiają się kłopoty, niepracowitemu menedżerowi brakuje narzędzi, żeby im przeciwdziałać. Przecież do tej pory zrzucał odpowiedzialną pracę na inne osoby, a teraz może mu zabraknąć tych osób, które – jako najlepsi pracownicy – zapewne opuściły już firmę. Pracowitego menedżera cechuje również ciągle poszerzanie wiedzy i zdobywanie nowych



umiejętności. Trafnie to ujął Stephen Covey w *Zasadach skutecznego przywództwa*: „Ludzie postępujący według zasad nieustannie się doskonalą dzięki zdobywaniu doświadczenia. Czytają, biorą udział w szkoleniach i zajęciach poszerzających ich informacje, słuchają innych, chłoną wiedzę za pomocą uszu i oczu. Są ciekawi, zawsze zadają pytania. Nieustannie poszerzają swoje kompetencje, zdolność do wykonywania zadań, rozwijają nowe umiejętności i zainteresowania. Odkrywają, że im więcej wiedzą, tym bardziej są świadomi swojej niewiedzy. Większość energii zużywanej na naukę i rozwój pozostaje w nich samych i sama sobą się żywi” (Covey 2004).

Kolejną istotną wartością jest **współpraca**, czy nawet – według Coveya (2004) – coś więcej: efekt **synergii**. Całość jest bowiem większa niż suma jej części. Jeden plus jeden równa się trzy i więcej. Dzięki uczciwemu postępowaniu menedżer tworzy atmosferę zaufania i otwartości. W takiej atmosferze ludzie pracują na zasadach współzależności, są zdolni do realizowania potencjału twórczego, do udoskonalenia i innowacji dających więcej korzyści niż suma ich indywidualnych możliwości wykorzystywanych oddzielnie. W atmosferze prawdy i lojalności nikt nie jest nastawiony na ochronę swojej pozycji, ale wszyscy szukają najlepszych rozwiązań. Ze współpracą wiąże się **życzliwość**, **troskliwość** i **otwartość** dla innych. Autokratyczny czy czasem wręcz agresywny styl zarządzania pozbawia menedżera tak istotnej w każdym biznesie informacji zwrotnej z niższych szczebli organizacji. Pracownicy, wobec których stosuje się przymus jako podstawową formę motywacji, reagują niezadowolaniem lub wręcz agresją i nigdy nie zaangażują się w pełni w wykonywane zadania. Menedżer prawdziwego sukcesu, zamiast autokratycznych rozkazów, wysyła pozytywną energię, która przyciąga i wzmacnia mniejsze pola pozytywnej energii innych.

Wreszcie **wiara w innych**. Menedżer prawdziwego sukcesu wierzy w każdego, także w szeregowych pracowników tzw. pierwszej linii, którzy bardzo często wiedzą więcej o problemach firmy niż zarząd. Wiara w innych to podstawa motywacji (a nie, jak się powszechnie sądzi – pieniądze), to wielka siła sprawcza. Ludzie są tacy, jakie są oczekiwania wobec nich. A zatem menedżer sukcesu musi uwierzyć w ukryty potencjał swojego pracownika, a ten da z siebie wszystko co najlepsze, aby zrealizować zadanie. Menedżerowie prawdziwego sukcesu wierzący w innych ludzi nie poszukują winnych porażek czy chwilowych kłopotów, lecz starają się zrozumieć ich przyczyny w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość, aby takie sytuacje wyeliminować.

Ostatnią wartością menedżera prawdziwego sukcesu, na którą chcemy zwrócić uwagę, jest **odwaga**. Odwaga, która nie polega na nieodczuwaniu strachu, lecz „na uznaniu, że coś jest ważniejsze niż lęk” (Covey 2005). Dlatego menedżer prawdziwego sukcesu nie boi się podejmowania odważnych decyzji, np. o rozpoczęciu realizacji projektu, które może, ale nie musi okazać się „strzałem w dziesiątkę”. Ale dzięki temu odwaga staje się źródłem innowacji produktowych, technologicznych bądź organizacyjnych, i czynnikiem zwiększającym konkurencyjność firmy na rynku. Odwaga menedżera prawdziwego sukcesu polega także na umiejętności przeciwstawienia się naciskom zewnętrznym, nawet swoich przełożonych. Taki menedżer nie postąpi wbrew swojemu sumieniu i uznawanym przez siebie wartościom, nie będzie akceptował działań niezgodnych z normami prawnymi i moralnymi mimo poleceń czy nacisków płynących „z góry”, od przełożonego bądź pracodawcy.

Dzięki zarządzaniu zgodnie z wartościami menedżer może cieszyć się prawdziwym sukcesem. Także bardzo często sukcesem finansowym. Lektura biografii wielkich menedżerów sukcesu wskazuje, że postępując zgodnie z zasadami etycznymi, osiągnęli oni szczęście i satysfakcję w życiu, a także zarobili dużo pieniędzy. Ale pieniądze nie są tu najważniejsze, są jakby obok, „przy okazji”. Stan szczęścia tych osób wynika nie z faktu, że ich firmy generują coraz większe zyski, a oni sami stają się multimiliarderami, ale z tego, że traktują oni swoje życie jako misję, a nie jako karierę. Misję służenia innym ludziom zgodnie z wartościami moralnymi, niezależnie od przeciwnostw losu i reakcji otoczenia.

Na potrzebę takiego podejścia do sukcesu zwrócił też uwagę jeden z największych autorytetów w dziejach ludzkości, papież Jan Paweł II, w orędziu na światowy Dzień Pokoju 2000 r.: „Pragnę zaapelować w tym miejscu do ekonomistów oraz działaczy gospodarczych i polityków, aby uświadomili sobie, że praktyka ekonomiczna oraz działania polityczne w tym sektorze muszą mieć na celu dobro każdego człowieka i całego człowieka. Nakazuje to nie tylko etyka, ale także zdrowa ekonomia. Doświadczenie bowiem zdaje się wskazywać, że sukces ekonomiczny w coraz większej mierze wynika z tego, iż docenia się należycie rolę człowieka i jego zdolności, popiera się jego świadome uczestnictwo, starannie kultywuje wiedzę i pomnaża zasoby informacji, umacnia solidarność.

Wartości te nie są bynajmniej obce nauce i praktyce ekonomicznej, a przyczyniają się do nadania im charakteru w pełni »ludzkiego«. Ekonomia, która nie bierze pod uwagę wymiaru etycznego i nie stara się służyć dobru człowieka — każdego człowieka i całego człowieka — w istocie rzeczy nie zasługuje nawet na miano »ekonomii«, pojmowanej jako rozumne i dobroczynne zarządzanie zasobami materialnymi”.

## Literatura

1. Capodagli B., Jackson L., *Metoda Disneya: jak skutecznie wykorzystać tajemnice zarządzania Disneya do pracy w twojej firmie*. K. E. Liber, Warszawa 2002.
2. Collins J. C., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski, Wydawnictwa Biznesowe, 2003 (b.m.w.).
3. Covey S.R., *8 nawyk*, Rebis, Poznań 2005.
4. Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2004.
5. Huntsman J. M., *Zwycięzcy nie oszukują*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

## Moral Values as a Foundation of the True Success of a Manager

The goal of this text is to focus on the values that are the basis for the true success of a manager. Authors use purposefully the term „true success” because the word „success” – in relation to a manager or a company – is linked with financial success manifested itself as a growth of personal income and promotion or an increase company’s income and profit. Such a success is not satisfied and it often is unstable. True success is founded on moral values and achieved by skilled and courageous persons who also are honest and decent. Their goal is not only financial one, that justify using of immoral means, but they respect universal ethical values. Managers following the rules and achieving the true success feel fulfilled both in personal life and business, they see a sense of life, they know their priorities, and that is why they strike the balance between satisfied family life and personal happiness and the career.

Authors try to answer to the question: what values should guide a manager? What rules should be followed to succeed? Authors appoint these among many moral principles which are the most important in management: honesty, candour, loyalty, modesty, humility, readiness to sharing, friendly cooperation, carefulness, openness, confidence in people and courage. Great managers say that these values are essential to true success. Also scientific research confirms importance of these values.

## **Jak być dobrym szefem?**

Świat w szybkim tempie się zmienia. Wydarzenia polityczne i gospodarcze wywierają ogromny wpływ na stosunki społeczne panujące w Polsce, a zatem także na życie Polaków. Na co dzień nie zwracamy uwagi na to, że rzeczywistość ulega zmianie. Czasami zmiany zachodzą szybko, są widoczne, a czasami długo, i jeśli nie dotyczą nas bezpośrednio, to się nawet nad nimi nie zastanawiamy.

W Polsce po 1989 r. zmienił się ustrój polityczny. Z państwa o gospodarce centralnie planowanej Polska stała się państwem o gospodarce mieszanej, w której bardzo ważną rolę odgrywa wolny rynek. Niestety, polskie społeczeństwo nie zostało na tak wielkie i szybkie zmiany przygotowane. Poważnym problemem nękającym Polaków stało się bezrobocie.

Bezrobocie to zjawisko, które może dotyczyć każdego z nas. Działa ono destrukcyjnie na człowieka. Jeśli trwa dłużej, źle wpływa na psychikę człowieka pozbawionego pracy i obniża standard życia jego rodziny. Bezrobociu często towarzyszą patologie społeczne: przemoc w rodzinie, rozpad rodziny, alkoholizm, narkomania, sekciarstwo, czasami prostytutka. Należy się liczyć z tym, że w miarę postępu naukowo-technicznego będzie ono wzrastać, znalezienie pracy będzie coraz trudniejsze, a wymagania pracodawcy wobec przyszłego pracownika – coraz większe. Zmniejszyć napięcia i złagodzić frustracje społeczne może edukacja społeczeństwa, zwłaszcza młodego pokolenia. Konieczne jest kształcenie postaw przedsiębiorczych. Ważna jest zmiana mentalności Polaków. Powinno się uczyć odnoszenia sukcesu, radzenia sobie z sukcesem, ale również umiejętności przyjmowania porażki i radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Należy sobie zdawać sprawę z tego, że sukces nie trwa wiecznie i tak jak wszystko – przemija. W Polsce w okresie przemian gospodarczych zmienia się rynek pracy i struktura zatrudnienia. Zawody, które kiedyś były popularne, takie jak górnik czy hutnik, dziś odgrywają mniejszą rolę. Zmniejsza się zatrudnienie w rolnictwie. Należy się liczyć ze wzrostem zatrudnienia w sferze usług, np. w bankowości, oświacie, transporcie, łączności, handlu. Niektóre zawody tracą na znaczeniu, a pojawiają się zupełnie nowe, wcześniej nieznanne.

Na rynku pracy zachodzą ogromne zmiany. Od pracownika oczekuje się wiele: wykształcenia, doświadczenia, dyspozycyjności, prezencji, wysokich kwalifikacji. Dzisiaj już nie wystarczy mieć tzw. dobry zawód, aby uchronić się przed bezrobociem. Należy również:

- dobrze znać region, w którym się mieszka;
- obserwować miejscowy rynek pracy;
- rozwijać zainteresowania;
- ustawicznie się kształcić, zdobywać nowe kwalifikacje, zawody;
- mieć pomysł na własną aktywność zawodową, zgodną z predyspozycjami, zainteresowaniami oraz kwalifikacjami;
- być otwartym na ludzi i świat;
- nie bać się zmian, być elastycznym;

- pozytywnie i kreatywnie myśleć;
- mieć poczucie własnej wartości oraz cel – wiedzieć czego się chce.

Aby odnieść sukces zawodowy, należy nieustannie się doskonalić, kształcić, zdobywać nowe kwalifikacje. Ważny jest również rozwój wewnętrzny – rozwijanie w sobie takich cech, jak wytrwałość w dążeniu do celu, wiara w siebie i w to co się robi, umiejętność komunikacji w stosunkach interpersonalnych itd.

Przed 1989 r. w Polsce przeważały duże państwowe przedsiębiorstwa, obecnie panuje tendencja do tworzenia się firm małych i średnich. Na rynku pracy pojawia się coraz więcej firm, a to oznacza, że przybywa osób sprawujących stanowiska kierownicze – szefów. Dziś już nie chodzi tylko o stworzenie firmy (miejsca pracy); należy ją rozwijać, aby utrzymała się na rynku. W gospodarce rynkowej ważna jest konkurencyjność. Aby firma, produkt czy usługa były konkurencyjne, muszą się stawać coraz lepsze.

Niepowodzenia wielu firm wynikają często z:

- nieznajomości rynku,
- złego kierowania i zarządzania,
- złego planowania lub braku planowania przedsięwzięć (szukania szybkiego zysku),
- niewłaściwego wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników.

Pracownicy powinni być świadomi zmian i procesów zachodzących w gospodarce, w otoczeniu. Należy też wyciągać wnioski z przeszłości, obiektywnie oceniać rzeczywistość i optymistycznie patrzeć w przyszłość. Warto spróbować odpowiedzieć na pytania:

- Jak być dobrym szefem?
- Jak postrzegasz samego siebie?
- Jakie cechy chciałbyś/labyś mieć (aby być dobrym szefem)? Na przykład: profesjonalny, przejmujący się, samodzielny, twardy, szczery, kompetentny, wytrwały, skuteczny, lojalny, kreatywny, bezkompromisowy, agresywny, utalentowany, wnikliwy, poważny, otwarty, lubiany, zdecydowany, wizjonerski, nieśmiały, zabawny, skrupulatny, intelektualista, pilny, drobiazgowy, sumienny, pomocny, wierny, pracowity, ambitny, żartobliwy, niefrasobliwy, wiarygodny, głęboki, inteligentny, dalekowzroczny, pełen zrozumienia.
- Kto zrobił na tobie duże wrażenie podczas pierwszego spotkania?
- Czy o wrażeniu zdecydowała: pozycja, wygląd, mocny uścisk dłoni, dowcip, skłonność do autoironii, urok osobisty?

Oto podział cech charakteru, które okazują się ważne podczas pracy zawodowej i nie tylko:

- Cechy społeczne: ciepły, otwarty, zaangażowany, dowcipny, chłodny, nieprzystępny, nieśmiały, wyważony, ekstrawertyczny, introwertyczny, towarzyski, skryty, przyjazny, ostrożny.
- Cechy biznesowe: kompetentny, wymagający, roztrzepany, bystry, energiczny, dążący do celu, surowy, skuteczny, kreatywny, drobiazgowy, zdecydowany, aktywny.

Szef może prezentować różne postawy: myśliciel, uległy, agresywny, człowiek czynu, trzeźwy, przystępny, pełen zrozumienia, wyrozumiały, pragmatyczny, przyjazny, słaby, serdeczny, skory do współpracy. **Dobry szef** szanuje siebie i innych, jest otwarty na świat, stara się zrozumieć, stwarza dobry zespół, jest otwarty na nową wiedzę, zmiany, umie słuchać, jest otwarty na współpracę.

Szef wchodzi w interakcje z otoczeniem (pracownikami). **Dobry szef** jest nastawiony na drugą osobę, szanuje siebie i drugiego człowieka. Szef, który posługuje się szantażem, jest złym szefem. „Szefowanie” nie może być rozumiane tylko jako własna kariera. Jest to służba. Od szefa oczekuje się odpowiedzialności moralnej za firmę, pracowników i za klientów.

Ciekawe bywa podejście samego szefa do jego pracy. Ważne jest:

- dlaczego chce zarządzać, sprawować władzę;
- sposób bycia (przystępność), wizerunek;
- sposób komunikowania się.

Istotne cechy charakteru szefa:

- samoświadomość;
- empatia;
- dowcip;
- pasja, zainteresowania;
- błyskotliwość (pełen życia, świadomy, tryskający energią, uśmiechnięty, entuzjastyczny, wesoły, dynamiczny);
- właściwa samoocena;
- umiejętność porozumiewania się (mówienia i słuchania).

Umiejętność mówienia jest ważniejsza od umiejętności pisania, ponieważ głos jest znacznie potężniejszym narzędziem niż tekst. Sama modulacja głosu zdradza emocje.

Umiejętność słuchania – gdy słuchasz uważnie, osiągasz dwie korzyści: rozmówca czuje się usatysfakcjonowany, masz więcej czasu na sformułowanie odpowiedzi. Słuchanie w sprawach biznesowych bywa ważniejsze od mówienia.

Planowanie (sukcesu) to pierwszy krok do osiągnięcia celu – trzeba mieć świadomość, że czas jest cenny. Ważna jest również autoprezentacja (nie przesadzaj z ozdobnikami) i komunikacja (ujednolicaj formę, buduj krótkie zdania, zachowaj przejrzystość).

Szef może prezentować różne postawy; może być myślicielem, może być uległy, agresywny, bywa człowiekiem czynu, może być trzeźwy, przystępny, pełen zrozumienia, wyrozumiały, pragmatyczny, przyjazny, słaby, serdeczny, skory do współpracy.

Postawy szefów:

- niedowiarek (wszystko sprawdza);
- karierowicz;
- krzykacz;
- despota, tyran;
- biznesmen (załatwia swoje interesy kosztem firmy i pracowników);
- altruista, społecznik (wciąż się poświęca);
- eksperymentator;
- „turysta” (ciągle nieobecny);
- pracuś;
- straszak (wszystkich straszy);
- cykor (wszystkiego i wszystkich się boi);
- męczennik;
- szef klubu rodzinnego.

Psycholog Katarzyna Korpolewska wyróżnia następujące typy polskich szefów: dobry ojciec, gapcio-sierota, kumpel, maszyna zwana komputerem, orzeł (gwiazda), terrorysta.

Strategie dobrego zarządzania, szefowania:

- bądź bezpośredni i otwarty;
- wypowiadaj się krótko i zwięźle;
- zadawaj trudne pytania;
- mów o korzyściach;
- pomyśl o odbiorcy;
- bądź przekonujący;

- słuchaj;
- bądź świadomy – myśl i słuchaj;
- bądź wrażliwy (na inność, inną kulturę, nowe pomysły);
- pozwól mówić innym;
- korzystaj z rad osób bardziej doświadczonych, ekspertów;
- pracuj nad sobą;
- miej własne zainteresowania;
- dbaj o siebie;
- naucz się poprawnie formułować myśli;
- poznaj i stosuj zasady poprawnego komunikowania się;
- szanuj siebie i innych (niezależnie od ich pozycji);
- doceniaj zasady kulturalnego zachowania się;
- pozwól ludziom działać;
- motywuj siebie i innych;
- rozmawiaj!

Ocena zachowań szefa, menedżera dotyczy:

- wyglądu (powierzchnowości) – ładna, przystojny, energiczny;
- osobowości – inteligencja, pewność siebie, dążenie do sukcesu, odwaga, odporność na stres i umiejętność dostosowania się do sytuacji, upór i stanowczość, asertywność;
- umiejętności interpersonalnych – umiejętność mówienia i słuchania, przekonywania, radzenia sobie z trudnymi ludźmi, poczucie taktu i urok osobisty, umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi;
- umiejętności zarządzania – przedsiębiorczość, umiejętność planowania i organizowania działalności firmy, stawianie zadań, skuteczne zachęcanie pracowników do ich realizacji i egzekwowanie wyników.

**Cechy szefa:** kreatywność, inicjatywa, przedsiębiorczość, komunikatywność, asertywność, otwartość, pomysłowość, kompetencja, spostrzegawczość, odpowiedzialność, uczciwość, pracowitość, wytrwałość, konsekwencja, wiarygodność, odwaga i zaangażowanie, odporność na niepowodzenia, pewność siebie i poczucie własnej wartości, zdolność do szybkiego podejmowania decyzji oraz ryzyka, pewność siebie i poczucie własnej wartości, pozytywny wizerunek (osoby, firmy), szacunek do samego siebie i innych, wiara w swoje możliwości, elastyczność, niezależność w myśleniu i działaniu.

**Umiejętności szefa:** umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, porozumiewania się z innymi i prowadzenia negocjacji, łagodzenia konfliktów, trafnego doboru współpracowników, koordynowania przedsięwzięć o dużym stopniu złożoności, współpracy, a jeśli trzeba – pokierowania pracą zespołu, wytyczenia zadań, planowania, organizowania pracy, motywowania i kontrolowania pracowników. Umiejętność działania w zmieniających się warunkach, dostosowywania się do zmian i nowych wyzwań, wykorzystywania możliwości, inspirowania innych, zachęcania, pobudzania do działania.

**Zasady, którymi powinien kierować się szef:**

- planuj;
- nieustannie pogłębiaj kwalifikacje, stale ucz się;
- miej cel;
- dokładnie zbadaj rynek;
- obserwuj rynek;
- bądź konsekwentny;
- bądź elastyczny;



- działaj;
  - osiągać sukces.
- Żyłoby się nam lepiej, gdyby wszyscy ludzie umieli:
- porozumiewać się w sposób otwarty;
  - współpracować, zamiast rywalizować;
  - wspierać się, zamiast ujarzmiać;
  - szanować niepowtarzalność jednostek, zamiast starać się je klasyfikować;
  - wykorzystywać władzę do przewodzenia innym i realizowania „tego, co właściwe”, zamiast wymuszać ustępstwa przemocą;
  - w pełni kochać, cenić i szanować siebie i innych;
  - czuć odpowiedzialność za siebie i społeczeństwo;
  - traktować problemy jako wyzwanie i okazję do podejmowania twórczych działań.
- Na zakończenie kilka myśli, które mogą stać się mottem w pracy przyszłych szefów:
- „Przy odpowiedniej motywacji ludzie zdolni są do wielkich rzeczy; wystarczy, że uwierzą w swoje możliwości” (Derek Hatton).
- „Gdybyś słuchał wszystkiego, nie tylko słów, ale także tego, co słowom towarzyszy, uzyskałbyś o wiele pełniejszy obraz sytuacji” (Simon Armson).
- „Kultura to sposób, w jaki ludzie się zachowują, gdy o tym nie myślą” (Michael Angus).
- Słowa są jak drobne w kieszeni; nie jest ważna ich ilość, ale wartość.
- Jaki szef – taka firma.

## How to Be a Good Boss

Nowadays, for further and quick development of modern firms, ways of management and hierarchy are needed. Boss has very important role in a company. He/she is the chief who is responsible for planning, organizing and controlling. The boss should be a coordinator and a supplier. The principal is the interest in his/her staff's work because only then he/she will be able to influence the employees.

**Alicja Bartuś**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

**Zbigniew Bartuś**

„Dziennik Polski”

## **Pokusa etatyzmu Ile polityki w gospodarce – wymiar etyczny**

### **1. Wprowadzenie**

W klasycznych koncepcjach filozoficznych człowiek bywa przedstawiany jako ktoś z natury dobry (jak u Rousseau)<sup>1</sup> albo ktoś z natury zły (jak u Hobbesa)<sup>2</sup>. W Polsce przez ostatnich 16 lat rozwinął się całkiem odmienny – choć, jeśli spojrzymy wstecz, w dzieje ludzkości: wcale nie nowatorski – wariant tych koncepcji. Według niego, z natury dobry jest człowiek reprezentujący naszą partię, nasze ugrupowanie, naszą grupę interesów. Ten, kto w tej grupie się nie mieści, jest z natury zły.

Jedną z najbardziej znamienitych i dramatycznych konsekwencji tego dualistycznego spojrzenia na rzeczywistość społeczną i gospodarczą jest w III Rzeczypospolitej brak ciągłości władzy – co cztery lata (lub częściej) zupełnie zmienia się układ rządzący krajem, do władzy dochodzą formacje pozostające w totalnej opozycji do poprzedników; co więcej – zdobywają władzę właśnie dlatego, że swe główne hasła – i programy – opierają na zmasowanej krytyce oraz odrzuceniu wartości i działań utożsamianych z ludźmi dotychczas rządzącymi.

Wszystkie ugrupowania, które w ciągu 16 lat zdobyły władzę w III RP, szły po nią, głosząc hasła gruntownych zmian społecznych i gospodarczych. Wprawdzie różnie je rozumiały, ale poziom i temperatura radykalizmu były podobne u prącej ku władzy postkomunistycznej lewicy i u posolidarnościowej centroprawicy. Równie charakterystyczny, jak ów kampanijny radykalizm, był sposób, w jaki zwyczajnie ugrupowania oswajały zastany system lub dawały mu się oswoić, „wchodząc w buty poprzedników”. U przeciętnego obywatela rodziło to – z reguły uzasadnione – wrażenie, że oto „nowi” wiele naobiecowali („jak zwykle”), a teraz i tak robią to, co „starzy”. W społeczeństwie rodziło to zniechęcenie do polityki i polityków w ogóle, a w szeregach wyborców, którzy poparli zwycięskie ugrupowanie, musiało się dodatkowo pojawić poczucie głębokiego zawodu, rozczarowania, a w końcu – poczucie, że zostało się zdradzonym.

Gdy spojrzeć na przepływ elektoratu z prawa na lewo i z powrotem w ostatnich 16 latach, łatwo zauważyć, że znaczna jego część była zdradzana wielokrotnie: raz zaufała dobrym ludziom z SLD

<sup>1</sup> Jean-Jacques Rousseau (1712–1778), francuski pisarz, filozof i pedagog, twórca koncepcji swobodnego wychowania. W traktacie *Emil, czyli o wychowaniu* (1762) zawarł zasady koncepcji naturalnego wychowania; pisał m.in.: „Wszystko jest dobre, co z rąk Stwórcy pochodzi, wszystko paczy się w rękach człowieka”.

<sup>2</sup> Thomas Hobbes (1588–1679), angielski filozof. Według Hobbesa każdy człowiek jest z natury egoistą. Jeśli pozornie wszyscy są wolni, ludzie zaczynają z sobą walczyć (wojna każdego z każdym – *bellum omnium contra omnes*). Zamiast korzystać z wolności, każdy musi koncentrować się na przetrwaniu. Między wolnością a przetrwaniem istnieje zatem stały, nierozwiązywalny konflikt.

i PSL, by potem wybrać AWS, po kolejnych czterech latach wróciła gremialnie do SLD, by następnie głosować na centroprawicę oraz partie wyrażające najgłębszą frustrację, jak Samoobrona i LPR.

U podłoża poczucia zdrady leży właśnie ów manichejski podział świata: na ludzi „z natury dobrych” (swojaków) i „z natury złych” (obcych). Z tego podziału zrodziła się koncepcja Rzeczypospolitej – państwa, które może być dobre tylko wtedy, gdy jest budowane i kontrolowane przez „ludzi z natury dobrych” – „swoich”. Państwo takie będzie uczciwe, etyczne, gospodarne, bo przecież tacy właśnie, uczciwi, etyczni i gospodarni są jego gospodarze, czyli „swoi” („nasi”).

Liberałowie, którymi w kampaniach wyborczych 2005 r. straszono Polaków, uważają takie rozumowanie za czystą utopię. Ich zdaniem, to nie „z natury dobrzy ludzie”, próbując kontrolować wszystkie dziedziny życia (w manichejskiej walce z siłami rzekomo „z natury złymi”), tworząc dobre, sprawne państwo, społeczeństwo i gospodarkę. To mechanizmy wolnego rynku i jasne, przejrzyste prawo sprawiają, że jednostki współpracują ze sobą dla dobra ogółu, budując wolne i solidarne społeczeństwo, zdrową, rozwijającą się, zapewniającą powszechny dobrobyt gospodarkę, czego efektem jest dobre państwo. Państwo jest silne siłą swych obywateli (gdy w koncepcjach antyliberalnych obywatele mają być „silni siłą swego państwa”).

Liberalna koncepcja, fundamentalna w krajach, które odniosły ekonomiczny sukces, jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy ostatnio Irlandia, ściera się w Polsce od 16 lat z koncepcją etatystyczną (liberałowie określają ją mianem „socjalistycznej”), zakładającą, że tylko pod ścisłą kontrolą państwa można zbudować powszechny dobrobyt. Oczywiście, autorzy tej etatystycznej koncepcji dodają zaraz, że uda się to wyłącznie wówczas, gdy odpowiednie pozycje w państwie zajmą odpowiedni ludzie, „ludzie z natury dobrzy”.

W praktyce okazuje się zawsze, że takich ludzi nie ma, a wszystkie kolejne ekipy, którym zaufali Polacy, dopuszczają się „zdrady”. Dlaczego tak się dzieje?

Etatyści twierdzą, że dlatego, iż na razie do władzy nie doszli odpowiedni, właściwi ludzie. Kiedy dojdą, to wszystko natychmiast zmieni się na lepsze. Diagnoza liberałów jest zupełnie inna – ich zdaniem jedynym lekarstwem na „zdradę” jest wyrwanie z rąk polityków i posłusznych im urzędników jak największej części władzy, zwłaszcza wtedy, gdy kępuje przedsiębiorczość. Można to zrobić wyłącznie poprzez stworzenie precyzyjnego i przejrzystego prawa oraz zniwelowanie bezpośredniego wpływu polityki na gospodarkę.

W tym miejscu skupimy się na jednej kwestii: politycznym uzależnieniu firm państwowych oraz spółek z udziałem Skarbu Państwa.

Typową opinię na ten temat, jaką można usłyszeć od pracowników średniego szczebla kierowniczego, można by wyrazić następującym cytatem jednego z pracowników: „System powiązań między polityką a gospodarką jest dziś w Polsce taki, że niejeden święty, zamiast walczyć z nim, po prostu zacząłby z niego korzystać. A co dopiero mówić o nieświętych?”

Spółka z udziałem Skarbu Państwa jest w Polsce ponad 1400, w blisko 450 z nich Skarb Państwa ma stuprocentowe lub większościowe udziały, w pozostałych jest akcjonariuszem mniejszościowym, co – jak widać choćby na przykładzie Orlenu – nie oznacza wcale braku wpływu na decyzje personalne, i nie tylko.<sup>3</sup>

Na wyobraźnię przeciętnego Polaka najsilniej działają wynagrodzenia prezesów, np. kwota 200 tys. zł, jaką miał co miesiąc zarabiać prezes Orlenu. To wprawdzie więcej niż minister

<sup>3</sup> W końcu czerwca 2005 r. Minister Skarbu Państwa nadzorował 1474 spółki, w tym 449 jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i 1025 spółek z częściowym udziałem Skarbu Państwa (źródło: Ministerstwo Skarbu Państwa).

skarbu – rozdający (teoretycznie) karty w polskiej nafcie – zarabia przez cały rok, ale w kręgach top-biznesu są to pieniądze niewielkie. Wzięty i sprawdzony menedżer może je bowiem zarobić w nieuwiązanych politycznie zachodnich koncernach – bez rozgłosu, bez ryzyka wystawienia pod publiczny osąd.

Po co więc tacy ludzie – przyjaciele, koledzy oraz bliźsi i dalsi znajomi polityków – pojawiają się po każdym wyborach w owych 1400 spółkach z udziałem Skarbu Państwa? Oficjalne wytłumaczenie jest oczywiste: żeby bronić interesów państwa w tych firmach. Złośliwcy dopytują się w tym momencie: a o których Państwa chodzi?

## 2. Co to znaczy: „w imieniu państwa”

Choć grubo ponad 90% zatrudnionych Polaków pracuje w firmach prywatnych i utrzymuje z tej pracy całe rodziny, sektor publiczny pozostał w Polsce niezwykle mocny.<sup>4</sup> Wytwarza jedną czwartą produktu krajowego brutto, co oznacza, że przechodzą przezeń olbrzymie pieniądze, z reguły bez charakterystycznego dla „prywaciarzy” oglądania złotówki z obu stron.<sup>5</sup> Liberalni ekonomiści podzielają dość powszechny pogląd, że w tym sektorze często ryzykuje się majątkiem publicznym, zarabiając pieniądze całkiem prywatnie.

Według ostatnich szacunków wartość mienia Skarbu Państwa to blisko 600 mld zł, w tym: 144 mld zł warte są grunty w miastach, 129 mld – drogi i mosty, 98,5 mld zł – przedsiębiorstwa, w których Skarb Państwa ma stuprocentowe bądź częściowe udziały, 66 mld – lasy, a 14 mld – grunty rolne. Bardzo trudne do wyceny są dobra kultury (dzieła sztuki, muzealia, materiały biblioteczne, zabytki) oraz zasoby archiwalne.<sup>6</sup>

Ten olbrzymi majątek zarządzany jest „w imieniu państwa” przez kilkadziesiąt tysięcy menedżerów wymienianych niemal w całości po kolejnych wyborach. Stanowiska traktowane są więc jako część łupu przynależnego zwycięskim partiom. W każdej z dotychczasowych koalicji władzy funkcjonowali tzw. personalni, czyli wpływowi politycy decydujący o obsadzie kluczowych stanowisk. Bardzo wyraźnie było to widać za czasów pierwszej koalicji SLD-PSL, po klęsce wyborczej środowisk solidarnościowych w 1993 r. „Personalni” w rolnictwie – na szczęblu centralnym, regionalnym i lokalnym – wywodzili się wówczas z PSL, a „personalni” w przemyśle – z SLD.

W 1997 r. AWS (zrazu w parze z Unią Wolności) doszła do władzy pod hasłem walki z Rzeczpospolitą układów – i dość szybko zastąpiła „kolesiów lewicy” – swoimi ludźmi. Przy tym w przedsiębiorstwach z udziałem Skarbu Państwa utrwalił się układ, zgodnie z którym pewna grupa menedżerów-fachowców, tych ze szczębla średniego wyższego (inżynierowie ds. produkcji, główni technologowie, główni elektrycy, rzadziej główni księgowi), pozostaje niewymienna.

<sup>4</sup> Zatrudnienie w prywatnych przedsiębiorstwach poza rolnictwem wzrosło z 13,2% w 1989 r. do niemal 60% ogółu zatrudnionych (wraz z rolnictwem i spółdzielczością) już w 1992 r. Według danych z końca 1995 r. sektor prywatny wytwarzał ponad połowę PKB (za: H. Uścińska, *Polityka gospodarcza*, UG, Gdańsk 1997, s. 197).

<sup>5</sup> Por.: Raport Najwyższej Izby Kontroli pt. *Wykonywanie przez Agencję Prywatyzacji zadań zleconych przez Ministra Skarbu Państwa, w zakresie prywatyzacji spółek i przedsiębiorstw państwowych*. Czytamy w nim m.in.: „W toku kontroli stwierdzono także nieprawidłowości w pełnieniu przez Ministra Skarbu Państwa nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa. Polegały one m.in. na nieuzasadnionym kwitowaniu reprezentantów Skarbu Państwa (...) w sytuacji ujemnych wyników finansowych i braku działań rady w kierunku jej poprawy, braku w ministerstwie dokumentacji umożliwiającej podejmowanie decyzji umożliwiających polepszenie sytuacji ekonomicznej [podległych spółek]”.

<sup>6</sup> *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004, s. 3–6.

Niezależnie od typu i klasy menedżera – po każdych wyborach i „naturalnej” wymianie rad nadzorczych i zarządów – można się spodziewać „najazdu Hunów”. Polega on na zupełnej wymianie firm współpracujących, a nawet, gdzie się da – dostawców. Najczęściej są to dostawcy usług (od finansowych po remontowe i czyszczące), doradcy, specjaliści od marketingu, promocji i *public relations*, rzadziej dostawcy surowców – bo tu często nie ma wyjścia; ale i w tym ostatnim wypadku często znajduje się sposób na podstawienie swoich – jako pośredników. Tworzy się też dziwne spółki-córki, inwestuje publiczne środki w prywatne podmioty oraz dotuje słuszne stowarzyszenia i fundacje.

Jednak w III RP ugruntowało się przekonanie, że – „w imię dobra i ludzi z natury dobrych” (co się nazywa „realizacją słusznych celów i koncepcji”) – żerować można, a nawet trzeba. Więc spółki z udziałem Skarbu Państwa wykładały już m.in. pieniądze na lewicowe tygodniki i prawnicze telewizje.

Liberalni twórcy pierwszych programów uzdrowienia polskiej gospodarki, na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., obserwując sytuację w innych krajach, przewidywali, że pozostawienie politykom olbrzymiego wpływu na gospodarkę będzie owocować patologicznymi zjawiskami. Afery na styku polityki i gospodarki nie są przecież polską specyfiką; dochodziło do nich i dochodzi w społeczeństwach o dużo dojrzałszej demokracji i stabilnej ekonomii, głównie tam, gdzie pozwolono na nadmierny rozrost sfery publicznej.

Lekarstwem na zło miała być prywatyzacja. Liberalowie założyli, że żaden prywatny właściciel nie pozwoli na wymianę kompetentnego zarządu po jakichś wyborach, nie otworzy bramy „Hunom”, nie będzie płacił haraczu partiom i ich regionalnym baronom.

W pierwszych czterech latach transformacji sprywatyzowano w Polsce bezpośrednio 753 przedsiębiorstwa, 595 skomercjalizowano, a 98 sprzedano pośrednio, po uprzednim przekształceniu w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa.<sup>7</sup> Po dojściu do władzy koalicji SLD-PSL w 1993 r. proces prywatyzacji, zwłaszcza bezpośredniej, został zasadniczo spowolniony, a po powtórnym objęciu rządów przez lewicę w 2001 r. – niemal się zatrzymał.

Lewicowcy postawili na komercjalizację, czyli przekształcenie przedsiębiorstw państwowych w jednoosobowe spółki skarbu państwa (JSSP), pozorując przygotowania do prawdziwej prywatyzacji. JSSP miały być tworem z założenia przejściowymi, powołanymi tylko po to, by udziały w nich mógł objąć (kupić) zewnętrzny inwestor. Te twory okazały się jednak dla etatystycznie nastawionych polityków bardzo poręczne, o wiele poręczniejsze niż przedsiębiorstwa państwowe. Te ostatnie funkcjonują na podstawie zupełnie innych przepisów – dają wielkie uprawnienia radom pracowniczym, gdyż są o wiele mniej sterowne. Natomiast JSSP podlegają kontroli ministra; to on fizycznie jest dla nich „walnym zgromadzeniem akcjonariuszy”, które powołuje radę nadzorczą. A taka rada wybiera do zarządu „ludzi z natury dobrych”.

Za pierwszych rządów SLD po raz pierwszy na taką skalę – i tak otwarcie – w systemie pojawili się też pośrednicy prywatyzacyjni. Zaczęła obowiązywać zasada, że prywatyzacja jest możliwa tylko „pod kontrolą państwa”, aby uniknąć „wyprowadzenia majątku narodowego”. W rzeczywistości chodziło o kontrolę prywatyzacji najciekawszych przedsiębiorstw przez grupy interesów.

Niemal we wszystkich wielkich polskich prywatyzacjach obok zachodnich inwestorów strategicznych pojawiają się mniejszościowi polscy partnerzy. Okazało się, że w Polsce nie sposób inwestować w browary, autostrady, energetykę, telekomunikację czy obrót paliwami bez udziału biznesmenów z odpowiednimi koneksjami.

<sup>7</sup> Stan 31.12.1993 r.; dane Ministerstwa Skarbu Państwa.

System totalnego zawłaszczania i rozdziału stanowisk w przedsiębiorstwach oraz pośrednictwa w prywatyzacji, tak ostro krytykowany i atakowany przez ugrupowania tworzące w 1997 r. AWS oraz przez czołowych polityków Unii Wolności, bardzo się spodobał części działaczy obu tych formacji, kiedy te tylko doszły do władzy. Spodobał się do tego stopnia, że zamiast z nim walczyć (np. prywatyzując co się da), postanowili go oswoić. Użyć „w imię dobra”, czyli w interesie słusznych partii, ich równie słusznych działaczy oraz „krewnych i znajomych królika”.

Dzięki zakonserwowaniu systemu za czasów AWS, po sukcesie wyborczym w 2001 r. lewica mogła wrócić na stare śmieci i twórczo rozwijać układ. Zwyciężyło przekonanie, że jest to układ wieczny, a jego uczestnicy pozostaną na wieki wieków bezkarni, pod parasolem usługowych prokuratorów i pozostałych organów śledczych i kontrolnych.

Dlaczego więc układ „zaczął się sypać”? Są dwie teorie. Pierwsza, idealistyczna, mówi, że dobro i niezgoda na coraz bardziej doskwierające Polakom patologie zaczęły zwyciężać. Według drugiej teorii, realistycznej, układ „sypnął się” dlatego, że jego uczestnicy zaczęli się kłócić. Starzy gracze nadeptali sobie na odciski, m.in. w walce o panowanie nad polską naftą: Orle-nem, Rafinerią Gdańską, Naftoportem, infrastrukturą przesyłową i magazynową. Pojawili się też gracze nowi, którzy wskoczyli nagle z niższej półki na wyższą – i najwyraźniej zamierzali odgrywać rolę pośredników w największych prywatyzacjach (nie bez sukcesów!). Pomagali im w tym wpływowi politycy.

Doprowadziło to do chaosu w układzie, do przecieków i wzajemnych oskarżeń. Zgłodniali władzy politycy opozycji rzucili się na to z impetem. Dzięki temu poznaliśmy mechanizmy – i kulisy – podejmowania decyzji strategicznych dla gospodarki. Poznaliśmy też bliżej głównych bohaterów – tych z obszaru polityki, i tych z biznesu – oraz ich obyczaje.

W *Raporcie otwarcia* rządu Leszka Millera z 2002 r. omówiono niegospodarność oraz prze-stępcze działania zarządów 22 kluczowych firm z całkowitym lub większościowym udziałem państwa. Podano konkretne przykłady „najazdu Hunów”, wymieniono rozliczne sposoby wypro-wadzania pieniędzy z firm, np. za pomocą dziwnych inwestycji w nieruchomości, egzotyczne prywatne spółki i ryzykowne przedsięwzięcia<sup>8</sup>. Skierowano doniesienia do prokuratury. Co czynili potem „ludzie Millera” – wiemy.

Jednak SLD jest pierwszą formacją, która na taką skalę przekonała się, że nie można na dłuższą metę głosić haseł „ścigania przekrętów” i „rozbijania układów władzy i biznesu” przy równoczes-nym robieniu (własnych) przekrętów i utrwalaniu (swoich) układów – dla (lewicowego) dobra.

Nie jest pewne, czy SLD jest ostatnią formacją, która doznała takiego oświecenia.

### 3. Źródła kryzysu i próba naprawy

Od pewnego czasu wielu specjalistów, nie tylko sympatyków prawej strony sceny politycznej, przyznaje otwarcie, że źródła kryzysu III RP tkwią w epoce PRL-u, w wywodzących się z tego okresu układach, powiązaniach polityki i biznesu, a przede wszystkim w patologicznych mecha-nizmach przeniesionych w realia nowego państwa i konserwowanych z zapalem przez postko-munistów oraz przez formacje posolidarnościowe, które nie potrafiły się oprzeć pokusie zawłaszczania państwa dla siebie „w imię dobra”.

Lech i Jarosław Kaczyńscy oraz ich zwolennicy od lat twierdzili z uporem, że powodem kłopo-tów jest brak lustracji i dekomunizacji. Dzięki temu postkomuniści mogli do reszty zawładnąć gospodarką, a służby specjalne odgrywają w niej rolę, której odgrywać nie powinny.

<sup>8</sup> *Informacja o sytuacji w wybranych spółkach Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach państwowych. Raport otwarcia*, Warszawa, 7.05.2002 r.



Zdaniem liderów Prawa i Sprawiedliwości, ujawnione w Polsce afery z udziałem działaczy SLD (od Starachowic przez Łódź po Orlen) pozwalają twierdzić, że w przypadku tego ugrupowania tworzenie patologicznych, zgubnych dla państwa i społeczeństwa układów, w których triumfują korupcja i nepotyzm, jest normą. Paradoksalnie opinię tę podzielają młodzi członkowie SLD, którzy od pewnego czasu walczyli ze „starymi”, wywodzącymi się z PRL-u, a od chwili nastania rządów Wojciecha Olejniczaka przejmują stopniowo władzę w partii.

Pojawia się podstawowe pytanie: czy sama dekomunizacja i lustracja, wyeliminowanie z życia publicznego agentów i byłych komunistycznych aparatczyków automatycznie uzdrowi sytuację i pozwoli stworzyć podwaliny pod zdrowe państwo? Czy usunięcie „nieuczciwych” i wstawienie w ich miejsce „uczciwych”, „ludzi z natury dobrych” – z rekomendacji PiS-u i ich sojuszników – będzie prawdziwym początkiem IV RP i pozwoli zapobiec kolejnej „zdradzie”?

Niewątpliwie czynnik ludzki wpływa na sytuację, w jakiej dziś się znaleźli Polacy, ale w rzeczywistości choroba III RP ma charakter systemowy. Nawet umieszczenie najświętszych ludzi w tym systemie nic nie pomoże, bo system ich zdeprawuje.

Zdaniem wielu analityków, nie tylko liberalnych, problemy Polski biorą się z nadmiernej siły państwa w dziedzinach, w których nie powinno być ono silne (np. w gospodarce) i jego słabości w sferach, w których jego siła jest niezbędna (np. w sądownictwie). Przy tym „siła państwa” oznacza w Polsce zbyt często „siłę polityków”, gdyż mają oni przemożny wpływ na obsadę kilkudziesięciu tysięcy stanowisk.

W Polsce od 16 lat, niezależnie od tego, która partia rządzi, powołuje się urzędników z klucza partyjnego. Skąd pokusa, której ulegli nawet politycy najbardziej wrodoży układom? Po pierwsze stąd, że partie są w Polsce słabe, a ich terenowe struktury jeszcze słabsze, więc nagminne stało się kupowanie działaczy i poplecników poprzez rozdawnictwo stanowisk w urzędach oraz w spółkach od nich zależnych. Po drugie – polscy urzędnicy wszelkich szczebli są dziś uzbrojeni w chore prawo: niejasne, skomplikowane, uznaniowe. To broń, która bywa bardzo poręczna dla rządzących a zabójcza dla ich politycznych konkurentów, a przy okazji dla przeciętnych obywateli. Bo jeśli urzędnik, zgodnie z prawem, coś „może”, to nie oznacza, że „musi”. I od razu pojawia się korupcjogenne pytanie: jak go do czegośkolwiek nakłonić?

Sztandarowym przykładem mętności i uznaniowości przepisów stało się prawo podatkowe. Obywatel nie jest w stanie uzyskać od urzędu skarbowego wiążącej interpretacji przepisów; nawet zastosowanie się do urzędowej interpretacji nie oznacza, że za kilka lat nie zostanie za to ukarany potężną grzywną, aresztowaniem, skasowaniem firmy, przepadkiem majątku.

Polska nie dorobiła się przepisów, które pozwoliłyby skutecznie karać urzędników za łamanie prawa i szkodenie obywatelom; nie ma też sądownictwa, które skutecznie broniłoby ludzi przed bezprawiem urzędniczej maszyny. Co z tego, że petent (podatnik) dowiedzie swoich racji w sądzie, skoro dzieje się to zbyt późno, po dwóch, trzech, pięciu latach? Firmy nie ma, majątku nie ma, nie ma pracy.

Zdaniem części przedsiębiorców, system niejasnego, uznaniowego prawa został stworzony celowo. Z jednej strony daje on olbrzymią władzę urzędnikom, a więc i pociągającym za sznurki politykom. Z drugiej – pozwala dobrze żyć przeróżnym doradcom, którzy często tworzą maksymalnie zawiłe przepisy, by je potem odpłatnie tłumaczyć.

Dlaczego nie da się tego zmienić? Bo potężna grupa ludzi jest zainteresowana działaniem we mgle. Takich ludzi, którym złe prawo daje władzę i wielkie pieniądze. Żadna z rządzących ekip, mimo głoszonych haseł, nie potrafiła się tej grupie przeciwstawić. Raczej wchodziła w buty poprzedników, w dziwne układy, i korzystała z systemu.

Zwolennicy utworzenia IV RP zakładają, że jeśli powołają na stanowiska odpowiednich ludzi, oni zrobią porządek i odbudują zaufanie obywateli do instytucji publicznych. Jednakże działacze LPR i PiS rządzą od kilku lat w wielu gminach i regionach, a mało gdzie widać zmianę jakości i reguł funkcjonowania instytucji publicznych. Niemal wszystkie „stołki” są nadal obsadzone z partyjnego klucza.

W wielu wypadkach lokalne układy i mechanizmy funkcjonowania instytucji przechodzą po prostu z rąk do rąk, w wielu miejscach „grupy trzymające władzę” nie mają nawet zabarwienia politycznego; to po prostu lokalne grupy interesów. Nie do rozbicia od lat.

Ogromna część społeczeństwa przyzwala na łapownictwo i sama w nim na co dzień uczestniczy. Dlatego niektóre informacje o korupcji i innych zachowaniach uznawanych w demokratycznych krajach za naganne i niedopuszczalne, w Polsce nie budzą reakcji. To sprzyja bezkarności.

#### 4. Wnioski końcowe

Mamy w Polsce do czynienia z demokracją okazjonalną. Ludzie jednoczą się niemal wyłącznie wokół wspólnych dramatów i tragedii. Tylko wtedy korzystają z prawa głosu. Nasze społeczeństwo może symbolizować Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy: w jednym dniu w roku wykazujemy się bezprecedensową odpowiedzialnością, solidarnością, ofiarnością. Ale od lat nie potrafimy rozwiązać całościowo problemu opieki zdrowotnej. I tak jest ze wszystkim. Pozostajemy wielką orkiestrą powszedniej niemocy.

I nie możemy wszystkiego zwać na polityków. Bo to my ich kreujemy i wybieramy; brak głosu w wyborach to też jest wybór, niczym oddanie meczu walkowerem.

Czy z demokracji okazjonalnej może się wyłonić ta prawdziwa, dojrzała, polegająca na gremialnym uczestnictwie w wyborach i świadomym oddawaniu głosów na partie gwarantujące stabilny rozwój kraju? Tak. Ludzie zjednoczeni wokół różnych spraw: poszkodowani przedsiębiorcy, konsumenci, pacjenci, ofiary nieuczciwych deweloperów i spółdzielni mieszkaniowych dostrzegają coraz częściej, że powodem ich nieszczęść są nie tyle ludzie złej woli, co mechanizmy, które pozwalają tym ludziom na zgubne w skutkach, czasem bandyckie działanie. Próbuje więc zmienić mechanizmy i w wielu sprawach, po ciężkich bojach udaje się to zrobić.<sup>9</sup>

Zwolennicy budowy IV RP uważają, że narzucenie nowych reguł nie będzie możliwe bez wzmocnienia państwa, co rozumieją jako zwiększenie roli, wpływu i kontroli ze strony rządzących polityków (w domyśle „ludzi z natury dobrych”), prawych, uczciwych, solidarnych, „którzy zrobią porządek” i „nikogo nie zdradzą”.

Liberałowie twierdzą z uporem, że to jest kolejna powtórka z utopii i przygrywka do następnej, nieuchronnej „zdrady”. I chcą ograniczać wpływ polityków na życie gospodarcze i społeczne do niezbędnego minimum.

Już dziś część politologów ocenia, że mamy w Polsce do czynienia z „państwem drapieżczym” (ang. *predator state*).<sup>10</sup> Czy wobec tego można twierdzić, że wzmacniając je, zbudujemy naprawdę nową Rzeczpospolitą, w której państwo będzie się zachowywać zgodnie z oczekiwaniami większości obywateli? Słowem: czy dozbijanie drapieżcy to dobry pomysł?

<sup>9</sup> Przykładami są m.in.: *Ustawa o gwarancji zapłaty za roboty budowlane* z 9.07.2003 r. (DzU Nr 180, poz. 1758) oraz *Ustawa o zmianie ustawy Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw* z 14.02.2003 r. (DzU Nr 49, poz. 408).

<sup>10</sup> Określenie to pojawia się m.in. w publicystyce i wypowiedziach prof. Marcina Króla; więcej o tym pojęciu: A. Baigorri, *From Predator state to sustainable region*, University of Extremadura in Badajoz, Badajoz 1999.

Przecież na pierwszy rzut oka widać, że powodem kryzysu III RP nie jest słabość państwa, lecz brak jawności i nieprzejrzystość reguł, które nim rządzą. Tajne są kryteria i wyniki przetargów i umów prywatyzacyjnych, niejasne są zasady obsadzania stanowisk w gospodarce i w urzędach. Niemal od początku III RP dzieje się to z partyjnego klucza; nie wiadomo, dlaczego jednym firmom państwo (lub samorząd) umarza długi, a innym nie, dlaczego jednych przedsiębiorców ściga się do upadłego (dosłownie), a innych hołubi, dlaczego jedni dostają pozwolenie (koncesję), a inni nie. Żaden z dotychczasowych rządów, mimo często szumnych zapowiedzi, nie potrafił zmienić tej sytuacji. A bez zmiany w tym zakresie wszelkie inne zmiany będą pozorne.

Potrzebna jest niezależna od partii służba cywilna w urzędach; potrzebni są niezależni, wyłonieni w otwartych konkursach menedżerowie na kontraktach w przedsiębiorstwach Skarbu Państwa; niezbędne są przejrzyste i możliwie proste przepisy niezawierające zwrotu „urząd może”. Obecnie polską przedsiębiorczość dusi gorset ponad 600 koncesji zapisanych w ponad 1700 ustaw i rozporządzeń, przez które tak wiele w Polsce zależy od urzędniczego widzimisię, czyli w praktyce od partyjnego układu sterującego urzędnikiem.

I PiS, i PO deklarują zdecydowane działania w tym kierunku. Platforma Obywatelska chce odbiurokratyzować gospodarkę i generalnie wydrzeć ją z rąk rządzących partii, PiS chce zbudować przejrzyste i zdrowe państwo. Czy – wobec obecnego apetytu części działaczy – uda się ten mechanizm zastosować w skali państwa? Czy kontrolą pracy urzędników i menedżerów przestaną się zajmować partyjni towarzysze, a zaczną niezależne i niezawisłe, a przy tym sprawne organy państwa (w tym sądy), opierające się na jasnym i przejrzystym prawie? Czy Polska wyjdzie w końcu z gęstej, nieprzeniknionej mgły, w której możliwe są, z jednej strony, niejasne układy, powiązania korupcyjne i przekręty, a z drugiej – polityczne naciski na urzędników: słabych, niekompetentnych, zależnych od partyjnych mocodawców?

Teoretycznie taki cel stawiają sobie nie tylko zwyczajcy wyborów, lecz także LPR i SLD. Po klęsce Leszka Millera jego następca Marek Belka uznał odpartyjnięcie urzędów, nie tylko centralnych, ale i samorządowych, za jedno z podstawowych i najpilniejszych działań dla dobra Polski<sup>11</sup>. Pozostawiony następcom projekt zawiera klarowne zasady naboru pracowników nie tylko do urzędów, ale i do agencji, funduszy, instytucji ubezpieczeń społecznych. Jest nawet mowa o modelu skandynawskim, w którym ujawniane są kompletne dokumentacje dotyczące konkursów na stanowiska, przetargów czy decyzji władz w sprawach podatkowych (np. ulg dla firm). W przypadku Marka Belki na deklaracjach się skończyło. Opór materii okazał się zbyt wielki. Dotychczas politycy nie chcieli „wypuścić z rąk konfitur”. Czy po 16 latach wypuszczą?

Wielu z nas ludzi się, że z chocholego tańca obudzi nas nowe pokolenie, wychowane w III RP, świeże, nieobciążone zgubnymi przypadłościami PRL-u. W jego wykształcenie inwestujemy olbrzymie pieniądze: publiczne i coraz częściej prywatne, z trudem wysupłane z domowych budżetów. Ale w atmosferze niemocy i niewiary w możliwość odmiany III RP większości obywateli, wielu młodych, również tych najlepiej wykształconych, próbuje szukać swojej szansy w innych krajach. Zamiast zmieniać Polskę, zamierzają budować lepsze Niemcy, lepsze Stany Zjednoczone i lepszą Wielką Brytanię.

<sup>11</sup> Wystąpienie premiera Marka Belki w sejmie w związku z pierwszym czytaniem rządowych projektów nowelizacji: ustawy o służbie cywilnej, ustawy o pracownikach administracji samorządowej oraz ustawy o przeprowadzaniu konkursów na stanowiska kierowników centralnych urzędów administracji rządowej, prezesów agencji i funduszy państwowych, Warszawa, 3.11.2004 r.

Rządzący powinni pamiętać, że niemal wszyscy dotychczasowi triumfatorzy wyborów mieli usta pełne etyki oraz wspaniałe plany w chwili walki o władzę, i szybko sprzeniewierzali się temu po jej objęciu. Nie dlatego, że okazali się „ludźmi z natury złymi”, jak nas przekonywali i długo jeszcze będą przekonywać ich pracy do władzy przeciwnicy, ci „z natury dobrzy”. „Zdrada” wszystkich rządzących III RP polegała na tym, że ulegli oni pokusie korzystania z przejętej sieci układów, całego systemu etatystycznego państwa, zamiast to państwo przebudowywać i zmieniać.

## Literatura

1. Baigorri A., *From Predator state to sustainable region*, University of Extremadura in Badajoz, Badajoz 1999.
2. Belka M., Hausner J., Jasiński L.J., Marody M., Zirk-Sadowski M., *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Fundacja F. Eberta, Warszawa 1996.
3. *Informacja o sytuacji w wybranych spółkach Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach państwowych. Raport otwarcia*, Warszawa, 7.05.2002 r.
4. Król M., *Decentralizacja po polsku*, „Tygodnik Powszechny”, 10.08.2003 r.
5. *Przebieg procesów przekształceń własnościowych*. Raport Ministerstwa Skarbu Państwa, Warszawa 2005.
6. *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa na dzień 31 grudnia 2003*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004.
7. *Ustawa o gwarancji zapłaty za roboty budowlane* z 9.07.2003 r. (DzU Nr 180, poz. 1758).
8. *Ustawa o zmianie ustawy Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw* z 14.02.2003 r. (DzU Nr 49, poz. 408).
9. Uścińska H., *Polityka gospodarcza*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1997.
10. *Wykonanie przez Agencję Prywatyzacji zadań zleconych przez Ministra Skarbu Państwa w zakresie prywatyzacji spółek i przedsiębiorstw państwowych*. Raport Najwyższej Izby Kontroli, Warszawa 2003.
11. *Wystąpienie premiera Marka Belki w Sejmie w związku z pierwszym czytaniem rządowych projektów nowelizacji: ustawy o służbie cywilnej, ustawy o pracownikach administracji samorządowej oraz ustawy o przeprowadzaniu konkursów na stanowiska kierowników centralnych urzędów administracji rządowej, prezesów agencji i funduszy państwowych*, Warszawa, 3.11.2004 r.

## Seduction of Statism. How Much Politics Is in the Economy? Ethical Aspect

This article tries to answer to the questions about how politics and politicians influenced Polish economy in the last sixteen years, and in what direction the changes at the border between politics and economy are going on. Ethical results of various attitudes toward this problem were critically compared, emphasizing views of advocates of liberalism and statism.

## Wojciech Łaptaś

Urząd Miasta Krakowa, Oddział Obsługi Przedsiębiorcy  
Stowarzyszenie na rzecz Promowania Przedsiębiorczych Postaw  
i Samodzielności Ekonomicznej SENS

## Pomoc a postawa roszczeniowa

Według słownika języka polskiego PWN<sup>1</sup> pomocą jest praca, wysiłek, działanie (fizyczne lub moralne) podjęte dla dobra innej osoby w celu ulżenia jej w działaniu lub ratowania w niebezpieczeństwie.

### Czy przedsiębiorcy korzystają z pomocy?

W ankiecie przeprowadzonej w latach 2003 i 2004 przez Fundusz Mikro wśród losowo wybranej grupy ponad 2 tys. właścicieli mikrofirm z całej Polski<sup>2</sup> przedsiębiorcy wymieniali następujące formy pomocy, z których korzystają bądź korzystali:

1. darowizna: pieniądze, rzecz, nieruchomości;
2. nieoprocentowana pożyczka lub bezpłatne użyczenie majątku;
3. poręczenie;
4. pożyczka od znajomego lub rodziny na „miękkich zasadach” – „spłacisz, kiedy będziesz mógł, a jak zarobisz, to jakoś mi się odwdzięczysz”;
5. udostępnienie kontaktów handlowych, polecenie, rekomendacja;
6. przekazanie wiedzy i doświadczenia na temat prowadzenia firmy;
7. dobry przykład postawy przedsiębiorczej.

Większość ankietowanych przedsiębiorców korzystała z co najmniej dwóch wymienionych w ankiecie form pomocy. Wyniki ankiety wskazują, że przedsiębiorcy korzystają z różnych form pomocy, jednocześnie za oczywiste przyjmując konieczność jej udzielenia wtedy, gdy inni przedsiębiorcy będą podobnej pomocy potrzebować. Nie wydaje się, by ta swoista forma samopomocy wpływała negatywnie na postawę przedsiębiorców.

Istnieje jednak inny rodzaj pomocy dostępnej przedsiębiorcom – jest to pomoc państwa. Może ona przybierać formy preferencyjnych pożyczek, dotacji, ulg i zwolnień.

Młody człowiek decydujący się podjąć ryzyko działalności na własny rachunek zwykle za najbardziej atrakcyjny wzorec przedsiębiorczości uważa „przedsiębiorczość publiczną”: zabieganie o publiczne zamówienia, o dotacje ze środków publicznych oraz o kontakty z osobami publicznymi, które z powodu pełnienia funkcji publicznych mogą decydować o tym, na co wydać publiczne pieniądze. Uznaje za oczywiste, że z tytułu bycia przedsiębiorcą „coś” mu się należy, zamiast więc prowadzić swoją firmę, skupia się na szukaniu dotacji, ulg, zwolnień, „dojść”. Sukces swojej firmy uzależnia od otrzymania pomocy, a jej brak jest wytłumaczeniem wszelkich kłopotów. Odpowiedzialność za własny byt jest wypierana przez przekonanie, że za los człowieka i jego rodziny odpowiada państwo.

<sup>1</sup> Internetowy słownik języka polskiego on-line, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl)

<sup>2</sup> Wyniki ankiety nie zostały opublikowane.



Państwo jest głównym adresatem i egzekutorem **roszczeń** do własności tych, którzy żyją z własnej, pożytecznej dla innych pracy, wartością zaś zaczyna być skuteczność w roszczeniach.

Wartością staje się też życie na koszt innych, poprzez przejmowanie ich pieniędzy metodami, które ze swej natury nie tworzą żadnej wartości dodanej lub nawet metodami nielegalnymi. Przedsiębiorcy mogą wyrażać nadmierne żądania lub oczekiwania wobec wielu osób i instytucji, a nawet wobec własnych klientów. Większość przedsiębiorców kontaktuje się z klientami bezpośrednio, więc ich postawa jest elementem oferty. Okazując klientom postawę roszczeniową, mogą ich do siebie (a zatem i do oferty) zniechęcać. Niestety, postawa roszczeniowa jest wśród polskich przedsiębiorców dość powszechna. Jest to prawdopodobnie dziedzictwo systemu komunistycznego, w którym to państwo było dysponentem dóbr wszelakich i które je wydzielało obywatelom. Statystyczny polski przedsiębiorca ma obecnie 43 lata i wychowywał się w systemie, w którym wszystko zależało od państwa. Musiało to wywrzeć silny wpływ na jego psychikę, ale niestety, nie zawsze zdaje on sobie z tego sprawę. Oczywiście, przedsiębiorcy mają rację, narzekając na skomplikowany system prawny, w którym przyszło im działać, oraz na wysokie podatki. Nie biorą jednak pod uwagę tego, że niezależnie od swoich wad, system jest jednakowy dla wszystkich, a przedsiębiorczość polega na tym, aby być lepszym od konkurencji w istniejących warunkach. Obecny system, oprócz tego, że utrudnia działalność gospodarczą, zniechęca też zdolnych potencjalnych przedsiębiorców do zakładania firm. Gdyby został uproszczony z dnia na dzień, być może na rynku pojawiłoby się wielu zdolnych, dynamicznych i wykształconych przedsiębiorców, stanowiących silną konkurencję dla wielu z tych, którzy obecnie narzekają. Pojawiłyby się wówczas głosy, aby powrócić do poprzedniego systemu.

Wbrew pozorom, postawy roszczeniowe przedsiębiorców to bardzo dobra wiadomość dla tych, którzy dopiero myślą o własnej firmie lub chcą firmę rozwijać. Oznacza to bowiem, że już na starcie mogą wyprzedzić dużą grupę aktualnie działających przedsiębiorców, którym postawa roszczeniowa utrudnia lub uniemożliwia rozwój działalności.

### **Czy sposób udzielania pomocy przedsiębiorcom może wpływać na ich postawę?**

Jeśli pomoc dla przedsiębiorców ma charakter protekcyjny („ludzie nie chcą wiedzieć, że korzystają z pomocy. Lepiej się czują, gdy myślą, że ich na wszystko stać”), to może wywoływać postawy roszczeniowe w stosunku do pomocodawcy („to nie jest żadna pomoc, to mi się należy”) i w stosunku do klientów („pomagam frajerom rozstać się z pieniędzmi!”), które zwykle prowadzą do lekceważenia wiedzy („spryciarze nie muszą się uczyć, jak dobrze prowadzić biznes!”) i do nowych roszczeń w stosunku do pomocodawcy („nic wam nie zawdzięczam, ale chcę dostać więcej!”).

Taki sposób działania nazwałem „błędny kołem przedsiębiorczości”. Przeciwnieństwem błędnego koła jest sensowne koło przedsiębiorczości, w którym pomoc dla przedsiębiorców ma charakter partnerski („przedsiębiorcy mają prawo wiedzieć i obowiązek rozumieć, że korzystają z pomocy, i powinni z niej korzystać, jeżeli znają i akceptują jej cel”). To może wywołać uczciwą refleksję odnośnie do intencji pomocodawcy („ponieważ ktoś za pomoc zapłacił, muszę ją dobrze wykorzystać”) oraz zdrowe podejście do rynku („zaspokajam potrzeby moich klientów”), co skutkuje otwartym podejściem do zdobywania wiedzy („przedsiębiorca musi ciągle się uczyć, aby sprostać konkurencji”) i nowymi możliwościami wykorzystania pomocy („mogę wykazać, że pomoc wykorzystam dla rozwoju”).

Celowe ukrywanie przez pomocodawców faktu, że ich klienci korzystają z pomocy, poprawia samoocenę przedsiębiorców i wywołuje poczucie samodzielności ekonomicznej. Podejście takie może jednak budzić wątpliwości natury etycznej, gdyż żadna organizacja nie powinna przyznawać sobie prawa do decydowania za przedsiębiorców, czy informacja o pomocowym charakterze



jej oferty jest im potrzebna czy nie, a tym bardziej nie powinna tego faktu przed nimi ukrywać. Przedsiębiorcy mają prawo wiedzieć, czy korzystają z oferty pomocowej, czy rynkowej, nawet jeżeli przeważająca większość z nich nie potrafiłaby lub nie chciała zrobić z tej informacji żadnego użytku. Wysyłanie do przedsiębiorców fałszywych sygnałów ekonomicznych, protekcyjne traktowanie i lekceważenie ich prawa do pełnej informacji, zamiast rozwijać przedsiębiorczość, prowokuje postawy roszczeniowe i tłumi przedsiębiorczość.

Niestety, obecnie atmosfera, w której działają polskie mikroprzedsiębiorstwa, sprzyja raczej rozwojowi „przedsiębiorczości cwaniackiej” polegającej na osiąganiu korzyści czymś kosztem, np. kosztem oszukanego klienta, i „przedsiębiorczości roszczeniowej”, która nie mogłaby istnieć bez pomocy ze źródeł publicznych. Uprawnione wydaje się więc pytanie, czy nie przyczyniają się do tego programy pomocy dla przedsiębiorców, którzy boją się nazwać swoją działalność po imieniu w obawie przed utratą „klientów”. Najważniejsze jednak, aby sami przedsiębiorcy zdawali sobie sprawę z tego, kiedy korzystają z pomocy, i umiejętnie ją wykorzystywali jako szansę rozwoju, nie ulegając jednocześnie pokusie wejścia na ścieżkę roszczeń, zgubną dla ich przedsiębiorczości, a przez to dla całej gospodarki.

## Assistance vs Claims

Entrepreneurs take advantage of all kind of help and they give it to others, as well. Help, in meaning as a peculiar instinct and impulse of solidarity in human relations, is very positive social reactions that encourage and stimulate development and progress.

In spite of that kind of help there is also another one, which very often has a bad effect on society. The state offering unskillfully help and assistance to entrepreneurs make them, in most cases, lay claims to state. In such a situation entrepreneurs concentrate upon searching for loans, grant and subsidy instead of running their own company.

To make matters worse, they make their success dependent on assistance and help from the state.

In such situation responsibilities for their own existence are less important than awareness of being protected by the state.

When the help for entrepreneurs is connected with the condescending behavior, it could cause negative attitude and assertion of claim and would result in growing disrespect of knowledge and new claims.

Taking everything into account, help and assistance for entrepreneurs should be offered in a partnership way in order to make a positive reflections and attitude to the market.

## **Czy przedsiębiorczość ma płęć?**

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn to temat jednostronnie eksploatowany i wykorzystywany jako element walki politycznej, ze szkodą dla aktywności zarówno jednych, jak i drugich. Często pojawia się element wymuszania określonych rozwiązań prawnych i propagowanie zachowań, które odpowiadałyby kryterium tzw. poprawności politycznej.

Działania niektórych polityków i organizacji kobiecych utrudniają naturalny rozwój przedsiębiorczości, który uwzględniałby wszystkie uwarunkowania związane z funkcjonowaniem społecznym określonej jednostki, przez nadmierną ingerencję w obyczaj, rozwiązania prawne z zakresu m.in. prawa pracy, a także nierespektowanie zasad wolnego rynku. Następują utrata naturalnej konkurencyjności i ograniczenie swobody wyboru, rodzi się skłonność do nadmiernej regulacji oraz kontroli.

W drastycznych przypadkach wzajemna nieufność oraz niemożność weryfikacji sądów i zachowań prowadzi do wzrostu bezrobocia i życiowej beznadziei. Dotyczy to zwłaszcza kobiet chronionych w tak niefortunny sposób.

### **Historyczne uwarunkowania gwałtownych przemian**

Ograniczając się do kręgu cywilizacji euratlantyckiej, zauważmy, że kobiety, które z oczywistych przyczyn w niewielkim zakresie uczestniczyły w życiu politycznym, funkcjonowały całkiem udanie w życiu gospodarczym na szczeblu rodziny i społeczności lokalnych. Ich działania cechowała naturalna dla tej płci przedsiębiorczość, która w przypadku niskiego rozwoju sił wytwórczych umożliwiała produkcję i oszczędne zużycie wielu niezbędnych przedmiotów, świadczenie potrzebnych usług, normalne funkcjonowanie rodziny. Trudno tu mówić o dyskryminacji; raczej należy przyjąć, że istniała społeczna ugoda, której zasad nie kwestionowano.

Nagłe zmiany wniosły następujące wydarzenia:

- rewolucja francuska;
- rewolucja techniczna powodująca wzrost popytu na najemną siłę roboczą w miastach;
- dwie wojny światowe równające obydwie płci, ich skutki dotknęły bowiem całe społeczeństwa stron konfliktu, nie tylko walczące armie złożone z mężczyzn;
- rewolucje socjalistyczne i powstanie ZSRR;
- demokratyczne dojście do władzy narodowych socjalistów i utworzenie Rzeszy Niemieckiej;
- rewolucja seksualna, która wbrew deklaracjom jej inicjatorów spowodowała skrajne uprzedmiotowienie kobiety, przy gwałtownym rozwoju przemysłu erotycznego i dekonstrukcji instytucji rodziny;
- ruchy z nazwy feministyczne, w których kobiety o ambicjach politycznych, w warunkach systemu demokratycznego chciały pozyskać nowy, potężny elektorat, nie zawsze ograniczając się do pozytywnych postulatów;

- powstanie społeczeństwa konsumpcyjnego, w którym kult konsumpcji zmusza do generowania w rodzinie dużej ilości środków finansowych na zaspokojenie rozbudowanych potrzeb;
- zmiany w Europie po roku 1989 – koniec zimnej wojny.

Na skutek tych zdarzeń przeciętna kobieta została zmuszona do pracy i pozbawiona naturalnej ochrony. Przedstawicielki płci pięknej także wyruszyły na wojnę.

Kobiety uczestniczą zatem w procesie produkcji oraz w konfliktach społecznych, ekonomicznych i militarnych na niespotykaną dotąd skalę. Zyskały prawo głosu, pewną swobodę obyczajową i – podobnie jak mężczyźni – są beneficjentkami zdobyczy cywilizacyjnych: wydłużenia przeciętnego wieku życia, zmniejszenia umieralności niemowląt, dostatku żywności i względnej łatwości dostępu do oświaty. Uzyskały też większą niż dotąd możliwość uprawiania niektórych profesji oraz możliwość funkcjonowania poza rodziną.

### **Czy unifikacja służy przedsiębiorczości obu płci? – czyli o uszczęśliwianiu na siłę**

Niewielka, ale głośna część organizacji feministycznych, a także inni rewolucyjni politycy postawili sobie za cel zmianę naturalnych sposobów funkcjonowania mężczyzn i kobiet w społeczeństwie, co wpłynęło także na przewartościowanie postaw przedsiębiorczych – w obydwu przypadkach.

Można wymienić szereg skutków przewartościowania postaw przedsiębiorczych kobiet i mężczyzn w okresie porewolucyjnym. Po pierwsze, zakwestionowano obowiązek mężczyzny – utrzymania rodziny, w zamian za możliwość zrzeczenia się przez niego tytułu „głowy rodziny”. Po drugie, wysunięto postulat równego dostępu, a często wręcz parytetów płci, na wszystkich stanowiskach interesujących polityków. Czasami były to względy ideologiczne, czasami chodziło o udział we władzy i wynikających z niego profitach. Ponadto, pod pozorem obrony praw kobiet ingeruje się w seksualność, czyniąc zarówno kobietę, jak i mężczyznę zakładnikami nowej poprawności oraz wymuszanych przez tę poprawność przepisów prawnych i zmienionych w sposób sztuczny obyczajów. Zrelatywizowano kryteria dotyczące oceny profitów wynikających z przedsiębiorczych zachowań związanych z istnieniem sfery motywacji w zależności od płci. Utrudniono funkcjonowanie podmiotów w warunkach wolnego rynku, poprzez system pozornie korzystnych dla kobiety regulacji prawa pracy. Doprowadzono do wzrostu zachorowalności kobiet, wynikającego z nagłej zmiany trybu życia, w tym także dodatkowego obciążenia ich nadmiernym stresem i dodatkową pracą, niezrekompensowaną w ramach nowego podziału obowiązków. Doprowadzono do dyskryminacji osób o tradycyjnych oczekiwaniach. Wbrew pozorom, nadal stanowią one przytłaczającą większość. Spowodowano kryzys instytucji małżeństwa i rodziny.

### **Działania słuszne i połowy w mętnej wodzie**

Zmienione warunki życia wymagają akceptacji i wspomagania procesów przystosowawczych. Nie wystarczy tęsknota za minionym ładem, jeżeli pielęgnowanie wartości jest uwarunkowane m.in. koniecznością wspólnego utrzymywania rodziny, wychowywania potomstwa czy przeciwstawieniem się agresywnej patologii świata zewnętrznego. Takie są realia.

Jednostronne, zideologizowane widzenie świata nie prowadzi ani do postulowanego „równoprawnienia”, ani też nie powoduje „zrównania szans”.

Wśród działań słusznych i wartych kontynuowania należy wymienić:

1. Działania edukacyjne zmierzające do zdobycia poszukiwanego na rynku zawodu bądź umiejętności oraz aktywizacji zawodowej, zwłaszcza kobiet pozostających bez pracy (przy założeniu częściowej odpłatności wszelkich świadczeń w tym zakresie).

2. Ułatwienie dostępu do porad prawnych związanych z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej przez kobiety, oraz z egzekwowaniem świadczeń wynikających z realizacji umów cywilnoprawnych, w tym związanych z przestrzeganiem obowiązujących przepisów prawa pracy.
3. Poradnictwo rodzinne prowadzone przez instytucje świeckie i kościelne, którego działanie będzie skierowane głównie na pomoc ludziom o niskim wykształceniu oraz związkowi wykazującym tendencje patologiczne.
4. Zaostrzenie przepisów prawa karnego oraz bezwzględne ich egzekwowanie w sytuacji naruszenia chronionych prawem dóbr kobiety, bez względu na okoliczności, w jakich ono nastąpiło.
5. Zapewnienie swobody wyboru w sprawach sposobu i czasu przejścia na emeryturę zarówno kobiet, jak i mężczyzn, z zachowaniem pełnego ich prawa do własności w odniesieniu do funduszy nagromadzonych w okresie składkowym.
6. Zapewnienie konkurencyjności wszelkim gałęziom gospodarki poprzez:
  - a) obniżenie i uproszczenie podatków;
  - b) zmniejszenie kosztów pracy, w tym świadczeń na ZUS;
  - c) zatrzymanie rozrostu i ograniczenie biurokracji, a tym samym znaczące obniżenie kosztów utrzymania państwa;
  - d) likwidację patologii na styku życia politycznego i gospodarczego.
7. Zwiększenie swobody stron przy zawieraniu umów o pracę.

A oto przykłady działań, których zaniechanie mogłoby pomóc przedsiębiorczości obu płci, a przy tym zaoszczędzić marnotrawione pieniądze podatnika i znormalizować stosunki społeczne w szeroko rozumianej sferze pracy:

1. Wprowadzanie regulacji ingerujących w stosunki społeczne, dających dowolność interpretacji oraz przerzucających ciężar dostarczenia dowodu niewinności na stronę oskarżoną.
2. Praktyka przeciwstawiania interesów kobiet interesom mężczyzn – jako kryterium zastępczego, tam gdzie decyduje naturalna konkurencyjność w biznesie i przydatność w pracy.
3. Włączanie postulatów dotyczących szeroko rozumianej przedsiębiorczości kobiet w szereg żądań kontrowersyjnych, dotyczących np. rozszerzenia praw mniejszości seksualnych, aborcji czy eutanazji.
4. Ustawowy brak możliwości dobrowolnego zrzeczenia się wybranej części „zdobyczy prawa pracy” np. przez kobietę w ciąży.
5. Mieszanie działań zapobiegających czynom przestępczym i patologiom społecznym (np. przemocy w rodzinie) z działaniami wspomagającymi aktywizację zawodową kobiet, ich szeroko rozumianą przedsiębiorczość oraz wspomagającymi rodzinę w jej normalnym funkcjonowaniu.
6. Nadużywanie i rozszerzanie pojęcia dyskryminacji, zwłaszcza wprowadzanie kategorii tzw. dyskryminacji pośredniej. W tym bowiem przypadku mamy do czynienia najczęściej z normalnym działaniem wolnego rynku, które np. powoduje, że kobiety nie chcą pracować w określonych zawodach czy w określonych warunkach, albo nie są w nich dostatecznie konkurencyjne.

Negatywnym zjawiskiem jest także rozbudowywanie systemu pozornych zabezpieczeń kobiet. Wyprowadzane są nielogiczne, tendencyjne wnioski, których przykładem może być kuriozalne stwierdzenie, że „dłuższy okres składkowy mężczyzn, w połączeniu z wyższą przeciętną długością życia kobiet, dyskryminuje kobiety, gdyż pozostają one dłużej w nędzy”. To typowy przykład patologii systemu wywłaszczającego człowieka z jego nagromadzonych przez lata pieniędzy, przy niesprawiedliwym i bezdusznym podejściu „bojowniczek równouprawnienia” do przedstawicieli płci przeciwnej.

Podobnym nonsensem jest wymóg prawa wspólnotowego, by państwa członkowskie ustanowiły jednolity wiek emerytalny dla obu płci, gdy jedynym ludzkim rozwiązaniem byłoby pozostawienie decyzji dysponowania własnym funduszem osobie, która go zgromadziła.

ONZ oszacowała roczną wartość pracy wykonywanej przez kobiety w domu na 11 trylionów dolarów. Ekonomiści Fundacji „Zadbać o świat” szacują, że kobiety w Polsce wykonują pracę wartą 160 mld zł rocznie. Na każdą kobietę wypada ok. 2 tys. zł miesięcznie. Nie otrzymują one pensji. Wartości prac nieodpłatnych, wykonywanych w domu przez mężczyzn nie szacowano. Fundacja zadaje pytanie: Co z tym zrobić? Właściwa konkluzja: rozwój przedsiębiorczości kobiet pracujących w domu jest równie ważny, jak tych pracujących poza domem.

Należy podkreślić, że wiele zjawisk jest sztucznie wyolbrzymianych, nawet wówczas, gdy liczby żadnej dyskryminacji ze względu na płeć nie wykazują, a wręcz przeciwnie – jest równowaga. Przykładowo, według badań HRK Partners Polska, przeciętne uposażenie mężczyzn jest tylko o 2% wyższe od uposażenia kobiety na podobnym stanowisku. Najmniejsze różnice w uposażeniu kobiet i mężczyzn w Polsce są na stanowiskach kierowniczych.

Należy także zauważyć, że według badań, którymi objęto 800 menedżerów z 22 firm sektora prywatnego i instytucji publicznych na zlecenie grupy 9 banków, 73% kobiet na stanowiskach kierowniczych uważa, że kobiety są od mężczyzn mniej przydatne w pracy ze względu na posiadanie rodziny. 46% mężczyzn na stanowiskach kierowniczych podziela ten pogląd. Warto też zwrócić uwagę, że 33% ogółu kadry menedżerskiej w Polsce stanowią kobiety, 50% z nich to główni żywicieli rodziny, 58% z nich ma pod opieką dzieci, a tylko 25% nie ma wyższego wykształcenia.

Reasumując, im więcej wolności w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym, im mniej szczegółowych przepisów, mniej ingerencji państwa i doraźnej polityki, tym lepiej dla rozwoju przedsiębiorczości obu płci we właściwych dla kobiet i mężczyzn formach, tym sprawiedliwsze życie społeczne i tym bardziej chroniona jest własność: składki na ZUS i podatki.

Przedsiębiorczość zawsze w części była uniwersalna dla mężczyzn i kobiet, a w części miała cechy odrębne, dające jednym i drugim wiele przewag i korzyści. Wszelkie zmiany należy przeprowadzać bardzo ostrożnie, eliminując tendencje skrajne, które są wymuszane przez osoby o wyjątkowo złych doświadczeniach, a często także intencjach.

## Does an Entrepreneurship Have a Gender?

The goal of this article is to take into consideration a problem of entrepreneurship among men and women. In author's opinion this problem is unilaterally overused as an element of economical struggle and that is why it is harmful for activities of both parties. Author notes that the work of many politicians and women's organizations impedes a natural entrepreneurship development, which takes into account all the conditions related to how the individuals function in the society. Excessive interference in customs, some legislation in Labor Law, breaking the rules of free market, all of them cause the lost of a natural competitiveness, restrictions on freedom of choice and tendencies to excessive control. Author highlights that more freedom in economic, social and political life, less detailed regulations, state interferences and short-term politics mean better conditions for the entrepreneurship development of both genders – in forms appropriate for men and women – more social justice and better protection for our property.





---

# Przedsiębiorczość w szkole

## Część 3



**Mariola Tracz**

Zakład Dydaktyki Geografii

Instytut Geografii

Akademia Pedagogiczna w Krakowie

## **Rola i znaczenie podstaw przedsiębiorczości w kształceniu ogólnym**

### **Wstęp**

Przemiany gospodarcze i społeczne początku XXI w. stały się podstawą rozważań nad oświatą i jej rolą w przygotowaniu młodego człowieka do uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym. W dokumencie Komisji Europejskiej *Edukacja i szkolenie w Europie...* ukazano słabości systemów edukacyjnych krajów europejskich. Stwierdzono m.in.: „(...) systemy edukacji są nadal pod wieloma względami skoncentrowane głównie na instytucjonalnym funkcjonowaniu placówek edukacyjnych. Większą uwagę zwraca się na nauczanie niż uczenie się, bardziej koncentruje się na programach nauczania niż na uczniach i nadal wyżej ceni się abstrakcyjną wiedzę akademicką niż dostosowanie programów kształcenia dla potrzeb odbiorców (...)”.

Unia Europejska w celu podniesienia konkurencyjności gospodarki i tworzenia społeczeństwa wiedzy opracowała program działań w tym zakresie, określany jako tzw. strategia lizbońska (Lizbona 2000). Działania podjęte w wyniku realizacji tej strategii są odpowiedzią na zjawisko globalizacji, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. W strategii lizbońskiej wyznaczono także zadania dla edukacji. W ramach realizacji procesu lizbońskiego powstało określenie „europejski obszar wiedzy”, który obejmuje europejski obszar badań i innowacji oraz europejski obszar edukacji (kształcenie i szkolenie). W skład europejskiego obszaru edukacji wchodzi europejski obszar szkolnictwa wyższego i europejski obszar uczenia się przez całe życie (kształcenia ustawicznego). Szczegółowe kierunki w zakresie edukacji zostały uszczegółowione w raporcie sztokholmskim (2001) i w dokumencie barcelońskim (2002). Celem tych działań jest wypracowanie w krajach członkowskich UE bardziej efektywnych, otwartych i dostępnych systemów edukacyjnych, odpowiadających wyzwaniom społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy.

### **Rola podstaw przedsiębiorczości w kształceniu ogólnym**

W raporcie UE *Skuteczne inwestowanie w edukację* (2002), wśród podstawowych umiejętności niezbędnych młodemu człowiekowi do funkcjonowania w społeczeństwie wiedzy i na nowych rynkach pracy zaliczono umiejętność przedsiębiorczości. Również w założeniach funkcjonowania europejskiego obszaru edukacji wskazano na konieczność promowania idei przedsiębiorczości służącej przygotowaniu do pracy na własny rachunek. Według tych założeń „przedsiębiorczość” jest jednym z pięciu kluczowych przedmiotów, poprzez które wdrażany jest europejski wymiar nauczania, ściśle powiązany z działaniami UE w kwestii zatrudnienia i zwalczania bezrobocia. Wynika to z faktu, że zjawisko bezrobocia jest jednym z najtrudniejszych problemów społecznych i gospodarczych Polski i Europy, często prowadzącym do wykluczenia społecznego.



Umiejętności podstawowe w strategii edukacyjnej UE:

- znajomość technologii cyfrowych,
- umiejętność uczenia się,
- kompetencje społeczne,
- przedsiębiorczość,
- znajomość języków obcych.

Kluczowe przedmioty nauczania w europejskim wymiarze nauczania:

- historia,
- geografia,
- język obcy,
- przedsiębiorczość,
- wiedza o społeczeństwie (WOS).

W Polsce nauczanie przedsiębiorczości jest stosunkowo nowym zadaniem edukacyjnym, gdyż obligatoryjnie zostało wprowadzone do szkół ponadgimnazjalnych od września 2002 r. Podstawy przedsiębiorczości są jedynym przedmiotem opisanym w podstawie programowej, za pomocą którego realizowana jest edukacja przedsiębiorczości. Z założeń strategii lizbońskiej wynika, że nauczanie przedsiębiorczości to zadanie nie tylko dla nauczyciela tego przedmiotu, ale także dla całej społeczności szkolnej, poprzez stosowanie różnorodnych strategii nauczania. W kształceniu przedsiębiorczości nie chodzi jedynie o wiedzę i umiejętności, ale także o szeroko rozumiane kształtowanie postaw młodych ludzi. Należy przyjąć taką koncepcję kształcenia, znajdującą odzwierciedlenie w podstawie programowej i programach nauczania, która pozwoli na skuteczne ukształtowanie postawy przedsiębiorczości.

Wielowymiarowa koncepcja kształcenia jest szansą przygotowania młodzieży do wyzwań współczesnego świata. Jej założenie opiera się na:

- kształtowaniu postaw, przekonań i wartości, np. skuteczności, wytrwałości, przedsiębiorczości, innowacyjności;
- kształtowaniu kompetencji indywidualnych i społecznych stanowiących integralną część programu edukacyjnego;

W tej koncepcji powinno się uwzględnić następujące założenia:

- w kształceniu musi być zawarta wizja przyszłości;
- powinny rosnąć wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności;
- należy uwzględnić fakt, że uczeń podlega wielu wpływom, nie tylko wynikającym z programu kształcenia;
- należy planować sytuacje dydaktyczne służące rozwojowi kompetencji i umiejętności (Wragg, 1999).

Koncepcja kształcenia ogólnego zawarta w obowiązującej podstawie programowej stanowi konstrukcję dwuwymiarową. Są to przedmioty nauczania i ścieżki edukacyjne (tematyka międzyprzedmiotowa). Brak w niej jasno określonych strategii nauczania, które umożliwiłyby realizację zadań wynikających z założeń strategii lizbońskiej w zakresie przedsiębiorczości. Nasuwa się zatem pytanie: skoro przedsiębiorczość jest jedną z podstawowych umiejętności, to czy słusznie podstawy przedsiębiorczości umieszczono w podstawie programowej dopiero na poziomie ponadgimnazjalnym?

Kształtowanie postaw przedsiębiorczości odbywa się od początku obowiązkowego kształcenia, a więc od szkoły podstawowej, poprzez m.in. kształtowanie umiejętności sprawnego porozumiewania się, pracy w grupie i zespole, poszukiwanie informacji, twórcze rozwiązywanie problemów.

Zatem w podstawie programowej ten aspekt powinien być mocniej podkreślony, poprzez wprowadzenie tematyki związanej z przedsiębiorczością w ramach np. ścieżek międzyprzedmiotowych i w ramach programu rozwoju szkoły na poziomie gimnazjum i szkoły podstawowej.

Treści przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w małym stopniu są skorelowane z treściami innych przedmiotów. Analiza podstaw programowych i programów nauczania wskazuje na powiązanie podstaw przedsiębiorczości z następującymi przedmiotami szkolnymi: historią, geografą, wiedzą o społeczeństwie (WOS). Ścisła korelacja umożliwiłaby poszerzenie wiedzy uczniów z wybranej dziedziny i pozwoliła na kształtowanie postawy przedsiębiorczości.

### **Znaczenie podstaw przedsiębiorczości w rozwoju jednostki w procesie kształcenia**

Nieustanny przyrost wiedzy powoduje potrzebę zmiany podejścia do koncepcji kształcenia. Uczniowi w dorosłym życiu będzie potrzebna szeroka wiedza, aby sprostał on wymaganiom współczesności. Równocześnie będą mu potrzebne kompetencje w wielu dziedzinach; nie wystarczy umiejętność czytania, pisanie i liczenia. Warunkiem niezależności na rynku pracy będą umiejętność i wola samodzielnego zdobywania wiedzy. Podjęcie współpracy z innymi będzie wymagało niezbędnych kwalifikacji i umiejętności ich wykorzystania. Będzie potrzebna zarówno szczegółowa wiedza w wybranych dziedzinach, jak i ogólna znajomość podstawowych pojęć z innych dziedzin.

Rozwój jednostki w procesie kształcenia należy rozpatrywać w trzech aspektach:

- umiejętności komunikowania się,
- umiejętności intelektualnych,
- rozwoju indywidualnego i społecznego.

Przedmiot „podstawy przedsiębiorczości” dostarcza uczniom szczegółowej wiedzy m.in. o formach organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, funkcjonowaniu gospodarki rynkowej oraz związanych z nią najważniejszych instytucjach, rodzajach usług bankowych dla ludności i przedsiębiorstw itp., a równocześnie rozwija i doskonali różnorodne umiejętności oraz kształtuje postawy. Ten przedmiot przyczynia się do rozwoju jednostki dzięki doskonaleniu umiejętności komunikowania się (umiejętności językowe). Umiejętność komunikowania się obejmuje:

- czytanie-pisanie,
- mówienie,
- liczenie.

Pomimo upowszechnienia się sposobów audiowizualnego i elektronicznego komunikowania się, język pisany i mówiony jest nadal w powszechnym użyciu. Rola języka pisanego wciąż wzrasta wraz z coraz powszechniejszym używaniem w życiu codziennym znaków ikonicznych, np.: międzynarodowych oznakowań symboli radioaktywnych, symboli ubezpieczeń AC, OC, oznakowań formularzy zeznań o wysokości osiągniętego dochodu PIT. Podstawy przedsiębiorczości umożliwiają doskonalenie umiejętności językowych poprzez m.in. czytanie i wypełnianie formularzy urzędowych, redagowanie pism, pisemne uzasadnianie stanowisk w wybranych kwestiach, redagowanie CV. Wzbogacają one słownictwo ucznia poprzez stosowanie terminologii ekonomicznej i prawniczej.

Kompetencje obywatelskie (rozwój indywidualny i społeczny):

- postawy,
- przekonania,
- wartości.

Rozwój umiejętności intelektualnych w obrębie przedmiotów jest podobny. Obejmuje pewien zasób wiedzy faktograficznej (nazw i pojęć), kształtującej treść i bieg myślenia w trakcie poznawania danej dyscypliny. Podstawy przedsiębiorczości służą kształtowaniu umiejętności

intelektualnych w zakresie oceniania, przewidywania, rozwiązywania problemów, myślenia spekulatywnego. Kiedy uczeń opracowuje plan działalności gospodarczej (biznesplan), kiedy musi zdecydować, co robić w obliczu dylematu moralnego – rozwiązuje problem. Chcąc przewidzieć, czy zamierzona działalność gospodarcza przyniesie zysk, powinien rozważyć przesłanki, które pozwolą wnioskować o tym, co będzie, na podstawie tego, co jest. Wysuwanie hipotez wymaga logicznego wnioskowania, opartego na rzetelnych informacjach: dlaczego coś się zdarzyło i co się może zdarzyć w przyszłości. Wymaga to od ucznia różnych rodzajów myślenia, w tym przypominania informacji, szacowania dowodów, przewidywania, przekraczania bariery nieznanego. Zdolność myślenia „po nowemu”, bez ulegania rutynie wewnętrznego przedstawiania sobie rzeczy i procesów, jest istotnym wkładem podstaw przedsiębiorczości w rozwój intelektualny ucznia.

W zakresie rozwoju indywidualnego i społecznego istotne wydaje się kształtowanie cechy elastyczności jako przeciwstawnej sztywnemu myśleniu i postępowaniu. Zdolności przystosowania się, ustawicznego kształcenia, wykorzystania nabytej wiedzy w różnych sytuacjach należą do ważniejszych cech osobowości, warunkujących przetrwanie i sukcesy w gwałtownie zmieniającym się świecie. Badania opinii pracodawców wykazały, że wolą oni, aby nowi pracownicy odebrali dobre wykształcenie ogólne, które daje podstawy wiedzy, ale także kształtuje podstawy i wartości. Wśród wskazywanych cech osobowości wymieniano najczęściej: elastyczność, chęć uczenia się, otwartość na zmiany, samodzielność i rzetelność (Wragg 1999). Podstawy przedsiębiorczości sprzyjają rozwojowi wybranych postaw, przekonań i wartości zarówno w odniesieniu do jednostki, jak i do grupy.

## Literatura

1. *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska 1995.
2. *Biała Księga. Nowe impulsy dla młodzieży europejskiej*, Komisja Europejska 2002.
3. *Edukacja w Europie: różne systemy kształcenia i szkolenia – wspólne cele do roku 2010*, Komisja Europejska 2002.
4. *Podstawa programowa kształcenia ogólnego*, MENiS, Warszawa 2002.
5. *Skuteczne inwestowanie w edukację*, Komisja Europejska 2001.
6. Wragg E., *Trzy wymiary programu*, WSiP, Warszawa 1999.

## Role and Sense of the Bases for Entrepreneurships in a General Education

The goal of this article is to take into consideration the role of the basis of entrepreneurship in the educational system. Author gives particular attention to EU educational strategy, which presumes the entrepreneurship is essential skill for young people to function in the knowledge society and on new job markets. The necessity of promoting the view that the entrepreneurship prepares for self-employment was indicated in European field of education. The entrepreneurship is one of five key subjects, by which European educational system, related to EU project on employment and unemployment, is implemented. Furthermore author presents how important the subject is for the personal and social development of students.

**Bronisław Górz**

Zakład Geografii Ekonomicznej

**Tomasz Rachwał**

Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej

Instytut Geografii

Akademia Pedagogiczna w Krakowie

## **Uwagi do projektu zmiany podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości (zrealizowanej przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej)**

Procesy transformacji systemu gospodarowania dokonujące się w Polsce, w warunkach nasilających się procesów globalizacji gospodarki światowej i integracji gospodarki europejskiej, wymagają coraz precyzyjniejszego poznania złożonych reguł funkcjonowania i rozwoju poszczególnych podmiotów gospodarki narodowej, w tym przedsiębiorstw i instytucji, a także całej gospodarki. Konieczne są więc działania na rzecz edukacji społeczeństwa w tym zakresie, aby nie tylko poznać złożoność tych reguł, ale także wiedzieć, jak w ich ramach działać i rozwijać się. Odnosi się to zwłaszcza do młodzieży szkolnej, która w dorosłym życiu znajdzie się w zupełnie nowych warunkach kształtowania się procesów gospodarczych w różnej skali przestrzennej: od gospodarki lokalnej po gospodarkę krajową i gospodarkę światową.

Dlatego z dużym uznaniem należy ocenić działania instytucji edukacyjnych dążących do systematycznej modernizacji treści kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, czego wyrazem jest kolejna propozycja podstawy programowej kształcenia ogólnego, przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej. Pomijając kwestie ogólnych założeń przebudowy podstawy programowej, m.in. jak się wydaje błędne zakwalifikowanie geografii do zespołu roboczego „Przyrodoznawstwo” i tym samym opracowanie podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości przez inny zespół roboczy (nauk społecznych)<sup>1</sup>, należy podkreślić, że od aktualnie obowiązującej jest ona znacznie lepsza. Zgodnie z ogólnymi założeniami przebudowa podstawy programowej ma charakter ewolucyjny, a nie „rewolucyjny”, dzięki czemu różnice między podstawą programową proponowaną a obecnie funkcjonującą są niewielkie.

W wyniku analizy III wersji projektu nowej podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości nasuwają się pewne sugestie dotyczące założeń ogólnych, przebudowy założeń i celów kształcenia oraz układu treści i wymagań. Analizę przeprowadził zespół Zakładu Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, w składzie: prof. dr hab. Zbigniew Ziolo wraz ze współpracownikami, prof. dr Bronisław Górz, prof. dr hab. Zbigniew Makieła, prof. dr hab. Roman Fedan, dr Tomasz Rachwał, mgr Monika Borowiec, mgr Wioletta Kilar.

<sup>1</sup> O niektórych błędnych założeniach przebudowy podstawy programowej szerzej pisała M. Tracz w *Uwagach o założeniach wstępnych nowej podstawy programowej* (publikacja dostępna na stronie internetowej Instytutu Spraw Publicznych: [www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl))





Odnosnie do założeń ogólnych podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości należy zwrócić uwagę na bardzo duże podobieństwo między propozycją podstawy programowej dla szkoły średniej kończącej się maturą a propozycją dla szkoły zawodowej. Lektura obu propozycji wskazuje, że podstawa programowa dla zasadniczej szkoły zawodowej jest nieco okrojona wersją podstawy programowej dla szkół maturalnych. Nasuwa się więc pytanie, czy w przypadku przedmiotu podstawy przedsiębiorczości nie należałoby zrezygnować z tego podziału i stworzyć jedną podstawę programową dla szkół ponadgimnazjalnych. Przedmiot ten ma przygotowywać uczniów do życia we współczesnym świecie, a zatem niecelowe wydaje się założenie, że uczniowie szkół zawodowych powinni być w mniejszym stopniu wyposażeni w tę umiejętność. Wręcz przeciwnie; ze względu na to, że wielu absolwentów szkół zawodowych (w przeciwieństwie do absolwentów szkół kończących się maturą) bezpośrednio po ukończeniu szkoły wchodzi w okres życia zawodowego (szukając zatrudnienia bądź zakładając własną firmę), w przypadku szkoły zawodowej powinno się dążyć do rozszerzania zakresu treści programowej. Oczywiście przy założeniu przynajmniej jednakowego podejścia do wymagań programowych, przedmioty te w obydwu typach szkół powinny być traktowane jednakowo pod względem liczby godzin. Konieczne byłyby więc odpowiednie zmiany w ramowym planie nauczania. Proponujemy zatem stworzenie jednej podstawy programowej dla szkół ponadgimnazjalnych wszystkich typów, co oczywiście nie wyklucza położenia przez nauczyciela nacisku na niektóre treści programowe, a zmniejszenia roli innych treści, jeśli są one realizowane w szerszym stopniu na innych przedmiotach, np. w szkołach o profilu ekonomicznym. Jako nietrafną należy też ocenić decyzję autorów III wersji projektu (w stosunku do poprzednich wersji) o włączeniu w zasadniczej szkole zawodowej treści z zakresu przedsiębiorczości do przedmiotu wiedza o społeczeństwie, co będzie prowadzić do ich marginalizacji. Szczególnie, jeśli w wyniku zmian przedmiot będzie w całości realizowany przez nauczyciela WOS, który nie odbył studiów podyplomowych w zakresie nauczania przedsiębiorczości.

Należy się również zastanowić nad tym, czy propozycja podstawy programowej nie powinna zawierać wersji rozszerzonej, jak w wypadku innych przedmiotów. Przemawiają za tym dwa istotne argumenty. Po pierwsze, chociaż podstawy przedsiębiorczości nie są przedmiotem egzaminacyjnym na maturze, należy się spodziewać, że w niedługim czasie prawdopodobnie nim zostaną, co będzie wymagało umożliwienia uczniom zdawania go w wersji rozszerzonej. Autorzy projektu powinni więc w tej sprawie skonsultować się z ministerstwem edukacji narodowej, żeby nie okazało się, że podstawa po zatwierdzeniu już „na starcie” będzie wymagała nowelizacji, z powodu wprowadzenia matury z podstaw przedsiębiorczości. Po drugie, w wielu szkołach jest potrzeba realizacji tego przedmiotu na poziomie rozszerzonym na skutek m.in. wprowadzenia egzaminów wstępnych z przedsiębiorczości w niektórych uczelniach ekonomicznych w Polsce. Należy się spodziewać, że uczelnie te nie zrezygnują z przeprowadzania egzaminów do czasu wprowadzenia matury z podstaw przedsiębiorczości.

Odnosząc się do szczegółowych zapisów w propozycji podstawy programowej, wychodzimy z założenia, że edukację przedsiębiorczości należy rozpocząć od poznania kształtowania się procesów gospodarczych i do nich dostosować pozostałe treści edukacyjne dla ucznia, który w najbliższej przyszłości będzie wkraczał w okres pracy zawodowej i poszukiwał swojego miejsca w życiu. Proponujemy taką przebudowę założeń, celów kształcenia i układu treści, by wychodziły one od zagadnień makroekonomicznych, następnie obejmowały zagadnienia mikroekonomiczne, co dałoby podstawę do kształtowania postaw i umiejętności zachowania się na rynku pracy.

### Uwagi do „Założeń”

Analizując zapisy założeń, warto zwrócić uwagę, że jest to bardzo ważny element podstawy programowej, nakreśla bowiem charakter nowego przedmiotu i jego zasadnicze przesłanie. Dlatego ze szczególną starannością należy wyeliminować z założeń skróty myślowe oraz niejasne i niezręczne sformułowania<sup>2</sup>, np. w akapicie drugim niepotrzebne i nieszczęśliwie sformułowane wydaje się zdanie pierwsze: „przedmiot ma charakter praktyczny”. Chociaż, jak się można domyślać, wynika to zapewne z chęci podkreślenia, że przedmiot powinien przede wszystkim wyposażać uczniów w umiejętności, a nie w wiedzę teoretyczną, niedopuszczalne jest robienie z niego przedmiotu czysto praktycznego, jak robótki ręczne. Zrozumienie mechanizmów gospodarczych i kształtowanie umiejętności wymaga przecież wyposażenia uczniów w wiedzę o charakterze teoretycznym. Będzie to tym bardziej istotne, jeśli podstawy przedsiębiorczości zostaną przedmiotem maturalnym. W kolejnym zdaniu nieszczęśliwie wydaje się sformułowanie „realne życie gospodarcze” (czy istnieje nierealne?). Ponadto należy zauważyć, że z III wersji projektu chyba zbyt pochopnie wykreślono niektóre trafne sformułowania (pochodzące z wcześniejszych wersji) w pierwszym akapicie wstępu. Wydaje się też, że w założeniach pominięto ważną kwestię, jaką jest postępowanie etyczne, co zostało mocno podkreślone w dalszej części projektu podstawy. Wydaje się, że etyczne spojrzenie na przedsiębiorczość powinno już być zasygnalizowane w założeniach. Dlatego proponujemy, aby założenia miały następujące brzmienie:

Nauczanie podstaw przedsiębiorczości zmierza do wychowania człowieka twórczego, aktywnego, doceniającego swoją wartość, umiającego wytyczać sobie cele, zdolnego do racjonalnego i wytrwałego działania zgodnie z zasadami etycznymi. Służy temu m.in. zapoznanie ucznia z procesami zachodzącymi w gospodarce oraz celami i zasadami efektywnego gospodarowania, a także wykształcanie umiejętności analizy procesów ekonomicznych, aktywnego zachowania się na rynku pracy i podejmowania własnej działalności gospodarczej. W procesie dydaktycznym należy stosować głównie aktywizujące metody nauczania z wykorzystaniem podstawowych informacji o procesach gospodarczych, społecznych i kulturowych.

### Uwagi do „Celów kształcenia”

Nieco wątpliwości budzą poszczególne sformułowania celów kształcenia, np.:

1. w punkcie pierwszym sformułowanie „umiejętność racjonalnego gospodarowania własnymi pieniędzmi oraz budżetem gospodarstwa domowego” można by skrócić, gdyż własne pieniądze są elementem budżetu gospodarstwa domowego;
2. w punkcie drugim niezręcznie sformułowano pierwszą część zdania: „potrzeba samozatrudnienia” (raczej „gotowość do samozatrudnienia”); ponadto wydaje się, że uczeń powinien wiedzieć, jak prowadzić działalność gospodarczą, a nie tylko jak ją zaplanować i uruchomić. Przy takich założeniach programowych uczniowie zostaliby przedsiębiorcami, którzy potrafili tylko napisać plan biznesowy i zarejestrować firmę, a przecież najtrudniejsze jest jej prowadzenie.

Ponadto wydaje się, że cele powinny zostać usystematyzowane, dlatego przy założeniu, że powinno się wyjść od spojrzenia makroekonomicznego, punkt 5 powinien występować jako pierwszy. Dlatego proponujemy następujące sformułowanie celów kształcenia:

1. Poznanie rynkowego mechanizmu funkcjonowania gospodarki oraz procesów funkcjonowania gospodarki polskiej w warunkach nasilających się procesów integracji europejskiej i globalizacji.

<sup>2</sup> Lista szczegółowych uwag byłaby dłuższa, ale wiele niejasności w III wersji projektu wyeliminowano.

2. Poznanie reguł gospodarowania finansami publicznymi oraz umiejętność racjonalnego gospodarowania budżetem gospodarstwa domowego.
3. Umiejętność aktywnego zachowania się na rynku pracy.
4. Umiejętności planowania, uruchamiania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.
5. Umiejętność efektywnego komunikowania się i działania w zespole.
6. Kształtowanie postaw etycznych w życiu gospodarczym i poznanie metod przeciwdziałania zjawiskom patologicznym.

### Uwagi do „Treści kształcenia”

W nawiązaniu do przedstawionych propozycji założeń i usystematyzowanych celów kształcenia proponujemy zmienić układ treści kształcenia według następującego porządku:

1. Rynek – cechy, funkcje, instytucje:
  - a) elastyczność popytu i podaży (obliczanie wskaźników i ich praktyczne znaczenie, wpływ poziomu dochodów na strukturę wydatków konsumentów);
  - b) giełda papierów wartościowych jako przykład instytucji rynkowej;
  - c) inwestowanie kapitału (formy, kryteria i ryzyko).
2. Rola państwa w gospodarce:
  - a) funkcje gospodarcze państwa, główne mierniki rozwoju gospodarczego;
  - b) funkcje budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego;
  - c) podatki.
3. Gospodarka światowa, europejska i krajowa:
  - a) współpraca gospodarcza Polski z zagranicą;
  - b) gospodarka Polski w Unii Europejskiej;
  - d) globalizacja gospodarki.
4. Funkcje banków w gospodarce:
  - a) typy banków;
  - b) polityka pieniężna banku centralnego;
  - b) rodzaje usług bankowych.
5. Funkcjonowanie przedsiębiorstw:
  - a) najważniejsze formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw;
  - b) majątek przedsiębiorstwa, źródła finansowania i ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa;
  - c) zarządzanie przedsiębiorstwem, metody analizy miejsca przedsiębiorstwa na rynku, rola marketingu w działalności przedsiębiorstwa.
6. Gospodarstwo domowe:
  - a) gospodarowanie budżetem domowym;
  - b) ochrona praw konsumentów;
  - c) ubezpieczenia osobowe (ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych) i majątkowe.
7. Postawa przedsiębiorcza i aktywność zawodowa człowieka:
  - a) cechy i przejawy postawy przedsiębiorczej;
  - b) mocne i słabe strony własnej osobowości;
  - c) motywety aktywności zawodowej, wyznaczanie celów oraz sposobów ich osiągnięcia, „inwestowanie w siebie”;
  - d) planowanie własnej kariery zawodowej.
8. Funkcjonowanie rynku pracy:
  - a) czynniki popytu i podaży pracy;
  - b) bezrobocie.

9. Poszukiwanie pracy:
  - a) metody, źródła informacji o miejscach pracy;
  - b) dokumenty potrzebne w ubieganiu się o pracę: list motywacyjny i życiorys zawodowy (CV);
  - c) rozmowa kwalifikacyjna.
10. Prawo pracy:
  - a) nawiązywanie i rozwiązywanie stosunku pracy;
  - b) podstawowe prawa i obowiązki pracownika oraz pracodawcy.
11. Samozatrudnienie:
  - a) pomysł na działalność gospodarczą, uproszczony plan biznesowy;
  - b) procedury rejestracji działalności gospodarczej.
12. Praca zespołowa:
  - a) cele i zasady;
  - b) formy komunikacji werbalnej i niewerbalnej;
  - c) czynniki skutecznego porozumiewania się i źródła barier komunikacyjnych;
  - d) cechy i rola lidera zespołu, proces podejmowania decyzji oraz kierowanie ludźmi;
  - e) prowadzenie negocjacji i metody rozwiązywanie konfliktów.
13. Etyka w pracy i biznesie:
  - a) wartość postawy etycznej;
  - b) przeciwdziałanie mobbingowi, korupcji, nieuczciwej konkurencji i praktykom monopolistycznym.

### Omówienie proponowanych zmian w treściach kształcenia

W stosunku do projektu wydaje się celowe połączenie punktu nr [1]<sup>3</sup> i [9] (w nowy punkt 7), ponieważ zawierają wzajemnie uzupełniające się treści.

Punkt 3 [8] ma brzmienie zbyt szerokie („Polska, Europa i świat”), co sugeruje, że chodzi o zmieszczenie całej problematyki dotyczącej Polski, Europy i świata w tej części kształcenia, dlatego proponujemy następujące brzmienie tego punktu: „Gospodarka światowa, europejska i krajowa”. Wydaje się, że konieczne jest unikanie w podstawie programowej haseł ogólnikowych, które mogą pasować także do wielu innych przedmiotów (np. geografii czy historii). Podpunkty „a” i „b” można by połączyć w jeden „współpraca gospodarcza Polski z zagranicą” (bez szczegółowego odwoływania się do kursu walutowego itd.) Podpunkt „b” [„c”] należy doprecyzować „Gospodarka Polski w Unii Europejskiej”. Jest to bardzo ważne, gdyż nie można dopuścić do tego, by odczytywano, że treści z zakresu integracji Polski z UE są realizowane w całości na przedmiocie podstawy przedsiębiorczości (a tak wynikałoby z proponowanego zapisu). W przeciwnym wypadku te same treści byłyby realizowane na podstawach przedsiębiorczości, geografii, wiedzy o społeczeństwie, a nawet historii (w zakresie historii integracji europejskiej). Ponieważ problematyka integracji europejskiej jest ważna z punktu widzenia celów kształcenia w Polsce, która jest członkiem UE, wydaje się, że treści z zakresu integracji europejskiej powinny być podzielone pomiędzy 4 przedmioty w następujący sposób:

- a) na historii powinna być realizowana historia integracji europejskiej;
- b) na lekcjach wiedzy o społeczeństwie – problematyka funkcjonowania UE jako organizacji (m.in. instytucje, sprawy obywatelskie);

<sup>3</sup> Dla jasności punkty treści programowych z analizowanego projektu ISP ujęto w nawiasy kwadratowe; bez nawiasów pisane są punkty treści kształcenia po modyfikacji (tj. po zmianach proponowanych w tym opracowaniu).

- c) na lekcjach geografii – problematyka zróżnicowania społeczno-gospodarczego państw UE, powiązań przestrzennych i współpracy między krajami UE oraz powiązań między UE a innymi państwami;
- d) na lekcjach podstaw przedsiębiorczości – treści z zakresu funkcjonowania gospodarki unijnej, ze szczególnym uwzględnieniem budżetu UE i funduszy unijnych podnoszących konkurencyjność gospodarki na poziomie regionalnym i lokalnym oraz społeczeństwa; jeśli na lekcjach podstaw przedsiębiorczości mają być poruszane aspekty gospodarcze integracji, to problematyka funduszy unijnych powinna być przeniesiona z podstawy wiedzy o społeczeństwie do przedmiotu podstawy przedsiębiorczości.

Punktowi 4 [7] lepiej byłoby nadać brzmienie „Funkcje banków w gospodarce” (szczególnie, że wyliczenie po dwukropku sugeruje, iż inflacja jest typem banku) i wyróżnić tu 3 podpunkty (ze względu na fakt, że jest to złożone i ważne zagadnienie): a) Typy banków; b) Polityka pieniężna banku centralnego (tu także zawarta będzie problematyka inflacji); c) Rodzaje usług bankowych.

Punkt 5 [5] powinien raczej brzmieć „Funkcjonowanie przedsiębiorstwa”. W podpunkcie „a” zamiast określenia „jednostek gospodarczych” powinno się używać konsekwentnie „przedsiębiorstw”. Podpunkt „b” niepotrzebnie zawiera wyliczankę elementów oceny kondycji finansowej, można go więc skrócić do „Majątek przedsiębiorstwa, źródła finansowania i ocena kondycji finansowej”. Ponadto w punkcie 5 wyraźnie brakuje podpunktu dotyczącego „metod zarządzania przedsiębiorstwem” oraz analizy „miejsca przedsiębiorstwa na rynku i roli marketingu” (należałoby dołożyć jako podpunkt „c”). Należy się także zastanowić, czy nie powinna się tu znaleźć problematyka ubezpieczeń gospodarczych przedsiębiorstw, gdyż w p. 6 [3] – jak się wydaje – obejmuje ona tylko ubezpieczenia gospodarstw domowych. W efekcie proponowanych zmian w podstawie znalazłaby się problematyka ubezpieczeń przedsiębiorstw, co z punktu widzenia osób zakładających własną firmę jest bardzo ważne. Innym wyjściem byłoby stworzenie osobnego punktu dotyczącego ubezpieczeń (w miejsce zlikwidowanego jednego punktu). Są to ważne kwestie, dlatego warto się zastanowić, czy nie należy ich wyeksponować jako oddzielnego punktu treści programowej, który mógłby być połączony z inną ważną treścią kształcenia – dotyczącą podatków – w jeden punkt „Podatki i ubezpieczenia”.

W punkcie 6 [3] przy gospodarstwie domowym należałoby wykreślić niezbyt trafne sformułowanie „miejsce i organizator konsumpcji”. Trudno sobie wyobrazić gospodarstwo domowe jako organizatora cegokolwiek (organizatorem mogą być ludzie, członkowie danego gospodarstwa domowego). Ponadto należałoby się zastanowić, czy w powszechnym rozumieniu gospodarstwo domowe to jest jedyne miejsce, w którym dokonuje się konsumpcji (por.: usługa restauracyjna, pobyt na wczasach itp.). Ponadto w podpunkcie „a” należałoby wykreślić słowo „racjonalne” (samo gospodarowanie wystarczy), gdyż oznaczałoby to zgodę na stwierdzenie, że jakiegokolwiek nieracjonalne działanie można nazwać gospodarowaniem. W punkcie „c” zamiast określenia „[ubezpieczenia] gospodarcze”, może lepiej byłoby użyć „[ubezpieczenia] majątkowe i osobowe”, w przeciwnym razie mogą się zrodzić wątpliwości, czy pojęcie to obejmuje takie ubezpieczenia, jak polisy na życie, ubezpieczenie OC w życiu prywatnym i inne prywatne produkty ubezpieczeniowe (najczęściej nieobowiązkowe). Należy bowiem podkreślić, że w praktyce ubezpieczeniowej pojęcie „ubezpieczenia gospodarcze” z reguły obejmuje ubezpieczenia osób prawnych i fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Ponieważ ubezpieczenia społeczne i zdrowotne zalicza się także do ubezpieczeń osobowych, punkt ten musi zostać odpowiednio przeredagowany, aby pozostało podkreślone znaczenie ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych w systemie ubezpieczeniowym.



Punktowi 8 [10] można by nadać brzmienie „Funkcjonowanie rynku pracy”. Wydaje się też, że podpunkt „c” („planowanie własnej kariery zawodowej”) powinien zostać przeniesiony do punktu 7 „Postawa przedsiębiorcza i aktywność zawodowa człowieka” (jako podpunkt „d”), gdyż odnosi się nie do rynku pracy (w sensie makroekonomicznym), lecz do aktywności zawodowej człowieka.

W punkcie 12 [2] wydaje się niezbędne dodanie zapisu dotyczącego problematyki roli lidera zespołu oraz dodanie punktu „e” – „prowadzenie negocjacji i metody rozwiązywania konfliktów”, bo bez tych umiejętności trudno wyobrazić sobie skuteczną komunikację międzyludzką w pracy i w działalności gospodarczej.

Należy się zastanowić, czy w punkcie 13 [14] dla przejrzystości nie powinno się wyróżnić treści po myślniku w postaci podpunktów (analogicznie do innych punktów). Ponadto słowo „mobbing” należałoby przesunąć przed korupcję, skoro punkt ma brzmienie: „Etyka w pracy [na pierwszym miejscu] i biznesie [na drugim]”.

### Uwagi do „Wymagań”

Kolejną część podstawy programowej stanowią wymagania programowe. Do koncepcji ich sformułowania należy się odnieść pozytywnie. W dotychczasowej podstawie programowej istnieją tzw. osiągnięcia, które w dużej mierze są powtórzeniem treści kształcenia. Intencje autorów, zmierzające do rezygnacji z zapisów tzw. osiągnięć na rzecz jasnego sformułowania wymagań programowych, są więc dobre. Szczegółowa analiza zapisów „wymagań” prowadzi jednak do wniosku, że część z nich powinna zostać zmieniona lub wykreślona.

W punkcie 2.2<sup>4</sup> niejasny wydaje się zapis „[znać cechy] dobrego kierownika zespołu”. Należałoby wykreślić przymiotnik „dobry”, w przeciwnym razie pozostają wątpliwości, co to znaczy „dobry” kierownik (należałoby wtedy to uściślić, na co nie ma miejsca w podstawie programowej). Konieczne wydaje się dopisanie punktu 2.7 „Negocjować i rozwiązywać konflikty” – jako najważniejsze przejawy umiejętności interpersonalnych. W przypadku przeładowania wymaganiami można by zrezygnować z o wiele mniej istotnego punktu 2.4.

W punkcie 3.1 należałoby wykreślić słowo „ocenić” (jako zbędne), punkt 3.3 zmienić na „znać cele i cechy ubezpieczeń osobowych (ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych) i majątkowych” (analogicznie do uzasadnionych wyżej zmian w treściach kształcenia).

Wydaje się, szczególnie w obliczu uzasadnionej konieczności dopisania kilku wymagań, że można zrezygnować z punktów 4.4 i 4.5, a punkty 4.6 i 4.8 (jako bardzo do siebie podobne i w wymowie tożsame) połączyć w punkt „znać kryteria i opisać sposoby inwestowania pieniędzy”. W punkcie 4.7 należy wykreślić wyliczenie wskaźników giełdowych (jest zbyt szczegółowe, co zresztą – jak się wydaje – stoi w sprzeczności z założeniami przebudowy podstawy). Punkt ten mógłby brzmieć: „Rozróżniać akcje i obligacje, rozumieć funkcjonowanie giełdy papierów wartościowych”. Pozostaje jednak wątpliwość co do sformułowania „rozróżniać” (może wymienić cechy?) i czy tylko „akcje i obligacje”, a nie np. także instrumenty pochodne, którymi obrót na giełdzie staje się coraz bardziej popularny.

W punkcie 5.1 wydaje się celowe dopisanie pozostałych 2 spółek prawa handlowego, tzn. komandytowej i komandytowo-akcyjnej. Dzięki temu uczeń będzie rozróżniał wszystkie spółki przewidziane w polskim prawie. Niecelowe wydaje się okrawanie katalogu spółek akurat o te

<sup>4</sup> Numeracja zgodnie z układem w analizowanej propozycji, przy czym pierwsza cyfra oznacza numer treści, a druga – numer wymagań w obrębie danej treści.



dwie, tym bardziej, że założenie spółki komandytowej przez absolwentów może być w wielu przypadkach uzasadnione. Należy też się zastanowić, czy problematyki tej nie należy poszerzyć o spółkę europejską, której założenie od niedawna jest możliwe także w Polsce. Punkt 5.3 mógłby mieć prostsze brzmienie „Klasyfikować koszty według układu rodzajowego”. Punkt 5.5, jako bardzo czasochłonny w realizacji i trudny do osiągnięcia w założonej liczbie godzin, proponujemy wykreślić. Punkt taki mógłby się znaleźć w wersji rozszerzonej podstawy, chociaż w tym wypadku i tak należałoby się zastanowić, czy akurat te wskaźniki powinny być przedmiotem wymagań, szczególnie że mowa jest nie tylko o interpretowaniu, ale także o obliczaniu wskaźników. Wydaje się, że ze względu na potrzeby edukacji szkolnej w kształceniu ogólnym należy położyć mniejszy nacisk na treści z zakresu tzw. pełnej rachunkowości, a skupić się na uproszczonych formach prowadzenia księgowości przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Należy bowiem założyć, że uczniowie w pierwszej kolejności zechcą zakładać małe rodzinne firmy, które będą płatnikami podatku dochodowego od osób fizycznych, a nie podatku CIT. Tak więc dobór wskaźników oceny finansowej przedsiębiorstw powinien nawiązywać do uproszczonych form księgowości. Zamiast tego punktu proponujemy dopisać „rozumieć rolę marketingu w działalności przedsiębiorstwa” (w nawiązaniu do uzasadnionych zmian w treściach kształcenia).

W punkcie 6.1 zamiast „[wyjaśnić] przyczyny aktywności państwa w gospodarce” lepszym sformułowaniem byłoby „[wyjaśnić] rolę państwa”. W punkcie 6.2 zamiast określenia „mierniki gospodarki w skali państwa” należałoby użyć sformułowania „mierniki rozwoju gospodarczego”. Bezwzględnie powinno się wykreślić koniec zdania w tym punkcie, tj. sformułowanie „szeregów czasowych, danych przekrojowych”, gdyż wprowadza ono chaos terminologiczny. To właśnie dane (m.in. przekrojowe) mogą być przedstawione w postaci tabel i wykresów, a w takim zapisie (oddzielenie przecinkami) wygląda jakby „szeregi czasowe” czy „dane przekrojowe” były jedną z form graficznych przedstawianych zjawisk. Proponujemy więc zapisać drugą część zdania w następujący sposób: „(...) przedstawione w formie tabel i innymi metodami graficznymi prezentacji zjawisk”. Określenie „inne metody graficzne” jest lepsze, ponieważ dane te mogą być przedstawiane także przestrzennie, w postaci map statycznych – kartogramów i kartodiagramów, których umiejętność interpretacji jest bardzo ważna (właśnie w ten sposób – a nie na wykresie – coraz częściej przedstawia się dane statystyczne dla różnej skali układów przestrzennych, np. państw, województw). W punkcie 6.3 pojawia się po raz kolejny wątpliwość, co to znaczy „rozróżniać” – czy uczeń ma tylko dostrzegać różnice pomiędzy tymi pojęciami, czy może powinien zdefiniować i wymienić cechy obydwu. Wydaje się, że autorzy projektu podstawy powinni jednoznacznie (w przypisie? we wstępie?) wyjaśnić, co pod terminem „rozróżniać” rozumieją, gdyż w powszechnym użyciu oznacza on „potrafić dostrzec, stwierdzić różnice między czymś a czymś, odróżniać”<sup>5</sup>, a wydaje się, że przynajmniej w niektórych przypadkach uczeń powinien nie tylko widzieć różnice, ale także scharakteryzować, wymienić cechy obydwu pojęć (co jest wymaganiem szerszym od „rozróżniać”).

Ze względu na konieczność ograniczenia wymagań (w kontekście dopisania nowych) w punkcie 7.1 należy wykreślić sformułowanie „bazę monetarną i podaż pieniądza” i zrezygnować ze słowa „miary [inflacji]”, a pozostawić jedynie przyczyny i skutki inflacji. Należy się również zastanowić, czy uczniowi jest potrzebna umiejętność obliczania procentu od lokaty/kredytu, skoro większość banków i gospodarczych portali internetowych udostępnia tzw. kalkulatory odsetkowe, które takie odsetki obliczają. Można by zatem zrezygnować z punktu 7.3.

<sup>5</sup> Por.: *Słownik Współczesnego Języka Polskiego* pod red. B. Dunaja, Wilga, Warszawa 1996.

W nawiązaniu do przedstawionej wyżej koncepcji rozdzielenia treści z zakresu edukacji europejskiej na 4 przedmioty, w punkcie 8.1 należałoby dopisać „[korzyści i koszty] gospodarcze [integracji]”. Na marginesie warto zwrócić uwagę, że podobny punkt (chyba niepotrzebnie) znajduje się w projekcie podstawy programowej wiedzy o społeczeństwie. Należy także wykreślić punkt 8.3, a w jego miejsce wpisać „Znać podstawowe zasady korzystania z funduszy unijnych, ze szczególnym uwzględnieniem funduszy adresowanych do przedsiębiorców i jednostek samorządu terytorialnego w Polsce”. Przy okazji należy zwrócić uwagę, że realizacja tej treści kształcenia na lekcjach wiedzy o społeczeństwie powinna koncentrować się na funduszach kierowanych do obywateli niebędących przedsiębiorcami i organizacji społecznych.

W punkcie 10.1 „sposoby walki” zamienić na „formy przeciwdziałania” bezrobociu (określenie zbyt potoczne).

Punkt 11.4 określenie „unijny [rynek pracy]” (określenie zbyt wąskie) należy zastąpić zwrotem „europejski i światowy [rynek pracy]”. Ponadto należy się zastanowić, czy tego punktu nie należałoby przenieść do pozycji „rynek pracy”.

W punkcie 12.2 należy dopisać umowę na zastępstwo. Należałoby także dopisać punkt 12.3 „znać sposoby rozwiązania umowy o pracę i drogę dochodzenia swoich praw w przypadku naruszania praw pracowniczych”.

Punkty 13.1 i 13.2 budzą wątpliwości ze względu na to, że wymaga się w nich od ucznia tylko opracowania planu biznesowego i zarejestrowania firmy. Samo zarejestrowanie firmy wydaje się najmniej istotne (można je zlecić prawnikowi), tym bardziej, że wkrótce te procedury zostaną uproszczone. Wydaje się więc konieczne dopisanie punktu „znać podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej na przykładzie małej firmy”. Taki zapis może wydawać się kontrowersyjny ze względu na pojemność znaczeniową, za jego wprowadzeniem przemawiają jednak dwa argumenty. Po pierwsze – to wymaganie nawiązuje do wcześniejszych treści kształcenia dotyczących przedsiębiorstwa i nawiązywania stosunku pracy – nie wynika więc tylko i wyłącznie z treści kształcenia zawartych w punkcie „Samozatrudnienie”. Po drugie, kształcenie w zakresie przygotowania do prowadzenia własnej firmy nie może ograniczać się do napisania planu biznesowego, znajomości procedury rejestracji i umiejętności analizy wskaźników obrazujących kondycję finansową przedsiębiorstwa. Takim podejściem można wyrządzić wielką krzywdę młodemu człowiekowi, który wyniesie ze szkoły przekonanie, że tylko te elementy są potrzebne do osiągnięcia sukcesu w biznesie, a przynajmniej wystarczają do prowadzenia własnej firmy. Byłoby to zbyt pochopne i nieodpowiedzialne pchanie uczniów ku samozatrudnieniu, które może się skończyć wielkim rozczarowaniem (a nawet bankructwem firmy). A przecież o powodzeniu w biznesie decyduje umiejętność jego prowadzenia. Jeśli założymy, że przedmiot ten ma przygotować uczniów do prowadzenia własnej małej firmy, niezbędne wydaje się rozszerzenie treści kształcenia i – tym samym – wymagań o zarządzanie przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkim, oraz o szeroko rozumiany marketing. Ponieważ realizacja tak postawionego celu w dotychczasowych ramach czasowych (1 lub 2 godziny w cyklu kształcenia) jest bardzo trudna, wydaje się, że konieczne jest zwiększenie liczby godzin podstaw przedsiębiorczości do co najmniej 3 (w cyklu kształcenia)<sup>6</sup>. Można oczywiście przyjąć założenie, że – ze względu na brak czasu – rezygnuje się z przygotowania uczniów do prowadzenia własnej firmy. W takim jednak wypadku

<sup>6</sup> Co prawda zmiana ramowego planu nauczania nie była przedmiotem prac zespołu ds. podstawy programowej, ale – w nawiązaniu do Strategii Rozwoju Edukacji 2007–2013, ogłoszonej przez MENiS – podstawę powinno się tworzyć razem z ramowym planem nauczania.

rodzi się pytanie: po co znajomość procedury rejestracji firmy czy pisanie planu biznesowego? Przyjmując takie założenie, można by zrezygnować z punktu dotyczącego samozatrudnienia, a zaoszczędzone godziny przeznaczyć na inne ważne treści, np. poszukiwanie pracy. Pozostawienie zapisów w dotychczasowym kształcie wydaje się więc bezcelowe.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić, że zaproponowany projekt podstawy programowej jest znacznie lepszy od obowiązującej podstawy. Wydaje się, że uwzględnienie przedstawionych wyżej sugestii może wpłynąć na jej udoskonalenie.

## **Comments about Project to the Changes in Curriculum of the Bases for Entrepreneurships** (Prepared by the Institute of Public Affairs; Ordered by the Ministry of National Education)

This article presents the analysis of the third version of the project on new curriculum for the bases of entrepreneurship in the school curriculum prepared by the Institute of Public Affairs. The goal of the study is to suggest changes, which could influence the further development of presented project. The comments refer to a general thesis, the transformation of presumptions and the goals of an education. They submit alterations to the contents and requirements of the school curriculum. The team of the Department of Entrepreneurship and Spatial Economy from Institute of Geography in the Pedagogical University in Cracow prepared analysis of the project.

## **Postawy uczniów ponadpodstawowych szkół ogólnokształcących dla dorosłych wobec rynku pracy**

Do niedawna ukończenie szkoły zawodowej zapewniało pracę i życie na zadowalającym poziomie. Obecnie młody człowiek ze średnim wykształceniem ma niewielkie szanse na znalezienie jakiegokolwiek płatnego zajęcia. Zmiany na rynku pracy nastąpiły tak szybko, że wiele osób (w tym wielu uczniów) nie zdołało się do nowej sytuacji przystosować.

Słuszne wydaje się więc często zadawane pytanie: czy współczesna szkoła nadąża za procesami społeczno-gospodarczymi? Trzeba jasno powiedzieć, że szkoła nigdy w pełni nie była w stanie sprostać wymaganiom rzeczywistości. Może jednak i powinna wychodzić naprzeciw tym procesom, a czasem je wyprzedzać (Szymczak 2001). Współczesny absolwent szkoły musi być przygotowany do podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. O jego przydatności na rynku pracy zadecydują nie tylko wiedza i umiejętności, ale także kwestie związane z motywacją (Snowdon, Vane 1999), przyjętą i ugruntowaną hierarchią wartości czy też normami etycznymi (encyklika *Laborem exercens* Jana Pawła II). Absolwent szkoły (a także jego otoczenie) powinien być także psychicznie przygotowany na to, że w przyszłości będzie kilkakrotnie zmieniał pracę, a często także zawód i specjalność.

Powyższe rozważania sugerują więc, że postawa absolwentów wobec rynku pracy musi być świadoma zarówno emocjonalnie, jak i merytorycznie. Szanse na sukces w poszukiwaniu pracy mogą się jednak zwiększyć, jeśli szkoła przygotowuje uczniów do wejścia w mechanizmy rynkowe determinujące także zasoby siły roboczej. W tym przygotowaniu może pomóc m.in. przedmiot podstawy przedsiębiorczości, który niesie w sobie ogromny ładunek wiedzy o charakterze zarówno teoretycznym, jak i aplikacyjnym.

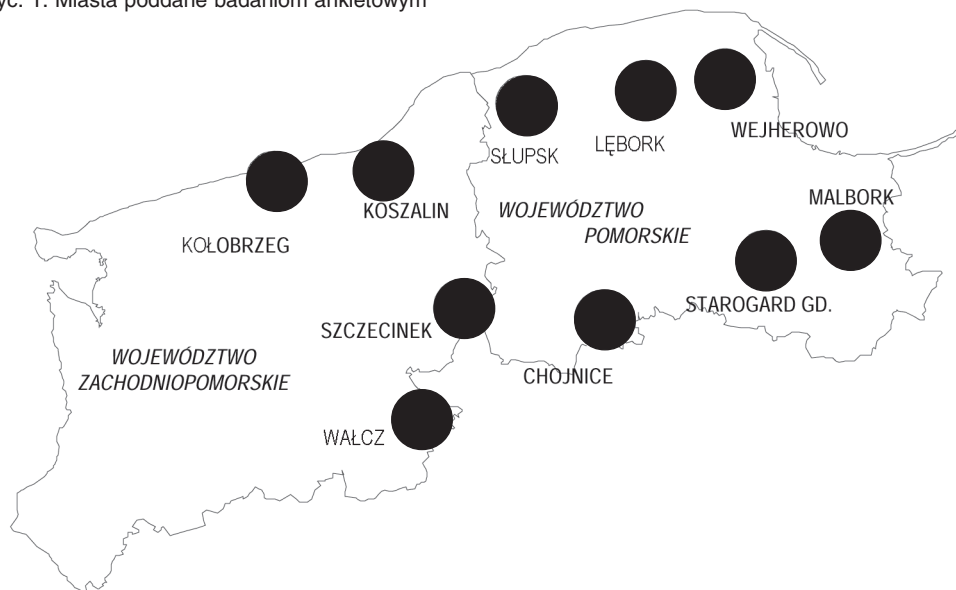
W okresie przejściowym reformy szkolnictwa nie we wszystkich typach szkół przedmiot ten jest realizowany. Dotyczy to przede wszystkim liceów ogólnokształcących dla dorosłych na podbudowie szkoły zasadniczej<sup>1</sup>.

Za zasadne uznano zatem przeprowadzenie pomiaru ankietowego, który miał dać odpowiedź na pytanie: Kim są uczniowie liceów ogólnokształcących dla dorosłych? Dlaczego podjęli naukę w tego typu szkole? Jakie są ich aktywność i postawy wobec rynku pracy, zważywszy na fakt, że teoretycznie mogą już na nim funkcjonować od kilku, a czasem od kilkunastu lat? Czy istnieją przestrzenne różnice w postawach i czym są one wywołane?

<sup>1</sup> Rozporządzenie MENiS w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych z 12.02.2002 r. Zał. 18 – Ramowy plan nauczania dla liceum ogólnokształcącego dla dorosłych na podbudowie programowej szkoły zasadniczej

Głównym narzędziem pomiarowym był kwestionariusz ankietowy, którego użyto w przekrojowym badaniu bezpośrednim, w okresie od kwietnia do maja 2005 r.<sup>2</sup> w 10 miastach województwa pomorskiego i zachodniopomorskiego<sup>3</sup> (ryc. 1). Przyjęto założenie, ażeby oprócz możliwie jednakowej liczby ludności (poza Koszalinem i Słupskiem wytypowane miasta mieszczą się w przedziale 20–50 tys. mieszkańców) oraz dysponowania rozbudowanym systemem szkolnictwa ponadgimnazjalnego, były to miasta leżące w różnych kulturowo i geograficznie obszarach obu województw, co może (ale nie musi) mieć wpływ na postawy społeczne, a tym samym na odpowiedzi.

Ryc. 1. Miasta poddane badaniom ankietowym



Próbę minimalną określono na 589 respondentów<sup>4</sup>, jednak w toku badań, dzięki m.in. stosunkowo dużej frekwencji, pozyskano znacznie większą liczbę ankiet – 1078. Po ocenie uzyskanych kwestionariuszy (według miast), do dalszych badań zakwalifikowano dość zróżnicowaną

<sup>2</sup> W badaniach uczestniczyli studenci geografii Pomorskiej Akademii Pedagogicznej w Słupsku pod kier. P. Czaplńskiego

<sup>3</sup> Do badań zakwalifikowano dwa miasta z województwa zachodniopomorskiego (Gryfice i Choszczno), ale ze względu na wymogi formalne nie uwzględniono ich w badaniach.

<sup>4</sup> Uzasadnienie wielkości próby zostało oparte na wzorze (Kaczmarczyk 2003):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z\alpha^2pq}}$$

przy:

wielkość populacji (N) 4479

dokładność estymacji (e) 3%

poziom ufności 95% dla którego  $Z\alpha = 1,96$

wskaźnik proporcji (p) 0,2

$q = 1 - p$

liczbę jednostek, ale w żadnym przypadku nie była ona niższa od 20% ogółu uczniów reprezentujących poddany analizie typ szkoły. A zatem pobrane próby uznano arbitralnie za wystarczający poziom reprezentatywności. Doboru próby dokonano losowo, stosując metodę doboru interwałowego, do którego posłużyły dzienniki lekcyjne.

Po zrealizowaniu badań terenowych opracowano uzyskany materiał. W tym celu stworzono macierz danych wejściowych, które poddano kodowaniu, a następnie przetwarzaniu za pomocą arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel. Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano wnioski, które posłużyły za podstawę poniższej analizy.

W postępowaniu badawczym ustalono, że do liceów dla dorosłych<sup>5</sup> w zdecydowanej większości uczęszczają osoby zamieszkujące obszary zurbanizowane (62,4%), a zwłaszcza miasta, w których znajdują się tego typu szkoły. Znacząco mniejszy udział osób wywodzących się z obszarów wiejskich należy tłumaczyć przede wszystkim trudnościami z finansowaniem dalszej nauki. Na skutek braku środków 51,9% ogółu uczniów mimo nieosiągnięcia 25 roku życia pozostaje bez pracy. Konsekwencjami takiej sytuacji są trudności w dostępności szkół (fizycznej, czasowej, ekonomicznej). Wyraźnie przeważa w nich młodzież miejska. Warto także dodać, że do poddanego analizie rodzaju szkół uczęszcza szerokie spektrum uczniów miejskich, często o niższym poziomie wiedzy ogólnej i słabej motywacji, co przekłada się np. na frekwencję, oraz młodzież wiejska, wśród której daje się zauważyć grupę silnie zdeterminowaną i aktywną na lekcjach.

Głównym motywem podjęcia nauki w liceum ogólnokształcącym dla dorosłych jest świadomość, że oprócz znajomości (nauki) języków obcych (46,6% wskazań) oraz umiejętności obsługi komputera (44,8 % wskazań), to właśnie średnie wykształcenie ma wpływ na sukces na rynku pracy (46,0% wskazań). Często jednak utożsamia się je ze świadectwem ukończenia szkoły. Nieistotna jest przy tym możliwość nabycia wiedzy, lecz tylko zaliczenie kolejnego semestru dowolnym dostępnym sposobem. Wśród młodzieży daje się zauważyć niepokojącą skłonność do przekonania, że świadectwo ukończenia szkoły (samo w sobie) podniesie ich atrakcyjność na rynku pracy (łącznie 80,7%). Ponadto większość młodzieży, chcąc uniknąć stresu czy rzetelnej pracy, deklaruje niechęć do egzaminu maturalnego. W rzeczywistości więcej niż połowa decyduje się jednak na ten egzamin. Znaczne zaległości, wynikające ze słabej frekwencji, niskiego zaangażowania czy też po prostu niskich możliwości intelektualnych, powodują jednak szybką dyskwalifikację sporej części abiturientów. To utwierdza ich w myśleniu, że matura jest czymś niepotrzebnym. Takie myślenie i – niestety – postępowanie zamyka im drogę do dalszej edukacji na poziomie wyższym.

Na tym etapie rozważań ważne wydaje się określenie aktywności uczniów na rynku pracy. Jej obrazem może być wspomniany znaczący odsetek osób pozostających bez pracy, ale również struktura odpowiedzi na pytanie, kto pomógł danej osobie znaleźć pracę. W toku analizy ustalono, że zaledwie 15,7% badanych uważa, że to oni sami są autorami sukcesu. Podana wartość wymaga jednak korekty, ponieważ dużą część młodych ludzi cechuje obecnie filozofia sukcesu, skutkująca niechęcią do mówienia o swoich porażkach oraz przypisywaniem sobie sukcesów innych. Jest także pewien odsetek osób, które nie są świadome tego, że udział w znalezieniu zatrudnienia miały inne osoby (np. rodzina, znajomi). Znaczna część uczniów (39,2%) deklaruje wprost, że otrzymała pracę dzięki zabiegom osób trzecich. Zatem łączna liczba osób, którym znaleziono pracę, oceniana jest nawet na 50%.

<sup>5</sup> W toku opracowania autor posługuje się określeniem „liceum dla dorosłych”, mając na uwadze ponadpodstawowe liceum ogólnokształcące dla dorosłych na podbudowie programowej szkoły zasadniczej. W analizie nie uwzględniono ponadgimnazjalnych liceów ogólnokształcących dla dorosłych.



Osobną kwestią jest świadomość pozycji na rynku pracy, co przekłada się na ocenę mocnych i słabych stron, w tym m.in. znajomości języków obcych, kursów komputerowych czy innych specjalistycznych kursów kwalifikacyjnych. Niestety, ta świadomość jest dość słaba; mała grupa uczniów dostrzega potrzebę dodatkowej edukacji (18,9%). Wśród przyczyn tego stanu rzeczy należy wymienić przede wszystkim barierę finansową, lecz problem jest złożony i sięga sfery mentalno-kulturowej. Tymczasem badanych uczniów charakteryzuje skrótość, doraźność, tymczasowość. Być może dlatego większość spośród nich deklaruje chęć wyjazdu do pracy za granicę (69,7 %), gdzie spodziewają się szybkiego sukcesu finansowego. Nie zawsze utożsamianego z sukcesem zawodowym.

Nie bez znaczenia jest wreszcie przedsiębiorczość uczniów, kojarzona w badaniach z pewnym rodzajem odwagi gospodarczej, która może odnosić się m.in. do podjęcia własnej działalności gospodarczej. Warto jednak pamiętać, że odpowiedź w kwestionariuszu ankietowym jest zaledwie deklaracją, a zatem rozważaniem teoretycznym. Niemniej taką chęć deklaruje stosunkowo duży odsetek uczniów (45,1%), wskazując jednocześnie na barierę finansową jako najważniejszą przeszkodę w zakładaniu własnej firmy. Co ciekawe, większość spośród osób, które chcą się podjąć prowadzenia własnej firmy niezależnie od miejsca (w kraju czy za granicą), to kobiety. To one, jak się wydaje, są nie tylko odważniejsze (co wiąże się z silną motywacją, podkreślaną dużą presją środowiska), ale również szybciej adaptują się do nowych warunków rynkowych.

Poddając analizie zróżnicowanie przestrzenne podgrup według dziesięciu badanych miast, należy jednoznacznie stwierdzić, że istnieją przestrzenne różnice w postawach uczniów (tab. 1). Wyrażają się one m.in.:

- samodzielnością w poszukiwaniu pracy w kraju i za granicą;
- świadomością, że samo ukończenie szkoły może nie wystarczyć, aby znaleźć pracę;
- odwagą gospodarczą rozumianą jako deklarowana chęć podjęcia własnej działalności gospodarczej.

Tab. 1. Typy zachowań społeczności uczniowskich badanych miast

Wyszczególnienie	Typy zachowań	
	pasywny	aktywny, przedsiębiorczy
	Słupsk, Łębork, Wałcz, Wejherowo, Malbork, Szczecinek	Kołobrzeg, Koszalin, Starogard Gdański, Chojnice
	średnia geometryczna (w %)	
Uczniowie pozostający bez pracy	58,7	38,6
Uczniowie uczestniczący w zajęciach, które podnoszą umiejętności, kwalifikacje itp.	16,3	20,9
Uczniowie deklarujący chęć podjęcia własnej działalności gospodarczej	44,5	54,2
Uczniowie deklarujący chęć wyjazdu zagranicznego w celu poszukiwania pracy	69,1	67,5

Źródło: opracowanie własne

Poddając szczegółowej analizie powyższe typy zachowań, należy stwierdzić, że uczniowie z Kołobrzegu, Koszalina, Stargardu Gdańskiego oraz Chojnic wykazują wyraźne podobieństwa, a jednocześnie różnią się od pozostałych. Potwierdza to nie tylko znacząco mniejsza liczba uczniów pozostających bez pracy<sup>6</sup>, ale także częstsze uczestnictwo w zajęciach dodatkowych: kursach językowych, kwalifikacyjnych itd. Nie bez znaczenia jest także wyraźnie wyższa deklarowana chęć podjęcia własnej działalności gospodarczej. Natomiast różnic nie ma jedynie w postrzeganiu bariery finansowej jako podstawowej trudności uniemożliwiającej inicjację działalności.

Na podstawie badań uczniów szkół ogólnokształcących dla dorosłych dokonano podziału miast ze względu na postawy i aktywność uczniów na rynku pracy. Wydzielono dwa następujące typy:

- typ I (aktywny, przedsiębiorczy) – związany z dużą aktywnością i świadomością uczniów wobec rynku pracy, który można przypisać następującym miastom: Starogardowi Gdańskiemu, Chojnicom, Koszalinowi, Kołobrzegowi;
- typ II (pasywny) – związany ze znacznie mniejszą samodzielnością uczniów oraz często roszczeniowym podejściem do rynku pracy, charakteryzujący uczniów z Wejherowa, Malborka, Łęborka, Słupska, Szczecinka i Wałcza.

Reasumując, należy podkreślić, że sukces na rynku pracy jest składową wielu czynników. Zapewne należy do nich zaliczyć wrodzony potencjał intelektualny, który staje się czasem nie tylko bazą, ale i granicą możliwości rozwoju. Nie bez znaczenia jest także oddziaływanie otoczenia (bliższego i dalszego). Oczywiście – także szkoły. To ona powinna pomagać w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych poprzez chociażby zajęcia z podstaw przedsiębiorczości. Niestety, uczniowie omawianego typu szkoły, który ciągle funkcjonuje na rynku edukacyjnym, są pozbawieni takiej szansy<sup>7</sup>.

Nie znaczy to jednak, że niepowodzenia w życiu zawodowym uczniów należy tłumaczyć wyłącznie brakiem w programie nauczania przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Może on mieć pewne znaczenie, ale nie należy go przeceniać.

Jak wynika z analizy poglądów społeczności uczniowskich, to mentalność i nastroje społeczne, a także pozytywne relacje władza samorządowa – przedsiębiorca/inwestor są czynnikami znacząco wiążącymi się z aktywnością na rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza uczniów z miast uznanych za przedsiębiorcze. Wydaje się, że widoczne dobre wzorce – zarówno personalne, jak i instytucjonalne – bardziej sugestywnie i raczej pozytywnie oddziałują na społeczność lokalną (Czapliński 2003, 2005). Stąd pewna prawidłowość potwierdzana w przeprowadzonych badaniach, że postawy przedsiębiorcze zależą nie tylko od twardych czynników ekonomicznych, ale również, a może przede wszystkim, od czynników natury psychologicznej i socjologicznej. Te zaś na badanym obszarze są dość zróżnicowane.

## Literatura

1. Czapliński P., *Postawy społeczności lokalnych wobec działalności przemysłowej na przykładzie wybranych małych miast subregionu słupskiego* [w:] *Problemy rozwoju małych miast w wymiarze lokalnym i regionalnym*, K. Heffner, T. Marszał (red.), „Biuletyn KPZK PAN”, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> Średnia dla tej grupy miast wynosi 38,8%, wobec średniej dla całej badanej zbiorowości wynoszącej 50,3%.

<sup>7</sup> Zakłada się, że całkowita likwidacja tego typu szkół nastąpi w 2007 r.

2. Czapliński P., *Postrzeganie kapitału zagranicznego przez społeczności lokalne na przykładzie wybranych miast regionu śląskiego* [w:] *Wymiar i współczesne interpretacje regionu*, I. Sagan, M. Czepczyński (red.), Gdańsk-Poznań 2003.
3. Encyklika *Laborem exercens* [w:] *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.
4. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe*, Warszawa 2003.
5. Snowdon B., Vane H.R., *Conversations with Leading Economists, Interpreting Modern Macroeconomics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK–Northampton, MA, USA 1999.
6. Szymczak M., *Szkoła wobec zmian na rynku pracy*, „Edukacja i Dialog”, 9–10/2001.

## Attitudes toward Job Market among Students of Upper Secondary Schools for Adults

This article tries to give the answers to the questions: Who are the students of upper secondary schools for adults? Why they receive education in this type of schools? What is their level of activity in the job market? What are their attitudes toward the job market?

Is there any territorial diversification in the attitudes toward job market? What influence it?

The success in the job market depends on a lot of factors. The most important factor is intellectual inborn potential and influence of environment especially schools on individual person. Schools should form the enterprise attitudes by the lessons on entrepreneurship. This type of education unfortunately doesn't function in the job market and hasn't got such a chance.

The public feelings, mentality and positive relations between government and businessmen are the most important factors which influence activity in the job market, as research on students of upper secondary schools for adults shows. It was conducted in cities known of their entrepreneurship – Kołobrzeg, Chojnice, Starogard Gdański and Koszalin. It seems the institutional and personal models influence students and local communities.

The results of research show certain regularity. The enterprised attitudes depend not only on hard economical factors but also and maybe mostly on social and psychological factors.

## **Problemy rozwoju postaw przedsiębiorczych u gimnazjalistów**

Zrozumienie potrzeby wychowywania ludzi przedsiębiorczych jest w krajach Unii Europejskiej zjawiskiem powszechnym, niebudzącym wątpliwości i kontrowersji. Różnice poglądów ujawniają się jedynie przy dokonywaniu wyboru drogi jego realizacji. Taki sam problem wyrażony w pytaniu: jak wychowywać i kształcić człowieka przedsiębiorczego?, występujący w różnych krajach, może być bowiem rozwiązywany różnymi sposobami w zależności od konkretnych warunków – kontekstu kulturowo-społecznego.

Kształcenie i wychowanie to – najogólniej ujmując – proces wspomagania rozwoju intelektualnego, emocjonalnego i wolicjonalnego w sposób uwzględniający wszelkie potrzeby, możliwości, respektujący indywidualne różnice osobowości i zainteresowania.

Człowiek przedsiębiorczy to osoba zdolna do organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania ryzyka. Oprócz wrodzonych cech osobowości – temperamentu, inteligencji – niezbędne są mu również szczególne umiejętności nabywane i rozwijane w trakcie edukacji szkolnej. Ich rejestr powinien stanowić wskazówkę dla autorów programów nauczania, jakie cele warto i należy w nich uwzględniać.

Cele kształcenia zwykle formułowane są na różnych poziomach ogólności. Jeżeli jednak mają być sprawdzalne i mierzalne, należy je poddać operacjonalizacji – uszczegółowieniu. Od ogólnego sformułowania „człowiek przedsiębiorczy”, drogą analizowania i uściślenia, trzeba dojść do wyszczególnienia wielu cech, które go charakteryzują. Pomocne jest wstępne podzielenie ich na dwie grupy: intelektualne i emocjonalne. W pierwszej grupie jest istotne, by osoba aspirująca do miana przedsiębiorczej zdobyła stosowną wiedzę na temat swojego miejsca i roli w systemie społecznym oraz poznała mechanizmy i prawa rządzące światem przyrody, kultury i cywilizacji, a także te umiejętności, które służą usprawnianiu szeroko rozumianej komunikacji interpersonalnej, bezpiecznemu korzystaniu z nowoczesnych technicznych ułatwień codziennego życia. Drugą grupę celów związanych z rozwojem emocjonalnym powinny stanowić przekonania i postawy umożliwiające podejmowanie decyzji zgodnych z kanonem uznawanych powszechnie wartości etyczno-moralnych, w duchu właściwej pojmowanej odpowiedzialności (współodpowiedzialności) za los własny i innych osób.

Oto kluczowe umiejętności przydatne nie tylko potencjalnemu przedsiębiorcy, ale każdemu:

- umiejętność obserwacji otoczenia (planowej, systematycznej, kompleksowej);
- umiejętność logicznego myślenia (analizowania, syntezy, wnioskowania, prognozowania);
- umiejętność poszukiwania informacji (aktualizacji, weryfikacji, selekcji, wartościowania);
- umiejętność współpracy z innymi osobami w duchu odpowiedzialności, sumienności, uczciwości.

Rozwój tych umiejętności w procesie kształcenia ogólnego wymaga nie tylko zaangażowania nauczyciela, ale również aktywności ucznia. Współczesna szkoła, mimo rozmaitych deklaracji składanych przy okazji reformy oświaty, nie stwarza w pełni warunków sprzyjających pobudzaniu aktywności uczniów. Powodem tego stanu są:

- niewystarczające kompetencje nauczycieli – hołdujących tradycyjnym, werbalnym metodom podającym;
- charakter modelu nauczania opartego na systemie klasowo-lekcyjnym, podziale treści nauczania na przedmioty według dyscyplin naukowych (historia, fizyka, biologia, geografia);
- konserwatyzm programów nauczania, przejawiający się m.in. przeładowaniem wiedzą faktograficzną, encyklopedyczną, częstokroć oderwaną od realiów współczesności, oraz system oceniania preferujący głównie pojemność pamięci ucznia.<sup>1</sup>

U podstaw realizowanego współcześnie kształcenia ogólnego leży nadal przekonanie, że poszufladkowana na oddzielne przedmioty wiedza szkolna samoczynnie ulegnie integracji w umyśle ucznia, co pozwoli mu stworzyć sobie realny, wyrazisty obraz świata, np. przyrody i techniki, panujących stosunków społecznych, gospodarczych, politycznych. Liczne przykłady potwierdzają, że często tak kształceni absolwenci rozmaitych szkół są bezradni, zagubieni w warunkach gospodarki kapitalistycznej. Bezrobotny, zagubiony, bez wiary, zapału i chęci, przeżywający własny dramat człowiek staje się ciężarem dla społeczeństwa. Nakłady na jego wykształcenie nie przynoszą żadnych pozytywnych efektów.

Współczesnej szkole nadal brak rozwiązań organizacyjnych związanych z odpowiednim doбором treści kształcenia, pozwalających na rzeczywiste integrowanie i strukturyzację wpajanej uczniom wiedzy z rozmaitych przedmiotów. Brak jej zajęć, które pozwalałyby zdobywaną wiedzę sprawdzić w działaniu, rozwinąć umiejętności współpracy z innymi ludźmi, umożliwić nabieranie doświadczenia w organizowaniu własnej, samodzielnej pracy twórczej. Brak jest zatem okazji do pracy na miarę możliwości ucznia.

Gimnazjaliści to uczniowie, którzy w powszechnej opinii nauczycieli przysparzają najwięcej kłopotów z utrzymaniem dyscypliny w czasie zajęć szkolnych i kontynuowaniem systematycznej nauki. To z ich strony padają często pytania o to, dlaczego właśnie takich przedmiotów i takich treści muszą uczyć się w szkole. Oni także bardzo aktywnie poszukują wiedzy poza szkołą, interesując się najnowszymi udogodnieniami technicznymi. Wykazują się przy tym dużą pomysłowością w dążeniu do zapewnienia sobie dostępu do nich. Stanowią więc grupę młodzieży z jednej strony trudnej do podporządkowania autorytarnym nauczycielom, a z drugiej strony – mobilną, ciekawą świata, zafascynowaną techniką, pełną energii i zapału. W tej sytuacji warto zastanowić się nad odpowiedzią na pytania:

- Czy te cechy uczniów, stanowiące potencjalne ich walory, są właściwie lub w pełni wykorzystywane w pracy dydaktyczno-wychowawczej?
- Czy kadra pedagogiczna przekonująco i przystępnie realizuje cele edukacji szkolnej?
- Czy w zreformowanej szkole to właśnie nauczyciel powinien być autorem programu nauczania, a więc osobą wytyczającą m.in. cele dydaktyczno-wychowawcze?

Istotne jest, by cele te zostały przez niego sformułowane trafnie, a więc stosownie do aktualnych i antycypowanych potrzeb indywidualnych i społecznych. Nic tak skutecznie nie przekonuje do zasadności zgłębiania konkretnych zagadnień, jak możliwość wykorzystania nabytej wiedzy w działalności praktycznej. Możliwość skutecznego posłużenia się zdobytą w szkole wiedzą może przynosić w praktyce, oprócz osobistej satysfakcji, potrzebę dalszego jej pogłębiania.

<sup>1</sup> Por.: J. Wilsz, *Mechanizmy samoregulacji w systemie kształcenia*, Wydawnictwo WSP w Rzeszowie, Częstochowa 1996/1997.

Kolejne pytanie brzmi: czy uczniowie w gimnazjum mają dość okazji ku temu, by przekonać się, że treści poznawane w ramach edukacji szkolnej mają dla nich sens – znaczenie? Obecnie funkcjonujący model organizacyjno-treściowy kształcenia – przedmiotowo-lekcyjny – bezpośrednio temu nie sprzyja. Nie przyczynia się też do tego, by uczniowie opanowywali umiejętność strukturyzowania swojej wiedzy lub integrowania jej wokół konkretnego zagadnienia czy problemu.

Nie umniejszając roli systematycznego kształcenia przedmiotowego, warto rozważyć możliwość jego częściowego ograniczenia na rzecz wprowadzenia w gimnazjach obowiązkowych zajęć o charakterze interdyscyplinarnym, umożliwiających realizację projektów uczniowskich. Celem nadrzędnym takich zajęć byłyby przede wszystkim:

- zbliżenie treści edukacji szkolnej do realiów życia codziennego, istotnych problemów lokalnych środowisk oraz globalnych, ogólnoludzkich o charakterze np. ekologicznym, społeczno-gospodarczym, politycznym;
- rozwój postaw refleksyjnych, które u młodych, energicznych osób wyrażają się zachowaniami przedsiębiorczymi.

Aby szkoła nie stała się dysfunkcjonalna, powinna zacieśniać partnerską współpracę ze środowiskiem lokalnym, przedstawicielami życia gospodarczego, politycznego, kulturalnego, uwzględniać ich opinie, sugestie na temat tego, co powinny zawierać programy kształcenia. Środowisko powinno inspirować nauczycieli i wychowawców do poruszania zagadnień związanych z problemami życia codziennego, być źródłem pomysłów prac uczniowskich, dzięki którym można rozwijać różne umiejętności i postawy.

Historia rozwoju myśli pedagogicznej zna śmiałe próby zbliżenia szkoły do życia gospodarczego poprzez tzw. uczestnictwo w pracy. Dbano o to, by młodego człowieka należycie przygotować do samodzielnego utrzymania się, zaznaczyła się już wyraźnie w XVII w., by w XIX w. zyskać uznanie m.in. działaczy Rewolucji Francuskiej, Komisji Edukacji Narodowej (Stanisław Staszic), pedagogów: Jana Pestalozziego i Filipa Emanuela Fellenberga. Na początku XX w. amerykański pedagog John Dewey pisał: „pierwsze zadanie szkoły polega na zaprawianiu dzieci do wspólnego działania i wzajemnej pomocy w życiu, na zaszczepieniu im poczucia wzajemnej zależności i na dopomaganiu im praktycznie do stwarzania warunków dla wprowadzania w czyn tego nastawienia”.<sup>2</sup> Jego działalność i poglądy znajdowały naśladowców na całym świecie, przekonanych do celowości zapewnienia ścisłego związku szkoły z życiem i uczenia się przez działanie – *learning by doing*.

W eksperymentalnych szkołach zrezygnowano z przekazywania wiedzy według oddzielnych przedmiotów na rzecz organizowania czynności uczniów wokół określonego tematu, zwanego także projektem – wykorzystując naturalną aktywność i zainteresowania dzieci. U podstaw takiej organizacji nauczania leżało przekonanie, że decydujący wpływ na skuteczność szkolnego nauczania i wychowania ma własne doświadczenie uczniów. Uczenie się w trakcie wspólnego realizowania interesującego projektu – gdy sami uczestnicy wybierają temat, formułują cele działania, dobierają metody pracy, organizują przebieg realizacji, oceniają siebie i innych rozliczając skrupulatnie z terminowością, oryginalnością wykonania – przynosi znacznie lepsze wyniki niż bierna reprodukcja wiedzy.

Cechy niezbędne przyszłemu przedsiębiorcy to przede wszystkim aktywność, pomysłowość, odwaga i ufność w możliwości swojego rozumu. Mogą się one z powodzeniem rozwijać od najwcześniejszych lat pobytu dziecka w szkole, pod warunkiem, że w szkole zostaną stworzone

<sup>2</sup> J. Dewey, *Moje pedagogiczne credo. Szkoła a społeczeństwo*, Książnica-Atlas, Łwów-Warszawa (b.r.), s. 107.



sprzyjające warunki. Ciągłe jednak brak jest woli ku temu, by nawet początkowo, na zasadzie ograniczonych eksperymentów pedagogicznych, wprowadzać na szerszą skalę obowiązkowe zajęcia o charakterze projektów interdyscyplinarnych. Śmiałe nauczycielskie inicjatywy w tej dziedzinie skutecznie hamują bariery biurokratyczne: niedostosowany do potrzeb system oceniania, brak przepisów dotyczących wymagań, jakie powinni spełniać nauczyciele prowadzący tego rodzaju lekcje, oraz brak środków finansowych, słabo rozwinięta współpraca szkół podstawowych i gimnazjów ze środowiskiem lokalnym: pracodawcami, samorządowcami, artystami, pisarzami itd.

W Polsce brakuje atrakcyjnej oferty szkolnictwa alternatywnego. System kształcenia tworzą głównie tradycyjne, skostniałe, z uwagi na niską efektywność bardzo drogie instytucje. Efektywność kształcenia to w najogólniejszym ujęciu stosunek uzyskanych efektów do poniesionych kosztów. Trudno mówić o efektach, gdy absolwent zdobył wiedzę, ale z niej nie korzysta, i nie umożliwia mu ona podjęcia pracy, znalezienia środków do życia bądź samokształcenia. Efektywność kształcenia jest zależna od wielu istotnych czynników o charakterze ekonomicznym (zarządzania, finansowania) oraz pozaekonomicznym – pedagogicznym. Planowanie, organizowanie, motywowanie kadry i drobiazgowa kontrola procesu edukacji nie są w stanie wpłynąć na poprawę jego efektywności, gdy kształcenie odbywa się według programów nauczania nieprzystających do współczesnych potrzeb i wyzwań przyszłości. Przyrost wiedzy jest tak szybki, że mimo starań wszystkiego nie da się pomieścić, a tym bardziej w pełni zrealizować na szkolnych lekcjach.

Jeśli zamierza się kształcić więcej osób przedsiębiorczych, zdolnych samodzielnie zadbać o swój los, warto podjąć trud krytycznej analizy programów nauczania – zawartych w nich celów i treści, a także zestawów przedmiotów nauczania, wśród których powinny się znaleźć zajęcia pozwalające na integrowanie wiedzy, rozwijające operatywność, umiejętności organizatorskie, komunikacyjne – tak dzisiaj niezbędne ludziom młodym poszukującym swego miejsca w życiu. W tym celu niezbędny jest udział w pracach projektowych nad programami nauczania nie tylko pedagogów, którzy nie zawsze znają wystarczająco potrzeby rynku pracy, oczekiwania pracodawców i prawdopodobnie także i aspiracje swoich uczniów, ale także innych osób.

Do negatywnych zjawisk powszechnych w polskiej szkole, m.in. bierności i apatii uczniów, podporządkowania się utrwalonym rytuałom przekazywania i egzekwowania wiedzy, zaliczane są także: izolacja rodziców od życia szkolnego i obarczanie przez nich nauczycieli i władze państwowe pełną odpowiedzialnością za jakość i efekty kształcenia, a także słabe zainteresowanie środowisk pracodawców kształceniem ogólnym.

Ugruntowaną od lat polską tradycją jest traktowanie edukacji młodych jako obowiązku przede wszystkim państwa. Wiele krajów europejskich traktuje to jednak odmiennie; dobrym przykładem może być Wielka Brytania, gdzie edukacja jest głównie obowiązkiem społecznym, społeczności lokalnej i rodziców, a jego realizację państwo wspiera. Takie podejście wymaga zrozumienia istoty odpowiedzialnej współpracy różnych podmiotów (rodziców, przedstawicieli administracji lokalnej, świata kultury i biznesu) w dziedzinie konstruowania programów i planów nauczania. Kluczowe decyzje podejmowane są zatem kolegialnie, po szerokich konsultacjach. Stwarza to warunki do takiego realizowania kształcenia na wszystkich szczeblach, by odpowiadało potrzebom i aspiracjom zainteresowanych stron.

Szkolne wychowanie przez pracę i do pracy nie jest dla pedagogów polskich i zagranicznych pojęciem nowym i nieznanym; przeciwnie, stanowi treść subdyscypliny pedagogicznej – pedagogiki pracy.

Trudności ze znalezieniem pracy, zwłaszcza przez osoby szukające jej po raz pierwszy zaraz po ukończeniu szkoły, powodują, że znaczna część młodzieży nie ma gdzie nauczyć się pracować

i zdobyć nawet najskromniejszego doświadczenia zawodowego. Pogarsza to i tak małe szanse na ich zatrudnienie bądź może się istotnie przyczynić do wejścia na „złą drogę” w poszukiwaniu niezbędnych do życia środków.

Dopóki pracodawcy nie będą zainteresowani kształceniem młodzieży i zatrudnianiem absolwentów, a szkoła nie wyjdzie im naprzeciw, wyposażając swoich wychowanków w niezbędne początkującemu pracownikowi kompetencje, dopóty sytuacja na pewno się nie poprawi. Potrzeba porozumienia obu stron, szkoły i pracodawców, na płaszczyźnie koncepcji programów nauczania jest oczywista. Podejmując trud stworzenia własnego przedsiębiorstwa, przedsiębiorca musi być zdolny do wyteżonej pracy w nienormowanym czasie, do poszukiwania informacji i krytycznej oceny ich wartości, do planowania własnego doskonalenia i rozwoju zawodowego. Dobra szkoła powinna go do tego przygotować poprzez systematyczny trening w rozwiązywaniu nie tylko tzw. szkolnych sztucznych problemów, ale poprzez aktywny udział w zadaniach na rzecz np. własnego środowiska lokalnego.

Budującym przykładem aktywizacji i jednocześnie wychowywania uczniów, uatrakcyjniania nauczania poprzez wiązanie teorii z praktyką, rozwijania myślenia twórczego, przedsiębiorczości, odpowiedzialności i pomysłowości, była realizacja w Polsce wspólnie z dwunastoma krajami Europy (Rosją, Estonią, Łotwą, Litwą, Węgrami, Słowacją, Czechami, Szwecją, Finlandią, Danią i Norwegią) międzynarodowego projektu Air Pollution Project Europe, przeprowadzonego po raz pierwszy w 1992 r. Dzieci i młodzież współpracowały z naukowcami w ogromnym przedsięwzięciu – sporządzeniu na podstawie szczegółowych pomiarów europejskiej mapy skażeń środowiska kwaśnymi opadami i ozonem.

Współczesne wyzwania stawiają przed nauczycielami, zwłaszcza w nowych typach szkół (gimnazjach), nowe zadania i powodują, że oprócz tradycyjnie pełnionych dotąd ról wykładowców, opiekunów i wychowawców, stają się oni przewodnikami uczniów po świecie złożonych stosunków społecznych, układów politycznych, tendencji i trendów rozwojowych, doradcami zawodowymi, powiernikami aspiracji i marzeń o karierze życiowej.

Jakościowo nowe role i zadania oraz niesłabnące zaufanie społeczne do edukacji sprawiają, że kształcenie nauczycieli na miarę potrzeb i nadziei musi być procesem rozciągniętym na cały okres aktywności zawodowej. Doskonalenie zawodowe w ramach kształcenia ustawicznego powinno obejmować uzupełnianie wiedzy merytorycznej, narastającej lawinowo wraz z dynamicznym postępem naukowo-technicznym, oraz rozwijanie kompetencji niezbędnych do zrozumienia istoty zmian zachodzących w profilu psychologicznym uczniów, ich rodziców, a także w kulturze i cywilizacji ulegającej nieuchronnej globalizacji.

Nauczyciel na miarę XXI w. – zwłaszcza nauczyciel gimnazjalny pracujący z młodzieżą w trudnym okresie rozwoju fizycznego i psychicznego – nie może być osobą zamkniętą w kręgu własnych życiowych problemów, odtwarzającą w pracy zawodowej dokładnie to, czego sam doświadczał kilkadziesiąt lat wcześniej, jako uczeń. Europejska kadra nauczycielska starzeje się. Nasuwa się pytanie o skutki tego zjawiska dla jakości i efektywności kształcenia i wychowania. Wraz z wiekiem przybywa doświadczenia i rutyny, ale narasta zmęczenie, pojawiają się symptomy wypalenia zawodowego, zmęczenia, a nawet bezradności wobec szybkich zmian kulturowo-cywilizacyjnych. Czy doskonalenie zawodowe jest w stanie sprawić, by te procesy spowalniać bądź odwracać? Warto rozważyć ten problem chociażby przy okazji rozmaitych propozycji i planów wydłużania czasu aktywności zawodowej nauczycieli.

Z gimnazjów napływają niepokojące sygnały o piętrzących się przed nauczycielami trudnościach z utrzymaniem dyscypliny wśród wychowanków i ich coraz słabszych osiągnięciach w nauce, na które nauczyciele nie znajdują środków zaradczych. Postępująca demoralizacja

uczniów gimnazjów jest zjawiskiem znanym, a jego przyczyn często (niesłusznie) upatruje się głównie w nieudolności pedagogów. Zjawisko to ma przyczyny znacznie głębsze, leżące w sferze polityki społecznej.

### Podsumowanie

Zjawisko globalizacji, demokratyzacji, liberalizacji życia, zmiany gospodarczo-społeczne, postęp naukowo-techniczny sprawiają, że mimo podejmowania reform systemów oświatowych, wprowadzane zmiany są spóźnione w stosunku do aktualnych i antycypowanych potrzeb indywidualnych i społecznych. Edukacja młodych trwa długo, jest droga, nie uwzględnia w dostatecznym stopniu rozwijania umiejętności i postaw niezbędnych już dzisiaj. Ignoruje się to, że gimnazjalista w dorosłe życie wejdzie za lat kilka. Zważywszy na dynamikę rozwoju cywilizacyjnego oznacza to, że młody człowiek stanie wówczas wobec konieczności rozwiązywania nowych problemów, być może obecnie nieprzewidywalnych. W jakim stopniu pomoże mu w tym tradycyjna edukacja szkolna, nastawiona jedynie na ułatwienie adaptacji do zastanych obecnie warunków życia?

Budowa społeczeństwa w pełni demokratycznego, opartego na wiedzy, wymaga edukacji służącej rozwijaniu postaw refleksyjnych, przedsiębiorczych, odpowiedzialnych, respektujących kanon ogólnoludzkich wartości etyczno-moralnych. Umiejętności pokojowego współistnienia ludzi różnych kultur, partnerstwa, współpracy, brania odpowiedzialności za losy własne i innych oraz środowiska, mogą być rozwijane tylko w takich szkołach, które oprócz pracy dydaktycznej podejmą trud świadomego wychowywania, umiejętnie łącząc zalety kształcenia przedmiotowego z walorami interdyscyplinarnych projektów, których tematyka będzie wynikiem szerokich konsultacji pedagogów ze wszystkimi, którym przyszłość młodych pokoleń nie jest obojętna.

### Literatura

1. Bogaj A. (red.), *Realia i perspektywy reform oświatowych*, IBE, Warszawa 1997.
2. Dewey J., *Moje pedagogiczne credo. Szkoła a społeczeństwo*, Książnica-Atlas, Lwów-Warszawa (b.r.), s. 107.
3. Dybek H., *Doradztwo metodyczne i doskonalenie zawodowe nauczycieli*, Oficyna Impuls, Kraków 2000.
4. Eby J.W., Smutny J.F., *Jak kształcić uzdolnienia dzieci i młodzieży*, tłum. K. Konarzewski, WSiP, Warszawa 1998.
5. Furmanek W., *Człowiek. Człowieczeństwo. Wychowanie*, FOSZE, Rzeszów 1995.
6. Furmanek W., Walat W. (red.), *Problemy współczesnej dydaktyki techniki*, Wydawnictwo UR, Rzeszów 2003.
7. Głowacki S. (red.) i in., *Metoda projektów jako narzędzie integracji międzyprzedmiotowej*, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny, Kielce 1999.
8. Grondas M., *Projekt jako narzędzie integracji międzyprzedmiotowej* [w:] *Nowa Szkoła. Materiały szkoleniowe dla rad pedagogicznych. Integracja międzyprzedmiotowa*, CODN, Warszawa 1999.
9. Komorowska H., *O programach prawie wszystko*, WSiP, Warszawa 1999.
10. Królikowski J., *Projekt edukacyjny. Materiały dla zespołów międzyprzedmiotowych*, CODN, Warszawa 2000.
11. Kwiatkowski S.M. (red.), *Kształcenie zawodowe. Rynek pracy. Pracodawcy*, IBE, Warszawa 2000.
12. Kwiatkowski S.M. (red.), *Nowe uwarunkowania edukacji szkolnej*, IBE, Warszawa 1998.
13. Mikina A. (red.), *Metoda projektów w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw uczniów. Przykłady wykorzystania metody projektów na zajęciach języka polskiego*, Wojewódzkie Centrum Kształcenia Praktycznego, Łódź 1999.

14. Nowacki T., *O metodzie projektów. ABC nauczyciela szkoły zawodowej*, CODN, Warszawa 1996.
15. Průcha J., *Pedagogika porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
16. Szymański M.S., *O metodzie projektów. Z historii, teorii i praktyki pewnej metody kształcenia*, Warszawa 2000.
17. Szymański M.S., *Rozprawa o metodzie (projektów)* [w:] K. Kruszewski (red.): *Pedagogika w pokoju nauczycielskim*, WSiP, Warszawa 2000.
18. Wilsz J., *Mechanizmy samoregulacji w systemie kształcenia*, Wydawnictwo WSP w Rzeszowie, Częstochowa 1996/1997.

## Problems at the Development of the Self-initiative of High Schools Trainees

Among other things education is understood as support of certain individual character traits, e.g. the qualities of a man with self-initiative. It doesn't confine itself to any single action but this is a long process with which should already be started in the youngest years of the life. To obtain an effective support of the self-initiative at high schools trainees, the present general educational system needs either several organizational modifications or modifications of the teaching contents. These refer essentially:

- the teaching programs and their contents
- the principles and the form of the cooperation of the school with the local authority
- the permanent dilatation of the didactic-educational competences of the teachers in the context of further vocational educations.

The specific training in a certain subject should be completed by interdisciplinary trainee projects. The further vocational education of the teachers should take into account the development of the ability to give structured lessons and to better combine the theoretical and practical contents with each other. Furthermore the teachers should be taught how to motivate the trainees for more ownly project drafts and their execution and how the representatives of local authorities should be included in the construction of additional contents of the teaching programs.

## **Rozbudzanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży wiejskiej**

### **Wstęp**

Jedną z najgłębszych potrzeb człowieka jest potrzeba sensu życia, która wyrasta z przeświadczenia o tym, że człowiek jest istotą, która ma bogate życie duchowe, zdolność do kreowania i realizowania ideałów społecznych, moralnych, estetycznych, artystycznych, patriotycznych, religijnych [5]. Człowiek jest odpowiedzialny za swój rozwój i społeczne funkcjonowanie, za zdolność przeżywania szczęścia z poczuciem odpowiedzialności za innych i za świat, w którym żyje, pracuje i odpoczywa. Idea sensu życia umożliwia człowiekowi realizację marzeń i ambicji w różnych dziedzinach jego życia. Ma ona wymiar indywidualny i polega na umiejętności bycia sobą i realizacji swoich najgłębszych potrzeb i ideałów. Sens życia to właśnie znalezienie takiego celu życiowego i terenu działania, w którym człowiek może sprawdzić swoją ludzką wartość.

Społeczność wiejska, stanowiąca w Polsce prawie 40% ogółu ludności, wiąże z wsią swoje cele, ideały, a nawet sens życia. Przy rosnącym bezrobociu i pogłębiającym się kryzysie w rolnictwie jest to grupa społeczna zagrożona marginalizacją. Coraz bardziej brakuje na wsi ludzi przedsiębiorczych, gotowych do podejmowania nowych, niekonwencjonalnych, ryzykownych przedsięwzięć, i wykazujących inicjatywę w ich poszukiwaniu [4].

Jan Paweł II powiedział: „Aby osiągnąć pełnię człowieczeństwa, człowiek musi przekraczać samego siebie”. Potrzebni są więc ludzie zdolni do pokonywania barier rozwoju. Człowiek powinien zajmować się problemami i przeszkodami, ale tylko po to, aby je usuwać. Każdy kryzys niesie ze sobą metodę na jego rozwiązanie. Należy tylko zidentyfikować problem i dostrzec sposób jego rozwiązania.

### **Czynniki i uwarunkowania przedsiębiorczości**

Przedsiębiorczość można definiować:

- jako gotowość do podejmowania nowych, niekonwencjonalnych, ryzykownych przedsięwzięć i wykazywanie inicjatywy w ich poszukiwaniu lub inicjowaniu;
- jako cechę ogólną przedsiębiorcy, polegającą na poszukiwaniu i podejmowaniu z własnej inicjatywy, na własną odpowiedzialność i ryzyko nowych, niekonwencjonalnych sposobów działania w celu osiągnięcia sukcesu.

Przedsiębiorczość to zachowanie zarówno poszczególnych osób, jak i firm [4]. Najpierw musi być pomysł, następnie zasoby do dyspozycji (zdolność myślenia, siła mięśni, kapitał i umiejętność pracy), a potem plany i realizacja. Przedsiębiorczość się rodzi, gdy jednostka odważy się podjąć wyzwanie i odważy się przegrać.

Aby rozwinąć swoje zdolności przedsiębiorcze, należy:

- poznać lepiej samego siebie;
- dowiedzieć się więcej o zasobach do dyspozycji i o sposobach ich wykorzystania;

- nabyć umiejętności dobrego menedżera;
- umieć opracować plan biznesowy;
- poznać interesujące rodzaje działalności, które pomogą odkryć własne predyspozycje.

Bardzo ważna jest decyzja, czy chce się pracować dla kogoś, czy na własny rachunek. Oprócz podstawowych źródeł przedsiębiorczości, przedstawionych na schemacie (ryc. 1), do odniesienia sukcesu niezbędne są cechy przedsiębiorcy: umiejętność rozwiązywania problemów (zaradność), mała potrzeba uznania, duża energia, wyczucie nagłości sytuacji, pewność siebie, zorganizowanie, przenikliwość, elastyczność, wytrwałość, optymizm, niezależność, równowaga emocjonalna, zaangażowanie, zdolność do podejmowania skalkulowanego ryzyka (wybierania trudnych zadań), wyznaczanie celów, bycie twórczym, zdolność wizualizacji, inicjatywa, zdrowie [1].

Przedsiębiorczość jest nieodzownym elementem i nośnikiem przemian na polskiej wsi. Wpływa na zatrudnienie i na kondycję ekonomiczną mieszkańców wsi. Agrobiznes jest rozległym polem rozwoju przedsiębiorczości. Potencjalne możliwości rozwoju przedsiębiorczości na wsi zależą od czynników: ludzkich, organizacyjnych, rzeczowych i finansowych oraz ich wzajemnych relacji, często na zasadzie przeciwieństw. Mogą one stwarzać szczególne okazje lub być źródłem zagrożeń dla środowiska wiejskiego. Należy jednak sobie uświadomić problem i dostrzec sposób jego rozwiązania. Czasem nawet frustracja może doprowadzić do założenia własnej firmy. Zestawienie mocnych i słabych stron środowisk wiejskich oraz możliwości i ograniczeń pozwala trafnie określić przedmiot działalności lub wybrać właściwą strategię rozwoju.

Mocne strony (atuty) środowisk wiejskich:

- duża liczba osób gotowych podjąć pracę;
- zasoby mieszkaniowe;
- zasoby tanich surowców naturalnych;
- atrakcyjne położenie;
- względnie korzystny stan środowiska przyrodniczego (woda, powietrze, cisza).

Słabości środowisk wiejskich:

- przeludnienie agrarne;
- bierne i zachowawcze postawy mieszkańców wsi;
- dominacja tradycji nad nowoczesnością;
- nieufność wobec wspólnych przedsięwzięć gospodarczych o charakterze długookresowym;
- niski poziom edukacji mieszkańców;
- brak tradycji w rozwoju przedsiębiorczości;
- niski poziom infrastruktury technicznej;
- rozdrobnienie i nieefektywne rolnictwo;
- ograniczone zasoby środków finansowych;
- nieracjonalna struktura potencjału produkcyjnego rolnictwa;
- brak optymizmu wśród młodzieży.

Możliwości:

- rozwój systemu edukacyjnego;
- zainteresowanie mieszkańców miast walorami turystycznymi wsi;
- pobudzanie zmian struktury społecznej;
- rozwój instytucji rynkowych;
- tworzenie zorganizowanego rynku rolnego (giełdy towarowe, rynki hurtowe);
- powołanie instytucji poręczeń kredytowych;
- tworzenie korzystnego „klimatu” dla rozwoju przedsiębiorczości;



- powołanie silnych i kompetentnych województw;
- modernizacja i tworzenie infrastruktury.

Ograniczenia:

- trudności w pozyskiwaniu kredytów;
- skomplikowany system podatkowy i prawny;
- brak działań stymulujących rozwój przedsiębiorczości;
- brak zorganizowanego rynku rolnego;
- pozostawienie przedsiębiorczości własnemu losowi;
- brak zaufania do przedsiębiorców.

Największą jednak słabością agrobiznesu w Polsce jest brak przedsiębiorczych postaw wśród osób uczestniczących w procesie wytwarzania żywności, szczególnie wśród młodzieży wiejskiej. Wszystko wskazuje na to, że to przyszłe pokolenie mieszkańców wsi rozstrzygnie o strukturze organizacyjnej agrobiznesu i o znaczeniu w nim rolnictwa.

Jedną z podstawowych form przemian na wsi jest rozwój pozarolniczych funkcji wsi, który nie dokona się bez udziału jej mieszkańców. Jest jednak różnica między mentalnością producenta rolnego a mentalnością przedsiębiorcy. Mentalność to swoisty sposób myślenia i ustosunkowania się do rzeczywistości jednostki lub grupy społecznej. Tradycyjny producent rolny w Polsce nie ma cech przedsiębiorcy. Trudno mu zostać przedsiębiorcą, gdyż w jego myśleniu zachowawczym są bariery uniemożliwiające działania przedsiębiorcze. W polu zainteresowania przedsiębiorcy jest rynek, innowacje, wartość towaru, jego wzbogacanie, dostosowanie produktu do wymagań rynku, oznakowanie produktu i reklama. Forma przedsiębiorczości powinna być skorelowana z warunkami środowiska. W polskim środowisku wiejskim przeważają postawy wynikające z nieakceptowania tego co nowe, inne. Młodzież odznacza się brakiem wiary we własne siły, ale jednocześnie zawiścią w stosunku do tych, którym się udało. Źródłem przedsiębiorczości może być wiedza zdobyta lub cechy wrodzone, ale zawsze konieczne są optymalne warunki, a wśród nich:

- pozytywne interakcje między cechami osobowymi a otoczeniem;
- interakcje między ludźmi oraz sposoby ich zachowań (nieformalne powiązania między ludźmi);
- korzystny klimat, który wyzwala w ludziach postawy przedsiębiorcze.

Przedsiębiorczość jest procesem ewolucyjnym, a nowoczesne firmy zmieniają się często pod wpływem swoich szefów, którzy są regulatorami zmian. Przedsiębiorczość to zarówno tworzenie, jak i uczenie się organizacji. Na rozwój przedsiębiorczości wpływają czynniki:

- indywidualne, np. cechy przedsiębiorców;
- socjoekonomiczne, czyli warunki finansowe, przepisy i prawo, rachunkowość i sprawozdawczość;
- instytucjonalne, czyli struktury organizacyjne zewnętrzne i wewnętrzne oraz interakcje między nimi;
- kulturowe, czyli nawyki kulturowe, tradycje gospodarowania, wartości i postawy.

Ważną rolę w inicjowaniu przedsiębiorczości w środowisku pełni lider, który porywa do działania i prowadzi. Rola lidera oznacza aktywną postawę, dawanie przykładu własnego działania jako sposobu właściwego postępowania, zachęcanie do podobnego postępowania, wprowadzanie innowacji. Lider wyróżnia się w swojej społeczności:

- szerszą wiedzą i zróżnicowanymi zainteresowaniami;
- nieco wyższą pozycją społeczną;
- skłonnością do zmian i nowatorskich rozwiązań;
- doświadczeniem w działaniu;

- chęcią do angażowania się w sprawy społeczne;
- trafną oceną sytuacji, grupy i uczestników;
- wyczuciem nastroju grupy;
- łatwością kontaktów.

W każdym pokoleniu pojawia się pewien odsetek ludzi przedsiębiorczych. Niestety, w powojennej Polsce pozytywne cechy przedsiębiorczości nie tylko były źle widziane, ale wręcz zakazane, a ich ujawnianie groziło grzywną lub więzieniem. Tak obecnie pożądaných cech przedsiębiorczości w agrobiznesie nie rozwijano, zostały więc zapomniane i zaprzepaszczone. W zderzeniu z rygorystyczną gospodarką rynkową część mieszkańców wsi zdobyła się na inicjatywę. Badania wykazują, że zasoby możliwej przedsiębiorczości na wsi są niewyczerpane. Powstają prywatne małe przedsiębiorstwa, ale jest ich wciąż niewiele. Brakuje w środowisku wiejskim skłonności – i nawyku – do działań zespołowych, które są ważnym czynnikiem w rozwoju przedsiębiorczości. Efektywność przemian w rolnictwie i jego otoczeniu zależy od aktywnego udziału mieszkańców wsi w rozwoju przedsiębiorczości, a to w dużej mierze zależy od przygotowania zawodowego i poziomu kwalifikacji. Niski poziom wykształcenia ludności wiejskiej, zwłaszcza rolniczej, to jedna z głównych barier wielofunkcyjnego rozwoju wsi oraz restrukturyzacji i modernizacji rolnictwa. Badania wykazały związek między wykształceniem a efektywnością gospodarowania rolników. Wyraża się to dążeniem do powiększenia gospodarstwa, większą wydajnością pracy, uproszczeniem produkcji i obniżeniem jej kosztów, zwiększeniem stopnia mechanizacji prac, lepszym dostosowaniem produkcji do potrzeb rynku oraz poprawą jakości życia (urządzeniem gospodarstwa i domu oraz udziałem w życiu społecznym wsi). Postęp tworzą dopiero rolnicy wykształceni na poziomie technikum. Takie właśnie wymagania kwalifikacyjne dla rolników kierujących własnym gospodarstwem przyjęły wysoko rozwinięte kraje Europy Zachodniej. Niski poziom wykształcenia ludności wiejskiej, a zwłaszcza rolniczej, oraz „starzenie się” wiedzy i zmieniające się technologie są przyczyną konieczności kształcenia ustawicznego, w ramach którego oświata szkolna i pozaszkolna (doskonalenie zawodowe i doksztalcenie) młodzieży i dorosłych muszą stanowić spójny, wzajemnie przenikający się system [6].

Podstawowe czynniki warunkujące rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej na wsi to: potencjał demograficzny i jego struktura oraz poziom infrastruktury na wsi. Infrastruktura gmin, jako przestrzenny zespół urządzeń i instytucji warunkujących sprawne funkcjonowanie obiektów i gospodarstw domowych, odgrywa szczególną rolę w rozwoju przestrzeni społeczno-gospodarczej, na której działają przedsiębiorcy. Wraz z rozwojem infrastruktury wzrasta stopień koncentracji przedsiębiorstw. Poziom infrastruktury może być czynnikiem konkurencyjności danej gminy wobec innych, podnosi jej atrakcyjność jako miejsca zamieszkania i lokalizacji jednostek gospodarczych. Bariere stanowi zróżnicowana sytuacja finansowa poszczególnych gmin, co może utrudniać odpowiednią politykę rozwoju w dziedzinie infrastruktury. Im lepsza sytuacja finansowa gmin, tym większa koncentracja przedsiębiorstw. Badania w skali lokalnej i regionalnej wykazały, że dobra znajomość poszczególnych czynników wpływających na rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej jest niezbędna do opracowania instrumentów jej pobudzania. Rozwój działalności jest szybszy w ośrodkach o większym potencjale ludnościowym. W gminie wzrost koncentracji podmiotów gospodarczych zwiększa atrakcyjność danego środowiska, co tworzy impuls do nowych inwestycji. Najważniejszym problemem polityki rozwoju regionalnego jest tworzenie szans rozwoju obszarów wiejskich. Chodzi głównie o budowanie otoczenia regionalnego, wzmacniającego pozycję regionu w zakresie rozwoju działalności pozarolniczej (poprawa konkurencyjności) [2].

Ludziom wszystkich zawodów, ale szczególnie przedsiębiorcom, potrzebne jest opanowanie zasad konstruktywnego komunikowania się. Przedsiębiorcy muszą uwierzyć w magię i siłę słowa, które – wyrażane kompetentnie i przekonująco – może się okazać gwarantem życiowego sukcesu. Społeczność wiejska o niskim poziomie wykształcenia często nie potrafi precyzyjnie artykułować swoich potrzeb. Ale nawet ludzie wykształceni, w tym także przedsiębiorcy, nie nadążają za zmianą mentalności i zmianą języka, dlatego każdy na podstawie znanych wzorców musi wypracować własne, odpowiadające mu koncepcje i zasady twórczego komunikowania. Brak umiejętności komunikowania się jest przyczyną wielu nieudanych spotkań. Partnerzy dialogów rozstają się w niezgodzie, a dzielące ich różnice coraz bardziej pogłębiają konflikty.

Każdy kraj członkowski wniósł do Unii Europejskiej swoje bogactwa i swoje słabości. Polską słabością jest skłonność do debat i kłótni. Prof. K. Duczkowska-Małysz napisała dość przewrotnie: „zgodny jak Polak”, a obok – „opanowany jak Włoch”. W każdym z nas drzemie poczucie dumy, często wręcz pychy, i odrobina zarozumialstwa. Chętnie poszukujemy potwierdzenia samych siebie, pragniemy uwiarygodnienia poczucia własnej ważności.

Zachowujmy się tak, aby w stosunkach międzyludzkich nie ranić namietności i potrzeb innych. Bądźmy tolerancyjni dla ludzkich słabości, nie wypowiadajmy im walki przy stole negocyjnym. Wierząc we własne merytoryczne racje i przekonania, pamiętajmy, że chodzi o coś więcej – o nasze interesy i cele, nie zaś o poskramianie ludzkiej natury, wątpliwe zwycięstwa syjące nasze niepoahamowane żądze dominacji nad partnerami [3].

## Podsumowanie

Społeczność wiejska potrzebuje zmian w wielu dziedzinach. Młodzież stanowi na wsi liczną grupę społeczną, słabo wykształconą, w znacznym procencie bezrobotną. Obszary wiejskie w Polsce są zróżnicowane regionalnie pod względem struktury agrarnej i demograficznej oraz infrastruktury technicznej i społecznej. Kryzys na wsi pogłębił się tak bardzo, że najważniejszym celem staje się poszukiwanie źródeł dochodu i tworzenie nowych miejsc pracy zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. Poziom i zróżnicowanie rozwoju mają uzasadnienie w uwarunkowaniach geograficznych i historycznych. Podstawowe bariery rozwoju obszarów wiejskich to:

- brak kapitału;
- trudności w przystosowaniu się do reguł wolnego rynku;
- niski poziom wykształcenia ludności;
- brak skutecznej polityki, wsparcia finansowego i organizacyjnego ze strony państwa i władz lokalnych;
- brak działań promocyjnych i marketingowych;
- niski poziom infrastruktury technicznej i społecznej;
- mała aktywność społeczna i samorządowa mieszkańców wsi;
- uprzedzenia do wspólnych działań;
- niechęć do korzystania z pomocy instytucji doradczych;
- niechęć do kalkulacji, planowania, organizowania i dokumentowania działalności rolniczej;
- słaba aktywność liderów wiejskich;
- brak działań prorozwojowych Izb Rolniczych.

Ważnym zadaniem do rozwiązania jest kwestia, jak zasoby naturalne, kapitał społeczny, ludzki i fizyczny oraz zasoby finansowe przekształcić w pożądane efekty; w jaki sposób zagrożenia przekształcić w szanse, a słabości w atuty. Najważniejszy oczywiście jest człowiek, który

ma pomysł, odwagę i mądrość, pozwalające na podjęcie nowych zadań; człowiek, który potrafi komunikować się z otoczeniem i dostrzegać rozwiązania problemów. Pomysły na rozwój i nowe miejsca pracy uzależnione są od aktywności ludzi, zarówno mieszkańców, jak i władz lokalnych. Ważne są: dostęp do informacji, organizacja i marketing oraz środki finansowe. Podstawowym celem polityki wobec społeczności lokalnych powinien być wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich, poprzez tworzenie drobnego przemysłu, rzemiosła i handlu. Wieś potrzebuje odnowy. „Rynek światowy nie rozwiąże naszych problemów, może je tylko pogłębić. To my jesteśmy specjalistami w naszym regionie, my mamy odpowiednią wiedzę. Tylko my możemy uruchomić regionalne zasoby, my możemy pobudzić aktywność w regionie i umiłowanie stron rodzinnych, tylko my pobudzimy cały układ potrzebnego krążenia” – mówił do mieszkańców burmistrz jednej z zachodnich gmin. Potrzebne są nowe działania, praca ze społeczeństwem, nie tylko w zakresie kształcenia. Większą barierą niż brak wykształcenia jest opór sceptyków i przeciwników wszelkich zmian. Potrzebne są programy, warsztaty metodyczne i szkolenia z umiejętności pokonywania przeciwności [7]. Trzeba promować wielkie wartości i ludzi z dużym autorytetem społecznym.

## Literatura

1. Hamilton W. H., Connelly D., Doster D. H., Kania J., *Przedsiębiorczość w agrobiznesie*, Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1995.
2. Kołodziejczyk D., *Pozarolnicza działalność gospodarcza w środowisku lokalnym i regionalnym*, „Wieś i Rolnictwo”, 2(103)/1999, s. 109.
3. Lewandowska-Tarasiuk E., *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*, Editions Spotkania System, b.m.w., 1995.
4. Makarski S., *Przedsiębiorczość w agrobiznesie*, PAN – IRWiR, AR, Kraków-Warszawa 2000.
5. Turowski L., *Sztuka i sens życia*, nr 1/44, PUL, Warszawa 2000, s. 7.
6. Turkowski J., Majewska M., *Edukacja dorosłych – konieczność i szanse. Rola Krajowego Centrum Doradztwa*, nr 1/44, PUL, Warszawa 2000, s. 17.
7. Wilczyński R.: *Odnova wsi perspektywą rozwoju obszarów wiejskich w Polsce. Doświadczenia województwa opolskiego*, Agrolinia, Poznań 2000.

## Awakening of Enterprising Attitudes Amongst the Youth in the Country

About 40 % Polish populations live on rural areas. There are not enough people who succeed, who are competitive or who want to do something new. After the Second World War wrong politics stopped the development of rural areas in Poland. John Paul II said: „In order to achieve the whole humanity, each person should go beyond the limits”. We need to know if we want to work for others or for ourselves. There is economic and social diversification on rural areas. The main reasons of many difficulties are: the lack of investment, the weak education, problems with infrastructure and lack of willingness among people. The opportunities of the development in the country depend on people and funds, especially, on a good communication between

people and a person who is considered to be a leader. SWOT lets us achieve our aims concerning the strategy of development in the best manner. It is important to give chances of establishing other forms of activity in the agriculture. Young people are not skilled and they do not believe in their abilities. In addition, they do not accept new ideas or they can not work in team. The crisis and the unemployment became grievous to young people who tend to go abroad in a search of job. Each society and country should try to contribute to the development of rural areas by encouraging people to run a business, craft, trade and a modern agriculture. The youth expects interesting projects, educational seminars and other ways of overcoming, for instance, shyness. The most important subject is a man who has a lot of ideas, courage and wisdom. Each person is able to change weaknesses into chances and can face the people who tend to doubt or not believe. We must promote great values and people who are highly skilled and experienced.

## **Problematyka globalizacji działalności sektora bankowego w edukacji szkolnej**

W procesie nauczania podstaw przedsiębiorczości i innych przedmiotów ekonomicznych istotne znaczenie ma problematyka funkcjonowania sektora bankowego, który w ostatnich latach podlega nieustannym i szybkim zmianom. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesów globalizacji działalności sektora bankowego, co może być pomocne w prowadzeniu lekcji na ten temat.

### **Globalizacja rynków kapitałowych a bankowość**

Wzrost zależności między ogniwami światowego rynku finansowo-kapitałowego powoduje, że rola banków nieustannie się zmienia. Zależności te mają coraz częściej charakter globalny i nie mogą być rozpatrywane tylko w skali narodowej czy regionalnej. Postęp w komputeryzacji i telekomunikacji przyczynia się do powszechnej globalizacji sektora bankowego oraz konsolidacji banków. Nowe możliwości działania banków są wynikiem zmian w skali światowej na rynku kapitałowym w zakresie<sup>1</sup>:

- liberalizacji przepływu kapitałów i usług;
- unifikacji i standaryzacji rynków kapitałowych;
- globalizacji systemu informacji;
- powstania unii monetarnej oraz rozwoju funduszy inwestycyjnych i emerytalnych oraz towarzystw ubezpieczeniowych, a także rozwoju usług bankowości inwestycyjnej;
- powstania nowych wyspecjalizowanych instrumentów finansowych;
- wzrostu konkurencji między rynkami kapitałowymi.

Liberalizacja przepływu kapitału i usług dotyczy emisji papierów wartościowych i ich obrotu między rynkami różnych krajów oraz swobodnego świadczenia usług w zakresie działalności maklerskiej i doradztwa ds. inwestowania w papiery wartościowe. Celem standaryzacji i unifikacji jest usprawnienie przedsięwzięć (rozwiązania techniczno-organizacyjne, regulacyjno-prawne) inwestorów w zakresie ponadnarodowych transakcji finansowych. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technik komputerowych przez banki i giełdy. Powoduje to, że ich usługi upodabniają się do siebie. Globalizacja systemu informacji wynika głównie ze wzrostu dostępności informacji i swobodnego jej przepływu. Wzrost szybkości przepływu informacji na rynkach finansowych nastąpił dzięki postępowi techniczno-technologicznemu oraz rozwojowi systemów informatycznych. Powstanie unii monetarnej, rozwój funduszy inwestycyjnych i emerytalnych oraz towarzystw ubezpieczeniowych powoduje rozwój usług bankowości inwestycyjnej. Funkcjonowanie waluty euro sprzyja konsolidacji rynków finansowych, w tym banków. Globalizacja

<sup>1</sup> A. Janc, *Sektor bankowy w procesie zmian bankowych*, AE, Poznań 1997.



rynku kapitałowego stwarza warunki swobodnego przepływu kapitału i papierów wartościowych. Emitenci papierów wartościowych mogą za pośrednictwem banków szukać kapitału na zagranicznych rynkach kapitałowych. Globalizacja gospodarki i rynków finansowych daje szansę inwestowania w papiery wartościowe na tych rynkach.

Największe zainteresowanie budzi rozwinięty rynek kapitałowy Stanów Zjednoczonych, gdzie powstała koncepcja amerykańskich kwitów depozytowych, tzw. ADR-ów (American Depositary Receipt), emitowanych przez banki. Również w Europie, na wzór amerykańskich, wprowadzono kwity depozytowe, tzw. GDR-y (Global Depositary Receipt), szczególnie w Londynie i Luksemburgu.

Na rynkach finansowych następuje przejście z fazy przewagi banków komercyjnych do wiodącej roli banków inwestycyjnych, a w konsekwencji do sekurytyzacji. Termin ten oznacza przewagę na rynkach finansowych instytucji spełniających rolę alokacji oszczędności oraz ich transformacji, a także monitoringu i controllingu. Sekurytyzacja to możliwość upłynniania, w formie papierów wartościowych, aktywów banku, które utraciły swoją płynność, np. utracone dla banku kredyty. Wszystkie zmiany determinujące globalizację działalności banków mają wpływ na stopień ich konkurencyjności. Dlatego też banki muszą szukać nowych obszarów działalności inwestycyjnej.

### Globalizacja produktów i usług bankowych

Dzięki rozwojowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, przede wszystkim internetu i telefonii komórkowej, zapewniono dostęp do banku przez całą dobę, przez cały rok, z dowolnego miejsca na kuli ziemskiej. Stanowi to dla banków wyzwanie, gdyż z – jednej strony – stwarza szansę na dodatkowe zyski, ale – z drugiej strony – wymaga poszerzenia kanałów dostępu do produktów i usług bankowych. Usługi bankowości elektronicznej oferują już wszystkie banki komercyjne w Polsce.

Oprócz bankowości internetowej najbardziej rozwijową formę bankowości elektronicznej stanowi bankowość mobilna. Jest to ogół form elektronicznych usług bankowych związanych z wykorzystaniem urządzeń i technologii mobilnych w procesie obsługi klienta. Najbardziej perspektywicznym narzędziem mobilnych usług bankowych wydaje się być telefonia komórkowa. Telefon komórkowy jest jedynym, oprócz komputera osobistego, narzędziem ułatwiającym dostęp do zasobów internetu. Za pomocą telefonu komórkowego można korzystać z następujących usług bankowych:

- **SMS** – za pomocą wiadomości SMS bank może powiadomić klienta o stanie konta, naliczonych odsetkach, o przekroczeniu dopuszczalnego limitu kredytowego, a także o nowej ofercie usług bankowych. Klient może przesłać do banku pytanie o stan konta, założyć lokatę terminową i złożyć polecenie przelewu. Zaletą tej usługi jest jej prostota, ale korzystanie z niej jest czasochłonne i bardzo ograniczone. Nie jest możliwe przesłanie za pomocą SMS zestawienia transakcji klienta, tabeli kursów walut i pełnej oferty lokat terminowych.
- **MMS** – ograniczenia SMS są wyeliminowane w usłudze MMS. Ich najbardziej charakterystyczną cechą jest pełna multimedialność, tzn. możliwość zawarcia w wiadomości dźwięków, animacji i filmów. MMS mają zastosowanie w bankowości mobilnej jako kanały dystrybucji materiałów marketingowych, reklam, a także infoserwisów z kursami walut, wiadomościami z giełd, prognozami gospodarczymi itp.
- **Poczta elektroniczna** – usługa poczty elektronicznej w telefonach komórkowych to przeniesienie klasycznej internetowej usługi poczty elektronicznej w świat telefonii mobilnej. Dzięki temu telefon komórkowy staje się narzędziem zdalnego dostępu do elektronicznej skrzynki pocztowej klienta, uniezależniając go od dostępności połączenia internetowego i komputera osobistego. Poczta elektroniczną można złożyć wniosek kredytowy.

- **WAP** – usługa daje możliwość przeglądania za pomocą telefonu uproszczonych serwisów internetowych. Dostęp do informacji, podobnie jak w przypadku stron www, odbywa się przez wprowadzenie odpowiedniego adresu i nawigowanie po kolejnych stronach prezentujących dane lub oferujących usługi katalogowe. Dzięki przeglądarce WAP klient ma dostęp do elektronicznego oddziału swojego banku, gdzie może wykonywać wszystkie operacje na swoim koncie. Jedyną barierą w rozpowszechnianiu usług WAP jest ich wysoki koszt.
- **Call-center** – operacje bankowe z udziałem call-center mogą być wykonywane na dwa sposoby, automatycznie lub z udziałem operatora. Automatyczne wykonywanie operacji za pomocą call-center polega na wyborze za pomocą klawiatury telefonu numerów odpowiadających poszczególnym operacjom. Ich liczba jest zwykle ograniczona do sprawdzenia stanu konta, założenia lokaty lub dokonania przelewu.

Bardziej skomplikowane operacje, takie jak: przelewy na dowolny rachunek, zmiana danych właściciela rachunku, złożenie reklamacji, odbywają się z udziałem operatora. Większość operacji wymaga jednak podania hasła lub odpowiedzi na wcześniej ustalone pytania.

### Zarządzanie globalne

Wraz z pojęciem globalizacji pojawia się pojęcie banku globalnego (globalnej instytucji finansowej) oraz zarządzania globalnego. Zgodnie z definicją Giffina, bankiem globalnym jest bank, którego działalność wykracza poza granice jednego państwa. Niektóre grupy finansowe, jak Citibank i Deutsche Bank, mają centralę w jednym kraju, lecz określa się je jako globalne instytucje bankowe.

Zarządzanie globalne definiuje się jako zarządzanie skoncentrowane na identyfikacji i wykorzystaniu szans pojawiających się na światowym rynku oraz minimalizacji zagrożeń, obejmujących świadczenie usług na skalę światową, a także globalny marketing.

Podstawowymi cechami zarządzania globalnego są:

- globalna kooperacja – banki rozwijają na arenie międzynarodowej wspólną strategię, wykorzystują wspólnie swoje mocne strony;
- zarządzanie dynamiczne – szybkie kreowanie nowych usług i produktów;
- struktury globalne – rozbudowane struktury organizacyjne, wielowymiarowe, mające wspólną bazę danych, jednolite procedury i zintegrowaną logistykę.

Każdy menedżer banku pragnący skutecznie działać na rynku międzynarodowym musi łączyć działania lokalne z myśleniem globalnym. Pewnymi dziedzinami zarządza się globalnie, na poziomie centrali, np. zarządzanie ryzykiem, rentownością, portfelem produktów i usług, innymi zaś lokalnie, np. zasobami ludzkimi, relacjami z klientami. Lokalny zarząd godzi więc ze sobą cel i strategię całej grupy oraz oczekiwania i specyfikę rynku lokalnego.

### Controlling w banku globalnym

Controlling jest systemem wspierającym koordynacyjnie i informacyjnie zarządzanie. Jego celem jest podnoszenie efektywności zarządzania oraz wzmocnianie zdolności dostosowawczych systemu zarządzania do zmian zachodzących wewnątrz i w otoczeniu banku. Do podstawowych zadań controllingu należy wspieranie kierownictwa banku przy formułowaniu wszystkich celów częściowych działań banku oraz koordynacja pojedynczych czynności i obszarów działania banku ze względu na te cele. Podstawą dobrze zorganizowanego systemu controllingu jest sprawnie działający system planowania i kontroli oraz system informacji, ułatwiające zarządzanie bankiem. Globalizacja systemu bankowego wiąże się nie tylko z otwieraniem

nowych oddziałów i rozszerzaniem działalności na inne kraje, ale również z fuzjami i przejęciami banków działających w różnych krajach. Obecność na wielu rynkach oznacza konieczność rozwiązania różnych problemów wynikających z:

- różnych systemów przetwarzania danych,
- zróżnicowanych struktur danych,
- innych zasad rachunkowości i przepisów prawnych,
- różnych walut,
- zróżnicowanego ryzyka krajów,
- współpracy z ludźmi różniącymi się pod względem stylów działania i przyzwyczajzeń.

Na przykład controller w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii wykonuje inne zadania niż w pozostałych krajach europejskich. W Stanach Zjednoczonych w centrum zainteresowania controllingu znajduje się rachunkowość, zarówno zarządcza, jak i finansowa, a w Niemczech controlling ogranicza się do rachunkowości zarządczej. W związku z coraz większym zasięgiem terytorialnym działania banków, zadania controllingu rozwijają się w kierunku międzynarodowych powiązań i obejmują często zmiany kursów walut oraz konsolidacje instytucji finansowych o zasięgu międzynarodowym. Wysoki stopień decentralizacji zarządzania oraz rozbudowane struktury organizacyjne grup globalnych powodują, że istotne do ich funkcjonowania jest zapewnienie skutecznej kontroli oraz nadzoru.

### Formy konsolidacji banków

Z procesem globalizacji ściśle wiążą się zachodzące z dużą intensywnością procesy konsolidacji, których celem jest stworzenie większych podmiotów, mogących łatwiej sprostać zaostrej konkurencji na rynkach krajowych i zagranicznych. Konsolidacja banków może być realizowana przez: fuzję banków, przejęcie banków, zakup kluczowego pakietu akcji, bankowe grupy kapitałowe, konglomeraty finansowe.

- **Fuzja banków** to połączenie banków w wyniku porozumienia, którego celami są: umocnienie pozycji na rynku, skuteczniejsze przeciwdziałanie konkurencji lub podjęcie wspólnej ekspansji na określonych rynkach. W wyniku fuzji miejsce połączonych jednostek zajmuje nowy podmiot.
- **Przejęcie banków** (wchłonięcie) to przejęcie jednego banku, zwykle znajdującego się w trudnej sytuacji finansowej, przez inny bank, będący w dobrej kondycji i posiadający odpowiednio duże zasoby kapitałowe. W wyniku tej operacji bank przejmujący zobowiązuje się rozwiązać problemy finansowe banku przejmowanego. Przejęcie może nastąpić z pełną aprobatą jednostki przejmowanej, która traci samodzielność, ale unika bankructwa i upadłości. Może też mieć charakter jednostronnej decyzji poprzez wykupienie akcji przejmowanego banku od ich dotychczasowych posiadaczy.
- **Zakup kluczowego pakietu akcji** – zakup dotyczy banku będącego w dobrej sytuacji finansowej, o ugruntowanej pozycji rynkowej. Bank ten staje się najczęściej filią banku, który zakupił kluczowy pakiet akcji. Nabywca steruje działalnością jednostki, wybiera radę nadzorczą i zarząd. Jednostka staje się składnikiem większego skonsolidowanego organizmu, utworzonego przez nabywcę akcji.
- **Bankowe grupy kapitałowe** – tego rodzaju konstrukcja wiąże ze sobą kilka banków, które na mocy zawartej dobrowolnie umowy podejmują stałą współpracę i koordynują swoje działania, tworząc między sobą powiązania kapitałowe. Wszystkie banki należące do grupy zobowiązują się zapewnić płynność płatniczą każdego z pozostałych w przypadku powstania trudności płatniczych jednego z nich. Odmianą bankowej grupy kapitałowej jest holding, w którym zamiast banku dominującego występuje spółka holdingowa.
- **Konglomeraty finansowe** są to grupy bankowo-ubezpieczeniowe oferujące produkty bankowe i ubezpieczeniowe. Działalności bankowa i ubezpieczeniowa przynoszą korzyści obu stronom.

### Podsumowanie i wnioski

1. Banki stanowią główny, dominujący i najlepiej rozwinięty segment rynku finansowego.
2. Systemy bankowe charakteryzuje duży udział zagranicznych właścicieli.
3. W poszczególnych krajach występuje różny stopień konsolidacji na rynku bankowym.
4. Pozycję banków na rynkach zagranicznych umacniają różne formy konsolidacji.
5. Szybki rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych stwarza bankom możliwości oferowania atrakcyjnych usług.
6. Coraz ostrzejsza konkurencja między instytucjami finansowymi, będąca efektem liberalizacji rynków finansowych, wymusza rozszerzanie działalności banków na skalę międzynarodową.

W miarę postępu globalizacji coraz większego znaczenia nabierają instytucje rynku finansowego, dobrze rozwinięte w krajach stosujących anglo-amerykański model systemu finansowego. Model ten cechuje się większą niż inne innowacyjnością. Jest on bardziej otwarty; sprzyja umiędzynarodowieniu transakcji oraz swobodnemu przepływowi kapitału pomiędzy poszczególnymi regionami świata.

O globalizacji rynków finansowych mówi się w kontekście szybkich przepływów finansowych pomiędzy rynkami finansowymi różnych krajów świata. Proces globalizacji tych rynków trwa nieustannie od końca II wojny światowej. Termin ten obejmuje zmiany ilościowe oraz jakościowe w kierunku umiędzynarodowienia rynków. Jest on możliwy dzięki dynamicznemu postępowi technicznemu. Ograniczenie w przepływie kapitału oraz możliwość zawierania transakcji finansowych nawet między najbardziej odległymi rynkami świata powoduje stopniowy zanik granic pomiędzy tymi rynkami. Stosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwia wycenę i obrót skomplikowanymi instrumentami finansowymi na świecie. Dla procesu globalizacji systemu bankowego kluczowe znaczenie ma możliwość wykorzystania tych rozwiązań do zarządzania wielką liczbą transakcji dokonywanych na wszystkich kontynentach. Bez nowoczesnych technologii w bankowości proces globalizacji nie następowałby w tak szybkim tempie.

### Literatura

1. *Bankowość wobec procesów globalizacji*, Uniwersytet Gdański, Katedra Finansów, Gdańsk 2003.
2. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2003.
3. Czarny E. (red.), *Globalizacja A–Z*, NBP, Warszawa 2004.
4. Dobosiewicz Z., *Wprowadzenie do finansów i bankowości*, PWN, Warszawa 2000.
5. Janc A., *Sektor bankowy w procesie zmian bankowych*, AE, Poznań 1997.
6. *Rynki finansowe wobec procesów globalizacji*, Uniwersytet Gdański, Katedra Finansów, Gdańsk 2003.

## Matters of Globalization in Banking Industry as an Element of School Education

In the era when economy is acquiring more international character, the world market, so far a collection of national and international markets, is becoming a global market of particular products. Individual countries are becoming less important, whereas international companies

are gaining more significance, being more difficult to control including the control of the national public authorities. Globalisation, understood as a progressing internalisation of economic activity or as a closer uniting of national economies, consists of various and complex processes and issues. The development of globalisation is influenced by various factors: the growing mobility of the capital, goods and services, technological progress, especially quick introduction of all the innovations, considerable reductions of the prices of transport and communication. Owing to the computer revolution, the borders between the countries stop to be an obstacle to the transfer of the goods and production factors, especially of the financial capital. The transfer can be done directly by the financial institutions or through their officers, this especially concerns banks. As a result of globalisation, banks have lost their leading position of financial agents, which has forced these institutions to engage themselves in investing. What is more, the non-banking institutions have become more active in gaining the savings available on the market. These institutions (mostly insurance companies and investment funds) are very inventive in offering various forms of lodging financial means, which constitute an alternative to the bank deposits. It is especially important for big international companies which search for considerable means to finance their current activity and investments. Their financial needs are connected to the dynamic development of the process of fusion and overtaking of the companies in individual countries and on an international scale.





---

# **Propozycje w zakresie prowadzenia zajęć edukacyjnych z przedsiębiorczości**

## **Część 4**

**Dorota Śrutowska**

Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa

## **Wykorzystanie multimediów w nauczaniu przedsiębiorczości (na przykładzie multimedialnego CD-ROM-u Wydawnictwa Nowa Era pt. *Podstawy przedsiębiorczości*)**

### **Wstęp**

Jak zachęcać uczniów do nauki? W jaki sposób przekazywać wiedzę, by uczniowie rozumieli, o czym mówimy? Jak uczyć?

Chyba nie ma nauczyciela, który nie zadawałby sobie takich pytań. Zapewne właśnie dzięki nim narodziły się pomoce dydaktyczne, współcześnie nazywane także mediami dydaktycznymi<sup>1</sup>. Ich zadanie to wspomaganie procesu nauczania.

Najpierw pojawiły się media proste, np.: plansze, kredki, mapy. Potem dołączyły do nich media złożone (techniczne), jak: radio, telewizja, wideo. Kolejny wspaniały oręż – komputer i sieć internetowa – przyniósł nauczycielom współczesny świat technologicznego rozwoju.

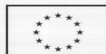
Z komputerem łączy się słowo użyte w tytule tego artykułu: multimedia<sup>2</sup>. Co znaczy ten termin, używany od lat siedemdziesiątych XX w.? Początkowo nazywano tak pakiet środków dydaktycznych, powiązanych ze sobą, ale zwykle dość luźno. Obecnie określenie to nabrało trochę innego znaczenia – jest to pakiet ściśle zintegrowanych środków dydaktycznych, które mogą interaktywnie współpracować z użytkownikiem. Przykładem tak rozumianych multimediów są multimedialne CD-ROM-y, odtwarzane w komputerze. Informacje zapisane na płycie multimedialnej (CD-ROM-ie) mogą być przekazywane wielotorowo, za pomocą:

- obrazu (statycznego i dynamicznego),
- słowa (mówionego i pisanego),
- muzyki,
- naturalnych odgłosów przyrody i techniki,
- modeli symulacyjnych.

Współcześnie multimedia są nieodzownym elementem procesu nauczania. Młodzież jest zafascynowana komputerami. Jeśli chcemy, by nauczanie było skuteczne, a nauka – łatwa i przyjemna, powinniśmy posługiwać się formą, która najlepiej dociera do uczniów. Dzięki temu zaciekawimy ich materiałem nauczania, rozbudzimy zainteresowanie. Multimedia uczą przez zabawę, co wspomaga proces przyswajania wiedzy. Poszerzają pole poznawcze, prezentując miejsca, zamiast o nich opowiadać. Ułatwiają utrwalenie przerobionego materiału, pomagają sprawdzać stopień opanowania wiedzy. A co najważniejsze, są interaktywne, dzięki czemu aktywizują uczniów i motywują ich do pracy.

<sup>1</sup> Por.: prace prof. dr. hab. W. Strykowskiego.

<sup>2</sup> Termin „multimedia” definiujemy na potrzeby tego artykułu tylko w kontekście dydaktyki.



### Budowa multimedialnego CD-ROM-u Wydawnictwa Nowa Era

Stosowanie nowoczesnych środków dydaktycznych jest konieczne zwłaszcza w nauczaniu przedsiębiorczości – przedmiotu pokazującego, jak znajdować szanse w nieustannie zmieniających się okolicznościach gospodarczo-społecznych i jak z tych szans korzystać. Przykładem takiego narzędzia jest multimedialny CD-ROM Wydawnictwa Nowa Era<sup>3</sup>, wspomagający nauczanie przedsiębiorczości. Do celów dydaktycznych wykorzystuje on wszystkie możliwości komputera:

- prowadzenie dialogu z uczniem,
- tworzenie barwnych i animowanych obrazów,
- wykonywanie obliczeń lub ich kontrolowanie,
- przetwarzanie i drukowanie grafiki oraz tekstu.

Zaletą CD-ROM-u Wydawnictwa Nowa Era, wartą podkreślenia, jest spora dawka humoru.

CD-ROM jest podzielony na siedem głównych części – lekcji. Odpowiadają one siedmiu rozdziałom podręcznika Wydawnictwa Nowa Era pod tym samym tytułem, z którym płyta jest skorelowana. W każdej lekcji zaprezentowano kilka tematów związanych z danym rozdziałem podręcznika – zagadnienia na oddzielnych ekranach (ekrany są ponumerowane w obrębie każdej lekcji). Zagadnienia poszerzają treści podręcznika, a przede wszystkim przedstawiają je w inny, atrakcyjniejszy dla ucznia sposób. Każda lekcja zawiera także kilka ekranów z testami sprawdzającymi wiadomości.

Na płycie zamieszczono również inne, ciekawe i funkcjonalne elementy: słowniczek, dzięki któremu szybko i z każdego miejsca płyty można znaleźć wyjaśnienie niezrozumiałego terminu, druki, które można elektronicznie wypełniać, edytować i drukować, oraz ekran z wynikami wszystkich ćwiczeń.

Przeszukiwanie płyty w celu znalezienia potrzebnego zagadnienia jest bardzo proste. Można to robić za pomocą spisów treści – ogólnego (w którym wymieniono wszystkie lekcje) lub szczegółowego (prezentującego zagadnienia w poszczególnych lekcjach). Można także skorzystać z opcji znajdowania materiału przez wpisanie poszukiwanego hasła; wówczas komputer sam wskaże ekran (lub ekrany), na którym jest prezentowane dane zagadnienie.

Wiadomości przedstawiono na płycie w sposób multimedialny, czyli dynamicznie, wykorzystując wszystkie możliwości komputera. Informacje tekstowe ograniczono do minimum. Są to krótkie wprowadzenia do poszczególnych lekcji, notki biograficzne i ciekawostki. Zasadniczą część płyty tworzy mozaika ułożona z filmów, animacji, symulacji i ćwiczeń aktywizujących. Pomagają one wyjaśnić i zobrazować wiele zagadnień i zachęcają ucznia do nauki przedmiotu, zwłaszcza że wiele z nich ujęto w bardzo dowcipną formę – ucząc się, uczniowie jednocześnie się bawią.

### Wykorzystanie multimedialnego CD-ROM-u Wydawnictwa Nowa Era przez nauczyciela

Multimedialny CD-ROM Wydawnictwa Nowa Era został przygotowany z myślą o uczniach. Jednak wiele zasobów zamieszczonych na płycie może wykorzystać także nauczyciel. Zamierzamy zaprezentować kilka przykładowych elementów, które można metodycznie wpleść w lekcję i tym samym wykorzystać w procesie dydaktycznym. Jak to zrobić?

<sup>3</sup> *Podstawy przedsiębiorczości* – multimedialny CD-ROM dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum, pod red. D. Śrutowskiej i T. Rachwała, Wydawnictwo Nowa Era & Young Digital Poland, Warszawa 2005. CD-ROM jest dostępny razem z podręcznikiem: Z. Makiela, T. Rachwał, *Podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa 2005.

Sprawa jest prosta, jeśli w szkole wiele pomieszczeń wyposażono w nowoczesny sprzęt dydaktyczny, szczególnie zaś, jeśli w klasie, w której odbywają się lekcje przedsiębiorczości, znajduje się komputer i sprzężony z nim rzutnik projekcyjny do przenoszenia obrazów z komputera na ekran zawieszony na ścianie. Jeśli w szkole brakuje komputerów, ale są rzutniki projekcyjne, można spróbować znaleźć komputer gdzieś indziej – skorzystać z własnego laptopa lub go wypożyczyć na wybrane zajęcia. Jeśli sale lekcyjne nie są wyposażone w sprzęt dydaktyczny, ale w szkole znajduje się pracownia komputerowa, warto zadbać o to, by harmonogram użytkowania tej sali uwzględniał lekcje podstaw przedsiębiorczości.

Jeśli zatem nauczyciel ma możliwość skorzystania z płyty na lekcji, najprościej włączyć ten nośnik multimedialny w proces dydaktyczny. Można tak zaplanować zajęcia, by po obejrzeniu wybranych materiałów pozostał czas na ich skomentowanie, wyjaśnienie wątpliwości, odpowiedzi na pytania, zainicjowanie dyskusji. Wówczas płyta wspomogłaby wprowadzanie nowego zagadnienia.

Mimo że nie wszyscy nauczyciele mają tak nowoczesne warunki pracy, nie powinno to oznaczać rezygnacji z wykorzystywania CD-ROM-u. Wielu uczniów ma komputer w domu, więc warto polecać im oglądanie konkretnych filmów i animacji jako pracy domowej, np. przed lekcją prezentującą skorelowany z nimi temat. Wówczas uczniowie (lub ich część) będą przygotowani na nowe zagadnienie, co znacznie ułatwi przeprowadzenie lekcji. Można nawiązać do takiej pracy domowej przez polecenie konkretnym uczniom zaprezentowania obejrzanych materiałów.

Innym celem wykorzystywania zasobów płyty w formie pracy domowej jest utrwalanie wiedzy i samodzielne sprawdzanie przez uczniów stopnia przyswojenia wiadomości zdobytych na lekcji. Nadają się do tego zwłaszcza testy, ćwiczenia i symulacje. Nauczyciel nie może co prawda sprawdzić, czy uczeń wykonał pracę samodzielnie, czy też od razu włączył opcję podpowiedzi, jednak nawet w tym drugim wypadku przeanalizowanie prawidłowych odpowiedzi na pytania przyczynia się do zapamiętania danej wiadomości.

### Filmy i animacje

Znaczenie filmów w procesie dydaktycznym jest oczywiste. Już jeden obraz może zastąpić tysiąc słów, a coś dopiero film! Słów, które zastępuje, nie sposób policzyć. Na multimedialnym CD-ROM-ie Wydawnictwa Nowa Era zamieszczono bardzo wiele filmów. Ich zadaniem jest poszerzanie pola poznawczego. Kiedy nauczyciel tylko opowiada, np. o giełdzie, banku centralnym, Radzie Polityki Pieniężnej czy mennicy, dla wielu uczniów te pojęcia pozostają abstrakcją. Trudno im wyobrazić sobie, jak wyglądają takie miejsca. Natomiast film pokazuje niedostępne bezpośredniej obserwacji fragmenty rzeczywistości, a tym samym pomaga je ośwoić.

Każdy film ma opcję pauzy – kliknąwszy myszką można go zatrzymać w dowolnym momencie i dzięki temu pokazać wybrany fragment oraz szczegółowo go omówić. Przy każdym filmie znajduje się licznik czasu, który pokazuje, jak długo trwa film, oraz upływ czasu (sekund/minut) w trakcie trwania prezentacji. W takie same narzędzia wyposażono filmy animowane.

Na lekcji poświęconej komunikacji niewerbalnej można wykorzystać film o aktywnym słuchaniu, prezentujący właściwe zachowanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Film jest wyposażony w dodatkową opcję stop-klatki, co oznacza, że można go prześledzić w poszczególnych kadrach opatrzonych komentarzem. Na ekranie widzimy okno, w którym po kliknięciu myszką na strzałkę można obejrzeć film w całości, oraz miniaturki kadrów z filmu, ułożone po pięć w dwóch kolumnach. Po najechaniu myszką na obrazek pojawia się powiększenie w dużym oknie z filmem, wraz z podpisem informującym, na czym polega prezentowany element aktywnego słuchania.



© Copyright Nova Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

Omówiony wyżej film można także, ze względu na tematykę, zaprezentować na lekcji o rozmowie kwalifikacyjnej. W sposób znacznie lepszy niż wykład wyjaśnimy wówczas uczniom, jak należy wyglądać i zachowywać się w takiej sytuacji. W zasobach CD-ROM-u znajdziemy również rozmowę kwalifikacyjną pomyślaną i przedstawioną przewrotnie – na zakończenie lekcji warto zaprezentować humorystyczny film zrealizowany w konwencji filmu niemego, z muzyką graną na pianinie i napisami przerywającymi ujęcia filmowe. Widzimy na nim kandydata do pracy popełniającego wszystkie gafy, jakich zrobić nie wolno. Ten dowcipny film na pewno znajdzie wśród uczniów wierną publiczność.



© Copyright Nova Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

Jednym z podstawowych elementów składających się na wizerunek firmy (jej tożsamość) są nazwa i logo (znak firmowy). Dzięki doskonałym filmom edukacyjnym (przygotowanym przez brytyjską TV) uczeń może zobaczyć, jak powstaje logo firmy. Filmy te można wykorzystać na jednej z lekcji dotyczących zakładania własnej firmy. Dzięki nim uczniowie przekonają się, jak ważnym i trudnym zadaniem jest projektowanie logo.



Na płycie zamieszczono również materiały filmowe innego rodzaju. Podczas lekcji o bezrobociu uczniowie mogą obejrzeć krótki film – wywiad z bezrobotnym. Jego wypowiedź powinna sprzyjać kształtowaniu u uczniów postawy aktywnego poszukiwania pracy, namawiać ich do ciągłego podnoszenia kwalifikacji, uczyć optymizmu i niezałamywania się mimo niepowodzeń.

Podobną rolę odgrywają animacje. Ilustrują tekst mówiony i pisany, dzięki czemu staje się on bardziej zrozumiały i łatwiejszy do zapamiętania. Na CD-ROM-ie Wydawnictwa Nowa Era przedstawiono w ten sposób wiele zagadnień.

Podczas lekcji o zarządzaniu personelem można przeprowadzić burzę mózgu, wykorzystując animację o motywowaniu pracowników. Z lewej strony ekranu widzimy ułożone pionowo miniaturki kadrów z animacji. Symbolizują one różne sposoby motywowania. Po najechaniu na nie myszką na obrazkach ukazują się nazwy tych sposobów, a po kliknięciu – powiększone obrazki pojawiają się w oknie projekcyjnym widocznym z prawej strony ekranu. Po kliknięciu myszką na strzałkę można obejrzeć wybraną animację w całości i wysłuchać narracji.

Jak pracować z animacją? Zaproponujmy uczniom, by wymienili czynniki motywujące do pracy i zachęćmy ich do opisania mechanizmu motywacji w przypadku każdego z podanych sposobów. Następnie skonfrontujmy te opisy z narracją przedstawioną na płycie. Zbieżność spostrzeżeń uczniów z multimedialną prezentacją (albo nawet wykroczenie poza uwagi prezentacji) może w zasadniczym stopniu wpłynąć na zaangażowanie uczniów w naukę podstaw przedsiębiorczości (aktywizująca może być myśl: „jesteśmy tak dobrzy jak autorzy płyty, a nawet lepsi”).



**PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Jak szukać pracy?**

Uporządkuj cechy, jakie należy wyeksponować, ubiegając się o pracę na wymienione stanowiska.

grafik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	komunikatywność
pielegniarka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zorganizowanie
księgowy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	dokładność
handlowiec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zdolności negocjacyjne
sekreterka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	empatia
sprzedawca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kreatywność

Praca

5/13

© Copyright Nova Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

**PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Motywowanie pracowników**

Odpowiednie motywowanie pracowników jest podstawą rozwoju i sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Systemy motywacyjne bardzo często są rozbudowane i składają się z kilku powiązanych ze sobą elementów. Można jednak wyróżnić kilka podstawowych form motywowania.

**KARIERA**

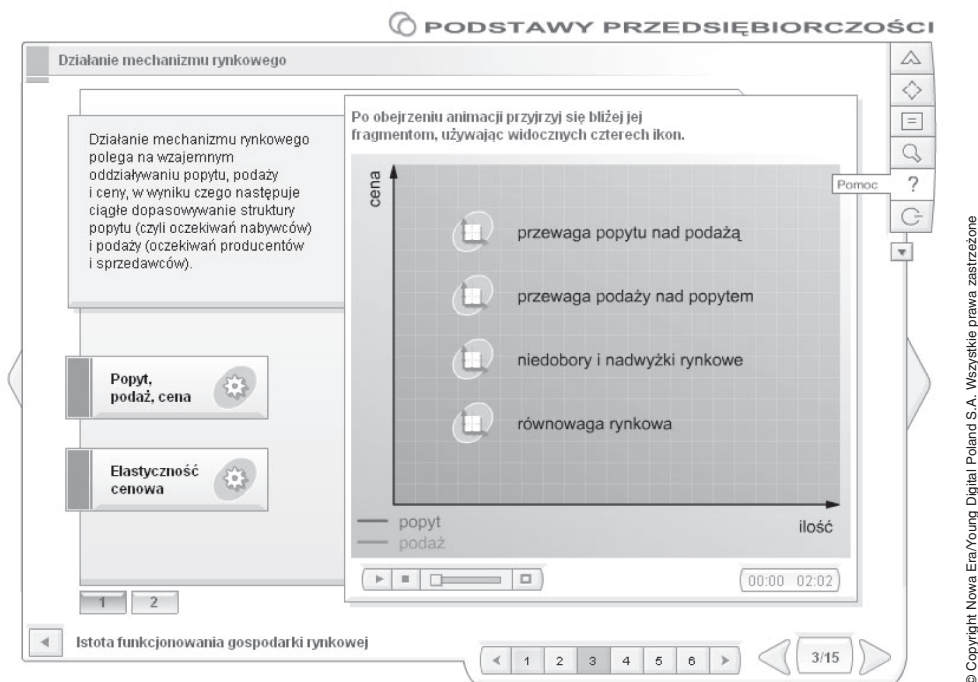
**MOTYWOWANIE FINANSOWE**

Przedsiębiorstwo

9/16

© Copyright Nova Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

Za pomocą nawet prostych animacji można zobrazować różne, często abstrakcyjne i trudne dla uczniów zjawiska, pojęcia i procesy. Taki pomysł zastosowano w celu zilustrowania działania mechanizmu rynkowego. Nauczyciel może skorzystać z tej animacji podczas lekcji powtórzeniowej lub wprowadzającej nowy materiał (jeśli uczniowie nie mieli takiej lekcji w gimnazjum w ramach modułu „wychowanie do aktywnego udziału w życiu gospodarczym” WOS) o mechanizmie rynkowym. Dzięki ruchomej prezentacji z narracją uczniom będzie łatwiej zrozumieć wzajemne oddziaływanie popytu i podaży oraz przyswoić terminy *równowaga*, *niedobór* i *nadwyżka rynkowa*, tym bardziej, że animację można także prześledzić w mniejszych fragmentach opatrzonych krótkimi komentarzami wyjaśniającymi.



## Modele symulacyjne

Największym wkładem multimedialnego CD-ROM-u w proces dydaktyczny są różnego rodzaju symulacje. Tych elementów jest na płycie Wydawnictwa Nowa Era najwięcej i są one bardzo zróżnicowane. Niektóre symulacje są rozbudowane – pozwalają najpełniej zrealizować postulat uczenia się przez zabawę. Jest to np. gra na giełdzie, dzięki której uczeń poznaje mechanizmy inwestowania, a jednocześnie wchodzi w rolę inwestora. Warto ją wykorzystać podczas pierwszej lekcji zapoznającej uczniów z mechanizmem funkcjonowania giełdy papierów wartościowych. Na ekranie widzimy gabinet inwestora, z ogromnym biurkiem na pierwszym planie, a także okno pomocy, w którym podano ogólne założenia gry, m.in. wysokość kwoty, jaką można zainwestować – okno to można otworzyć i zamknąć w każdej chwili, zgodnie z potrzebą. Po kliknięciu myszką na trzy przedmioty znajdujące się w pokoju pojawiają się plansze z informacjami, których analiza umożliwia wybór właściwych spółek. Pod ikoną monitora

uzyskujemy wiadomości giełdowe, pod ikoną gazety – informacje biznesowe, a pod ikoną tablicy kursów – nazwy spółek, w które można inwestować, ich opis oraz ceny kupna ich akcji (ta plansza jest także ekranem uruchamiającym dalszą zabawę). Przy każdej spółce zarezerwowano miejsce do zaznaczenia wyboru – wówczas pojawia się prośba o podanie liczby akcji, jaką chcemy kupić. Program stale podpowiada, jaką kwotę jeszcze dysponujemy, i podlicza, ile akcji poszczególnych spółek możemy kupić. Po zaakceptowaniu wyboru pojawiają się dwie opcje inwestowania – na miesiąc i na rok, wraz z komentarzem. Po wybraniu jednej z możliwości program pokazuje efekt inwestycji: dokładny zysk lub stratę przy każdej wybranej spółce, wraz z podsumowaniem wyboru.



© Copyright Nowa Era/Young Digital Poland S.A. Wszelkie prawa zastrzeżone

Omówiona symulacja w uproszczony sposób pokazuje system funkcjonowania giełdy papierów wartościowych, a jednocześnie zwraca uwagę na konieczność analizowania danych o sytuacji gospodarczej oraz sytuacji poszczególnych spółek. W przeciwieństwie do innych gier tego typu, opierających się na informacjach z prawdziwej giełdy, zaprezentowana na płycie symulacja umożliwia szybkie przyswojenie sobie przez uczniów zasad inwestowania w akcje. Jest więc znakomita jako wprowadzenie w temat, a także wówczas, gdy na przedstawienie treści związanych z kształceniem umiejętności inwestowania na giełdzie nauczyciel może przeznaczyć niewiele czasu.

Jedną z rozbudowanych symulacji można wykorzystać na lekcji poświęconej budżetowi gospodarstwa domowego. Dotyczy ona planowania przez ucznia jakiegoś zakupu, na który oszczędza on lub jego rodzina, uwzględniającego budżet rodziny. Na ekranie widzimy tabelę podzieloną w poziomie na trzy główne części – dochody, wydatki i planowany zakup. W każdej z nich wydzielono kilka mniejszych pól szczegółowych – po pięć pól w dochodach i wydatkach oraz trzy pola w ostatniej części tabeli.

**PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Budżety**

Oto Twój budżet domowy. Wpisz dochody swojej rodziny i określ jej przybliżone wydatki. Następnie wpisz, ile chciałbyś zaoszczędzić na jakiś zakup (rower, komputer, wieżę stereo, telewizor itd.), a uzyskasz potencjalne (zaplanowane) oszczędności oraz czas w miesiącach potrzebny do zbierania podanej na wejściu kwoty. Wpisaną wartość zatwierdź klawiszem Enter.

Twoje dochody:	
Dochody Twojego rodzeństwa:	
Odsetki z lokat bankowych:	
Pensja mamy:	
Pensja taty:	
Wydatki na mieszkanie (czynsz + opłaty):	0%
Wydatki na jedzenie:	0%
Wydatki na pozostałą konsumpcję codzienną (prasę, bilety, paliwo, ubranie):	0%
Wydatki na rozrywkę:	0%
Pozostałe wydatki (telefon, kredyt, rachunki itp.):	0%
Oszczędności:	0
Koszt planowanego zakupu:	
Czas oszczędzania (w miesiącach):	0

1 2 3

Istota funkcjonowania gospodarki rynkowej

< 3 4 5 6 7 8 >

8/15

© Copyright Nowa Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

Jak działa symulacja? W dwóch pierwszych częściach (dochody i wydatki) przy każdym polu z tytułem znajduje się puste pole, w którym uczeń wpisuje kwotę. Do kolejnych pól przechodzi się przez naciśnięcie klawisza „enter”. W ostatniej części tabeli uczeń wypełnia tylko jedno puste pole – wpisuje koszt planowanego zakupu. Pozostałe dwa pola wypełniają się automatycznie – program liczy oszczędności przez odejmowanie wydatków od dochodów, pokazuje także wyliczony czas oszczędzania. Symulacja jest interaktywna – jeśli uczeń wpisuje nierealne kwoty (na przykład 0), pojawiają się odpowiednie komunikaty (informujące np., że przy tak niskich dochodach nie ma szans na oszczędności albo że wpisana kwota wydatków jest zbyt mała, żeby mogła wystarczyć na dany cel), zablokowana jest także możliwość wpisywania zbyt dużych liczb. W momencie, gdy wydatki przekroczą dochody, pojawia się komunikat informujący o tym. Uczeń może także zobaczyć wykres kołowy wydatków, który pojawi się na ekranie po naciśnięciu na odpowiednią ikonę.

Opisana symulacja jest doskonałą pomocą w przeprowadzaniu lekcji o budżecie domowym według pomysłu Tomasza Rachwała (patrz: *Podstawy przedsiębiorczości. Scenariusze zajęć edukacyjnych*, Nowa Era, Warszawa 2006). Nauczyciel przedstawia zagadnienie na przykładzie modelowej rodziny Kowalskich. Jeśli może korzystać z komputera (komputerów) w klasie, zdąży zrealizować wszystkie warianty scenariusza, a nawet wymyślić i przeprowadzić nowe modyfikacje w strukturze budżetu Kowalskich. Jeśli nie ma możliwości skorzystania z komputera na lekcji, może zadać uczniom jako pracę domową samodzielne prześledzenie struktury dochodów i wydatków własnego gospodarstwa domowego. Jest to tym bardziej istotne, że nauczyciel nie może prowadzić dyskusji o konkretnym budżecie domowym któregoś z uczniów. Na lekcji nauczyciel przedstawia zatem strukturę budżetu według danych dla typowej statystycznej rodziny, a następnie prosi uczniów o porównanie tego ze strukturą dochodów i wydatków

własnej rodziny i wyciągnięcie wniosków. Uczniowie mogą też samodzielnie sprawdzić, czy rodzinę stać na planowany przez nich zakup (np. komputera) i jak długo trzeba by oszczędzać. Ważne jest, żeby na początku następnej lekcji nawiązać do pracy domowej – można np. zadać pytanie o to, czy w budżecie domowym jest nadwyżka, albo zapytać, czy możliwy jest zakup rzeczy, o której marzy uczeń.

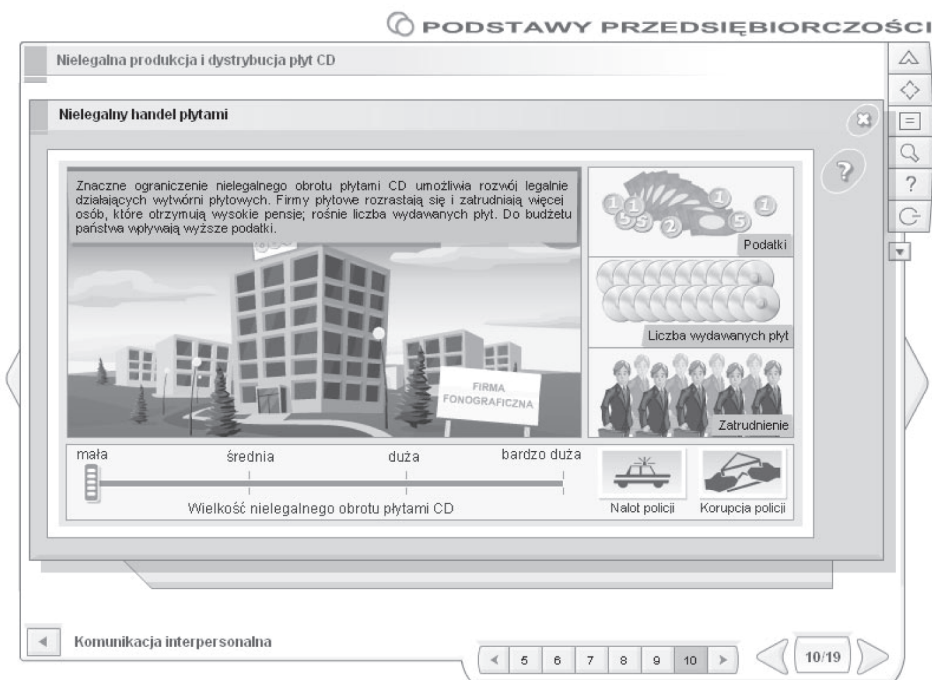
Rozbudowane symulacje towarzyszą każdej lekcji. Podczas zajęć na temat procedury zakładania własnej firmy można wykorzystać symulację – prostą grę dydaktyczną, w której uczeń wchodzi w rolę osoby rejestrującej firmę. Zanim rozpoczniemy grę, musimy wybrać jeden z dwóch wariantów – rejestrację spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub indywidualnej działalności gospodarczej. Po kliknięciu myszką na wybraną opcję pojawia się główny ekran symulacji – fragment miasta widziany z lotu ptaka. Jest tam kilka uliczek, przy których mieszczą się urzędy i biura. Widzimy także ludzika, którym poruszamy za pomocą strzałek klawiaturowych; jego zadaniem jest odwiedzenie w odpowiedniej kolejności urzędów, w których należy zarejestrować dany rodzaj firmy. Komputer śledzi akcję – jeśli ludzik zawędruje we właściwe miejsce, w komentarzu pojawia się informacja, jakie dokumenty powinno się wypełnić w tym właśnie urzędzie; można je także zobaczyć i edytować.



Omówioną symulację można wykorzystać zarówno na początku lekcji (uczniowie dzięki grze sami dochodzą do prawidłowej kolejności rejestracji w poszczególnych instytucjach), jak i na zakończenie (jako sprawdzenie/utrwalenie wiadomości). Atrakcyjność tej formy pracy wynika z faktu, że symulacja jest zbudowana na zasadach znanych uczniom z gier komputerowych (przewodzenie ludzika po mieście, odpowiednie komunikaty interaktywne w przypadku dobrego i złego wyboru).



Na CD-ROM-ie zamieszczono także prostsze symulacje. Przesuwając suwak, który obrazuje jakąś wielkość, uczeń obserwuje, jak zmieniają się zależne od niej czynniki, zazwyczaj przedstawione w formie graficznej. W ten sposób na lekcji dotyczącej etyki można prześledzić, jak nielegalny handel płytami muzycznymi wpływa na kondycję firmy fonograficznej. Na ekranie widzimy kilka obrazków – największy przedstawia firmę fonograficzną i jej otoczenie, a mniejsze ilustrują zatrudnienie w firmie, płacone przez firmę podatki i liczbę wydawanych przez nią płyt. Przesuwając suwak, obserwujemy zmiany na obrazkach, pojawiają się także komentarze słowne. Możemy też kliknąć myszką na dwie dolne ilustracje podpisane „korupcja policji” i „zdecydowana akcja policji”; komentarz poinformuje, jaki mają one wpływ na wielkość nielegalnego handlu płytami.



© Copyright Nowa Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

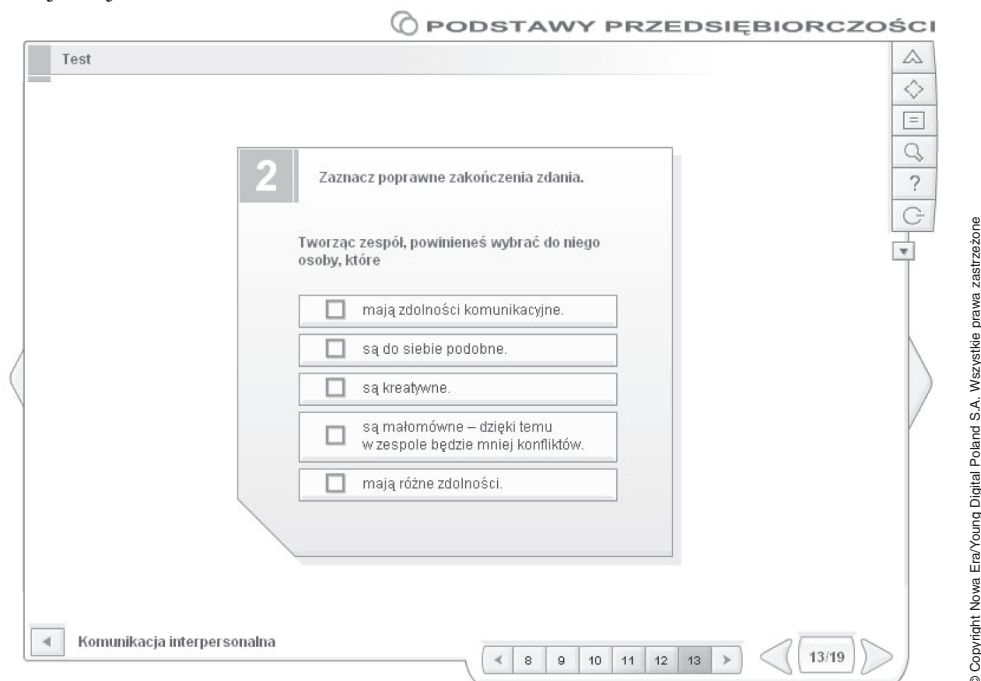
## Ćwiczenia i testy

Funkcję aktywizującą ucznia na multimedialnym CD-ROM-ie Nowej Ery pełnią również ćwiczenia. Jest ich dużo i są bardzo zróżnicowane. Każde ćwiczenie jest podsumowywane przez komputer. Najczęściej są to sygnały dźwiękowe (sygnalizujące poprawne wykonanie ćwiczenia), połączone z informacją tekstową, wskazującą, ile udzielono odpowiedzi poprawnych, a ile niepoprawnych. Jest także opcja podpowiedzi – komputer informuje, które odpowiedzi są poprawne, a które niepoprawne; może także pokazać wszystkie dobre odpowiedzi.

Przy wielu ćwiczeniach reakcja komputera jest bardziej złożona, podaje on bowiem komentarze informujące, czy dany wybór jest dobry czy zły, często wzbogacone o wyjaśnienie, dlaczego wybrana opcja została zaliczona przez komputer jako zła lub jako dobra odpowiedź. Przy niektórych ćwiczeniach takie komentarze są bardzo pouczające (np. w ćwiczeniu stawiającym przed uczniem zadanie uporządkowania pojawiających się kolejno zjawisk jako przyczyn i skutków inflacji).



Najwięcej jest ćwiczeń testowych polegających na wyborze spośród kilku możliwości właściwej odpowiedzi na pytanie i zaznaczenie jej (najczęściej przez wstawienie znaku w pusty kwadracik obok odpowiedzi). Odmiana tego ćwiczenia wymaga zadecydowania, czy dane zdanie jest prawdziwe czy fałszywe. Ćwiczenia testowe pojawiają się na końcowych ekranach każdej lekcji.



Inną formą ćwiczenia jest łączenie linią odpowiednich par: słów, obrazków, z których jedno znajduje się w prawej, a drugie w lewej kolumnie. Najprostszym przykładem takiego ćwiczenia jest połączenie wymienionych w jednej kolumnie mierników gospodarczych z ich opisami, umieszczonymi w drugiej kolumnie w sposób nieuporządkowany. Z bardziej skomplikowaną wersją mamy do czynienia w ćwiczeniu polegającym na dopasowaniu właściwego kredytu do opisanej sytuacji – po połączeniu pojawia się komentarz informujący, czy wybór jest dobry, czy zły, a w przypadku prawidłowego wyboru w podsumowaniu znajdzie się wyjaśnienie, dlaczego komputer uznał odpowiedź za właściwą.

Bardzo dobrą, a zarazem lubianą formą ćwiczeń jest dwu- lub więcej kolumnowa pusta tabela z nagłówkami, w której we właściwych kolumnach należy umieścić hasła pojawiające się w kwadraciku obok tabeli. Przykładem takiego ćwiczenia jest uporządkowanie cech gospodarki rynkowej i centralnie sterowanej. Na płycie są także bardziej rozbudowane wersje tego rodzaju zadań, z komentarzami, np. ćwiczenie z trzema rodzajami firm i graficznie zaprezentowanymi trzema rodzajami logo. Po każdym wyborze pojawia się komentarz z informacją, czy jest on właściwy, czy też nie, i uzasadnieniem.

Opisanych rodzajów ćwiczeń jest na CD-ROM-ie najwięcej, ale nie wyczerpują one zasobów płyty. Można na niej znaleźć także inne atrakcyjne formy sprawdzania i utrwalania wiedzy, np. krzyżówkę, którą można wykorzystać na lekcji omawiającej osobę przedsiębiorczą, i test „Czy lubisz pracować?”, odpowiedni do lekcji związanej z pracą.

**PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Kredyt bankowy**

Czy wiesz, jakiego kredytu udziela się w wymienionych poniżej sytuacjach?  
Z podanej listy wybierz odpowiedni kredyt.

<input type="text" value="zakup nawozów sztucznych przez rolnika"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt hipoteczny"/>
<input type="text" value="kupno mieszkania"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt lombardowy"/>
<input type="text" value="budowa hali produkcyjnej"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt preferencyjny"/>
<input type="text" value="dostawa towaru do odbiorcy"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt obrotowy"/>
<input type="text" value="studia"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt inwestycyjny"/>
<input type="text" value="bieżąca działalność przedsiębiorstwa"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt studencki"/>
<input type="text" value="zakup samochodu"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="kredyt komercyjny"/>
<input type="text" value="gotówka wzięta pod zastaw papierów wartościowych"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text" value="faktoring"/>

1 2 3

Pieniądz i bankowość

4 5 6 7 8 9 8/14

© Copyright Nowa Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

**PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**Projektowanie logo**

Do logo dopasuj rodzaj firmy, umieszczając plansze z rodzajami działalności we właściwych oknach. Zanim wykonasz ćwiczenie, przemyśl, na czym polega istota działalności poszczególnych firm, a potem zastanów się, które logo oddaje ją najlepiej.

<input type="text" value="organizacja dobroczynna pomagająca bezdomnym"/>	<input type="text" value="firma odzieżowa"/>	<input type="text" value="producent samochodów"/>
<input type="text" value="noot"/>	<input type="text" value="project one"/>	<input type="text" value="DDM"/>

1 2

Przedsiębiorstwo

1 2 3 4 5 6 5/16

© Copyright Nowa Era/Young Digital Poland S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone

Ćwiczenia mogą być polecane przez nauczyciela jako praca domowa. Nauczyciel nie będzie mógł co prawda sprawdzić, czy uczeń wykonał pracę samodzielnie, czy też od razu włączył opcję podpowiedzi, jednak nawet w tym drugim wypadku przeanalizowanie prawidłowych odpowiedzi na pytanie przyczyni się do zapamiętania danej wiadomości. Rozwiązywanie ćwiczeń na lekcji pozwala na urozmaicenie zajęć oraz na szybkie zorientowanie się w poziomie wiedzy uczniów, stanowi także element aktywizowania uczniów i uczenia przez zabawę.

## Podsumowanie

Wymienione liczne sposoby multimedialnego prezentowania treści zamieszczonych na CD-ROM-ie Wydawnictwa Nowa Era nie wyczerpują możliwości pracy z płytą. Można na niej znaleźć kalkulator podatkowy, notki biograficzne, zdjęcia (np. ukazujące przejawy globalizacji), osie czasu, interaktywne mapy, wykresy, diagramy.

Bez wątpienia najlepszą metodą pracy z CD-ROM-em jest wykorzystywanie go przez nauczyciela na lekcjach. Nie trzeba nikogo przekonywać, jak ważnym środkiem dydaktycznym jest on w nauczaniu przedsiębiorczości. Daje szansę na nieszablonowe i nowoczesne przeprowadzenie zajęć, na zaktywizowanie uczniów, na zainteresowanie ich przedmiotem, na zwiększenie ich zaangażowania. Pozwala nauczycielowi w trakcie zabawy podkreślić najważniejsze elementy przedstawianych zagadnień, pogłębić ich rozumienie i nawiązać do wielu wątków mających wpływ na kształtowanie postawy przedsiębiorczej. To nowoczesna forma nauki, która najlepiej dociera do uczniów.

Często jednak nauczyciele stoją przed dylematem, jak skorzystać z tego dobrodziejstwa. Bywa, że w szkole nie ma pracowni komputerowej albo korzystanie z niej jest utrudnione, czasem nauczyciele nie potrafią obsługiwać komputera. Wówczas warto polecać uczniom korzystanie z CD-ROM-u w domu.

Odpowiedzi na pytania przywołane na początku tego artykułu: Jak zachęcać uczniów do nauki? W jaki sposób przekazywać wiedzę, by rozumieli, o czym mówimy? Jak uczyć? – każdy nauczyciel przedsiębiorczości musi znaleźć sam. Warto, by szukając ich, wziął pod uwagę potężny, nowoczesny środek dydaktyczny, jakim jest multimedialny CD-ROM Wydawnictwa Nowa Era.

## Literatura

1. Bednarek J., *Multimedia w działalności szkoleniowo-wychowawczej*, Comandor, Warszawa 2000.
2. Juszczyk S., *Komunikacja człowieka z mediami*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1998.
3. Skrzydlewski W., Strykowski W. (red.), *Media i edukacja w dobie integracji*, Oficyna Wydawnicza eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2002.
4. Strykowski W., *Audiowizualne materiały dydaktyczne. Podstawy kształcenia multimedialnego*, PWN, Warszawa 1984.
5. Strykowski W. (red.), *II Międzynarodowa Konferencja „Media a edukacja”*, Oficyna Wydawnicza eMPI<sup>2</sup>, Poznań 1998.
6. Strykowski W., Zajac A. (red.), *Nowoczesne media w kulturze, nauce i oświacie*, TOW, Tarnów 1997.

## **How to Use Multimedia, While Teaching the Entrepreneurships (In the Example of „Bases for Entrepreneurships”, the Multimedia Disk by Nowa Era Publishing House)**

The article was prepared to encourage teachers to use this modern educational tool, i.e. a multimedia disk, on the entrepreneurship lessons. There are an introduction and a conclusion as the supplements to this article, which consists two main parts. In the first one a detailed structure of the CD is presented. The second one, that is more extensive, discusses the main kinds of the resources on the disk (movies, animations, simulations, exercises and tests). This study, in easy ways, shows how to use the disk and the resources it contains. The article gives practical advices that help to implement the CD disk into the teaching process; it present, how to use the particular resource on the particular lesson. It tries to prove, that using CD by Nowa Era Publishing House, notably enhances the efficiency of the entrepreneurship lessons.

**Beata Szmulczyńska**

Centrum Departament Komunikacji Społecznej

Narodowy Bank Polski

## **Zapotrzebowanie środowiska szkolnego w zakresie edukacji ekonomicznej a oferta edukacyjna Portalu Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego – NBPortal.pl**

Wprowadzenie w ostatnich latach do programu nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych przedmiotu podstawy przedsiębiorczości zwiększyło ilość organizowanych w Polsce inicjatyw sprzyjających rozwojowi edukacji ekonomicznej. Inicjatorami tych działań są organizacje pozarządowe, media oraz organy administracyjne.

Narodowy Bank Polski w 2003 r. rozpoczął prowadzenie Portalu Edukacji Ekonomicznej – NBPortal.pl, którego jednym z celów jest pogłębianie wiedzy ekonomicznej.

### **Praktyka realizowania przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w szkołach**

Na zlecenie Narodowego Banku Polskiego Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli przeprowadził badania, które dostarczają informacji na temat praktyki realizowania podstaw przedsiębiorczości w wybranych szkołach. Badaniom poddano nauczycieli, doradców metodycznych, dyrektorów szkół oraz uczniów. Trwały one od marca do kwietnia 2005 r. Podstawowym ich celem było określenie rodzaju i poziomu wykształcenia nauczycieli uczących podstaw przedsiębiorczości, sposobów realizacji w szkołach tego przedmiotu oraz poznanie potrzeb edukacyjnych nauczycieli, opinii nauczycieli o treściach zawartych w podstawie programowej i opinii uczniów na temat przedmiotu podstawy przedsiębiorczości.

Uzyskano odpowiedzi 1029 nauczycieli, 10 doradców metodycznych, 414 dyrektorów szkół, 1081 uczniów z całego kraju. Oprócz tego w 21 szkołach przeanalizowano dokumentację nauczania podstaw przedsiębiorczości jako studium przypadku.

Z pytań dotyczących sylwetki nauczycieli podstaw przedsiębiorczości wynika, że w 94% mają oni wyższe wykształcenie. Studia na kierunkach ekonomicznych ukończyło 51% ankietowanych nauczycieli. Są oni doświadczeni zawodowo, staż pracy 59% z nich to więcej niż 9 lat. Ich doświadczenie potwierdzają również stopnie awansu zawodowego – 73% nauczycieli podstaw przedsiębiorczości ma stopień nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego.

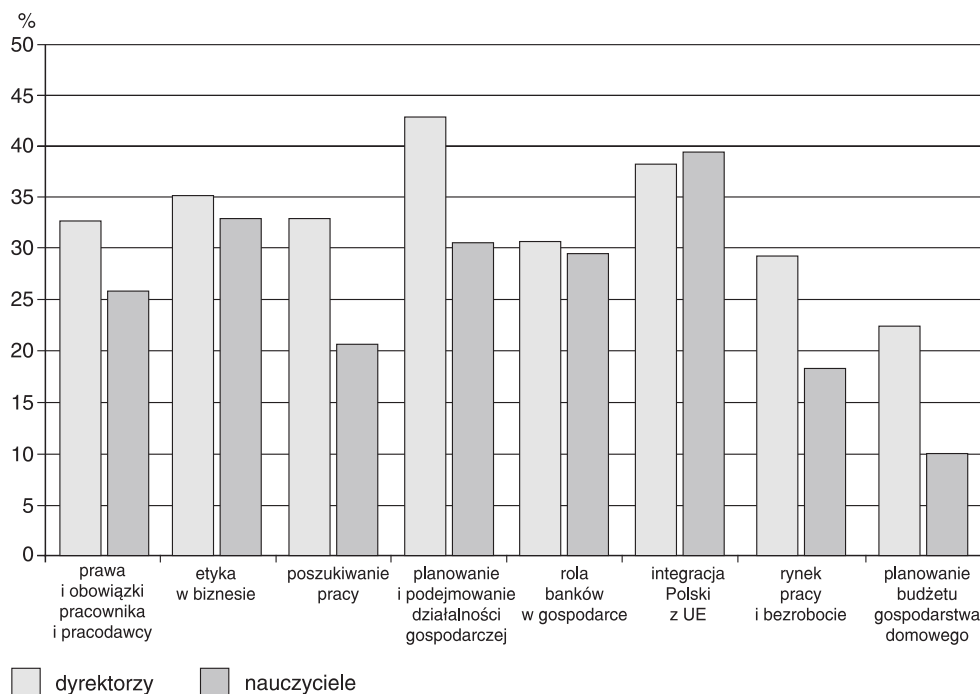
Większość nauczycieli ma kwalifikacje formalne do nauczania podstaw przedsiębiorczości (86%). Zdaniem dyrektorów szkół do nauczania tego przedmiotu niezbędne są predyspozycje osobowościowe: przedsiębiorczość, zaradność, dynamizm, a także odpowiednie umiejętności i postawy: skuteczność, efektywność, dobra organizacja.

Prawie połowa nauczycieli uczy głównie podstaw przedsiębiorczości (49%), dla 24% głównym przedmiotem nauczania są podstawy ekonomii.

Niewystarczające przygotowanie merytoryczne do prowadzenia przedmiotu podstawy przedsiębiorczości dyrektorzy szkół oraz sami nauczyciele stwierdzają w obszarach: etyka w biznesie, rola banków w gospodarce, integracja Polski z Unią Europejską oraz planowanie i podejmowanie działalności gospodarczej.



Ryc. 1. Potrzeby szkoleniowe z zakresu przedsiębiorczości w opinii dyrektorów szkół i nauczycieli według obszarów tematycznych



Źródło: Raport zbiorczy z badań środowisk szkolnych w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej w polskich szkołach ponadgimnazjalnych, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.

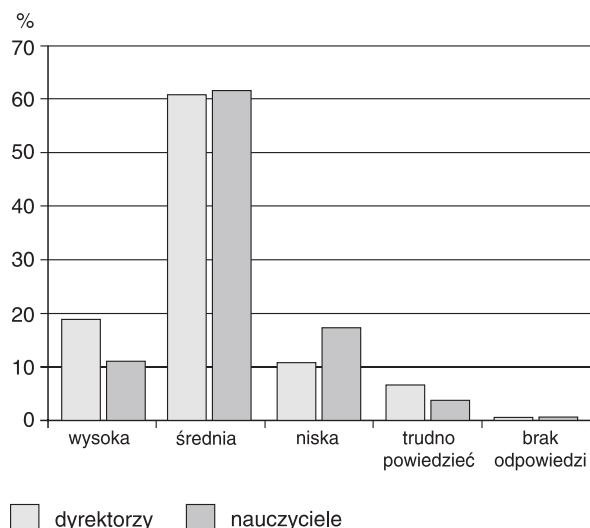
Nauczyciele oczekują przede wszystkim szkoleń kształtujących umiejętności. Tymczasem dyrektorzy szkół uważają, że nauczycielom podstaw przedsiębiorczości umiejętności są potrzebne tylko przy realizacji tematów praktycznych, a tematy wymagające wiedzy wymagają od nich uczestnictwa w szkoleniach teoretycznych.

W opinii badanych nauczycieli, dyrektorów szkół oraz doradców metodycznych ranga przedmiotu podstawy przedsiębiorczości jest średnia i raczej niska. Respondenci rozumieją znaczenie przedmiotu, ale większą wagę przypisują przedmiotom maturalnym i na nich koncentrują wysiłki. Niska ranga przedmiotu związana jest z tym, że zdaniem badanych zabiera on czas, który mogłoby zostać przeznaczony na realizację przedmiotów maturalnych.

Jednym z zasadniczych celów projektu badawczego było ustalenie opinii uczniów na temat przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Analizie poddano ogólną akceptację przedmiotu, ocenę praktycznej przydatności przedmiotu i ocenę poziomu trudności przekazywanych treści. Z badań wynika, że uczniowie są bardziej zainteresowani przedmiotem podstawy przedsiębiorczości niż ogólnie problematyką ekonomiczną. Najbardziej interesują ich tematy związane z poszukiwaniem pracy. Za ciekawe uznali tematy związane z rynkiem pracy, bezrobociem, planowaniem i podejmowaniem działalności gospodarczej oraz prawami i obowiązkami pracownika i pracodawcy. Mniej interesujące dla większości z nich są: planowanie budżetu gospodarstwa domowego oraz ekonomiczne konsekwencje integracji Polski z UE. Zagadnienia dotyczące roli banków w gospodarce i etyki w biznesie postrzegane są jako szczególnie mało interesujące.



Ryc. 2. Ranga przedmiotu podstawy przedsiębiorczości w szkole w opinii dyrektorów i nauczycieli



Źródło: Raport zbiorczy z badań środowisk szkolnych w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej w polskich szkołach ponadgimnazjalnych, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.

Zdaniem badanych doradców metodycznych przedmiot jest lubiany i akceptowany tylko w tych szkołach, w których nauczyciele stosują nowoczesne (aktywizujące) metody nauczania i proponują uczniom zróżnicowane formy edukacji. Natomiast tam, gdzie nauczyciele stosują przede wszystkim metody podawcze, przedmiot postrzegany jest jak jeden z wielu innych i nie cieszy się sympatią, zwłaszcza że treści ekonomiczne nie należą do prostych, zatem prezentowanie ich w standardowy sposób (wykład) nie może wpływać pozytywnie na stosunek uczniów do przedmiotu.

Uczniowie ogólnie postrzegają przedmiot jako dość przydatny, ale nie są w pełni przekonani, że przygotowuje ich w dobrym stopniu do wejścia na rynek pracy. Stosunkowo najbardziej przekonani o użyteczności przedmiotu są uczniowie techników – więcej niż połowa z nich stwierdza, że podstawy przedsiębiorczości przygotowują ich do wejścia na rynek pracy. Najmniej zadowoleni z tej funkcji przedmiotu są uczniowie liceów ogólnokształcących (ponad 20% odpowiada: „nie przygotowuje”).

Pomimo przekonania o niskim poziomie trudności przedmiotu, sprawia on uczniom kłopoty. Wyniki testu wiedzy potwierdzają wysoki poziom trudności treści ekonomicznych w programie nauczania przedsiębiorczości. Średni wynik grupy nie sięgnął 8 punktów (7,86) w 17-punktowej skali, a wynikiem najczęstszym było 7 punktów. Duży kłopot sprawiły uczniom pytania związane z funkcjonowaniem banków oraz gospodarką pieniężną. Wykonalność poniżej 25% uzyskano na pytania o obligacje, działalność banków, zawartość planu biznesowego; około 30% – na pytania o pojęcie trwałego wzrostu gospodarczego, umocnienie złotego wobec innych walut, Radę Polityki Pieniężnej, cele działalności NBP, aktualne ruchy cen w kraju; ponad 70% – na pytania o konkurencję w gospodarce rynkowej, procedury wymagane przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej.

Według uczniów, na lekcjach przedsiębiorczości ciągle przeważają wykłady i pogadanki (70%) oraz dyskusje (67%). Połowa uczniów wymienia także pracę w grupach (48%). Praca z tekstem źródłowym, projekty edukacyjne oraz gry dydaktyczne są metodami stosowanymi przez nauczycieli raczej rzadko. Uczniowie chętnie widzieliby na lekcji częstsze wykorzystywanie internetu, prezentacji multimedialnych, programów komputerowych. Obecnie są to rzadko wykorzystywane źródła informacji, choć w komputery wyposażona jest niemal każda szkoła uczestnicząca w badaniu.

Młodzież ma niedosyt filmów dydaktycznych i gier; sporadyczne korzystanie z nowoczesnych źródeł informacji i pomocy dydaktycznych nauczyciele uzasadniają małą dostępnością pracowni komputerowych z internetem i rzutnikiem multimedialnym.

Zdaniem uczniów szersze wykorzystanie pomocy dydaktycznych, stosowanie różnych, atrakcyjnych, angażujących metod pracy, wzmocnienie praktycznego aspektu nauczania tego przedmiotu i wzmocnienie kontaktów z instytucjami i przedsiębiorstwami wpłynęłoby na zwiększenie ich zadowolenia z uczestnictwa w lekcjach podstaw przedsiębiorczości.

Na podstawy przedsiębiorczości przypadają dwie lekcje tygodniowo w całym cyklu kształcenia szkoły ponadgimnazjalnej. W większości szkoły decydują się na realizację jednej godziny przez dwa lata nauki. Ponad 80% nauczycieli przedsiębiorczości stwierdziło, że nie ma wpływu na rozplanowanie godzin (tę decyzję podejmuje dyrekcja szkoły). Gdyby mieli wybór, zdecydowaliby się na dwie godziny łącznie przez jeden rok szkolny.

Nauczyciele rezygnują z aktywizujących metod w nauczaniu, gdyż są one czasochłonne, wymagają od nich zabiegów organizacyjnych (przejścia do pracowni komputerowej, wyjścia poza szkołę). Deklarują, że najczęściej stosowane przez nich metody pracy to: burza mózgów, dyskusja, wykład, gry dydaktyczne i symulacja.

Badani uczniowie oceniają, że kolejność najczęściej stosowanych metod nauczania jest nieco inna niż deklarowana w badaniu przez nauczycieli: wykład 70%, dyskusja 67%, praca w grupach 48%, praca z tekstem źródłowym 17%, projekty edukacyjne 8%, gry dydaktyczne 4%.

Podstawowym środkiem dydaktycznym wskazywanym przez nauczycieli jest podręcznik. Ponad 80% nauczycieli deklaruje również korzystanie z dodatkowych materiałów edukacyjnych: materiałów NBP, materiałów wydawnictw, organizacji pozarządowych, organizacji przedsiębiorców.

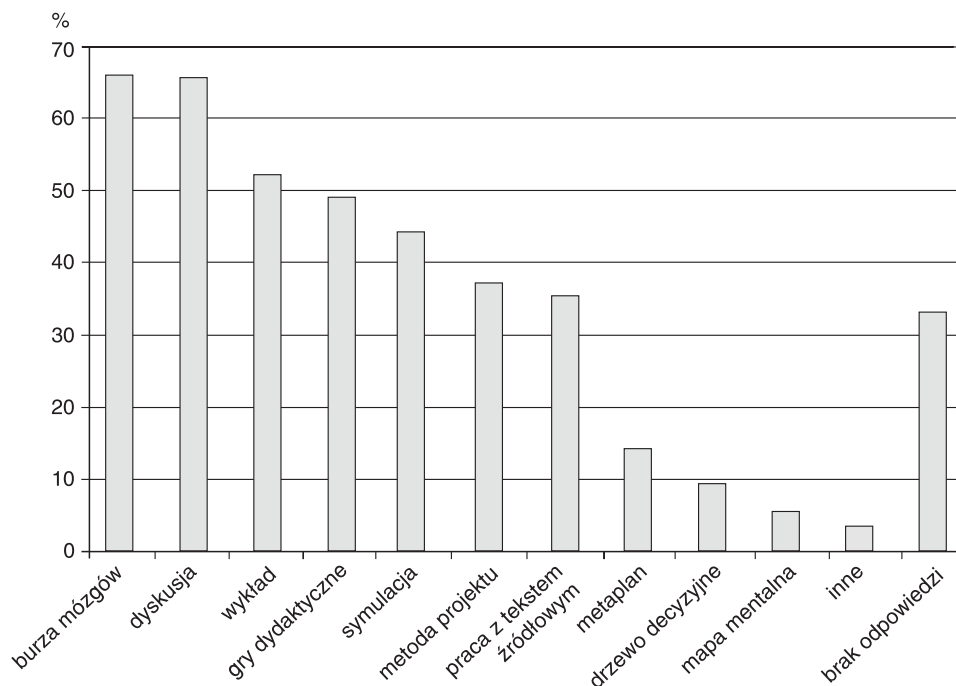
Uczniowie natomiast stwierdzili, że – oprócz podręczników – podstawowymi źródłami informacji są dla nich internet i telewizja.

Nauczyciele twierdzą, że najczęściej wykorzystywane w pracy z uczniami są środki dydaktyczne: foliogramy, literatura fachowa, internet, prasa fachowa. Jednocześnie stwierdzają potrzebę dostępu do: prezentacji multimedialnych, filmów dydaktycznych, programów komputerowych, gier dydaktycznych. Uczniowie także oczekują tych pomocy dydaktycznych.

Jednym z celów badania było ustalenie opinii nauczycieli, uczniów i doradców metodycznych o zawartości programowej przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Nauczyciele i doradcy informowali o przeładowaniu programu treściami edukacyjnymi. Podkreślali również wysoki poziom trudności materiału teoretycznego. Nauczycielom najwięcej trudności w przygotowaniu i przeprowadzeniu lekcji sprawiają teorie ekonomiczne.

Według zgodnej opinii uczniów, nauczycieli i doradców metodycznych wzmocnić należy następujące tematy: poszukiwanie pracy, planowanie i podejmowanie działalności gospodarczej, rynek pracy i bezrobocie. Treści zaś, które można zredukować, to etyka w biznesie. Nauczyciele twierdzą także, że mają one najslabszą obudowę merytoryczną i materiałową. W opinii wszystkich grup respondentów można także ograniczyć zagadnienia: rola banków w gospodarce i planowanie budżetu gospodarstwa domowego.

Ryc. 3. Deklarowane przez nauczycieli metody pracy stosowane na lekcjach przedsiębiorczości



Źródło: Raport zbiorczy z badań środowisk szkolnych w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej w polskich szkołach ponadgimnazjalnych, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.

### NBPortal.pl – Portal Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego

Wyniki badań i opracowany na ich podstawie raport są ważną pomocą dla obecnych i przyszłych działań Portalu Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego, który – wzorem innych banków centralnych – angażuje się w powszechną edukację ekonomiczną. Oferta edukacyjna NBPortal.pl wpisuje się w zapotrzebowanie edukacyjne uczniów, nauczycieli, dyrektorów szkół.

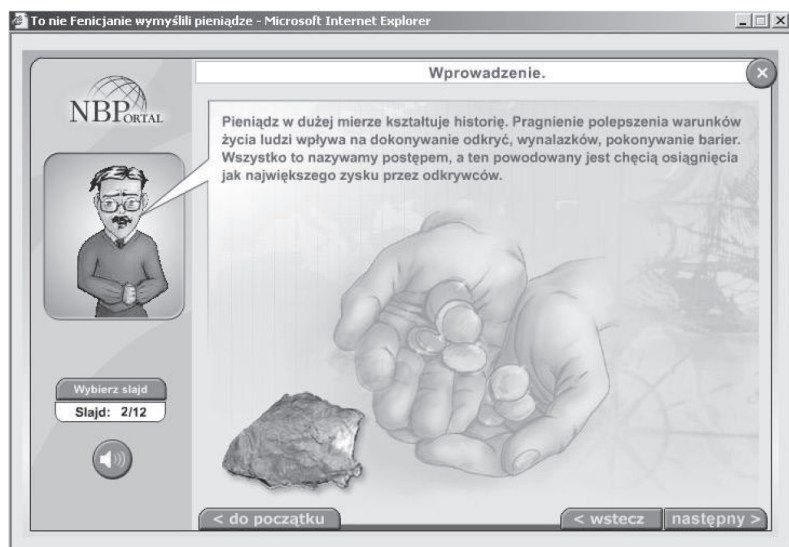
NBPortal.pl jest nowoczesną platformą edukacyjną, dostępną wszystkim użytkownikom internetu. Dostarcza wiedzy nie tylko uczniom, ale również nauczycielom.

NBPortal.pl oferuje ponad 200 godzin e-learningowych lekcji multimedialnych na temat Unii Europejskiej, euro, podstaw ekonomii, analizy finansowej firmy, pozyskiwania kapitału drogą kredytu bankowego, inwestowania oraz bankowości. Wymienione kursy zawierają te treści programu podstawy przedsiębiorczości (rola banków w gospodarce, integracja Polski z Unią Europejską, planowanie i podejmowanie działalności gospodarczej), które sprawiają szczególnie dużo trudności uczniom i tym nauczycielom, którzy nie mają wykształcenia ekonomicznego. Każdy kurs zamieszczony w NBPortal.pl składa się z kilkudziesięciu lekcji. Każda lekcja to kilkanaście minut multimedialnego wykładu z lektorem, animacje i krótkie filmy.

Kursy multimedialne dostosowują się do zaangażowania i możliwości czasowych użytkowników. Za sprawą specjalnego systemu zapamiętywane są fragmenty wiedzy już przyswojonej przez kursanta. Specjalny blok zatytułowany *Twoje postępy*, a także ćwiczenia i testy na bieżąco informują o postępach w nauce. Taka budowa kursu sprawia, że treść nauczania jest łatwiejsza do zapamiętania.

Zdaniem uczniów na lekcjach przedsiębiorczości przeważają wykład i dyskusja, a chętniej widzieliby lekcje z wykorzystaniem internetu, prezentacji multimedialnych, programów komputerowych. Na stronach NBPortal.pl dostępnych jest kilkadziesiąt krótkich prezentacji oraz gier dydaktycznych dotyczących podstaw ekonomii. Prezentacje są doskonałym środkiem dydaktycznym, który można wykorzystać na 45-minutowej lekcji z uczniami. Pracę z prezentacją ułatwia przejrzysty układ ekranu, podział materiału na oddzielne rozdziały oraz możliwość samodzielnego „przeskakiwania” materiału, w przód i w tył. Dzięki tym rozwiązaniom użytkownik prezentacji w wybranym przez siebie tempie może pogłębiać przekazywaną wiedzę.

Prezentacja pt. *To nie Fenicjanie wymyślili pieniądze*



Opracowanie na podstawie <http://www.nbportal.pl/pl/cw/prezentacje/prezentacje/to-nie-fenicjanie>

Atrakcyjnym środkiem dydaktycznym, który można w prosty sposób wykorzystać, są multimedialne lekcje dla ucznia oraz dołączone do nich konspekty dla nauczycieli. Każda multimedialna lekcja dla ucznia to kilkanaście minut wykładu z lektorem, przeplatane ćwiczeniami sprawdzającymi poziom zrozumienia treści.

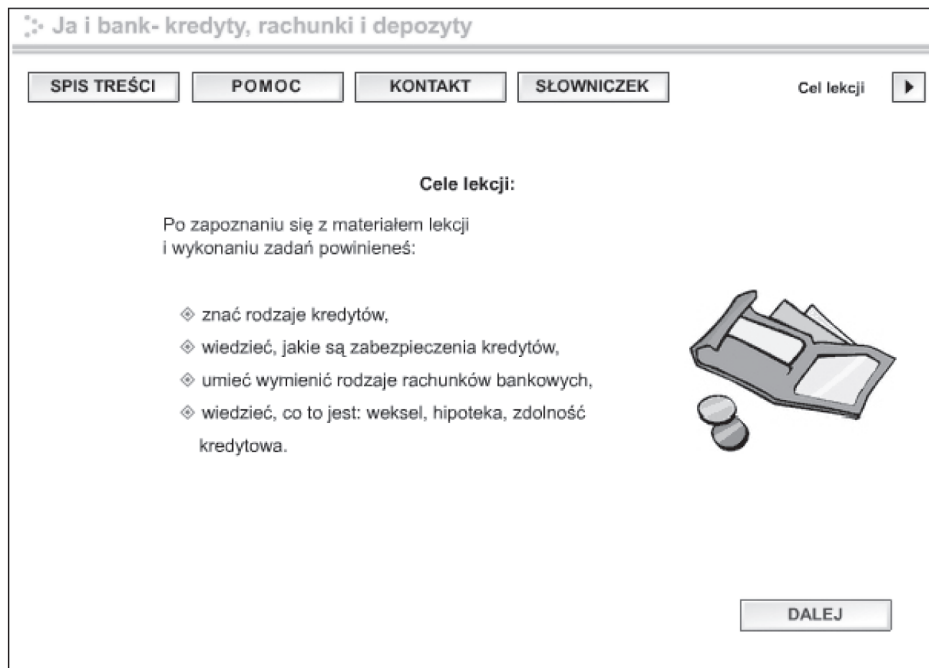
Nauczyciele i dyrektorzy szkół doceniają rolę metod aktywizujących w pracy edukacyjnej, ale ich nie stosują. Uczniowie twierdzą, że najczęściej stosowane metody dydaktyczne to metody podawcze: wykład i dyskusja. Przedmiot jest lubiany przez uczniów w tych szkołach, w których nauczyciele stosują nowoczesne (aktywizujące) metody nauczania i proponują uczniom zróżnicowane formy edukacji.

NBPortal.pl proponuje naukę przedsiębiorczości przez zabawę, czyli gry strategiczne, quizy i krzyżówki.

Zabawy strategiczne i zręcznościowe nie tylko bawią, ale zmuszają do myślenia i zdobywania wiedzy ekonomicznej. Gry zostały oparte na modelach prawdziwych sytuacji ekonomicznych, dlatego wyzwania, przed jakimi zostaje postawiony internauta, są bardzo trudne. Uczeń może wziąć udział w symulacji zarządzania bankiem, w której wcieli się w rolę prezesa banku komercyjnego. Jego zadaniem będzie maksymalizowanie zysku banku, którym zarządza. Z kolei

w grze „kasa nowa” zmierzy się z sytuacjami dnia codziennego – zarządzaniem budżetem domowym poprzez bilansowanie wydatków i przychodów. Gracz zadecyduje, czy zapłaci rachunek za telefon, pójdzie na studia podyplomowe, czy kupi samochód.

Multimedialna lekcja



Opracowanie na podstawie [http://www.nbportal.pl/pl/cn/dydaktyka/scenariusze/ja\\_i\\_bank](http://www.nbportal.pl/pl/cn/dydaktyka/scenariusze/ja_i_bank)

Zestaw kilkudziesięciu haseł zaczerpniętych z życia gospodarczego, politycznego i społecznego znajduje się w krzyżówkach. Łączą one doskonałą rozrywkę z bardzo użyteczną wiedzą. Stanowią nieoceniony zbiór przydatnych terminów i pojęć, podanych w atrakcyjnej formie.

Nauczyciele najczęściej stwierdzają swoje niewystarczające przygotowanie merytoryczne w zakresie roli banków w gospodarce. Ponadto, jako trudne w realizacji ze względu na brak obudowy merytoryczno-dydaktycznej, wskazują zagadnienia dotyczące integracji Polski z UE oraz etyki w biznesie.

W NBPortal.pl znajdują się gotowe, szczegółowe konspekty lekcji, można je zatem bez kłopotu przygotować. Konspekty zaopatrzone w ćwiczenia dla uczniów, testy sprawdzające wiedzę, a także foliogramy.

W przygotowaniu zajęć z przedsiębiorczości mogą służyć pomocą materiały zawarte w wirtualnej bibliotece. Jest to wiarygodne źródło informacji, w którym znajdują się setki dostępnych w wersji elektronicznej publikacji: artykułów prasowych, książek, czasopism, raportów. Wszystkie materiały dostępne w bibliotece internauta można pobrać i zapisać w komputerze.

NBPortal.pl dostarcza narzędzi merytorycznych w postaci multimedialnych kursów e-learning, prezentacji, gier dydaktycznych, foliogramów oraz pomocy naukowych, jakimi są zbiory wirtualnej biblioteki, konspekty lekcji, wirtualny słownik ekonomiczny PWN.

Portal Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego – NBPortal.pl – we współpracy z instytucjami i organizacjami pozarządowymi uczestniczy w programach edukacyjnych mających na celu upowszechnianie wiedzy ekonomicznej, znajomości zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej oraz promocji przedsiębiorczości.

Autor jest pracownikiem NBP. Artykuł wyraża jego osobiste poglądy.

## Literatura

1. *Raport z analizy 21 studiów przypadków w szkołach ponadgimnazjalnych nt. środowiska szkolnego w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej*, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.
2. *Raport z badania opinii doradców metodycznych i nauczycieli konsultantów*, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.
3. *Raport z badania opinii dyrektorów szkół ponadgimnazjalnych nt. środowiska szkolnego w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej*, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.
4. *Raport z badania opinii nauczycieli podstaw przedsiębiorczości nt. środowiska szkolnego w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej w polskich szkołach ponadgimnazjalnych*, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.
5. *Raport zbiorczy z badań środowisk szkolnych w zakresie realizacji edukacji ekonomicznej w polskich szkołach ponadgimnazjalnych*, praca zbiorowa, CODN 2005, materiał powielony.

## Needs of the Economic Education vs. the Educational Offer of Polish National Bank's Portal of Economic Education (NBPortal.pl)

In the last years the subject „bases for entrepreneurship” was included in the high school curriculum and it increased a number of initiatives propitious to the development of economic education. Non profit organizations, media and governmental agencies are promoters of these initiatives. The goal of this article is to present Polish National Bank's activities in subject matter, namely Portal of Economic Education – nbportal.pl – which sets itself the goal to improve economic education.

Furthermore author presents the effects of research ordered by the Polish National Bank in the Teachers' Development Center. They bring the information about practical aspects of the introduction of „bases for entrepreneurship” in chosen Polish schools. The level and kind of education and methods of the implementation were the main goal of the research. Furthermore the research demonstrated the needs of the basis of entrepreneurship teachers, their opinions on the curriculum, and finally the students' opinion.



## **Komunikacja interpersonalna w nauczaniu podstaw przedsiębiorczości – propozycje ćwiczeń**

Zgodnie z programem nauczania, celem edukacyjnym podstaw przedsiębiorczości jest wspomaganie wszechstronnego rozwoju młodego pokolenia. Każdy człowiek w pewnym stopniu ma wrodzony instynkt przedsiębiorczości. Może go rozwijać, poznając samego siebie, wykorzystując wewnętrzny potencjał, doskonaląc umiejętności porozumiewania się z ludźmi. Ten, kto chce zostać menadżerem swojego życia i mądrze nim pokierować, powinien zacząć od poznania samego siebie. Warto poświęcić więcej czasu na refleksję nad sobą, swoim systemem wartości, przekonaniami, mocnymi i słabymi stronami.

Skuteczne komunikowanie się to coraz bardziej niezbędna umiejętność, ze względu na stale rosnącą liczbę różnorodnych kontaktów między ludźmi. Przydaje się w szkole, w domu, w pracy, w kontaktach towarzyskich i biznesowych. O życiowych sukcesach lub porażkach decyduje sposób nawiązywania kontaktów, treść przesyłanych komunikatów i ich odbiór. Komunikacja zależy od rodzaju relacji i siły związków między ludźmi. Realizacja życiowych celów, zaspokojenie potrzeb następuje poprzez ciągłe komunikowanie się z innymi osobami.

Umiejętności interpersonalne są ważne dla każdego. Niekiedy nabierają szczególnego znaczenia, np. wtedy, gdy organizuje się spotkanie absolwentów szkoły, wakacyjny spływ kajaków czy zabawę taneczną, ale również wtedy, kiedy pełni się funkcje kierownicze.

Szef powinien być dobrze zorientowany w tym, co dzieje się w firmie. Do tego potrzebne są rzetelne informacje otrzymywane od wyznaczonych osób. Do zarządzania firmą warto w różnym stopniu włączyć wszystkich pracowników. Poprzez inicjatywy usprawniające pracę lub zgłaszanie uwag o nieprawidłowościach mogą oni przyczynić się do poprawy warunków pracy, a także lepszych relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Udział pracowników w zarządzaniu firmą wymaga zapewnienia warunków sprawnego komunikowania się na wszystkich szczeblach (między dyrektorem a kierownikiem, między kierownikiem a pracownikami). Daje to szansę stworzenia emocjonalnych więzi pracowników z firmą, co korzystnie wpływa na atmosferę pracy, jakość produkcji oraz wizerunek zewnętrzny firmy.

Przekazywanie części kompetencji podwładnym powinno odbywać się w taki sposób, aby struktura zarządzania w firmie była dla wszystkich czytelna. Dzięki temu szybciej można osiągnąć cele grupowe. Precyzyjnie przekazywane informacje o tym, kto za co odpowiada, co dzieje się w firmie, pozwala wzmocnić dyscyplinę pracy, a także określić hierarchię podejmowania decyzji i odpowiedzialności. Przywódca, czyli szef, kontroluje i ocenia wykonywanie poleceń oraz całokształt pracy. Powinien rozmawiać o tym zarówno z poszczególnymi pracownikami (rozmowy indywidualne), jak również z całą grupą. Właśnie w ten sposób najlepiej omawiać i oceniać wykonanie postawionych zadań. Pozwala to na indywidualizację odpowiedzialności za wykonaną pracę i nagradzanie za dobre wyniki. Następnego dnia należy przekazać komunikat (na piśmie lub pocztą elektroniczną) podsumowujący to, co zostało przedyskutowane dzień

wcześniej. Ocena powinna mieć dwojaki charakter – indywidualny (w stosunku do każdej osoby biorącej udział w zadaniu) oraz grupowy (powinna być oceną za całość zadania)<sup>1</sup>.

Pojęcie komunikacji jest wieloznaczne. Przeważnie rozumiane jest jako transport, łączność, rozmowa, gesty. Komunikowanie się to proces. W trakcie tego procesu ludzie w różny sposób, werbalny i niewerbalny, przekazują sobie komunikaty (informacje). Komunikacja interpersonalna może przebiegać bez zakłóceń tylko wtedy, gdy odbiorca rozumie przekazywane komunikaty (informacje) zgodnie z zamierzeniami nadawcy. Badania procesów komunikacji wykazały, że w bezpośrednich rozmowach tylko:

- 15% znaczenia informacji zawarte jest w słowach,
- 30% znaczenia informacji zawiera brzmienie głosu (ton, modulacja),
- 55% – przedstawione jest w innej formie – niewerbalnej.

Komunikację interpersonalną porównuje się często do krwioobiegu w organizmach żywych, w których niewydolność układu krążenia prowadzi do ciężkich stanów chorobowych. Bez sprawnego systemu komunikacji działalność człowieka czy organizacji nie jest w stanie osiągnąć zamierzonych celów.

Umiejętności komunikacyjnych, czyli porozumiewania się, nie można opanować w ciągu kilku godzin czy nawet roku. Tej umiejętności człowiek uczy się permanentnie.

Wszyscy lubią mówić. Niewielu ludzi jest dobrymi słuchaczami, ale to oni są uważani za najmiłszych partnerów w rozmowie.

Aktywnie słuchać to znaczy:

- utrzymywać kontakt wzrokowy z osobą mówiącą;
- stosować gesty i dźwięki potwierdzające słuchanie (np. kiwanie głową);
- nachylić ciało w stronę rozmówcy;
- stosować parafrazy, czyli streszczenia wypowiedzi osoby mówiącej.

Opanował umiejętności komunikacyjne ten, kto:

- potrafi aktywnie słuchać;
- zachowuje proporcje między mówieniem a słuchaniem;
- umiejętnie łączy elementy komunikacji niewerbalnej i werbalnej;
- wczuwa się i rozumie uczucia, potrzeby, interesy innych;
- zachowuje się asertywnie, tzn. posiadał umiejętności pełnego i otwartego wyrażania samego siebie w kontakcie z innymi;
- wywiera wpływ na innych, aby zachęcić ich do zaangażowania się w jakiejś dziedzinie;
- właściwie posługuje się mową ciała, głosem, słowami, elementami wizualnymi;
- potrafi zrozumiale, sugestywnie i interesująco wyrażać swoje myśli i uczucia w formie pisemnej.

Jak ważny jest prawidłowy proces komunikowania się, jak powstają bariery, jak zamienić słabe strony osobowości w atuty, w jakim stopniu nauczyć się kompromisu podczas negocjacji, a także inne problemy związane z wymianą informacji uczniowie odkrywają podczas ćwiczeń – zabaw. Oto propozycje ćwiczeń, które można zastosować na lekcji.

## Głuchy telefon

W zabawie biorą udział wszyscy uczniowie. Jeden z nich wymyśla komunikat i jego treść szepece do ucha siedzącemu obok koledze, ten przekazuje następnemu itd. Ostatni uczestnik

<sup>1</sup> Z. Makiela, T. Rachwał, *Podstawy przedsiębiorczości – poradnik metodyczny*, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa 2005, s. 41–44.

zabawy głośno powtarza treść informacji, która do niego dotarła. Wersja początkowa komunikatu w efekcie końcowym okazuje się mniej lub bardziej zmodyfikowana. Uczniowie podają powody tych zmian, np. niewyraźne mówienie, brak koncentracji, zaburzenia słuchu.

### **Kopia – oryginał**

Uczniowie dobierają się parami, siadają odwrócen do siebie tyłem. Każdy uczestnik gry otrzymuje czystą kartkę, ołówek. Każdej parze nauczyciel wręcza kserokopię wzorcowego rysunku. Osoba, która ma rysunek, tłumaczy partnerowi, co ma rysować. Partner stara się odtworzyć rysunek. Nie można odwracać się do siebie twarzami; osoba rysująca nie może zadawać pytań.

Następnie osoba rysująca otrzymuje kserokopię innego wzorcowego rysunku i uczniowie zamieniają się rolami. Po wykonaniu zadania uczniowie porównują wzorcowy rysunek z rysunkiem wykonanym przez siebie. W efekcie końcowym uczniowie stwierdzają zazwyczaj, że najbardziej brakowało im możliwości zadawania pytań.

### **„Z minusa w plus”, czyli jak słabe strony zamienić w mocne**

Każdy uczeń obrysowuje kształt swojej prawej i lewej dłoni na kartce papieru. Do każdego odrysowanego palca lewej dłoni wpisuje 5 słabych stron swojej osobowości. Każdą słabość zamienia w atut i wpisuje w odrysowane palce prawej dłoni, np. jeśli w kciuku lewej dłoni wpisuje: lenistwo, to w kciuku prawej dłoni: odpoczynek fizyczny.

### **„Wycieczka”, czyli jak rozwiązać konflikt**

Nauczyciel przedstawia uczniom opis sytuacji konfliktowej. Klasa planuje wspólną wycieczkę. Część uczniów proponuje wyjazd do schroniska młodzieżowego w góry, kierując się niskimi kosztami noclegów i wyżywienia. Pozostali woliliby wyjazd droższy, ale ciekawszy, np. do Pragi i Wiednia, zorganizowany przez biuro podróży.

Nauczyciel dzieli uczniów na dwa zespoły – każdy zespół prezentuje jedną z podanych w opisie propozycji. Uczniowie na forum klasy podają argumenty, które mają przekonać drugą stronę. Ćwiczenie uczy argumentacji i obrony swoich przekonań.

Przedmiot podstawy przedsiębiorczości wymaga od nauczyciela nie tylko wyboru odpowiedniego podręcznika, ale również pomocy dydaktycznych.

Uczniowie bawiąc się, jednocześnie się uczą i uświadamiają sobie, jak ważny, a czasami trudny jest proces komunikowania się, jak istotna jest relacja między odbiorcą a nadawcą, jak przydatna jest ta umiejętność podczas rozmowy kwalifikacyjnej, poszukiwania pracy, nawiązywania kontaktów, zakładania własnej firmy.

## **Interpersonal Communication in Teaching Entrepreneurships**

Teaching entrepreneurship in secondary schools plays an important role in preparing young people to make decisions concerning their future life and to plan their career. An essential element of teaching the bases for entrepreneurship is interpersonal communication. The ability to communicate is particularly important in the society of knowledge. It is also a manifestation of assertiveness.

## Wybrane aktywizujące metody nauczania w pracy z uczniem na przykładzie lekcji podstaw przedsiębiorczości

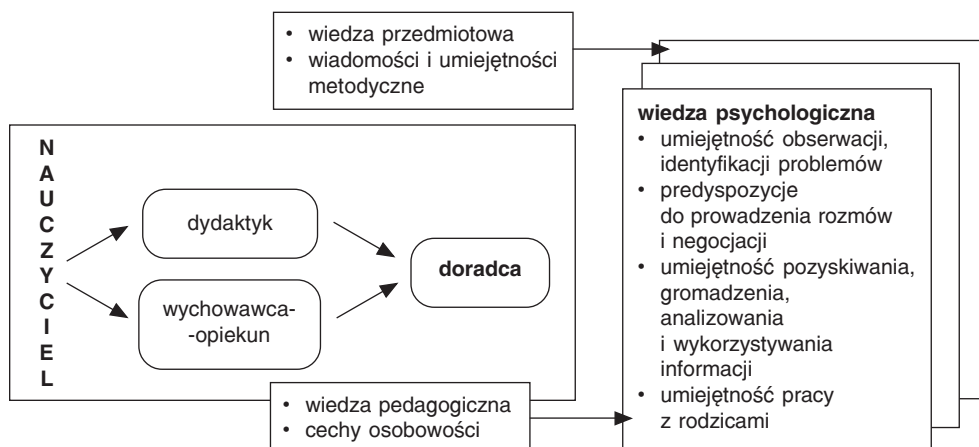
Przedsiębiorczość jako przedmiot wymaga pracy nauczyciela efektywnego, który przejawia cechy refleksyjnego praktyka, jednym słowem nauczyciela niemal doskonałego. Według Donalda Schoena, profesora w Massachusetts Institute of Technology, dobry nauczyciel, praktykując nauczanie, dokonuje jednocześnie teoretycznej refleksji nad swoim działaniem. Doskonałość zawodowa jako taka nie istnieje, ciągle dąży się do niej. Dążący do doskonałości nauczyciel nie tylko stosuje rzetelną i aktualną wiedzę, ale przed każdym procesem nauczania planuje sposób jej przekazania, dokonując diagnozy potrzeb podmiotu.

Na każdym etapie kształcenia u ucznia postaw przedsiębiorczych nauczyciel musi spełniać rolę organizatora procesu dydaktycznego, wychowawcy, opiekuna i doradcy w poszukiwaniu dróg jako dalszego rozwoju osobowego, jak: kontynuacja nauki, ustawiczne kształcenie poprzez pracę itp., co przedstawia schemat (ryc. 1).

W trosce o jakość kształcenia nauczyciel musi stawiać cele kształcenia spełniające wymagania standardów edukacyjnych i egzaminacyjnych. Cele mają wpływ na:

- treści zawarte w programach kształcenia;
- dobór źródeł informacji odpowiadających treściom zawartym w programach kształcenia;
- tworzenie pakietów edukacyjnych wspomagających pracę nauczyciela;
- strategię pracy nauczyciela dążącą do rozwoju osobowego ucznia (ryc. 2).

Ryc. 1. Nauczyciel współczesnej szkoły

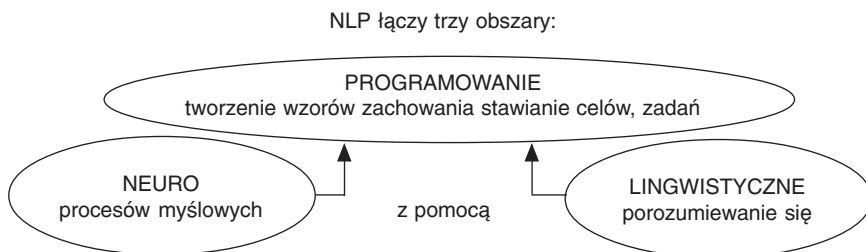




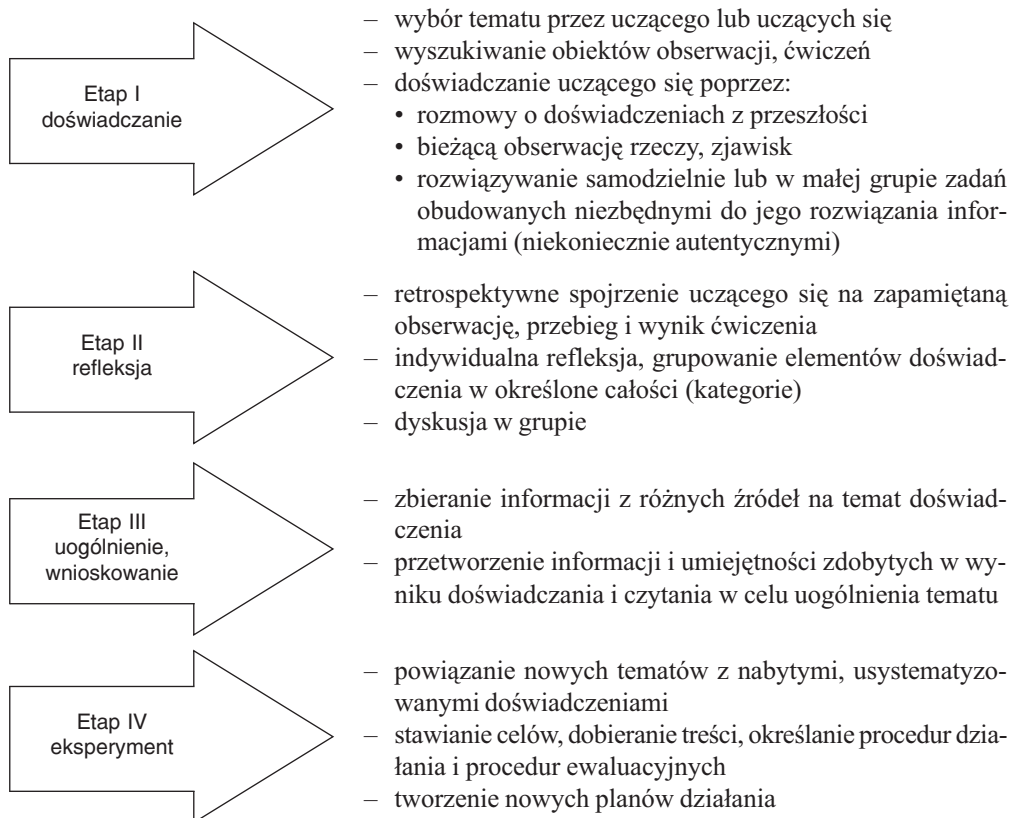
### NLP – neurolingwistyczne programowanie:

- bada cechy, które wyróżniają człowieka
- modeluje cechy przydatne w skutecznym komunikowaniu się, przyspieszonym uczeniu się, w negocjacjach, biznesie
- wspomaga rozwój osobowy i zawodowy
- tworzy wzorce do uczenia innych
- ma zastosowanie w doradztwie
- jest niezbędne w kierowaniu

Ryc. 3. Obszary NLP



Ryc. 4. Organizacja pracy z uczniem w cyklu Davida Kolba





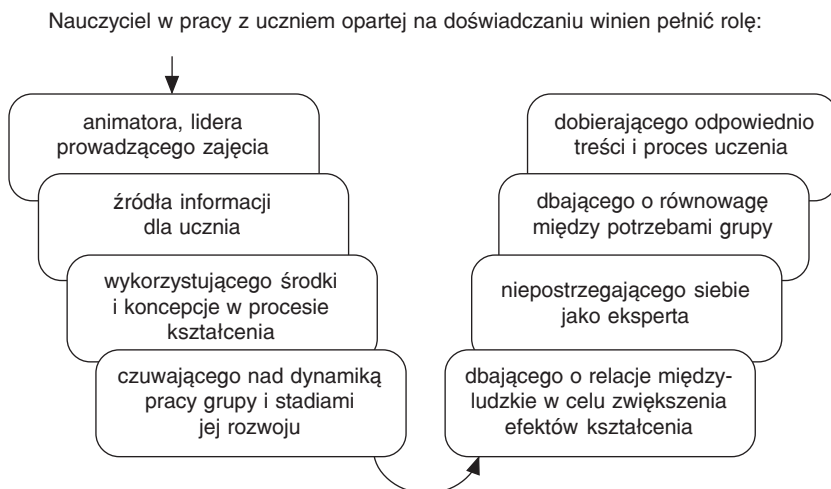
Proces uczenia NLP jest możliwy przez doświadczanie. Aby zrozumieć istotę uczenia przez doświadczanie, wystarczy zestawić procedurę uczenia się tradycyjnego z uczeniem opartym na doświadczaniu.

Tradycyjne uczenie się polega na gromadzeniu pojęć, faktów, wzorów, reguł, koncepcji itd. Uczący się zwykle jest bierny, siedzi spokojnie, słucha, robi notatki, a nauczyciel występuje w roli eksperta. Uczenie się oparte na doświadczaniu zakłada, że uczącym się niezbędne są problemy, idee, cele i teorie oraz doświadczenia. Wszystkie te czynniki razem są motywacją do powstawania potrzeby uczenia się, co obrazuje cykl Davida Kolba (ryc. 4).

Jeśli w pracy z uczniem stosuje się cykl D. Kolba, zmienia się rola nauczyciela (ryc. 5); uczeń ma szansę uczyć się przez refleksję, zbieranie i przetwarzanie informacji z zakresu realizowanych treści programowych, ale i przez testowanie doświadczenia zbliżonego do realizowanego w procesie uczenia się.

Uczenie przez doświadczanie jest bliskie zainteresowaniom i potrzebom uczącego się szczególnie wówczas, gdy aktywne eksperymentowanie dotyczy sytuacji życia codziennego.

Ryc. 5. Rola nauczyciela w pracy z uczniem opartej na doświadczaniu



W metodach pracy opartych na doświadczaniu uczący się powinni:

- być niezależni od nauczyciela;
- kształtować własne umiejętności czterech etapów cyklu uczenia się;
- akceptować odpowiedzialność za własne uczenie się;
- rozumieć własne potrzeby w zakresie uczenia się;
- znać swój najlepszy styl uczenia się;
- znać ograniczenia, które utrudniają uczenie się z pomocą cyklu;
- odnosić uczenie do siebie i własnych sytuacji;
- budować własny styl wsparcia.

Metody pracy z uczniem, które warto zastosować na lekcji o etyce, to: burza mózgów, mapa mentalna, trójkątna hierarchizacja ważności, szkielet rybi, dyskusja panelowa. A oto praktyczne wskazówki do ich stosowania:

**Burza mózgów** – sesja odroczonego celu, sesja odroczonej oceny (pochodzi z dydaktyki dorosłych)

### Zasady:

1. przemyśleć odpowiednio wcześniej zastosowanie metody,
2. dobrać treści programowe,
3. wybrać uczniów, którzy będą pełnili role specjalistów,
4. przydzielić uczniom-specjalistom treści programowe do przyswojenia.

### Przebieg lekcji z zastosowaniem burzy mózgów:

- Etap I – wprowadzenie w problem (przez nauczyciela)
- Etap II – zgłaszanie pomysłów przez uczniów-laików (niepełniących roli specjalistów) i ich rejestracja
- Etap III
  - dokonanie analizy pomysłów przez poszczególnych specjalistów (każdy osobno),
  - wybranie jednego pomysłu spośród zgłoszonych lub nowego, wynikającego z analizy pomysłów przeprowadzonej przez ucznia specjalistę,
  - wypisywanie wybranych pomysłów na tablicy (np. w postaci skrótów myślowych),
  - uzasadnienie wybranego pomysłu (ok. 1min, maksymalnie 6 zdań).
- Etap IV
  - wartościowanie pomysłów przez jedną z grup: jury, uczniowie z koła zainteresowań, olimpijczycy każdego etapu olimpiady lub przez nauczyciela przedmiotu albo innego nauczyciela,
  - głosowanie ogólnoklasowe (każdy uczeń dysponuje dwoma głosami).
- Etap V – wybór pomysłu/problemu do rozwiązania:
  - jednego dla całej klasy,
  - jednego dla grupy 4-osobowej.
- Etap VI – rozwiązanie problemu jedną z wybranych metod: projektów, tekstu przewodniego, mapy mentalnej, metaplanu.

### Mapa mentalna – mapa pojęciowa

Mapa mentalna – mapa pojęciowa, mapa mózgu, mapa myśli, mapa pamięci;  
twórca metody Tony Buzan

Metodę można podsumować powiedzeniem:

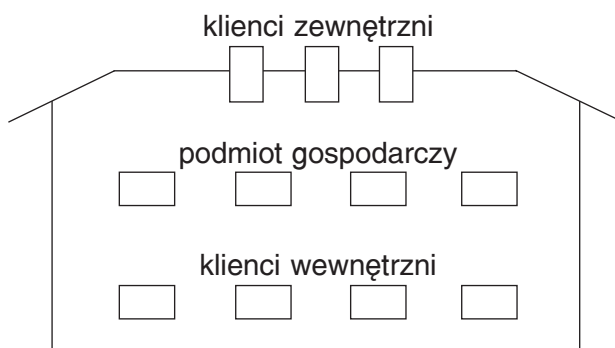
**„Jeden obraz wart tysiąca słów”**

- po co?**
- służy do wizualnego opracowania pojęcia z wykorzystaniem: symboli, krótkich słów, rysunków, krótkich zwrotów, wycinków, krótkich haseł,
  - można ją stosować w celu definiowania pojęć, rozwiązywania problemów, planowania działania, określania dotychczasowych wyobrażeń i wiedzy,
- kiedy?**
- stosuje się ją przed rozpoczęciem pracy nad nowym projektem, przy powtarzaniu dużych partii materiału, sprawdzaniu stopnia opanowania wiedzy i umiejętności.

### Przebieg lekcji z wykorzystaniem mapy mentalnej:

1. przedstawienie celów zadania/lekcji,
2. rozdanie uczestnikom uczenia się we współpracy kartek z hasłem wywoławczym (pośrodku kartki, w nagłówku lub narożniku),
3. rozpracowanie przez uczestników hasła wywoławczego: wypisanie skojarzeń, etapów działania, problemów itd.,
4. grupowanie stwierdzeń tematycznych, wspólnych, istotnych w jednym działaniu, np. zapisywanie lub obrazowanie stwierdzeń z jednego obszaru tematycznego w jednym miejscu.

Ucząc przedsiębiorczości, należy wyrobić u uczniów poczucie ważności klienta zewnętrznego z jednoczesnym zachowaniem rozwoju podmiotu gospodarczego i dbałości o klienta wewnętrznego.



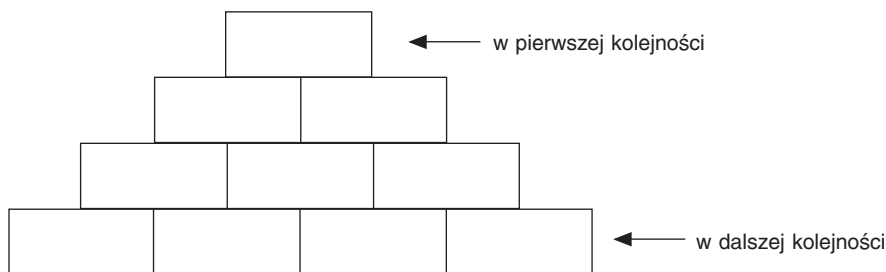
Układ priorytetów przypomina trójkątną piramidę.

- uporządkowanie zjawisk, pomysłów, pojęć według wyznaczonego kryterium, np.: ważności, kolejności, znaczenia.

Przebieg lekcji z wykorzystaniem piramidy priorytetów:

- Etap I  
Wyszczególnianie pojęć, zjawisk, pomysłów na rozwiązanie problemów metodą burzy mózgów (im więcej, tym lepiej)
- Etap II  
Podział klasy na grupy 6–8-osobowe
- Etap III  
Rozdanie grupom arkuszy z trójkątną piramidą priorytetów

Ryc. 6. Trójkątna hierarchizacja ważności – piramida priorytetów



- Etap IV  
Określenie priorytetów hierarchizacji przez grupy uczniów lub przez nauczyciela
- Etap V  
Na polecenie nauczyciela uczniowie:
  - wypisują na kartkach samoprzylepnych pojęcia, zjawiska, pomysły na rozwiązanie problemów wytworzone w procesie burzy mózgów,
  - segregują je według wcześniej określonych priorytetów,
  - przyklejają je na trójkątnej piramidzie.

- Etap VI

Jeżeli hierarchizacja dotyczy:

- pojęć, zjawisk – to poznawanie ich rozpoczynamy od usytuowanych na szczycie piramidy,
- pomysłów na rozwiązanie problemu, to uczniowie mogą metodą kuli śnieżnej sporządzić jedną dla całej klasy piramidę priorytetów, a następnie w grupach rozwiązywać problem.

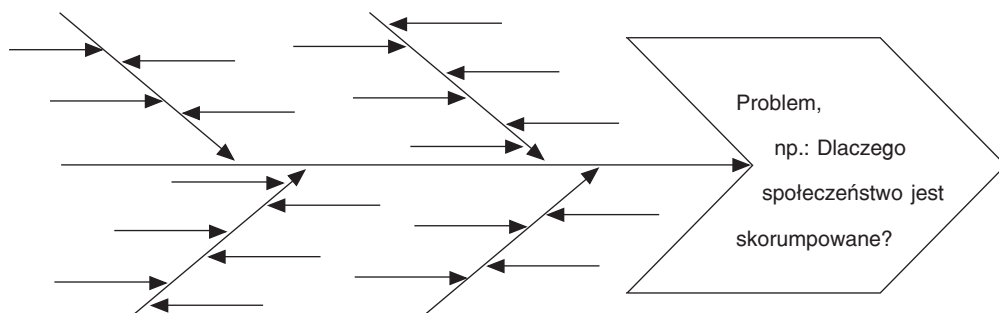
### Rybi szkielet

Rybi szkielet to metoda rozwiązywania problemów według schematu przyczyn i skutków. Nazwa pochodzi od sposobu zapisywania w kształcie rybiego szkieletu.

Przebieg lekcji z zastosowaniem rybiego szkieletu:

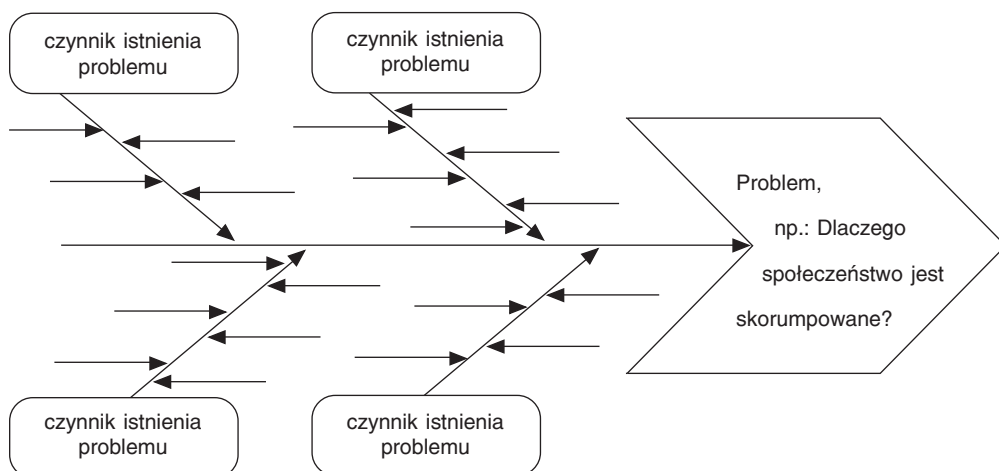
- Etap I

- Nauczyciel na planszy rysuje rybi szkielet. W „głowie ryby” zapisuje problem (będący skutkiem pewnych nieprawidłowości, zaniedbań, nieprzemyślanych działań itp.)



- Etap II

- Uczniowie metodą burzy mózgów ustalają czynniki, które mogą stanowić przyczyny problemu i wpisują je w duże ości.



- Etap III
  - Nauczyciel dzieli klasę na tyle grup, ile jest czynników istnienia danego problemu, czyli „dużych ości”. Grupa wybiera lidera.



- Etap IV
  - Każda grupa próbuje znaleźć przyczyny, które mają wpływ na dany czynnik („dużą ość”). Lider grupy wpisuje przyczyny w małe ości.
- Etap V
  - Uczniowie za pomocą punktacji wybierają te przyczyny, które według nich mają największy wpływ na problem ogólny (np. korupcję w społeczeństwie).
- Etap VI
  - Wyciągają wnioski, szukają rozwiązania, sposobu przeciwdziałania przyczynom, które prowadzą do powstania problemu (np. korupcji).

Zalecenia:

- czynniki istnienia problemu muszą być ogólne, nie powinno ich być więcej niż 4–6,
- im większa liczba określeń przyczyn, tym lepiej,
- nauczyciel musi limitować czas pracy nad poszczególnymi etapami rozwiązywania problemu.

### Dyskusja panelowa

Dyskusja obserwowana „panel” – zespół dyskutantów specjalistów albo wybrana grupa przedstawicieli większego audytorium zabiera głos w ich imieniu.

Zastosowanie:

- w słabych zespołach,
- przy dużej liczbie uczestników procesu uczenia się,
- przy dużej liczbie przeciwników głośniego dyskutowania.

Przebieg lekcji z zastosowaniem dyskusji panelowej:

- Etap I – podział uczniów na grupy (3–5 uczestników dyskusji – „panelowców”), wybór prowadzącego;
- Etap II
  - wprowadzenie w problem (przez nauczyciela),
  - każdy uczestnik dyskusji przedstawia swój punkt widzenia na problem (bez porozumiewania się),
  - dyskusja.
- Etap III
  - audytorium dyskutuje – zadaje pytania bezpośrednio lub za pośrednictwem prowadzącego,
  - dyskutanci uzupełniają wypowiedzi,
  - dyskusja z udziałem wszystkich uczestników,
  - ostateczne ustosunkowanie się audytorium do stanowisk ekspertów,
  - podsumowanie dyskusji przez prowadzącego.

## Literatura

1. Arends R., *Uczymy się nauczać*, tłum. K. Kruszewski, WSiP, Warszawa 1994.
2. Deszczyński S., *Aktywne metody doskonalenia i szkolenia kadr*, Instytut Przemysłu Drogowego i Rzemiosła, Warszawa 1965.
3. Dłużniewski B., *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, PWSZ, Warszawa 1971.
4. Kruszewski K., *Sztuka nauczania – czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1992.
5. O'Connor J., Seymour J., *NLP – szkolenie menedżerów i trenerów metodą programowania neurolingwistycznego*, tłum. D. Pyrdoł i M. Wróbel, Zys i S-ka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
6. Plewka C., *Metodyka nauczania przedmiotów zawodowych*, ITE, Radom 1999.
7. Szłosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Wydział Nauczycielski WSI oraz ITE Radom, Radom 1995.

## Załącznik. Scenariusz lekcji z wykorzystaniem różnych źródeł informacji

### Temat: Etyka i korupcja w biznesie

#### 1. Założenia ogólne lekcji

Podczas lekcji uczniowie będą mogli kształcić umiejętności rozróżniania podstawowych pojęć i odróżniania zachowań etycznych od nieetycznych w przedsiębiorczości; dowiedzą się, jakie prawa i organy chronią społeczeństwo przed korupcją i korumpowaniem. Zakłada się wykorzystanie podręcznika Zbigniewa Makieli i Tomasza Rachwała *Podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Nowa Era 2005 (rozdz. II, podrozdz. 8. *Postępowanie etyczne*).

#### 2. Cele ogólne

W wyniku procesu kształcenia uczeń powinien:

- przyjmować postawy zgodne z przyjętymi systemami wartości etycznych,
- oceniać zachowania etyczne uczestników życia gospodarczego,
- korzystać z aktów prawnych w przypadkach zachowań nieetycznych w stosunku do siebie i innych.

#### 3. Szczegółowe cele kształcenia

W wyniku procesu kształcenia uczeń będzie umiał:

- rozróżniać podstawowe pojęcia z dziedziny etyki,
- oceniać w kategoriach etycznych przykładowe zjawiska w życiu społeczno-gospodarczym,
- postępować zgodnie z przyjętymi normami etycznymi,
- stosować zasady kodeksu etyki zawodowej w swojej przyszłej pracy,
- określać rolę państwa w zwalczaniu korupcji.

#### 4. Metody i techniki pracy: burza mózgów, mapa mentalna, trójkątna hierarchizacja ważności, rybi szkielet, dyskusja panelowa.

#### 5. Czas: 2 x 45 minut

#### 6. Środki i materiały dydaktyczne

- podręcznik *Podstawy przedsiębiorczości* Zbigniewa Makieli i Tomasza Rachwała, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa 2005,
- Wielka Encyklopedia Powszechna PWN,
- Raport na temat korupcji w 2003 r., Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
- czasopisma, np. „Profit” i „Polityka”, zawierające przykłady zachowań na rynku gospodarczym,
- instrukcje i materiały do ćwiczeń, arkusze papieru, paski papieru, mazaki, taśma klejąca.



## Przebieg lekcji

Faza zajęć	Zagadnienie	Czynności nauczyciela	Czynności uczniów
Wprowadzenie	1. Co to jest etyka?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel poleca uczniom odszukanie w encyklopedii pojęć: etyka, etyk, człowiek etyczny (czas 0,5 min); pokazuje planszę z podstawowymi pojęciami etyki (czas 1 min); zapowiada ćwiczenie pt.: „Ada, to nie wypada”. W tym celu dzieli uczniów na trzy grupy. Poleca wybrać liderów grup, zaprasza liderów do wylosowania jednego z trzech tematów (czas 2 min):               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak nie wypada zachowywać się w domu?</li> <li>– Jak nie wypada zachowywać się w szkole?</li> <li>– Jak nie wypada zachowywać się poza szkołą?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie czytają wyjaśnienia pojęć (czas 1 min), zapisują je w zeszytach.</li> <li>Liderzy pobierają arkusze papieru i mazaki; uczniowie tworzą tematyczne mapy mentalne według wzoru pokazanego przez nauczyciela na planszy (czas 8 min).</li> <li>Liderzy prezentują wyniki pracy grup (czas 3 x 2 min).</li> </ul>
	2. Czy młodzież jest skażona korupcją?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel rozdaje uczniom plansze z grą dydaktyczną Bingo: „Czy sądzisz, że młodzi Polacy są społeczeństwem podatnym na korupcję?”. Poleca uczniom przeczytanie instrukcji i wykonanie zadania (czas 8 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie czytają instrukcję i wykonują zadanie; po zakończeniu pracy dyskutują na temat: „Trudno czy łatwo ulec korupcji”.</li> </ul>
Realizacja	3. Nie zawsze i nie wszędzie postępuje się zgodnie z zasadami <i>fair play</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel poleca uczniom pozostanie w grupach utworzonych poprzednio i przeprowadzenie krótkiej dyskusji na temat: „W jakich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego można zauważyć zjawiska zachowań nieetycznych?” (czas 1,5 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie wypisują na paskach papieru dziedziny działalności gospodarczej i społecznej, w których dopatrują się postępowania niezgodnego z zasadami <i>fair play</i>. Lider przykleja kartki na tablicy; kartki o powtarzającej się treści nakłada jedna na drugą (odnotowując ich liczbę) (czas 6 min).</li> </ul>
	4. Terminy związane z korupcją	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel wymienia podstawowe terminy związane z korupcją. Prosi uczniów, aby na paskach papieru wypisywali wszelkie skojarzenia z korupcją i opracowali plakat pt.: <i>Korupcja niejedno ma imię</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie w 2 grupach sporządzają plakaty (czas 2,5 min).</li> </ul>

Faza zajęć	Zagadnienie	Czynności nauczyciela	Czynności uczniów
Realizacja	5. Rodzaje korupcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel przedstawia uczniom czynności korupcyjne z pomocą planszy pod takim samym tytułem jak tytuł plakatu (czas 1,5 min). Wymienia dziedziny najbardziej zagrożone korupcją (na podstawie raportu MSWiA) i wymienia rodzaje korupcji (posługując się planszą II; czas 2 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie sporządzają notatkę na kartce wklejonej do zeszytu ćwiczeń.</li> </ul>
	6. Analiza i ocena zdarzeń korupcyjnych (organizacja 0,5 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel dzieli uczniów na 3–4-osobowe grupy i rozdaje im po 2 przykłady przypadków korupcyjnych z życia społeczno-gospodarczego. Poleca uczniom, by dokonali ich analizy i odpowiedzieli na pytanie: Kto jest winien opisanej sytuacji: korumpowany czy korumpujący? (czas 2 min)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie dokonują analizy przypadków, odpowiadając na pytanie, które przez czas wykonywania zadania widnieje na planszy (czas 1 min).</li> </ul>
	7. Co sprzyja korupcji? (organizacja 1 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel poleca opracowanie plakatu pt. „Co sprzyja korupcji?”. Proponuje uczniom uszeregowanie działań korupcyjnych (techniką piramidy priorytetów) od najgroźniejszych dla gospodarki państwa do najmniej groźnych (czas 8 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie wypisują na paskach papieru czynniki sprzyjające korupcji, przyczepiają je na arkuszu papieru i dokonują ich hierarchizacji techniką piramidy priorytetów.</li> <li>Prezentacje (czas 4 min).</li> </ul>
	8. Skutki korupcji dla państwa i społeczeństwa (organizacja 1 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel dzieli uczniów na 4–5 grup i podaje tematy opracowań (czas 10 min):               <ul style="list-style-type: none"> <li>grupa 1 – skutki łapówkarstwa</li> <li>grupa 2 – skutki marnotrawstwa środków publicznych</li> <li>grupa 3 – skutki kradzieży dobra publicznego</li> <li>grupa 4 – skutki nieuczciwej konkurencji</li> <li>grupa 5 – skutki płatnej protekcji</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie rozwiązują problem; posługują się metodą rybiego szkieletu.</li> <li>Uczniowie odpowiadają na losowo wybrane przez grupę pytanie. Wybrany przez grupę lider prezentuje wyniki pracy grupy.</li> <li>Prezentacje (5 min).</li> </ul>
Podsumowanie	9. Kodeks postępowania etycznego (organizacja 1 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauczyciel przedstawia fikcyjną firmę „Buduj ze mną” i poleca uczniom postawienie się w roli jej prezesa. Informuje, że na tym samym terenie działają</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie w dyskusji panelowej tworzą kodeks postępowania etycznego pracowników firmy „Buduj ze mną”.</li> <li>Prezentacje (czas 4 min).</li> </ul>

Faza zajęć	Zagadnienie	Czynności nauczyciela	Czynności uczniów
Podsumowanie	10. Prawodawstwo w Polsce wspomagające walkę z korupcją	<p>liczne firmy tej samej branży. Prezes wie o tym, ale jest osobą o twardych zasadach. Zadanie polega na stworzeniu kodeksu postępowania etycznego pracowników (czas 11 min).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Postępując się foliogramem, nauczyciel przedstawia przepisy prawne wspomagające walkę z korupcją oraz organa do walki z korupcją (czas 1,5 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczniowie sporządzają notatkę.</li> </ul>

### Bingo

Poszukaj kogoś, kto może odpowiedzieć „tak” na któreś z pytań w tabeli. Kiedy zbierzesz pięć podpisów w jednym rzędzie – pionowo, poziomo lub po przekątnej – wygrałeś/eś. Powiedz głośno: bingo!

Czy sprzeciwiłaś/eś się choć raz namowom do pójścia na wagiary?	Czy uważasz, że bez znajomości można załatwić wszystkie sprawy?	Czy myślisz, że dobrą pracę, np.: brygadzysty, starszego kelnera, sekretarki dużej firmy, po szkole średniej dostaniesz bez znajomości?	Czy przymusza-no Cię kiedykolwiek do wniesienia składki na prezent „osiemnastkowy”?	Czy namówiłaś/eś koleżankę/kolegę do „krycia” Cię przed rodzicami w zamian za jakieś korzyści (np. miłsze traktowanie)?
Czy uważasz, że częstowanie koleżankę/kolegę czekoladkami, napojem w zamian za umożliwienie ściągania na klasówce to forma korupcji?	Czy sądzisz, że świat byłby o wiele lepszy bez korupcji?	Czy znalazłaś/eś się choć raz w sytuacji, gdy kierownik pociągu, rewizor, zasugerował wręczenie gratyfikacji w zamian za odstępianie od wypisania biletu kredytowego?	Czy choć raz jakąkolwiek sytuację, w której uczestniczyłeś, oceniłeś po fakcie jako korupcyjną?	Czy nie uważasz, że odpowiadanie „dobrze” na pytanie rodziców: co było w szkole? – nawet jeśli dostałaś/eś ocenę negatywną, jest kręactwem, być może prowadzącym w przyszłości do korupcji?

Czy uważasz, że wręczenie małej kwoty, do 50 zł, za wypisanie zwolnienia lekarskiego to podziękowanie?	Czy działanie dwóch osób, polegające na usprawiedliwianiu pojedynczej nieobecności w dzienniku szkolnym, to przestępstwo w wyniku korupcji?	Czy uczestniczyłeś/eś choć raz w dyskusji na temat korupcji?	Czy systematyczne niewydawanie 1–2 gr reszty przez sprzedawczynię za cichą zgodą właściciela sklepu to korupcja?	Czy potrafisz wskazać przykład korupcji gospodarczej w miejscu zamieszkania?
Czy potrafisz podać przykłady dużych przestępstw na skalę krajową, do których doszło wskutek korupcji?	Czy niszczenie wyposażenia szkolnego za Twoją cichą aprobatą oznacza, że jesteś skorumpowana/ny?	Czy obdarowywanie kanapką, batonem itp. w zamian za ściąganie prac domowych to korupcja?	Czy uważasz, że pokolenie Twoich dziadków nie było skorumpowane	Czy sądzisz, że w młodym pokoleniu kwitnie korupcja?
Czy sądzisz, że ludzie młodzi, świadomi szkodliwości korupcji, w dorosłym życiu nie dadzą się korumpować?	Czy byłeś/eś choć raz zmuszany/a do wagarów?	Czy namawiałeś/eś choć raz koleżankę/kolegę do pójścia na wagary?	Czy oszukujesz rodziców, aby dwukrotnie otrzymać pieniądze na składki?	Czy Twój stosunek do korupcji wyraża się oburzeniem?

## Selected Methods of Teaching Students in the Exemplary Lesson on Entrepreneurship

The subject of entrepreneurship needs an affective attitude of a teacher who:

- besides he or she has got great knowledge about the subject he/she is at the same time careful about good and achievements of his or her students,
- he or she has got knowledge about the teaching – learning process,
- he or she knows different methods and ways of working.

This kind of the teacher is a reflective and experienced person. He knows not only „what?” should be taught but also „how?” and „why?”. This teacher accepts behaviours that are described by Schoen, and he aims at the professional perfection. He thinks teaching of Entrepreneurship is a permanent process which is connected with him and his students.

During every stage of learning process, teacher plays the roles: an organizer of a teaching process, a tutor, a carer, and an adviser who helps students to find new ways of a personal development. /diagram 1/

The teacher has to assume the teaching aims which come up to requirements of educational and examination standards. It is explained in a the diagram 2.

The article does not deal with teaching in a comprehensive way. It is only a focus on methods and techniques of work with a student while using a script „Etyka i korupcja w biznesie” (Ethics and Corruption in Business). The methods and techniques are based on NLP- neuro-linguistic programming of student’s work. It is based on teaching by experience that is D. Kolb’s cycle. You will understand better both issues if you look at diagram 3 and 4. The most important for understanding the essence of the teaching by experience is acquainting readers with teacher’s and learner’s duties (diagram 5 and 6).

On the next pages of the article there are some practical hints about using active student methods: brainstorming, map of thoughts, importance hierarchy triangle, fish skeleton, panel discussion.

If you illustrate and schematically show the teacher above methods it will be easier for him to select them with a syllabus and lesson organization.

At the end of the article there is an outline of a two-hour lesson. During the lesson, students will be able to acquire skills of distinction some different basic ideas and ethical and unethical behaviours in business. Learners will know laws and institutions that protect a society from corruption and corrupting.

The outline shows not only the order of the lesson, but describes in details the teacher’s and students’ behaviours. For every operation we need specified time. It suggests the sources of information that can be useful while we are executing the syllabus during the lesson. There are presumable learner’s achievements after the lesson. There is a game Bingo titled „Are You Contaminated by Corruption?” in the enclosure.

**Małgorzata Kulikowska**

III Liceum Ogólnokształcące w Białymstoku

**Bożena Krasnodębska**

Centrum Kształcenia Ustawicznego w Białymstoku

## **Refleksje z realizacji międzyszkolnego projektu „O pieniądzu wiem wszystko”**

*Zadaniem dobrego nauczyciela jest tak uczyć,  
aby uczeń sam się zaczął uczyć.*

W zreformowanej polskiej szkole zmienia się tradycyjna rola nauczyciela. Nauczyciel, osoba przekazująca wiedzę uczniom, przekształca się w organizatora samodzielnego uczenia się uczniów. Głównie zadanie nauczyciela to kierowanie pracą ucznia, jego procesem kształcenia. Duży nacisk kładzie się na samodzielność uczniów, a rolę nauczyciela ogranicza się do wspierania ich wysiłków. Nowy styl pracy nauczyciela wynika przede wszystkim z procesu budowania społeczeństwa opartego na wiedzy, rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Stałe doskonalenie kompetencji jest warunkiem koniecznym, by nadążyć za tempem nieustannych zmian, rozumieć otaczający świat i radzić sobie w przekształcającej się rzeczywistości. Jak stwierdzono w raporcie dla UNESCO: „Chodzi raczej o przygotowanie ludzi do innowacji, zdolnych rozwijać się, dostosowywać się do szybko zmieniającego się świata, do kontrolowania zmian”<sup>1</sup>.

Współczesny system edukacji ma za zadanie wykształcenie człowieka wyposażonego w umiejętności, cechy i postawy charakteryzujące człowieka przedsiębiorczego. Każdy uczeń ma wrodzony poziom przedsiębiorczości, który możemy podnosić w procesie edukacyjnym, dlatego umiejętności i styl pracy nauczyciela są niezmiennie istotne w procesie rozwijania postaw przedsiębiorczych uczniów.

Tab. 1 pozwala porównać tradycyjne podejście do procesu kształcenia z podejściem przedsiębiorczym.

Kształcenie przedsiębiorcze pozwala zatem na aranżowanie sytuacji, które zachęcają uczniów do poszukiwania, analizowania, formułowania własnych myśli, samodzielnego podejmowania decyzji, dokonywania wyborów oraz ponoszenia za nie odpowiedzialności. Ponadto wprowadza urozmaicenie w procesie nauczania i jest zdecydowanie akceptowane przez uczniów. Współczesny nauczyciel służy radą i pomocą uczniowi, ukierunkowuje go, wskazuje źródła informacji, a przede wszystkim doskonali swoje umiejętności dydaktyczne i metodyczne.

Jedną z metod spełniających wyzwania obecnej szkoły jest metoda projektu, czyli samodzielna realizacja przez uczniów zadania przygotowanego i koordynowanego przez nauczyciela. Uczniowie sami zdobywają informacje na wybrany temat, opracowują je, a następnie prezentują wyniki pracy. Nad całością czuwa nauczyciel.

<sup>1</sup> *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*. Raport Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji w XXI wieku pod przewodnictwem Jacques’a Delorsa dla UNESCO, str. 69 i 70.



Tab. 1. Style nauczania

Podejście tradycyjne	Podejście przedsiębiorcze
• skupia się na treści	• skupia się na procesie dochodzenia do wiedzy
• nauczyciel jest w centrum zainteresowania	• uczeń jest w centrum zainteresowania
• nauczyciel jest ekspertem	• nauczyciel jest organizatorem procesu kształcenia
• nauczyciel jest nieomylny	• nauczyciel ciągle się uczy
• uczniowie są bierni	• uczniowie aktywnie uczestniczą w procesie kształcenia
• zagadnienia poruszane na lekcji są z góry ustalone – „realizacja programu”	• elastyczność w ustalaniu tematyki zajęć – „osiąganie celów kształcenia”
• nacisk jest położony na teorię	• nacisk położony na zastosowanie teorii w praktyce
• pojedynczy temat związany z przedmiotem	• zadania interdyscyplinarne łączące wiedzę i umiejętności z wielu przedmiotów
• strach przed błędami	• uczenie się na błędach
• ograniczona wymiana informacji między uczniami	• uczenie się we współpracy (interakcyjne)

Opracowanie na podstawie: *Enterprise Education Experience*, Durham University Business School, materiały szkoleniowe, Durham 1996.

Jak podają A. Mikina i B. Zając w opracowaniu *Jak wdrażać metodę projektów?*, poprzez przedsiębiorcze kształcenie (wykonywanie projektów) uczniowie rozwijają następujące umiejętności<sup>2</sup>:

- komunikowanie się – uczniowie są zachęceni do komunikowania się pomiędzy sobą, z nauczycielami i innymi osobami zarówno w formie pisemnej jak i ustnej;
- negocjowanie – umiejętność rozwijana w kontaktach z innymi uczniami w zespole, nauczycielem, przedstawicielami życia gospodarczego i różnych instytucji;
- twórcze myślenie – przełamywanie barier i stereotypów, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań;
- praca w zespole – uczniowie są zachęceni do budowania zespołów i podejmowania w nich różnych zadań;
- rozwiązywanie problemów – poszukiwanie rozwiązań problemów z wykorzystaniem różnych technik;
- korzystanie z informacji – wyszukiwanie informacji w różnorodnych źródłach, ich dobór, selekcja, wykorzystanie;
- podejmowanie decyzji – uczniowie są zachęceni do podejmowania samodzielnych bądź zespołowych decyzji, wprowadzania ich w życie, kontrolowania rezultatów oraz ponoszenia odpowiedzialności za własne działania;

<sup>2</sup> A. Mikina, B. Zając *Jak wdrażać metodę projektów? Poradnik dla nauczycieli gimnazjum, liceum i szkoły zawodowej*, IMPULS, Kraków 2001, str. 17 i 18.

- radzenie sobie w sytuacjach nowych i nietypowych – przenoszenie dotychczasowych doświadczeń, wiedzy i umiejętności do nowych zastosowań;
- prezentowanie własnej pracy i obrona swojego zdania – wykorzystanie różnych technik przygotowania i przeprowadzenie prezentacji oraz udział w dyskusji.

### **Zalety metody projektów:**

- rozwija samodzielność i umiejętność współpracy w grupie rówieśniczej, integruje ją,
- stymuluje rozwój poznawczy, emocjonalny i motoryczny;
- uwzględnia indywidualne potrzeby, zainteresowania i uzdolnienia;
- rozwija myślenie twórcze;
- łączy wiedzę szkolną z pozaszkolną.

Wprowadzając do realizacji metodę projektów, nauczyciel powinien być przekonany co do zasadności jej zastosowania i doskonale przygotowany teoretycznie, aby mógł już podczas pierwszych zajęć zaciekać i zainspirować młodzież. Ważne jest, aby możliwie najlepiej przedstawił pomysł realizacji treści programowych metodą projektów i opisał kolejne fazy jego realizacji. Oto w skrócie kolejne fazy w metodzie projektów:

1. zainicjowanie projektu (np. nauczyciel w sposób interesujący przybliży ogólne merytoryczne ramy projektu, a uczniowie sami wybierają szczegółowe tematy lub nauczyciel podaje sformułowane tematy, a uczniowie wybierają najbardziej ich interesujące);
2. podział na grupy (można dokonać podziału, stosując różne „wylizanki” lub pozwolić dobrać się w grupy zgodnie z zainteresowaniami);
3. rozważenie propozycji tematów (uczniowie w ramach pracy domowej opisują projekt, podając m.in. cel projektu, formę realizacji, plan pracy grupy; przedstawiają do akceptacji nauczycielowi);
4. przydział tematów – spisanie kontraktu (dokonanie przydziału tematu na piśmie w formie tzw. kontraktu, według wspólnie wypracowanego wzoru, zawierającego wszystkie możliwe do spisania szczegóły; kontrakt musi być podpisany przez wszystkich zainteresowanych);
5. realizacja projektu (samodzielne wykonanie przez uczniów zadania; nauczyciel wspiera i konsultuje poszczególne etapy realizacji; końcowym efektem projektu może być raport, konkretny wytwór, np.: plakat, film, prezentacja multimedialna czy przewodnik);
6. prezentacja projektu (finalny etap pracy – uczniowie przedstawiają swój wytwór; mogą to zrobić w formie odczytu, wykładu, prelekcji, wystawy prac, pokazu, prezentacji modelu, pokazania i omówienia folderu, książeczki lub albumu);
7. ocena projektów (dokonuje jej nauczyciel, posługując się wcześniej przygotowanym arkuszem; można również włączyć uczniów w proces oceniania, dając im możliwość dokonania samooceny, co ma ogromne znaczenie w kształtowaniu postaw i umiejętności; ocenianiu podlegają m.in.: wybór tematu, realizacja zamierzonych celów, dobór i wykorzystanie źródeł informacji, pomysłowość, przedsiębiorczość, sposób i jakość prezentacji, przebieg pracy w grupie).

Nauczyciel, który zrealizował zajęcia edukacyjne metodą projektów, z pewnością powróci do niej, satysfakcja z uczestnictwa w procesie uczenia się uczniów jest bowiem ogromna i stanowi podstawę dalszego rozwoju zarówno nauczyciela, jak i uczniów.

### **Przykład zastosowania metody projektu**

W Białymstoku, w ramach e-learningowego szkolenia dla nauczycieli podstaw przedsiębiorczości i wiedzy o społeczeństwie pt.: *Tam, gdzie rosną pieniądze, czyli funkcjonowanie banków w Polsce* (szkolenie zorganizowane przez Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku,

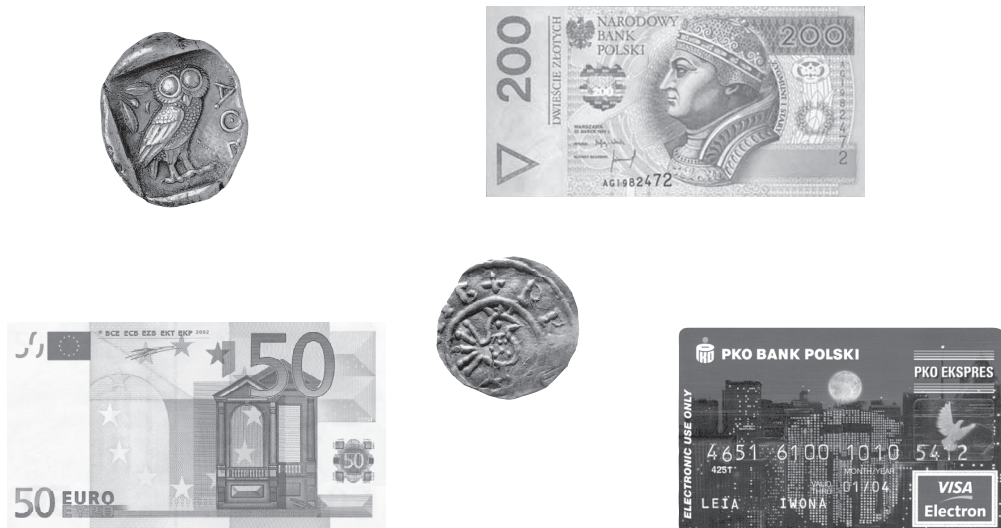
dofinansowane ze środków NBP), zrealizowano międzyszkolny projekt *O pieniądzu wiem wszystko*. W przedsięwzięciu brali udział przedstawiciele III LO im. K. K. Baczyńskiego, LO nr XIV z Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 9 oraz Zespołu Szkół Metalowo-Drzewnych im. gen. W. Andersa. Projekt obejmował zagadnienia związane z historią, cechami charakterystycznymi, funkcją i formą pieniądza oraz bankowością centralną. Realizowany był pod kierunkiem nauczycieli podstaw przedsiębiorczości (M. Kulikowska, M. Szczepańska, B. Krasnodębska) przez zainteresowanych uczniów klas drugich i trzecich w końcu grudnia 2004 r. i na początku stycznia 2005 r. Zadaniem uczniów było wyszukanie informacji z różnych źródeł, przetworzenie ich i uporządkowanie, a następnie przedstawienie opracowań na forum publicznym. Najciekawsze prace zostały zaprezentowane na konferencji 13.06.2005 r. w siedzibie okręgowej NBP w Białymstoku.

Celem projektu było nie tylko zdobycie przez uczniów wiedzy z zakresu działu przedmiotu podstawy przedsiębiorczości: *Pieniądz i instytucje finansowe*, ale przede wszystkim rozwinięcie umiejętności niezbędnych do funkcjonowania we współczesnej rzeczywistości (głównie gromadzenie, klasyfikacja i krytyczna analiza informacji, prezentowanie zebranych materiałów i przygotowywanie wystąpień publicznych, komunikowanie się w grupie, kształtowanie poczucia odpowiedzialności). Szczegółowe cele, zadania dla uczniów, źródła informacji oraz zasady oceniania uczniów znajdują się w załączonym opisie projektu.

W szkołach biorących udział w projekcie przeprowadzono lekcje z podstaw przedsiębiorczości na podstawie scenariuszy *Jak to z pieniądzem było, czyli historia zawarta w gramie kruszcu* oraz *Magia plastikowego pieniądza, czyli o kartach płatniczych* (materiały szkoleniowe Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku). Następnie odbyły się wycieczki klasowe na wystawę *Od denara do euro* w Muzeum Historycznym Białymstoku. Lekcje oraz wycieczki były inspiracją do poszukiwania bardziej szczegółowych informacji. Zainteresowanych uczniów podzielono na 5 grup, a każda z nich otrzymała (wybrała) zadanie do opracowania z wykazem przykładowych źródeł informacji. Uczniowie dwukrotnie, w wyznaczonych terminach, konsultowali się z nauczycielem. Podczas spotkań uzupełniali swoją wiedzę i weryfikowali informacje, które miały się znaleźć w opracowaniach końcowych. W efekcie pracy uczniów powstały: plakaty, opracowania pisemne, foliogramy, informatory oraz prezentacje multimedialne. W styczniu odbyły się lekcje, podczas których uczniowie przedstawili swoje opracowania na forum klasy w macierzystych szkołach. 13.06.2005 r. w siedzibie okręgowej NBP w Białymstoku odbyła się konferencja pt. *O pieniądzu wiem wszystko!*, będąca podsumowaniem projektu. Zaprezentowano najciekawsze prace. Zaszczyc wystąpienia publicznego uzyskali uczniowie: K. Kruszewska i A. Maksymiuk z kl. II d, III LO, praca *Pieniądz oraz bankowość centralna*; M. Obrycka z kl. I c, XIV LO, praca *Historia pieniądza*; M. Hajduczenia i P. Trochimczyk z II klasy ZSM-D, praca *Waluta Unii Europejskiej*. Konferencję wzbogacił wykład pracownika NBP D. Sałaja pt. *Perspektywy wejścia Polski do strefy euro*.

Projekt był ogromnym przedsięwzięciem i wspaniałym doświadczeniem zarówno dla nauczycieli, jak i dla uczniów. Wszyscy uczyli się wspólnie, kształcenie metodą projektów daje bowiem taką szansę zarówno nauczycielowi, jak i uczniom. Praca przyniosła wymierne korzyści obu stronom. Cele projektu zostały zrealizowane. Uczniowie wykazali, że potrafią poszukiwać, selekcjonować i przetwarzać informacje. Opracowania końcowe są dowodem ich ogromnego wkładu pracy, zaangażowania i chęci wykazania się zdobytą wiedzą i umiejętnościami. Treści projektu prezentowane w tak różnych formach, z wykorzystaniem sprzętu multimedialnego, podczas lekcji otwartych, zainteresowały uczniów i wzbudziły chęć wzięcia udziału w kolejnych projektach.

## Załącznik. Projekt



## O PIENIĄDZU WIEM WSZYSTKO!



Autorki projektu: Maria Szczepańska  
Bożena Krasnołębska  
Małgorzata Kulikowska

## Projekt: *O pieniądzu wiem wszystko!*

### Informacje ogólne

Temat projektu obejmuje zagadnienia związane z historią, cechami charakterystycznymi, funkcją i formą pieniądza oraz instytucjami finansowymi. Jest on niezwykle ważny z punktu widzenia nauczyciela i niezwykle ciekawy z punktu widzenia ucznia. Informacje zaczerpnięte z różnych źródeł, przetworzone i uporządkowane oraz zaprezentowane przez uczniów w różnej formie, będą kopalnią wiedzy o pieniądzu wykorzystywaną w szkole jako pomoc dydaktyczna.

### Cele projektu

Uczeń potrafi:

- przedstawić historię pieniądza;
- przedstawić i zinterpretować właściwości i funkcje pieniądza;
- omówić formy pieniądza;
- uzasadnić konieczność ewolucji form pieniądza;
- omówić rodzaje i funkcje pieniądza ponadnarodowego;
- wybrać i wyselekcjonować informacje według wybranych kryteriów;
- krytycznie analizować i oceniać treści z punktu widzenia celów;
- korzystać z różnych źródeł informacji;
- przetwarzać informacje;
- współpracować w grupie;
- organizować swoje działania;
- zaprezentować swoje wiadomości;
- dokonać oceny pracy własnej i innych.

### Zadania dla uczniów

- Grupa 1. Korzystając z różnych źródeł informacji, przygotuj i przedstaw genezę pieniądza.
- Grupa 2. Korzystając z różnych źródeł informacji, przedstaw i zinterpretuj właściwości i funkcje pieniądza.
- Grupa 3. Korzystając z różnych źródeł informacji, zaprezentuj różne formy pieniądza.
- Grupa 4. Korzystając z różnych źródeł informacji, przedstaw pieniądz ponadnarodowy – euro.
- Grupa 5. Zaprezentuj sprawozdanie z wystawy pt.: *Od denara do euro* w Muzeum Historycznym w Białymstoku.

### Źródła informacji, instytucje

Lekcje z wykorzystaniem scenariuszy: *Jak to z pieniądzem było, czyli historia zawarta w granie kruszcu, Magia plastikowego pieniądza, czyli o kartach płatniczych*:

- literatura: *Euro od A do Z*, NBP, Warszawa 2004; N. Dunbar, *Alchemia pieniądza*, K.E. Liber, Warszawa 2000; W. Piaseczyński, *Anatomia pieniądza*, Script, Warszawa 2004; G. Figura, *Bankowość. Zarys problematyki*, AMR, Katowice 2003; F. S. Miszkina, *Ekonomia pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003; J. Masiota, *Elektroniczne instrumenty płatnicze*, C.H. Beck, Warszawa 2003; L. Oręziak, *Euro – nowy pieniądz*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003;
- wystawa pt.: *Od denara do euro* w Muzeum Historycznym w Białymstoku;
- NBP – oddział w Białymstoku;
- internet (Portal Wiedzy Ekonomicznej – [www.nbportal.pl](http://www.nbportal.pl)).



### Działania uczniów

Uczniowie klas drugich i trzecich wzięli udział w lekcjach podstaw przedsiębiorczości na podstawie scenariuszy *Jak to z pieniądzem było, czyli historia zawarta w gramie kruszcu* oraz *Magia plastikowego pieniądza, czyli o kartach płatniczych*. Lekcje były inspiracją do poszukiwania bardziej szczegółowych informacji. Zainteresowani uczniowie zostali podzieleni na pięć grup, a każda z nich otrzymała (wybrała) zadanie do opracowania wraz z wykazem przykładowych źródeł informacji z tego zakresu. Niezwykle ciekawa okazała się wystawa *Od denara do euro* w Muzeum Historycznym w Białymstoku, która pozwoliła usystematyzować wiedzę. Uczniowie dwukrotnie, w wyznaczonych terminach, konsultowali się z nauczycielem. Podczas spotkań uzupełniali wiedzę oraz weryfikowali informacje, które miały się znaleźć w opracowaniach końcowych. Ocena pracy grupy opierała się na kryteriach przedstawionych w arkuszu oceny.

### Arkusz oceny

Grupa: .....

Temat projektu: .....

Termin prezentacji: .....

Etap realizacji projektu	Umiejętności	Ocena (maksymalna liczba punktów)
Formułowanie tematu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– precyzyjne sformułowanie tematu</li> <li>– jasne określenie celów</li> </ul>	10 pkt
Zbieranie i opracowywanie materiałów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– selekcja informacji</li> <li>– krytyczna ocena informacji</li> <li>– „przetwarzanie” informacji, nadawanie im nowej formy</li> </ul>	30 pkt
Prezentacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie czasu prezentacji</li> <li>– zainteresowanie innych uczniów</li> <li>– wykorzystanie sprzętu multimedialnego (rzutnik, komputer)</li> <li>– sposób mówienia, precyzja wypowiedzi</li> </ul>	30 pkt
Praca w grupie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udzielanie sobie wzajemnie informacji</li> <li>– podejmowanie decyzji</li> <li>– słuchanie się nawzajem</li> <li>– rozwiązywanie konfliktów</li> <li>– zaangażowanie innych w pracę</li> <li>– samoocena postępów w pracy</li> </ul>	30 pkt

### Rezultaty działań uczniów

a) Zakładane: informacje w postaci opracowań elektronicznych, foliogramy, prezentacje multimedialne, plakaty, zdjęcia, wystawa prac uczniowskich



## b) Rzeczywiste:

- Grupa 1. Informatory: *Oto pieniądz...* oraz *Historia pieniądza*
- Grupa 2. Prezentacja multimedialna (PowerPoint) – *Pieniądz oraz bankowość centralna*
- Grupa 3. Informator *Karta płatnicza pomoże...*
- Grupa 4. Informator *O euro prawie wszystko...*, prezentacja multimedialna *Waluta Unii Europejskiej*
- Grupa 5. Sprawozdanie z wystawy *Od denara do euro*

Pełna wersja projektu wraz z wytworami uczniów (uczestników projektu) znajduje się na stronie internetowej [www.ckubialystok.pl](http://www.ckubialystok.pl)

## Literatura

1. Brudnik E., Moszyńska A., Owczarska B., *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*, Zakład Wydawniczy SFS, Kielce 2000.
2. Krzyżewska J., *Aktywizujące metody i techniki w edukacji*, część II, Zakład Wydawniczy Letter Quality, Suwałki 2000.
3. Mikinia A., Zając B., *Jak wdrażać metodę projektów? Poradnik dla nauczycieli i uczniów gimnazjum, liceum i szkoły zawodowej*, IMPULS, Kraków 2001.
4. *Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku pod przewodnictwem Jacques'a Delorsa, Edukacja – jest w niej ukryty skarb.*

## Comments on the Interschool Program „I Know Everything About Money”

Change of traditional teacher's function is at reformed Polish school the current trend. Teacher passing on knowledge pupils to becomes transformed in organizer independent learning pupils. First important result of new style of teacher's work is that learning process is built on knowledge.

One of the methods of dealing with challenges of present school is the method which depend on independent realization pupils' task prepared and co-coordinated by teacher.

On the terrain of city Białystok the interschool project „I Know Everything About Money” was realized, which stood up in frames of training for teachers of bases for entrepreneurs and knowledge about society entitled: „Where the Money grows – How the Banks Act in Poland?” (the training organized guided by Teachers' Professional Development Center in Białystok, refinanced with grants of the National Bank of Poland).

Students from III LO (K.K. Baczyński IIIrd Secondary School), XIV LO (XIVth Secondary School) from Secondary School of General Education No. 9 and as General W. Anders Technical Secondary School of Metal and Wood from Białystok participated in this project.

The subject of project contained the questions about money as well as central banking. It was realized under direction of teachers of bases for entrepreneurs (M. Kulikowska, M. Szczepańska, B. Krasnodębska) by pupils from second and third classes in the end of December 2004 and at the beginning of January 2005 in Białystok.

Finding information from different sources processing them and setting in order and finally presenting them in public was pupils' task.

The most interesting works were presented on the conference on 13<sup>th</sup> of June 2005 in regional residence of National Bank of Poland in Białystok.

## **Prywaciarz – przedsiębiorca (refleksje z lekcji)**

Na jednej z pierwszych lekcji podstaw przedsiębiorczości zadają licealistom pytanie: czy znają słowo prywaciarz i czy ma ono związek z przedsiębiorczością? Pytanie ma sprowokować dyskusję na temat postawy człowieka wobec dawnej i obecnej sytuacji prawno-politycznej – postawy aktywnej, przedsiębiorczej. Czym jednak różnią się prywaciarz i przedsiębiorca? Oba terminy, ogólnie rzecz ujmując, określają przecież ludzi zaradnych i przedsiębiorczych. Na czym zatem polega różnica?

Okazuje się, że pełnoletni dziś uczniowie klas trzecich liceum często nie znają terminu „prywaciarz”. Czasem pada odpowiedź, że jest to prywatny przewoźnik, który przewozi ludzi własnym transportem, przez co konkuruje z transportem miejskim. Jak wiemy, opinia społeczna tak nazwała taksówkarzy i drobnych przewoźników.

W celu pobudzenia dyskusji zadają uczniom kolejne pytanie: czy termin „prywaciarz” ma według nich odcień negatywny czy pozytywny? Wówczas pada odpowiedź, że jest to określenie zdecydowanie negatywne – co wynika z końcówki – *aciarz*, która w języku polskim ma znaczenie pejoratywne, np. szmaciarz, gazeciars. Warto się jednak zastanowić, w jakiej sytuacji słowo to było popularne, kogo określało, czemu służyło i dlaczego wyszło z użycia.

Po pewnym czasie uczniowie zaczynają sobie przypominać, że chyba chodzi o drobnych rzemieślników, handlarzy i wszystkich tych, którzy w poprzednim systemie świadczyli jakieś usługi społeczeństwu. Skoro świadczyli usługi i pracowali, to powinni być pożyteczni i należałoby ich określać w sposób pozytywny. Czym sobie zasłużyli na niechęć opinii społecznej i negatywne określenie? Wówczas zaczyna się burza mózgów, podczas której najczęściej padają takie stwierdzenia, jak:

- byli nieposłuszni wobec władzy;
- byli niezależni finansowo;
- pracowali na własny rachunek, a powinni pracować w uspołecznionych zakładach pracy;
- pozostawali poza kontrolą państwa;
- za dobrze im się powodziło;
- wyłamywali się z ogólnie przyjętych struktur;
- pracując na własny rachunek, mogli organizować sobie godziny pracy itd.

Po takim przedstawieniu zagadnienia, zadaniem nauczyciela jest wykazanie, że przecież ci ludzie byli pożyteczni dla systemu gospodarki centralnie sterowanej, ponieważ wypełniali jej luki. Dbali o to, aby np. zużyte buty były naprawiane, wykonywali wszelkie usługi stolarskie i rzemieślnicze, handlowali odzieżą i mięsem, naprawiali sprzęt radiotechniczny, ba, nawet parasolki. Taki sposób na życie dawał im utrzymanie, ale czy był on godziwy? Okazuje się, że nie, ponieważ wielu z nich wraz ze swoimi rodzinami żyło na granicy ubóstwa. Inni, lepiej zarabiający, starannie ukrywali dochody, aby nie narazić się na represje. Wszyscy byli nękani wzmocnionymi kontrolami, które kończyły się karami pieniężnymi za każde faktyczne lub urojone

uchybie, przy czym kontrolerzy byli często skorumpowani i zupełnie bezkarni. Często prywaciarze rzeczywiście nie stosowali się do obowiązującego prawa, omijali przepisy, ponieważ ich stosowanie uniemożliwiałoby uzyskanie jakiegokolwiek zysku.

W toku dalszej dyskusji uczniowie zastanawiają się nad przyczynami podejmowania przez prywaciarzy działalności na własny rachunek w obliczu zagrożenia bytu, mienia i godności. Wskazują zwykle na następujące przyczyny:

- własne, niezależne dochody musiały skłaniać do podejmowania ryzyka;
- satysfakcja z własnej pracy była o wiele większa niż z pracy w państwowych zakładach, gdzie się wykonywało zwykle nudną, żmudną pracę, w dodatku nisko płatną;
- praca na własny rachunek dawała poczucie niezależności umysłowej;
- pozwalała na dystans wobec systemu nakazowego i wykonawczego, w jakim żyło całe społeczeństwo.

Władza w tym systemie tępiła wszelką niezależną myśl polityczną i samodzielne działania gospodarcze. Bała się obywateli niezależnych od niej finansowo.

Podczas tego etapu dyskusji uczniowie uświadamiają sobie, czym jest postawa przedsiębiorcza. W trakcie rozmów daje się zauważyć różnice postaw między tymi, którzy postrzegają siebie jako przyszłych pracobiorców, a tymi, którzy myślą kategoriami przyszłych pracodawców. Spontaniczna dyskusja prowadzi jednak do konkretnego wniosku, że trudno jest represjonować osobę, którą cechuje niezależna myśl i postawa twórczości, której celem jest wykonywanie pracy przynoszącej choćby niewielki, ale dający utrzymanie dochód. Postawa ta charakteryzuje człowieka, który nawet w obliczu niesprzyjającego prawa i licznych luk prawnych – uznaniowych obciążeń i przeszkód – będzie starał się realizować własne pomysły, będzie aktywny gospodarczo i będzie kreatywnie tworzył miejsca pracy dla siebie i innych, odpowiadając na popyt, poprzez wypełnianie luk i niszy rynkowych.

Dyskusja o przeszłości, o jednym słowie „prywaciarz” w historycznym dla licealistów kontekście, pozwala z jednej strony na zrozumienie psychologicznego aspektu postawy przedsiębiorczej, a z drugiej strony – na refleksję nad znaczeniem warunków prawnych i społecznych rozwoju takiej postawy.

Pod koniec lekcji proszę uczniów, aby porozmawiali z rodzicami i dziadkami o obecnych i przeszłych warunkach prawnych uprawiania własnej działalności gospodarczej i zastanowili się, jakie warunki uznaliby za idealne – sprzyjające rozwojowi postawy przedsiębiorczej.

## „Prywaciarz” – Entrepreneur

The issue is devoted to the word „prywaciarz” used in negative meaning during communist system in Poland. The word is still used in spoken Polish language but has different meaning. However, the main aim of the article is to make students discuss about human active and enterprising attitude towards past (before 1990) and present political situation in Poland.

What is more, during the lesson students are allowed to discuss why the word was commonly used by the former authorities and why it had such a negative meaning.

Last but not least, is the difference between the meanings of these words „prywaciarz” and entrepreneur, because both describe people who are enterprising and resourceful.

In the end of the lesson students are asked to talk with their parents and grandparents about past, present and future law and economy condition to set up business and which ideal condition they would accept to develop enterprising attitude.

**Ewa Rutkowska**

Zespół Szkół Zawodowych Nr 6 w Białymstoku

## **Scenariusz zajęć edukacyjnych „Gdzie zaczyna się droga do sukcesu”**

**Temat: Gdzie zaczyna się droga do sukcesu?**

Cele operacyjne:

Uczeń:

- zauważa wieloaspektowość terminu „sukces”
- wymienia cechy osoby zdolnej do odniesienia sukcesu
- rozumie sens samodoskonalenia

Metody: pogadanka, burza mózgów, dyskusja, ćwiczenia

Środki dydaktyczne: karta pracy

Przebieg lekcji:

1. Wprowadzenie – nauczyciel rozpoczyna pogadankę od powołania się na słowa Erica Hoffera: *Człowiek uczący się podbija świat. Człowiek nauczony przekona się, jak doskonale został przygotowany do życia w świecie, którego już nie ma.*

Aby pobudzić uczniów do aktywnego udziału w zajęciach, prowadzący zadaje pytania:

- Czym jest dla ciebie sukces?
- Kto jest według ciebie człowiekiem sukcesu?
- Czy każdy może nim się stać?

W odpowiedziach uczniów można spodziewać się takich sformułowań, jak: Sukces to: ukończenie szkoły, duży majątek, znalezienie pracy, piątka z podstaw przedsiębiorczości, z matematyki. Człowiek sukcesu kojarzy się z: biznesmenem, matką, sportowcem, finalistą olimpiady. Nie każdy może być człowiekiem sukcesu.

Podsumowując wypowiedzi uczniów, należy podkreślić, że sukces to słowo, które ma wiele znaczeń. Sukces to pomyślny wynik, satysfakcjonujący finisz, powodzenie, triumf. Jest efektem naszej pracy, starań, poszukiwań. Kojarzy się głównie z karierą zawodową, ale związany jest także z osobistą sferą życia.

2. Nauczyciel zadaje kolejne pytanie: „Dlaczego nie wszyscy ludzie osiągają wyznaczone cele?” Najprawdopodobniej większość uczniów stwierdzi, że brakuje im cech człowieka sukcesu, takich jak: zaradność, komunikatywność, asertywność, kreatywność. W większości uczniowie nie wierzą we własny sukces, są przekonani, że brakuje im potrzebnej wiedzy, wiary w siebie oraz skuteczności działania.



## 3. Nauczyciel dzieli uczniów na zespoły 2-osobowe i rozdaje im karty pracy.

**Karta pracy**

A. Za co cenią Cię przyjaciele?

B: .....

A. Za co ceni Cię rodzina?

B: .....

A. Czy uważasz, że możesz odnieść sukces? W jakiej dziedzinie?

B: .....

A. ....

B. Co należy zrobić, by osiągnąć wyznaczone cele?

.....

Na pierwsze dwa pytania każdy odpowiada samodzielnie, przy ostatnim pytaniu uczniowie wymieniają się kartami (kolega A wpisuje na karcie kolegi B, co powinien zrobić, by osiągnąć sukces).

W odpowiedzi na pierwsze dwa pytania uczniowie najczęściej podają własne pozytywne cechy: umiem słuchać innych, potrafię doradzać, opiekuję się potrzebującymi pomocy, umiem organizować czas sobie i innym. Na pytanie trzecie zazwyczaj pada odpowiedź przecząca. Nauczyciel uświadamia uczniom, że w drodze do sukcesu mogą być przydatne różne cechy i umiejętności. Przy czwartym pytaniu prowadzący informuje, że chcąc osiągnąć sukces zawodowy i/lub osobisty uczniowie powinni umieć zarządzać czasem, gospodarować pieniędzmi, negocjować, rozwiązywać konflikty, powinni mieć odpowiednie kompetencje i być pozytywnie nastawieni do tego, co robią, zdolni do kompromisu.

4. Nauczyciel zadaje pytanie: „Jakie znaczenie mają kompetencje w osiąganiu sukcesu?”. Wyjaśnia znaczenie pojęcia kompetencji, tzw. *technical know-how* (umiejętności związane z danym stanowiskiem pracy) i korporacyjnych (charakterystyczne dla danej organizacji, które należy zaakceptować, jeśli zamierza się osiągnąć w niej sukces, np. umiejętności kooperacyjne).

## 5. Podsumowanie:

- uczniowie stwierdzają, że niemożliwe jest opisanie modelowego człowieka sukcesu, wyznaczenie jednej słusznej drogi do sukcesu. Uważają, że muszą wierzyć w siebie, w swoje umiejętności, i od najmłodszych lat wzmacniać swoje dobre cechy, rozwijać umiejętności zawodowe, sprawdzać się w różnych dziedzinach, a przede wszystkim pamiętać, że tylko od nich zależy, kiedy i gdzie zrobią pierwszy krok na drodze do sukcesu;
- nauczyciel podkreśla: „Wygra ten kto wejrzy w siebie, przeżyje wewnętrzną przemianę, będzie potrafił połączyć wewnętrzne wartości ze światem najnowszych technologii... Przegra ten, kto się nie zmieni i upojony sukcesem spocznie na laurach” (Jacek Santorski). „Analfabetami XXI wieku zostaną Ci, którzy nie będą się uczyć, zapominać i uczyć na nowo” (Alvin Toffler).

## **Topic of Education Training: „Where does the Success Way Start?”**

Aims: students:

- notice the diversity in success world
- give characteristic of successful man
- understand a sense of self-improvement

Methods: lecture, brain storm, discussion, exercise

Lesson course:

Introduction: Teacher starts the discussion, ask students : what is a success?, who is a successful man?, who can reach a success?

Analysis of student's answers: „it is impossible to create one model of success and indicate only one proper way to triumph”

Discussion

Final conclusion: If we want to reach a success we have to believe in our competences and develop our skills.



## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	5
--------------------	---

### Część I.

#### Przedsiębiorczość a konkurencyjność społeczeństwa, przedsiębiorstw i gospodarki

Zbigniew Ziolo, Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki .....	10
---	----

Paweł Żukowski, Innowacyjna strategia zarządzania zapasami materiałów jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności jednostki gospodarczej .....	18
--	----

Jerzy Janczewski, Innowacja jako narzędzie przedsiębiorczości małej firmy na przykładzie usług motoryzacyjnych .....	27
--	----

Marzena Hajduk, Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego jako narzędzie proinnowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej .....	41
---	----

Jakub Sosin, Rola programu PHARE w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce w latach 1989–2004 .....	48
---	----

Wioletta Kamińska, Wpływ procesów transformacji na rozwój małych firm prywatnych w Polsce .....	55
---	----

Jacek Strojny, Przedsiębiorczość w badaniach empirycznych Instytutu Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie .....	65
---	----

Katarzyna Maślanka, Rozwój przedsiębiorczości w ocenie wskaźnika TEA .....	76
--	----

Justyna Majewska, Wyzwalanie ducha przedsiębiorczości w środowisku społecznym gminy dla rozwoju lokalnego .....	91
---	----

Elżbieta Mitura, Anna Oleksiejczuk, Ewa Oleksiejczuk, Analiza uwarunkowań rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w województwie lubelskim .....	101
--	-----

Barbara Pytko, Roman Watras, Polska przedsiębiorczość w gospodarce morskiej – problemy i szanse na sukces .....	115
---	-----

Zbigniew Makiela, Infrastruktura a rozwój przedsiębiorczości .....	122
--	-----

Anna Tobolska, Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych .....	125
--	-----

Tomasz Tołpa, Polityka regionalna w debacie o konstytucji europejskiej .....	144
--	-----

Kazimierz Winnicki, Andrzej Jurek, Marek Landowski, Zastosowanie metody analizy hierarchicznej problemu .....	154
---	-----

### Część II.

#### Rola etyki w przedsiębiorczości

Tomasz Tadeusz Brzozowski, Praca i przedsiębiorczość w świetle wybranych encyklik Jana Pawła II .....	164
---	-----

Monika Borowiec, Etyczne aspekty globalizacji w procesie kształtowania przedsiębiorczości .....	185
Maria M. Rachwał, Tomasz Rachwał, Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera .....	193
Beata Pawlas, Jak być dobrym szefem? .....	199
Alicja Bartuś, Zbigniew Bartuś, Pokusa etatyzmu. Ile polityki w gospodarce – wymiar etyczny .....	204
Wojciech Łaptaś, Pomoc a postawa roszczeniowa .....	213
Jan Szczepankiewicz, Czy przedsiębiorczość ma płęć? .....	216

### **Część III.**

#### **Przedsiębiorczość w szkole**

Mariola Tracz, Rola i znaczenie podstaw przedsiębiorczości w kształceniu ogólnym .....	222
Bronisław Górz, Tomasz Rachwał, Uwagi do projektu zmiany podstawy programowej podstaw przedsiębiorczości (zrealizowanej przez Instytut Spraw Publicznych na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej) .....	226
Paweł Czapliński, Postawy uczniów ponadpodstawowych szkół ogólnokształcących dla dorosłych wobec rynku pracy .....	236
Wojciech Błazejewski, Problemy rozwoju postaw przedsiębiorczych u gimnazjalistów .....	242
Marianna Milewska, Rozbudzanie postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży wiejskiej .....	249
Kazimierz Nowak, Problematyka globalizacji działalności sektora bankowego w edukacji szkolnej .....	256

### **Część IV.**

#### **Propozycje w zakresie prowadzenia zajęć edukacyjnych z przedsiębiorczości**

Dorota Śrutowska, Wykorzystanie multimediów w nauczaniu przedsiębiorczości (na przykładzie multimedialnego CD-ROM-u Wydawnictwa Nowa Era pt. <i>Podstawy przedsiębiorczości</i> ) .....	264
Beata Szmulczyńska, Zapotrzebowanie środowiska szkolnego w zakresie edukacji ekonomicznej a oferta edukacyjna Portalu Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego – NBPortal.pl .....	279
Barbara Makiela, Komunikacja interpersonalna w nauczaniu podstaw przedsiębiorczości – propozycje ćwiczeń .....	287
Elżbieta Małgorzata Nyga, Wybrane aktywizujące metody nauczania w pracy z uczniem na przykładzie lekcji podstaw przedsiębiorczości .....	290
Małgorzata Kulikowska, Bożena Krasnodębska, Refleksje z realizacji międzyszkolnego projektu „O pieniądzu wiem wszystko” .....	304
Zygmunt Kawecki, Prywaciarz – przedsiębiorca (refleksje z lekcji) .....	312
Ewa Rutkowska, Scenariusz zajęć edukacyjnych „Gdzie zaczyna się droga do sukcesu” .....	314

# CONTENTS

Introduction .....	7
--------------------	---

## Part I.

### Entrepreneurship and Competitiveness in Society, among Companies, and in Economy

Zbigniew Ziolo, The Part Entrepreneurship Plays in Increasing the Competitiveness of Society and Economy .....	17
Paweł Żukowski, Innovational Strategy of Reserves Management as the Instrument of Increasing the Competitiveness of Business Organizations .....	26
Jerzy Janczewski, Automotive Services as an Exemplification of Small Company with Innovation as an Instrument of Entrepreneurship .....	40
Marzena Hajduk, The System of Environmental Management as a Tool for Promotional Support of EU Companies Development .....	47
Jakub Sosin, The Role of the PHARE Programme in the Development of Enterprise in Poland 1989–2004 .....	54
Wioletta Kamińska, Influence of Transformation Processes on the Development of Small Private Companies in Poland .....	64
Jacek Strojny, The Entrepreneurship in Empirical Research in the Economic Institute of University of Information Technology and Management in Rzeszów .....	75
Katarzyna Maślanka, The Development of Entrepreneurship Measured by TEA Indicator .....	90
Justyna Majewska, Encouragement of Entrepreneurship Spirit in Community Environment for the Local Development .....	100
Elżbieta Mitura, Anna Oleksiejczuk, Ewa Oleksiejczuk, The Analysis of the Conditions to Development of Small and Medium Business in Lubelskie Province .....	113
Barbara Pytko, Roman Watras, Polish Entrepreneurship in the Naval Industry .....	121
Zbigniew Makiela, The Role of Technical and Economic Infrastructure in the Development of Enterprise .....	124
Anna Tobolska, Global Strategies and New Organisational Forms of Transnational Enterprises .....	143
Tomasz Tołpa, Regional Policy in Debate of the European Constitution .....	152
Kazimierz Winnicki, Andrzej Jurek, Marek Landowski, Implementation of AHP Method .....	162

## Part II.

### Role of Ethics in Entrepreneurships

Tomasz Tadeusz Brzozowski, Work and Enterprise in Selected Encyclicals by John Paul II ...	184
--	-----

Monika Borowiec, Ethical Aspects of the Globalization in the Process of Shaping the Entrepreneurships .....	192
Maria M. Rachwał, Tomasz Rachwał, Moral Values as a Foundation of the True Success of a Manager .....	198
Beata Pawlas, How to Be a Good Boss .....	203
Alicja Bartuś, Zbigniew Bartuś, Seduction of Statism. How Much Politics Is in the Economy? Ethical Aspect .....	212
Wojciech Łaptaś, Assistance vs Claims .....	215
Jan Szczepankiewicz, Does an Entrepreneurship Have a Gender? .....	219

### **Part III.**

#### **Entrepreneurships in Schools**

Mariola Tracz, Role and Sense of the Bases for Entrepreneurships in a General Education .....	225
Bronisław Górz, Tomasz Rachwał, Comments about Project to the Changes in Curriculum of the Bases for Entrepreneurships (Prepared by the Institute of Public Affairs; Ordered by the Ministry of National Education) .....	235
Paweł Czapliński, Attitudes toward Job Market among Students of Upper Secondary Schools for Adults .....	241
Wojciech Błazejewski, Problems at the Development of the Self-initiative of High Schools Trainees .....	248
Marianna Milewska, Awakening of Enterprising Attitudes Amongst the Youth in the Country .....	254
Kazimierz Nowak, Matters of Globalization in Banking Industry as an Element of School Education .....	260

### **Part IV.**

#### **Proposals to Teaching Entrepreneurships**

Dorota Śrutowska, How to Use Multimedia, While Teaching the Entrepreneurships (In the Example of „Bases for Entrepreneurships”, the Multimedia Disk by Nowa Era Publishing House) .....	278
Beata Szmulczyńska, Needs of the Economic Education vs. the Educational Offer of Polish National Bank's Portal of Economic Education (NBPortal.pl) .....	286
Barbara Makiela, Interpersonal Communication in Teaching Entrepreneurships .....	289
Elżbieta Małgorzata Nyga, Selected Methods of Teaching Students in the Exemplary Lesson on Entrepreneurship .....	302
Małgorzata Kulikowska, Bożena Krasnodębska, Comments on the Interschool Program „I Know Everything About Money” .....	311
Zygmunt Kawecki, „Prywaciarz” – Entrepreneur .....	313
Ewa Rutkowska, Topic of Education Training: „Where does the Success Way Start?” .....	316