Państwo i Społeczeństwo

ROK XIV 2014 nr 3

ELEMENTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – ZARZĄDZANIE INNOWACYJNOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM PRACY

POD REDAKCJĄ
DARIUSZA FATUŁY

Kraków
2014

„Państwo i Społeczeństwo" – czasopismo Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Czasopismo punktowane w rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Redaktor naczelny:
Jacek M. Majchrowski

Sekretarz redakcji:
Halina Baszak-Jaroń

Adres redakcji:
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel. (12) 25 24 665, 25 24 666
e-mail: wydawnictwo@kte.pl

Redakcja nie zwraca materiałów nie zamówionych. Decyzja o opublikowaniu tekstu uzależniona jest od opinii recenzentów. Redakcja zastrzega sobie prawo skracania tekstów przeznaczonych do druku. Teksty powinny być przesyłane w dwóch egzemplarzach wraz z wersją elektroniczną.

© **Copyright by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2014**

ISSN 1643-8299

Korekta:
Margerita Krasnowolska

Skład i łamanie:
Oleg Aleksejczuk

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. Oficyna Wydawnicza AFM
ul. G. Herlinga-Grudzińskiego 1, lok. C 224
30-705 Kraków, e-mail: biuro@kte.pl

Sprzedaż: Księgarnia u Frycza
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Państwo i Społeczeństwo

ROK XIV 2014 nr 3

Dariusz Fatuła: Wprowadzenie 5

Andrzej Chodyński: *Sustainability* a innowacyjność biznesu 7
Marian Huczek: Organizacyjne i psychologiczne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników w firmie 23
Janusz Ziarko: Kapitał ludzki – ekonomiczny czynnik aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw 37
Agnieszka Szkarłat: Poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy integralnym elementem rozwoju odpowiedzialności społecznej biznesu 63
Anna Kremel: Innowacyjność w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy jako czynnik rozwoju biznesu 83
Rafał Przeciszowski: Kompetencje innowacyjne dla rozwoju bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie 99
Michał Dobrołowicz: Gdy wycieczka do czeskiej Pragi kończy się na prawym brzegu warszawskiej Wisły, czyli o deregulacji dostępu do zawodu z perspektywy przewodników miejskich 109
Paweł Piotrowski: Społeczeństwo w wymiarze socjoekonomicznym. Kształtowanie stylów życia w kulturze nowego kapitalizmu 121

VARIA

Ryszard Szewczyk: Prywatna własność a uniwersalne przeznaczenie dóbr z perspektywy personalistycznej 137
Stanisław Szumpich: Wybrane elementy zarządzania bezpieczeństwa ekonomicznego 151
Ryszard Kostuch: Ekosystemy trawiaste w kontekście żywienia zwierząt 165

Noty o autorach 177

Instrukcja przygotowania artykułów 179

Zasady recenzowania publikacji w czasopismach 181

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Dariusz Fatuła

WPROWADZENIE

Innowacyjność jest obecnie podnoszona do rangi najważniejszego czynnika rozwoju zarówno w skali mikro, jak i makro. Innowacyjne przedsiębiorstwo, innowacyjna gospodarka stają się naczelnym celem wielu programów, strategii i bieżących działań. Niewątpliwie innowacyjność pozwala stwarzać nowe miejsca pracy, przynosi przewagę konkurencyjną, prowadzi do lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Innowacyjność wpływająca na ekonomię powinna być jednak wpisana w cele społeczne i przyczyniać się do szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju. Elementem takiego rozwoju jest zapewnienie bezpieczeństwa pracy.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu omawiana w ostatnich latach w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu wywarła duży wpływ na różne formy aktywności gospodarczej. Miejsce, rola i wspieranie innowacyjności w zrównoważonym rozwoju to temat pierwszego opracowania w niniejszym numerze „Państwa i Społeczeństwa". Autor przedstawia w nim koncepcje teoretyczne, wskazuje na korzyści i wyzwania dla interesariuszy przedsiębiorstwa oraz prezentuje badania własne, dotyczące m.in. roli etycznego przywództwa wspomagającego innowacyjność w zgodzie z ideą zrównoważonego rozwoju.

Truizmem jest stwierdzenie, że źródłem innowacyjności są pracownicy, jednak na pytania: jak wzbudzić wśród nich innowacyjność i jak ją wspierać

– nie ma prostych i łatwych odpowiedzi. W drugim i trzecim artykule autorzy wskazują na organizacyjne i psychologiczne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników. Wiara w pozytywne rezultaty podjętych działań, przekonanie o własnej skuteczności, nadzieja, optymizm, wiedza, tolerancja niepewności, intuicja to tylko niektóre cechy kapitału psychologicznego pracownika, które powinny być zauważone w procesie zarzadzania, tworzenia i przekształcania struktur organizacyjnych. Duża elastyczność podejmowania decyzji i działania w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja innowacyjności, ale wymaga wsparcia na różnych poziomach: rządowym, samorządowym, sektora edukacji i nauki, współpracy z kooperantami, pośrednikami i klientami.

Trzy kolejne artykuły akcentują kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy w kilku aspektach: odpowiedzialności pracodawcy za życie, zdrowie, ale także odpowiednie samopoczucie i rozwój kompetencji innowacyjnych pracowników oraz przedsiębiorstwa jako całości. Podejmowane dobrowolnie inicjatywy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy mogą być bardziej skuteczne, niż rozwiązania narzucone przez prawo oraz przyczynić się do wspierania innowacyjności i zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Siódmy artykuł, choć bezpośrednio, dotyczy pracy przewodników miejskich, porusza szersze zagadnienie deregulacji dostępu do wykonywania określonych zawodów. Jest to próba odpowiedzi na pytanie, czy uwolnienie niektórych zawodów jest odpowiedzialne wobec klientów, czy nie stwarza zagrożeń, jakie mechanizmy kontroli powinny zastępować deregulację oraz jak przyczynia się to do wzrostu innowacyjności wykonujących dany zawód i konkurencyjności w branży.

W ostatnim artykule autor rozważa, jak warunki na rynku pracy od początku rozwoju kapitalizmu wpływały na kształtowanie stylów życia. Krytyczne spojrzenie na współczesne warunki pracy, poziom wynagrodzeń, uczestnictwo w życiu społecznym i kulturowym może stanowić przyczynek do dyskusji o wartościach oraz celach państwa i społeczeństwa.

Autorzy tekstów zamieszczonych w variach podjęli zagadnienia etycznego, prawnego i ekonomicznego kontekstu ochrony oraz wykorzystywania własności, ewolucji pojęcia bezpieczeństwa ekonomicznego oraz korzyści i zagrożeń, jakie towarzyszą rolniczej eksploatacji ekosystemów trawiastych.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Andrzej Chodyński

SUSTAINABILITY A INNOWACYJNOŚĆ BIZNESU

Sustainability and innovativeness in business

Innovativeness of companies is related to the execution of their proactive strategy, aimed at, among others, integration with the business environment. Innovativeness of business entities is often related to the entrepreneurial orientation. It is reflected in the developed business models, including the method of creating value for stakeholders. Innovative criteria in interactions between the company and its clients has been discussed. Dichotomies are analysed which are present in stakeholder management in the view of the sustainability concept. The opinion has been presented that sustainable entrepreneurship is reflected in the execution of sustainability innovation. Attention has been paid to creating value for all the stakeholders based on the execution of the Corporate Social Responsibility (CSR) premises. The relationships of CSR with innovative activities have been emphasised with sustainability competencies. Competence gap in managers is important in the execution of management activities, including in the scope of sustainability competencies. The method of determining the competencies of the manager plays an important role, including those which are conducive to innovative (entrepreneurial) behaviour in the organisation. Attention has been paid to a specific form of managerial innovation which includes the activities undertaken in the context of sustainability. The role of the ability to maintain interactive relations with partners has been emphasised. The proprietary studies with a group of students were used to give an answer to the question of developing models of responsible business, including those related to behaviour of entrepreneurs and ethical leadership. Integration with the business environment, including the stakeholders, was related to the term of closeness.

Key words: sustainability, business model, stakeholders, social responsibility

Wprowadzenie

Współczesny poglądy na rozwój przedsiębiorstw i budowanych w ramach tego rozwoju modeli biznesu uwzględniają koncepcję *sustainability*, zakładającą równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Podejście takie wynika z założeń teorii interesariuszy, uwzględniającej ich wkład, ale i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Współczesny model biznesu, cechujący się proaktywnością uwzględnia już nie tylko konieczność kreowania wartości dla właścicieli czy klientów, ale odnosi się do wszystkich interesariuszy. Takie podejście obejmuje zatem integrację z szeroko pojętym środowiskiem biznesowym, z podkreśleniem perspektywy długookresowej. B. Roxas i A. Coetzer określają orientację prośrodowiskową (biznesową) ESO jako proaktywną strategiczną postawę firm dla integracji ze środowiskiem biznesowym (ESO – *environmental sustainability orientation*). W ramach takiej orientacji biznesowej firma integruje związki dotyczące ogólnie pojętego środowiska swojego funkcjonowania z jej kulturą, podejmowaniem decyzji, strategią i działaniami biznesowymi oraz poprzez jej integrację z interesariuszami. ESO dla małych firm wytwórczych na przykładzie Filipin wskazuje na trzy jej wymiary: wiedzę o wynikach (efektach) związanych ze środowiskiem naturalnym, praktyki *sustainability* oraz zaangażowanie w kierunku środowiskowego *sustainability*[1].

Z kolei A. Schneider i E. Meins zwracają uwagę na znaczenie kreowania wartości w ramach *sustainability* na rzecz przyszłego wkładu w osiągnięcia ekonomiczne (*economic sustanability*). Podkreślają, że dotychczasowe podejście, uznające rozłączne traktowanie organizacyjnych procesów finansowych i niefinansowych jest niewłaściwe. Zwracają uwagę, że wyników dotyczących założeń *sustainability* nie można osiągać jedynie przez nawet odpowiednio zorientowane (*sustainability – oriented*) struktury organizacyjne i instrumenty menedżerskie. Niezbędne jest tworzenie nadzoru związanego z *sustainability* (*sustainability governance*)[2]. Na poziomie organizacji łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne można traktować jako kompetencje *sustainability.* Mogą one być wykorzystywane zarówno w sytuacji ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także w sytuacji kryzysu, zarówno ekonomicznego, jak i pozaekonomicznego. Kompetencja *sustainability* może stanowić kompetencję wyróżniającą przedsiębiorstwo, istotną w budowie jego przewagi konkurencyjnej. Poszczególne kompetencje wchodzące w skład *sustainability*, a więc kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, mogą być wykorzystywane w różnym stopniu, w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji ustabilizowanego działania czy też kryzysu[3].

[1] B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 111, No. 4, s. 461–476.

[2] A. Schneider, E. Meins, *Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework*, „Business Strategy and the Environment" 2012, Vol. 21, No. 4, s. 211–222.

[3] A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji" 2013, nr 1, s. 14–19.

Rozważając funkcjonowanie *sustainability* w środowisku biznesowym warto zwrócić uwagę, że dla poprawy jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa wykorzystuje się zdolności zwykłe (operacyjne) dla zapewnienia ciągłości działalności. W celu właściwego reagowania na szanse i zagrożenia potrzebne są zdolności dynamiczne, co wiąże się z tworzeniem nowych lub modyfikacją istniejących zdolności. Umożliwia to realizację zmian. Zdolności dynamiczne, wbudowane w procesy organizacyjne obejmują zdolności przystosowania (adaptacji) do zmian w otoczeniu zewnętrznym, zdolność absorpcji wiedzy zewnętrznej oraz zdolności innowacyjne. Dowodem skłonności i zdolności przedsiębiorstwa do interakcji z innymi organizacjami są zinstytucjonalizowane zasady i procedury, a stopień tego zinstytucjonalizowania odnosi się do poziomu ujednolicenia i wdrażania praktyk organizacyjnych. Według A. Wójcik-Karpacz, zinstytucjonalizowane praktyki są traktowane jako procesy organizacyjne przyjęte i realizowane w przedsiębiorstwie[4].

Sustainability a legitymizacja firmy

R. Lozano, odnosząc się do działań korporacji wskazuje, że tworzona jest koncepcja „równoważenia korporacyjnego" (*corporate sustainability* – CS). Jest ona postrzegana jako ciągły wkład korporacji na rzecz równowagi *sutainability*, włączając w to wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny w perspektywie krótko- i długo okresowej. Działania objęte CS dotyczą całego systemu firmy: czynności i produkcji (wytwarzania), zarządzania i strategii, sytemu organizacyjnego, zaopatrzenia, marketingu, ocen i komunikacji. Jako główny nośnik zmian wewnętrznych związanych z doskonaleniem CS wskazywane jest przywództwo, a jako główny zewnętrzny nośnik – regulacje i legislacja[5].

B. Roxas i A. Coetzer rozważania o środowisku zewnętrznym (biznesowym) wiążą z teorią instytucjonalną. W myśl tej teorii, środowisko zewnętrzne firm jest zarządzanie (regulowane) przy udziale struktur społecznych, włączając w to schematy, reguły, normy i rutyny. Reguły przyjmują postać prawną, regulacji, norm, konwencji społecznych (porozumień) oraz innych pisanych i niepisanych reguł zachowań. Rozpatruje się trzy wymiary środowiska działania firm (*firm's institutional environment*)[6]:

- regulacyjny, jako formalnie skodyfikowane, przedstawione i wprowadzone w życie struktury prawne w społecznościach, społeczeństwie lub krajach,
- normatywny (normy społeczne, wartości, przekonania, założenia),

---

[4] A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2012, s. 22–34, 41.

[5] R. Lozano, *Orchestrating Organizational Changes for Corporate Sustainability. Overcoming Barriers to Change,* „Greener Management International" 2012, No. 57, s. 43–64.

[6] B. Roxas, A. Coetzer, *op. cit.*, s. 461–476.

– poznawczy, który dotyczy społecznie uzgodnionych i przyjętych konstrukcji dotyczących znaczenia, sensu lub aksjomatycznych przekonań dostarczających szablonów i scenariuszy do działania.

Dostosowanie się firmy do tych trzech elementów jest podstawą do jej legitymizacji. Odnosi się do zachowań firm odnośnie do środowiska naturalnego, *sustainability* oraz społecznej odpowiedzialności. Dla małych firm przekonania, wartości i nastawienie (postawa) menedżera – właściciela i jego strategiczny model mentalny ostatecznie określają kierunek strategiczny, konfiguracje i praktyki firm.

Prezentowany jest model, w którym trzy – regulacyjny, poznawczy i normatywny – elementy środowiska instytucjonalnego (*institutional environment*), mającego swe podstawy w teorii instytucjonalnej, wpływają na postawę właściciela-menedżera odnośnie do m.in. środowiska naturalnego (ANE), a to z kolei wpływa na ESO firmy. Wymienione trzy elementy *institutional environment* bardzo pozytywnie wpływają na nastawienie menedżerskie w kierunku *environmental sustainability*, a idąc dalej – na ESO. ESO jako orientacja strategiczna przekłada się na praktyki menedżerskie na rzecz środowiska naturalnego. B. Roxas i A. Coetzer dla małych firm proponują 18 pozycji: 6 z nich dotyczy wiedzy odnośnie do wyników (skutków) związanych ze stanem środowiska naturalnego i praktyk, 8 dotyczy opisu bieżących praktyk związanych z zarządzaniem zrównoważonym (*sustainable environmental management*), 4 odnosi się do zaangażowania firm w dążeniu i krzewieniu proaktywności związanej z *sustainable environmental management*.

***Sustainability*, CSR a zarządzanie interesariuszami**

W kontekście interesariuszy warto podkreślić znaczenie zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa. W opracowaniu A. Wójcik-Karpacz zebrano definicje tego pojęcia. A. Goerzen (2005) podaje, że to „zdolność obejmująca rozwiązania, procedury i kompetencje odnoszące się do wymiaru zewnętrznego i wewnętrznego". D. Lavie (2006) twierdzi, że to „zdolność do tworzenia i utrzymywania wartościowych interaktywnych relacji z partnerami". Według X. Ma, X. Yao, Y. Xi (2009), to „zdolność przedsiębiorstwa do integracji pozyskanych zasobów wiedzy". Pojawia się też pojęcie kompetencji relacyjnych. A. Paulray, A.A. Lado, I.J. Chen (2008) uważają, że kompetencja relacyjna to" zdolność do międzyorganizacyjnego komunikowania się", zaś W. Czakon (2011) twierdzi, że kompetencja relacyjna to „wyuczony wzorzec działań organizacji skierowany na pozyskiwanie i wspólną z partnerami eksploatację zasobów realizowanych na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych skierowanych na konkretnego partnera"[7]. Warto podkreślić, że kompetencje relacyjne, obok zdolności specjali-

[7] A. Wójcik-Karpacz, *op. cit.*, s. 39.

stycznych i społecznych związanych z realizacją zadań w sieci uporządkowanych relacji, są podstawą do tworzenia kompetencji sieciowych. Kompetencje te pozwalają na tworzenie i rozwój międzyorganizacyjnych układów sieciowych z udziałem poszczególnych interesariuszy[8].

Wiążąc problematykę kompetencji relacyjnych i sieciowych z zarządzaniem interesariuszami warto zwrócić uwagę na poglądy M. Minoja, że w zarządzaniu interesariuszami występują trzy dychotomie: czy (tak lub nie), kiedy (w krótkim lub długim terminie) oraz jak (przystosowanie lub standaryzacja)[9]. Podkreślany jest także fakt występowania w dalszym ciągu dychotomii między wartościami ekonomicznymi i społecznymi[10].

M. Minoja w oparciu o przegląd poglądów różnych autorów uważa, że zarządzanie interesariuszami (ZI) (*stakeholder management*) jest integralną częścią kultury organizacyjnej. Akcentowane są poglądy wskazujące na związki zarządzania interesariuszami z CSR. Obok tego związku wskazuje się na pozostałe obszary realizacji celów CSR, mianowicie etyka biznesu, odpowiedzialność za środowisko naturalne i odpowiedzialność społeczna (Lockett i in. 2006). Występują także poglądy wskazujące, że z punktu widzenia CSR oraz teorii interesariuszy następuje integracja polityki społecznej korporacji i zarządzania strategicznego, oraz że występuje zbieżność strategii z etyką. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę na zjawisko polegające na pomijaniu aspektów moralnych w podejmowaniu decyzji. Część autorów uważa że zarządzanie interesariuszami i CSR nie będą mieć pozytywnego wpływu na tworzenie przewagi konkurencyjnej ze względu na ponoszone koszty. M. Minoja przytacza interesującą opinię, że odpowiedzialność interesariuszy (*stakeholder responsibility*) przedsiębiorstwa oznacza, że głównym celem CSR jest kreowanie wartości dla kluczowych interesariuszy i zapewnienie im (spełnienie) naszej odpowiedzialności. Podkreśla się, że każdy biznes powinien włączyć się w realizację odpowiedzialnych praktyk, że nie można oddzielać etyki od biznesu.

H.-J. Schlierer i współpracownicy wiążą zarządzanie interesariuszami z CSR, ładem korporacyjnym (*corporate governance*), etyką biznesu i *sustainability*. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu zwracają uwagę, że ZI może być traktowane jako centralny punkt rozważań odnośnie do CSR, inni autorzy traktują zaś CSR jako komponent teorii interesariuszy. Wskazuje się na przeplatanie *sustainability* i zarządzania interesariuszami, gdyż strategia *sustainability* kreuje wartość dla różnych interesariuszy, w tym przyszłych pokoleń, zapewniając długotrwałość życia firm. Zarządzanie interesariuszami ma swój wymiar kulturowy. W Wielkiej Brytanii jest ono postrzegane jako koncepcja o charakterze

---

[8] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2012.

[9] M. Minoja, *Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 109, No. 1, s. 67–82.

[10] F. Santos, *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 111, No. 3, s. 335–351.

instrumentalnym i woluntarystycznym. We Włoszech stanowi nie tylko podejście etyczne, ale i strategiczne. Nawiązując do praktyk CSR widać powiązania między Włochami i Hiszpanią, oraz Belgią i Francją. Dla wszystkich badanych podmiotów obserwuje się, że pojęcie interesariuszy odnoszone jest do interesariuszy pierwszoplanowych, dotyczy zatem głównie pracowników, dostawców i klientów, czasem społeczności lokalnej (Włochy), a dla dużych korporacji ma odniesienie także do organizacji non-profit[11].

W przypadku MSP podkreśla się znaczenie trzech oddziaływań (zdolności): wizji, zarządzania interesariuszami i strategicznej proaktywności w określonych sektorach przemysłowych. Z reguły MSP realizowały strategie reaktywne w obszarze CSR. Proaktywność CSR, traktująca społeczną odpowiedzialność priorytetowo to nie tylko spełnianie regulacji, ale wychodzenie ponad – przez innowacje, ekoefektywność (*ecoefficiency*), zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska, przywództwo dotyczące środowiska (naturalnego), w tym poprzez analizę (ekologicznego) cyklu życia produktu[12].

Sustainability a innowacyjność

Założenia *sustainability* powinny mieć swoje odzwierciedlenie w orientacji przedsiębiorczej organizacji i decyzjach menedżerskich. S. Schaltegger i M. Wagner, odnosząc się do zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) podkreślają, że zawiera ona przedsiębiorczość społeczną i ekologiczną (lub ekoprzedsiębiorczość – *ecopreneurship*), oraz że ma wymiar instytucjonalny. Ich zdaniem stanowi ona w istocie realizację innowacji zrównoważonych (*sustainability innovation*) nakierowanych na masowy rynek dla dostarczania korzyści dla znacznej części społeczeństwa. Realizacja ta wiąże się z zaspokajaniem żądań dużych grup interesariuszy przez zrównoważonych przedsiębiorców (*sustainable entrepreneurs*). Szerokie pojęcie *sustainable entrepreneurship* uznaje, że jest to innowacyjna, zorientowana rynkowo forma kreowania wartości ekonomicznych i społecznych. Jest realizowana i kierowany przez osoby, indywidualności, przez przełomowe działania (innowacje) na rynku, przynosząc korzyści środowiskowe i społeczne. Innowacje mogą mieć podłoże instytucjonalne. Szczególna rola przypada intraprzedsiębiorcom. S. Schaltegger i M. Wagner proponują macierz *sustainability entrepreneurship*: na jednej osi zawarto priorytet (rangę) celów *sustainability* (społeczne, ekologiczne), zaś na drugiej – opis wyników organizacji. Autorzy ci podnoszą, że efekty społeczne mogą być tworzone poza rynkiem lub nie mieć jeszcze charakteru rynkowego, aby następnie przejść do niszy rynko-

[11] H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *How do European SME Owner-Managers Make Sense of 'Stakeholder Management'?": Insights from a Cross – National Study*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 109, No. 1, s. 39–51.

[12] N. Torugsa, W. O'Donohue, R. Hecker, *Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 109, No. 4, s. 483–500.

wej. Kolejnym etapem jest zaistnienie na masowym rynku, przy dużym wpływie na społeczeństwo. Podkreśla się znaczącą rolę instytucji politycznych (jako interesariuszy), np. na rynku energii odnawialnej[13]. D. Holt przywołuje definicję Issac (1997), gdzie *ecopreneuring* jest określane jako zaangażowany społecznie, transformujący się system biznesowy, związany z przełomowymi innowacjami przy uwzględnieniu ponoszonego ryzyka, z nastawieniem na cele ekologiczne[14]. Z kolei B.D. Parrish określa pojęcie *sustainable entrepreneurship* jako typ przedsiębiorczości, która oznacza nacisk na problematykę ochrony środowiska (naturalnego)[15].

J. Hall i W. Marcus omawiają z kolei następujące relacje: innowacje a modele biznesu oraz innowacje a *sustainability.* Zwracają uwagę na występowanie powiązań (integracji) między *sustanability management* (dotyczy celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) a innymi funkcjami korporacji, takimi jak zarządzanie jakością, strategia rozwoju, a także zarządzanie zdrowiem i bezpieczeństwem. Odnoszą się w tym kontekście do uzyskiwanych wyników ekonomicznych i środowiskowych. Podkreślają, że *sustainable environment innovation* opiera się o interakcję zmiennych ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które nie są łatwo identyfikowalne jako na przykład związane z interesariuszami drugorzędnymi. Zwracają uwagę, że innowacje mogą mieć niszczący wpływ na tych interesariuszy. Interesariusze drugorzędni mają jedynie wpływ pośredni na firmę przez interesariuszy głównych. Należy liczyć się także z faktu, że na rozwój innowacji będą wpływać agencje regulacyjne[16].

Decyzje i kompetencje menedżerskie a *sustainability*

Decyzje menedżerskie powinny uwzględniać konieczność współdziałania z interesariuszami. Zwraca się uwagę, że w kontaktach tych powinny być wprowadzane kryteria innowacyjne. Według J. Fassina, jako takie kryterium traktuje się obustronność oddziaływań firma – interesariusze. Występować ona powinna obok lojalności i uczciwości. Obustronność, jak wykazują badania, jest ograniczona do *real stakeholders*. W kontekście CSR proponuje się, aby obustronność traktować jako innowacyjne kryterium dotyczące nadzoru korporacyjnego[17]. W literaturze

---

[13] S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions*, „Business Strategy and the Environment" 2011, Vol. 20, No. 4, s. 222–237.

[14] D. Holt, *Where Are They Now? Tracking the Longitudinal Evolution of Environmental Businesses from the 1990s*, „Business Strategy and the Environment" 2011, Vol. 20, No. 4, s. 238–250.

[15] B.D. Parrish, *Sustainability Driven Entrepreneurship: Principles of Organization Design*, „Journal of Business Venturing" 2010, Vol. 25 (5), s. 510–523.

[16] J. Hall, W. Marcus, *Integrating Sustainability Into Firm's Processes: Performance Effects and The Moderating Role of Business Models and Innovation*, „Business Strategy and the Environment" 2012, Vol. 21, No. 3, s. 183–196.

[17] J. Fassin, *Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 109, No. 1, s. 83–96.

analizuje się także wpływ modeli mentalnych na proces podejmowania decyzji przez właścicieli małych firm. H.-J. Schlierer i współpracownicy zwracają uwagę, że model mentalny odnosi się także do procesu związanego z informacją o sensie działań. Odniesiono się do problemu jak właściciele (menedżerowie) widzą sensowne działania w zarządzaniu interesariuszami. Percepcja ze strony właścicieli (menedżerów) jest różna, zależy od struktur instytucjonalnych w danym kraju oraz od uwarunkowań kulturowych[18].

Decyzje są podejmowane mając na uwadze problem legitymizacji przez menedżerów założeń *sustainability*. T.E. Thomas i E. Lamm naświetlają w tym kontekście problem strategii *sustainability* i podejmowanych inicjatyw. Analizowany jest wpływ czynników poprzedzających (antecedencji) na podejmowane działania, także przez przedsiębiorstwa. Rozważane są intencje menedżerskie w oparciu o teorię Ajzena[19]. Teoria ta przyjmuje, że zachowanie człowieka jest powodowane jego intencjami. Z kolei intencje są określane przez trzy czynniki: postrzeganą atrakcyjność, postrzegane normy społeczne (co wiąże się z ewentualna akceptacją społeczeństwa) oraz poczuciem możliwości i ograniczeń[20]. Prezentując teorię TPB (*Theory of planned behavior* – teoria planowych zachowań) T.E. Thomas i E. Lamm podkreślają, że odnosi się ona się do zależności: postawy (nastawienia), intencje i zachowania. TBC jest analizowany z punktu widzenia zachowania równowagi związanej ze środowiskiem naturalnym – *environmentally sustainable*, (jako przykłady podano zachowania ekologiczne w rolnictwie, związane z recyklingiem, minimalizacją odpadów, tworzenie systemów zarządzania środowiskiem naturalnym).

T.E. Thomas i E. Lamm określili ponadto kilkanaście podstawowych wymiarów legitymizacji, wskazując na ich wykorzystanie dla *sustainability* jako specyficznej formy innowacji menedżerskich (*managerial innovation*), jako podstawa do zmian. Menedżerowie kierują się przy tym ocenami o charakterze:

- pragmatycznym (na przykład są one związane z redukcją kosztów, redukcją ryzyka, odpowiedzialnością prawną, poprawą reputacji czy marki),
- moralnym (oceny normatywne),
- poznawczym (*cognitive*), którą są związane z rozumieniem (pojmowaniem) działań i polityki (wyrażają przekonanie o tym, czy praca będzie przez to łatwiejsza czy trudniejsza). Legitymizacja opiera się o sześć elementarnych nastawień (postaw) w oparciu o agregację i interakcje trzech wymienionych ocen.

---

[18] H.-J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. Weltzien Hoivik, A. Rossem, Y. Fassin, *op. cit.*, s. 39–51.

[19] T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitymacy and Organizational Sustainability*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 110, No. 2, s. 191–203.

[20] A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 10, s. 20–23.

Program *sustainability* zawiera[21]:

- gotowość do oceny (określenia) jako podstawa efektywnej implementacji programu,
- przewodnictwo dla przygotowania jak najlepszej implementacji,
- środki dla określenia ewentualnego wpływu programu na postawy (zachowania) pracowników.

Realizacja koncepcji *sustainability* wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich. W metodzie M-Astra ogólne kompetencje menedżerskie obejmują takie zakresy, jak: innowacyjność, planowanie, współpraca, przywództwo, podejmowanie decyzji, pewność siebie, wytrwałość oraz rozwiązywanie problemów. Kompetencje specyficzne obejmują zaś znajomość: systemu oceniania i motywowania pracowników, zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich, zasad reklamy i marketingu, rynku, produkcji i logistyki, finansów oraz przepisów prawnych[22]. W różnych modelach kompetencji menedżerskich podkreśla się rolę umiejętności koncepcyjnych, organizacyjnych, komunikowania się i społecznych. Uwypukla się znaczenie dojrzałości społecznej[23]. Można przyjąć, że kompetencje menedżerskie w odniesieniu do *sustainability* odnoszą się przede wszystkim do umiejętności koncepcyjnych, związanych z podejściem nastawionym na równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz umiejętności komunikowania i współpracy z uczestnikami organizacji oraz pozostałymi interesariuszami. Stanowi to bowiem przejaw umiejętności społecznych i dojrzałości społecznej. Tę ostatnią można rozumieć jako przekonanie o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za skutki swoich działań (lub zaniechań) w długiej perspektywie czasowej. Kompetencje menedżerskie w obszarze *sustainability* są stosunkowo nowym zakresem kompetencji. Dlatego istotne może być ustalenie menedżerskiej luki kompetencyjnej. P. Kazibudzki podkreśla, że luka kompetencyjna (dezaktualizacja kompetencyjna) obejmuje następujące typy: technologiczny (związany z brakiem wiedzy), interpersonalny (ważny przy pełnieniu ról organizacyjnych), kulturowy (konflikt z aktualną kulturą i normami organizacji), polityczny (na przykład identyfikowanie się z poprzednim zarządem) i ekonomiczny (jako skutek poprzednich typów, co wpływa na osiągane wyniki)[24]. W przypadku *sutainability* szczególna rola, należy sądzić, przypada na lukę kulturowa i interpersonalną. P. Kazibudzki zwraca uwagę, że pojawienie się dezaktualizacji kompetencyjnej ma związek z zaufaniem pracowników do menedżera. Zaufanie buduje się w oparciu o cechy charakteru menedżera: skrupulatność, uprzejmość, emocjonalną stabilność, otwartość na doświadczenie,

[21] T.E. Thomas, E. Lamm, *op. cit.*, s. 191–203.

[22] M. Łaguna, W. Talik, M. Wiechetek, *Pomiar kompetencji menedżerów małych i średnich firm: metoda M-Astra,* „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 4 (147), s. 157–175.

[23] A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa, 2007, s. 82.

[24] P. Kazibudzki, *Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9, s. 23–26.

a także ekstrawertyzm. Dzięki temu budowana jest wiarygodność menedżera. Wskazuje się, że zaufanie menedżer buduje przez zdolności (kompetencje w danej domenie), życzliwość i uczciwość, rozumianą jako dotrzymywanie obietnic. Warto podkreślić, ze pracownicy i przedsiębiorcy inaczej postrzegają znaczenie kompetencji menedżerskich. Dla pracowników najważniejsze są sprawiedliwość i autorytet, a dla przedsiębiorców (pracodawców) – skuteczność i uczciwość. M. Bugdol zwraca z kolei uwagę na związki między zaufaniem a sprawiedliwością. Podkreśla, że jest wiele rodzajów zaufania i sprawiedliwości, ale że nie można stwierdzić, która wartość jest dominująca, przy czym specjaliści od zarządzania wskazują na zaufanie, w szczególności w sytuacjach kryzysowych[25]. Warto podkreślić, że rozważania te należy odnosić do występującej kultury organizacyjnej i występującego systemu wartości. Należy uwzględnić także fakt, na ile kompetencje pracownicze przystają do tej kultury. Kompetencje pracownicze obejmują bowiem także wartości kulturowe (etyczne) obok wiedzy, doświadczenia, zdolności i predyspozycji do współdziałania dla osiągania celów firmy i umiejętności profesjonalnych działań[26].

Badania własne

Badaniom poddano 100 studentów z kierunku zarządzanie, na studiach magisterskich uzupełniających, w większości – niestacjonarnych (1 i 2 rok). Badania wykonano na przełomie lat 2012/2013.Wyniki podano w tabeli. Większość ankietowanych to pracownicy, część z nich prowadzi własną działalność gospodarczą. Nie zawsze odpowiedzi sumują się do 100%, gdyż nie na wszystkie pytania ankietowani udzielili odpowiedzi.

Wyniki badań ankietowych

Nr pyt.	**Treść pytań**	**Udział procentowy odpowiedzi**
1	Zaangażowanie zawodowe	70% to pracownicy, 11% to przedsiębiorcy
2	Wskaż cechy etycznego przywództwa w realizacji modeli zrównoważonego (odpowiedzialnego) biznesu (równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych) • odpowiedzialność związana m.in. ze zgodnością z prawem, regulacjami i wytycznymi zawodowymi; to odpowiedzialność osobista, odpowiedzialne zachowanie wobec innych, promowanie etycznych zasad	

[25] M. Bugdol, *Zaufanie i sprawiedliwość w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2008, nr 11, s. 13–20.

[26] A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Warszawa 1999, s. 90.

	– mało ważne, średnio ważne, ważne • wzgląd i poważanie innych – mało ważne, średnio ważne, ważne • sprawiedliwość i brak dyskryminacji – mało ważne, średnio ważne, ważne • odpowiednie cechy: uczciwość, prawość, solidność, szczerość; wiąże się m.in. ze świadomością etyczną, bierze pod uwagę równoważenie/wpływ w dłuższym okresie – mało ważne, średnio ważne, ważne • orientacja kolektywna, organizacyjna i społeczna (m.in. wiąże się z przedkładaniem interesu organizacji nad interes własny, promowanie pracy grupowej i kooperacji) – mało ważne, średnio ważne, ważne • otwartość i elastyczność – mało ważne, średnio ważne, ważne	2, 8, 83 1, 18, 73 2, 8, 82 1, 21, 78 5, 30, 61 3, 17, 67
3	Wskaż na elementy bliskości wpływające na tworzenie przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu • geograficzna (przestrzeń geograficzna i wymiar społeczny) – mało ważne, średnio ważne, ważne • przemysłowa (podobieństwo i/lub komplementarność technologiczna) – mało ważne, średnio ważne, ważne • kulturowa (podobieństwo wartości, postaw, norm) – mało ważne, średnio ważne, ważne • organizacyjna (podobieństwo zasad koordynacji działań) – mało ważne, średnio ważne, ważne • instytucjonalna (przynależność do wspólnoty stosującej te same reguły postępowania) – mało ważne, średnio ważne, ważne	 12, 36, 49 8, 28, 60 6, 35, 51 9, 32, 59 13, 45, 41
4	Wskaż czynniki wpływające na zachowania przedsiębiorcy w tworzeniu modeli biznesu związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością • posiadane kompetencje przedsiębiorcze (wiedza, motywy, cechy osobowości, postrzeganie siebie, rola społeczna, umiejętności prowadzące do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa) – mało ważne, średnio ważne, ważne • potrafi oszacować obszary ryzyka i niepewność – mało ważne, średnio ważne, ważne • poszukiwanie okazji rynkowej – mało ważne, średnio ważne, ważne • to agent zmiany, poszukujący okazji w otoczeniu, reagujący zmianami (decyzjami) odnośnie do wykorzystania zasobów, uwzględniając dostęp do informacji – mało ważne, średnio ważne, ważne	 0, 14, 85 2, 16, 81 4, 9, 81 2, 31, 63

5	Jakie elementy orientacji przedsiębiorczej są szczególnie istotne przy realizacji przedsiębiorczych, odpowiedzialnych modeli biznesu	
	• autonomia	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	5, 56, 35
	• innowacyjność	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	4, 7, 88
	• proaktywność	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	2, 30, 68
	• podejmowanie ryzyka	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	3, 27, 70
	• agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	11, 48, 37
6	Jakie elementy związane z uczeniem się: (programy edukacyjne) dotyczące przedsiębiorczości są przydatne przy tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu (dla Twojej drogi zawodowej i zainteresowań)	
	• rozpoznanie okazji, planowanie, marketing, finanse, kreowanie przedsięwzięć obarczonych ryzykiem, zarządzanie zasobami, zarządzanie operacyjne	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	0, 21, 78
	• kreatywne rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, umiejętności sprzedaży, negocjacji, prezentacji, pracy zespołowej, przywództwo, zarządzanie projektami, praca w sieciach (*networking*)	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	1, 19, 78
	• badanie wpływu przedsiębiorczości na społeczeństwo, kampanie medialne, seminaria, prezentacja wzorców, najlepsze praktyki, cechy przedsiębiorczości, teorie, wpływ na społeczeństwo	
	– mało ważne, średnio ważne, ważne	4, 46, 50

Cechy etycznego przywództwa w realizacji modeli zrównoważonego biznesu przyjęto zgodnie z propozycją Ch. Resick i współpracowników[27]. Cechy te można wiązać z problemem występowania ewentualnych luk kompetencyjnych u menedżerów. Elementy bliskości przyjęto za A. Jewtuchowicz[28]. Przy konstrukcji pytań do ankiety wykorzystano opisywane w literaturze czynniki, które będą wpływać na zachowania przedsiębiorcy (wiersz 4 w tabeli): posiadane kompetencje przedsiębiorcze (według B. Bird)[29], umiejętności oszacowania obszarów ryzyka i niepewności (F. Knight), poszukiwanie okazji rynkowej (J. Kirzner) lub

[27] Ch.J. Resick, G.S. Martin, M.A. Keating, W.M. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives*, „Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 101, No. 3, s. 435–457.

[28] A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy rozwoju*, Łódź 2005.

[29] S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.

fakt, że przedsiębiorca to agent zmiany (H. Lebenstein)[30]. Jako elementy orientacji przedsiębiorczej wskazano, przywołując literaturę przedmiotu że są nimi: autonomia, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka i agresywne poszukiwanie możliwości rynkowych[31]. W konstruowaniu ankiety wykorzystano także elementy związane z uczeniem się (programy edukacyjne) dotyczące przedsiębiorczości, zawarte w propozycji S. Pfeifer i D. Borozan[32]. Dotyczą one zakresu ujętego w wierszu 6.

Ankietowani wskazują, że wszystkie analizowane cechy etycznego przywództwa są oceniane jako ważne. Jako ważne i średnio ważne oceniane są elementy bliskości. Pełną akceptację znajdują także czynniki, wskazywane w literaturze jako wpływające na zachowania przedsiębiorcy. Innowacyjność wskazywana jest jako najważniejszy element orientacji przedsiębiorczej. Podkreśla się duże znaczenie opisywanych w literaturze przedmiotu elementów związanych z uczeniem się przy tworzeniu odpowiedzialnych modeli biznesu.

Prezentowane wyniki wskazują, że przy wykorzystywaniu koncepcji *sustainability* można wykorzystać zebrane w tabeli różne koncepcje i poglądy, przydatne przy tworzeniu modeli odpowiedzialnego biznesu. Zwraca uwagę podkreślana rola działań innowacyjnych. W tworzeniu tych modeli, a w szczególności działań i procesów międzyorganizacyjnych szczególna rola przypada zasobom relacyjnym (*relational resources*). Zdolność relacyjna organizacji jest postrzegana jako zdolność społeczna, określana jako ogół efektywnych interakcji z partnerami[33]. Szerzej problem ten w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej opisali J.H. Dyer i H. Singh[34]. Zwraca się uwagę, że w podejściu zasobowym analizie poddawano pojedyncze przedsiębiorstwo, zaś w ujęciu relacyjnym analizie poddaje się parę lub sieć przedsiębiorstw. Tematyka ta ma swoje odniesienie do relacji z interesariuszami, tak istotnymi w realizacji założeń *sutainability*. Z punktu widzenia strategicznego ważne są tworzone rutyny. Jako ich istotne cechy wskazuje się na[35]:

- fakt, że są zbiorowym wzorcem postępowania,
- ich powtarzalność,
- możliwość łączenia struktur z działaniem poprzez sekwencyjność i złożoność rutyn.

---

[30] A. Marjański, *Nauki o organizacji. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, istota, pojęcia i relacje*, Warszawa [dostęp on line: luty 2012].

[31] A. Gaweł, *Sytuacja ekonomiczna w branży jako czynnik przyciągający nowo tworzone przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 4 (147), s. 63–77.

[32] S. Pfeifer, D. Borozan, *Fitting Kolb's Learning Style Theory to Entrepreneurship Learning Aims and Contents*, „International Journal of Business Research" 2011, Vol. 11, No. 2, s. 216–223.

[33] A. Wójcik-Karpacz, *op. cit.*

[34] J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.

[35] W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. S. Cyfert, Poznań 2011, s. 37.

Zdaniem Autora, że rutyny powinny być tworzone (zarówno o charakterze organizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym) przy realizacji koncepcji *sustainability*.

Komentując uzyskane wyniki badań dotyczące zachowań etycznych warto przytoczyć poglądy, które prezentują N.H. Ahmad i T. Ramayah w oparciu o badania w Malezji[36]. Wskazują one, że praktyki etyczne są pozytywnie skorelowane z efektami, a taka korelacja nie występuje w przypadku praktyk społecznie odpowiedzialnych. Równocześnie zdaniem praktyków biznesu nie występuje konflikt między etyką, społeczną odpowiedzialnością a uzyskiwanymi wynikami. Badania dotyczyły przedsięwzięć ryzykownych (*venture performance*) dla przedsiębiorstw małych i średnich. Etyka wiąże się przekonaniami poszczególnych osób, a odpowiedzialność społeczna dotyczy zobowiązań wobec interesariuszy, na które wpływ mają przekonania kluczowych osób w organizacji. Praktyki etyczne w działalności biznesowej odnoszą się do odpowiedzi na pytanie: co powinno być zrobione lub co nie powinno być zrobione. Jako społecznie odpowiedzialne praktyki w biznesie można przyjąć pozytywną aktywność przedsiębiorstwa w społeczności, w której się działa, włączając w to odpowiedzialność w stosunku do klientów, pracowników i publiczności (społeczeństwa – *public*). Należy tu zwrócić uwagę, że wniosków z przytoczonych badań w Malezji nie można uogólniać ze względu na kontekst kulturowy zachowań etycznych i społecznie odpowiedzialnych.

Praktyki biznesowe odnoszą się także do oddziaływań na środowisko naturalne. Z badań przeprowadzonych przez A. Kubasika odnośnie do ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, z udziałem 81 studentów czynnie uczestniczących w praktyce gospodarczej, wynika że[37]:

- skuteczną ochronę środowiska naturalnego zapewniają restrykcyjne normy ekologiczne, a system norm etycznych jako najważniejszy uznaje 16% badanych,
- głównym czynnikiem, powodującym działania korporacji w obszarze odpowiedzialności za środowisko naturalne są: chęć zapewnienia sobie dobrego wizerunku oraz wymogi prawne,
- na średnim poziomie oceniono przyzwolenie społeczne dla nieetycznych zachowań firm odnośnie środowiska naturalnego.

---

[36] N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the Notion of "Doing Well By Doing Good" Prevail Among Entrepreneurial Ventures in a Developing Nation?*, „Journal of Business Ethics" 2012, Vol. 106, No. 4, s. 479–490.

[37] A. Kubasik, *Determinanty rozwoju koncepcji i praktyki ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe UE w Katowicach. Studia Ekonomiczne", red. G. Polok, Katowice 2011, s. 53–73.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu coraz szerzej omawia się pojęcie *sustainability.* Wiąże się je z takimi pojęciami, jak m.in: zrównoważone najlepsze praktyki (*sustainable business practices*), *sutainability* na poziomie korporacji (*corporate sustainability*), orientacja *sustainability* (*sustainability orientation*), ekoorientacja (*eco--orientation*), przedsiębiorczość zrównoważona (*sustainable entrepreneurship*), ekosustainability orientacja (*eco-sustainability orientation*), czy *sustainability* w biznesie (*sustainability in business*).

Problematyka *sustainability* może być rozpatrywana również mając na uwadze dotychczasowy dorobek związany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, kompetencjami organizacji, kompetencjami menedżerskimi, czy uwarunkowaniami społecznymi i ekologicznymi realizowanego biznesu. Odnosi się do zachowań związanych z odpowiedzialną przedsiębiorczością i innowacyjnością. Próbę takiej analizy zaprezentowano w niniejszym artykule.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Marian Huczek

ORGANIZACYJNE I PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ PRACOWNIKÓW W FIRMIE

Organizational and psychological factors of innovative activity of company employees

In present-day business innovation as a knowledge domain has not yet achieved such a level of development to meet the enterprise growing need for innovation. The number of rejected innovations and failures in the innovation process show the need to be prepared for every change innovations entail.

The literature on the subject emphasizes that the proposed overall approach to the problem of innovation should include integration of knowledge of the psychological sciences which deal with supporting individual and group innovative competences of the employees with management sciences.

The article presents organizational and psychological conditions of innovative activity of company employees. In economic practice and most reference books innovation is mainly connected with the technological process and new products and the role of people and their possibilities, limitations, or other factors of psychological character are underestimated. It describes the subjective prerequisite conditions for the employees' innovative behavior.

Key words: conditions, innovation, development, process, organizational factors, psychological factors

Pojmowanie innowacyjności firmy

We współczesnym świecie kształtuje się nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy, ukierunkowanego na zarządzanie innowacjami. S. Borkowska podkreśla, że „znaczenie innowacji rośnie w gospodarce opartej na wiedzy”[1]. Organizacja chcąc osiągnąć rozwój, powinna być proinnowacyjna, czyli wykazywać zdolność do podejmowania i wdrażania innowacji. Organizacje funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku powinny w sposób ciągły tworzyć (lub adaptować się do otoczenia) i wdrażać różnego rodzaju innowacje zapewniające efektywność działania i rozwoju firmy.

W interpretacji innowacji dominują dwa podejścia, a mianowicie ujęcia innowacji jako rezultatu lub procesu. W ujęciu pierwszym innowacje to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą w konsekwencji do nowych produktów. W ujęciu drugim – to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, technologii, w życiu społecznym, politycznym itp. Literatura podaje, że „pod pojęciem innowacji należy rozumieć przeprowadzone zmiany w technologii, organizacji, ekonomice oraz w sferze społecznej organizacji”[2]. Odnosząc się do pojęcia innowacji A. Pomykalski pisze, że „obecnie pod pojęciem innowacji rozumie się kompleks zjawisk i procesów obejmujących zarówno powstanie i wdrażanie innowacji, jak i jej efektywność ekonomiczno-społeczną”[3]. P.F. Drucker stwierdza: „innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym”[4]. A. Ochojski pisze z kolei, że „proces innowacyjny – w przeciwieństwie do koncepcji schumpeterowskiej – nie ma charakteru liniowego, lecz jest wynikiem interakcji i uczenia się na drodze prób i błędów oraz kumulowania wiedzy specyficznej i interdyscyplinarnej”[5]. D. Surówka-Marszałek pod pojęciem innowacji rozumie zmianę, która może przybierać kilka form, najczęściej ujmowanych w cztery kategorie:

- innowacja produktowa – zmiany produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa,
- innowacja procesowa – zmiany w sposobie tworzenia i dystrybucji tych produktów,
- innowacja pozycyjna – zmiany kontekstu, w którym produkty są wprowadzane,
- innowacja paradygmatyczna – zmiany zasadniczego modelu będącego ideą działalności organizacji[6].

---

[1] S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa 2010, s. 14.

[2] M. Huczek, *Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa*, Bielsko-Biała 1996, s. 19.

[3] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001, s. 18.

[4] P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 42.

[5] A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] *Konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Katowice 2006, s. 20.

[6] D. Surówka-Marszałek, *Marketing*, Kraków 2006, s. 20.

R. Nowacki stwierdza, że „innowacja jest postrzegana jako strategiczny instrument służący do budowania i poszerzenia zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw. Jest kluczem do postępu i rozwoju, jest także źródłem wynalazków we wszystkich sferach życia społeczności, technologii i administracji”[7]. P.F. Drucker podkreśla, że „cechą innowacji opartych na wiedzy – i to wyjątkową – jest to, że niemal nigdy nie są wynikiem wpływu jednej dziedziny naukowej, ale kilku różnych dziedzin, przy czym nie wszystkie z nich mają charakter ścisły lub techniczny”[8].

Ostatnio coraz częściej mówi się także o koncepcji szybkiej innowacji (*fast innovation*). Szybka innowacja odnosi się do kreowania nowych produktów, usług, modeli biznesowych, procesów oraz rynków dostatecznie zróżnicowanych oraz szybkości, z jaką przedsiębiorstwo utrzymuje przez dekady ponadprzeciętny zwrot dla właścicieli[9]. Z podejściem tym wiążą się trzy zasady: zróżnicowanie, szybki czas wprowadzania produktu na rynek oraz zaburzające radykalne innowacje[10]. Zróżnicowanie to wytwarzanie produktów, które uwzględniają potrzeby klienta i spełniają jego potrzeby lepiej niż konkurenci. Zaburzające radykalne innowacje, czyli takie, które są znaczącą zmianą w stosunku do istniejących rozwiązań na rynku, pełnią szczególną rolę w wyróżnianiu oferty rynkowej przedsiębiorstwa.

Literatura podkreśla, że „innowacyjność przedsiębiorstwa to pojęcia, które w literaturze nie doczekało się wspólnej interpretacji. W przeszłości ograniczono jej zakres do «twardych elementów» – procesów produkcyjnych i produktu. Obecnie obserwujemy tendencję do rozszerzania zakresu innowacyjności związaną z emergencją różnych typów innowacji”[11]. M. Borowiecki pisze: „innowacyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako jego zdolność do kreowania i efektywnego wdrażania innowacji technicznych, rynkowych i organizacyjnych, umożliwiających mu realizowanie celów strategicznych w konkurencyjnym otoczeniu”[12]. A. Sankowska podaje, że

> […] innowacyjność przedsiębiorstwa to skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania w praktyce innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych, prowadząca do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa[13].

---

[7] R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010, s. 30.

[8] P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 124.

[9] M.L. George, J. Works, K. Watson-Hemphill, *Fast Innovation – Achieving Superior Differentiation, Speed to Market and Increased Profitability*, New York 2005, s. 15.

[10] A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, Warszawa 2009, s. 105–104.

[11] Eadem, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa 2001, s. 132.

[12] M. Borowiecki, *Teoria kosztów transakcyjnych a powstawanie i rozprzestrzenianie się innowacji w gospodarce*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006, s. 52.

[13] A. Sankowska*, Wpływ zaufania*…, s. 134.

Analizując cel poprawy stopnia innowacyjności przedsiębiorstwa W. Świtalski twierdzi, że innowacyjność nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, a wręcz przeciwnie – należy ją postrzegać jako rozległy wewnętrznie, złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa[14].

Większość badaczy analizuje innowacyjność organizacji jako zjawisko jednowymiarowe, obejmujące jedynie skłonność bądź zdolność do tworzenia (lub adaptacji) i wdrażania innowacji. M. Pichlak ujmuje innowacyjność organizacji

> […] jako zjawisko trójwymiarowe, obejmujące wewnętrzną skłonność organizacji do generowania (lub adaptacji) innowacji oraz gotowość organizacji do podjęcia ryzyka immanentnie związanego z wdrażaniem (implementacją) jakichkolwiek nowych idei, koncepcji, pomysłów i wynalazków[15].

Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że innowacyjność kojarzona jest głównie z procesami technologicznymi, nowymi lub udoskonalonymi produktami, a występujące w przedsiębiorstwie zmiany organizacyjne najczęściej traktuje się łącznie ze zmianami w technice. Nie docenia się w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie roli człowieka i jego możliwości oraz ograniczeń czynników natury psychologicznej. Takie traktowanie innowacji w przedsiębiorstwie wynika z:

- dużej roli i szybkości zachodzących zmian technologicznych w procesach gospodarczych w przedsiębiorstwie,
- z niedoceniania ważności czynników natury psychologicznej w zachodzących w przedsiębiorstwie zmianach organizacyjnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych oraz znacznie dokładniejszego i szerszego opracowania przez naukę zagadnień zmian technologicznych niż innych zmian i roli człowieka w ich przebiegu,
- w prostszych metodach wyznaczenia siły oddziaływania czynników technicznych na efektywność innowacji niż czynników natury psychologicznej.

Aktywne zachowania innowacyjne pracowników wraz z oddziaływaniem głównych czynników organizacyjnych (wiążących się z innowacyjnymi zachowaniami pracowników) prowadzą do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności firmy.

---

[14] W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 78.

[15] M. Pichlak, *Uwarunkowanie innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa 2012, s. 36.

Psychologiczne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników

Jak już wspomniano w praktyce przedsiębiorstw wyraźnie nie docenia się roli czynników miękkich w rozwoju innowacyjności. S. Borkowska pisze, że

> […] nie jest natomiast zrozumiałe niedocenianie roli czynników miękkich czyli zasobów ludzkich. Powszechnym wręcz zjawiskiem jest marnotrawienie ich wiedzy, kreatywności, otwartości na zmiany, zdolności ciągłego uczenia się, otwartej komunikacji i współpracy zespołowej […]. Wobec niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych tym większe znaczenie ma mądre spożytkowanie zasobów ludzkich w rozwoju innowacyjności[16].

Szczegółowa analiza literatury przedmiotu wskazuje, że innowacje tylko są częściowo uwarunkowane czynnikami technologicznymi i organizacyjnymi. Podkreśla się związek innowacyjności przedsiębiorstwa z czynnikami podmiotowymi, do których m.in. należą: cechy osobowości, kapitał psychologiczny, wiedza, kompetencje osobiste oraz motywacja i zaangażowanie innowacyjne[17]. Czynniki te silnie oddziaływają na aktywność innowacyjną pracowników w przedsiębiorstwie.

Najbardziej wpływającym czynnikiem na aktywność innowacyjną pracownika jest osobowość. Literatura podkreśla, że w psychologii pojęcie osobowości jest jednym z klasycznych pojęć, które z uwagi na zakres jego stosowania, poziom złożoności nie poddaje się zdefiniowaniu w sposób prosty i spójny[18]. Przez osobowość rozumiemy specyficzne cechy psychologiczne charakteryzujące daną osobę, które prowadzą do względnie logicznych i trwałych sposobów reagowania na otoczenie. Osobowość danej osoby jest kombinacją jej cech psychologicznych. A. Wojtczuk-Turek podkreśla, że

> […] stanowi ona dynamiczną i otwartą strukturę, która organizuje oraz wyznacza zakres działań jednostki, treść jej aktywności, tworzenie planów i ich realizację. Jednocześnie przyjmuje się, że jej kształtowanie się warunkują zarówno właściwości biologiczne, psychologiczne, jak i środowisko zewnętrzne[19].

Cechy osobowości często traktowane są jako moderator wielu zachowań w organizacji, w tym aktywności innowacyjnej i przedsiębiorczej pracowników. Literatura stwierdza, że

> […] z punktu widzenia rozpoznania i generowania pomysłów, szczególnego znaczenia nabierają następujące cechy, wskazywane w literaturze przedmiotu jako skorelowane z kreatywnością: tolerancja wieloznaczności i dążenie do złożoności, niezależność poglądów, pewność siebie, ciekawość, energia. Wykazano też pozytywny wpływ na podejmowanie

[16] S. Borkowska, *op. cit.*, s. 32.

[17] A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012, s. 45.

[18] A. Potocki, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2010, s. 19; M. Huczek, *Zachowanie ludzi w organizacji*, Bielsko-Biała 2001, s. 21–26.

[19] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 46.

> działań twórczych – ekstrawersji i otwartości na doświadczenia. Obie te cechy wiążą się z inicjatywą, która jest niezbędna dla pojawienia się innowacji[20].

Rozpoznanie okazji oraz szans dla wdrożenia innowacji silnie uzależnione jest od indywidualnej inicjatywy i zdolności, a nie od rutynowych praktyk i procesów zachodzących w organizacji. We właściwym przebiegu procesu innowacyjnego istotne jest zarówno inicjowanie aktywności, jak też jej utrzymywanie na optymalnym poziomie.

Duże znaczenie w rozwoju aktywności zawodowej pracownika ma jego kapitał psychologiczny, który charakteryzują przekonania o własnej skuteczności działania, optymizm, nadzieja oraz odporność psychiczna. Przekonanie o skuteczności spełnia funkcję samoregulacji podejmowanych działań i ma związek z utrzymaniem motywacji do ich wykonania oraz przyczynia się do wydajności pracownika. Natomiast optymizm pozwala na budowanie wiary we własny sukces obecnie i w przyszłości, stymuluje dążenie do wyznaczonych celów. Literatura przyjmuje, że optymizm jest cechą osobowości względnie stałą i niezależną w czasie[21].

Następny składnik kapitału psychologicznego nadzieję, określa się w literaturze jako oczekiwanie, że czyjeś bieżące działania przyniosą w przyszłości pozytywne rezultaty. Nadzieja jest rodzajem przekonania, które ma związek z osiąganiem celów[22]. Pozwala pracownikowi przyjąć orientację na przyszłość. A. Wojtczuk-Turek określa nadzieję jako

> […] pozytywny stan motywacyjny oparty na doświadczeniu poczucia sukcesu, wynikającego z działania ukierunkowanego na cel oraz planowania dróg do jego realizacji. Poczucie to łączy się z przekonaniem (stanowiącym proces poznawczy), że jednostka potrafi osiągnąć cele, które z jednej strony są realistyczne, z drugiej zaś stanowią wyzwanie. Osiąganie celu wymaga determinacji, siły woli, energii, poczucia kontroli oraz umiejętności generowania alternatywnych dróg dochodzenia do jego osiągnięcia. Ten ostatni komponent nadziei pozwala na oddzielenie jej od innych składników kapitału psychologicznego – odporności, przekonania o własnej skuteczności czy optymizmu[23].

Osoby o wysokim poziomie nadziei zachowują się elastycznie, generują więcej celów oraz poszukują nowych dróg ich realizacji. Odporność psychiczna współdziała z innymi cechami, takimi jak wytrzymałość czy elastyczność pracownika. Wytrzymałość umożliwia mu sprawne funkcjonowanie w sytuacjach trudnych, elastyczność natomiast jest istotna w warunkach wymagających prezentowania zachowań adaptacyjnych, np. przystosowania do zmiany.

---

[20] *Ibidem*, s. 51–52.

[21] M.F. Scheier, C.S. Carter, *Optimism, Doping and Heath: Assessment an Implications of Generalized Outcome Expectancies*, „Health Psychology" 1985, No. 4, s. 219–247.

[22] P. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Warszawa 2009, s. 132.

[23] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 57.

Zdolności związane z odpornością psychiczną są kluczowe dla reagowania pracownika na stres, oraz podejmowania w długim okresie czasu wysiłku ukierunkowanego na radzenie sobie z wyzwaniami przy zachowaniu wysokiej wydajności pracy.

Przedstawione powyżej składniki kapitału psychologicznego są istotne dla zaangażowania innowacyjnego pracowników w firmie. Należy podkreślić, że w poszczególnych etapach procesu innowacyjnego przekonanie o własnej skuteczności nadzieja oraz optymizm będą podstawowymi składnikami tego kapitału w zakresie inicjowania twórczej aktywności.

W nowoczesnej globalnej gospodarce innowacyjność przedsiębiorstw zależy od posiadanej wiedzy. Wiedzę tę określa nie tyle potencjał ekonomiczny firmy, ile jej zdolność do szybkich zmian. Do ukształtowania kultury innowacyjnej firmy potrzebny jest odpowiedni stopień nasycenia jej wiedzą. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia. R. Nowacki pisze, że

> […] koncepcja zarządzania wiedzą należy do rozwijających się na rynku polskim – sama w sobie jest zatem innowacją. Do znacznej części przedsiębiorstw jej zasady dopiero docierają. Są również takie firmy, które wykorzystują ją w sposób uwzględniający innowacyjne rozwiązania[24].

Ważną rolę w procesie twórczego rozwiązania problemów z zakresu innowacyjności odgrywa, oprócz wiedzy, myślenie intuicyjne, którego cechami są: nieświadomy, pozalogiczny, niewerbalny, natychmiastowy, emocjonalny heurystyczny – charakter[25]. Wiedza wykorzystywana jest we wszystkich etapach procesu innowacyjnego. Tworzenie innowacji często stwarza sytuację wymagającą wychodzenia poza aktualną wiedzę oraz przyczynia się do powstawania nowej wiedzy. Wyjątkowość wiedzy w odniesieniu do danego pracownika w sposób znaczący wpływa na jego innowacyjne zachowania.

Literatura przedmiotu do kompetencji osobistych pracownika zalicza: kreatywność, zarządzanie sobą, umiejętności społeczne – jako szczególnie pożądane. A. Wojtczuk-Turek pisze, że

> […] duże znaczenie tych kompetencji dla podejmowania i realizowania procesów innowacyjnych związane jest z tym, iż 1) kreatywność stanowi warunek pojawiania się pomysłów nowych, oryginalnych, wartościowych; 2) zarządzanie sobą spełnia funkcję utrzymywania i regulowania aktywności (samoregulacja zachowania) ukierunkowanej na realizację celu; 3) kompetencje społeczne są istotne z punktu widzenia promowania i wdrażania pomysłów[26].

---

[24] R. Nowacki, *op. cit.*, s. 12.

[25] W. Dobrołowicz, *Inteligencja intuicyjna*, „Annales UMCS. Sectio J" 2001, Vol. XIV, s. 267–280.

[26] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 65.

Kreatywność różni się od innowacyjnego zachowania tym, że nie zakłada realizacji idei. Natomiast innowacyjne zachowanie ma przynosić wymierne korzyści dla firmy i pracownika ze stosowania nowych rozwiązań. P. Kotler analizując problematykę kreatywności z punktu widzenia procesu innowacyjnego pisze, że „kreatorzy nie powinni po prostu dostarczać pomysłów, lecz przekonywujących koncepcji, które nadają się do wdrożenia i tworzą dodatkową wartość dla klienta"[27]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników umożliwia im nie tylko kompetentne wykonywanie wielu różnych zadań zawodowych o charakterze twórczym (np. innowacyjnym), ale stwarza podstawę powiększania zasobów wiedzy firmy. Zasadne jest także wyodrębnianie w odniesieniu do kreatywności traktowanej jako kompetencji jej wymiarów: poznawczych (np. elastyczność intelektualna), funkcjonalnych (np. umiejętność generowania dużej liczby pomysłów), behawioralnych (np. podejmowania inicjatywy), metakompetencji (np. autokorelacja). Istnieje związek pomiędzy kompetencjami zarządzania sobą a innowacyjnością zachowań w pracy. Literatura stwierdza, że

> […] w koncepcjach twórczości podkreśla się, iż umiejętności samoorganizacji, organizacji własnego działania, np. umiejętności sformułowania problemu oraz szukania odpowiednich informacji, umiejętności formułowania celów i ich hierarchizowania, podejmowania decyzji, monitorowania i regulowania własnego działania, decydują o twórczości poza rozmaitymi zdolnościami, które mogą się ujawnić zależnie od tych wymienionych podstawowych regulacji[28].

Można powiedzieć, że zarządzanie sobą jest procesem, poprzez który pracownicy motywując się oraz analizując własne zachowania, osiągają zamierzone cele w wyniku stosowania odpowiednich strategii zorientowanych na zachowanie.

Aktywność innowacyjna pracowników jest w znacznym stopniu zależna od posiadanych przez nich kompetencji społecznych, gdyż aktywność wszystkich etapów procesu innowacyjnego przebiega w kontekście społecznym. Literatura przedmiotu podkreśla, że

> […] interakcje, jakie są podejmowane w ramach aktywności często stanowią dla pracownika sytuacje trudne, do których należy m.in. ekspozycja społeczna (prezentowanie pomysłu, odbiór informacji zwrotnej dotyczącej jego ewaluacji), czy też sytuacje konfrontacji, które mogą prowadzić do potencjalnych konfliktów. Stąd nie bez znaczenia jest kwestia odporności jednostki i jej dojrzałości emocjonalnej, a także zarządzania sobą w wymiarze emocjonalnym[29].

Wszelkie działania motywujące do innowacyjności zmierzają zarazem do budowy zaangażowania pracowników w realizację celów firmy. Jeśli cele te są

---

[27] P. Kotler, *Innowacyjność. Przepis na sukces*, Poznań 2013, s. 66.

[28] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 68.

[29] *Ibidem*, s. 73.

zorientowane na innowacyjność, a firma ma proinnowacyjną strategię biznesową, to pracownicy także będą nastawieni na silne angażowanie się w działalność innowacyjną. S. Borkowska pisze, że

> […] jeśli firma chce kreować kulturę zorientowaną na uzyskanie wysokiej innowacyjności, musi użyć specjalnego systemu nagród do motywowania pracowników i budowania ich wysokiego zaangażowania[30].

Przedsiębiorstwa nastawione na zachęcanie pracowników do kreatywności i aktywności innowacyjnej powinny zastosować w systemie wynagradzania następujące wskaźniki:

- stopień zaangażowania i satysfakcji pracowników,
- stopień ich kreatywności i innowacyjności,
- satysfakcja klientów.

W systemie wynagradzania wymierne efekty pracy innowatorów przekładają się najczęściej na płace zasadnicze, a efekty jakościowe nagradza się poprzez system premii i różnych benefitów[31]. Aby motywowanie powodowało rozwój innowacyjności w firmie, powinno być z jednej strony oparte na wysokich kompetencjach (szczególnie kierowniczych), z drugiej zaś na elastycznych rozwiązaniach systemowych.

Analizując różne aspekty motywowania do innowacyjności nie wolno zapominać o wielkiej roli motywacji wewnętrznej. Motywacja wewnętrzna to chęć podejmowania działań, wynikająca z tego, że wydaje się ono przyjemne lub interesujące samo w sobie, nie ze względu na zewnętrzne nagrody czy naciski. Literatura przedmiotu podkreśla, że

> […] realizowanie czynności związanych z zachowaniem innowacyjnym stanowi swego rodzaju wyzwanie. Poszukiwanie wyzwań i dążenie do nowości są integralnymi elementami motywacji wewnętrznej, podobnie jak potrzeba kompetencji i autonomii. Potrzeba kompetencji stanowi źródło eksplorowania i podejmowania wyzwań, zaś potrzeba autonomii odnosi się do stopnia kontroli zachowania. Do twórczego działania ludzi motywuje: 1) potrzeba doświadczania nowej, zróżnicowanej i złożonej stymulacji; 2) potrzeba komunikowania nowych idei i wartości; 3) potrzeba rozwiązywania problemów[32].

Dlatego obok nagród zewnętrznych w postaci premii, prowizji, podwyżek płac w systemie motywacyjnym, powinny pojawiać się zadania, które stanowią źródło nagród wewnętrznych. Takie zadania, które dostarczają pracownikom przyjemności, satysfakcji i zadowolenia, warunkują zaistnienie motywacji wewnętrznej.

---

[30] S. Borkowska, *op. cit.*, s. 157.

[31] *Ibidem*, s. 155.

[32] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 77.

Organizacyjne uwarunkowania aktywności innowacyjnej pracowników

Działania pracowników ukierunkowane na tworzenie i wdrażanie innowacji pojawiają się wówczas, gdy istnieje w firmie podatny grunt dla tego typu zachowań. Występowanie aktywnych zachowań innowacyjnych w miejscu pracy będzie możliwe jedynie wówczas, gdy w organizacji stworzy się odpowiednie ku temu warunki organizacyjne. Czynnikami o charakterze organizacyjnym są m.in. proinnowacyjna kultura organizacyjna, styl przywództwa, praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jako najsilniej wiążące się z innowacyjnymi zachowaniami pracowników firmy. Literatura podkreśla, że

> […] innowacyjność firm można wiązać ze specyficzną kulturą organizacyjną. Badanie kultury organizacyjnej, stanowiącej kontekst funkcjonowania pracownika jest niezwykle istotne w określaniu czynników, które mają wpływ na zachowania innowacyjne w miejscu pracy. Podkreśla się bowiem interaktywny wpływ różnych czynników środowiska pracy na indywidualną kreatywność pracowników[33].

Od kształtowania składników kultury przyjaznych innowacjom należałoby zatem zacząć przygotowania do procesu innowacyjnego. Można wskazać najważniejsze następujące determinanty innowacji i zachowania innowacyjnego związane z kulturą organizacyjną firmy:

- styl zarządzania zakładający uczestnictwo, rozumiane m.in. jako otwartość kierownictwa na wszelkie przejawy inicjatywy, szczególnie służących wdrażaniu nowych rozwiązań i budowanie angażowania w proces innowacyjny pracowników,
- promowanie wartości proinnowacyjnych, wpisanych w misję i wizję firmy,
- wsparcie dla twórczych pomysłów,
- motywowanie do podejmowania ryzyka,
- stwarzanie warunków organizacyjnych, umożliwiających tworzenie innowacji,
- inwestowanie w rozwój kompetencji twórczych zarówno w odniesieniu do kierowników, jak i pracowników,
- uznanie klienta jako źródła zmian,
- orientacja na zadania[34].

W organizacji o kulturze innowacyjnej przeważają elementy kultury silnej, a więc niepisane, przestrzegane normy, wysoka jakość, wspólne sukcesy. A. Francik pisze, że

> […] firma o kulturze innowacyjnej ukierunkowana jest na zewnątrz, a jej pracownicy czują się z nią związani i zdolni do podejmowania ryzyka. Jest to więc kultura zespołów, oparta

[33] *Ibidem*, s. 78–79.

[34] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 92–93; A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003, s. 57; M. Huczek, *Środowisko innowacyjne źródłem rozwoju regionu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie" 2012, z. 2, s. 28–30.

> na wspólnym działaniu dla rozwiązania coraz bardziej zmiennych i złożonych problemów, koncentrująca się wokół innowacji i innowacyjności[35].

Z punktu widzenia posiadanych elementów kultura ta zawiera cechy kultury ekstrawertycznej, a tak zwaną wrażliwość czerpie z kultury introwertycznej. Łączy w sobie elementy kultury męskiej (dynamizm, agresja, rywalizacja do pewnych granic, osiągnięcia) i kobiecej (wsparcie, opiekuńczość, intuicja). Posiada niewiele cech struktury biurokratycznej, dużo pragmatycznej, natomiast w równym stopniu jest kulturą egalitarną, co elitarną. Kultura innowacyjna swoim charakterem najbardziej przypomina kulturę zadaniową i osobową, można ją utożsamiać z kulturą ukierunkowaną na realizację zadań.

Do ukształtowania kultury innowacyjnej potrzebny jest odpowiedni stopień nasycenia wiedzą przedsiębiorstwa. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia. A. Francik podkreśla, że

> […] budowanie kultury organizacyjnej w każdej organizacji przebiega dwutorowo: 1) poprzez wykorzystanie wiedzy o negatywnych elementach organizacji i zmianę klimatu w kierunku pobudzania zdolności i gotowości innowacyjnej oraz 2) kreowanie wewnętrznego rynku zmian opartego na wspólnej wizji strategicznej firmy[36].

W procesie pobudzania gotowości do zmian wykorzystuje się wcześniejsze doświadczenia zmian oraz przeprowadza się analizę cech organizacji nie sprzyjających innowacjom. W związku z tym, że negatywne odczucia i utratę korzyści w poprzednio wdrażanych innowacjach przenosi się na kolejne zmiany, należy w nowych procesach zająć się przygotowaniem pracowników w szczególnie dbały sposób. Należy ocenić poziom niepewności w firmie (wysoki jest sygnałem o niebezpieczeństwie), poczucie bezpieczeństwa (zbyt niskie i zbyt wysokie powinno niepokoić) oraz podejmowanie ryzyka i karanie za błędy. Podobnie należy poddać analizie system komunikowania, wnosząc do niego symetrię, otwartość, możliwość wygłaszania pomysłów oraz zmniejszyć bariery między obszarami funkcjonalnymi. Ograniczyć kontrolę i przekazać uprawnienia decyzyjne i kontrolne na szczeble wykonawcze.

Istotnym czynnikiem aktywizacji innowacyjnej pracowników jest przywództwo w miejscu pracy. Osoba przełożonego jest kluczową z punktu widzenia regulowania zachowań podwładnych. Kierownicy wpływają na aktywność zawodową przez m.in. motywowanie i inspirowanie pracowników, stymulowanie ich rozwoju. Podobnie przełożeni mogą wykorzystać potencjał, jaki posiadają podwładni, w tym ich kompetencje twórcze. Lider stanowi dla podwładnych ważny przykład pożądanych zachowań organizacyjnych, tym samym stwarzając im okazję do uczenia się na bazie mechanizmu modelowania i naśladownictwa.

---

[35] A. Francik, *op. cit.*, s. 156.

[36] *Ibidem*, s. 157.

Z różnych stylów kierowania, dla rozwoju kreatywności pracowników istotny jest sprawowany przez kierownika styl demokratyczny. Specyficzne zachowania przełożonego dla stylu demokratycznego, to m.in.: brak ścisłej kontroli, dbałość o komunikację, uwzględnianie różnic, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji i formułowaniu celów, zaufanie, wspieranie. Literatura przedmiotu podkreśla, że

> […] w kontekście zachowania innowacyjnego wskazuje się na znaczenie przywództwa o charakterze transformacyjnym. Liderzy transformacyjni wykorzystują swoje cechy osobowości do stwarzania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Budują kulturę w organizacji i nowe wyższe standardy pracy, a zarazem uwzględniają indywidualność podwładnych[37].

Przywódca transformacyjny charakteryzuje się tym, że:

- stanowi wzór zachowania do naśladowania,
- pobudza pracowników do myślenia, kwestionowania przyjętych założeń, zwiększa ich świadomość w zakresie rozpoznawania własnych przekonań i wartości,
- poświęca uwagę pracownikom, jest świadomy ich potrzeb zawodowych, stwarza im możliwości do rozwoju i samorealizacji,
- roztacza optymistyczną wizję przyszłości, zachęca pracowników do zwiększania swoich oczekiwań i wysiłku w realizacji celów.

W celu uchwycenia mechanizmów wpływu przywództwa transformacyjnego na zachowania innowacyjne pracowników w firmie istotna jest analiza zachowań lidera i wpływu ukierunkowania na stymulowanie aktywności innowacyjnej pracowników w ramach etapu zorientowanego na:

- tworzenie innowacji, gdzie pojawiają się zachowania rozpoznawania problemów oraz generowanie pomysłów,
- wdrażanie innowacji, czyli promowania i realizacji pomysłu.

W związku z tym, że działalność innowacyjna jest przykładem sytuacji poznawczej, niezwykle ważna jest akceptacja pomysłu przez lidera i możliwość realizacji przez pracownika działań innowacyjnych (m.in. przez delegowanie na pracownika uprawnień do podejmowania innowacyjnych zachowań). Na etapie wdrażania innowacji ważną aktywnością przełożonego jest realna pomoc na rzecz implementacji rozwiązania, w postaci dostępu do zasobów, konsultacji merytorycznych, czy powołania zespołu innowacyjnego. Przełożony powinien w pełni wykorzystać swoje funkcje w zakresie motywowania, pomagania i udzielania wsparcia[38].

Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim mogą bezpośrednio przyczyniać się do wzrostu efektywności firmy w wyniku wzrostu indywidualnej lub zespo-

---

[37] A. Wojtczuk-Turek, *op. cit.*, s. 94.

[38] M. Huczek, *Kultura innowacyjna organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu" 2011, z. 1, s. 39–49.

łowej wydajności pracy czy obniżki kosztów i pośrednio – poprzez wzrost aktywności innowacyjnej pracowników. Praktyki te są pochodną przyjętej strategii, struktury i istniejącej w firmie kultury organizacyjnej, w której wyrażone są najważniejsze wartości organizacyjne.

Literatura podkreśla, że integracja procesów zarządzania zasobami ludzkimi z całością systemów w organizacji przyczynia się do wzrostu innowacyjności firmy. S. Borkowska pisze, że

> […] współdziałając z innymi obszarami działalności firm, ZZL może wpłynąć na poziom innowacyjności poprzez swoją strategię spójną ze strategią ogólną firmy oraz przez polityki i procesy realizowane w ramach HRM. Zachodzi potrzeba włączenia w działania proinnowacyjne wszystkich interesariuszy: kierownictwa, klientów i wszystkich współpracowników oraz ukształtowania między nimi relacji opartych na współpracy i zaufaniu[39].

Z punktu widzenia rozwoju innowacyjności w firmie szczególne znaczenie mają trzy obszary zarządzania kapitałem ludzkim: kształtowanie zatrudnienia, motywowanie do innowacyjności, rozwój kompetencji. R. Nowacki twierdzi, że

> […] niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (tj. realizowanie tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi) skutkuje równie niskim poziomem ich konkurencyjności. Wciąż za mało przedsiębiorstw wprowadza zmiany (rozwiązania innowacyjne) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a jak podają badania, rozwiązania te przynoszą konkretne rezultaty w postaci wzrostu całkowitej wartości przedsiębiorstw. Wartość ta rośnie, gdyż wzrasta wartość kapitału ludzkiego, zwiększa się zatrudnienie w firmie, sprzedaż przedsiębiorstwa, a także jego renoma[40].

* * *

Teoria i praktyka wyraźnie wskazuje, że całościowe podejście do zagadnienia innowacyjności powinno uwzględniać integrację wiedzy psychologicznej, głównie w zakresie wspierania indywidualnych i grupowych kompetencji innowacyjnych u pracowników z naukami o zarządzaniu, w ramach których dokonuje się analizy kontekstu instytucjonalnego, stanowiącego ramy przejawiania się zachowań organizacyjnych. Innowacje należy traktować jako zjawisko kluczowe z punktu widzenia wzrostu wartości firmy. Należy wskazać na rolę innowacji jako czynnika osiągania przewagi konkurencyjnych. Natomiast konkurencja globalna stanowi wręcz czynnik presji na wzrost zdolności innowacyjnej organizacji biznesowych.

---

[39] S. Borkowska, *op. cit.*, s. 38.

[40] R. Nowacki, *op. cit.*, s. 145.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Janusz Ziarko

KAPITAŁ LUDZKI – EKONOMICZNY CZYNNIK AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Human capital as an economic factor of small and medium enterprise innovative activities

In the article, on the background of the general recommendations coming from economic theories on the role of human capital in innovative development of the company, it pointed to the conducive to innovation requirements imposed on companies and to the corresponding skills of employees. It stressed the importance of regional and sub-regional economic development strategies, as well as the possibility of their use for the development of the human capital within their own companies.

Key words: human capital, innovative activity, innovative development, development strategies, innovation strategies

Wprowadzenie

Dzisiejsze dynamicznie zmieniające się rynki, na których panuje ostra konkurencja, to środowisko, w którym firmie trudno przetrwać i niełatwo efektywnie się rozwijać. Dynamizm rynków i technologii, wywołujący szybkie starzenie się dotychczasowych rozwiązań, stawiają pod znakiem zapytania trwałość każdej przewagi konkurencyjnej. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) borykają się z rosnącymi wyzwaniami w postaci postępującej konkurencji lokalnej i międzynarodowej. To sprawia, że niezbędne staje się powiększenie świadomo-

ści pracowników MSP dotyczącej znaczenia wiedzy i innowacji dla poprawy ich konkurencyjności i gospodarczego sukcesu.

Budowa i wzmacnianie konkurencyjności firm sektora MSP wymaga wykształcenia w tym sektorze gospodarki potrzeby i zdolności generowania i absorpcji innowacji, które mogą zapewnić firmom szybką adaptację w nowych warunkach. Staje się to koniecznością, gdyż MSP chcące liczyć się na konkurencyjnym rynku muszą systematycznie i długookresowo stymulować swoją konkurencyjność. Dlatego firmy powinny nieustannie dążyć do tego, aby produkować szybciej i lepiej, zgodnie z potrzebami klienta. Muszą tak organizować swoje działania, żeby stale doskonalić jakość, podnosić efektywność i optymalizować koszty produktów, poprawiać klasę i terminowość obsługi klientów oraz umiejętnie promować swoją markę i renomę. Wymaga to od firm aktywności innowacyjnej, która obejmuje działania wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa, a jej celem i rezultatem jest wprowadzenie nowych i ulepszonych produktów, procesów i organizacji, a także zdobycie nowych rynków[1].

Nowoczesna gospodarka, w której wiedza i innowacje będą zasadniczymi czynnikami rozwoju, stawia przed kadrą zarządczą firm poważne wyzwania. Dzisiaj menedżerowie nie mają alternatywy i muszą: 1) aktywnie uczestniczyć w społeczno-gospodarczej transformacji lokalnych i ponadlokalnych środowisk, 2) być prekursorami w organizacyjnym i funkcjonalnym implementowaniu nowych mechanizmów rozwojowych pozwalających na budowanie nowych modeli biznesowych i przewagi konkurencyjnej, wdrażanie przełomowych i podtrzymujących innowacji oraz nowych technologii.

Dla wielu MSP jest to trudne przedsięwzięcie. Współczesne MSP są bardzo zróżnicowane, jedne nowoczesne, inne znacznie opóźnione w rozwoju. Nierzadkim zjawiskiem w takich niewystarczająco dobrze rozwinięte firmach jest niska wydajność pracy i znikome innowacyjne zaangażowanie personelu, co potęguje ich egzystencjalne trudności. Jakość kapitału ludzkiego właścicieli i pracowników takich firm z sektora MSP często jest nieodpowiednia. Sprawia to, że firmy te nie posiadają długookresowych wizji rozwoju, pasywnie podchodzą do prowadzenia biznesu, legitymują się niską świadomością innowacyjną i niedostatkiem wiedzy o zmianach we współczesnej gospodarce, a także niechęcią do jej zdobywania[2]. Wiadomo, że gospodarka przyszłości będzie oparta na sieci i wiedzy, a centralnym wyzwaniem będzie innowacyjna zmiana budująca jej konkurencyjność.

Jak przedsiębiorstwa mają sobie poradzić z tymi wymagającymi wyzwaniami stawianymi przez współczesny rynek? Naprzeciw tym wyzwaniom w Unii Europejskiej przygotowano nową długookresową strategię rozwoju społeczno-

[1] H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2002, s. 9 i nast.

[2] I. Łącka, *Bariery wzrostu innowacyjności MŚP w Polsce w świetle badań ich zachowań strategicznych i jakości kapitału ludzkiego*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 3 (146), s. 222.

-gospodarczego – „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”[3], zawierającą trzy podstawowe, wzajemnie wzmacniające się priorytety, które do 2020 r. powinny kierunkować działania przedsiębiorców poszukujących odpowiedzi na postawione pytanie oraz sprzyjać rozwojowi postrzeganemu tak od strony materialnych rezultatów, jak i sposobu myślenia. Priorytetom tym nadano brzmienie: 1) wzrost inteligentny, rozumiany jako rozwój oparty na wiedzy i innowacjach, 2) wzrost zrównoważony, promujący gospodarkę efektywnie wykorzystującą zasoby, przyjazną środowisku, a zarazem konkurencyjną, 3) wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu, czyli wzrost integrujący społeczeństwa, osiągany poprzez wzmacnianie gospodarki wartościowym kapitałem ludzkim przy wysokim zatrudnieniu oraz pogłębianie spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej. Spójnymi ze *Strategią Europa 2020* są przygotowane przez rząd dokumenty: 1) „Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności” (DSRK)[4], obejmująca perspektywę do 2030 r. Jest dokumentem określającym główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego jego zagospodarowania, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju. Dokument ten dla menedżerów opracowujących strategie rozwoju stanowić powinien podstawę diagnostyczną, gdyż formułuje wyzwania, jakie trzeba podjąć w perspektywie 2030 r., między innymi dotyczące: gospodarczego wzrostu i konkurencyjności, wysokiej aktywności zawodowej oraz adaptacyjność zasobów pracy, gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju kapitału intelektualnego, wzrostu kapitału społecznego Polski; 2) „Średniookresowa strategia rozwoju kraju 2020” (ŚSRK)[5], uwzględniająca ustalenia zawarte w DSRK. Dokument ten, obejmujący okres do 2020 r., określa podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, jest kluczowy dla określenia działań rozwojowych.

Oparcie o wymienione dokumenty lokalnych społeczno-gospodarczych strategii rozwoju to wykorzystanie możliwości i dążenie w gminach, powiatach i przedsiębiorstwach do osiągnięcia warunków zrównoważonego rozwoju, harmonii pomiędzy rozwojem gospodarczym i społecznym. Wiąże się to

[3] W wydanym 3 marca 2010 r. Komunikacie „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, przedstawiciele państw członkowskich podkreślili potrzebę wspólnego działania na rzecz wdrażania reform i wychodzenia z kryzysu, co umożliwi stawienie czoła wyzwaniom związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw oraz rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. Komunikat Komisji „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Bruksela 03.03.2010, COM (2010) 2020 European Commission-Europa, www.ec.europa.eu/prelex/detail.

[4] Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, Warszawa; *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, red. M. Boni, Warszawa 2013.

[5] *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, uchwała nr 157 Rady Ministrów z 25 września 2012 r., poz. 882, w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju kraju 2020, Warszawa 2012.

z kształtowaniem korzystnej sytuacji na lokalnym rynku przedsiębiorczości poprzez rozwijanie płaszczyzny współpracy i komunikacji pomiędzy administracją, przedsiębiorcami, organizacjami gospodarczymi i społeczeństwem, kształtowanie prorozwojowej polityki gospodarczej oraz wynikających z niej odpowiednich instrumentów wspierających przedsiębiorców, np. komplementarnych ze strategią lokalnego rozwoju „programów rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności".

Rozwój przedsiębiorstwa stawia przed kadrą menedżerską i pracownikami nowe wyzwania praktycznie w każdym wymiarze: ekonomicznym, technologicznym, społecznym i prawnym, a także w sferze upowszechnienia technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zasadne będzie postawienie pytań i poszukiwanie na nie odpowiedzi: 1) jakim kapitałem ludzkim dysponować powinny MSP, żeby być twórczymi i aktywnymi partnerami tworzącymi lokalne i własne strategie rozwoju, 2) jak rozwijać kapitał ludzki własnych przedsiębiorstw, żeby stanowił twórczy i aktywny podmiot lokalnych innowacyjnych sieci?

Kapitał ludzki w ujęciach definicyjnych i niektórych teorii ekonomicznych

Kapitał ludzki, termin wprowadzony do teorii ekonomii w latach 60. i 70. XX w. przez G.S. Beckera, J. Mincera i T.W. Schultza[6], w sposób znaczący zmienia poglądy na wartość człowieka – pracownika, który jawi się odtąd jako bogactwo będące źródłem rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji regionów i państwa. Pracownik dzięki swojemu potencjałowi intelektualnemu i własnym umiejętnościom, kwalifikacjom, motywacjom oraz zdrowiu, które są istotne w działalności gospodarczej, jest postrzegany jako najbardziej wartościowy element w zasobach przedsiębiorstwa. Pracownicy, stanowiący kapitał ludzki przedsiębiorstwa, uważani są za kluczowy czynnik kształtujący poziom konkurencyjności firmy i główne źródło jej sukcesu, jak i całej gospodarki.

Określając rolę kapitału ludzkiego w dynamizowaniu aktywności innowacyjnej MSP, należy wcześniej odnieść się do definicji tego kapitału, żeby określić sposób jego rozumienia przez innych ludzi. Zawarte w definicjach różnych autorów interpretacje kapitału ludzkiego, ujmują ten kapitał, z jednej strony, jako możliwości, zdolności, wiedzę, umiejętności, motywację i zaangażowanie obecne w człowieku, z drugiej, odzwierciedlają zmieniające się podejścia do znaczenia tej formy kapitału, w podlegającej ciągłym przeobrażeniom rzeczywistości gospodarczej[7]. Autorzy utrzymują, że kapitał ludzki to: 1) zbiór cech, postaw,

[6] M. Matusiak, *Kierunki dyskusji nad kapitałem ludzkim w naukach społecznych*, [w:] *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług" 2009, nr 28, s. 312.

[7] A. Zelek, G. Maniak, *Kapitał ludzki jako dźwignia innowacyjności i rozwoju firm w fazie startowej*, www.finansedlainnowacji.pl/wp-content/uploads/2012/07/Maniak_Zelek_krp_Katowice_2011.pdf [12.07.2013].

umiejętności i motywacji ludzi, które mogą być wzbogacane przez inwestowanie w człowieka (T.W. Schultz); 2) wiedza i zdolności osoby posiadającej możliwość prowadzenia przyszłej produkcji dóbr i usług (J. Groejer, U. Johanson); 3) ogół wiedzy, umiejętności i doświadczeń, jakie ludzie gromadzą przez całe życie, m.in. dzięki edukacji i pracy zawodowej (P. Davidson, S.R. Gordon); 4) „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w społeczeństwie [...] można powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie" (S.R. Domański); 5) zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań (M. Juchnowicz); 6) ma trzy wymiary: a) kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami, b) motywację do wykorzystywania wiedzy i umiejętności oraz c) zręczność intelektualną, pozwalającą na transfer wiedzy i zdobywanie nowej wiedzy (M. Bratnicki, J. Strużyna)[8]. Z treści tych definicji wynika, że dla każdego MSP kapitał ludzki jest istotnym czynnikiem zapewniającym jego rozwój i konkurencyjność, a przez to dającym MSP niezależność, a także przynoszącym rynkowy sukces i poczucie własnej wartości. Przedsiębiorczy kapitał ludzki poszukuje zmiany i reaguje na nią oraz wykorzystuje ją jako czynnik społecznej i ekonomicznej innowacji. Z tej perspektywy kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników[9]: 1) cech wnoszonych przez pracownika: jego inteligencji, zaangażowaniu, energii, talentów, rzetelności, uczciwości, wiarygodności; 2) zdolności pracownika do uczenia się: jego chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność, innowacyjność; 3) motywacje pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętności do pracy w zespole, dążenie do realizacji celów. Przedstawione rozumienie kapitału ludzkiego skłania do postawienia tezy, że na strategiczne i bieżące sukcesy firmy, to nie własność, nie charakter konkurencji na danym rynku, nie faza cyklu życia produktu, nie położenie regionalne, ale jakość aktywności menedżerów i pracowników determinujących przebieg procesów innowacyjnych decydują o charakterze przedsiębiorczości i wyborze formy rozwoju firmy[10].

Na kapitał ludzki należy spojrzeć też z perspektywy niektórych teorii rozwoju ekonomicznego, żeby dostrzec i przeanalizować jego znaczenie dla innowacyjności MSP oraz wskazać na możliwości rozwoju. Twórcy teorii rozwoju ekonomicznego wyraźnie afirmują zależności pomiędzy wykształconą, kreatywną

---

[8] Na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji*, Warszawa 2009, s. 16; A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesach kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010, s. 47; *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Katowice 2001, s. 72; S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993, s. 19.

[9] A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 17.

[10] A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Kraków 2003, s. 95.

i wykwalifikowaną kadrą jako zasobie ludzkim przedsiębiorstwa, a kierunkiem, szybkością jego rozwoju i sprawnością budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o duże zdolności i skłonności do wprowadzania innowacji. Już A. Smith analizując gospodarcze zjawisko organizacyjno-technicznego podziału pracy oraz procesu nabywania przez pracowników kwalifikacji zauważył, że sytuacja taka skłania pracowników do zastanowienia się nad doskonalszymi sposobami wykonywania swojej pracy i usprawniania jej. To rodzi okazję do nowatorstwa. Sądził, że zwiększający się w przedsiębiorstwach podział pracy sprzyja powstawaniu wynalazków, gdyż pozwala robotnikom skoncentrować uwagę na wybranych aspektach procesu produkcyjnego, a przez to usprawniać i skracać pracę, wytwarzać towar przy mniejszych kosztach. A. Smith doceniał wagę jakości pracy jako czynnika produkcji i uważał, że wyrażana jest ona w talentach ludzi, w ich umiejętnościach i kwalifikacjach, które można rozwijać przez edukację[11]. J.S. Mili i F. List podkreślali również znaczenie zasobów ludzkich dla gospodarki przedsiębiorstw i gospodarki narodowej. J.S. Mili wyróżnił dwa składniki kapitału ludzkiego: zasoby osobowości człowieka oraz zasoby umiejętności, które włączył do kapitału przedsiębiorstwa oraz indywidualnych zasobów człowieka. Postulował w ten sposób określanie wartości pracownika przez jego wiedzę i umiejętności, które determinują poziom kwalifikacji[12]. F. List wskazywał na rolę wiedzy i skumulowanych umiejętności w rozwoju gospodarczym, przyznając wiedzy i umiejętnościom ludzkim główne miejsce wśród składników sił wytwórczych. Rozumowanie F. Lista, jednoznacznie podkreślające rolę wiedzy i umiejętności ludzkich w procesach rozwoju gospodarczego, uprawnia do określenia tego ekonomisty jako jednego z głównych prekursorów kształtowania teorii kapitału ludzkiego[13].

Znaczenie kapitału ludzkiego we wzroście gospodarczym dostrzeżone zostało przez P. Romera[14] i R.E. Lucasa[15], twórców endogenicznej teorii wzrostu, opierającej się na założeniu, że produktywność jest funkcją nakładów kapitałowych, ponoszonych przez przedsiębiorstwa, które wpływają na wzrost poziomu techniczno-technologicznego przedsiębiorstw. Autorzy zaproponowali trzy rodzaje modeli wzrostu endogenicznego, różniące się między sobą czynnikiem odpowiedzialnym za wzrost kapitału. Kapitał w tych modelach jest postrzegany szeroko i obejmuje zarówno kapitał materialny, jak i kapitał ludzki.

---

[11] A. Smith, *Of the Division of Labour*, [w:] *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of Nations*, ed. E. Cannan, London, www.econlib.org/library/Smith/smWN.html [22.07.2013].

[12] W. Miś, *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Podstawy koncepcji kapitału ludzkiego w historii myśli ekonomicznej*, Warszawa 2007, s. 24–25.

[13] *Ibidem*, s. 28.

[14] P. Romer, *Increasing Returns and Long-run Growth*, „Journal of Political Economy" 1986, Vol. 94, No. 5, s. 1002–1037.

[15] R.E. Lucas, *On the Mechanics of Economic Development*, „Journal of Monetary Economics" 1988, Vol. 22, No. 1, s. 3–42.

W modelach pierwszego rodzaju źródeł wzrostu doszukuje się w akumulacji kapitału fizycznego. W modelach drugiego rodzaju czynnikiem tym jest działalność naukowo-badawcza. Źródłem wzrostu w modelach trzeciego rodzaju jest wyłącznie kapitał ludzki, komplementarny wobec kapitału fizycznego. W modelu P. Romera, czyli modelu endogenicznego wzrostu drugiego rodzaju, wzrost gospodarczy zależy przede wszystkim od akumulacji wiedzy, będącej wynikiem działalności sektora badawczorozwojowego, generującego postęp techniczno-technologiczny oraz wzrost kapitału zarówno fizycznego, jak i ludzkiego. Polityka gospodarcza prowadzona zgodnie z założeniami modelu Romera powinna być ukierunkowana na wysokie tempo wdrażania innowacji. Z kolei w modelu R.E. Lucasa, należącym do modeli trzeciego rodzaju, podkreśla się znaczenie kapitału ludzkiego jako podstawowego czynnika wyjaśniającego wzrost gospodarczy. Polityka gospodarcza nastawiona na długookresowy wzrost gospodarczy koncentrować winna się na edukacji zapewniającej rozwój indywidualnych i zespołowych kompetencji pracowników sprzyjających innowacyjności, a więc na akumulacji kapitału ludzkiego. Ma on szczególne znaczenie dla rozwoju, gdyż dostarcza nowych idei i nowej wiedzy niezbędnej w innowacjach, a przez to dynamizuje zasoby ludzkie, sprawia że nie są statyczne, ale rozwijają się dostarczając nowych idei i innowacji. W modelach tych czynniki wyjaśniające wzrost techniczno-technologiczny przedsiębiorstw powiązane są z nakładami ponoszonymi przez przedsiębiorstwa na: 1) doskonalenie swojego kapitału ludzkiego poprzez rozszerzanie i pogłębianie wiedzy, doświadczeń i zaangażowania, 2), zwiększanie efektywności badawczej i rozwojowej, 3) dyfuzję i absorpcję wiedzy i innowacji zachodzącą pomiędzy współdziałającymi podmiotami.

Przedstawiona analiza dorobku myśli ekonomicznej pozwala na stwierdzenie, że kardynalnym czynnikiem determinującym wzrost gospodarczy jest postęp techniczny, rozwijany w oparciu o strategiczne zasoby, jakimi są kapitał ludzki i wiedza. Zmieniająca się natura współczesnego rynku powodowana min. postępująca globalizacją powoduje, że warunki sprzyjające powstawaniu, dyfuzji i absorpcji wiedzy, a także rozwoju kapitału ludzkiego ulegają zmianie. Rola kapitału ludzkiego, podkreślana przez Lucasa, czy też znaczenie sektora badawczo-rozwojowego, akcentowane przez Romera, nadal stanowią kluczowe czynniki w tworzeniu postępu technicznego, lecz ich pełne wykorzystanie wymaga zaistnienia dodatkowych warunków. Jednym z tych dodatkowych czynników jest obecność sieci współpracy pomiędzy aktorami wywodzącymi się ze sfery biznesu, nauki i administracji[16].

[16] N.I. Gust-Bardon, *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia" 2012, R. XLIII, nr 1, s. 117.

Wymagania i dyspozycje płynące z teorii ekonomicznych dotyczące kapitału ludzkiego

Odnosząc rozumowania i przemyślenia klasyków ekonomii do problemów współczesnej gospodarki, nasuwa się pytanie: jakim dzisiaj powinien być kapitał ludzki, jakie pracownicze kompetencje[17] powinny go charakteryzować, żeby pracownicy mogli sprostać wyzwaniom rozwojowym stojącym przed MSP. Wyzwania te, to między innymi: 1) utrwalanie swojej pozycji na rynku i wśród konkurencji, 2) rozwijanie i promowanie produktów oraz podnoszenie jakości i poziomu obsługi klienta, 3) kreowanie pozytywnego wizerunku firmy, przyciągającego klientów, 4) budowanie nowych rynków dających większą szansę na sukces. Sprostać im mogą firmy potrafiące skutecznie stymulować wszechstronny rozwój pracowników, wpływać na ich zaangażowanie i poświęcenie tak, aby przyczyniali się do sukcesu firmy. Tworząc strategie własnego rozwoju MSP muszą mieć świadomość, że wiedza, umiejętności i predyspozycje pracowników to kapitał tkwiący w ludziach, od których zależy innowacyjność, wydajność i konkurencyjność firmy. Rozwijanie tego kapitału, w podwójnym – społecznym i ekonomicznym – wymiarze, ma do odegrania zasadniczą rolę, polegającą na zapewnieniu nabycia przez pracowników firm kompetencji kluczowych[18] koniecznych, aby umożliwić im elastyczne dostosowywanie się do wyzwań. Pracownicy potrzebują nie tylko umiejętności technicznych, lecz także głębszego rozumienia

[17] Kompetencje to: zdolność pracownika do działania zmierzającego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych uwarunkowaniach za pomocą określonych środków, ([w:] D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Warszawa 1994, s. 6); potencjał przyczyniający się do osiągania określonych, wymiernych wyników, ([w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 241); wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni, ([w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostowski, Warszawa 2004, s. 41).

[18] Kompetencje kluczowe definiowane są jako „połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. Kompetencje kluczowe to te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia. W ramach odniesienia ustanowiono osiem kompetencji kluczowych: 1) porozumiewanie się w języku ojczystym; 2) porozumiewanie się w językach obcych; 3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; 4) kompetencje informatyczne; 5) umiejętność uczenia się; 6) kompetencje społeczne i obywatelskie; 7) inicjatywność i przedsiębiorczość; 8) świadomość i ekspresja kulturalna. Kompetencje kluczowe uważane są za jednakowo ważne, ponieważ każda z nich może przyczynić się do udanego życia w społeczeństwie wiedzy. Zakresy wielu spośród tych kompetencji częściowo się pokrywają i są powiązane, aspekty niezbędne w jednej dziedzinie wspierają kompetencje w innej. Dobre opanowanie podstawowych umiejętności językowych, czytania, pisania, liczenia i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK) jest niezbędną podstawą uczenia się; umiejętność uczenia się sprzyja wszelkim innym działaniom kształceniowym. Niektóre zagadnienia mają zastosowanie we wszystkich elementach ram odniesienia: krytyczne myślenie, kreatywność, inicjatywność, rozwiązywanie problemów, ocena ryzyka, podejmowanie decyzji i konstruktywne kierowanie emocjami są istotne we wszystkich ośmiu kompetencjach kluczowych". Załącznik do zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE), Dz.Urz. UE, 30.12.2006 (PL), www.eur-lex.europa.eu/LexUriSer v/site/pl/oj/2006/l_394/l_39420061230pl00100018.pdf, s. 13. [10.08. 2013].

możliwości, wyzwań, problemów natury etycznej wiążących się z nowymi technologiami. Poziom kompetencji pracownika wpływa na jego motywację i satysfakcję zawodową w miejscu pracy, co ma z kolei wpływ na jakość wykonywanej przez niego pracy i jego innowacyjne zaangażowanie. Oznacza to, że pracownicy muszą nie tylko na bieżąco uzupełniać swoje umiejętności zawodowe, ale także niezbędne ogólne umiejętności, pozwalające na innowacyjną aktywność przystosowującą pracowników i firmy do zmian.

Zgodnie z sugestiami P. Romera i R.E. Lucasa, zapewnienie wzrostu gospodarczego w sektorze MSP wymaga opanowania sztuki generowania, wdrażania i upowszechniania innowacji społecznych i organizacyjnych oraz innowacji techniczno-technologicznych, opierającej się na zasobach niematerialnych, wśród których zdolności do nowatorstwa oparte na wiedzy odgrywają kluczową rolę. Zdolności do tworzenia i wdrażania do praktyki nowych pomysłów są kluczowe dla istnienia współczesnej organizacji. Istotne są również dla efektywnego funkcjonowania menedżerów i zawodowego sukcesu każdego pracownika. Innowacyjność zależy zarówno od indywidualnych predyspozycji każdego pracownika i kapitału ludzkiego organizacji, jak i od otoczenia, w którym człowiek i organizacja działają. Dzisiaj innowacyjności nie wolno ograniczać wyłącznie do środowiska wewnętrznego organizacji. Opierać innowacyjność należy: 1) na trwałych związkach między przedsiębiorstwem a klientami, 2) na współpracy z twórcami i innymi jednostkami innowacyjnymi, tj. z ośrodkami badawczymi i naukowymi, 3) na rozwijanych sieciach powiązań tworzących klastry, konsorcja, alianse strategiczne i inne formy współdziałania gospodarczego w sferze przedsięwzięć badawczo-rozwojowych, co umożliwia z jednej strony efektywne wykorzystanie ludzkich i fizycznych potencjałów, a z drugiej rozłożenie kosztów i ryzyka innowacji na większą liczbę uczestników współpracy[19]. Usprawnianie tych relacji wymaga rozwijania sieci powiązań współdziałania. Ważne są zarówno sieci wewnętrzne związane z koordynacją działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i zewnętrzne polegające na współpracy przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami, naukowcami, realizowane w różnych wymiarach i na różnych zasadach. Skutkuje to tworzeniem synergicznych sieci wiedzy i innowacji oferujących produkty nasycone wiedzą. W każdej firmie siłą intensyfikującą współdziałanie w ramach sieci wiedzy i innowacji są przedsiębiorczy pracownicy o dużych zdolnościach adaptacyjnych, potrafiący stymulować innowacje oraz przyspieszyć tempo zmian technologicznych i społecznych, a przez to nadążający za zmianami w działaniach firm i je kreujący.

Powyższe rozważania skłaniają do wysunięcia tezy, że istnieje związek między działaniami podejmowanymi przez MSP w zakresie rozwoju kapitału

[19] M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń, *Rola wiedzy i współpracy naukowo-biznesowej w stymulowaniu dynamizmu innowacyjnego współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty kreowania innowacyjności przedsiębiorstw i instytucji*, red. B. Filipiak, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 516: *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 13, Szczecin 2009, s. 45–46.

ludzkiego a innowacyjnością tych przedsiębiorstw. Teza ta implikuje pytanie: jakie kompetencje[20] dzisiaj i w niedalekiej przyszłości rozwijać mają pracownicy firmy, żeby stanowili jej innowacyjny kapitał, który pozwoli firmie wychodzić naprzeciw wyzwaniom współczesnego rynku? Próbą odpowiedzi na to pytanie będzie szczegółowe opisanie wymagań sprzyjających innowacyjności, a w ten sposób określenie, jakie umiejętności należy rozwijać (potrzeby kompetencyjne), zarówno jednostkowe, jak i zespołowe oraz kierownicze, aby zwiększyć szansę pojawienia się nowych pomysłów i ich ucieleśniania (tab. 1).

Tabela 1. Zestawienie przedstawiające wymagania sprzyjające innowacyjności i odpowiadające im dyspozycje kompetencyjne

Wymagania sprzyjające innowacyjności (dynamizujące rozwój)	**Dyspozycje kompetencyjne – pozwalające na:**
Budowanie powszechnej świadomość wśród przedsiębiorców i pracowników o roli twórczości i innowacji w utrzymaniu przez firmę wiodącej pozycji konkurencyjnej	– wykorzystanie przekonania, że połączenie biznesowej przedsiębiorczości z naukową wiedzą dzięki współdziałaniu sektora biznesu z naukowym, skutkuje najbardziej innowacyjnymi rozwiązaniami – rozumienie mechanizmów procesów innowacyjnych i ich uwzględnienie w planach rozwoju firmy – uruchomienie innowacyjności jako narzędzia postępu służącego rozwojowi społecznemu, budowie nowoczesnej gospodarki i wyrównywaniu szans – kreowanie sytuacji pracy, w której osoby i/lub zespoły są świadome odpowiedzialności za samych siebie i działania innych
Rozwijanie myślenia i działania strategicznego i innowacyjnego i wykorzystywanie ich jako narzędzi zapewniających rozwój i konkurencyjność	– efektywne sposoby myślenia analitycznego, kreatywnego, elastycznego, komunikatywnego, promujące poszukiwania i gromadzenie danych, analizowanie informacji, wyciąganie wniosków, a także komunikowania ich otoczeniu – wdrażanie strategii efektywnego działania obejmującej: 1) efektywne gospodarowanie czasem własnym i współpracowników, 2) koncentrację na wynikach istotnych, na wniesienie wkładu w działalność i rozwój firmy, 3) wykorzystywanie mocnych stron sytuacji działania, budowanie na sile a nie na słabościach, 4) koncentrację na podstawowych dziedzinach i konsekwentne przestrzeganie hierarchii ważności spraw, 5) podejmowanie efektywnych, zasadniczych decyzji, opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów

[20] Najogólniej powiemy, że te kompetencje, to zintegrowane zestawy cech, wiedzy i umiejętności, lokujących się zarówno w logosferze – rozumianej jako sfera sensów, znaczeń, idei, koncepcji, wartościowania rzeczy i zjawisk, jak i technosferze – sferze działania – przedsiębiorczości, innowacji, produkcji, edukacji, które w danej sytuacji doprowadzają do pomyślnego wykonania założonej misji.

Zwiększanie doskonałości przedmiotowej sfery działania uwzględniającej najnowsze osiągnięcia organizacyjne, techniczne i technologiczne	– opanowanie i dysponowanie wiedzą z danego zakresu (w postaci faktów, wydarzeń, procedur, teorii) przydatną do efektywnego wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji – badanie rzeczywistości organizacyjnej i jej otoczenia w kontekście wykorzystania nadarzających się szans
Promowanie twórczego stylu pracy, nastawionego na poszukiwanie zmiany, reagowanie na nią i wykorzystywanie jej jako czynnika społecznej i ekonomicznej innowacji, w odniesieniu do: – stylu pracy przełożonego – stylu pracy zespołu – indywidualnego stylu pracy	– tworzenie jasnych motywów i celów, których pozytywny sens dla pracowników jest jednoznacznie rozpoznawalny i akceptowalny – maksymalizowanie celów psychologicznych i społecznych zwiększających poczucie satysfakcji, dążenie do rozwoju, zaangażowanie, mobilizowanie innych – wykorzystywanie stylów kierowania które: a) wytwarzają nie lęk, lecz zaufanie i poczucie bezpieczeństwa; b) pozwalają na nieskrępowany obieg informacji we wszystkich kierunkach; 3) dopuszczają do działań samodzielnych; 4) stawiają wyżej kontrolę merytoryczną i samokontrolę niż rygorystyczny nadzór formalny – podnoszenie sprawności pracy poprzez planowanie i koordynowanie zadań, zorganizowanie pracy, delegowanie uprawnień, zarządzanie zespołem – wybór sposobów realizacji zadań wykorzystujących kreatywność i kompetencje w najwyższym możliwym stopniu, opartych na samodzielności, sumienności i dokładności, nastawieniu biznesowym, zorientowanych na osiąganie celów i jakość efektów pracy
Budowanie klimatu dla inicjatywy i twórczości oraz pielęgnowanie atmosfery wzajemnego zaufania wewnątrz organizacji i w kontaktach z otoczeniem, niezbędnej w rozwijaniu trwałej współpracy	– wykorzystanie zdolności jednostki i zespołu do pracy w wymagających warunkach, w tym wytrwałości i konsekwencji, asertywności, odporności na stres, brania odpowiedzialności – racjonalizowanie rozwoju opartego na: a) permanentnej pracy nad utrzymaniem swobodnego przepływu informacji i do rozszerzania kontaktów z twórczo myślącymi ludźmi, b) diagnozowaniu zmian i skrupulatnym badaniu nowych trendów, c) uruchamianiu z dużym wyprzedzeniem prac nad innowacjami, d) trosce o wytwarzanie klimatu w którym ludzie czują się akceptowani, wspierani i motywowani, sprzyjającego twórczemu działaniu i zwiększaniu podatności innowacyjnej zespołu – układanie na zasadach partnerskich współpracy w zespołach, budowanie i korzystanie z przyjaznych relacji międzyludzkich w trakcie realizacji celów biznesowych

Identyfikowanie swojej społecznej roli w kategoriach aktywnego podmiotu na rzecz rozwoju, w sieci współdziałania pomiędzy różnymi organizacjami z bliższego i dalszego otoczenia	– kreowanie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności, predyspozycji i wiedzy specjalistycznej pozwalającej inicjować, tworzyć, animować, zarządzać, koordynować i kontrolować międzyorganizacyjne struktury sieciowe – dobieranie sposobu komunikacji i typu interakcji, które są klarowne i wyraźne, pozbawione restrykcyjnej kontroli
Dynamiczne traktowanie swoich kompetencji organizacyjnych, w których rozwój kapitału ludzkiego i innowacyjność jest trwale wpisana w działalność firmy	– właściwe zestawienie strategii, form i metod uczenia się doprowadzające do jak najlepszych efektów w uczeniu się przedsiębiorstwa i jego pracowników, wypracowujących przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dąbrowski, *Indywidualne i społeczne warunki innowacyjności*, www.gfmp.com.pl/19063.xml; Z. Pietrasiński, *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975, s. 61–62, 110, 152–153.

Strategie rozwoju gospodarczego a rozwijanie kapitału ludzkiego w sektorze MSP

Warunkiem wszechstronnego rozkwitu sektora MSP jest rozwijanie firm zdolnych do wytwarzania, transferu i wykorzystania w swoich procesach wiedzy. Rzeczywistym bogactwem takich firm, rozumianym jako efektywność gospodarowania, konkurencyjność i rozwój, są innowacyjne produkty powstające w oparciu o wiedzę, stosowne do specyfiki lokalnego/regionalnego rynku. Innowacyjność jest więc kluczem do rozwoju gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy i zwiększenia konkurencyjności firm na globalnym rynku. Potrzebuje ona prawdziwe proinnowacyjnego środowiska, na które składać się muszą konkretne pomysły, strategie, narzędzia, kreowane przez kompetentnych pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania, którzy dla swoich firm i lokalnych środowisk tworzą nową wiedzę i kreują pomysły rozwiązań technologicznych i organizacyjnych.

Dzisiaj największym wyzwaniem dla MŚP jest przyjęcie znacznie bardziej strategicznego podejścia do innowacji[21]. Innowacje muszą stać się dla MSP zna-

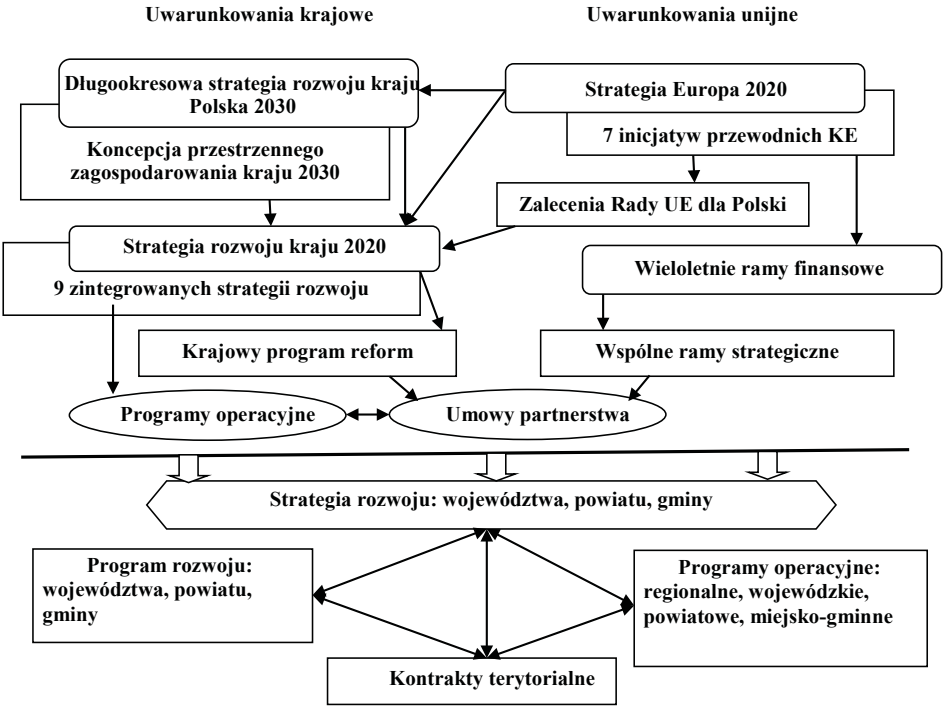
[21] Problem innowacji znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach Rady UE, w których czytamy: inwestycje w edukację, badania, technologie i innowacje są kluczowym czynnikiem napędzającym wzrost gospodarczy, a innowacyjne pomysły, które można przekuć na nowe komercyjne produkty i usługi, stymulują wzrost i zwiększają liczbę wysokiej jakości miejsc pracy. Rada Europejska wezwała do wdrożenia strategicznego i zintegrowanego podejścia służącego pobudzaniu innowacji i wykorzystaniu w pełni intelektualnego kapitału Europy z korzyścią dla obywateli, przedsiębiorstw – zwłaszcza MŚP – i naukowców. Rada UE, EUCO 2/11, Bruksela, 04.02.2011, cz. 2: Innowacje, pkt 16, s. 6. Innowacje pomagają w podejmowaniu najpoważniejszych wyzwań społecznych, przed którymi stoimy. Wiedza i zasoby Europy muszą być mobilizowane w spójny sposób, a synergie UE z państwami członkowskimi muszą być wzmacniane, by innowacje przynoszące korzyści społeczne szybciej trafiały na rynek. Należy rozwijać wspólne programowanie. W tym kontekście ważnym krokiem jest zainicjowanie pilotażowego partnerstwa innowacyjnego na rzecz aktywnego rozwoju. Rada UE, EUCO 2/11, Bruksela, 04.02.2011, cz. 2: Innowacje, pkt 18, s. 7.

czącym celem strategicznym, a dynamicznie rozwijany kapitał ludzki ma służyć wspieraniu innowacji. Wymaga to kreowania w sektorze MSP takiego proinnowacyjnego środowiska, w którym dominujące role będą pełnić zdolni, kreatywni i kompetentni ludzie. To oni pobudzą do aktywności innowacyjnej środowiska lokalne tworząc z lokalnych podmiotów elastyczne układy sieciowe, które będą w stanie efektywnie wykorzystać posiadane zasoby i atrybuty determinujące procesy produkcyjne, produkty oraz usługi znajdujące zbyt na lokalnym/regionalnym rynku. Pracownicy bowiem są zdolni generować wiedzę umożliwiającą przekształcenie MSP z firm opartych na zasobach w firmy oparte na wiedzy, podnosząc zdecydowanie ich konkurencyjność.

Główną przesłanką budowy innowacyjnych strategii działania, opartych na kompleksowym zarządzaniu, wysokim zaangażowaniu, wiedzy, współpracy, konkurencyjności i wzajemnej komunikacji, jest nowe podejście MSP do strategii rozwoju gospodarczego, ukierunkowane na poszukiwaniu bezpiecznych i trwałych podstaw rozwoju wewnątrz sektora MSP, przy szerokim zaangażowaniu środowisk lokalnych/regionalnych. W Polsce w ostatnich latach podjęto wiele inicjatyw na rzecz wypracowania spójnego systemu krajowych dokumentów strategicznych określających wizję i kierunki społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Zarządzanie rozwojem w sektorze MSP powinno uwzględniać aktualne akty prawne oraz unijne, krajowe i regionalne dokumenty strategiczne, w oparciu o które w Polsce prowadzona jest polityka rozwoju, poczynając od dokumentów na szczeblu Unii Europejskiej, poprzez dokumenty krajowe, a kończąc na wojewódzkich, powiatowych i gminnych strategiach rozwoju (rys. 1).

Przedstawiono na nim aktualny układ wzajemnie ze sobą spójnych i powiązanych dokumentów strategicznych, służących racjonalnemu prowadzeniu polityki rozwojowej. Unijne, krajowe, regionalne i lokalne strategie powinny być skoordynowane, dopasowane i wzajemnie się uzupełniające, zarówno w sferze komplementarności celów, jak i instrumentów realizacyjnych. Kluczowe miejsce w tym układzie przypada strategii *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*[22]. Strategia ta w swoich celach podnosi problem jakości kapitału ludzkiego stawiając na rozwój edukacji, badań naukowych i innowacji, które ułatwić mogą rozwój gospodarczy, a przez to wzrost zatrudnienia i włączenie społeczne. Podstawowymi instrumentami realizacji celów strategii *Europa 2020* są opracowywane przez państwa członkowskie UE *Krajowe programy reform* oraz przygotowywane przez KE *Inicjatywy przewodnie*. Wśród siedmiu przewodnich inicjatyw *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia* koncentruje uwagę między innymi na wzmocnieniu pozycji obywateli poprzez rozwój uczenia się przez całe życie w celu dostosowywania swoich kwalifikacji do wymogów rynku pracy, a przez to zwiększanie swojej zawodowej mobilności. Kompetentni pracownicy

[22] Komunikat Komisji „Europa 2020”...



Rysunek 1. Hierarchia i układ zależności europejskich, krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, uchwała nr 157 Rady Ministrów z 25 września 2012 r., poz. 882, w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju kraju 2020, Warszawa 2012, s. 7.

są podstawą realizacji inicjatyw kierowanych między innymi do MSP, tj. *Polityka przemysłowa w erze globalizacji* ukierunkowana na wspieranie rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych, oraz projekt *Unia innowacji*, zalecający w oparciu o odważne, zintegrowane i strategiczne podejście do finansowania badań i innowacji, takie sposoby postępowania, aby innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy. Odrzuca zasadę „wszystko po staremu", która oznacza stopniową utratę konkurencyjnej przewagi i pogodzenie się ze stopniowym upadkiem i marginalizacją w świecie, a stawia na innowacje gwarantujące więcej pracy, lepsze życie, rozwój społeczny w zdrowym środowisku[23]. Kluczowym dokumentem krajowym jest *Długookresowa strategia rozwoju kraju Polska*

[23] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego oraz Komitetu Regionów – *Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia Innowacji*, SEC (2010) 1161 Bruksela, 06.10.2010 COM (2010) 546, wersja ostateczna.

2030. Trzecia fala nowoczesności[24] – dokument koncentrujący uwagę na trzech kluczowych obszarach rozwoju: 1) konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarce, 2) równoważeniu potencjału rozwojowego regionów Polski, 3) efektywności i sprawności państwa. Precyzyjne zapisy dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego zawiera rozdział czwarty – *Cele strategiczne i kierunki interwencji w obszarze konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*. Najważniejszym dokumentem w perspektywie średniookresowej, określający cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 r., jest *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*[25]. Wskazuje ona na konieczne reformy, które ograniczą lub wyeliminują bariery rozwoju społeczno-gospodarczego oraz pokazuje orientacyjny harmonogram ich realizacji. Przedstawia też sposób finansowania zaprojektowanych działań, których podjęcie w perspektywie najbliższych lat jest niezbędne, by usprawnić procesy rozwojowe. Jej celem głównym jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów, które zapewnią szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę życia ludności. Strategia wyznacza trzy obszary strategiczne w których koncentrować się będą główne rozwojowe działania: 1) sprawne i efektywne państwo – działania ukierunkowane na podwyższanie jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz aktywizację i podnoszenie roli kapitału społecznego; 2) konkurencyjna gospodarka – koncentruje uwagę na zapewnieniu wzrostu gospodarczego opartego na wiedzy, wiodącymi atutami konkurencyjności będą tu: nowoczesna infrastruktura i rozwój kapitału ludzkiego; 3) spójność społeczna i terytorialna – to dążenia do zwiększonej spójności terytorialnej, większej dostępności usług publicznych, to także powiększanie skali szans rozwoju jednostki oraz mądra i efektywna integracja społeczna. Strategia stanowi bazę dla 9 strategii zintegrowanych, których realizacja powinna przyczyniać się do urzeczywistnienia założonych w strategii celów, a zaprojektowane w nich działania rozwijać i uszczegóławiać reformy w niej wskazane (rys. 2).

Niektóre z przedstawionych na rysunku 2 dziewięciu *innych strategii rozwoju* odnoszą się do określonych obszarów tematycznych (np. *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020*) lub mają wymiar horyzontalny i obejmują działania adresowane do wybranych obszarów /regionów (jak np. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki)*, jak też dotyczą całego kraju (*Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: Regiony. Miasta. Obszary wiejskie*). Z punktu widzenia aktywizacji innowacyjnej MSP powodowanej rozwojem kapitału ludzkiego przedsiębiorstw kluczowe miejsce zajmują dokumenty:

1) *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki „Dynamiczna Polska 2020"*, której głównym celem jest stworzenie wysoce konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i współpracy przedsiębiorstw, administracji i nauki. Strategia zakłada realizację między innymi celów związanych z: a) dostosowaniem

[24] *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030…*, s. 95–102.

[25] *Strategia rozwoju kraju 2020. Aktywne społeczeństwo…*, s. 5–9.

Rysunek 2. Układ krajowych dokumentów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju kraju 2020*..., s. 6.

otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki; b) stymulowaniem innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy; c) wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców; d) wzrostem umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Strategia zakłada też wprowadzenie zintegrowanej i kompleksowej polityki innowacyjnej, która będzie oddziaływać jednocześnie na różne aspekty tworzenia nowoczesnych projektów, m.in. w zakresie przedsiębiorczości, współpracy międzysektorowej, rozwoju bazy i kadry naukowej, transferu wiedzy czy zamówień publicznych i partnerstwa publiczno-prywatnego[26]. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki* scala strategie i polityki dotyczące rynku finansowego, infrastruktury, sektora przedsiębiorstw i usług, przemysłu i budownictwa, innowacyjności, kapitału ludzkiego w gospodarce, społeczeństwa informacyjnego oraz eksportu i promocji gospodarki[27];

2) *Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020*, której głównym celem jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez wydobywanie potencjałów osób w taki sposób, by mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym na wszystkich etapach swojego życia.

Poza celem głównym w strategii wyznaczono pięć celów szczegółowych: a) wzrost zatrudnienia; b) wydłużenie aktywności zawodowej i zapewnienie

[26] „Dynamiczna Polska" rozwija innowacje, www.mg.gov.pl/node/17492.

[27] Głos wicepremiera, ministra gospodarki Janusza Piechocińskiego, otwierającego obrady Zespołu ds. Strategii „Europa 2020". Spotkanie odbyło się 21 stycznia 2013 r. w Ministerstwie Gospodarki, www.mg.gov.pl/node/17520.

lepszej jakości funkcjonowania osób starszych; c) poprawa sytuacji osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym; d) poprawa zdrowia obywateli oraz podniesienie efektywności opieki zdrowotnej; e) podniesienie poziomu kompetencji i kwalifikacji obywateli[28]. W gospodarce wiąże się to z rozwojem pracowniczych kompetencji przy wykorzystaniu mechanizmów uczenia się przez całe życie. Kompetencje te, to przede wszystkim: przedsiębiorczość, inicjatywność, innowacyjność, umiejętność wykorzystania potencjału uczenia się innego niż formalne w przedsiębiorstwach oraz wydobywania i efektywnego spożytkowania doświadczeń zawodowych innych pracowników;

3) *Strategia rozwoju kapitału społecznego 2020*[29], której głównym celem jest zwiększenie konkurencyjności i spójności społeczno-ekonomicznej Polski poprzez stworzenie warunków do pełniejszego wykorzystania potencjału kryjącego się w jej obywatelach. Cztery cele szczegółowe *Strategii* obejmują: a) wspieranie budowy postaw kooperacji, kreatywności i komunikacji poprzez nowe metody i zmiany w systemie edukacji, zarówno formalnej, jak i nieformalnej; b) wzmacnianie dialogu obywatelskiego oraz rozwój instrumentów ekonomii społecznej; c) polepszanie dostępności do wysokiej jakości programów mediów publicznych, a także zasobów kultury; d) wzmacnianie sektora kultury i przemysłów kreatywnych, w tym działań na rzecz szkolnictwa artystycznego, nowoczesnych instytucji kultury oraz promocji polskiej kultury za granicą.

W tak ujęty system strategicznych dokumentów unijnych i krajowych wpisać muszą się *Strategie rozwoju województw do roku 2020*, które z kolei stanowią podstawę dla konstruowania subregionalnych, lokalnych i jednostkowych dokumentów strategicznych. Konstrukcja tych dokumentów sprzyja integracji, wokół krajowych czy regionalnych strategicznych celów rozwoju, wszystkich podmiotów publicznych, a także środowisk społecznych i gospodarczych, które uczestniczą w procesach rozwojowych i mogą rozwój wspomagać zarówno na szczeblu centralnym, regionalnym, jak i na poziomie jednostek gospodarczych. Przegląd krajowych i regionalnych kluczowych dokumentów strategicznych pod kątem zawartych w nich celów i obszarów rozwojowych związanych z dynamizacją innowacyjności pozwala, z jednej strony uwspólnić własną, przedsiębiorstwa wizję i cele innowacyjnego rozwoju z wizją i celami rozwoju zawartymi w głównych krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych, a z drugiej przyporządkować do poszczególnych kluczowych obszarów rozwoju zawartych w dokumentach nadrzędnych, wyzwania i zadania własne, których realizacja może istotnie zwiększyć szanse osiągnięcia własnych strategicznych celów rozwojowych. Tak więc pamiętać należy, żeby w procesie lokalnego planowania strategicznego, dokumenty lokalne były spójne i relacyjnie powiązane z systemem nadrzędnych

[28] Strategia rozwoju kapitału ludzkiego, www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe.

[29] Uchwała nr 61 Rady Ministrów z 26 marca 2013 r. poz. 378, w sprawie przyjęcia „Strategii rozwoju kapitału społecznego 2020", § 1. Przyjmuje się „Strategię rozwoju kapitału społecznego 2020", zwaną dalej „Strategią", stanowiącą załącznik do uchwały.

dokumentów strategicznych. Ponadto w procesie zarządzania strategiami rozwoju postuluje się, żeby w procesach rozwojowych tworzyć i utrwalać szerokie partnerstwa między instytucjami publicznymi, gospodarczymi i społeczeństwa obywatelskiego tak, by zapewnić skuteczny i wielopoziomowy system zarządzania polityką rozwoju.

Metodyczne przesłanki do formułowania strategii innowacyjności w oparciu o rozwój kapitału ludzkiego MSP

Rozważania tu prezentowane koncentrują się z jednej strony, na zagadnieniach związanych z innowacyjnością, to jednak ważną ich częścią będą uwagi dotyczące kapitału ludzkiego. Wynika to z faktu, że kapitał ludzki i innowacyjność wykazują ścisłe związki, wzajemne wpływy i powiązania, oddziałując na siebie bezpośrednio i pośrednio. Takie podejście uwarunkowane jest rzeczywistym kompetencyjnym potencjałem charakteryzującym pracowników firm i ich lokalnych partnerów oraz interdyscyplinarnością innowacyjności, która wykazując międzysektorowe powiązania, oddziałuje i integruje wiele sfer funkcjonowania firmy i jego otoczenia oraz wiele elementów rozwoju regionalnego i lokalnego. Z drugiej, na znaczeniu strategii innowacyjnej MSP jako czynnika racjonalizującego poszukiwanie sposobów podwyższenia obecnej i przyszłej efektywności przedsiębiorstw. MSP muszą uruchamiać kreatywne i przedsiębiorcze zdolności kapitału ludzkiego firm i ich lokalnych partnerów, by umiejętnie wykorzystywać wszystkie szanse oraz skutecznie eliminować ograniczenia i budować trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Innowacyjność jest atrybutem przedsiębiorstwa charakteryzującym jego dyspozycję i umiejętności do stałego dokonywania i przyswajania zmian: 1) prowadzących do podwyższania efektywności swojej działalności, 2) tworzących nowe wartości u aktualnych i potencjalnych klientów. Jest także cechą pracowników podkreślającą ich chęci i zdolności do tworzenia zespołów twórczego myślenia i eksperymentowania. Szczególnie istotne i użyteczne w praktyce staje się dzisiaj kompleksowe, spójne i twórcze podejście do innowacji będące inspirującym źródłem nowych pomysłów poprawiających innowacyjną adaptacyjność i efektywność przedsiębiorstwa. Postulat ten MSP mogą spełniać podejmując różnorodne przedsięwzięcia ukierunkowane na realizację projektów związanych z opracowaniem i implementacją strategii innowacyjności firmy[30]. Sukcesy

[30] Przyjmuje się, że opracowanie i wdrożenie strategii innowacyjności doprowadzi: 1) w krótkim i średnim okresie czasu do ukonstytuowania się składu podmiotowego sieci innowacyjnej przedsiębiorstwa, rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników na temat sposobów pozyskiwania i kodowania informacji i wiedzy pochodzących od partnerów oraz do ograniczenia kosztów transakcyjnych, poprzez wprowadzenie odpowiednich metod nadzoru i motywowania do efektywności, w dłuższym okresie do wzrostu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa, mierzonej innowacjami w obrębie cech produktu/usługi, procesu jego/jej wytwarzania/dostarczania, organizacji i marketingu. Zob.: M. Gancarczyk, *Strategia rozwoju sieci innowacyjnej przedsiębiorstwa ZET Transport*, repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/handle/11199/544.

rozwojowe odniosą te przedsiębiorstwa, które są wysoce efektywnymi systemami uczącymi się. Innowacyjne, efektywnie uczące się przedsiębiorstwo to takie, które, z jednej strony potrafi, na bazie wiedzy i doświadczeń „samokrytycznie analizować swoją sytuację i ciągle doskonalić działalność bieżącą, przy równoczesnym aktywnym realizowaniu strategii rozwojowych”[31], z drugiej zaś maksymalizuje

> […] swoją zdolność do pozyskiwania informacji o rynkach, klientach, konkurentach, technologii, wyrobach, jak i zdolność do przetwarzania tych informacji. Łączy różnorodne źródła i wielorakie podmioty działania tworząc sieci innowacyjne, w celu zapewnienia wrażliwości na zewnętrzne szanse i wewnętrzne możliwości[32].

Opracowując strategię innowacyjności przyjąć należy, że istnieje pewien zbiór czynników zlokalizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu, potencjalnie sprzyjających innowacjom (bądź je utrudniających), a przez to umożliwiających (bądź przeszkadzających) osiągnięcie założonych celów rozwojowych. Wiąże się to z koniecznością zidentyfikowania czynników stymulujących i hamujących procesy innowacyjne oraz powoduje, że każdy proces innowacyjny w przedsiębiorstwie rozpatrywany musi być jednostkowo i całościowo, gdyż aktywność innowacyjna w przedsiębiorstwie jest warunkowana różnorakimi czynnikami sytuacyjnymi, specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa i jego otoczenia, które przenikają się i wzajemnie się warunkują, pomiędzy którymi wyzwalają się różnorakie relacje i zależności[33] sprawiające, że przedsiębiorstwo i jego otoczenie tworzą pewną unikatową całość.

Z perspektywy metodycznej, w prezentowanej koncepcji strategii wyróżniono dwie jej zasadnicze części: 1) audytowa, zawierająca wskazania dotyczące diagnozy i analizy obecnego potencjału przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w zakresie innowacyjności i powiązanego z nią kapitału ludzkiego, wykorzystująca uniwersalną analizę SWOT, oraz 2) strategiczna, wynikająca bezpośrednio z części audytowej, zawiera dopasowane do istniejącej sytuacji i zidentyfikowanych problemów związanych z innowacyjnością, priorytety strategiczne i działania umożliwiające realizację przedsięwzięć rozwojowych. Całość strategii może zostać ujęta w rozdziały poświęcone: 1) diagnozie strategicznej w kontekście: a) uwarunkowań wynikających z istniejących dokumentów strategicznych, kompetencji zarządu firmy i władz samorządowych w zakresie rozwoju innowacyjności społecznej i gospodarczej, analizie gospodarczej i społecznej sytuacji przedsiębiorstwa i regionu, potencjału tkwiącego w firmie i regionie w zakresie rozwoju innowacyjności i kapitału ludzkiego oraz analizie SWOT, zamykającej

[31] K. Fabiańska, J. Rokita, *Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych. Synteza*, t. 4: *Rozwój przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania*, Katowice 1991, s. 42.

[32] Sieć innowacyjna to zorganizowana współpraca racjonalnie zróżnicowanych podmiotów, zorientowana na pobudzanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz na wytwarzanie i dyfuzję innowacji. K. Fabiańska, J. Rokita, *op. cit.*, s. 42.

[33] *Ibidem*, s. 42–43.

i podsumowującej diagnozę; 2) formułowaniu misji, wizji i celów rozwojowych, określeniu kryteriów i czynności strategicznego zarządzania innowacyjnością, zasadom ewaluacji efektywności strategicznego zarządzania innowacyjnością – monitoringu i raportowania realizacyjnego oraz spójność dokumentów strategicznych szczebla krajowego i regionalnego ze strategią innowacyjności przedsiębiorstwa; 3) priorytetom strategicznym i działaniom umożliwiającym ich realizację, ujętym w: a) polu strategicznym – kompetencje innowacyjne (kształcenie kadr, rozwój uzdolnień innowacyjnych, promowanie aktywności innowacyjnej), b) polu strategicznym – dostęp do innowacyjności, c) polu strategicznym – organizacja innowacyjności (organizacja działań proinnowacyjnych, promocja firmy poprzez innowacyjność, wdrażanie zarządzania przez projekty).

Diagnoza i analiza strategiczna – jako permanentny, kompleksowy i wieloczynnikowy proces ma: 1) antycypować szanse i zagrożenia rozwojowe przedsiębiorstwa występujące w przeobrażającym się makro- i mikrootoczeniu oraz w jego potencjale strategicznym; 2) ocenić strategię aktualnie realizowaną przez przedsiębiorstwo oraz wytyczyć możliwe kierunki dalszej działalności, w związku z zachodzącymi zmianami w otoczeniu i wnętrzu firmy; 3) monitorować środowisko działania w celu identyfikacji istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do realizacji przyjętej strategii i osiągania swoich celów. Wyniki analizy i diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia mają rozstrzygające znaczenie dla trafność decyzji na szczeblu strategicznym. Trafność ta warunkowana jest jakością analizy i diagnozy strategicznej, której wyniki pozwalają na krytyczne rozumienie warunków określających daną opcję decyzyjną, a przez to wpływają na elastyczność w podejmowaniu decyzji na szczeblu strategicznym i operacyjnym. Badaniu warunków tworzonych przez makrootoczenie służyć może analiza PEST. Pozwala ona analizować (badać i przewidywać) zmienne ilościowe i jakościowe, które opisują środowiska: P – polityczne, E – ekonomiczne, S – społeczne, T – techniczne, ale które nie podlegają oddziaływaniu i kontroli przedsiębiorstwa. Finałem analizy PEST są zdefiniowanie scenariusze stanu otoczenia: 1) scenariusz najwyższego prawdopodobieństwa – najbardziej użyteczny w praktyce zarządzania, 2) scenariusz pesymistyczny – przydatny do formułowania strategii antykryzysowych. Analizie mikrootoczenia – otoczenia konkurencyjnego, obejmującego warunki rynkowe decydujące o bieżącej i przyszłej strukturze konkurencji oraz o wpływie grup odbiorców i dostawców na stan i dynamikę rynku, najczęściej w praktyce menedżerskiej służą techniki diagnozy: model pięciu sił Portera oraz mapa grup strategicznych[34]. Badania diagnostyczno-analityczne sytuacji przedsiębiorstwa powinny uwzględniać uwarunkowania regionalne rozwoju. Zawarte one są, np. dla województwa

[34] Na podstawie: Projekt INMA, Materiały szkoleniowe, Podrozdział 4.4: Strategiczna diagnoza potencjału innowacyjnego, www.mtool.inma-project.eu/index.php?option=com.

małopolskiego, w *Strategii rozwoju województwa małopolskiego 2011–2020* i w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*[35]. Dokumenty strategiczne tworzone w przedsiębiorstwach powinny być spójne z wymienionymi. W dokumentach tych ustalenia diagnostyczne dotyczące innowacyjności gospodarki województwa małopolskiego obejmują układ ośmiu obszarów cząstkowych: 1) Kluczowe dane makroekonomiczne, 2) Nowoczesne technologie, 3) Infrastruktura regionu wiedzy, 4) Kadry B+R, 5) Instrumenty regionu wiedzy, 6) Przedsiębiorczość i promocja przedsiębiorczości, 7) Infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego oraz 8) Implementacja polityki rozwoju Małopolski w dziedzinie innowacyjne gospodarki[36].

Wizja i misja jako podstawa do konstruowania celów innowacyjnego rozwoju i działań realizacyjnych – będąca opisem stanu idealnego przedsiębiorstwa, przedstawieniem wizerunku, jakim ma ono być w przyszłości, jest opowieścią, wyobrażeniem przedsiębiorstwa, jego kluczowych cech i atutów. Widzi się przedsiębiorstwo jako dynamiczną organizację, która dzięki swojej wysokiej innowacyjności jest prekursorem nowych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych przyjaznych dla ludzi i środowiska. Jest powszechnie rozpoznawalne i intratne dla zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy, a dzięki różnorodnej i jakościowej ofercie produktowej miejscem pierwszego wyboru dla różnych grup mieszkańców. Misja jako szczególne posłannictwo, przewodnia idea funkcjonowania przedsiębiorstwa, odpowiada na pytania: czyje i jakie potrzeby zaspokaja firma, do czego dąży i w jaki sposób chce spożytkować swoje atuty i szanse zawarte w strategiach regionalnych? Uwzględniając takie uwarunkowania, jak kultura i tradycja, specyficzne struk-

[35] Dla przykładu: *Regionalna strategia innowacji województwa małopolskiego 2013–2020* jest dokumentem spójnym ze *Strategią rozwoju województwa małopolskiego 2011–2020* i operacyjnie rozwija cztery następujące kierunki polityki tej *Strategii*, zapisane w punktach: 1.2. *Budowa infrastruktury regionu wiedzy* (np.: 1.2.1. Wsparcie rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości oraz parków przemysłowych i technologicznych, funkcjonujących w obszarze nowoczesnych technologii; 1.2.2. Rozwój instrumentów finansowego wspierania przedsięwzięć innowacyjnych: fundusze typu venture capital, fundusze zalążkowe, sieci „aniołów biznesu"; 1.2.4. Wdrożenie systemu zachęt dla przedsiębiorczości akademickiej typu spin-off i spin-out); 1.3. *Kompleksowe wsparcie nowoczesnych technologii* (np.: 1.3.1. Zwiększenie zakresu i jakości kształcenia kadr nowoczesnej gospodarki w ramach kierunków priorytetowych dla rozwoju województwa, w tym związanych z technologiami kluczowymi dla specjalizacji regionalnej; 1.3.3. Wsparcie działalności badawczej ukierunkowanej na cele wdrożeniowe, komercjalizację oraz ochronę patentową; 1.3.4. Wdrożenie mechanizmów stymulujących współpracę przedsiębiorstw z jednostkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami w zakresie transferu i absorpcji innowacji oraz nowych technologii; 1.3.5. Wsparcie działań związanych z praktycznym zastosowaniem kluczowych technologii, określających specjalizację regionu); 1.5. *Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości* (np.: 1.5.2. Wzmacnianie potencjału oraz rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu; 1.5.4. Wdrożenie efektywnego modelu wsparcia powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów; 1.5.5. Rozwój regionalnego systemu obsługi inwestycji oraz promocja przedsiębiorczości); 3.5. *Rozwój infrastruktury dla społeczeństwa informacyjnego* (np.: 3.5.2. Rozwój nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej oraz interoperacyjnych platform cyfrowych – wspierających funkcjonowanie instytucji publicznych; 3.5.3. Rozwój infrastruktury teleinformatycznej – wspierającej rozwój mieszkańców i przedsiębiorstw).

[36] Departament Rozwoju Gospodarczego UMWM, *Program strategiczny. Regionalna strategia innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*, Kraków 2013, s. 8.

tury przedsiębiorstwa i społeczne regionu, dotychczasowe osiągnięcia, potencjał materialny i intelektualny przedsiębiorstwa i regionu można zaproponować brzmienie misji rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjnego rozwoju. Misją przedsiębiorstwa będzie: 1) stymulowanie procesów integrujących potencjały ludzkie i materialne przedsiębiorstwa i regionu dla dynamizowania rozwoju i pogłębiania poczucia identyfikacji z regionem; 2) promowanie przedsiębiorstwa jako organizacji innowacyjnej, spełniającej wyszukane oczekiwania różnych grup interesariuszy; 3) kreowanie przedsiębiorstwa jako wyjątkowej innowacyjnej organizacji bazującej na wysokiej jakości kapitale ludzkim; 4) rozwijanie potrzeby aktywności innowacyjnej pracowników w różnorakich sieciach innowacji jako prorozwojowego stylu pracy i życia.

Kryteria strategicznego zarządzania innowacjami – zarządzanie innowacjami rozumiane jako synergia innowacji między technologią, organizacją i kulturą, jest zorientowane na budowanie kompetencji innowacyjnej w organizacji[37], wskazuje kryteria zarządzania, służące wyznaczeniu działań (czynności) niezbędnych dla realizacji przyjętej strategii. Dobór kryteriów zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie umożliwić ma określenie działań realizujących strategię. Wśród kryteriów zarządzania wyróżnić należy: pola strategiczne i funkcje strategiczne, które są podstawą do określenia priorytetów i działań. Przykładowe kryteria zarządzania przedstawiono w tabeli 2.

Pole strategiczne – kompetencje innowacyjne, warunkują i stymulują aktywne uczestnictwo pracowników i ich zespołów w innowacyjnych sieciach kreujących i wdrażających nowatorskie rozwiązania. Rozwijanie jednostkowych i organizacyjnych kompetencji innowacyjnych, jako funkcja strategiczna, koresponduje z zapisami zamieszczonymi w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*[38] – Priorytet 2: Kreowanie popytu na innowacje, którego celem jest wzmocnienie skłonności przedsiębiorstw do prowadzenia działalności innowacyjnej poprzez obniżenie kosztów wdrażania innowacji. Wsparciem objęta zostanie zarówno działalność innowacyjna przedsiębiorstw, w tym działalność badawczo-rozwojowa oraz doskonalenie kadr na potrzeby przedsiębiorstw, jak również współpraca innowacyjna firm z innymi podmiotami regionalnego systemu innowacji. Priorytet 2 obejmuje: Działanie D. Kompetencje i kooperacja kadr nowoczesnej gospodarki; Przedsięwzięcie strategiczne – D.1. Kapitał ludzki przedsiębiorstw regionalnej szansy, Przedsięwzięcie D.2. Kompetencje kadr naukowych i studentów. Priorytety strategiczne przedsiębiorstwa, warunkujące skuteczne budowanie kompetencji: 1) doskonalenie kompetencji innowacyjnych pracowników, 2) przyuczenia nowozatrudnionych

[37] Q. Xu, J. Chen, Z. Xie, J. Liu, G. Zheng, Y. Wang, *Total Innovation Management: a Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century*, „The Journal of Technology Transfer" 2007, Vol. 32, No. 1–2, s. 9–25.

[38] *Program strategiczny. Regionalna strategia*..., s. 32 i nast.

pracowników do zadań rozwojowych, 3) wykorzystywanie studenckich prac dyplomowych.

Tabela 2. Kryteria strategiczne zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie

Pola strategiczne	**Funkcje strategiczne**	**Priorytety**
Kompetencje innowacyjne	Rozwijanie jednostkowych i organizacyjnych kompetencji innowacyjnych	Doskonalenie kompetencji jednostkowego, zespołowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego uczenia się dla innowacji
		Przyuczenie nowozatrudnionych pracowników do zadań rozwojowych
		Korzystanie z wiedzy i doświadczeń wewnętrznych i zewnętrznych partnerów, rozwijanie wiedzy
Kultura i struktura sieci innowacyjnych	Promowanie i rozwijanie sieci powiązań innowacyjnych kreujących rozwiązania	Aktywizacja współpracy sieciowej z firmami i jednostkami B+R, inkubatorami przedsiębiorczości, parkami przemysłowymi i technologicznymi, centrami technologii i rozwoju oraz uczelniami
		Rozwijanie kultury innowacyjności i wspierających ją struktur
Organizacja działań/procesów innowacyjnych	Tworzenie pomysłów na innowację, ich opracowanie, wdrożenie, promocję, sprzedaż, a następnie dyfuzję oraz dalszy innowacyjny rozwój	Usprawnianie formalnych i nieformalnych systemów komunikacji
		Doskonalenie systemu wyróżnień, nagród, karier motywujących do innowacji
		Poszukiwanie nowych i rozwijanie posiadanych możliwości organizacyjnych i technicznych tworzących innowacje
		Wykorzystanie odpowiednich instrumentów wspomagających działalność innowacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Pole strategiczne – kultura i struktura sieci innowacyjnych, usprawnia współpracę i poprawia analizę rozwojowego problemu urozmaicając ją i pogłębiając, pozwala na precyzyjne ujęcie i zbadanie wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów problemu oraz lepsze jego poznanie i zrozumienie, a to zapewnia bardziej precyzyjne modelowanie sytuacji problemowej, ustalanie celów, planowanie strategii i działań oraz wprowadzanie rozwiązań w życie. Promowanie i rozwijanie sieci powiązań innowacyjnych kreujących rozwiązania koresponduje z zapisami zamieszczonymi w *Regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2013–2020*[39]: Priorytet 1: Rozwój infrastruktury go-

[39] *Ibidem*, s. 33 i nast.

spodarki opartej na wiedzy, którego celem jest poprawa warunków zewnętrznych dla prowadzenia działalności innowacyjnej i funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez wzmocnienie istniejącej i rozwój nowej infrastruktury dla gospodarki opartej na wiedzy. Priorytet 1 obejmuje między innymi Działanie A. Instrumenty infrastrukturalne i finansowe służące przedsięwzięciom innowacyjnym i nowym technologiom, Przedsięwzięcie A.1. Inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe i technologiczne, oraz Działanie C. Potencjał instytucjonalny małopolskiego systemu innowacji, Przedsięwzięcie C.1. Centra technologii i rozwoju, a także Przedsięwzięcie C.2. Centrum kreatywności i dizajnu. Priorytety strategiczne przedsiębiorstwa, warunkujące rozwój w firmie innowacyjnej przedsiębiorczości w obszarze nowoczesnych technologii poprzez aktywizację udziału w sieci inkubatorów przedsiębiorczości, parków przemysłowych i technologicznych, w centrach technologii i rozwoju oraz kreatywności.

Pole strategiczne – organizacja działań/procesów innowacyjnych, określić można jako dynamiczny ciąg racjonalnych, stale doskonalonych czynności – od powstania pomysłu na innowację, jej opracowanie, wdrożenie, promocję i sprzedaż na rynku, następnie dyfuzję oraz dalszy innowacyjny rozwój. Rozumiane jako proces uczenia się, w którym zachodzą wzajemne interakcje oraz są kształtowane relacje między pracownikami przedsiębiorstwa oraz jego partnerami – dostawcami, klientami, konkurentami, podmiotami ze sfery nauki i administracji, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w sieci innowacji w trakcie tworzenia, transferu i wykorzystywania wiedzy na potrzeby rozwoju i wdrażania innowacji, a jednocześnie rozwija swoje kompetencje innowacyjne[40]. Uwzględnienie w tworzonej strategii następujących zasad, regulujących procesy tworzenia pomysłów na innowację, ich opracowania, wdrożenia, promocji, sprzedaży na rynku, a następnie dyfuzji oraz dalszego innowacyjnego rozwoju, usprawni funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przykładowe zasady[41]: 1) Myśl strategiczne – generuj pomysły, intencje, koncepcje osiągnięcia przewagi na rynku; 2) Badaj rynek – uzupełniaj wiedzę szczegółową pozwalającą odpowiedzieć na mnożące się pytania, ze sfery technologii, zmian społecznych, preferencji klientów; 3) Dokonuj wglądów – żeby uzyskać pełny obraz procesu innowacyjnego, a cel innowacji stał się klarowny; 4) Rozwijaj innowacje – szlifowanie produktu/usługi/modelu biznesowego przez udoskonalanie rozwiązań technologicznych, technicznych; 5) Dokonuj adaptacji produktów – stopniowo przekształcając, poszerzając, uzupełniając, zastępując, eliminując, dostosowując ofertę; 6) Ciągle inwestuj – w „pochodne możliwości" we wszystkich głównych prowadzonych działalnościach; 7) Koncentruj się na nowościach – wykorzystaj pojawiające się możliwości w tych obszarach, w których zmieniają się technika, technologie, organizacja; 8) Buduj rynek – kreuj markę, poprawiaj jakość, wzbudzaj w klientach

[40] M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2010, s. 8.

[41] W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. Pierścionek, *Skuteczne strategie. Rozwoju firmy. Operacyjne. Marketingowe. Finansowe*, Warszawa 1997, s. 46–53.

nową potrzebę posiadania innowacyjnego produktu/usługi; 9) Rozwijaj sprzedaż – zarabiaj na nowym produkcie, doskonaląc procesy wewnętrzne, kontrolując i regulując wydajność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przy budowaniu dokumentu strategicznego niezbędne jest opracowanie wewnętrznego systemu jego wdrażania, monitoringu i raportowania jako elementu systemu zarządzania i kontroli, co umożliwia ewaluację postępów w osiąganiu celów, a w konsekwencji osiągnięcie ustalonej wizji. Wszystkie działania podejmowane w ramach wdrażania i monitoringu strategii mają na celu zapewnienie zgodności realizacji strategii z założeniami i celami zatwierdzonymi w dokumentach strategicznych przez korygowanie ewentualnych nieprawidłowości i zaburzeń. Ścisłe i spójne monitorowanie i raportowanie realizacji strategii ma na celu przede wszystkim sprawną realizację przedsięwzięć zapewniających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co potwierdzi wiarygodność strategii. Dla zapewnienia precyzyjnego, weryfikowalnego monitorowania i raportowania postępów w realizacji strategii, monitoring i raportowanie powinny się opierać na następujących, kluczowych zasadach: 1) kompletności – monitorowaniu i raportowaniu podlegać powinny wszelkie istotne dla powodzenia strategii czynniki; 2) spójności – wyniki powinny być porównywalne, co sugeruje, że należy stosować spójne metodologie monitorowania; 3) przejrzystości – dane muszą być dostępne dla wszystkich odpowiedzialnych osób; 4) dokładności – wyniki monitoringu muszą być obiektywne.

Podsumowanie

O aktywności innowacyjnej MSP stanowi w głównej mierze poziom zaawansowania posiadanej przez przedsiębiorstwa wiedzy i jej zróżnicowanie (wewnętrzne determinanty innowacyjności) oraz uwarunkowania środowiskowe tworzone przez instytucje administracyjne, działania innych podmiotów rynku i współpraca z nimi (determinanty zewnętrzne). Wzrost aktywności innowacyjnej MSP warunkowany jest przede wszystkim wzrostem dostępności nieuprzedmiotowionych czynników innowacyjności, zwłaszcza wykształconych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy decydują o efektywności wiedzy uprzedmiotowionej w postaci maszyn i urządzeń i o wdrażaniu różnych rodzajów innowacji: 1) radykalnych oraz uzupełniających, 2) produktowych i procesowych, 3) marketingowych, finansowych, organizacyjnych. To kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie dla zdolności MSP do tworzenia, absorbowania, wprowadzania i realizacji innowacji, jest podstawowym źródłem akumulacji wiedzy w przedsiębiorstwie. Narzędziem innowacyjnej ekspansji MSP powinny stać się sieci innowacji o zasięgu lokalnym, regionalnym narodowym i ponadnarodowym. Sieci ułatwiają integrację przedsiębiorstwa z innymi podmiotami (sektora rządowego i samorządowego, sektora przedsiębiorstw, sektora edukacji i nauki

oraz ze społeczeństwem widzianym jako grupy klientów, użytkowników, odbiorców), przy tym uwzględniają jego specyfikę, wpływają na poziom kosztów i zysków wynikających z uczestnictwa w sieci. Aktywne uczestnictwo w sieci tworzy warunki dla przepływu wiedzy, doświadczeń i sprawdzonych praktyk, sprzyjają kompetentnym pracownikom w nawiązywaniu wzajemnych interakcji między aktorami, którzy mają zasadniczy wpływ na zdolność tworzenia innowacji. Rozwijanie kapitału ludzkiego MSP, pogłębiające jego otwartość na zmiany, na współpracę z wszelkimi podmiotami otoczenia, będzie determinować proces pobudzenia i dyfuzji innowacji, a tym samym będzie sprzyjać konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Agnieszka Szkarłat

POPRAWA WARUNKÓW BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY INTEGRALNYM ELEMENTEM ROZWOJU ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ BIZNESU

Improvement of the occupational health and safety conditions as an integral element of corporate social responsibility development

The concept of corporate social responsibility has taken hold in contemporary business discourse. It is a concept which denotes a readiness on the part of an organisation to take and bear responsibility for the effects of their decisions and actions in the society and natural environment. As part of the concept, enterprises increase the level of investment in environmental protection, human resources, and relationship with the stakeholders. Ensuring healthy and safe conditions in a workplace as well as taking care of employee health is undoubtedly part of any company's social obligations, and as such might be considered an integral element of corporate social responsibility. In the light of the corporate social responsibility concept, occupational health and safety is an investment which increases the competitiveness of the enterprise involved.

Key words: occupational health and safety, occupational health and safety management, social corporate responsibility, reduction of workplace accidents.

Wprowadzenie

Biznes i społeczeństwo są ze sobą nierozerwalnie związane, a cele biznesowe mogą przenikać się z celami społecznymi[1]. Dlatego też istotnym elementem strategii biznesowej powinien być dialog z kluczowymi interesariuszami umożliwiający poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań sprzyjających budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na podstawie tzw. wspólnej wartości ekonomiczno-społecznej (*shared value*)[2].

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania relacji, jakie zachodzą między aspektami bezpieczeństwa i higieny pracy a społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), wskazanie korzyści płynących z działań podejmowanych na rzecz poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie i jednocześnie z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawienie, że społeczna odpowiedzialność biznesu ma znaczący wpływ na usprawnianie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a także wpływa na ograniczanie liczby wypadków w miejscu pracy, jako odpowiedzi na wdrożenie strategii odpowiedzialności społecznej biznesu w przedsiębiorstwie.

Zdaniem obserwatorów życia gospodarczego i badaczy, przyszłość należy do organizacji poważnie traktujących etykę i społeczną odpowiedzialność w prowadzeniu biznesu[3]. Strategiczne podejście do CSR pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie wielu korzyści, które ostatecznie prowadzą do wyróżniających wyników finansowych[4]. Inicjatywy z zakresu CSR pozwalają nie tylko na wyróżnienie przedsiębiorstwa, ale często także na obniżenie kosztów działalności[5] (np. zaangażowanie na rzecz poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy pozwala ograniczyć koszty związane z wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi).

Bezpieczeństwo i higiena pracy w dobrym przedsiębiorstwie

Bezpieczne warunki pracy to pojęcie, przez które należy rozumieć taki stan warunków pracy, który nie będzie powodował wypadków przy pracy, chorób zawodowych lub innych chorób związanych z tymi warunkami. Bezpieczne warunki pracy wykluczają występowanie bezpośrednich i pośrednich zagrożeń dla zdrowia lub życia zatrudnionych pracowników. Z definicji nie wynika jednak

[1] T. Gasiński, S. Pijanowski, *Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Warszawa 2011, s. 6, www.mg.gov.pl/files/upload/14666/RYZYKO_PL.pdf [24.08.2013].

[2] *Ibidem*.

[3] M. Syper-Jędrzejak, *Rozwój idei biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce*, www.sgh.waw.pl/.../Edukacja%2021_Marzena%20Sy... s. 69 [30.08.2013].

[4] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", red. K. Kawerska, Warszawa 2010, z. 98, s. 141.

[5] *Ibidem*, s. 142.

bezwzględny zakaz stosowania niebezpiecznych metod pracy czy czynników szkodliwych dla zdrowia lub życia osób zatrudnionych. Posługiwanie się takimi metodami lub czynnikami może jednak mieć miejsce w sposób bezpieczny, to znaczy taki, który wyeliminuje bezpośrednie i pośrednie zagrożenia wypadkowe, a także zagrożenia chorobowe. Oznacza to zatem taki stan faktyczny, kiedy w stworzonych warunkach pracy pracownik został odpowiednio zabezpieczony, natomiast ewentualne negatywne oddziaływanie środowiska pracy na zdrowie pracownika wynika z nieosiągnięcia dotychczas przez zdobycze nauki i techniki środków wykluczających całkowicie zagrożenia lub narażenie wynika z niedoskonałości pracy ludzkiej, czyli ma charakter przypadkowy[6]. Przepisy BHP zmierzają natomiast do stworzenia takich warunków, w których ryzyko negatywnych zdarzeń dla pracownika będzie ograniczone do minimum[7].

Zagwarantowanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy nie tylko wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, ale stanowi jednocześnie obowiązek prawny i społeczny. Stosowanie się do zasad BHP zapobiega urazom i chorobom zawodowym związanym z wykonywaną pracą i jest elementem wpływającym na osiąganie sukcesów przez firmę. Pozwala wykazać, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne społecznie, dba o wizerunek i wartość marki, wpływa na zaangażowanie się pracowników w wykonywaną pracę, a tym samym na wydajność pracowników, pracownicy stają się bardziej kompetentni, są zdrowsi, zmniejszają się koszty prowadzenia firmy i zakłóceń w pracy spowodowanych mniejszą liczbą wypadków i chorób zawodowych, przedsiębiorstwo spełnia oczekiwania klientów w zakresie BHP. Do najważniejszych zasad BHP należy:

- zaangażowanie w poprawianie BHP i umiejętność pokierowania tym procesem,
- skuteczna polityka i procedury w zakresie BHP,
- aktywne programy oceny ryzyka,
- wyszkoleni i kompetentni pracownicy,
- skuteczne środki kontroli ryzyka,
- stałe monitorowanie i procesy oceny[8].

Przedsiębiorstwa w których zasady BHP funkcjonują na wysokim poziomie mogą odnosić pewne korzyści, które wpływają na wydajność pracy i do których należą:

- bezpieczniejsze metody pracy, umożliwiające wykonywanie pracy w sposób szybszy przez mniejszą liczbę pracowników,
- osiągnięcie niższych wskaźników wypadków, niebezpiecznych zdarzeń i chorób,

---

[6] T.M. Nycz, *Kodeks Pracy z komentarzem*, Kraków–Tarnobrzeg 2008, s. 599.

[7] *Ibidem*, s. 600.

[8] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Korzyści przedsiębiorstw z odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy*, FACTS 77/PL, www.osha.europa.eu/publications/factsheets/77 [09.07.2013].

- zwiększenie poziomu rekrutacji, motywacji i zatrzymywania wykwalifikowanych pracowników.

Bezpieczeństwo i higiena pracy stanowi integralną część funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i ma bezpośredni wpływ na różne aspekty jego działalności, w tym również na osiągane wyniki ekonomiczne. Świadomość tego powinna towarzyszyć wszystkim decyzjom dotyczącym kształtowania warunków pracy. Tymczasem pracodawcy na ogół nie dostrzegają wymiernych korzyści, jakie może przynieść inwestowanie w poprawę warunków pracy, widząc przede wszystkim koszty związane z koniecznością zapewnienia pracownikom ochrony zgodnej z wymaganiami obowiązujących przepisów. Rozszerzenie prowadzonych w przedsiębiorstwach analiz ekonomicznych o elementy, które umożliwiłyby ocenę opłacalności nakładów ponoszonych na zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników może stać się jednym z istotnych stymulatorów poprawy warunków pracy w przedsiębiorstwie[9]. Utrzymanie bezpieczeństwa w zakładzie pracy wymaga stworzenia określonych struktur organizacyjnych, stosownego wyposażenia technicznego, wyposażenia w odpowiedni sprzęt ochrony zbiorowej, a także ochrony indywidualnej[10]. Doświadczenia wielu organizacji przemysłowych pokazują, że nakłady na bezpieczeństwo pracy opłacają się i są one niższe od kosztów ponoszonych w przypadku zaniechania działań profilaktycznych. Wydatki na system bezpieczeństwa pracy muszą być jednak lokowane racjonalnie, tzn. zgodnie z wcześniej przygotowanym preliminarzem wydatków bazującym na szczegółowej analizie występujących w zakładzie pracy zagrożeń i projektowanej w związku z tym profilaktyce[11].

W przedsiębiorstwie, w którym bezpieczeństwo pracy odgrywa znaczącą rolę, powinna zostać opracowana i wdrożona polityka bezpieczeństwa pracy, mająca na celu ograniczenie liczby wypadków do minimum, dążenie do stałej poprawy stanu BHP, spełnienia wymagań zawartych w przepisach BHP, ciągłego doskonalenia działań w zakresie BHP, zapewnienia odpowiednich zasobów i środków do wdrażania tej polityki, podnoszenia kwalifikacji przez pracowników oraz uwzględniania ich roli w działalność na rzecz BHP. Polityka ta powinna zostać przedstawiona w sposób przyjęty w danym zakładzie pracy do wiadomości pracowników i odpowiednio realizowana – zgodnie z przyjętymi standardami obowiązującymi w danym przedsiębiorstwie.

Odpowiedni poziom BHP to także skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem pracy, które jest elementem składowym profilaktyki wypadkowej i chorobowej. Może być ono traktowane jako droga do poprawy bezpieczeństwa pracy. W zarządzaniu bezpieczeństwem pracy bardzo ważny jest element świadomości podejmowania decyzji. Wykonujący określoną czynność chcą i powinni wiedzieć,

---

[9] J. Rzepecki, *BHP w przedsiębiorstwie – model analizy kosztów i korzyści*, „Bezpieczeństwo Pracy" 2002, nr 2, s. 20, www.ciop.pl/5839 [29.08.2013].

[10] J. Szlązak, N. Szlązak, *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Kraków 2012, s. 14.

[11] *Ibidem*, s. 15.

dlaczego akurat w ten sposób mają ją wykonać. Muszą być świadomi i przekonani o słuszności powodów, dla których powinni odrzucić metody postępowania obarczone dużym ryzykiem, a podejmować bezpieczne działanie[12].

Ciągłe dążenie do poprawy warunków bezpieczeństwa pracy powinno być traktowane jako działanie priorytetowe. Również realizowany w zakładzie pracy postęp techniczny powinien uwzględniać przede wszystkim bezpieczeństwo pracy, którego następstwem jest pozytywny wynik ekonomiczny[13].

Odpowiedzialność społeczna biznesu w usprawnianiu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Społeczna odpowiedzialność biznesu

> […] to taki model zarządzania przedsiębiorstwem, w którym podczas podejmowania decyzji biznesowych bierze się pod uwagę także ich wpływ na otoczenie firmy – na środowisko naturalne, na ludzi wewnątrz firmy i poza nią, nawet na zwierzęta[14].

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy stanowi część ogólnego systemu zarządzania organizacją, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy. Czynniki związane z systemem zarządzania w istotny sposób wpływają na kulturę bezpieczeństwa. W organizacjach, w których wdrożono skuteczne systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, można jednocześnie zaobserwować wyższą kulturę bezpieczeństwa[15]. Wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinna towarzyszyć świadomość konieczności zmian kulturowych. Szczególną uwagę należy zwrócić na odpowiednie, sprzyjające budowaniu i umacnianiu kultury bezpieczeństwa, zaprojektowanie i wdrożenie takich elementów systemu zarządzania, jak:

- zaangażowanie kierownictwa oraz polityka bezpieczeństwa i higieny pracy,
- ustalanie celów bezpieczeństwa i higieny pracy,
- kompetencje i szkolenie,
- motywacja,
- komunikowanie się,
- monitorowanie.

---

[12] *Ibidem*, s. 18.

[13] *Ibidem*, s. 272.

[14] D. Bargieł, *Stosowanie narzędzi biznesu odpowiedzialnego społecznie w dążeniu do rozwoju społeczno-ekonomicznego*, www.ur.edu.pl/file/5673/06.pdf, s. 70 [30.08.2013].

[15] D. Podgórski, *Współczesne koncepcje zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, www.nop.ciop.pl/m8-1/m8-1_4.htm [29.08.2013].

Od ich funkcjonowania w znacznej mierze zależy kształtowanie postaw i zachowań pracowników wobec bezpieczeństwa i higieny pracy[16].

Fundamentalne znaczenie dla poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy mają trzy podstawowe zasady zarządzania:

- skuteczne i silne przywództwo,
- zaangażowanie pracowników i ich konstruktywny udział w działaniach na rzecz bhp,
- ciągła ocena i przegląd[17].

Do praktycznych przykładów przywództwa w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy należą:

- wizyty na stanowiskach pracy w celu omawiania z pracownikami spraw dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia (pracownicy mogą wskazywać nie tylko problemy, lecz również rozwiązania),
- przyjmowanie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania,
- dawanie dobrego przykładu,
- inwestowanie – w miarę możliwości – środków finansowych i czasu[18].

Dla powodzenia inicjatyw podejmowanych przez kierownictwo ważny jest dwustronny proces angażowania pracowników i ich konstruktywnego udziału. Udział pracowników pomaga ustanowić w organizacji kulturę dialogu. Udział i wkład pracowników są szczególnie cenne na etapie:

- oceny ryzyka,
- opracowania polityki oraz sposobów interwencji,
- zgłaszania istotnych uwag podczas szkolenia i na etapie wdrażania[19].

Monitorowanie i sprawozdawczość to podstawowe narzędzia poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Systemy zarządzania przewidujące np. przekazywanie kierownictwu firmy raportów i specjalnych (na przykład dotyczących poszczególnych wypadków) i rutynowych raportów dotyczących skuteczności polityki bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, mogą być przydatne, gdyż umożliwiają zwrócenie uwagi na istotne kwestie, zgłaszanie problemów, a co za tym idzie, poprawę sytuacji w tej dziedzinie[20].

System zarządzania bezpieczeństwem i wykonywaną pracą stanowi jeden z elementów kultury bezpieczeństwa[21]. Kultura organizacyjna stanowi „społeczne spoiwo" przedsiębiorstwa, odzwierciedlając wspólny system znaczeń, tworząc tym samym podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Równocześnie jest określana jako

[16] *Ibidem*.

[17] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports [28.08.2013].

[18] *Ibidem*.

[19] *Ibidem*.

[20] *Ibidem*.

[21] M. Rybak, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 174.

> […] system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnienie tego zespołu od innych[22].

Kultura bezpieczeństwa jest zbiorem czynników wpływających na ochronę życia i zdrowia w pracy. Budowanie dobrej kultury bezpieczeństwa w firmie wymaga przede wszystkim zaangażowania. Zaangażowanie w kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) jest obowiązkiem nie tylko specjalistów BHP; aby jednak to zaangażowanie w kwestie bezpieczeństwa i zdrowia powstało, należy poszerzyć świadomość BHP, wdrożyć konsekwentne i jasne zasady oraz, co najważniejsze, edukować i monitować środowisko pracy[23]. Kształtowanie kultury BHP jest procesem ciągłym. Jednorazowe stworzenie procedur i systemów BHP przyniosą jedynie krótkotrwałe lub pozorne rezultaty. Wysoka kultura bezpieczeństwa oznacza wysokie zaangażowanie pracowników na każdym szczeblu w budowanie bezpiecznego miejsca pracy, ponieważ rozumieją oni, że wysokie bezpieczeństwo w pracy przekłada się na sprawniejsze funkcjonowanie zakładu i firmy, mniej zakłóceń i przede wszystkim dbanie o ich zdrowie i życie[24].

W literaturze przedmiotu coraz częściej określone znaczenie w procesie budowania odpowiednich warunków pracy nadaje się właśnie podejściu do kształtowania systemu norm, wartości, sposobów postępowania. Preferuje się przy tym ich ukierunkowanie na ochronę zdrowia i życia w miejscu pracy, brak akceptacji dla nieprzestrzegania wymogów prawa dotyczących stanu składowych warunków pracy, eliminowanie zagrożeń występujących na stanowiskach pracy oraz wypadków w pracy, poprawę stanu materialnych i niematerialnych elementów warunków pracy, podnoszenie poziomu świadomości zatrudnionych na temat bezpieczeństwa i higieny pracy (m.in. poprzez szkolenie z tego zakresie) oraz ciągłą ocenę stanu tego bezpieczeństwa. Tak zarysowane ukierunkowanie systemu norm, wartości, sposobów postępowania w przedsiębiorstwie będąc wyrazem zbiorowej, ale i indywidualnej wrażliwości poszczególnych pracowników i pracodawcy dotyczącej budowania warunków pracy stanowi wyraz urealniania kultury bezpieczeństwa i higieny pracy, rozumianej jako element jego kultury organizacyjnej[25].

Kulturę bhp należy traktować jako zmienną, której wartościami granicznymi są tzw. kultura bezwzględnego bezpieczeństwa, innymi słowy kultura „pożądana", czyli sprzyjająca zapewnieniu możliwie optymalnego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie oraz kultura poszukiwania ryzyka

---

[22] A. Cierniak-Emerych, *Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie*, *a cechy kultury organizacyjnej*, www.sgh.waw.pl/katedry/krkl/edukacja/spistresci/Anna%20Cierniak-Emerych%204(26)2012.pdf, s. 90 [29.08.2013].

[23] www.bhpconsultans.pl/?kultura-bhp-i-csr [29.08.2013].

[24] *Ibidem*.

[25] A. Cierniak-Emerych, *op. cit.*, s. 90–91.

(kultura „niepożądana"). Pomiędzy tak ujętymi wartościami granicznymi kultury bhp ma się do czynienia z tzw. kulturą mieszaną[26].

Systemy zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy mają za zadanie identyfikację i minimalizację zagrożeń w miejscu pracy. Skuteczność takich systemów wpływa również na wyniki biznesowe – negatywnie, jeśli są uciążliwe lub biurokratyczne, bądź pozytywnie, jeśli są właściwie skonstruowane i funkcjonują efektywnie. Aby ich wpływ był pozytywny, systemy takie muszą działać sprawnie, w zgodzie z ogólną strategią zarządzania firmą, a nie wbrew niej, w sposób umożliwiający terminowe osiąganie celów produkcyjnych[27].

Idee odpowiedzialności społecznej biznesu w poprawianiu warunków bezpieczeństwa i higieny pracy

Upowszechnienie koncepcji CSR stało się możliwe dzięki zmianie sposobu postrzegania i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz pojmowania roli, którą odgrywają w społeczeństwach różnych państw[28].

We współczesnej literaturze znajdziemy wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to zjawisko wielowymiarowe, a na jego ostateczny kształt wpływa wiele rozmaitych czynników, w tym globalizacja, wzrost konkurencyjności, rozwój mediów oraz wzrost świadomości społecznej. Próby określenia standardów CSR podejmują jednak organizacje międzynarodowe, branżowe oraz same przedsiębiorstwa, które opracowują własne kodeksy etyczne i politykę odpowiedzialności. Z wątpliwości dotyczących definicji i zakresu CSR biorą się też różnice w nazewnictwie samego pojęcia. W kontekście tej samej problematyki, oprócz „odpowiedzialności społecznej biznesu" pojawiają się też określenia: „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw", „odpowiedzialność korporacyjna", „korporacyjny zrównoważony rozwój", „obywatelskie zaangażowanie przedsiębiorstw", „etyczna korporacja", czy „dobry ład korporacyjny"[29].

Komisja Europejska definiowała społeczną odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania wynikające z umów[30]. 25 października 2011 r. Komisja Europejska przedstawiła komunikat „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw"[31], w którym pojawiła się rewo-

[26] *Ibidem*, s. 91.

[27] *Ibidem*.

[28] R. Rabiński, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, www.ciam.fli.org.pl/wp-content/uploades/2011/01/Podrecznik-CSR.pdf, s. 5 [24.08.2013].

[29] *Ibidem*, s. 6.

[30] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów"…, s. 141.

[31] *Analiza tematyczna. Komunikat Komisji Europejskiej na temat CSR*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu dla Programu Partnerstwa" 2012, nr 1, s. 1, www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Analiza_tematyczna_1_Komunikat_KE.pdf [24.08.2013].

lucyjna zmiana funkcjonującej od 2006 r. definicji CSR. Nowa definicja określa CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”[32]. Społeczną odpowiedzialność biznesu można także opisać jako zestaw zobowiązań przedsiębiorstwa do ochrony i umacniania społeczności, w której funkcjonuje[33]. Społeczna odpowiedzialność będzie się wiązała ze zwiększoną inwestycją w kapitał ludzki, w ochronę środowiska i relację z interesariuszami. Zarządzanie relacjami z tą grupą interesu obejmuje szerokie spektrum aktywności: sferę zarządzania zasobami ludzkimi, w tym np. rekrutację, planowanie kariery, zwalnianie z pracy, obszar związany z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy, sferę wynagradzania i spełniania innych zobowiązań wynikających ze stosunku pracy czy kwestie mające związek z postawami i zachowaniami etycznymi[34]. CSR często uznawany jest za odpowiedź biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju, przy czym w coraz większym stopniu dyskutowany jest związek pomiędzy podejmowaniem dobrowolnych zobowiązań na rzecz ochrony środowiska i społeczności lokalnych a konkurencyjnością przedsiębiorstw[35].

U podłoża CSR leżą wartości moralne i poczucie odpowiedzialności, w wypadku marketingu personalnego ma się zaś do czynienia z formą marketingu nakierowanego na konkretną grupę odbiorców. Perspektywa wewnątrz organizacyjna kompleksowego CSR to przede wszystkim motywowanie członków organizacji oraz dobre (dla kierownictwa i zatrudnionych) zarządzanie zaplanowane w dłuższej perspektywie czasu. Dlatego coraz więcej firm chcących etycznie i odpowiedzialnie kreować swoją pozycję na rynku w taki sposób rozwija swoje relacje z pracownikami, aby zapewnić im jak największy komfort pracy. Zmniejszenie poziomu absencji, większa zdolność do tworzenia innowacji, bardziej wydajne wykonywanie obowiązków czy przyciąganie i zatrudnianie wartościowych osób – to tylko niektóre korzyści płynące z umiejętnego prowadzenia dialogu ze swoimi najbliższymi interesariuszami[36].

Włączenie społecznej odpowiedzialności do strategii przedsiębiorstwa jest dodatkowym bodźcem służącym do promowania praktyk minimalizujących ryzyko naruszania praw jednostki. Przestrzeganie praw jednostki w wypadku polskiej praktyki gospodarczej w dużej części oznacza również wypełnianie zobowiązań wynikających z regulacji prawa pracy. Na pracodawcach spoczywa obowiązek zapewnienia odpowiednich warunków pracy i wynagrodzenia. Społeczna odpowiedzialność powinna być rozumiana jako pozytywne wzmocnienie ochrony i poszanowania praw pracowników, a nie tylko jako odpowiedzialność negatywna, czyli ponoszenie konsekwencji z powodu bezprawnych działań osób zarządzających organizacją[37].

[32] *Ibidem*.

[33] M. Syper-Jędrzejak, *op. cit.*

[34] A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa 2012, s. 141.

[35] R. Rabiński, *op. cit.*, s. 6.

[36] A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 141.

[37] *Ibidem*, s. 144.

R.E. Smith sformułował listę uprawnień pracowniczych kładąc nacisk na zagwarantowanie bezpieczeństwa pracy. Wśród nich znalazło się między innymi prawo do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, a także prawo do informacji o bezpieczeństwie pracy i prawo do bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach.

Najczęściej prawa i obowiązki pracowników przedstawiane są we wzajemnej korelacji, tzn. prawa pracownicze odpowiadają obowiązkom pracodawców, a prawa pracodawców obowiązkom pracowniczym. Prawo do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników pozostaje w korelacji z obowiązkiem zapewnienia wymaganego stopnia bezpieczeństwa pracy ze strony pracodawcy. Jest to zrozumiałe, gdyż prawa pracownika pozostałyby w sferze czystej idei, gdyby pracodawcy nie czuli się odpowiedzialni za realizację tych uprawnień[38]. Z badań wynika, że najważniejszymi czynnikami ekonomicznymi motywującymi przedsiębiorstwo jest:

- promowanie siebie jako organizacji odpowiedzialnej społecznie i dobrze zarządzanej, spełnianie oczekiwań klientów w zakresie BHP,
- ograniczanie kosztów ubezpieczenia, utrzymywanie wydajności pracy i morale pracowników,
- rozwijanie umiejętności rekrutowania i zatrzymywania wykwalifikowanych kadr, zmniejszanie absencji chorobowej[39].

Jednym ze sposobów włączania aspektów BHP do codziennych praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu jest pokazywanie, że sprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników są ważne dla kadry zarządzającej, a warunki ich pracy są przedmiotem jej stałej troski[40].

Przedsiębiorstwa korzystające z tych praktyk w ten sposób kreują swój pozytywny wizerunek zarówno wśród pracowników, społeczeństwa, jak i partnerów biznesowych. Dzięki poczuciu odpowiedzialności społecznej firm możliwe jest włączenie programu BHP w działania organizacji na poziomie strategicznym. Włączenie aspektów BHP do CSR przyczynia się do wzrostu społecznego uznania, które jest według modeli EFQM, jednym z głównych obszarów wyników i ma zasadnicze znaczenie w odnoszeniu sukcesu w biznesie. BHP w CSR prowadzi także do korzyści w zakresie wartości dodanej dla reputacji, wydajności pracy, lojalności i wartości akcji[41].

Jednym z bodźców niematerialnych mających wpływ na motywowanie pracowników, a mających znaczenie z punktu widzenia odpowiedzialności społecznej, są programy społeczne, które mogą być poświęcone bezpieczeństwu pra-

[38] M. Rybak, *op. cit.*, s. 161.

[39] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Gospodarka krajowa a bezpieczeństwo i higiena pracy*, FACTS, FACTS 76/PL, www.osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/76/view [09.07.2013].

[40] M. Pęciłło, *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu norm SA i ISO*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka" 2011, nr 3.

[41] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy 2006, *Badania. Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports/2010 [13.06.2013].

cy. Są one dodatkowym elementem systemu niewymaganym przepisami prawa i stanowią praktyczne uzupełnienie istniejących regulacji[42]. Przykładem takich działań, które wykraczają poza obowiązki nałożone na pracodawców, a wynikające z przepisów prawa są na przykład konkursy na bezwypadkowe miejsca pracy. Programy promocji i ochrony zdrowia to jedna z form zaangażowania społecznego, wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do budowania pozytywnego wizerunku w oczach opinii publicznej. Kształtowanie postaw prozdrowotnych jest nie tylko wyrazem dbania o pracownika, ale również przekłada się na bardziej wydajną pracę przynoszącą określone korzyści samemu przedsiębiorstwu. Zwracanie uwagi pracownikom na problematykę bezpieczeństwa i higieny pracy – nie tylko w aspekcie obowiązku prawnego, ale przede wszystkim jako działania doskonalącego sytemu zarządzania, realizowanego dobrowolnie – powoduje, że zatrudnieni chętniej stosują się do wymagań, a ich zachowanie świadczy o faktycznym zaangażowaniu[43].

Realizacja programów przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale również zatrudniającym ich przedsiębiorstwom, pozytywnie wpływają na wizerunek firmy i podnoszą jej atrakcyjność jako pracodawcy. Odpowiedzialność społeczna powinna spełniać funkcję integrującą, w ramach której kultura organizacyjna, wartości jednostek i sposoby zarządzania stanowią całość[44]. Z perspektywy bhp oznacza to troskę o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, z równoczesnym wzięciem pod uwagę zewnętrznych zobowiązań, np. stosowania zasad bhp jako kryterium wyboru podwykonawców lub jako elementu marketingu[45]. CSR to koncepcja zintegrowanego zarządzania biorąca pod uwagę odpowiedzialność firmy za wpływ, jaki ma na pracowników, klientów, akcjonariuszy, społeczności lokalne oraz środowisko naturalne[46].

Ograniczanie wypadków przy pracy jako następstwo rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu

Dbałość o zdrowie i życie są zakodowane w genach każdego człowieka. Nikt nie chce i nie będzie narażał swojego życia bez potrzeby. Fakt ten sprawia, że ludzie domagają się stworzenia im bezpiecznych warunków pracy i stosowania odpowiedniej profilaktyki[47].

A. Rudnicka w swoim opracowaniu dotyczącym realizacji zasad społecznej odpowiedzialności w sferze przestrzegania praw człowieka, wskazuje, że

[42] A. Rudnicka, *op. cit.*, s. 152.

[43] *Ibidem*.

[44] *Ibidem*, s. 145.

[45] W. Klimaszewska, *Społeczna Odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy" 2005, nr 12, www.ciop.pl/17745.

[46] R. Rabiński, *op. cit.*, s. 8.

[47] J. Szlązak, N. Szlązak, *op. cit.*, s. 14.

realizacja prawa do życia w organizacji powinna się odbywać przez realizację procesów zachodzących w organizacji, a przykładem ich realizacji w praktyce gospodarczej są szkolenia bhp, odpowiednie wyposażenie miejsc pracy, plany awaryjne i przeciwpożarowe, zapewnienie odzieży ochronnej, system komunikacji wewnętrznej.

Świadomość zagrożeń oraz umiejętność ochrony przed nimi odbywa się głównie przez szkolenia. Aby skuteczność szkoleń była wyższa, należałoby podjąć działania, które miałyby na celu wyznaczenie przez pracodawcę osoby bądź komórki organizacyjnej, która będzie odpowiedzialna z szkolenia w zakresie bhp, podnoszenia kwalifikacji merytorycznych wskazanej osoby, przekonanie wykładowców, a także słuchaczy o potrzebie i skuteczności szkoleń, zwiększenie środków pieniężnych i czasu na szkolenia – które w przyszłości mogą owocować mniejszą liczbą wypadków i chorób zawodowych, wprowadzenie kontroli szkoleń zarówno tych wewnętrznych jak i zewnętrznych. Skuteczność szkoleń powinna być widoczna już podczas egzaminów będących sprawdzianem wiedzy słuchaczy i jednocześnie sprawdzianem skuteczności samego procesu szkolenia (wykładowców, formy szkolenia, pomocy dydaktycznych itd.)[48].

Dobre szkolenia to spełnienie następujących warunków:

- dobry program,
- odpowiednio wyposażony lokal,
- kwalifikowani wykładowcy i instruktorzy,
- dobry materiał dydaktyczny,
- sprawdzenie wiadomości (testy, egzaminy),
- ankiety dla uczestników szkoleń (ocena: przydatności szkolenia, organizacji szkolenia, wykładowców itp.).

Okresowo powinny być sprawdzane wyniki szkoleń, a rezultaty takiej analizy powinny wpływać na dobór ośrodków szkoleniowych (szkolenia zewnętrzne), bądź poprawę szkoleń wewnątrzzakładowych[49]. Pod uwagę należy wziąć następujące kryteria oceny: plan szkoleń, terminowość realizacji planu szkoleń, sposób zbierania zapotrzebowania na szkolenia, rodzaje szkoleń, analiza wyników szkolenia, dokumentowanie szkoleń[50].

Szkolenie stanowi ważny element budowania kultury bezpieczeństwa organizacji. Konieczność jego przeprowadzania wynika zarówno z wymagań zawartych w obowiązujących przepisach, jak i z wymagań stawianych systemom zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych i przeprowadzanie szkoleń, których programy są dostosowane do poszczególnych grup pracowników, powinno dać efekty w postaci poszerzenia wiedzy i rozwoju umiejętności i dzięki temu pozytywnie wpływać na zachowania i świadomość. Szkolenie stanowi element rozwoju własnego każdego pracow-

[48] L. Zieliński, *22 zadania służby bhp. Standardy działania*, Kraków 2009, s. 262.

[49] J.T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2000, s. 159.

[50] *Ibidem*.

nika, zwiększa jego kompetencje i poczucie własnej wartości. Sprzyja również lepszemu wykorzystaniu możliwości pracownika[51].

Zgodnie z Rozporządzeniem ministra pracy i polityki socjalnej z 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów BHP, stanowisko pracy jest to przestrzeń wraz z wyposażeniem w środki i przedmioty pracy, w której pracownik lub zespół pracowników wykonuje pracę. Stanowisko pracy można więc syntetycznie określić jako najmniejszą, zdolną do produkcji jednostkę organizacyjną zakładu pracy, w której następuje organiczne zespolenie trzech podstawowych czynników procesu pracy: wykonawców, środków pracy i przedmiotów pracy[52]. Tak więc stanowisko pracy, jego oprzyrządowanie i wyposażenie dostosowane do charakteru czynności wykonywanych podczas pracy, powinno zapewniać pracującym bezpieczeństwo, nie zagrażać ich zdrowiu i nie wpływać na utratę zdolności do pracy[53].

Odpowiedni dobór i uporządkowanie przestrzenne wszystkich elementów związanych z pracą ma zasadniczy wpływ na przebieg i wydajność pracy, w szczególności dotyczy to usytuowania i sposobu rozmieszczenia podstawowego wyposażenia. Racjonalna organizacja stanowiska pracy pozwala na najkorzystniejsze wykonanie zadań przy możliwie niskim wydatkowaniu biologicznego wysiłku pracownika. Wszystkie stanowiska pracy powinny być tak połączone ze sobą we współpracy, aby można było uzyskać „maksimum efektów przy zużyciu danych środków lub dany efekt przy minimalnym zużyciu nakładów"[54].

Jednym z istotnych elementów pomagających w przestrzeganiu ustalonej organizacji pracy na stanowisku jest instrukcja pracy. Zawiera one ważne zalecenia dotyczące operatywnej pracy i obsługi miejsca pracy; służy do ujednolicenia i normalizacji pracy przez formułowanie przepisów, określających czynności, które należy wykonać przed pracą, w czasie jej trwania i po zakończeniu. Instrukcja powinna znajdować się na każdym stanowisku pracy, zwłaszcza pracy wytwórczej[55].

Bez wątpienia wpływ na bezpieczeństwo pracy mają ostrzegawcze i awaryjne systemy, które stanowi cała gama środków technicznych. Do ich zadań należy ostrzeganie o grożącym niebezpieczeństwie oraz podejmowanie akcji ratunkowych w przypadku zagrożenia lub wypadku. Nie są one na co dzień wykorzystywane, z wyjątkiem przeprowadzanych ćwiczeń lub szkoleń. Systemy te ze względu na swoje przeznaczenie muszą być sprawne i gotowe do użytku w każdej chwili, gdyż nie można przewidzieć, w jakim momencie okażą się potrzebne, a sprawnie działające ograniczają w dużym stopniu ewentualne straty. Aby skutecznie przeciwdziałać poważnym skutkom niebezpiecznych zdarzeń, każde

---

[51] D. Podgórski, *op. cit.*

[52] S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009, s. 104.

[53] B. Rączkowski, *BHP w praktyce*, Gdańsk 2010, s. 402.

[54] S. Wieczorek, P. Żukowski, *op. cit.*, s. 108.

[55] *Ibidem*, s. 116.

przedsiębiorstwo powinno sporządzić listę sprzętu i urządzeń do wykrywania, alarmowania o zagrożeniach oraz potrzebnych do prowadzenia akcji ratunkowych, a także do ratowania ludzi[56]. Plan taki powinien zawierać takie ustalenia, jak: harmonogram (częstotliwość przeglądów), osoby odpowiedzialne (przy uwzględnieniu niezbędnych kwalifikacji), zakres każdego przeglądu (ewentualne listy kontrolne), sposób dokumentowania wyniku przeglądu, tryb usuwania ewentualnych usterek oraz tryb sprawdzenia, czy usterki zostały rzeczywiście usunięte[57].

Funkcjonujący w taki sposób system przeglądów ma bardzo duże znaczenie dla całego zarządzania bezpieczeństwem pracy, ponieważ niedopatrzenia w tym zakresie mogą być bardzo kosztowne. Urządzenia wchodzące w skład systemu awaryjnego i przeciwpożarowego powinny być w 100% sprawne, gdyż zależy od tego życie ludzi oraz wysokość strat materialnych poniesionych przez zakład.

Istotny wpływ na bezpieczeństwo pracowników ma odpowiedni dobór środków ochrony indywidualnej, a ich dobór powinien wynikać z przepisów prawnych oraz analizy ryzyka związanego z wykonywaną pracą. W celu doboru środków ochrony indywidualnej powinno się opracować tabelę – tabela środków indywidualnych – w zależności od zagrożeń występujących na poszczególnych stanowiskach pracy lub rodzaju wykonywanej pracy. Środki takie powinny być wyposażone w certyfikat zezwalający na ich stosownie. Pracownicy, którzy zostaną wyposażeni w środki ochrony indywidualnej powinni zostać również poinformowani o sposobie ich użytkowania, terminie ważności, a także sposobie ich konserwacji. Przydatność tych środków powinna być poddawana okresowej kontroli. Przy ocenie należy uwzględnić opinie zainteresowanych pracowników, ponieważ powodem niestosowania środków ochrony indywidualnej może być brak akceptacji spowodowany na przykład niewygodą, niewłaściwym rozmiarem lub brakiem estetyki. System audytów wewnętrznych bezpieczeństwa pracy powinien uwzględnić stosowanie środków ochrony indywidualnej. Audyt ten zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ ocenia nie tylko stosowanie środków ochrony indywidualnej, ale również: ich stan techniczny, znajomość instrukcji, sprawdzane są terminy ważności[58].

Ponoszenie dodatkowych nakładów inwestycyjnych na poprawę warunków pracy w przedsiębiorstwie powinno prowadzić do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz liczby osób pracujących w warunkach szkodliwych i uciążliwych[59]. Wśród kosztów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy możemy wyróżnić koszty związane z realizacją wymagań prawnych, koszty odnoszące się do warunków środowiska pracy oraz

[56] J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 141.

[57] *Ibidem*.

[58] *Ibidem*, s. 153.

[59] M. Rybak, *op. cit.*, s. 173.

koszty wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania BHP. Jeśli chodzi o warunki środowiska pracy to można dokonać dalszego ich podziału i wyróżnić: koszty ubezpieczenia, koszty wypadków przy pracy, koszty chorób zawodowych, koszty absencji chorobowej związanej z warunkami pracy, koszty obniżonej wydajności pracy, koszty obniżonej jakości pracy.

Analizy ekonomiczne w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, które obejmują m.in. analizy kosztów i korzyści, mogą być podejmowane w celu wyboru takich środków profilaktycznych, które umożliwiają osiągnięcie najlepszych rezultatów przy jak najmniejszych kosztach. Zarówno ocena kosztów, jak i szacowanie korzyści przebiega sprawniej, jeśli wykorzystuje się do tego celu odpowiedni model, określający rodzaj i sposób obliczania poszczególnych składników kosztów oraz umożliwiający wyznaczenie korzyści wynikających z działań profilaktycznych[60].

Inwestycje w poprawę warunków pracy powinny prowadzić do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy, chorób zawodowych, a także osób pracujących w warunkach zagrożenia, to z kolei powinno skutkować obniżeniem składki ubezpieczeniowej, zmniejszeniem czasu nieproduktywnego, zmniejszeniem liczby nadgodzin, zmniejszeniem dodatkowego zatrudnienia (fluktuacja kadr), wzrostem wydajności pracy, zmniejszeniem strat materialnych spowodowanych wypadkami przy pracy, poprawą jakości produkcji i zmniejszeniem kosztów świadczeń z tytułu wypadków przy pracy, chorób zawodowych i nieodpowiednich warunków środowiska pracy. Podsumowując ten rachunek ekonomiczny otrzymuje się w efekcie korzyści z tytułu lepszego wykorzystania zasobów pracy. Przedstawiony rachunek ekonomiczny powinien motywować pracodawców do podejmowania działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa w swoim zakładzie pracy, a co za tym idzie, do zwiększania inwestowania w poprawę warunków BHP. W zamian pracodawcy otrzymują obraz przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, które oprócz nastawienia na osiągnięcie zysku, biorą pod uwagę prawa i obowiązki pracowników. Do korzyści płynących z poprawy warunków pracy zalicza się:

- mniejsze koszty i mniejsze ryzyko – ograniczenie nieobecności pracowników i rotacji personelu, liczby wypadków, zagrożenia procesem sądowym i karami,
- większa ciągłość działalności, a co za tym idzie większa produktywność – dzięki uniknięciu incydentów, wypadków, szkód i awarii systemowych,
- wzmocnienie pozycji biznesowych i lepsza opinia wśród dostawców, klientów i innych partnerów[61].

Niedopuszczalne są sytuacje, w których zyski są przekładane nad życie i zdrowie pracowników. Za świadome naruszanie praw pracowniczych i narażanie ich na niebezpieczeństwa, pracodawcy powinni być pociągani nie tylko do

[60] J. Rzepecki, *op. cit.*, s. 20.

[61] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu…*

odpowiedzialności finansowej, ale i karnej, zwłaszcza wtedy, kiedy źródła niebezpieczeństwa są jednoznacznie zidentyfikowane i wprowadzone są określone uregulowania prawne[62].

Aby wprowadzone rozwiązania, mające na celu podnoszenie bezpieczeństwa pracy, były skuteczne, konieczne jest kontrolowanie ich wykonywalności. Kontrole te powinny być wykonywane przez wykwalifikowanych inspektorów, których zadaniem będzie ocenienie, czy normy bezpieczeństwa są przestrzegane w zakładzie pracy. Oczywiste jest, że organy kontrolne nie będą w stanie skontrolować wszystkich zakładów pracy i dlatego należałoby zastosować kontrole wybiórcze oparte na losowym wyborze kontrolowanych firm lub na doborze celowym, związanym z charakterem prowadzonej działalności gospodarczej. Zwiększone kontrole powinny dotyczyć firm, w których prawdopodobieństwo utraty życia i zdrowia jest stosunkowo duże, w których w przeszłości odnotowane zostały groźne dla życia i zdrowia wypadki, w których odnotowano skargi pracowników oraz które wcześniej były karane za nieprzestrzeganie odpowiednich przepisów. Organy kontrolne (inspekcji pracy) powinny stanowić źródło informacji odnośnie szkodliwych substancji, ich wpływu na organizm ludzki oraz informacji dotyczących stosowanych rozwiązań z zakresu bezpieczeństwa pracy. Jest to duże ułatwienie dla pracodawców, chcących z własnej inicjatywy podwyższać standardy bezpieczeństwa. Mogą oni zapoznać się z obowiązującymi przepisami oraz potencjalnymi źródłami zagrożeń bez narażania się na negatywne doświadczenia[63].

Obowiązki pracodawców związane z przestrzeganiem przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników bywają często dotkliwe dla małych przedsiębiorców, którzy niejednokrotnie nie są w stanie się z nich wywiązywać. Koszty z tego tytułu są o wiele wyższe w małych przedsiębiorstwach aniżeli w dużych. Dlatego należałoby postulować, aby w przepisach dotyczących bhp zostały uwzględnione ograniczenia zarówno techniczne, jak i ekonomiczne dla małych firm. Nakładanie na małe firmy obowiązku wprowadzania nowych technologii jest dla nich dużym obciążeniem finansowym, które może doprowadzić do bankructwa firm ponieważ nie są one w stanie podołać obowiązkowym inwestycją lub konkurencyjności w skali międzynarodowej. Obecnie wśród małych przedsiębiorstw obserwuje się wzrost liczy wypadków, gdzie organizacja i kontrola bezpieczeństwa pracy napotyka wiele trudności w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. W dużych przedsiębiorstwach zauważa się, że sprawy bezpiecznej organizacji pracy i zminimalizowanie liczby wypadków i chorób zawodowych należy do najważniejszych priorytetów firmy. Dlatego w takiej sytuacji należałoby podejmować decyzje, które będą zarówno chronić interesy małych przedsiębiorstw, a jednocześnie stać na straży bezpieczeństwa zatrudnionych w nich pracowników.

[62] *Ibidem*, s. 175.

[63] *Ibidem*, s. 176.

Trzeba ustalić, czy przyczyny wypadków przy pracy wynikają z warunków pracy, co dałoby podstawy regulacjom prawnym poprawiającym warunki pracy z punktu bhp, czy też źródłem wypadków są nieprawidłowe zachowania pracowników. Jeżeli przyczynami wypadków okazałyby się niebezpieczne zachowania pracowników, to inwestowanie w nowe technologie, sprzęt czy zabezpieczenia mogłyby się okazać nieskuteczne i bardzo kosztowne. W takiej sytuacji racjonalnym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie dodatkowych szkoleń pracowników i odpowiedni nadzór. Reasumując nakładając na wszystkie przedsiębiorstwa administracyjne ograniczenia, bez ich rozpoznania może to się okazać nieskuteczne i bardzo kosztowne[64].

Z punktu widzenia bezpiecznych zachowań pracowniczych niezmiernie ważne jest ich informowanie o istniejących zagrożeniach. Pracodawca informuje pracowników o istniejących zagrożeniach, w szczególności o zagrożeniach, przed którymi chronić ich będą środki ochrony indywidualnej oraz przekazuje informacje o tych środkach i zasadach ich stosowania. Gdy pracownik zdecyduje się na podjęcie pracy stwarzającej jakieś ryzyko, powinien mieć dostęp do informacji o środkach ograniczających to ryzyko. Znajomość ryzyka związanego z wykonywaniem określonej pracy umożliwia świadomą decyzję ze strony pracowników co do jej podjęcia. Informacja ta powinna być bezwzględnie dostępna dla pracownika, nie można w takim przypadku powoływać się na tajemnicę firmy[65].

Przystępując do oceny ryzyka zawodowego, należy określić sposób informowania pracowników o ryzyku zawodowym. Od przyjętego sposobu informowania zależy sposób i szczegółowość opracowywania oceny ryzyka, a szczególnie jego dokumentowanie. Oczywiście można zastosować bardzo uproszczoną metodę informowania o ryzyku zawodowym, dając pracownikom do podpisania odpowiednio opracowany formularz. Spełniony zostanie wymóg prawny, ale na pewno nie zostaną osiągnięte cele wynikające z oceny ryzyka. Aby te cele osiągnąć, informowanie o ryzyku zawodowym należy raczej wprowadzić do programów szkoleniowych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy dla poszczególnych grup pracowniczych. Odniesiona zostanie dodatkowa korzyść. Przekazywana na szkoleniu wiedza jest praktyczną, związaną bezpośrednio z wykonywaną pracą, a nie teoretyczną. Uczestnicy szkolenia mogą brać aktywny udział w szkoleniu i dyskutować o zagadnieniach praktycznie związanych z wykonywaną pracą. Szkolenie takie jest atrakcyjne. Informowanie o ryzyku zawodowym podczas szkoleń umożliwia również przedstawienie, jak wpływają środki ochrony na poziom ryzyka[66].

Są sytuacje, w których sama wiedza pracownika na temat zagrożenia jest niewystarczająca, aby więc zastosować odpowiednią profilaktykę, należałoby

[64] *Ibidem*, s. 178.

[65] *Ibidem*.

[66] I. Romanowska-Słomka, A. Słomka, *Ocena ryzyka zawodowego*, Kraków–Tarnobrzeg 2010, s. 29.

dodatkowo zastosować nadzór. Nadzór zwykle jest przygotowany do tego, aby w razie wypadku skutecznie pomagać poszkodowanym. Od pracowników zaś oczekuje się odpowiedzialności, zgodnej z zakresem ich przeszkolenia i otrzymanymi od pracodawcy instrukcjami[67]. Obowiązek dokonywania oceny ryzyka zawodowego wynika również z postanowień dyrektywy 89/391/EWG.

Aby ograniczyć społeczne koszty wypadków przy pracy i chorób zawodowych, a jednocześnie poprawić konkurencyjność i efektywność gospodarki, agencje rządowe odpowiedzialne za bezpieczeństwo powinny dążyć zarówno do podnoszenia poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, a także do promowania zdrowia. Wśród przedsiębiorców dużym zainteresowaniem cieszą się różnego rodzaju bodźce mające na celu stymulować poprawę stanu BHP.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo i higiena pracy z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza troskę o bezpieczeństwo i zdrowie zatrudnionych pracowników z jednoczesnym zachowaniem równowagi pomiędzy ich życiem osobistym a zawodowym. Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników są ważnym składnikiem społecznej odpowiedzialności biznesu i w związku z tym BHP w świetle tej koncepcji, jest inwestycją wpływającą na poprawę warunków bezpieczeństwa pracy zatrudnionych pracowników, która ma na celu ograniczyć liczbę wypadków przy pracy i chorób zawodowych, a tym samym liczbę absencji spowodowanych tymi zdarzeniami. Związek BHP z coraz bardziej dynamicznie rozwijającą się koncepcją CSR nie polega tylko na wywiązywaniu się z obowiązujących norm prawnych kształtujących bezpieczeństwo pracy, ale także na wdrażaniu w życie przedsiębiorstwa rozwiązań które będą społecznie atrakcyjne nie tylko z punktu widzenia pracowników, ale także kadry zarządzającej, która do podejmowanych przez siebie decyzji będzie wdrażać strategię społecznej odpowiedzialności. Działania te będą miały wpływ na poprawę bezpieczeństwa wykonywanej pracy, świadomość istnienia zagrożeń występujących na stanowisku pracy i podejmowanie takich działań, które będą miały na celu ograniczyć lub wyeliminować skutki ich powstawania w przyszłości. Będą one miały wpływ na kształtowanie tak szeroko omawianej w literaturze przedmiotu kultury bezpieczeństwa. Poczucie odpowiedzialności społecznej może zainspirować osoby funkcjonujące w środowisku BHP do podejmowania nowych inicjatyw, które mogą promować bezpieczne i higieniczne warunki pracy i podejmować działań podnoszące rangę BHP w społeczeństwie. Podejmowanie dobrowolnych inicjatyw może okazać się bardziej skuteczniejsze od rozwiązań narzuconych przez prawo i przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności, a każde przedsiębiorstwo może czerpać

[67] M. Rybak, *op. cit.*, s. 178.

korzyści z inwestowania w BHP. Proste usprawnienia pomagają zwiększyć konkurencyjność, rentowność i motywację pracowników.

Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, skierowane na poszukiwanie rozwiązań maksymalnie korzystnych, zarówno dla firmy, jak i otoczenia. Przedsiębiorstwa odpowiedzialnie społecznie prowadzą swoją podstawową działalność zgodnie z przepisami i powszechnie ustalonymi normami. Dostarczają dóbr i usług, które spełniają zapotrzebowania konsumentów. Dodatkowo, decydując się na włączenie w strategię koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, planują produkcję w sposób świadomy, szukają ekologicznych i innowacyjnych rozwiązań, zarówno produkcyjnych, jak i organizacyjnych. Dbają o rozwój kadry pracowniczej, a także podejmują dialog z otoczeniem. Działalność przedsiębiorstwa generuje nie tylko efekty ekonomiczne, ale także społeczne[68].

[68] D. Bargieł, *op. cit.*, s. 71.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Anna Kremel

INNOWACYJNOŚĆ W SFERZE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY JAKO CZYNNIK ROZWOJU BIZNESU

Innovation in occupational health and safety as a business development factor
Innovation in business is the key to its development, and a decisive factor as regards the level of market competitiveness. The "life" of every enterprise consists of many interdependent processes. Occupational health and safety is an area which accompanies all of those workplace processes. Innovation, i.e. broadly understood organisational and process-related changes are one way of improving the health and safety at work. Innovation in the field of OHS involves ideas on how to improve the existing, and how to introduce new solutions aimed at enhancing the quality of work. Appropriate safety management, monitoring and assessment of the implemented improvements, access to knowledge and new technologies, adequate social relationships within a company all influence the internal corporate atmosphere, rendering the enterprise competitive, and strengthening its position on the market.
Key words: innovation, key competences, business development, occupational health and safety, occupational health and safety management

Zadaniem biznesu jest przekształcenie zmian w innowacje, a więc w nowy biznes.

Peter Drucker

Wprowadzenie

Innowacje określane są jako procesy i zdarzenia w organizacyjnym, społecznym i technicznym „życiu" przedsiębiorstwa. Są pojmowane jako szeroko rozumiane zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wszystkie te obszary są od siebie zależne i wzajemnie się uzupełniają. Innowacyjność w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy stanowi jeden z istotnych czynników poprawy jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – jego rozwoju. Dbałość o wysoki poziom bezpieczeństwa pracy, coraz wyższa skuteczność systemów zarządzania bezpieczeństwem, zaangażowanie liderów przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie pracowników i wdrażanie działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy przy wykorzystaniu zebranych informacji i odpowiedniego zarządzania wiedzą – to podstawa poszukiwania nowych, lepszych od obecnie stosowanych rozwiązań w dziedzinie bhp przedsiębiorstwa. Wypracowanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa w firmie jest czynnikiem poprawiającym wyniki działalności przedsiębiorstw oraz decydującym o ich przewadze konkurencyjnej.

Innowacyjność i innowacje jako determinanty rozwoju biznesu

We współczesnym świecie zachodzą dynamiczne i wielokierunkowe zmiany. Wydaje się, że podstawowym powodem tych procesów są zmiany cywilizacyjne, których efektem jest m.in. proces globalizacji. Jednak pierwotnym źródłem tych przemian jest innowacja i postęp technologiczny oraz towarzyszące im zjawisko samowzmacniania się dyfuzji innowacji[1].

We współczesnym biznesie innowacyjność (jako dziedzina wiedzy) nie osiągnęła jeszcze etapu rozwoju, który pozwoliłby zaspokoić rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na innowacje. W wielu przypadkach innowacyjne potrzeby firm wyprzedzają ich możliwości[2]. Innowacje mogą następować w sposób zdecydowany czy radykalny, mogą również być realizowane w sposób systematyczny i stopniowy.

W rzeczywistości innowacyjność nie musi się wiązać z wielkim przełomem. Stopniowe i realizowane krok po kroku innowacje są tak samo, a niekiedy nawet bardziej potrzebne, niż ich radykalna wersja. To właśnie ten rodzaj innowacyjności sprawia, że biznes może przetrwać. Innowacyjność należy również

[1] *Polityka ekonomiczna. Współczesne wyzwania*, red. M. Klamut, Warszawa 2007, s. 179.

[2] F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność – przepis na sukces. Model od A do F*, Poznań 2013, s. 1.

rozumieć jako kreowanie w firmie kultury, która pozwala tworzyć i kierować na rynek ciągły strumień mniejszych, ewolucyjnych (marginalnych) innowacji. Tak więc właściwym rozwiązaniem nie jest myślenie o stworzeniu radykalnej innowacji już dzisiaj, lecz spojrzenie na innowacyjność jako proces przejawiający się wieloma drobnymi innowacjami rozciągniętymi w czasie, przynoszący ostatecznie kulminację w postaci wielkiego przełomu[3].

Przedsiębiorstwa, które chcą tworzyć innowacje powinny posiadać umiejętności strategiczne, odzwierciedlające się w tworzeniu misji i wizji rozwoju przedsiębiorstwa, a rozwój oparty jest na ciągłym „uczeniu się" przedsiębiorstwa i umiejętności zarządzania tą wiedzą. W parze z umiejętnościami strategicznymi powinny iść umiejętności organizacyjne, które polegają na przekształceniu informacji i wiedzy oraz wykorzystaniu ich w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie innowacyjnego przedsiębiorstwa równocześnie wymaga wykorzystywania najnowszych zdobyczy techniki i technologii, nowych rozwiązań w systemie człowiek – bezpieczeństwo – środowisko – jakość.

Z reguły ludzie nie lubią modyfikować sposobu swojego działania, wolą, aby sprawy pozostały takie same. Ludzie nie są zwolennikami zmian, ale to właśnie w zmianach tkwi sedno sukcesu i strategii biznesowej[4].

Od początku lat 90. XX wieku coraz większą popularność zyskuje pojęcie kluczowe kompetencje organizacji, które rozwinęło się w zarządzaniu strategicznym w ramach podejścia zasobowego. W odróżnieniu od podejścia klasycznego, w którym za źródło sukcesu przedsiębiorstwa uważano umiejętność dostosowania się do uwarunkowań zewnętrznych, podejście zasobowe kładzie nacisk na czynniki sukcesu tkwiące w samej organizacji. Wpływają one na obszar przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dlatego zostały określone mianem kluczowych[5]. Kompetencje organizacji opierają się przede wszystkim na zestawach działań rutynowych, tworzących podstawowy, organizacyjny system przechowywania wiedzy i ustanawiania regularnych wzorców zachowań[6].

Ujęcie encyklopedyczne przedstawia kompetencje jako zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności czy odpowiedzialności[7]. W definicji kompetencji należy wyeksponować wszelkie cechy pracownicze, które są użyteczne dla realizacji celów organizacji i są również przez nią rozwijane. Kompetencje kształtowane są poprzez interakcje wewnętrzne zachodzące pomiędzy pracownikiem a organizacją, jak i zewnętrzne w relacjach organizacji z otoczeniem oraz pracowników z otoczeniem[8]. W publikacjach z zakresu zarzą-

[3] *Ibidem*, s. 4.

[4] M. Brownley, *Wielki biznes. Czego możesz nauczyć się od największych firm*, Gliwice 2007, s. 65.

[5] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Warszawa 2007, s. 15.

[6] *Ibidem*, s. 19.

[7] *Encyklopedia popularna*, Warszawa 1982, s. 357.

[8] B. Gajdzik, *Kompetencje innowacyjne w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p114.pdf [10.07.2013].

dzania podkreśla się, że kompetencje pracownicze we współczesnych przedsiębiorstwach są potrzebne do projektowania i wdrażania innowacji. Zachodzące zmiany w otoczeniu powodują, że coraz większą rolę odgrywa jakość produktów, działania na rzecz ochrony środowiska („koncepcja zrównoważonego biznesu") oraz dbałość o bezpieczeństwo i higienę pracy[9].

Koncepcja kluczowych kompetencji stwarza podstawę do opracowania portfela innowacji, czyli pewnego zbioru projektów znajdujących się w różnych fazach realizacji, w określonym czasie, ocenianych według określonych kryteriów technicznych, ekonomicznych i społecznych, a także atrakcyjności projektu oraz prawdopodobieństwa sukcesu rynkowego[10]. Do istotnych przeszkód w działalności innowacyjnej należy bez wątpienia słaba znajomość wśród kadry kierowniczej kluczowych kompetencji we własnych przedsiębiorstwach, a także niewystarczające umiejętności ich kształtowania i wykorzystania[11].

Innowacyjność w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie

Dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych oraz biznesowych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania firmy, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, co przekłada się na wyższe zyski[12].

Bezpieczeństwo i higiena pracy wpływa na wyniki przedsiębiorstw, a zarazem jest obowiązkiem prawnym i społecznym. Przedsiębiorstwa powinny doceniać nie tylko to, że stosowanie zasad BHP zapobiega urazom i chorobom spowodowanym pracą, ale że jest to także zasadniczy element sukcesów przedsiębiorstw[13]. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi sprostać rosnącym wymaganiom zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Najważniejszą sprawą w rozumieniu pracodawców jest zapewnienie w zakładzie takiego zarządzania, aby osiągnąć cele produkcyjne, a co się z tym wiąże – finansowe – przez zapewnienie dobrych technologii[14]. Nowoczesne podejście zakłada, że zarządzanie jakością, ochrona środowiska oraz bezpieczeństwo stanowią integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Bezpieczeństwo pracy rozumiane jest jako zapobieganie wypadkom,

---

[9] *Ibidem*.

[10] *Polskie firmy wobec globalizacji*…, s. 140.

[11] *Ibidem*, s. 138.

[12] *Biznes wsparty przez innowacje*, www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/biznes-wsparty-przez-innowacje [10.07.2013].

[13] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Korzyści przedsiębiorstw z odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/77 [10.07.2013].

[14] B. Rączkowski, *BHP w praktyce*, Gdańsk 2010, s. 991.

które mogą spowodować straty przedsiębiorstwa. Tak rozumiane bezpieczeństwo pracy bezpośrednio wpływa na wynik finansowy przedsiębiorstwa (w USA nosi ono nazwę *loss prevention* – zapobieganie stratom)[15].

Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy w ramach zintegrowanego systemu może przynieść przedsiębiorstwu dwa rodzaje korzyści: organizacyjno-techniczne oraz ekonomiczne. Do tych pierwszych należy zaliczyć między innymi[16]:

- połączenie stanowisk (np. powołanie jednego pełnomocnika najwyższego kierownictwa ds. systemów zarządzania jakością, środowiska i BHP),
- wspólne ustanowienie celów, co zapewnia ich spójność oraz pozwala zidentyfikować te najbardziej priorytetowe z punktu widzenia organizacji jako całości, a nie tylko z punktu widzenia któregoś z trzech obszarów funkcjonalnych,
- spójne określenie zakresu odpowiedzialności i kompetencji dla wszystkich trzech obszarów zarządzania, co pozwala wyeliminować spory kompetencyjne, poprawia współpracę między komórkami organizacyjnymi i sprzyja lepszemu przepływowi informacji w przedsiębiorstwie,
- wspólne prowadzenie wielu działań (w tym audytów zewnętrznych) oraz wyeliminowanie działań niepotrzebnie powielanych w ramach różnych systemów zarządzania,
- jednolity sposób dokumentowania oraz zmniejszenie liczby procedur, instrukcji i zapisów.

Analiza ekonomiczna kosztów procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy umożliwia oszacowanie korzyści ekonomicznych wynikających z uprawnień tychże procesów lub z ich integracji z innymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie. Nie mniej ważne od korzyści ekonomicznych jest tu usprawnienie procesu obiegu dokumentów i komunikacji, ograniczenie liczby dokumentów i liczby wykonywanych działań, oraz jednoznaczne przypisanie zadań i odpowiedzialności komórkom organizacyjnym, co w efekcie prowadzi do usprawnienia komunikacji pomiędzy nimi, wyeliminowaniu sporów kompetencyjnych, a tym samym lepszego funkcjonowania organizacji jako całości[17].

Ogólnie bezpieczeństwo można określić jako stan pracy polegający na wykonywaniu pracy w warunkach nie zagrażających zdrowiu i życiu pracowników przy niej zatrudnionych, a także ogół środków i urządzeń służących osiągnięciu takiego stanu. Działalność w zakresie bezpieczeństwa ma na celu zapobieganie wypadkom przy pracy i usprawnianie warunków pracy tak, aby nie stały się one szkodliwe dla zdrowia[18].

---

[15] *Ibidem*, s. 991–992.

[16] Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Jakie korzyści dla przedsiębiorstwa może przynieść integracja systemów zarządzania?*, www.ciop.pl/zasoby/poradn_32.pdf [10.07.2013].

[17] *Ibidem*.

[18] E. Górska, *Ergonomia – projektowanie, diagnoza, eksperymenty*, Warszawa 2007, s. 311.

Przedsiębiorstwa, które dbają o aktywny i ciągły rozwój, w swojej działalności ograniczają wszelkie straty, w tym spowodowane wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi, spowolnieniem procesów pracy spowodowanych niewłaściwą organizacją pracy, zanieczyszczeniem środowiska i innymi czynnikami z zakresu szeroko pojmowanego bezpieczeństwa. Unikanie strat wręcz wymusza konkretne i ciągłe dążenia do stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie.

Bardziej użytecznym pojęciem jest zarządzanie bezpieczeństwem, które jest działaniem nastawionym na zredukowanie ryzyka utraty życia i zdrowia w pracy do akceptowanego poziomu granicznego, a następnie na utrzymanie go na założonym lub niższym poziomie. W zarządzaniu bezpieczeństwem zakłada się, że bezpieczne warunki pracy oraz bezpieczne zachowanie w pracy nie powstaną samoistnie, ale muszą zostać ukształtowane według z góry przyjętego programu. Następnie niezbędne jest podejmowanie działań zmierzających do podtrzymania, a potem do dalszego ulepszania warunków pracy, wyposażenia i postępowania zatrudnionych[19]. Zarządzanie bezpieczeństwem pracy rozumiane jako podejmowanie działań, a więc wybór określonych metod i zasobów w celu osiągnięcia pożądanego stanu bezpieczeństwa, polegającego na wyeliminowaniu czynników, prowadzących do powstania szkody, ciężkiego uszkodzenia ciała lub śmierci. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy pozwala uporządkować i usystematyzować wszystkie działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w firmie, a jej ideą jest pełne i udokumentowane zaangażowanie zarówno kierownictwa, jak i każdego pracownika w rzeczywiste działania na rzecz bezpiecznej pracy[20].

Coraz więcej przedsiębiorstw zainteresowanych jest oceną swojego „systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy". Zainteresowanie to wynika ze zrozumienia, że efektywny system zarządzania bezpieczeństwem pracy po prostu się opłaca. Dlatego powinien on stanowić integralną część systemu zarządzania przedsiębiorstwem, tak samo, jak systemy zarządzania jakością oraz środowiskiem[21]. W ostatnim czasie coraz wyraźniej zaznacza się tendencja do budowy jednego zintegrowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jakością oraz środowiskiem. Podejście takie ma swoje głębokie uzasadnienie, gdyż pozwala na zaoszczędzenie wysiłku związanego z kilkukrotnym opracowywaniem i wdrażaniem elementów wspólnych (np. prowadzenie dokumentacji, szkolenia, zakupy) oraz pozwala na zbudowanie jednolitego systemu, który będzie łatwiejszy do zaakceptowania przez pracowników, a tym samym można oczekiwać, że będzie on efektywniejszy[22].

---

[19] *Ibidem*.

[20] A. Idzikowski, W.M. Bajdur, *Działania na rzecz bezpieczeństwa środowiska pracy w przedsiębiorstwie dystrybucji gazu*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p098.pdf [01.08.2013].

[21] J.T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk 2000, s. 14.

[22] *Ibidem*.

Niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa, jego wielkości, rodzaju działalności oraz występujących tam zagrożeń, w każdym przedsiębiorstwie można zidentyfikować następujące procesy zarządzania BHP wynikające bezpośrednio z przepisów prawa[23]:

- proces oceny ryzyka zawodowego,
- proces monitorowania warunków pracy,
- proces działań korygujących i/lub zapobiegawczych,
- proces szkoleń z zakresu bhp,
- proces komunikacji wewnętrznej z zakresu bhp,
- proces identyfikacji i wdrażania do praktyki przedsiębiorstwa wymagań prawnych z zakresu bhp.

Sama identyfikacja procesów zarządzania BHP jest działaniem wstępnym dla organizacji, która w swoim zarządzaniu jest otwarta na ciągłe „uczenie się" dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wprowadzenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przynosi firmom korzyści ekonomiczne niematerialne, takie jak[24]:

- obniżenie wskaźników częstotliwości i ciężkości wypadków przy pracy,
- zmniejszenie stwierdzonych chorób zawodowych,
- spadek uciążliwości pracy,
- poprawa ergonomii na stanowiskach pracy,
- redukcję liczby zatrudnionych w warunkach niebezpiecznych czy uciążliwych,
- podniesienie świadomości pracowników w zakresie bhp – poprawa kultury bezpieczeństwa pracy,
- szerokie zaangażowanie kadry i pracowników w sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy,
- skuteczniejsze szkolenia w zakresie bhp,
- mniejsze podczas kontroli PIP, PIS, PSP, UDT, nadzoru budowlanego itd. przez udowodnienie stosowania i spełnienie międzynarodowych standardów BHP materialne, w których mieszczą się[25]: ograniczenie kosztów spowodowanych wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi; zmniejszenie kosztów spowodowanych absencją chorobową pracowników; optymalizację kosztów związanych z zapewnieniem minimalnych, prawnych wymagań bhp, w tym kosztów zapewnienia środków ochrony zbiorowej i indywidualnej; usprawnienie nakładów na działania dla poprawy warunków bhp; stosowanie działań zapobiegawczych w miejsce usuwania skutków wypadków; poprawę konkurencyjności firmy przez

[23] Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Co to jest proces organizacyjny*, www.ciop.pl/zasoby/poradn_23.pdf [10.07.2013].

[24] *System zarządzania bhp sposobem na korzyści ekonomiczne dla firmy*, www.experto24.pl/bhp/warunki-pracy/system-zarządzania-bhp-sposobem-na-korzysci..., artykuł z 22.07.213 [02.08.2013].

[25] *Ibidem*.

kierowanie wizerunku nowoczesnego, bezpiecznego przedsiębiorstwa, udowodnienie stosowania i spełnianie międzynarodowych standardów bhp.

Przez innowacje do bezpieczeństwa – BHP w działaniach innowacyjnych przedsiębiorstwa

Przedsiębiorcy lub zarządzający firmami chcąc skutecznie konkurować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, są zmuszeni prowadzić przemyślaną działalność innowacyjną, której efektem będzie skuteczne wdrażanie innowacji we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw: innowacji produktowych i procesowych oraz nietechnologicznych. Chcąc zachować pozycję rynkową bądź planując dalszy rozwój, muszą rozwijać swój asortyment podążając za trendami konsumenckimi oraz w obszarze dostępnych technologii. Konieczne jest przy tym dbanie o jak największą efektywność kosztową procesów w przedsiębiorstwie[26].

W badaniu działalności innowacyjnej w zakresie produktów i procesów wyróżnia się dziewięć celów działalności innowacyjnej: zwiększenie asortymentu, zastąpienie przestarzałych produktów i procesów, wejście na nowe rynki, zwiększenie udziału w rynku, poprawę jakości zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych, poprawę BHP oraz obniżkę kosztów pracy na jednostkę produktu[27].

Realizacji celu, jakim jest poprawa bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie służą przede wszystkim innowacje procesowe i organizacyjne. Do innowacji procesowych mających na celu poprawę bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach można zaliczyć[28]:

- nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług, służące poprawie bezpieczeństwa pracy,
- znaczące zmiany w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego dla działalności usługowej, poprawiające bezpieczeństwo pracy,
- zmiany w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług, wpływające na poprawę bezpieczeństwa pracy,
- nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak zaopatrzenie czy prace konserwacyjne, wpływające na poprawę bezpieczeństwa pracy.

Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przed przedsiębiorstwo zasadach działania polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutyno-

---

[26] Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Innowacyjność 2010*, Warszawa 2010, s. 29.

[27] *Ibidem*.

[28] Centralny Instytut Ochrony Pracy, *Ogólnopolska kampania społeczna 2013 „Przez innowacje do bezpieczeństwa”*, www.ciop.pl/29902.html [08.07.2013].

wych działań i procedur regulujących pracę przedsiębiorstwa, mających na celu poprawę bezpieczeństwa pracy[29]:

- innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy – polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, których celem jest poprawa bezpieczeństwa pracy,
- nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem polegają na wdrażaniu nowych sposobów organizacji stosunków z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, których celem jest poprawa bezpieczeństwa pracy.

Rosnące znaczenie ryzyka i niepewności, malejąca przewidywalność otoczenia, wzrost konkurencji, deregulacja oraz rozwój rynków międzynarodowych oznaczają dla przedsiębiorstw konieczność ciągłego doskonalenia produktów, technologii i organizacji pracy. W tej sytuacji w przedsiębiorstwach powinna panować powszechna świadomość, że wiedzę należy traktować jako ważny czynnik wytwórczy i jednocześnie jako jedyny zasób strategiczny, który ciągle rozwijany i wzbogacany, nigdy nie występuje w nadmiarze[30].

Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym umożliwia poszukiwanie możliwości rozwoju organizacji, wzrost innowacyjności, stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka. Ponadto wśród korzyści należy wymienić podniesienie efektywności, poprawę skuteczności działań, poszerzenie umiejętności i kompetencji zatrudnionych oraz poprawę systemu komunikacji. Zarządzanie wiedzą przekłada się na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa[31].

Fundamentalne znaczenie dla poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy mają trzy podstawowe zasady zarządzania. Są to[32]:

- skuteczne i silne przywództwo,
- zaangażowanie pracowników i ich konstruktywny udział w działaniach na rzecz bhp,
- ciągła ocena i przegląd.

Same decyzje dotyczące kształtu zarządzania firmami mają charakter złożony i wielowymiarowy. W ostatecznym rachunku zazwyczaj podejmują je różnorodne grona decydentów i ekspertów w ramach przyznanych im uprawnień. Nie zmienia to jednak faktu, że w demokratycznych społecznościach trwa nieustanny dialog społeczny na temat pożądanych właściwości przedsiębiorstw i jakości kadr kierowniczych, które nimi zarządzają. Warto zauważyć, że w debatach

---

[29] *Ibidem*.

[30] *Polityka ekonomiczna. Współczesne wyzwania*…, s. 215.

[31] *Polskie firmy wobec globalizacji*…, s. 101.

[32] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports/przywodztwo-w-zarzadzaniu-w-dziedzinie-bezpieczenstwa-i-zdrowia-w-pracy [10.07.2013].

tych dopuszcza się wielość kryteriów stosowanych przy ocenianiu różnorodnych projektów zarządczych i przy doborze osób kierujących takimi projektami. Dodać jednak trzeba, że w ostatecznym efekcie kryteria te muszą trafnie odzwierciedlać wyartykułowane potrzeby określonych społeczności oraz te oczekiwania, które odnoszą się do zaakceptowanych sposobów osiągania założonych celów[33].

Zmiany na rzecz poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie mogą zachodzić wyłącznie pod okiem odpowiedniego kierownictwa. Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli stanowi silną motywację dla pracowników oraz wskazówkę, że bezpieczeństwo i higiena pracy jest dla działań tej firmy sprawą priorytetową.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wymienia praktyczne działania przywódcze:

- kierownictwo angażuje się w sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i uznając je za podstawową wartość organizacji, komunikuje to pracownikom,
- kierownictwo dysponuje dokładnym obrazem ryzyka zawodowego w organizacji,
- kierownictwo daje przykład i wykazuje rzetelność w przywództwie, m.in. stale przestrzegając wszystkich zasad bhp,
- role i obowiązki poszczególnych osób zaangażowanych w zapobieganie zagrożeniom w pracy oraz w zarządzanie nimi są jasno zdefiniowane, zaplanowane i aktywnie monitorowane,
- kwestie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy mogą stanowić element firmowej strategii zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialności społecznej oraz mogą być promowane w całym łańcuchu dostaw.

Przełożeni odgrywają kluczową rolę w programach poprawy bezpieczeństwa pracy. Bliski kontakt z pracownikami pozwala szybko reagować na niebezpieczne warunki zewnętrzne i niedozwolone procedury. To przełożeni powinni przypominać pracownikom o przepisach bezpieczeństwa oraz dbać o dobry stan maszyn i otoczenia pracy[34]. Aktywne wspieranie bezpiecznych działań przez najwyższe kierownictwo wytwarza odpowiedni klimat w organizacji. Wszystkie szczeble zarządzania muszą demonstrować, że za bezpieczeństwo pracy odpowiada każdy pracownik[35]. Nawet największa praca przyniesie mierne rezultaty jeśli zabraknie akceptacji tego, co się robi. Dlatego tak ważne jest wytworzenie odpowiedniej motywacji do zaakceptowania systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Akceptacja ta wynikać będzie, między innymi, ze zrozumienia korzyści, jakie taki system daje zarówno kierownictwu zakładu, jak i pracownikom, którzy najczęściej bezpośrednio narażeni są na istniejące zagrożenia i od

[33] M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002, s. 117.

[34] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 402–403.

[35] *Ibidem*, s. 403.

postawy, od których tak wiele zależy. Dobra analiza ryzyka, prawidłowy dobór skutecznych środków profilaktycznych, dobre procedury i instrukcje pracy nie przyniosą spodziewanego efektu, jeśli nie będą akceptowane i bezwzględnie stosowane przez wszystkich bez wyjątku pracowników[36].

Dla osób podejmujących współcześnie pracę istotnym – obok wysokości i struktury dochodu uzyskanego z tytułu realizacji pracy – staje się także, a niekiedy nawet przede wszystkim, poczucie bezpieczeństwa pracy. Chodzi przy tym zarówno o bezpieczeństwo, rozumiane jako pewność posiadania pracy, jak również dbałość o zapewnienie określonego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie (bhp), czyli zabezpieczenie pracowników przed zagrożeniami dla ich życia i zdrowia, występującymi podczas pracy a znajdującymi źródło w stanie materialnych i niematerialnych składowych warunków pracy[37].

Troszcząc się o człowieka w środowisku pracy, warto sięgnąć również do wiedzy psychologicznej bardziej nawet jako sztuki rozwiązywania ludzkich problemów, niż jako nauki. Lata doświadczeń, określonych nawyków i ukształtowanych postaw zdehumanizowały bowiem stosunek do człowieka w środowisku pracy. Obecnie coraz silniej odczuwa się i rozumie, że humanistyczne rozwiązywanie problemów ludzi w ich środowisku pracy ma istotne znaczenie w poprawie warunków pracy, w bezpieczeństwie pracy, w wydajności i satysfakcji z niej[38]. Takie sposoby postępowania, które pozwalają osiągać wewnętrzną integrację pracowników oraz dostosować się do warunków otoczenia sprawiają, że przedsiębiorstwo funkcjonuje efektywnie, przynosząc tym samym satysfakcję ludziom, który je założyli i którzy w nim pracują. Te „sprawdzone" założenia, zachowania, postawy i wartości stają się ukrytym przekazem zapisanym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa[39].

Ogromnie ważną rolę w efektywności organizacyjnych działań odgrywa motywacja pracowników, satysfakcja wynoszona z pracy oraz wielkość zaangażowania, wnoszone do firmy. Motywacja, satysfakcja i zaangażowanie zależą od wielu aspektów środowiska pracy, takich jak jakość przywództwa, możliwość rozwijania się, pewność pracy oraz fizycznych i psychologicznych właściwości środowiska pracy[40]. Negatywne aspekty pracy mogą prowadzić do niepożądanych skutków, takich jak absencja, fluktuacja, obniżenie wydajności, wypadki przy pracy i składanie skarg[41].

Literatura przedmiotu nie wypracowała jednej, przyjętej ogólnie definicji zaangażowania pracowników. Omawiane są natomiast różnorodne czynniki

[36] J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 157.

[37] A. Cierniak-Emerych, *Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, www.sgh.waw.pl/.../Anna%20Cierniak-Emerych%204(26)2012.pdf [02.08.2013].

[38] J.T. Karczewski, *op. cit.*, s. 304.

[39] M. Mielczarek, *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy" 2000, nr 10, s. 17.

[40] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 44–45.

[41] *Ibidem*, s. 45.

wpływające na zaangażowanie pracowników, takie jak: zaufanie i integralność, charakter pracy, stosunek wydajności pracownika do efektywności organizacji, kształcenie i rozwój pracowników, poczucie dumy z pracy w danej firmie, współpracownicy i członkowie zespołu czy relacje z przełożonymi[42].

Zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie zdecydowanie determinuje innowacje i wpływa bezpośrednio na finansowe wyniki przedsiębiorstwa. Do czynników, od których zależy zaangażowanie zdecydowanie należy zaliczyć oferowane warunki pracy, podejście przedsiębiorstwa do bezpieczeństwa i czynnika ludzkiego jako podstawie jego funkcjonowania. Odpowiednie warunki pracy mają wpływ na zmniejszenie rotacji pracowników, a tym samym na zmniejszenie kosztów, które ponoszone są na etapie rekrutacji i selekcji pracowników, na etapie szkoleń pracowniczych oraz w toku uzyskiwania praktycznego stażu stanowiskowego i rozwoju zawodowego pracownika, a także koszty rozwiązania stosunku pracy – wynikające z obowiązków pracodawcy i z uprawnień pracowniczych.

Udział pracowników w zapewnianiu bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy to prosty, dwukierunkowy proces, w którym pracodawcy i pracownicy komunikują się ze sobą, zwracają uwagę na problemy drugiej strony, poszukują informacji i dzielą się opiniami, omawiają zagadnienia w odpowiednim do tego czasie, biorą pod uwagę punkty widzenia wszystkich stron, wspólnie podejmują decyzje oraz ufają sobie i szanują się wzajemnie[43]. Do korzyści zapewnianych przez kulturę opartą na współpracy można zaliczyć: mniejszą liczbę wypadków, rozwiązania racjonalne pod względem kosztów oraz większą produktywność pracowników. To z kolei może prowadzić do ograniczenia absencji i skuteczniejszego przeciwdziałania zagrożeniom w miejscu pracy[44]. Udział i wkład pracowników są szczególnie cenne na etapie[45]:

- oceny ryzyka,
- opracowania polityki oraz sposobów interwencji,
- zgłaszania istotnych uwag podczas szkolenia i na etapie wdrażania.

Pracownicy zdecydowanie powinni dążyć do przyjęcia czynnego zaangażowania w poprawę warunków pracy. Polega ono między innymi na:

- trosce o bezpieczeństwo i zdrowie własne i innych osób,
- aktywną współpracę z pracodawcą w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy,
- postępowanie zgodnie z odbytym szkoleniem w zakresie bezpiecznego wykonywania pracy oraz stosowania sprzętu, narzędzi, substancji itp.,

---

[42] R.K. Tyagi, P. Gupta, *Strategiczna Karta Wyników Firm Usługowych*, Warszawa 2010, s. 138.

[43] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Udział pracowników w zapewnianiu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy*, www.osha.europa.eu/pl/publications/reports/workers-participation-in-OSH_guide [10.07.2013].

[44] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu*…

[45] *Ibidem*.

- zgłaszanie sytuacji, w których praca lub niedostateczne środki bezpieczeństwa narażają na szwank zdrowie i bezpieczeństwo jakiejkolwiek osoby[46].

Zaangażowanie jest częścią dialogu i oznacza najwyższy poziom partnerstwa – oznacza zaangażowanie pracowników w działania, a więc nie tylko uznanie prawa głosu, ale też konkretnej roli w rozwoju firmy i dążenie do wypracowania wspólnej wartości dodanej[47]. Oto powody, dla których powinno się prowadzić dialog z pracownikiem[48]:

- wzrost zaangażowania pracowników,
- większa lojalność pracowników,
- wkład pracowników w rozwój firmy,
- poczucie współodpowiedzialności pracowników za to, co dzieje się w firmie,
- dobre relacje z byłymi pracownikami, co kształtuje wizerunek firmy na zewnątrz,
- budowanie dobrego wizerunku pracodawcy,
- niższa fluktuacja kadry,
- niższa absencja w pracy,
- większa otwartość na zmiany,
- obniżenie poczucia alienacji pracowników,
- mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego.

Organizacja dążąc do wysokiej produktywności, może rekrutować i wybierać najlepszych pracowników, starannie ich szkolić, oddawać pod opiekę znakomitych szefów i troszczyć się o odpowiedni klimat organizacyjny, ale jeśli fizyczne warunki pracy są nieodpowiednie, produktywność i tak ucierpi. Źle urządzone miejsca pracy prowadzą do obniżenia produktywności i satysfakcji, sprzyjają popełnianiu błędów i wypadków przy pracy, przyczyniają się do większej fluktuacji i absencji[49].

Twórcą innowacji jest człowiek, który patrzy na coś, co oglądali przed nim wszyscy i dostrzega coś, czego nikt wcześniej nie zauważył. Tę umiejętność patrzenia wspomaga zdolność integrowania odrębnych spostrzeżeń w odkrywczy wgląd. Wnikliwy wgląd, efekt świadomego lub nieświadomego procesu integracji danych, wymaga wiedzy i doświadczeń zbieranych przez całe życie. Dzięki akumulowaniu wiadomości i doświadczeń powstaje baza umożliwiająca dokonywanie szybszych i pewniejszych ocen[50].

---

[46] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Udział pracowników*…

[47] W. Klimaszewska, *Spotkanie Krajowej Sieci Partnerów Krajowego Punktu Centralnego Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Pracownik jako interesariusz firmy*…, www.frp.lodz.pl/.../Spotkanie_KSP_W.Klimaszewska_ostatnia_wersja... [01.08.2013].

[48] *Ibidem*.

[49] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 359.

[50] B. Sayle, S. Kumar, *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Zakrzewo 2008, s. 69.

Poziom bezpieczeństwa pracy powinien być w sposób ciągły i konsekwentny monitorowany i oceniany. Ocena funkcjonowania poszczególnych działań całego obszaru bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pozwala na wprowadzanie bieżących korekt i zapobieganie nieprzewidzianym, a niepożądanym zdarzeniom. Monitorowanie ma na celu również sprawdzanie zgodności działań z celami założonymi przez przedsiębiorstwo w zakresie BHP, a także umożliwia wprowadzanie działań prewencyjnych – najbardziej pożądanych w odniesieniu do innowacyjności sfery bezpieczeństwa.

Stałe obserwowanie warunków pracy, stanu wyposażenia oraz postępowania ludzi, którego ciągłość umożliwia wczesne wykrywanie niezgodności z wymaganiami oraz podejmowanie działań korygujących. Obserwacja taka dostarcza zwrotnej informacji o realizacji założeń systemu bezpieczeństwa oraz skuteczności stosowanych procedur zarządzania bezpieczeństwem[51]. Do elementów dobrego systemu oceny i przeglądu należą[52]:

- procedury zgłaszania członkom kierownictwa firmy i jej właścicielom w najwcześniejszym możliwym terminie poważnych uchybień pod względem bhp,
- systemy rejestracji i zgłaszania w odpowiednim czasie dokładnych informacji o incydentach, takich jak liczba wypadków i zachorowań,
- mechanizmy konsultacji z pracownikami oraz uwzględniania ich poglądów i doświadczeń raporty okresowe dotyczące wpływu, jaki na zdrowie i bezpieczeństwo w pracy mają działania zapobiegawcze, takie jak szkolenia i stosowane programy, regularne audyty skuteczności i oceny ryzyka i ograniczania zagrożeń,
- ocena wpływu, jaki na bezpieczeństwo i zdrowie w pracy mają zmiany takie jak wprowadzenie nowych procesów roboczych, procedur lub produktów,
- skuteczne procedury wdrażania nowych i zmienionych wymogów prawnych.

Prowadzona ocena funkcjonowania obszaru BHP w przedsiębiorstwie powinna być prowadzona na podstawie odpowiedniego systemu oceniania w sposób uczciwy i rzetelny, sprawiedliwy i obiektywny, ciągły i konsekwentny. Wyłącznie przestrzeganie tych zasad daje w konsekwencji możliwość planowania, realizowania i świętowania trafności przeprowadzanych innowacji w dziedzinie bezpieczeństwa pracy.

Wdrażanie innowacji BHP w środowisku pracy przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo zdecydowanie korzysta z wprowadzania innowacji w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Nowoczesne rozwiązania, dostosowane do

[51] B. Rączkowski, *op. cit.*, s. 1005.

[52] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Przywództwo w zarządzaniu*…

przedsiębiorstwa, a w szczególności do jego pracowników dają wymierne korzyści i przekładają się zarówno na sposób wykonywania przez nich pracy, jak i na usprawnienia procesów dających zysk. Bezpieczeństwo i higiena pracy[53]:

- pozwala wykazać, że firma jest odpowiedzialna społecznie,
- chroni i umacnia wizerunek marki i wartość marki,
- pomaga zmaksymalizować wydajność pracowników,
- zwiększa zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę,
- sprawia, że pracownicy są bardziej kompetentni i zdrowi,
- zmniejsza koszty prowadzenia firmy i zakłócenia w pracy,
- pomaga przedsiębiorstwom spełnić oczekiwania klientów w zakresie BHP,
- zachęca pracowników do dłuższej aktywności życiowej.

Poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy w dużych przedsiębiorstwach wymaga starannej analizy czynników środowiskowych, organizacyjnych i związanych z miejscem pracy, a także wspólnych i indywidualnych cech ludzkich, które mają wpływ na zachowanie przy pracy. Do praktycznych przykładów należy[54]:

- zmiana rozplanowania zakładu i stacji roboczych, skutkująca zwiększeniem wydajności i zmniejszeniem zagrożeń dla BHP,
- wprowadzenie profilaktycznych badań przesiewowych i programów kontroli stanu zdrowia,
- poprawa sposobu projektowania stanowisk pracy i równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w celu zmniejszenia ryzyka związanego z BHP i poprawy motywacji personelu.

W sferze motywacji pracowników dobre efekty przynoszą[55]:

- jednoznaczne i konsekwentne przywództwo wyższej kadry kierowniczej,
- trwale bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- pracownicy pewni i kompetentni w pracy, którą wykonują,
- skuteczna polityka i systemy BHP, które ewidentnie są stosowane i działają,
- pracownicy w pełni zaangażowani w podejmowanie decyzji w sferze BHP,
- docenianie sukcesu jednostek, zespołów i organizacji oraz nagradzanie go.

Podsumowanie

Innowacyjność w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach zdecydowanie może przynieść im korzyści. Zbudowanie właściwego poziomu bezpieczeństwa w firmie nie jest zadaniem prostym, chociażby ze względu na

[53] Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Korzyści przedsiębiorstw*…

[54] EU-OSHA, *Aspekty handlowe BHP*, Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy, www.nemoshera.eu/pl/topics/business-aspects-of-osh [02.08.2013].

[55] *Ibidem*.

charakter czy skomplikowaną strukturę organizacji. Wszelkie zmiany, nawet najdrobniejsze, mające na celu ulepszanie tego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem są uzasadnione zarówno ze względu na wynikające z nich korzyści ekonomiczne, jak i te związane ze statusem firmy i marką. Postawa osób zarządzających, tworzona przez nich polityka bezpieczeństwa firmy, współodpowiedzialność wszystkich pracowników, zaangażowanie i odpowiedzialność, a także świadomość istoty ciągłości działań w tym zakresie tworzą jeden z mechanizmów napędowych przedsiębiorstwa. Mechanizm, który dzięki odpowiedniemu planowaniu, projektowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ocenie, a także informowaniu wszystkich jego uczestników o rezultatach, będzie funkcjonował bez zarzutu, zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa, jego celami, kulturą i wartościami, w perspektywie przyczyniając się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Rafał Przeciszowski

KOMPETENCJE INNOWACYJNE DLA ROZWOJU BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Innovative competences for development of industrial safety in company
The article presents connection between innovation, innovative competence and industrial safety. The author makes considerations about innovation in the context of competitiveness and market competition of company. Further attempts define innovative competences and next presents their importance and role for the development of a safety culture. The author supposes that investing in development of innovative competences and constantly increasing the level of awareness of the industrial safety of all involved in innovative projects will improve the functioning of the organization.
Key words: industrial safety, innovations, innovative competences, communication, development of company

Wprowadzenie

Współczesną, dynamicznie rozwijającą się gospodarkę przyjęło się określać mianem gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwo chcąc przetrwać i rozwijać się w sytuacji stale rosnących potrzeb rynku, powinno budować swoją pozycję inwestując w zdolność pozyskania, zrozumienia, przekształcenia i wykorzystania przez własny personel nowej wiedzy, zarówno tej pochodzącej od współ-

pracowników, jak i osób z innych firm[1]. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od poziomu innowacyjności[2]. Wiedza i kompetencje innowacyjne, wyzwalanie potencjału posiadanego przez pracowników stanowią podstawę konkurencyjności i innowacyjności firm.

Przedsiębiorstwo zdolne do przekształcania wiedzy w nowe rozwiązania, produkty, usługi czy nawet technologie, posiada również przewagę w warunkach rywalizacji rynkowej[3]. Wśród wielu poziomów konkurencji kluczowa stała się więc właśnie konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, której skutki obejmują nie tylko działalność wybranego sektora, lecz sięgają znacznie szerzej. Poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych, innowacji czy też zmian w strukturze organizacyjnej wzrasta jakość życia całego społeczeństwa danego państwa[4]. W zmieniających się uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych rozwój innowacyjności przedsiębiorstw powoduje podniesienie konkurencyjności całej gospodarki[5].

Innowacyjność i innowacje w przedsiębiorstwie

Współczesny świat to cywilizacja pełna intensywnych przeobrażeń w każdej dziedzinie życia społecznego. „Skracanie dystansu" i wszechobecna globalizacja, a także postęp naukowo-techniczny powodują, że zmiany są nieodzowną częścią składową każdej gospodarki. Funkcjonowanie zarówno wielkich korporacji, jak i małych oraz średnich przedsiębiorstw jest uzależnione od obserwacji zmian i umiejętności szybkiej reakcji. Zmianom tym można przypisać pewne cechy charakterystyczne:

- stały wzrost nowości zmian – są one coraz bardziej różnorodne, znacząco się różnią od dotychczasowych doświadczeń,
- wzrost intensywności otoczenia – procesy polegające na analizie otoczenia oraz określenie strategii działania wymagają coraz większej zdolności do wykorzystywania posiadanych zasobów oraz ciągłego podwyższania kwalifikacji kierowniczych,
- wzrost szybkości zmian – np. szybkie starzenie się maszyn i sprzętu (najczęstszy problem, z którym borykają się telekomunikacja i informatyka),

---

[1] B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 45.

[2] P. Cooke, O. Memedovic, *Strategies for regional innovations systems*, Vienna 2003.

[3] R.A. Boshma, *Proximity and Innovation*, „A Critical Assessment. Regional Studies" 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61–74.

[4] J. Gierczycka, *Konkurencyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu*, [w:] *Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu*, red. S. Partycki, Lublin 2013, s. 113.

[5] M. Cisek, *Innowacje a konkurencyjność gospodarki*, Siedlce 2007.

– wzrost złożoności otoczenia – coraz więcej czynników, procesów, zjawisk, których nie można kontrolować wpływa na ogólną działalność przedsiębiorstwa[6].

Pojęcie innowacji w szerokim znaczeniu definiowane jest jako zmiana polegająca na wprowadzeniu czegoś nowego, zastąpienie dotychczasowego stanu nowym rozwiązaniem, coś nowego jakościowo w danej dziedzinie życia społecznego, a zwłaszcza w gospodarce. Innowacje to również „najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym"[7]. Prekursorem terminu innowacji w naukach ekonomicznych jest J.A. Schumpeter. W jego ujęciu innowacją jest pierwsze zastosowanie nowych idei naukowych w praktyce, tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w produkt lub proces. Uważał on, że innowacje dotyczą zmian niepowtarzalnych, które mogą mieć miejsce we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, takich, jak wprowadzenie nowych lub udoskonalenie wyrobów, nowe lub udoskonalone metody produkcji, nowe rynki, zastosowanie nowych sposobów zakupu i sprzedaży, wprowadzenie nowych surowców i półfabrykatów, wprowadzenie nowych metod zarządzania, nowej organizacji produkcji[8].

W węższym znaczeniu termin innowacje przedstawiany jest jako wprowadzenie do profilaktyki produkcyjnej nowych wynalazków technicznych lub usprawnień, które umożliwiają radykalny wzrost ilości i jakości wyprodukowanych dóbr, rozwój inwestycji, stworzenie lepszych technologii i organizacji produkcyjnych. Innowacje dotyczą również sfery bezpieczeństwa i higieny pracy i zaliczane są do innowacji ekonomiczno-organizacyjnych[9]. Innowacja nie musi być opracowana przez wdrażające ją przedsiębiorstwo, może być opracowana we współpracy z innymi podmiotami, jak również może być zapożyczona jako dobro innego przedsiębiorstwa[10].

Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie (nowe produkty, nowe elementy zarządzania i organizacji, nowe środki umożliwiające produkcję, nowe narzędzia finansowe i marketingowe) jest odzwierciedleniem ogólnej zdolności utrzymania i rozwoju na rynku gospodarczym. Obniżanie się możliwości innowacyjnych stanowi jedno z największych problemów dla współczesnych gospodarek, gdyż powoduje szereg zmian w całej działalności[11].

Innowacje ze względu na specyficzne cechy nadają rozwojowi gospodarczemu cykliczny charakter, co wpływa na zmiany w strukturze gospodarczej, jak

---

[6] J. Gierczycka, *op. cit.*, s. 113.

[7] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Warszawa 2011, s. 111.

[8] J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

[9] K. Szymański, T. Majda, *Słownik ochrony pracy*, Wrocław 1998, s. 31.

[10] *Innowacje i transfer technologii*…, s. 112.

[11] R. Ciborowski, *Aktywność innowacyjna firm w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] *Innowacyjność i przedsiębiorczość*…, s. 87.

i organizują w nowy sposób ład rynkowy:

- innowacje nie powstają w odosobnieniu, charakteryzuje ich komplementarność, a one same tworzą łańcuch wzajemnych powiązań zmian strukturalnych,
- pojawianie się innowacji nie ma systematycznego charakteru, a ich wdrażanie w gospodarce odbywa się w sposób interwałowy i falowy,
- korzystnie na wdrażanie innowacji wpływa stan równowagi, natomiast gdy innowacje sukcesywnie się rozprzestrzeniają można mówić o nierównowadze w gospodarce,
- innowacje pojawiają się w całym systemie bez względu na sektor czy gałąź działalności i realizowane są w każdym korzystny czasie[12].

Chociaż nie każde przedsiębiorstwo jest w stanie prowadzić działalność o charakterze badawczo-rozwojowym, to jednak zdecydowana większość z nich dąży do znajdowania okazji do innowacji. Według austriacko-amerykańskiego eksperta ds. zarządzania Petera Druckera, zdobywanie progresywnych pomysłów możliwe jest dzięki „śledzeniu źródeł okazji do innowacji", które można podzielić na dwie grupy:

Grupa I źródeł innowacji – powiązana z otoczeniem oraz rynkiem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, obejmująca:

- niespodziewane wydarzenia – powodzenia, niepowodzenia, inne zdarzenia także mające miejsce na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- stan niezgody pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- innowacje, które powstają na potrzeby procesu,
- zmiany, które mogą zachodzić w strukturze przemysłu jak i samego rynku.

Grupa II źródeł innowacji – powiązana z takimi przeobrażeniami w mikro- i makrootoczeniu przedsiębiorstwa, na które składają się struktura społeczeństwa, nowa wiedza oraz zmiany w percepcji, nastrojach i wartościach[13].

Innowacyjność jest cechą przedsiębiorstw oraz gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach. Innowacyjność często mierzona jest ilością tworzonych i wdrażanych innowacji oraz nakładami przeznaczanymi przez przedsiębiorstwa na działania w tym zakresie. Wiąże się z posiadanymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi i informacyjnymi, ale także może być postrzegana na płaszczyźnie: jednostkowej, organizacyjnej i makroekonomicznej. Innowacyjność przedstawiana na poziomie jednostkowym określana jest przez tzw. kompetencję innowacyjną, którą określają właściwości jednostki, warunkujące jej postawę w procesie zmiany[14].

---

[12] *Ibidem*, s. 88.

[13] M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów,* Warszawa 2013.

[14] *Innowacje i transfer technologii*…, s. 119.

W związku z tym, że to ludzie tworzą główny kapitał wszelkich przedsiębiorstw, a nie maszyny (to człowiek tworzy, programuje, instaluje maszyny, które umożliwiają działanie linii produkcyjnych, dostosowuje wielkość produkcji, dba o jakość produktów, by spełniały oczekiwania klientów), kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa staje się zarządzanie zasobami ludzkimi, a z kolei z punktu widzenia zarządzania innowacyjnością jawi się potrzeba zarządzania kompetencjami dla innowacji[15].

Kompetencje innowacyjne

Celem każdego przedsiębiorstwa jest rekrutacja kompetentnych pracowników. Pracowników, którzy przez posiadanie określonych właściwości i ich rozwijanie umożliwią przedsiębiorstwu realizowanie wyznaczonych celów i planów. „Kompetencje to wszystkie cechy pracownika – wiedza, umiejętności, doświadczenie, otwartość na zmiany, umiejętność generowania i wdrażania innowacji, zdolności, poziom akceptacji dla twórczych pracowników i współpracowników, ambicje, wyznawane wartości itp.". Sposób prowadzenia rekrutacji powinien więc zostać włączony do ogólnego systemu zarządzania kompetencjami, który sprawnie działający zagwarantuje przedsiębiorstwu pozyskiwanie pożądanych pracowników[16].

Kompetencje innowacyjne są obiektem szczególnego zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Zdaniem J. Penca, kompetencje innowacyjne, to zdolność człowieka do przyswajania nowych metod, idei, procesów i produktów w środowisku pracy i życia. Są one jedną z podstawowych cech pracownika, określających jego potencjał twórczy i sposób zachowania się w sytuacjach innowacyjnych, uczenia się rzeczy nowych i twórczego rozwiązywania problemów[17]. Kształcenie kompetencji innowacyjnych jest działaniem kluczowym w nowym podejściu do edukacji, ukazanym w „strategii uczenia się przez całe życie"[18]. Pracodawca może wspierać kształcenie pracowników przez:

- rotację na poszczególnych stanowisk,
- dostęp do specjalistycznej i fachowej literatury oraz prasy,
- umożliwianie pracownikom uczestniczenia w szkoleniach, kursach, stażach,
- mentoring[19],
- coaching[20],

---

[15] M. Karlik, *op. cit.*, s. 90.

[16] *Ibidem*, s. 92.

[17] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.

[18] *Strategia uczenia się przez całe życie*, Rezolucja Rady Unii Europejskiej z 27 czerwca 2002 r.

[19] Termin oznaczający doradztwo, relacja mentora i ucznia.

[20] Termin pochodzący z języka angielskiego oznaczający trening.

– umożliwienie pracownikom podjęcia edukacji formalnej w formie studiów niestacjonarnych czy też podyplomowych,
– aktywne uczestnictwo pracowników w konferencjach dydaktycznych oraz targach[21].

W procesie samokształcenia kształtują się także postawy, warunkujące tworzenie zachowań innowacyjnych nastawionych na inicjowanie, kreowanie i wdrażanie zmian, a przez to również podniesienie poziomu bezpieczeństwa pracy. Takie ujęcie edukacji w połączeniu z przestrzenią pracy zawodowej oznacza kształtowanie osoby twórczej, odpowiedzialnej za siebie samego i innych współpracowników, osoby świadomej i efektywnej ekonomicznie. Takie osoby są z jednej strony wykreowane przez środowisko pracy, a z drugiej same je kształtują. Wiedza zdobywana w procesie uczenia się wspomaga wprowadzanie zmian w organizacji, co z kolei powoduje zdobywanie nowych kompetencji, które wyzwalają kolejne potrzeby tworząc zamknięty cykl.

Na rozwój kompetencji o charakterze innowacyjnym wpływ ma nie tylko samo kształcenie, ale także szereg innych bodźców i czynników. W przedsiębiorstwach szczególną rolę odgrywają relacje interpersonalne, w tym komunikacja społeczna. Do najczęstszych form komunikacji panujących w przedsiębiorstwie należą:

• komunikacja w płaszczyźnie pionowej i poziomej
– pionowa o charakterze z góry do dołu – informacje wychodzą od pracowników przedsiębiorstwa, którzy zajmują wyższe pozycje zarządzania do pracowników niższego szczebla, np. polecenia służbowe,
– pionowa o charakterze z dołu do góry – nadawcami informacji są osoby niższych szczebli, a adresatami osoby zajmujące wyższe szczebla zarządzania, np. przygotowane raporty, analizy, informacje o zrealizowanych poleceniach służbowych,
– pozioma – obieg informacji odbywa się na tym samym poziomie hierarchii służbowej;
• komunikacja o charakterze formalnym i nieformalnym:
– formalna, np. polecenia służbowe, oficjalna korespondencja,
– nieformalna, np. rozmowa dwóch osób w trakcie przerwy[22].

Komunikacja, która nie przebiega w sposób prawidłowy może stać się przyczyną wielu niepokojących, a nawet niebezpiecznych sytuacji. Pojawienie się nieprawdziwych informacji czy zła interpretacja skierowanych do pracowników decyzji podejmowanych przez osoby władne może prowadzić do zaistnienia sytuacji o charakterze kryzysowym, które niewątpliwie nie będą sprzyjały tworzeniu procesów innowacyjnych. Błędy pojawiające się w komunikacji społecznej niechlubnie mogą się także przyczyniać do marnotrawienia zasobów,

[21] Karlik, *op. cit.*, s. 93.

[22] *Ibidem*, s. 122.

w których posiadaniu jest przedsiębiorstwo. Odbija się to zarówno na wydajności pracowników, jak i wpływa na ich morale oraz wzajemne zaufanie. Dzięki stosowaniu odpowiednich narzędzi public relations w przedsiębiorstwie można uniknąć niekorzystnych sytuacji, które pojawiają się wraz z błędami w komunikacji. „Do celów zarządzania innowacjami można wykorzystać zarówno narzędzia tradycyjne, skierowane do wnętrza przedsiębiorstwa, np. radiowęzeł zakładowy, magazyn firmowy, tablicę ogłoszeń, wewnątrzzakładowe spotkania, targi innowacji, jak i nowoczesne oparte na technologiach ICT, np. stronę internetową, pocztę elektroniczną, forum internetowe czy specjalne programy umożliwiające elektroniczny obieg dokumentów i pracę w grupach". Wykorzystanie tego typu narzędzi powinno służyć rozpowszechnianiu wśród pracowników aktualnych informacji z zakresu prowadzonej przez przedsiębiorstwo polityki innowacyjnej, ale także pozostałych ważnych informacji, np. sytuacji finansowej[23]. Komunikacja, która jest skuteczna i efektywna wspiera rozwijanie proinnowacyjnej kultury, a co za tym idzie, także kompetencje innowacyjne poszczególnych jednostek.

Każde przedsiębiorstwo, które do swojej strategii działania włącza politykę o charakterze proinnowacyjnym musi się liczyć także z oporem przed wprowadzaniem innowacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie główne przyczyny wystąpienia oporu. Po pierwsze wprowadzanie innowacji wiążę się ze zwiększonym wysiłkiem i zaangażowaniem w przyswojenie procesu, a więc dodatkowymi szkoleniami i innymi niedogodnościami, które występują z powodu zmiany. Po drugie, pojawienie się innowacji przeważnie zwiększa presję wśród pracowników, która dotyczy efektywności[24]. Jeśli zachowania innowacyjne promowane są przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa myślenie proinnowacyjne może w jakiejś perspektywie stać się trwałym elementem zachowań pracowników, zwiększając tym samym jakość kultury bezpieczeństwa.

Poprzez umiejętną ocenę kompetencji innowacyjnych, można ocenić ogólną aktywność przedsiębiorstwa z zakresu innowacyjności. W pierwszej kolejności perspektywa kompetencji umożliwia ocenę, w jakim zakresie wszystkie właściwości przedsiębiorstwa, procesy, kultura korporacyjna wpływają na przekształcanie innowacji na osiąganie celów. „Po drugie pod uwagę są brane także postępy w kodyfikacji procesów, technik i metod działania oraz w definiowaniu zjawisk związanych z innowacjami. Mierzy to stopień, w jakim innowacyjność jest konsekwentnie praktykowana w organizacji. Mimo, że efektywność innowacji jest zależna głównie od wiedzy i umiejętności poszczególnych pracowników, to wiele metod i technik, a także definicji może być kodyfikowanych, co powoduje, że nie ma konieczności wymyślania ich za każdym razem od nowa[25]".

---

[23] *Ibidem*, s. 123.

[24] *Ibidem*, s. 124.

[25] M. Kleinrok, *Controlling innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, red. K. Poznańska, R. Sobiecki, Warszawa 2012, s. 55.

Zastosowanie kompetencji innowacyjnych dla poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy – studium przypadku

Jako studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo inżynieryjno-budowlane Polimex-Mostostal SA, koncentrujące swoją działalność generalnego wykonawcy w takich sektorach, jak: energetyka, chemia, ochrona środowiska, budownictwo ogólne, kolejowe oraz drogowe. Firma jest także producentem i eksporterem wyrobów stalowych, działalność eksportowa wspierana jest przez międzynarodową sieć sprzedaży. Jako generalny wykonawca Polimex-Mostostal SA od wielu lat współpracuje ze spółkami własnej grupy kapitałowej oraz podwykonawcami i partnerami technologicznymi.

Strategia Polimex-Mostostal oparta jest na koncepcji TQM (*Total Quality Management*), polegającej na ciągłym doskonaleniu wszystkich procesów zarządzania. W firmie funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania, w którym przyjęto za podstawę wymagania normy ISO 9001 oraz wymagania m.in. niżej wymienionych norm:

- PN-EN ISO 14001 Zarządzanie Środowiskiem,
- PN-N 18001 Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy,
- BS OHSAS 18001 Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy,
- PN-EN ISO 3834-2, -3 System Zapewnienia Jakości w spawalnictwie,
- AQAP 2120 certyfikowany przez Zakład Systemów Jakości i Zarządzania,
- SCC Poziom Petro – Lista kontrolna ochrony zdrowia, BHP i ochrony środowiska,
- MASE – Lista kontrolna ochrony zdrowia, BHP i ochrony środowiska,
- PN-EN 13108-21 – Mieszanki mineralno-asfaltowe – wymagania. Zakładowa Kontrola Produkcji,
- PN-EN 1317-5 – Systemy ograniczające drogę – Część 5: Kryterium trwałości i ocena zgodności dla systemów ograniczających drogę,
- PN-EN 1090-1 – Wykonanie konstrukcji stalowych i aluminiowych – Część 1: Zasady oceny zgodności elementów konstrukcyjnych[26].

Spółka popiera i realizuje w praktyce ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, w działaniach dążąc do równowagi między ekonomią, etyką i poszanowaniem środowiska naturalnego. Wdrożono system kontroli, oparty o przyjęte zasady oraz wewnętrzne uregulowania. W maju 2008 r. Polimex-Mostostal dobrowolnie wprowadził Kodeks etyki, będący zbiorem zasad, którymi spółka kieruje się w działalności biznesowej oraz opisuje standardy etyczne w relacjach z klientami, pracownikami i otoczeniem społeczno-gospodarczym[27].

Budownictwo w Polsce jest branżą, która przoduje w niechlubnej statystyce wypadków przy pracy. Wyprzedza pod tym względem nawet górnictwo,

[26] *Porozumienie dla bezpieczeństwa w budownictwie*, www.polimex-mostostal.pl/pl/bhp/bhp [27.09.2013].

[27] *Ibidem*.

które zwyczajowo postrzega się za najbardziej niebezpieczną gałąź przemysłu. Co roku na polskich budowach dochodzi do około 120 wypadków śmiertelnych, co oznacza, że co 3 dni ginie człowiek[28]. Aby temu zaradzić, w drugiej połowie 2010 r. siedem największych firm budowlanych w Polsce: Bilfinger Infrastructure, Budimex, Hochtief Polska, Mostostal Warszawa, Polimex Mostostal, Skanska i Warbud, stworzyło projekt o nazwie „Porozumienie dla bezpieczeństwa w budownictwie". Dodatkowo inicjatywę wspierają Główny Inspektorat Pracy oraz Związek Inżynierów i Techników Budownictwa Polski Związek Pracodawców Budownictwa, NSZZ Solidarność oraz Związek Zawodowy „Budowlani". Porozumienie ma charakter otwarty dla firmy propagujących ideę bezpieczeństwa pracy w branży budowlanej.

Sygnatariusze porozumienia za cel strategiczny obrali prowadzenie działań na rzecz wyeliminowania wypadków śmiertelnych, a w konsekwencji wypadków w ogóle w realizowanych przez spółkę projektach. Obszary innowacyjnych przedsięwzięć to[29]:

- wykwalifikowana siła robocza – system certyfikacyjny potwierdzania posiadanych kwalifikacji i możliwości zdobycia nowych uprawnień zawodowych przez pracowników fizycznych;
- szkolenia w dziedzinie BHP – organizacja i ujednolicone zasady przeprowadzania szkoleń informacyjnych przed rozpoczęciem prac; wspólny program szkoleń okresowych i skutecznych metod ich prowadzenia; warsztaty utrwalające dobre nawyki dla pracowników fizycznych; szkolenia dla pracowników nadzoru;
- podwykonawcy – ujednolicenie zapisów umownych; system prekwalifikacji mający na celu weryfikację potencjalnych podwykonawców pod kątem spełnienia standardów BHP; spotkania wprowadzające, standardy bezpieczeństwa pracy dla podmiotów podwykonawczych;
- zarządzanie ryzykiem – system identyfikacji zagrożeń i metod ich minimalizowania; ocena ryzyka & IBWR (Instrukcja Bezpiecznego Wykonywania Robót), opracowane przez podwykonawcę przed przystąpieniem do realizacji zlecenia; standardy dla prac szczególnie niebezpiecznych (rozwiązania proceduralne, środki ochrony indywidualnej i zbiorowej);
- kultura BHP – popularyzacja dobrych praktyk, budowanie świadomości i odpowiedzialnych postaw wykonujących prace budowlane; baza danych zawierająca dane na temat sprawdzonych rozwiązań, statystyki wypadkowe; komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna: propagowanie kultury BHP w branży budowlanej, debaty społeczne, konferencje, targi branżowe, merytoryczne projekty z zakresu bezpieczeństwa.

---

[28] *Porozumienie dla bezpieczeństwa w budownictwie*, www.pip.gov.pl/bezupadku2011/porozumienie.php [27.09.2013].

[29] *Obszary działania*, www.porozumieniedlabezpieczenstwa.pl/obszary_dzialania.html [27.09.2013].

Obecnie trwają też prace nad ujednoliceniem dokumentacji na temat BHP, używanej we współpracy między firmami; budowaniu jednolitych standardów pracy na polskich budowach; wspólnym wzorem Instrukcji Bezpiecznego Wykonywania Robót (IBWR) funkcjonującej na budowach sygnatariuszy porozumienia, aby prace wykonywane były według wspólnie uzgodnionych standardów.

Podsumowanie

Problematyka kompetencji innowacyjnych osób zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstwa ukazuje relacje pomiędzy konkurencyjnością rynkową organizacji a podniesieniem poziomu bezpieczeństwa pracy. Strategia oparta na koncepcji ciągłego doskonalenia TQM wszystkich procesów zarządzania zakłada ciągłość wprowadzania zmian w poszczególnych elementach Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

Niemniej w obliczu wypadków przy pracy wszystko to, co jest związane z rywalizacją rynkową, wynikiem finansowym, zaufaniem kontrahentów traci znaczenie, wpływając niekorzystnie na wizerunek biznesowy i dalszą współpracę, a więc niesie za sobą niewymierne straty emocjonalne, moralne i finansowe całej gospodarki. Dlatego też podnoszenie poziomu wiedzy na temat innowacyjnych projektów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy służy poprawie kultury bezpieczeństwa, zmniejszenia liczby wypadków, przekładając się jednocześnie na komfortowe warunki pracy, zdrowie i życie pracowników.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Michał Dobrołowicz

GDY WYCIECZKA DO CZESKIEJ PRAGI KOŃCZY SIĘ NA PRAWYM BRZEGU WARSZAWSKIEJ WISŁY, CZYLI O DEREGULACJI DOSTĘPU DO ZAWODU Z PERSPEKTYWY PRZEWODNIKÓW MIEJSKICH

When a trip to the Czech Prague ends on the right shore of Vistula…
About deregulation of access to the job from perspective of tourist guides
This article presents results of research focused on opinions of polish tourist guides about the idea opening access to their job. The author (on grounds of interviewed IDIs) presents arguments of supporters and opponents of deregulation and appraised possibilities to make "collective reaction" in this matter. The author shows examples of foreign tourist services markets and results of surveys (about deregulation). Moreover, he presents places of polish tourist agents on scales of social positions.
Key words: deregulation, access to a job, tourist agent, job market, axises of discourse

Wprowadzenie

Polscy przewodnicy miejscy są grupą zawodową, która w 2012 r. stanęła w obliczu dużej zmiany. Przygotowany przez Ministerstwo Sprawiedliwości projekt ustawy o deregulacji dostępu do ich zawodu zawiera propozycje zmieniające w znacznym stopniu zasady rozpoczęcia pracy przez adeptów ich fachu. Profesja przez lata obwarowana wieloma wymaganiami, których spełnienie umożliwiało

„wejście do zawodu", wskutek nowej propozycji rządu miałaby stać się w dużo większym zakresie otwarta dla tych, którzy chcą ją uprawiać. Jak przekonywało w 2012 r. Ministerstwo Sprawiedliwości, bariery takie, jak obowiązek odbycia kursu czy zdanie egzaminu państwowego, blokują przede wszystkim ludziom młodym możliwość wykonywania licencjonowanej profesji. Projekt ustawy deregulacyjnej został przyjęty przez Sejm 19 kwietnia 2013 r.[1]

Prezentowany tekst zawiera najważniejsze wnioski z badań zrealizowanych na przełomie 2012 i 2013 r.[2] Celem badania było poznanie opinii o deregulacji przewodników, którzy do zawodu weszli jeszcze w czasach jego „zamknięcia", spełniając szereg formalnych wymagań.

Sytuacja przewodników w Europie

Twórcy projektu przywołanej ustawy przez deregulację rozumieją „proces likwidacji zbyt wysokich i nieuzasadnionych barier dostępu do zawodów"[3]. Zawód przewodnika miejskiego umieszczony został w tzw. pierwszej transzy, w której znajdowało się 49 zawodów, przewidzianych do najszybszego otwarcia. Propozycja rządu oznacza zmiany na trzech płaszczyznach:

1) znosiła obowiązek obowiązku posiadania zaświadczenia o stanie zdrowia umożliwiającego wykonywanie zawodu,
2) likwiduje obowiązek ukończenia szkolenia teoretycznego i praktycznego,
3) znosi konieczność zdania egzaminu państwowego przed komisją powołaną przez marszałka województwa.

Przyglądając się sytuacji w krajach Unii Europejskiej, można stwierdzić, że zawód przewodnika miejskiego jest profesją regulowaną w 14 państwach (poza Polską, na Cyprze, w Grecji, Słowenii, na Malcie, w Wielkiej Brytanii, na Węgrzech, we Francji, we Włoszech, w Hiszpanii, na Litwie, w Rumunii i Austrii). Są to niewątpliwie kraje o największym natężeniu ruchu turystycznego, również międzynarodowego. Na przykład w Wielkiej Brytanii za organizację kursów i ocenianie egzaminów odpowiada Instytut Przewodnictwa Turystycznego (Institute of Tourist Guiding), a w sam proces kształcenia przyszłych przewodników zaangażowane są też uczelnie i regionalne organizacje turystyczne. Jednocześnie bardzo różnorodna jest długość trwania kursów: mogą one trwać od 5 miesięcy do nawet 2 lat. W odróżnieniu od sytuacji w Polsce, gdzie istnieje jedna licencja przewodnika (miejskiego albo górskiego), jaką można uzyskać zdając egzamin

[1] Za otwarciem dostępu do 50 profesji głosowało 368 posłów (z PO, PSL, PiS i Solidarnej Polski), przeciw było 59 posłów (z SLD i Ruchu Palikota).

[2] Polegały one na przeprowadzeniu piętnastu wywiadów pogłębionych z osobami aktywnie pracującymi jako przewodnicy miejscy, oraz obserwacji uczestniczącej działań przewodników skupionych na projekcie deregulacyjnym. Badania przeprowadzono na przełomie 2012 i 2013 r. w Warszawie.

[3] www.ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/pytania-i-odpowiedzi [15.05.2012].

przed komisją, w Wielkiej Brytanii przewodnicy mogą posiadać jedną z trzech różnych kwalifikacji. Mają one różne kolory: żółty, zielony i błękitny:

> […] żółta odznaka uprawnia ich do oprowadzania gości po stałym miejscu, np. galerii, posiadłości wiejskich, zielona odznaka daje uprawnienia do pracy w zabytkowych centrach miast, prezentacji, oprowadzania po zabytkowych miejscach itd., wreszcie błękitna odznaka to najwyższa kwalifikacja obejmująca wszystkie aspekty pracy przewodnika z grupami[4].

Otrzymanie licencji przewodnika miejskiego jest trudnym zadaniem także we Włoszech, gdzie ten zawód jest oficjalnie uznany za regulowany. Podmiotem uprawnionym do wydawania certyfikatów przewodnikom są władze miast, które decydują się o wydaniu licencji dopiero po sprawdzeniu kwalifikacji i przygotowaniu kandydatów. W czasie weryfikacji duży nacisk kładzie się na znajomość języków obcych[5].

Jak pokazują przywołane przykłady, w krajach o dużym natężeniu ruchu turystycznego stosowane są regulacje dostępu do rynku przewodników. Można postawić tezę, zgodnie z którą te bariery są wyrazem długiego doświadczenia i chęci ochrony interesów zwiedzających oraz dbania o wizerunek kraju przyjmującego turystów. Na przykład w Austrii, gdzie aby uzyskać licencję, należy ukończyć kilkusetgodzinny kurs, znać biegle przynajmniej jeden język obcy i zdać trzyczęściowy egzamin państwowy, dba się o to, aby przewodnicy nosili swoje plakietki. Uzasadnia się to chęcią kreowania jednolitego wizerunku zawodowego[6]. Przewodnicy z wymienionych krajach biorą też udział w pracach (European Committee for Standarization) opracowując normy i kwalifikacje przewodnickie mające zapewnić przewidywalność dotyczącą tego, czego można spodziewać się korzystając z usług przewodnika.

Badanie i metoda

Jak wspomniano wcześniej celem badania było poznanie opinii przewodników miejskich na temat pomysłu deregulacji, przede wszystkim ustalenie, jakie korzyści i zagrożenia dostrzegają oni w związku z propozycją zniesienia większości wymagań kwalifikacyjnych stawianych w ich zawodzie. Jednocześnie z punktu widzenia badacza interesująca wydawała się ocena skali trudności związanej z dotychczasowym zdobyciem uprawnień potrzebnych do wykonywania zawodu przewodnika.

---

[4] P. Szymanowski, *Europejskie ramy kwalifikacji w pilotażu i przewodnictwie a uznawanie zawodów regulowanych. Czy przewodnika traktować jak zawód regulowany, czy jak produkt regionalny? Wprowadzenie do dyskusji*, [w:] *Specjalizacja i profesjonalizacja we współczesnym pilotażu i przewodnictwie*, red. Z. Kruczek, Kraków 2012, s. 179.

[5] *Deregulacja: jak to wygląda w Europie*, www.serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/614843,deregulacja_jak_to_wyglada_w_europie.html [21.05.2012].

[6] M. Nowak-Duda, [w:] *Problematyka deregulacji zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego*, red. Z. Kruczek, Kraków 2011, s. 198–199.

Badania polegały na przeprowadzeniu piętnastu wywiadów pogłębionych z osobami aktywnie pracującymi jako przewodnicy miejscy, w tym zarówno z przeciwnikami, jak i zwolennikami propozycji Ministerstwa. Badania przeprowadzono przełomie lat 2012 i 2013 w Warszawie. Podstawą wywiadu były tzw. Dyspozycje, czyli pytania typu otwartego, zachęcające do dłuższych wypowiedzi. Zgodnie z pierwotnym założeniem, wywiady miały być prowadzone do momentu osiągnięcia nasycenia teoretycznego. Moment ten rozumiem jako etap badań, w którym

> […] nie są odnajdywane żadne dodatkowe dane, poprzez które socjolog może rozwinąć własności kategorii. Widząc raz za razem podobne przykłady, badacz staje się empirycznie przeświadczony, że kategoria jest nasycona[7].

Dotarcie do rozmówców okazało się zaskakująco łatwe: pierwszy kontakt z badanymi udawało się nawiązać najczęściej za pośrednictwem stron internetowych, na których przewodnicy ogłaszają się ze swoimi usługami[8]. Analiza stron była jednym ze źródeł pomysłów na sformułowanie dyspozycji do wywiadu pogłębionego (autorzy często podkreślali na swoich stronach internetowych, że są licencjonowanymi przewodnikami miejskimi). Kolejnych rozmówców udawało się znaleźć korzystając z metody śnieżnej kuli (*snowball sampling*) stosowanej, jak pisze Earl Babbie[9], bardzo często w badaniach terenowych, gdy każdy badany wskazuje kolejne osoby, które mogłyby udzielić informacji biorąc udział w projekcie. W przypadku przeprowadzonych przeze mnie wywiadu kilkakrotnie sami rozmówcy odsyłali do swoich znajomych, najczęściej zrzeszonych w tym samym kole przewodników. Ponadto przewodnicy miejscy, co pokazały prowadzone z nimi rozmowy, należą, pewnie także ze względu na charakter swojej pracy, do osób kontaktowych, łatwo odpowiadających na pytania, posiadających kompetencje pozwalające im zwerbalizować swoje opinie czy przemyślenia.

Prezentację opinii przewodników podzielono na trzy części. W pierwszej zaprezentowano argumenty (zarówno przeciwników, jak i zwolenników) na temat deregulacji. W drugiej podano przykłady zbiorowej i zorganizowanej reakcji przewodników w sprawie planów Ministerstwa. W trzeciej wskazano najważniejsze czynniki mogące mieć wpływ na zajęcie określonego stanowiska w sprawie otwarcia dostępu do zawodu.

Deregulacja jako dewaluacja? Opinie o deregulacji

Przeprowadzone wywiady pokazały, że przewodnicy są mocno podzieleni w kwestii deregulacji. Według badanych, w całym środowisku liczebną przewa-

[7] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004, s. 328.

[8] Przykładowe adresy stron internetowych: www.warszawadlaciebie.pl, www.sekretywarszawy.pl, www.warsaw-guide.waw.pl.

[9] E. Babbie, *op. cit*., s. 627.

gę mają przeciwnicy planów Ministerstwa. Ciekawe wnioski o opiniach Polaków na temat otwarcia dostępu do poszczególnych zawodów płyną z komunikatu CBOS-u „Opinie o deregulacji zawodów w Polsce". Jak pokazał przeprowadzony w czerwcu 2012 r. sondaż, 48% Polaków uważa, że dostęp do zawodu przewodnika powinien być ułatwiony, przy 34% odpowiedzi wskazujących na to, że zasady wejścia do profesji nie powinny się zmieniać. Zebrane wyniki dotyczące deregulacji różnych branż pokazują, że Polacy w większości popierają plany rządu. Odpowiedzi respondentów wskazują też na to, że więcej Polaków jest zwolennikiem otwarcia dostępu do zawodu przewodnika niż zawodu taksówkarza (43%), pośrednika w obrocie nieruchomościami (41%) czy instruktora nauki jazdy (35%)[10].

Interesującą opinię na temat aktywności przewodników przeciwko deregulacji sformułował w kwietniu 2013 r. ówczesny minister sprawiedliwości, Jarosław Gowin. W wywiadzie dla portalu natemat.pl, szef resortu powiedział:

> Gdybym miał przyznać złoty medal przeciwnikom deregulacji to z pewnością otrzymaliby go notariusze, srebrny medal pośrednicy nieruchomości, a brązowy przewodnicy turystyczni […]. Każda z tych grup twierdzi, że poszerzenie dostępu do ich zawodów sprowadzi na Polskę dziesięć plag egipskich[11].

Ta subiektywna, ale ukształtowana w ciągu kilkunastu miesięcy, opinia pokazuje, jak aktywni potrafili być przewodnicy.

Jeden z najczęściej przywoływanych argumentów przeciwko deregulacji dotyczy obniżenia poziomu jakości usług po otwarciu dostępu do zawodu. Co więcej, badani zwracali uwagę, że dotychczasowa forma egzaminu na przewodnika była wymagająca pod względem czasu i wysiłku, jakie należało przeznaczyć na przygotowanie. Jak mówiła jedna z uczestniczek badania, rezygnacja z tych wymogów byłaby nie w porządku wobec tych, którzy już mają tę drogę za sobą.

> Egzamin przewodnicki był w moim uznaniu jednym z najtrudniejszych, jakie przyszło mi zdawać, najbardziej stresujących zarazem. Ponieważ nie był ograniczony w zasadzie niczym. Nie było żadnych znanych pytań, nie było listy lektur. W zasadzie wszystko, co jest pośrednio związane z Warszawą. Więc to był naprawdę trudny egzamin, egzamin trwający dwa dni.

Tego typu opinie korespondują ze wskaźnikiem nazwanym współczynnikiem specjalnych kwalifikacji zawodowych, czyli tzw. *Special Vocational Training* (SVT). Odwołuje się on do czasu potrzebnego, „aby dany zawód wy-

---

[10] R. Boguszewski, *Komunikat CBOS. Opinie o deregulacji zawodów w Polsce*, Warszawa 2012, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_092_12.PDF [21.04.2013]; A. Kłosowska, *Nie ma oprowadzania bez certyfikowania*, „Rzeczpospolita", 07.12.2012, www.rp.pl/artykul/706833,959433-Nie-ma-oprowadzania-bez-certyfikowania.html [04.04.2013].

[11] www.adekoya.natemat.pl/57133,rozmowa-z-jaroslawem-gowinem [21.04.2013].

konywać sprawnie”[12]. Współczynnik ten wykorzystywany jest często w budowaniu skal hierarchii społecznej, zwłaszcza skali wymogów kwalifikacyjnych. Im wyższa jest wartość współczynnika kwalifikacji zawodowych, tym więcej czasu i wysiłku należy włożyć w to, aby daną profesję móc wykonywać właściwie i sprawnie. Na podstawie danych z 2007 r.[13], można stwierdzić, że zawód przewodnika znajduje się mniej więcej na środku skali pod względem kwalifikacji, z wartością 59. Zawody wymagające największego przygotowania (wyższe kadry kierownicze w administracji państwowej, wyższe kadry wojska i policji) mają wartość 89, a zawody o najmniejszych wymogach kwalifikacyjnych (gońcy, bagażowi, pomoce domowe, łazienni) wartość 6.

Formułowane przez badanych argumenty dotyczyły zarówno jednostkowego punktu widzenia, jak i sytuacji całej branży. Jeden z badanych przekonywał, że deregulacja sprawi, że każdy będzie mógł nazywać samego siebie przewodnikiem miejskim, co doprowadzi do dewaluacji całej branży.

> Zygmunt III Waza przeniósł stolicę z Krakowa do Warszawy, bo zakochał się w Barbarze Radziwiłłównie – usłyszałem kiedyś komentarz pod kolumną Zygmunta, wypowiedziany przez jakiegoś pilota. A ja się pytam, czy on był nekrofilem? Niech sobie nawet oprowadza, kto tam chce, ale niech nie nazywa się on pilotem! Niech klient wie, że to woźny, kierowca, ale nie przewodnik. […] Oby nie zrobił się z naszej pracy łatwy zarobek na piwo.

Argumenty przeciwników deregulacji często odnosiły się do pesymistycznych przewidywań, na temat tego, jak otwarcie dostępu do zawodu odczują korzystający z usług przewodników (klienci oceniający jakość ich usług, turyści zagraniczni, przed którymi, zdaniem badanych, kraj nie będzie właściwie promowany *etc*.). Zwolennicy propozycji rządu podkreślali natomiast, że wejście w życie ustawy o deregulacji może poprawić ich sytuację zawodową, bo da im większą elastyczność. W tym ujęciu deregulacja rozumiana jest najczęściej jako deetatyzacja, czyli „ograniczenie prawnych form kontroli rynku pracy”[14]. Widać to w wypowiedzi jednego z badanych:

> Z mojego punktu widzenia otwarcie zawodu rozszerza mi możliwości jeśli chodzi o oprowadzanie po innych obszarach kraju, bez konieczności zdawania egzaminów państwowych. To duże ułatwienie, a praktykę w uczeniu się informacji przydatnych w czasie pracy już mam.

Kolejny argument zwolenników nowej ustawy dotyczył zainteresowania samą profesją przewodnika wśród nowych kandydatów do zawodu. Jak podkre-

---

[12] K.M. Słomczyński, *Skale zawodów według wymogów kwalifikacyjnych, złożoności pracy, wynagrodzenia materialnego i prestiżu*, [w:] *Nowa klasyfikacja i skale zawodów. Socjologiczne wskaźniki pozycji społecznej w Polsce*, red. H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, Warszawa 2007, s. 150.

[13] *Ibidem*.

[14] K.W. Frieske, *Zasada wzajemności: istotne przesłanki deregulacji runku pracy*, [w:] *Deregulacja polskiego rynku pracy*, red. K.W. Frieske, Warszawa 2003. s. 12.

ślał jeden z uczestników badania, nie przewiduje on dużego zainteresowania wejściem do zawodu.

> Czy ktoś naprawdę wierzy w to, że nagle tłum ludzi rzuci się do przewodnictwa i pilotażu? A jeśli nawet, czy ktoś z marszu, bez sprawdzenia kompetencji ich zatrudni? Czy gdyby zapytać przypadkowych przechodniów na ulicy, czy chcieliby zostać przewodnikiem turystycznym bez żadnych problemów i opłat, wiele osób odpowiedziałoby że tak? Nie sądzę.

Prawdziwość tego argumentu potwierdzał badany będący właścicielem firmy organizującej wyjazdy turystyczne i zatrudniającej na co dzień przewodników.

> Jako przedsiębiorca nigdy nie zatrudniłbym człowieka bez licencji, nawet po deregulacji. Bałbym się po prostu, że wycieczka do czeskiej Pragi zakończy się na prawym brzegu Wisły, na warszawskiej Pradze. Jestem pewny, że wielu moich kolegów ze starej szkoły przewodników postąpiłoby tak samo.

Pytanie zadawane badanym, które wywołało najbardziej skrajne odpowiedzi dotyczyło tego, czy często zdarzają się klienci wracający do tego samego przewodnika.

Usługa jednorazowa czy wielorazowa?

Do zaprezentowania skrajnych opinii na ten temat, przydatna będzie koncepcja osi dyskursu, wykorzystana między innymi przez Annę Kacperczyk. Analizowała ona wypowiedzi pojawiające się na forach internetowych dotyczące zachowania pielęgniarek, które w 2005 r. zostały oskarżone przez prokuraturę o fotografowanie się z wyjętymi z inkubatorów wcześniakami[15]. Mówiąc ogólnie, osie dyskursu odsyłają do skrajnych opinii (za i przeciw) w danej kwestii. Wykorzystuje się tu koncepcję aren i światów[16], zgodnie z którą pojęcie „areny" jest rozumiane jako „pole działań i interakcji pomiędzy potencjalnie nieskończoną ilością rozmaitych zbiorowych całości"[17], które nie zgadzają się na podjęte w danej sytuacji działanie. Właśnie na arenie zachowania, rozwiązania problemów i same problemy są dyskutowane, forsowane, poddawane w wątpliwość, aż w końcu, zgodnie z teorią symbolicznego interakcjonizmu, negocjowane.

Ministerstwo Sprawiedliwości przekonywało często, że nawet po deregulacji, jeśli dany przewodnik będzie dobry w swoim zawodzie i będzie cieszył się

---

[15] A. Kacperczyk, *Badanie dyskursu jako sposób rekonstruowania granic tożsamości zawodowej*, [w:] *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, red. J. Leoński, U. Kozłowska, Szczecin 2007, s. 155–175.

[16] A.L. Strauss A, *A Social Worlds and Legitimation Process*, [w:] *Studies in Symbolic Interaction 4*, red. N. Denzin, Greenwich 1978, s. 22.

[17] A.E. Clarke, *Controversy and the Development of Reproductive Sciences*, „Social Problems" 1990, Vol. 37, No. 1, s. 131.

dobrą opinią, klienci będą do niego wracać[18]. Resort na swojej stronie internetowej przekonywał, że po wprowadzeniu deregulacji „przedsiębiorcy będący do tej pory monopolistami w swojej branży będą musieli rywalizować o klienta właśnie wyższą jakością usługi i jej niższą ceną". W odpowiedzi na te argumenty jedna z badanych przeciwniczek planów Ministerstwa (prowadząca własną działalność gospodarczą i pracująca w zawodzie przewodnika od 4 lat) przekonywała, że usługa przewodnika jest najczęściej usługą jednorazową i szanse na powrót dawnych klientów, nawet zadowolonych, są niewielkie.

> Jednorazowi klienci to jest zdecydowana większość. Trzeba polować na nowych. Stali klienci to są tylko instytucje państwowe, które wracają bo organizują, powiedzmy, raz w roku wypad do Warszawy, dla różnych swoich współpracowników.

Z drugiej strony badany, który mówi o sobie że jest nastawiony neutralnie wobec deregulacji (prowadzący własną działalność gospodarczą i pracujący w zawodzie przewodnika od 8 lat, który porzucił pracę w korporacji, aby móc zajmować się tylko przewodnictwem), przekonywał, że liczba powracających klientów (a co za tym idzie, możliwość czerpania profitów z raz dobrze wykonanej pracy) zależy od typu klienta, do którego adresuje się swoją usługę.

> Mam stałych klientów, którzy regularnie przyjeżdżają do Warszawy albo polecają mnie innym działom w swojej firmie, gdy ci organizują przyjazdy do Polski i szukają przewodnika. Zadowolony klient jest najlepszą reklamą, fajnie też pracuje się z kimś, kto wie, czego szuka […]. Duży atut w tej sytuacji to na pewno swobodne porozumiewanie się w obcych językach.

Ten sam badany tłumaczył swoją neutralność wobec planów Ministerstwa tym, że jego zdaniem otwarcie dostępu do zawodu nic nie zmieni w jego pracy. Przekonywał, że działa w swojej niszy na rynku (jako jeden z niewielu organizuje wycieczki poświęcone żydowskim częściom miast) i w tym widział swoją przewagę na rynku, niezależnie czy będzie to rynek zderegulowany, czy nie.

Przeciwnicy deregulacji sięgali często po argumenty odwołujące się do stanu polskiej gospodarki. Interesującą symulację ekonomiczną przeprowadziły przewodniczki miejskie z Krakowa, Barbara Bieniek i Monika Prylińska[19]. Wskazały one na duże straty ekonomiczne, które mogą spotkać miasta i państwo po otwarciu dostępu do zawodu przewodnika. Analizując wielkość strat ekonomicznych doszły one do wniosku, że mogą one wynieść ponad milion złotych

[18] Resort na swojej stronie internetowej przekonywał, że po wprowadzeniu deregulacji „przedsiębiorcy będący do tej pory monopolistami w swojej branży, będą musieli rywalizować o klienta właśnie wyższą jakością usługi i jej niższą ceną"; www.ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/pytania-i-odpowiedzi.

[19] B. Bieniek, W. Huk, *Deregulacja, czyli jak stracić na turystyce*, „Rzeczpospolita", 17.12.2012, www.rp.pl/artykul/706833,962107-Deregulacja--czyli-jak-stracic-na-turystyce.html [04.04.2013]; B. Bieniek, M. Kiesell, W. Huk, *Przewidywane skutki deregulacji dla przewodników miejskich (studium przypadku – Kraków)*, [w:] *Problematyka deregulacji zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego*, red. Z. Kruczek, Kraków 2013.

rocznie. Autorki szacując ten wynik posłużyły się danymi pochodzącymi z „Badania ruchu turystycznego w Krakowie w roku 2012". Według przewodniczek, wśród prawie 9 milionów turystów, którzy odwiedzili Kraków, niemal jedną trzecią (2,25 miliona) stanowili turyści zagraniczni. Oceniają one, że

> […] prawie 30 procent, czyli około 675 tysięcy osób przyjechało w ramach imprez wykupionych w biurach podróży, których oferty niemal zawsze obejmują zwiedzanie miasta. Można przyjąć, że średnio grupa zorganizowana liczy około 30 osób, co daje 22,5 tysiąca grup, które w tej chwili płacą za oprowadzanie przewodnikom polskim. Średnia stawka za tę usługę to z kolei około 250 złotych. Łatwo policzyć więc, że na oprowadzanie turyści wydają ponad 5,6 mln złotych Przy stawce podatkowej 18 procent oznacza to, że ponad milion złotych wpływa do budżetu. Tyle na początku mogą wynieść straty ekonomiczne.

Miałoby tak się stać, ponieważ po otwarciu zawodu przewodnika, najbardziej skorzystają na tym osoby z zagranicy. Według przewidywań będą one mogły pracować na terenie Polski mimo nieposiadania licencji, a zlecenia będą otrzymywać dzięki międzynarodowym touroperatorom.

Te analizy zaprezentowano w grudniu 2012 r. w Warszawie w czasie VIII Forum Pilotażu i Przewodnictwa, niemal w całości poświęconego problematyce deregulacji. Forum stanowiło jeden z wyrazów zbiorowej reakcji branży na plany Ministerstwa.

Zbiorowe działania obronne

W czasie trwającej debaty na temat otwarcia dostępu do zawodu, zwracano często uwagę na konieczność masowej reakcji przeciwko deregulacji. Przykładem są przede wszystkim głośne protesty taksówkarzy przeciwko otwarciu dostępu do ich zawodu, będące efektem tworzenia inicjatyw, takich jak Porozumienie Taksówkarzy. Im bardziej zaawansowane były prace nad tzw. ustawą Gowina, tym więcej można było zauważyć podobnych działań organizowanych przez przedstawicieli kolejnych branż. W listopadzie 2012 r. w Warszawie odbyła się konferencja, w czasie której zaprezentowano wspólne stanowisko organizacji zrzeszających przedstawicieli zawodów finansowych. Ogłosili oni wspólne stanowisko „zawodów finansowych" przeciwko planom deregulacyjnym.

Jednym z tematów, podejmowanych w czasie wywiadów z badanymi przewodnikami miejskimi, były szanse na ich zbiorową reakcję przeciwko deregulacji. Przeprowadzone rozmowy pokazały, że środowisko zawodów turystycznych jest mocno podzielone i właśnie to może stanąć na przeszkodzie organizacji zbiorowego sprzeciwu.

> W grupie moich znajomych są zarówno przeciwnicy, jak i zwolennicy deregulacji. […] Trudniejsze jest chyba to, że przewodnicy bardzo między sobą rywalizują, gdy ktoś coś próbuje zorganizować. Ja staram się być aktywny choćby w Federacji Przewodnictwa i podszedł do mnie niedawno jeden z przewodników, i zapytał, ile mam lat doświadczenia

> w tym zawodzie. Ja odpowiedziałem, że 20. A on na to, że pracuje jako przewodnik od 45 lat i nie chciał w ogóle ze mną dalej rozmawiać. […] Ciężko coś razem zrobić.

Kilka dni po VIII Forum Pilotażu i Przewodnictwa, reprezentacja przewodników wzięła udział w spotkaniu sejmowym na temat planów Ministerstwa. Było to spotkanie zorganizowane przez sejmową komisję do spraw pakietu ustaw deregulacyjnych. Przewodnicy miejscy stanowili liczną grupę osób zaangażowanych w obrady.

Jesienią 2012 r. pojawiały się też inne, mniej polityczne, inicjatywy. Jedną z nich była produkcja kilku tysięcy pierników-ciastek z napisem „Deregulacji na pohybel". Były one rozdawane między innymi uczestnikom wspomnianego VIII Forum. Ten wyraz sprzeciwu przeciwko planom Ministerstwa znalazł swoje echa w mediach. W ten prosty sposób przewodnicy dotarli ze swoimi wątpliwościami także do szerszej opinii publicznej.

Podsumowując można postawić tezę, zgodnie z którą wśród przewodników miejskich słabnie spajający kapitał społeczny (*bounding*), obejmujący relacje między członkami tej samej grupy. Wysoki jest za to poziom kapitału społecznego typu łączącego (*bridging*), budowany przez relacje nawiązywane przez członków różnych grup[20]. Gdy w odpowiedzi na plany Ministerstwa organizowane były wystąpienia reprezentantów różnych branż, przewodnicy brali w nich aktywny udział.

Zwolennicy deregulacji

Analizując treść przeprowadzonych wywiadów pogłębionych można wskazać najważniejsze czynniki, jakie towarzyszą popieraniu pomysłu otwarcia dostępu do zawodu przewodnika. Po pierwsze, zwolennikami tych planów są osoby mające co najmniej kilkuletni staż pracy w zawodzie i prowadzące własną działalność gospodarczą. Można postawić tezę, zgodnie z którą doświadczenie i idąca w ślad za nim pewność własnej pozycji na rynku usług przewodnickich, sprzyja neutralnej postawie wobec deregulacji. Ważnym elementem jest też specjalizowanie się w konkretnym okresie historycznym lub kontekście, w którym można oprowadzać turystów po danym mieście. Badani, którzy deklarowali, że ich klienci kojarzą ich z określonym typem wycieczek przekonywali, że wejście w życie deregulacji zmieni w ich pracy bardzo niewiele.

Druga interesująca kwestia dotyczy rodzaju argumentów formułowanych zarówno przez zwolenników, jak i przeciwników planów Ministerstwa. Pierwsi najczęściej wskazywali na korzyści, jakie po otwarciu dostępu do zawodu odniosą oni sami. Wskazywano tu mniejszą biurokrację, większą elastyczność dotyczącą

[20] R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2008.

nauki polegającą na możliwości uczenia się tego, co interesuje daną osobę, a nie tego, co jest wymagane na egzaminie oraz brak ograniczenia terenu, na którym pracuje się jako przewodnik, do jednego miasta czy regionu. Przeciwnicy deregulacji z kolei formułowali raczej argumenty związane z sytuacją, która dotyczy dużej grupy osób. Podawano tu przykłady wpływu otwarcia dostępu do zawodu na sytuację ekonomiczną kraju, wizerunek Polski wśród turystów zagranicznych, czy źle prowadzoną promocję poprzez nieudolnie obsługiwaną turystykę.

Przyglądając się temu zróżnicowaniu można postawić tezę, zgodnie z którą na przykładzie polskich przewodników miejskich widać dualizację rynku pracy[21]. Charakteryzuje się ona istnieniem rynku-rdzenia (z wyższymi zarobkami, większym wyborem zajęć zawodowych, pewniejszą sytuacją zatrudnianych) i rynku-peryferii (z niskimi zarobkami, bardzo ograniczoną pulą zajęć zawodowych, z niepewną sytuacją pracowników). Tak rozumianą dualizację widać w dyskusji na temat otwarcia dostępu do tego zawodu.

Są podstawy ku temu, aby przewidywać, że temat deregulacji będzie regularnie pojawiał się w wielu analizach, prowadzonych nie tylko przez badaczy rynku pracy. Na przykład Ulrich Beck przeciwstawiał obecnemu, kojarzącemu się z postępującym ograniczeniem kontroli państwa nad formą i sposobem zawierania umów o pracę, systemowi porządek wykształcony w XX w.[22]

Podsumowanie

Przyglądając się trwającej wokół deregulacji dyskusji chcę zwrócić uwagę na przykład uczelni wyższych w Polsce. Od 2001 r. funkcjonuje Polska Komisja Akredytacyjna, która pełni funkcję regulatora rynku akademickiego. Realizuje ona swoją misję poprzez „dokonywanie obligatoryjnych ocen programowych i instytucjonalnych oraz formułowanie opinii o wnioskach dotyczących nadawania uprawnień do prowadzenia studiów”[23]. Być może tego typu regulacja, cechująca się powtarzalną kontrolą świadczonych w różnych branżach usług: edukacyjnych, turystycznych, notarialnych *etc*., byłaby sposobem zagwarantowania ich klientom pewnego minimum przewidywalności tego, czego mogą spodziewać się zamawiając daną usługę. Jak pokazuje przykład polskich uczelni wyższych, przede wszystkim niepublicznych, uzyskujących akredytacje i utrzymujących się na rynku nawet w obliczu niżu demograficznego, ten mechanizm działa.

Z przeprowadzonego badania wyłania się niejednoznaczny obraz reakcji środowiska przewodników na plany deregulacyjne. Pewna część – choć mniejsza – przewodników jest podatna na pomysł uwolnienia rynku. Deregulacja z pewnością jest formą liberalizacji rynku pracy. Jeśli jednak dostęp do zawodu przewod-

[21] W. Kozek, *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Warszawa 2013, s. 178.

[22] U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka*, Warszawa 2002, s. 206.

[23] www.pka.edu.pl/index.php?page=misja [dostęp 21.04.2013].

nika będzie uwolniony tylko w Polsce a podobne zmiany nie będą podejmowane w innych krajach Unii Europejskiej, rynek ten w Polsce będzie dostępny nie tylko dla obywateli polskich ale i obywateli z wszystkich innych krajów europejskich. Obywatele polscy nie będą natomiast mieli dostępu do rynku przewodników w tych innych krajach, gdzie regulacje nadal obowiązują.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Paweł Piotrowski

SPOŁECZEŃSTWO W WYMIARZE SOCJOEKONOMICZNYM. KSZTAŁTOWANIE STYLÓW ŻYCIA W KULTURZE NOWEGO KAPITALIZMU

Socio-economic dimension of society – Shaping lifestyles in the culture of the new capitalism

This article presents the characteristics of capitalist society in terms of cultural factors influencing the quality of lifestyles. Status of the profession, is one of the factors determining the social status of the family, and it should be a determinant of the level of income. This article is an attempt to describe the culture of capitalism and its instruments, then the analysis made in the definition of the lifestyles of families and the impact of this culture (capitalism) on their formation by the market.

Key words: capitalist society, the market, culture, lifestyles, family

Społeczeństwo w wymiarze socjoekonomicznym, to powiązania jednostek i grup z kulturą i kształtowaniem stylu życia pod wpływem rynku pracy i gospodarki, której poziom wpływa na zamożność jednostek, czyli jakość życia, zadowolenie i możliwości rozwoju własnych wzorów kulturowych (rytuałów). Za W. Morawskim można przyjąć, że „odmienności kulturowe mają swoje korzenie w systemach działania społecznego, w rozmaitych strukturach społecznych. Kształtują też one systemy biznesu”[1]. Na jakość życia w kontekście materialnym wpływa

[1] W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa 2011, s. 338.

wysokość dochodu rozporządzalnego, który kształtowany jest przez kapitalizm. Główne założenia kapitalizmu, to „prywatny system własności, zwłaszcza kapitałów. […] System wymiany zapewniający wolną konkurencję. […] Dążenie do maksymalizacji zysku oparte na cenowych sygnałach rynkowych”[2].

Założenia kapitalizmu realizowane są na rynku dóbr i usług, który Jacenty Siewierski definiuje jako, „ogół warunków ekonomicznych, w których dochodzi do zawierania transakcji wymiennych między sprzedawcami a nabywcami. Przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży są towary (rynek dóbr), usługi (rynek usług), waluty i papiery wartościowe (rynek pieniężny). […] Kapitalizm to kombinacja instytucji gospodarczych, polityczno-prawnych i społeczno-kulturowych”[3].

Powyżej przedstawione założenia systemu kapitalistycznego do realizacji potrzebują siły roboczej w postaci kapitału ludzkiego – zarówno w postaci intelektualnej, jak i fizycznej. Brzmi to w sposób zdehumanizowany, ale system kapitalistyczny kieruje się zimną kalkulacją, dla której wartość podmiotu wyznaczana jest przez ilość i efekty wykonanej pracy (nie zawsze jakość jest tu kryterium efektywności), czyli pracownik ma wartość przedmiotową. Etiologię zimnej kalkulacji kapitalistycznej trafnie opisuje Karl Polanyi:

> Choć przyjmowano, że istnieje określony standard, poniżej którego nie mogą spaść płace żadnego robotnika, uważano tę granicę za wystarczającą jedynie wówczas, gdy robotnik stawał przed prostym wyborem: pozostać bez jedzenia albo udostępnić swoją pracę na rynku za cenę, za którą uda się ją sprzedać. Tłumaczy to przy okazji niemożliwe do wyjaśnienia w inny sposób przeoczenie klasycznych ekonomistów: dlaczego jedynie groźbę głodu, a nie pokusę wysokich płac uznawano za zdolną do stworzenia sprawnie funkcjonującego rynku pracy?[4]

Obecnie w wymiarze globalnym kapitalizm kieruje się zasadą zimnej kalkulacji, która w różnych częściach świata różni się poziomem kultury (w tym znaczeniu kultura kapitalizmu oznacza poziom etyki w stosunku do pracowników – rodzaj umowy, poziom wynagrodzenia, liczba godzin spędzanych na stanowisku pracy), dlatego aby nie dopuścić do wykorzystywania pracowników (w świetle prawa), rząd oraz instytucje pozarządowe powinny sprawować radykalną kontrolę nad przedsiębiorstwami kapitalistycznymi (firmy prywatne, korporacje ponadnarodowe).

> […] obecnie żyjemy w czasach, w których najistotniejsze są korzyści ekonomiczne wynikające z globalizacji rynkowej. Jej zwolennicy są przekonani, że może ona pomóc w zmniejszeniu drastycznego zróżnicowania materialnego. Trudno jednak podzielać optymizm tych, którzy uważają, że powodzenie globalizacji mogą zapewnić tylko instytucje ekonomiczne. Muszą one współpracować z instytucjami pozaekonomicznymi[5].

---

[2] *Ibidem*, s. 74.

[3] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Warszawa 2008, s. 55.

[4] K. Polanyi, *Wielka transformacja*, Warszawa 2010, s. 196–197.

[5] W. Morawski, *op. cit.*, s. 342.

Ważnym aspektem związanym z konsumpcją w kontekście kapitalizmu jest to, że pracownicy zatrudnieni w procesie wytwarzania danych dóbr lub ich reklamie i sprzedaży, poza pracą również są konsumentami, którzy muszą konsumować towary i usługi, żeby prawidłowo funkcjonować w społeczeństwie – i oni uczestniczą więc w zbiorowej konsumpcji, czyli obrocie środków finansowych przez instrumenty rynkowe w zamian za towary i usługi, których potrzebują, lub (w zależności od poziomu dochodu rozporządzalnego) pragną. Jak pisze Guy Debord,

> […] podczas gdy w prymitywnej fazie kapitalistycznej akumulacji „ekonomia polityczna widzi w proletariuszu tylko robotnika", który musi dostawać niezbędne minimum dla podtrzymania sił do pracy i którego „wolny czas oraz ludzkie potrzeby" nie są brane pod uwagę, ta ideowa pozycja klasy posiadającej zmienia się w momencie, kiedy stopień obfitości, osiągnięty przez produkcję towarów, wymaga większej współpracy robotnika. Ów robotnik obmyty nagle z kompletnej pogardy, która była mu jasno okazywana we wszelkich formach organizacji i nadzoru produkcji, na co dzień w przebraniu konsumenta pozostaje poza jej oddziaływaniem, jest traktowany na pozór jak osoba dorosła, z niezwykłą wręcz uprzejmością. A więc humanizm towaru bierze na siebie „wolny czas i ludzkie potrzeby" pracownika po prostu dlatego, że teraz ekonomia polityczna może i musi opanować te sfery jako ekonomia polityczna. Tak właśnie „doskonałe zaprzeczenie człowieka" bierze na siebie całość ludzkiej egzystencji[6].

Instrumentem kapitalizmu jest pieniądz, który jako środek płatniczy wymieniany jest na towary, za Geoffreyem Inghamem

> […] pieniądz tworzy dwa zasadnicze warunki funkcjonowania gospodarek kapitalistycznych. Po pierwsze stanowiąc stabilny miernik wartości, umożliwia on uzgodnienie ze sobą za pomocą mechanizmu cenowego podaży i popytu na bezosobowych rynkach w wielkiej skali. […]. Po drugie, stabilna waluta jest nieodzowna do zawierania i wywiązywania się z umów długoterminowych, stanowiących osnowę stosunków gospodarczych w kapitalizmie. […] Bez stabilnego i trwałego systemu pieniężnego żadna gospodarka nie może w pełni stać się kapitalistyczna […]. Pieniądz posiada dwoistą naturę. Jako społeczny wynalazek umacnia „bazową władzę" społeczeństwa, ale tego rodzaju zbiorowa zdolność może zostać zawłaszczona przez prywatne grupy interesów i wykorzystana „w despotyczny sposób" jako narzędzie panowania[7].

Pieniądz jest środkiem płatniczym który nosi znamiona utowarowienia; oznacza to, że będąc w jego posiadaniu, można wymienić go na konkretne dobro, mające zastosowanie w określonym celu. To właśnie pieniądz prowadzi do dehumanizacji społeczeństwa, z tego powodu że jest on postrzegany jako antidotum na większość problemów, z którymi zmaga się jednostka w rzeczywistości społecznej, sprzedając swoje umiejętności pracodawcom. Właśnie przez dążenie do kariery jako drogi do zysku, jednostki w społeczeństwie zatracają wrażliwość społeczną, a przez to zanika altruizm w społeczeństwie i postępuje

---

[6] G. Debord, *Społeczeństwo spektaklu*, Gdańsk 1998, s. 24.

[7] G. Ingham, *Kapitalizm*, Warszawa 2011, s. 85–86, 88.

dehumanizacja oraz szerzy się alienacja jednostki, która z kolei prowadzi do patologii, a tym samym do braku zaufania społecznego, czyli zaburzenia interakcji. Tak opisuje uprzedmiotowienie człowieka Karol Marks, w interpretacji Leszka Kołakowskiego:

> […] nie nędza, ale zatrata podmiotowości ludzkiej jest w oczach Marksa fundamentalnym rysem kapitalistycznego sposobu produkcji, jeśli chodzi o skutki społeczne. […] Akumulacja kapitału sprawia, że w rzeczywistości zubożenie robotnika jest coraz większe – przy czym nie tylko zubożenie względne, polegające na coraz mniejszym udziale stosunkowym w sumie wytworzonych społecznie wartości, ale także zubożenie absolutne, to jest bądź faktyczne stałe zmniejszanie się sumy wartości, jaka robotnikowi w udziale przypada, bądź przynajmniej pogłębiająca się degradacja społeczna[8].

Jednostka będąca członkiem życia społecznego, bierze również udział w procesie produkcji rynkowej, przyjmując w określonym czasie rolę pracownika, który wykonuje określone zadania we współpracy z innymi współpracownikami, dążąc do osiągnięcia wspólnego celu, którego efekty mają przynieść firmie dochód. Za Rafałem Towalskim

> […] przedsiębiorstwo z jego zadaniami to przede wszystkim żywy organizm społeczny o zróżnicowanych interakcjach pomiędzy poszczególnymi pracownikami wchodzącymi w jego skład. Jest zbiorem współpracujących ze sobą dla wspólnego celu ludzi, prościej mówiąc jest to system grup i stosunków społecznych. […] Na ogół stosuje się dwa sposoby socjologicznej analizy przedsiębiorstwa: podejście organiczne, które traktuje przedsiębiorstwo jako zespół ludzki powiązany ze sobą rozmaitymi zależnościami pozostającymi między innymi pod wpływem zróżnicowanych osobowości; podejście systemowe, które skupia się na strukturze określonych powiązań normatywnych zmuszających niejako pracowników do podporządkowania się im i tworzenia przede wszystkim ról zawodowych kierujących się interesem całości. […] W systemie społecznym, jakim jest przedsiębiorstwo, przejawia się świadome działanie człowieka. Tym świadomym działaniem jest praca ludzi, przekształcająca za pomocą odpowiednich środków przyrodę w konkretne dobra w celu zaspokojenia ich różnych potrzeb. W systemach tych praca wyznacza pozycje i funkcje społeczne osób, ich prestiż i autorytet, tworzą się podstawy współpracy i konfliktów między nimi. […] Istotne znaczenie mają reprezentowane w nim aspiracje pracowników oraz uznane przez nich wartości[9].

Kształtowanie stylów życia i konsumpcji w kulturze nowego kapitalizmu, jest trudne, wpływ na to ma kilka czynników związanych ze sferą ekonomiczną, ale także nawet w przypadku zaspokojenia tej sfery pozostaje sfera społeczno-kulturowa. Sfera ekonomiczna ma swoje źródła w stabilnej gospodarce, a odbiciem takowej jest małe bezrobocie, stabilne zatrudnienie, dochód rozporządzalny pozwalający na realizację wzorów kulturowych przez daną rodzinę, czyli kształtowanie stylu życia.

---

[8] L. Kołakowski, *Główne nurty Marksizmu*, t. 1, Warszawa 2009, s. 286–287.

[9] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *op. cit*., s. 205–206.

> Jeżeli współczesna polityka społeczna ma realizować ideę państwa, które jest odpowiedzialne za dobrobyt obywateli, to zbliża ją to do polityki gospodarczej. […] dobrobyt w znaczeniu ekonomicznym to wysoki poziom zaspokojenia potrzeb obywateli, a jego przeciwieństwem jest niedostatek (ubóstwo)[10].

Oczywiście nie wszystkie potrzeby są towarem dostępnym na rynku, który można kupić za środki finansowe, np. szczęście, dobre zdrowie, tego typu potrzeby to potrzeby pozagospodarcze.

Za J. Siewierskim „gospodarka jest podstawą każdego systemu społecznego w tym sensie, że jakiekolwiek społeczeństwo musi stale zapewniać sobie środki do życia. […] Karol Marks (1818–1883) definiował rząd jako komitet zarządzający klasy kapitalistów, w pełni od tej klasy zależny”[11]. System kulturowy też uzależniony jest od gospodarki, gospodarka kształtuje i kategoryzuje możliwości wyboru stylu życia przez dane gospodarstwo domowe w kategorii materialnej, w zależności od możliwości dochodowych, które z kolei kształtowane są najczęściej przez wykształcenie, ale obecnie w Polsce to także traci na znaczeniu, dlatego jednostki z wyższym wykształceniem muszą wykonywać pracę na równi z jednostkami z wykształceniem średnim lub nawet zawodowym.

> Presja gospodarcza wywierana na system kulturowy jest nie mniejsza niż w wypadku polityki. Kultura, podobnie jak polityka, przestaje być autonomiczną sferą ludzkich spraw. Systemy wartości, które w każdej kulturze wyznaczały jej tożsamość, zostały zachwiane przez presję interesów gospodarczych i rynkowych oczekiwań. […] W nowoczesnym systemie społecznym gospodarka (podsystem gospodarczy) jest elementem zdecydowanie dominującym. Gospodarka i jej potrzeby w największej mierze określają funkcje polityki i kultury. Podsystemy polityczny i kulturowy pozbawione zostają autonomii, a nawet dominacji, jaką tradycyjnie posiadały nad gospodarką[12].

Gospodarka w Polsce nie jest w stanie zapewnić stabilnego zatrudnienia, a także zarobków na poziomie pozwalającym na swobodną konsumpcję, powodem tego jest jej słaba kondycja, a wzorem korporacji ponadnarodowych, system zatrudnienia staje się elastyczny, czyli dostosowuje się do potrzeb rynku, to sprawia że pracownicy zatrudniani są tymczasowo, na zasadzie umów krótkoterminowych (umowy zlecenia, o dzieło), za L. Gilejko „ważnym wskaźnikiem deregulacji rynku pracy, zwiększania się jego otwartości, jest rozwój t. zw. atypowych form zatrudnienia. Należą do nich zadaniowe kontrakty pracy, praca w niepełnym czasie pracy, telepraca itp. […] Kolejnym ważnym zespołem kryteriów segmentacji rynku pracy jest podział według charakteru podmiotu zatrudniającego (pracodawcy)”[13]. W tym modelu gospodarki kapitalistycznej obok jednostek o niskich kwalifikacjach, coraz bardziej zagrożeni brakiem możliwości znalezie-

---

[10] *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny, Warszawa 2009, s. 25.

[11] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *op. cit*., s. 40, 44.

[12] *Ibidem*, s. 44, 46.

[13] *Ibidem*, s. 100.

nia stabilnej pracy (etat, zatrudnienie na czas nieokreślony), są osoby wykształcone, ponieważ nawet instytucje państwowe przyjmują ten właśnie model

> […] pracujący przy pracach prostych, niewymagających wysokich kwalifikacji, chociażby w różnych usługach oraz przy „fordowskiej taśmie", stanowią w dalszym ciągu znaczący segment pracujących, silnie oddziałujący na rynek. Powoduje to że w dalszym ciągu „tradycyjne zatrudnienie" na czas nieokreślony, w oparciu o zbiorowe układy pracy, pozostaje ważnym czynnikiem oddziaływającym na rynki pracy i jej cenę[14].

Praca w przedsiębiorstwie, z którym pracownik nie może się identyfikować ponieważ cały czas czuje się zagrożony utratą pracy, obojętność pracodawcy i przedmiotowe traktowanie pracownika, gdzie jego wartość podmiotowa mierzona jest efektywnością, a nie liczą się nawet pozorne kontakty międzyludzkie, prowadzi do dehumanizacji i jak pisze Richard Sennett, do „korozji charakteru" pracownika w nowym kapitalizmie,

> […] specyfikę nowego systemu najlepiej oddaje hasło „Nic na długo". […] Dziś w świecie pracy zanika tradycyjny model kariery wiodącej krok za krokiem przez korytarze jednej bądź dwóch instytucji; nie można już korzystać z jednego zestawu umiejętności przez cały okres aktywności zawodowej[15].

Jednostka zatrudniona w danej instytucji, nie może być pewna swojej pozycji zawodowej, nawet po wielu latach pracy, w takiej sytuacji plany zawodowe, a także związane z założeniem rodziny lub posiadaniem dzieci są często przekładane na przyszłość z obawy przed utratą pracy. W takiej sytuacji styl życia podporządkowuje się życiu zawodowemu i realizacja wzorów kulturowych jest ograniczona, a to może powodować frustrację jednostki, a w rezultacie społeczeństwa.

Taka postawa pracodawców kapitalistycznych, powoduje negatywny stosunek do nich ze strony pracowników, którzy nie mają zaufania do firmy i nie związują z nią swoich planów zawodowych na dłuższy czas. Taka polityka zatrudnienia jest charakterystyczna dla korporacji ponadnarodowych, usytuowanych zwłaszcza poza granicami państwa macierzystego, czyli w krajach, w których poziom gospodarczy jest niższy i można łatwo znaleźć tanią siłę roboczą.

Kapitalizm wprowadził (począwszy od industrializmu) wydłużony czas pracy, coraz większe wymagania od pracowników, przy niskich i zbyt powoli rosnących zarobkach, działania polityki społecznej składają się tylko z założeń ideologicznych, przy bardzo słabych efektach, które są odczuwane w społeczeństwie.

> Od kilkudziesięciu już lat, to jest od czasu, kiedy to rynek i reguły panujące w społeczeństwie industrialnym poważnie dokuczyły rodzinie, psychoterapeuci namawiają do potrak-

[14] *Ibidem*, s. 103.

[15] R. Sennett, *Korozja charakteru*, Warszawa 2006, s. 22.

towania rodziny jako ostatniego bastionu intymności i prywatności w świecie prześwietlonym i dyrygowanym przez wszechobecną kontrolę koncernów i państwa. […] Kobiety i mężczyźni muszą walczyć o swoje rodziny ze światem, przede wszystkim ze światem ekonomii, która jest dzisiaj wyjątkowo antyrodzinna i antyrodzicielska[16].

Klasa wyższa, czyli w tym również kapitaliści chcą żeby czas pracy był wydłużany, dni wolnych od pracy było jak najmniej, ogólnie dążą do ograniczenia wolności autonomii jednostek w społeczeństwie, na rzecz pracy dla gospodarki i systemu kapitalistycznego, kosztem samych siebie i rodzin, za K. Polanyi

[…] dobrze sytuowane klasy cieszą się wolnością, jaką zapewnia im czas wolny od pracy i bezpieczeństwo. W oczywisty sposób będą w mniejszym stopniu pragnęły rozszerzenia wolności w społeczeństwie niż ci, którzy w związku z niskimi dochodami muszą zadowalać się minimum[17].

Działania polityki społecznej niestety nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, poziom ubóstwa i bezrobocia powiększa się. Zatrudnieni w większości przypadków w prywatnych przedsiębiorstwach, zarabiają oficjalnie najniższą krajową pensję, a dodatki (najczęściej) wypłacane są pracownikom na podstawie ustnej umowy, co powoduje odkładanie niższych składek w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, a po osiągnięciu wieku emerytalnego niską emeryturę, która nie daje możliwości godnego życia. Pracownicy są wykorzystywani przez pracodawców, ponieważ pracują tylko na ich dostatnie życie, a sami często zmagają się z problemami finansowymi.

Sytuacja gospodarcza i polityczna w Polsce obecnie nie daje nadziei na poprawę dobrobytu. Życie rodzinne nabiera drugorzędnego znaczenia, w porównaniu z pracą, koniecznością sprostania wymogom pracodawców i dążeniem do awansu zawodowego, które są konieczne do zapewnienia rodzinie środków do życia, czyli bytu materialnego.

Problemem wielu rodzin jest brak posiadania własnego mieszkania, co często w połączeniu z życiem zawodowym opóźnia decyzję o posiadaniu potomstwa.

Przyczyna, która doprowadziła do tak dużej polaryzacji między klasami społecznymi, leży po stronie partii politycznych, które po transformacji w 1989 roku pojawiały się na arenie politycznej i zanikały, ponadto rozbieżność ideologiczna do tej pory nie pozwoliła wypracować jednolitego języka, a wręcz przeciwnie, większość obecnie funkcjonujących partii jest skłócona. Za Waldemarem Wojtasikiem:

jedną z konsekwencji procesów demokratyzacji w Polsce, a szczególnie wolności tworzenia organizacji politycznych i powstania pluralistycznego systemu partyjnego, było systemowe zwiększenie roli partii politycznych. […] Ocenę realizacji funkcji organizacyjnej

[16] T. Szlendak, *Socjologia rodziny*, Warszawa 2010, s. 365, 390.

[17] K. Polanyi, *op. cit.*, s. 301.

przez partie polityczne w Polsce po 1989 roku należy zacząć od stwierdzenia dużej niestabilności samych bytów partyjnych. Od 1989 roku (a ściślej od wyborów 4 czerwca) żadna z partii na arenie parlamentarnej nie może pochwalić się ciągłością występowania[18].

Problem z organizacją wewnętrzną powstających lub istniejących partii, przenosi się na jakość ich funkcjonowania, „partie są […] słabe na poziomie elit – nielojalnych i skorych do rozłamów. W Polsce tak właśnie było w centrum i po prawej stronie sceny politycznej, gdzie dokonywały się ciągłe przegrupowania organizacyjne"[19].

Wybór stylu życia zależy od położenia klasowego, zawarta w nim jakość, ilość, oryginalne i specyficzne rytuały konsumpcji powodują duże odmienności między społecznościami, zaczynając od różnic językowych, a kończąc na różnicach wynikających z klimatu, religii, folkloru, które tworząc obyczaje, są źródłem pierwotnym dla danej społeczności (także lokalnej, chociaż tu głównym źródłem kultury są zwyczaje znane i praktykowane także przez inne społeczności lokalne, można je nazwać zwyczajami wspólnymi).

Za J. Daszykowską i M. Rewerą można stwierdzić, że „styl życia stanowi wykładnik podstawowych cech systemu społecznego, jego celów, zasad, mechanizmów funkcjonowania, rzeczywistych możliwości poszczególnych klas społecznych, grup czy jednostek"[20]. W tym kontekście styl życia to właśnie obyczaje, przez które jednostka się samoidentyfikuje, a które są realizowanymi wzorami postępowania, celów do których jednostka dąży (np. ukończenie studiów, znalezienie stabilnej pracy, która daje dochód pozwalający na zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych, podstawowych i wyższych), zasad w postaci etycznego postępowania, którego etiologię stanowi moralność, a ta z kolei jest rozwijana podczas uczestnictwa w życiu religijnym, które także jest realizacją wzorów kulturowych, zasady dotyczą również postępowania jednostki w szeroko pojętym życiu społecznym, czyli objawiają się poprzez dostosowanie się do schematów postępowania, czyli przestrzegania reguł prawa. A więc styl życia, to nie tylko wymiar materialny, ale także realizacja wzorów kulturowych w swojej rodzinie oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i kulturowym, a także formy spędzania czasu wolnego.

Można wyróżnić różnoraką typologię stylów życia, rozpatrując je w różnych kontekstach. Są to podejścia „ekonomiczne, socjologiczne, społeczno-psychologiczne i pedagogiczne"[21].

Podejście ekonomiczne to kontekst dotyczący materialnego położenia jednostki, czyli jej gospodarstwa domowego, dochodu rozporządzalnego, związków w aspekcie ekonomicznym z innymi jednostkami w społeczeństwie, to podejście

[18] M. Mazur, M. Migalski, W. Wojtasik, *Polski system partyjny*, Warszawa 2007, s. 88–89.

[19] *Współczesne społeczeństwo polskie*, red. J. Wasilewski, Warszawa 2007, s. 248.

[20] J. Daszykowska, M. Rewera, *Przemiany wartości i stylów życia w ponowoczesności*, Warszawa 2010, s. 163.

[21] *Ibidem*, s. 167.

przedstawia również możliwości realizacji wzorów konsumpcyjnych na poziomie materialnym.

Podejście socjologiczne to badanie stylu życiu w dużych grupach społecznych, zależności ideologicznej, społecznej, a także oddziaływania gospodarki na społeczeństwo.

Podejście społeczno-psychologiczne, dotyczy badania internalizacji wzorów kulturowych przez jednostkę oraz wpływu społeczeństwa na jednostkę.

W podejściu pedagogicznym badane jest wychowanie jednostki przez rodziców, jako grupę pierwotną oraz szkołę, jako instytucję socjalizującą, która jest grupą wtórną. Biorąc pod uwagę powyższe, styl życia można rozpatrywać z kilku aspektów, które łączą się dając obraz jednostki w społeczeństwie. „Według większości badaczy styl życia odnosi się do sfer związanych z budżetem czasu i jego strukturą, pracy, konsumpcji dóbr materialnych, higieny i zdrowia, potrzeb estetycznych i intelektualnych, uczestnictwa w kulturze i oświacie, rekreacji, udziału w życiu społecznym”[22].

B. Fatyga definiuje styl życia jako

> […] kulturowo uwarunkowany sposób realizacji potrzeb, nawyków i norm. Regulują go układy wartości (wyrażane na poziomie empirycznym przez wzory, a na poziomie teoretycznym – przez wzorce stylu) przyjęte przez jednostki i grupy. Podstawowy, dominujący dla danego stylu układ wzorców (rzadko ich wyrazista hierarchia) tworzy tak zwaną zasadę stylu[23].

Realizacja stylów życia jest nieodłącznie związana z posiadanym statusem społecznym, jednostki będące na dole hierarchii społecznej, w klasie niższej, nie mają możliwości realizowania wzorów stylu życia na poziomie klasy wyższej pomimo tego, że styl życia klasy wyższej jest bliższy i byłby chętnie realizowany przez jednostki o niskim statusie, podmioty społeczne (jednostki i grupy) realizujące poszczególne style życia reprezentują określone segmenty struktury społecznej, więc także określone cechy statusowe[24]. Z kolei za E. Goffmanem,

> […] status, pozycja społeczna nie są czymś materialnym, co można nabyć i potem pokazywać; są to wzory właściwego zachowania się spójne, wygładzone i dobrze wyartykułowane. Stosowane z łatwością lub z trudem, świadomie lub nie, podstępnie lub w dobrej wierze, są w każdym razie czymś, co musi być zagrane i pokazane, czymś, co musi być zrealizowane[25].

Obecnie można wyróżnić bardzo dużo stylów życia, będących wytworami kultury wyższej, masowej, ale także z innego aspektu, położenia klasowego, które jest decydującym czynnikiem różnicującym możliwości wyboru stylu życia.

---

[22] *Ibidem*, s. 161.

[23] *Socjologia i Siciński*, red. P. Gliński, A. Kościański, Warszawa 2009, s. 150–151.

[24] *Ibidem*, s. 151.

[25] E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa 2008, s. 104.

Ludzie zmuszeni są do dokonywania wyborów w życiu codziennym, a to kształtuje styl życia, w tym przypadku style życia znakomicie definiuje A. Siciński w koncepcji *homo eligens* wyróżnił sześć typów stylu życia:

- styl życia w sytuacji ograniczonych możliwości dokonywania wyborów,
- styl życia polegający na unikaniu dokonywania wyboru,
- styl życia będący poszukiwaniem drogi życiowej,
- styl życia nastawiony na działanie jako cel sam w sobie,
- styl życia nastawiony na zachowawczy stosunek działań,
- styl życia nastawiony na działanie prowadzące do zmiany[26].

Pierwszy typ odnosi się do ograniczonych możliwości wyboru stylu życia, podłożem są w tym przypadku czynniki ekonomiczne.

Drugi odnosi się do wycofania z życia społecznego, alienacji, dla jednostki jest to sposób adaptacji.

Trzeci dotyczy poszukiwania przez jednostkę, własnego, indywidualnego stylu życia.

Czwarty charakteryzuje działanie jednostki nastawione na cel, ale nie na rezultat.

Piąty typ to działanie jednostek oparte na rytualizmie i konformizmie.

Szósty to działanie jednostek zmierzające do osiągnięć i zmian.

Inny podział stylów życia przedstawia I. A. Oliwińska, wyróżnia cztery typy stylów życia:

- zorientowany na walkę o przetrwanie,
- zorientowany na osiągnięcie sukcesu materialnego,
- zorientowany na zapewnienie bytu rodzinie,
- zorientowany na zaspokajanie własnych przyjemności[27].

A. Oliwińska przedstawia podział stylów życia na gruncie nierówności społecznych i ekonomicznych. Pierwszy przypadek odnosi się do jednostek, których dochody są na poziomie minimum biologicznego, drugi przypadek to styl życia, gdzie jednostka wspina się po szczeblach kariery zawodowej w celu zapewnienia wysokiego poziomu życia, trzeci przypadek to styl życia, w którym jednostka jest zorientowana na zapewnienie warunków materialnych rodzinie, czwarty styl dotyczy jednostek, które nie mają rodziny lub ją posiadają, ale priorytetem jest dla nich zaspokojenie własnych potrzeb, nawet kosztem rodziny.

M. Golka pisze,

> […] że styl życia obejmuje cechy i zachowania jednostek czy grup, które są ich swoistym wyborem wynikającym tak z motywów osobistych, jak i społecznych. […] W zakres stylu życia wchodzić mogą następujące cechy i zachowania: poziom i charakter konsumpcji […], wygląd zewnętrzny […], urządzenie mieszkania […], sposób spędzania czasu wolnego […], wzory życia rodzinnego […], charakter kontaktów społecznych […], zachowania

[26] *Ibidem*, s. 161.

[27] *Ibidem*, s. 194.

związane z higieną, ochroną zdrowia i rekreacją […], poziom i charakter uczestnictwa w kulturze, […] wartości[28].

Wybór dowolnego stylu życia nie jest niczym ograniczony, ale są pewne czynniki warunkujące możliwości wyboru stylu życia. Należą do nich, w kategorii społeczno-ekonomicznej poziom rozwoju społecznego, stan gospodarki, polityka państwa; w kategorii klasowej wykształcenie, dochody, a także dostarczane treści kultury masowej.

Do właściwości cech i zachowań wchodzących w style życia zalicza się:

- względną kreatywność (połączoną jednak z pewnym naśladowaniem, wzorowaniem się na czymś, co albo tkwi w treściach kultury masowej, albo pochodzi z zasobów pamięci społecznej tradycji),
- codzienność i powtarzalność (czyli fakt, że przejawiane cechy i zachowania nie są incydentalne, lecz albo są dosłownie codzienne, albo powtarzają się z dużą regularnością w pewnych sytuacjach czy okolicznościach),
- całościowość (czyli fakt, że cechy te i zachowania tworzą pewną konfigurację, która jednak – szczególnie w ponowoczesności – nie musi przejawiać żadnej jednorodności stylistycznej czy estetycznej),
- manifestowanie znaczeń i intencjonalność (czyli obecność świadomości, namysłu nad dokonywanymi wyborami takich czy innych cech lub zachowań, jak też ich elementów składowych, oraz wspomnianej wcześniej konfiguracji, którą w zamyśle jednostki winny tworzyć)[29].

Wzory zaspokajania potrzeb przez jednostki różnią się, wpływ na kształt stylu życia ma (oprócz innych czynników) osobowość człowieka. M. Golka definiuje osobowość jako „układ stosunkowo stałych cech i mechanizmów wewnętrznych, które są zdeterminowane czynnikami naturalnymi, społeczno-kulturowymi i indywidualnymi, a które współregulują zachowanie człowieka w aspektach emocjonalnych, intelektualnych, wolicjonalnych i behawioralnych”[30].

Również tożsamość jednostek w dzisiejszym społeczeństwie jest kształtowana przez wymiar kariery, sukcesu, a dalej konsumpcji (często na pokaz, chociaż nie zawsze), kariera i sukces to wytwory klasy kreatywnej (która jest wytworem nowego kapitalizmu), konsumpcja to promowany przez klasę wyższą rodzaj stylu życia, związany z dostępem do dóbr luksusowych, wysokiej jakości, którego odpowiednikiem jest kultura masowa dla znacznie mniej zamożnej części społeczeństwa. W życiu społeczeństwa w zglobalizowanym świecie ludzie stają się sobie coraz bardziej obcy, alienacja (zwłaszcza w miejscu pracy) powoduje, że społeczeństwo coraz częściej zamyka się na drugiego człowieka, innymi słowy staje się coraz bardziej zdehumanizowane.

---

[28] M. Golka, *Socjologia kultury*, Warszawa 2008, s. 192.

[29] *Ibidem*, s. 193.

[30] *Ibidem*, s. 92.

Jak pisze J. Szmyd,

> […] charakter współczesnej globalizacji odzwierciedla się przede wszystkim […] w procesach globalizacyjnych i w ich skutkach; skutkach ekonomicznych, społecznych, politycznych, kulturowych, demograficznych, mentalnych, społecznych i innych. Procesy globalizacyjne, wraz ze swymi pozytywnymi i negatywnymi, rozpoznawalnymi i nierozpoznawalnymi rezultatami, są bezspornie główną cechą świata współczesnego, najbardziej widocznym jego wyróżnikiem i znamieniem. […] Dobrze znaną cechą społeczeństwa ponowoczesnego jest powszechny pęd do dobrobytu, a w każdym razie przysłowiowy „wyścig szczurów" za dobrami konsumpcyjnymi i coraz wyższym standardem materialnym życia; standardem uznawanym z reguły za cel sam w sobie. W środowiskach finansowych i biznesowych łatwo dostrzec coraz większy pęd za zyskiem i sukcesem, za wszelką cenę, bez liczenia się z wymogami społecznymi i moralnymi. […] Komunikacja i unia międzyludzka jest w świecie ponowoczesnym coraz częściej i coraz poważniej utrudniana i zakłócana, zawężana i spłycana. Człowiek ponowoczesny […], coraz bardziej zawęża swą otwartość na innych i swą przystępność dla osób z zewnątrz jego życia osobistego. W ten sposób stopniowo kurczy się i zawęża jego społeczna podmiotowość i tożsamość[31].

Zagrożeniem dla wartości, szacunku i otwartości na drugiego człowieka, są wzory przekazywane przez kulturę masową, która spłyca wszelkie wartości zamazuje tożsamość jednostki, a tym samym możliwość samookreślenia się w systemie społecznym, wartości intelektualne zostają przeniesione na grunt rozbudzanych potrzeb biologicznych, ale nie potrzeb podstawowych, tylko w rezultacie wyimaginowanych potrzeb konsumpcyjnych, które zaspokajane stają się wyznacznikiem fałszywych wzorów, często prowadzą do degradacji jednostki jako osoby, niszcząc wyższą warstwę intelektualną – związaną z potrzebami kultury wyższego rzędu, a także do degradacji biologicznej związanej z nadmierną konsumpcją, artykułów szkodliwych dla zdrowia (np. palenie papierosów, nadużywanie alkoholu, częste korzystanie z barów typu fast food).

Za M. Golką można uznać, że

> […] cywilizacja konsumpcyjna jest wytworem cywilizacji kapitalistycznej, rynkowej, demokratycznej i technicznej, dopiero bowiem zastosowanie wydajnych maszyn i urządzeń umożliwiających powszechną i stosunkowo tanią produkcję dóbr konsumpcyjnych oraz akceptację dla ich powszechnego posiadania. Ona też zamieniła cnotę oszczędności w wewnętrzny przymus rozrzutności[32].

Zagrożenie, jakie niosą skutki związane z konsumpcją na poziomie biologicznym w kontekście psychospołecznym bardzo trafnie opisuje Jerzy Kaczmarek

> […] przesunięcie sfery określania siebie, które się obecnie dokonuje, z płaszczyzny duchowej na biologiczną, nazwałbym nowym prymitywizmem. Jego skutki określić trzeba jako negatywne: przerwanie odniesień wertykalnych, transcendentnych, religijnych, a w sferze społecznej dominacja egoizmu nad międzyludzką solidarnością[33].

---

[31] J. Szmyd, *Tożsamość a globalizacja*, Kraków 2006, s. 218, 220.

[32] *Nowe style zachowań*, red. M. Golka, Poznań 2001, s. 179.

[33] *Ibidem*, s. 19.

Człowiek z natury potrzebuje kontaktu z innymi ludźmi, tymczasem szerząca się „makdonaldyzacja", automatyzacja wielu dziedzin życia, powoduje stopniowo dehumanizację środowiska społecznego, za H. Mamzer

> […] zwiększenie liczby klientów i konieczność przetwarzania coraz większej ilości danych zmusza do konstruowania złożonych systemów, które mają na celu odsunięcie obecności drugiego człowieka i zminimalizowanie kontaktu z nim. Tymczasem paradoksalnie – człowiek tego właśnie kontaktu poszukuje[34].

Funkcje możliwości wyboru stylu życia, powinny służyć zaspokojeniu potrzeb najczęściej wyższego rzędu, czyli mają charakter motywujący do kształcenia, kariery zawodowej – ale opartej na wartościach moralnych, powiększania kapitału kulturowego, generalnie do organizacji własnej rzeczywistości w sposób zgodny z kulturą i własną, zinternalizowaną wizją, ale w sposób kreatywny, ponieważ ekspresja realizacji wzorów wybranego stylu życia przez jednostkę, zaspokaja jej osobowość i kształtuje tożsamość społeczną, czyli charakter i jakość odtwarzanych ról społecznych, a to daje poczucie przynależności i znalezienia własnego miejsca w rzeczywistości społecznej. Niestety, system aksjo-normatywny (czyli uwarunkowane kulturowo normy i wartości danego społeczeństwa, objawiające się poprzez przestrzeganie określonych schematów postępowania – zwyczajów, przestrzeganie prawa i postępowanie zgodne ze społecznie przyjętym systemem moralnym) jednostek, kształtowany przez globalną gospodarkę wolnorynkową działa na społeczeństwo przeciwnie niż powinien, w imię wielkiej rodziny, jaką powinni stanowić ludzie.

[34] *Ibidem*, s. 21.

VARIA

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Ryszard Szewczyk

PRYWATNA WŁASNOŚĆ A UNIWERSALNE PRZEZNACZENIE DÓBR Z PERSPEKTYWY PERSONALISTYCZNEJ

Personalizm ekonomiczny, bardziej chyba znany i rozpropagowany przez Jana Pawła II w jego licznych przemówieniach i encyklikach jako społeczna nauka Kościoła, bazuje na doktrynie o „uniwersalnym przeznaczeniu dóbr" (*Solicitudo Rei Socialis*, no. 9). Jest ona zbudowana na fundamencie doktryny o stworzeniu, zgodnie z którą wszystkie dobra zewnętrzne zostały stworzone przez Boga po to, aby służyły człowiekowi. Teza ta pojawiła się już u Arystotelesa (*Polityka*, 1256b) z tą różnicą, że nie odwoływała się do Boga, lecz do natury. Ojcowie Kościoła wielokrotnie przypominali jako oczywistą prawdę, że „Bóg stworzył ziemię dla wszystkich ludzi". Autor tych słów, św. Ambroży, napisał też że „Natura zrodziła prawo wspólne, a uzurpacja (wola ludzka) wprowadziła prawo prywatne"[1]. Św. Tomasz z Akwinu, który przeszczepił filozofię Arystotelesa na grunt chrześcijański, wywiódł z niej dwa uprawnienia człowieka w odniesieniu do dóbr. Pierwsze z nich to prawo do wytwarzania i rozdziału dóbr materialnych, z którym związane jest prawo prywatnej własności dóbr. Dla uzasadnienia konieczności uznawania tego prawa Akwinata użył trzech argumentów, powtarzając je *de facto* za Arystotelesem (*Polityka*, II. 2). Po pierwsze, człowiek wykazuje większą skłonność do zdobywania i tworzenia dóbr i większą o nie dbałość, gdy

[1] Cyt. za: A. Zwoliński, *Etyka bogacenia*, Kraków 2002.

są jego własnością, niż gdyby były wspólne. Po drugie, prywatna własność przyczynia się do utrzymania porządku, ponieważ wiadomo, co należy do kogo i kto za to odpowiada. Po trzecie wreszcie prywatna własność zapewnia większą harmonię i pokój społeczny, jeżeli każdy dba o swój interes i jest zależny od siebie (zob. m.in.: Finn 1999, Sorondo 2003, Dougherty 2003).

Drugie uprawnienie, jakie posiada człowiek w odniesieniu do dóbr zewnętrznych, to prawo do ich używania. Tu jednak – zgodnie ze stanowiskiem św. Tomasza z Akwinu, w całości przyjętym w nauce społecznej Kościoła – pojawia się ważne ograniczenie; człowiek może swobodnie używać posiadanych dóbr do zaspokojenia potrzeb swoich i swojej rodziny, ale gdy ma ich więcej niż potrzebuje, a obok są tacy, którzy mają mniej niż potrzebują, ma moralny obowiązek podzielić się tą nadwyżką z potrzebującymi. Jest przy tym dość charakterystyczne, na co zwrócił uwagę Finn (1999: 82), że św. Tomasz nie pisał o prawach tych, którzy mają mało, lecz o obowiązkach tych, którzy mają dużo. Zrobił jednak jeden wyjątek, a mianowicie dopuścił prawo przywłaszczenia cudzej rzeczy w razie zagrożenia życia. Pisze on w *Summie teologicznej* (cyt. za: Sorondo 2003: 13):

> […] jeżeli potrzeba jest tak oczywista i pilna, że jej natychmiastowe zaspokojenie musi nastąpić za pomocą jakichkolwiek środków będących pod ręką, wówczas legalne staje się zaspokojenie tej potrzeby za pomocą rzeczy należących do kogoś innego przez zabranie ich potajemnie lub otwarcie; w takim wypadku *nie jest to kradzież lub rabunek*, ponieważ to, co człowiek ów zabiera dla zachowania swojego życia, staje się jego własnością z tytułu tej właśnie potrzeby. […] Wobec potrzeby wszystkie rzeczy są wspólną własnością (tłum. własne, dodano wyróżnienie).

Wyjątek ten, podyktowany niewątpliwie dobrymi intencjami, należy jednak ocenić – z perspektywy wiary – jako brzemienną w negatywne skutki próbę poprawiania Pana Boga. Gdyby Bóg rzeczywiście chciał przyznać ludziom prawo do korzystania z cudzej własności w pewnych okolicznościach, to by to uczynił, dając stosowne przykazanie. Tymczasem siódme przykazanie dekalogu brzmi krótko: „nie kradnij" (Wj 20:15, Pwt 5:19: „nie będziesz kradł", ang. „Thou shalt not steal"). Nie ma tam żadnych zastrzeżeń relatywizujących bezwzględny zakaz zabierania cudzej własności. Nie ma też przyzwolenia na naruszanie cudzej własności w żadnym z tekstów Nowego Testamentu[2]. Nie pozostaje zatem nic innego, jak się podporządkować, próbując jedynie zrozumieć, dlaczego taki zakaz się pojawił.

[2] Są oczywiście różne odniesienia do bogactwa i ubóstwa, jak np. występujące u trzech ewangelistów, Marka, Mateusza i Łukasza, ostrzeżenie, że „łatwiej jest wielbłądowi przejść przez ucho igielne, niż bogatemu wejść do królestwa Bożego", albo (Mk 14:7) „ubogich zawsze macie u siebie i kiedy zechcecie, możecie im dobrze czynić", czy (1J 3:17) „Jeśliby ktoś posiadał majętność tego świata i widział, że brat jego cierpi niedostatek, a zamknął przed nim swe serce, jak może trwać w nim miłość Boga?", ale w żadnym z nich nie pojawia się przyzwolenie na przywłaszczenie cudzego mienia.

Wbrew pozorom, nie jest to takie trudne. Wystarczy uczciwie odpowiedzieć na pytanie: co stoi na przeszkodzie, aby człowiek będący w stanie skrajnej potrzeby poprosił właściciela danej rzeczy o podarunek, albo – lepiej – aby zaproponował w zamian za nią jakąś własną przysługę? A gdy nie jest to możliwe od razu, aby zabrał cudzą własność i zaspokoił swoją pilną potrzebę, ale potem wyznał to właścicielowi i zaproponował jakąś rekompensatę, godząc się także ponieść ewentualne inne konsekwencje swojego czynu? Takie postawienie sprawy jest tym bardziej zasadne, że usunięcie stanu skrajnej potrzeby, a takim jest właściwie tylko stan bezpośredniego zagrożenia życia, który – według św. Tomasza – ma usprawiedliwiać zabranie cudzej własności, nie wymaga zazwyczaj szczególnie wielkich środków, a więc i uszczerbek na cudzej własności nie może być w takim wypadku duży.

W takich okolicznościach żaden dobrze ukształtowany człowiek, któremu osoba będąca w potrzebie wyznałaby swój postępek, nie rościłby do niej pretensji. A gdyby nawet okazało się, że właściciel zabranej rzeczy nie zasługuje na miano człowieka dobrze ukształtowanego, to i tak sytuacja nie byłaby dwuznaczna moralnie ani w kategoriach ludzkich, ani w kategoriach Boskich. W kategoriach ludzkich winny przywłaszczenia poniósłby w takim wypadku jakąś karę doczesną za wykroczenie przeciwko własności, a w kategoriach Boskich miałby z tego powodu grzech. Najważniejsze jest jednak to, że bezwzględny Boski i ludzki zakaz kradzieży zostałby w takim wypadku utrzymany, a skutki jego przekroczenia – wyegzekwowane. Zarazem jednak sprawca znalazłby wtedy usprawiedliwienie i rozgrzeszenie i u Boga, jeżeli tylko okazałby skruchę i gotowość zadośćuczynienia, i u ludzi, jeżeli posiedliby wiedzę o okolicznościach czynu, a nie rozgrzeszałby się sam, jak to ma miejsce, gdy zaakceptuje się podejście św. Tomasza. Ten natomiast, kto nie okazałby miłosierdzia, zasłużyłby na potępienie zarówno u Boga, jak i u ludzi. Nie dlatego wszakże, że korzystał z przysługującego mu prawa własności, lecz dlatego, że nie okazał bliźniemu miłosierdzia.

Tak czy owak, z takiej sytuacji wynikają jedynie same bezwzględnie dobre rzeczy: uszanowanie prawa Bożego i ludzkiego, pokora, skrucha, potępienie małości ludzkiej i przywiązania do rzeczy, potępienie braku miłości bliźniego itd. Nawet żal z powodu małoduszności właściciela rzeczy, jaki może pojawić się u tego, kto ją zabrał dla zachowania życia i został z tego powodu ukarany, może przynieść dobre owoce, skłaniając go do większej przezorności na przyszłość. Gdyby zaś żal ten prowadził do złości lub nienawiści do właściciela, a więc do rzeczy złych ze swej istoty, to i tak ilość tego zła byłaby mniejsza niż w każdym innym wypadku.

Patrząc z takiej perspektywy, widać, dlaczego słuszne jest podejście, w którym nie mówi się o prawach tych, którzy nie mają dóbr, lecz o obowiązkach moralnych tych, którzy je posiadają. Widać to będzie jeszcze bardziej wyraźnie, gdy przeanalizuje się inne skutki wyłomu, jaki uczynił św. Tomasz w traktowaniu własności jako nienaruszalnej. Te skutki zaś to przejście od „języka powinności”

właścicieli dóbr względem tych, którzy ich nie mają, do „języka praw" osób nieposiadających.

Pierwsze oznaki „języka praw" pojawiły się już w średniowieczu, ale dopiero w czasach współczesnych stał się on dominujący w dyskursie o sprawach społeczno-ekonomicznych (Finn 1999: 82). Przyczynił się do tego przede wszystkim rozwijający się od XVIII w. francuski komunizm, dla którego mocnym wsparciem stała się marksowska teoria wartości dodatkowej (Marks 1951 [1867]). Z drugiej zaś strony języka praw zaczął także używać chrześcijański personalizm. Znaczącym krokiem w tym kierunku była encyklika *Rerum novarum* Leona XIII z 1891 r., w której papież podjął po raz pierwszy tzw. kwestię robotniczą w odpowiedzi na narastające napięcia społeczne wywołane rewolucją przemysłową i rozwijającym się dynamicznie kapitalizmem. Temat ten podjął na nowo Jan Paweł II w trzech encyklikach: *Laborem exercens* (1981 r.), *Solicitudo rei socialis* (1987 r.), a zwłaszcza w *Centessimus Annus* (1991 r.). Jest przy tym dość charakterystyczne, że – jak zauważa G. Gronbacher (1999: 249) – mimo zupełnie odmiennej podstawy filozoficznej – personalizm ekonomiczny posługuje się szeroko właśnie terminologią marksistowską.

Zostawiając na boku komunizm i marksizm i zajmując się personalizmem ekonomicznym, czyli nauką społeczną Kościoła – widać, że nurt ten, jak wspomniano, poszedł w sprawach własności i używania dóbr znacznie dalej niż św. Tomasz. Tamten dopuszczał bowiem zabranie cudzej rzeczy tylko w skrajnym wypadku zagrożenia życia i w takich okolicznościach czyn taki usprawiedliwiał. Generalnie natomiast uważał, podobnie jak jego poprzednicy, np. św. Ambroży (Finn 1999: 82), że człowiek ma moralny obowiązek dzielenia się dobrami z tymi, którzy cierpią niedostatek.

Natomiast personalizm ekonomiczny ze słusznych nakazów moralnych, aby wspomagać będących w potrzebie, wywiódł i przyznaje szerokim rzeszom prawo do korzystania z cudzej własności, powołując się na niezbywalną godność osoby ludzkiej, z której ma wynikać m.in. prawo do godnego życia. Chyba najbardziej skrajne stanowisko w tej sprawie zajmuje Sorondo (2003: 10, tłum. własne, dodano wyróżnienia), pisząc tak:

> […] wszyscy ludzie, a zatem również ci najprostsi (*most humble of human beings*), mają prawo **używać** (podkreślam „używać", a nie „posiadać") to, czego potrzebują do godnego życia swojego i swojej rodziny. Nikt nie może być wypędzony lub odrzucony. Dlatego system ekonomiczny który nie zapewnia, w sposób doskonały, że wszystkie rodziny mają to, co jest niezbędne dla życia w ludzkich warunkach, jest reżimem niesprawiedliwym.

To zdanie jest poprzedzone wywodem odwołującym się do Biblii, z którego – zdaniem tego autora – wynika, że prawo to jest prostą konsekwencją faktu, iż wszystko, co Bóg stworzył, postawił do dyspozycji człowieka. Po nim zaś Sorondo powołuje się dodatkowo na stanowisko Arystotelesa i Tomasza z Akwinu. Rzecz tylko w tym, że zarówno jeden, jak i drugi ograniczają się w swoich

pismach jedynie do stwierdzenia, że do istoty dóbr zewnętrznych należy to, że mają służyć człowiekowi.

Nie sądzę, aby ktoś – może poza skrajnymi materialistami z grona tzw. bioetyków – kwestionował to, że wszystkie dobra zewnętrzne mają służyć człowiekowi. Zastanowić się jednak należy nad tym, co trzeba zrobić, aby jakiekolwiek dobro zewnętrzne mogło zostać użyte do zaspokojenia potrzeb danej osoby, i jakie warunki dodatkowe muszą zostać spełnione, aby było to możliwe.

Odpowiedź na pierwsze pytanie jest dość oczywista. Aby wykorzystać jakieś dobro do zaspokojenia swojej potrzeby, trzeba je najpierw posiąść. Najprostszym przypadkiem jest zabranie w tym celu czegokolwiek ze środowiska naturalnego. Tylko w niewielu wypadkach „dary natury" nadają się do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb. Ale i wtedy wykorzystanie ich dla własnych potrzeb wymaga choćby tego, żeby się po nie schylić lub wspiąć wyżej, albo ich poszukać i zebrać. We wszystkich pozostałych człowiek musi włożyć określony wysiłek fizyczny i intelektualny w to, aby przekształcić zasoby przyrody tak, by mogły być w tym celu wykorzystane. Ten właśnie fakt, oraz to, że każdy człowiek w sposób „najbardziej prywatny" jest posiadaczem swojej osoby, stał się dla Johna Locke'a inspiracją, aby potraktować własność prywatną jako instytucję prawa natury, a nie prawa państwowego. A. Zwoliński (2002) tak opisuje argumentację Locke'a:

> „[p]raca naszego ciała i dzieło naszych rąk" stają się jednym i tym samym, ponieważ są środkami „zawłaszczenia" tego, co „Bóg nadał ludziom we wspólne władanie". Ciało, ręce, usta, są naturalnymi czynnikami zawłaszczenia, gdyż nie należą do wspólnej własności „rodzaju ludzkiego", lecz są dane każdemu z osobna, na jego prywatny użytek. Tytuł legalności, przejścia własności z natury do posiadania przez człowieka, bierze swe źródło w ludzkim „łączeniu swej pracy z ziemią". Związek człowieka z rzeczami, w przypadku własności, jest nie tylko natury prawnej, lecz ontycznej: stają się, poprzez zawładnięcie, nowymi jakościami.

Mimo że stanowisku Locke'a, który upatruje źródeł własności w „łączeniu pracy człowieka z ziemią" trudno odmówić słuszności, to jednak wymaga ono uzupełnienia. Warto bowiem zauważyć, że poza stwierdzeniem, że człowiek uznaje fakt przejmowania własności za usprawiedliwiony dlatego właśnie, że to on „połączył swą pracę z ziemią", stanowisko to nie dostarcza tzw. racji dostatecznej, którą powinni uznać inni za wystarczający powód do zawłaszczenia. Racja taka została zaproponowana niżej.

Najoczywistszą i elementarną potrzebą każdego człowieka jest zachowanie życia swojego i swoich bliskich. To zaś jest możliwe tylko wtedy, gdy zdobyte własnym wysiłkiem pożywienie, woda czy odzienie może być bez przeszkód wykorzystane do tego celu przez tego, kto się o nie postarał. W tym kontekście oczywistym warunkiem możliwości zaspokojenia przez daną osobę zarówno jej podstawowych potrzeb warunkujących przeżycie, jak i wszelkich innych, musi być uznanie przez innych ludzi prawa własności tego, co ona sama w tym celu

zdobyła. Jeżeli więc uzna się, że prawo do życia jest naturalnym prawem każdego człowieka, a temu raczej trudno jest zaprzeczyć, to tym samym prawu własności musi się przyznać taki sam charakter.

Nieuznawanie tego prawa przez innych prowadzi nieuchronnie do ciągłych wojen i waśni. Dlatego właśnie prawo to znalazło ochronę w postaci Boskiego przykazania „nie kradnij". Zabranie siłą lub podstępem tego, co ktoś zdobył własnym wysiłkiem i co pozwala mu zachować życie, zakaz ten łamie.

Prawo do życia i prawo własności należą więc do podstawowych praw naturalnych nie dlatego, że są dane przez Boga lub naturę, ale dlatego, że wynikają z samej istoty życia, które może trwać i rozwijać się tylko wtedy, gdy te prawa są szanowane przez innych. Muszą więc mieć one charakter absolutny. W tym kontekście trudno zrozumieć fakt, że papież Leon XIII w encyklice *Rerum novarum* przedstawił cztery argumenty przemawiające za tezą, że źródłem własności prywatnej jest prawo natury, a mimo to nie przyznał temu prawu charakteru absolutnego (*Rerum novarum*: 3–11).

Warto też zauważyć, że nabycie własności własnym wysiłkiem nie narusza prawa innych do zaspokojenia swoich potrzeb dobrami, które jeszcze pozostały. Nie narusza zatem zasady powszechnego dostępu do dóbr. Twierdzenie to pozostaje w mocy nawet wtedy, gdy dane dobro jest jedynym tego rodzaju dobrem w danym miejscu, i tym samym zawłaszczenie go przez jedną osobę, odcina innych od możliwości wykorzystania tego właśnie dobra dla zaspokojenia ich potrzeb. Naśladownictwo jest niewątpliwie łatwiejsze od szukania innych rozwiązań, ale z tego wcale nie wynika, że chęć zrobienia tego samego, co zrobił ktoś inny, należy uznać za wystarczający powód do naruszenia prawa własności. Jeżeli ktoś złowił jedyną rybę w stawie, aby ją zjeść sam czy z kimkolwiek innym, to z tego wcale nie wynika, że wolno mu tę rybę zabrać, uzasadniając tym, że była tylko jedna, a biorący też chciałby ją zjeść. Fakt zawłaszczenia tej przykładowej ryby przez tego, kto ją złowił, w niczym nie ogranicza bowiem możliwości innych ludzi, aby zaspokoili swój głód tym, co jeszcze jest dostępne i nie należy do nikogo, na przykład polując na zwierzynę, szukając grzybów, albo zrywając owoce, jagody, czy jakiekolwiek jadalne rośliny. To samo dotyczy wszelkich innych przypadków. Nie wydaje się, by ktokolwiek uznał za wystarczający powód zabrania komuś portfela z pieniędzmi fakt, że czyniący to nie ma za co kupić chleba, bo jako bezrobotny nie ma pieniędzy. To, że ktoś ma pieniądze, w niczym nie ogranicza prawa tego bezrobotnego do robienia różnych godziwych rzeczy, które pozwolą mu „zarobić pieniądze". Argument zaś, że na przykład filozof czy inżynier chemik nie może pracować jako robotnik, gdyż to uwłacza jego godności, jest bzdurny i świadczy o zupełnie opacznym rozumieniu godności, o czym niżej.

Pisząc o naturalnym prawie do życia i warunkującym go prawie własności, warto jeszcze podkreślić, że korzystanie z tych praw nie pociąga za sobą żadnych negatywnych konsekwencji dla innych; nie nakłada bowiem na nich żadnych

obowiązków ani ograniczeń, nie wymaga też z ich strony żadnych działań. Jedyne ograniczenie, o ile tak to można nazwać, polega na uszanowaniu tych praw, a więc na powstrzymaniu się od ich łamania.

Z przedstawionego wywodu wynika, że zasada powszechnego przeznaczenia dóbr oznaczać powinna tylko to, że każdy ma naturalne prawo do postarania się o to, co może mu posłużyć do zaspokojenia jego potrzeb, ale postarania się w taki sposób, aby nie naruszać prawa własności innych. To bowiem, co należy już do innych, musi być z ogólnego przeznaczenia dóbr wykluczone. W przeciwnym razie niemożliwe staje się pokojowe współistnienie ludzi i budowanie jakichkolwiek więzi społecznych i wtedy właśnie ma się do czynienia z Hobbesowskim światem opisanym w *Lewiatanie*, w którym „nie ma kultury na ziemi, nie ma nawigacji, nie ma sztuki, dominują gwałty i zabójstwa, a życie człowieka jest samotne, ubogie, okropne, brutalne i krótkie, w którym każdy walczy z każdym" (Saumelson i Nordhaus 1992: 305). Wbrew diagnozie Hobbesa, przyczyną tego nie jest jednak brak państwa, lecz właśnie nieposzanowanie prawa własności. Jeżeli więc uzna się, że stosunki między ludźmi winny być pokojowe, to trzeba także uznać słuszność zaprezentowanego tu spojrzenia na własność. Natomiast moralny nakaz dzielenia się dobrami z tymi, którzy znaleźli się z różnych powodów w potrzebie, jest także słuszny, tylko z innych powodów.

We wszystkich dokumentach Kościoła, podobnie jak i w innych publikacjach autorów związanych z personalizmem ekonomicznym, prawo własności jest wprawdzie deklaratywnie uznawane za jedno z praw naturalnych, ale nie przyznaje mu się atrybutu absolutności, a wręcz przeciwnie, traktując go za św. Augustynem jako prawo ludzkie (Dougherty 2003: 483) i powołując się na doktrynę uniwersalnego przeznaczenia dóbr, głosi się jego ograniczoność. Dopóki sprawa dotyczy kwestii ogólnych, ta ograniczoność przybiera formę apeli o wywiązywanie się z powinności wobec tych, którzy dóbr nie mają. Pisze na przykład Jan Paweł II (*Centessimus annus*, 30, dodano wyróżnienia):

> Sobór Watykański II przedstawił raz jeszcze tę tradycyjną naukę w następujących słowach: „Człowiek używając tych dóbr **powinien** uważać rzeczy zewnętrzne, które posiada, nie tylko za własne, ale za wspólne w tym znaczeniu, by nie tylko jemu, ale i innym przynosiły pożytek". I dalej: „Własność prywatna lub pewne dysponowanie dobrami zewnętrznymi dają każdemu przestrzeń koniecznie potrzebną dla autonomii osobistej i rodzinnej, i **należy** je uważać za poszerzenie niejako wolności ludzkiej [...]. Własność prywatna ma z natury swojej charakter społeczny, oparty na prawie powszechnego przeznaczenia dóbr.

Tak więc generalnie uznawane jest przez personalistów ekonomicznych prawo do posiadania różnych dóbr i do ich używania dla zaspokojenia swoich potrzeb, ale gdy pojawia się ich nadmiar, powstaje obowiązek podzielenia się z potrzebującymi (Finn 1999: 82). Kwestia tego nadmiaru wróci poniżej.

Sprawa zmienia swój obrót, gdy przechodzi się do spraw konkretnych. Wtedy bowiem, w imię niezbywalnej godności osoby ludzkiej przyznaje się pew-

nej części ludzi prawo do uczestnictwa w owocach wysiłku innych ludzi dlatego tylko, że ci drudzy mają jakieś dobra, a ci pierwsi nie. Wtedy też w miejsce powinności pomagania innym pojawia się pozbawienie tych drugich części ich własności pod przymusem. Co przy tym istotne, nie określa się żadnych obiektywnych kryteriów, które by z jednej strony ograniczały skalę wywłaszczenia osób posiadających, a z drugiej – wyznaczały poziom, od którego tym pierwszym „należy się" wsparcie. Widać to wyraźnie w cytowanym wyżej tekście Sorondo, w którym zostały użyte takie „kryteria", jak „godne życie" i „ludzkie warunki" dla „wszystkich rodzin". Autor ten nie pozostawia zresztą złudzeń co do tego, że uważa je za względne. Pisze bowiem (Sorondo 2003: 11, tłum. własne, dodano wyróżnienie):

> Każdy człowiek ma prawo żyć w rodzinie i tym samym ma prawo do środków, które zapewniają mu rodzinną egzystencję w ludzkich warunkach [*familial human existence*], ponieważ wszystkie te środki są zewnętrzne, co oznacza, że każdy człowiek ma prawo do dóbr, które zapewniają jego egzystencję i egzystencję jego rodziny. Trzeba zauważyć, że mówi się tu o minimum tego, co człowiek musi mieć. Tym minimum jest przeżycie rodziny po ludzku – użyty został termin „po ludzku", a więc chodzi o coś więcej niż jedzenie i ubranie. Chodzi tu o trwałą pomyślność człowieka. Jednostka ludzka może być biedna, to znaczy może nie posiadać **zbytecznego** majątku, ale nigdy nie może być dotkliwie biedna. Bóg nie chce dotkliwej biedy dla żadnego człowieka.

Warto przy tym także zauważyć, że postulat pozbawienia własności pod przymusem nie jest wyrażany *expressis verbis*. W tym aspekcie ciągle formalnie używa się „języka powinności". Postulat ten staje się jednak oczywisty, gdy obowiązek zapewnienia „bardziej sprawiedliwego podziału dóbr" przypisuje się państwu. Trzeba bowiem mieć świadomość, że wszelkie metody prawne i ekonomiczne, które państwo stosuje w takim celu, oznaczają zawsze pozbawienie pewnej części ludzi ich własności w drodze przymusu prawnego. Kwestią wyboru są jedynie sposoby, jakich państwo użyje, aby sięgnąć do tej własności. Niektóre sięgają do własności bezpośrednio; są to różnego rodzaju podatki, opłaty i obowiązkowe składki typu podatkowego (np. składki na ubezpieczenia społeczne, składki emerytalne itp.). Inne sięgają do niej pośrednio; należą do nich np. decyzje ustalające płace minimalne, wprowadzanie zakazu zwolnień, określanie obowiązkowych form umów pracowniczych itp. Są wreszcie takie, które na pozór nie obciążają własności, ale w rzeczywistości pozwalają na „ustawienie się" kosztem innych. W tej grupie mieszczą się różnego rodzaju pozwolenia, licencje, zakazy ingerujące w swobodę podejmowania określonej działalności, a także wszelkie przywileje korporacyjne. Każdy przypadek zastosowania któregoś z tych instrumentów, bądź dowolnej ich kombinacji, prowadzi nieuchronnie do obciążenia własności pewnej grupy ludzi na rzecz innej.

Wobec takiego stanowiska zwolenników personalizmu ekonomicznego warto postawić zasadnicze pytanie o to, kto ma dbać, aby dana osoba i jej rodzina miały to, co jest niezbędne do godnego życia? Czy ma to być system

ekonomiczny, czyli – mówiąc otwarcie – inni ludzie, czy też ma o to dbać sam zainteresowany?

Gdyby chcieć odpowiedzieć na to pytanie, odwołując się do argumentów religijnych, to właściwą odpowiedź znajdzie się już w Księdze Rodzaju. Wyganiając z raju Adama i Ewę, Bóg rzekł do Adama (Rdz.6: 17–19, 23):

> […] w trudzie będziesz zdobywał od niej [ziemi] pożywienie dla siebie po wszystkie dni twego życia. Cierń i oset będzie ci ona rodziła, a przecież pokarmem twym są płody roli. W pocie więc oblicza twego będziesz musiał zdobywać pożywienie, póki nie wrócisz do ziemi, z której zostałeś wzięty. […] Dlatego Pan Bóg wydalił go z ogrodu Eden, aby uprawiał tę ziemię, z której został wzięty.

Nie ma tu wątpliwości co do tego, kto jest odpowiedzialny za to, aby człowiek miał co jeść. Dostał do swojej dyspozycji wszystko, co Bóg stworzył, ale sam musi się postarać, aby posłużyło mu to do zaspokojenia jego potrzeb. Przytoczony cytat stanowi więc oczywiste potwierdzenie zasady uniwersalnego przeznaczenia dóbr, ale w sposób równie oczywisty wskazuje, co jest warunkiem skorzystania z tej zasady. Ani tu, ani w jakimkolwiek innym miejscu Pisma Świętego nie pojawia się natomiast wzmianka o tym, że fakt, że człowiek został stworzony na obraz i podobieństwo Boże, ma uzasadniać korzystanie z efektów wysiłku bliźniego wbrew jego woli. Wręcz przeciwnie, przykład choćby przypowieści o żebraku Łazarzu (Łk 16:20–23**)**, pokazuje wyraźnie, że jego godność nie tylko w niczym nie ucierpiała w oczach Boga z powodu skrajnej nędzy, ale została wręcz potwierdzona przez fakt zbawienia. Nie padło tam jednak ani jedno słowo na temat prawa Łazarza do dóbr bogacza. Paść zresztą nie mogło, gdyż stałoby wtedy w wyraźnej sprzeczności z nauką Jezusa. Gdyby bowiem przyznać Łazarzowi prawo do korzystania z dóbr bogacza wbrew woli tego drugiego, to czy wtedy mógłby Łazarz zasłużyć na nagrodę nieba, a bogacz na potępienie i wieczny pobyt w otchłani? Gdzie byłoby wtedy miejsce na dobroczynność, a gdzie na grzech zaniechania czynienia dobra? To dlatego właśnie w Starym Testamencie prawo własności znajduje absolutną ochronę w postaci przykazania „nie kradnij", natomiast w nauce Chrystusa znaleźć można jedynie nawoływania i zachęty do dzielenia się dobrami z potrzebującymi w imię miłości bliźniego (por. Mk 10:21, Łk 18:22) oraz ostrzeżenia dla tych, którzy tego nie czynią (Mt 25: 41–46). Jezus zresztą wyraźnie potwierdza prawo własności choćby w przypowieści o robotnikach w winnicy, wkładając w usta właściciela winnicy słowa (Mt 20: 13–15, dodano wyróżnienie): „Przyjacielu, nie czynię ci krzywdy; czy nie o denara umówiłeś się ze mną? Weź, co twoje i odejdź! Chcę też i temu ostatniemu dać tak samo jak tobie. **Czy mi nie wolno uczynić ze swoim, co chcę**?" Jasno też wynika z tej przypowieści, że nie stanowi krzywdy zapłata zgodna z umową, natomiast jakikolwiek dar jest wyłącznie aktem dobrej woli darczyńcy, a nie prawem tego, kto dostaje, a tym bardziej tego, kto by tego chciał.

Takie samo stanowisko znajduje się w nauczaniu apostołów, np. w liście św. Pawła do Tesaloniczan (2Tes 3:12, dodano wyróżnienia):

> Słyszymy bowiem, że niektórzy wśród was postępują **wbrew porządkowi: wcale nie pracują**, lecz zajmują się rzeczami niepotrzebnymi. Tym przeto **nakazujemy i napominamy** ich w Panu Jezusie Chrystusie, **aby pracując ze spokojem, własny chleb jedli**. Wy zaś, bracia, nie zniechęcajcie się w czynieniu dobrze!

Nie ma tam usprawiedliwienia dla tych, którzy nie mają, natomiast jest nakaz, aby się starali, z równoczesną zachętą do czynienia dobrze.

Do takich samych wniosków można dojść, nie odwołując się do religii i sił nadprzyrodzonych. Wystarczy rozważyć przypadek zdolnych do działania ludzi żyjących na jakimś terytorium, zakładając, że w momencie wyjściowym nikt nie posiada żadnych dóbr. Jest wtedy oczywiste, że jeżeli ktoś chce cokolwiek mieć, to musi się o to postarać. Aby zaś móc to wykorzystać dla swoich potrzeb, inni muszą uszanować jego prawo wyłącznej własności tego, co sam zdobył. W przeciwnym razie, jak już wspomniano, rozpocznie się walka. Jest również oczywiste, że powstrzymanie się przez kogoś w dowolnym momencie od starań o następne rzeczy użyteczne oznacza automatycznie uznanie, że to, co ten ktoś posiada, jest dla niego wystarczające, i że o dalsze dobra nie warto się starać. Obserwując taką społeczność przez pewien czas, obserwator stwierdzi, że niektórzy jej członkowie przestają pracować i starać się o jakieś dobra natychmiast, gdy tylko zaspokoją swój głód i pragnienie, inni – dopiero wtedy, gdy zdobędą jeszcze jakieś okrycie, a jeszcze inni pracują „na okrągło" aby zgromadzić jeszcze dodatkowo jakieś zapasy żywności i innych dóbr z zamiarem ich wykorzystania w bliższej lub dalszej przyszłości oraz aby zapewnić sobie jakieś schronienie. Oczywistym rezultatem takich zachowań będzie ostatecznie to, że ci pierwsi nigdy nie będą mieć żadnych dóbr i będą chodzić nago, ci drudzy będą mieć skromny majątek w postaci ubrań, a ludzie należący do trzeciej grupy staną się na tle tych pierwszych bogaczami zasobnymi w majątek trwały i ruchomy. Członkowie dwóch ostatnich grup będą mieć zatem jakiś nadmiar dóbr.

Nie trzeba więc głębokiego namysłu, aby odpowiedzieć na pytanie, od czego zależy aktualny stan majątkowy każdej z tych przykładowych grup, przy założeniu, że nie było żadnych aktów przemocy ani działania siły wyższej. Kwestia zapewnienia godnych warunków życia poszczególnych osób nabiera również wtedy właściwego wymiaru. Na wszelki wypadek dodać należy, że ci z omawianego przykładu, którzy poprzestają na zaspokajaniu swoich potrzeb materialnych na minimalnym poziomie, wcale nie muszą wieść mniej godnego życia niż ci, którzy posiadają majątki, gdyż godne życie polega nie tylko i nie przede wszystkim na zaspokajaniu potrzeb materialnych. Gdyby wszakże ktoś z tej grupy miał pretensje, że inni mają dobra, a on nie, to bez trudu da się wskazać, czyją jest to winą, a także poradzić właściwy godziwy sposób na to, aby mieć.

„Rozmiękczanie" siódmego przykazania ma jeszcze drugie dno. Otóż zwolennicy zasady uniwersalnego przeznaczenia dóbr uznają wprawdzie, że każ-

dy człowiek ma prawo prywatnej własności dóbr, ale już nadwyżki tych dóbr mają – według nich – służyć innym. W konsekwencji więc nie tylko aprobują, ale wręcz postulują, aby państwo dokonywało redystrybucji owych nadwyżek, czyli zabierało posiadającym i przeznaczało na poprawę bytu potrzebujących. Rozważyć więc teraz trzeba konsekwencje takiego stanowiska.

Abstrahując od przypadków patologicznych, praca w celu gromadzenia zapasów dóbr, a także wykorzystywanie szczególnych okazji, np. wyjątkowego urodzaju, nadzwyczaj owocnych łowów itp., jest zazwyczaj przejawem roztropności, przezorności i odpowiedzialności danej osoby za los swój i swoich bliskich. To te właśnie cechy skłaniają ludzi nimi obdarzonych do gromadzenia nadwyżki dóbr w stosunku do bieżących potrzeb. Najprostszym przypadkiem gromadzenia takiego nadmiaru są zapasy dóbr przeznaczonych do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb przyszłych, na przykład zapasów płodów rolnych i innej żywności, aby przetrwać do następnych zbiorów, opału na zimę, karmy dla zwierząt hodowlanych itp. Temu samemu celowi służą dobra trwałego użytku, jak na przykład ubrania czy pojazdy oraz nieruchomości, czyli domy i mieszkania. Aby je mieć, trzeba odpowiednio intensywnie pracować i jakąś część efektów swojego wysiłku przeznaczać na te właśnie cele. To także jest pewien nadmiar, ale powstaje on wyłącznie w wyniku pracy i oszczędności podyktowanej roztropnością i odpowiedzialnością za siebie i bliskich.

Szczególnego rodzaju nadmiarem dóbr, które powstają także jako wyraz roztropności i odpowiedzialności pewnej części ludzi za los swój i swoich bliskich, są tzw. dobra pośrednie. Są to różnego rodzaju narzędzia, czyli dobra, które nie służą do bezpośredniego zaspokajania ani potrzeb bieżących, ani przyszłych. Służą natomiast do tego, aby ułatwić zdobywanie dóbr przeznaczonych do zaspokajania takich potrzeb w bliższej i dalszej przyszłości. Dzięki dobrom pośrednim można albo zmniejszyć wysiłek (nakład) konieczny w celu zdobycia następnych dóbr przeznaczonych do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb, albo też zwiększyć uzyskiwane ich ilości przy danym nakładzie. Dobra takie ze swej istoty są inwestycją nakierowaną na przyszłość. Podobnie jak w każdym innym wypadku, uzyskanie takich dóbr musi być okupione określonym wysiłkiem, ale zarazem albo wymaga rezygnacji z natychmiastowego „skonsumowania" efektów tego wysiłku, jak na przykład w wypadku ziarna przeznaczonego na siew, albo też wymaga wzmożenia wysiłku, aby ten cel osiągnąć bez ograniczania potrzeb bieżących.

W każdym z opisanych przypadków powstaje więc pewna nadwyżka dóbr ponad ilości niezbędne do zaspokojenia potrzeb bieżących, która jest efektem pracy i oszczędności tych, którzy je mają. Nie ma to oczywiście nic wspólnego ze zbytkiem, czyli gromadzeniem rzeczy w istocie niepotrzebnych dla samego ich posiadania.

Tymczasem domagając się, aby nadwyżki dóbr służyły tym, którzy ich nie mają, zwolennicy personalizmu ekonomicznego w rzeczywistości działają przeciwko ludziom postępującym roztropnie w trosce o zapewnienie sobie i bliskim

w miarę bezpiecznej egzystencji, a *nolens volens* promują lenistwo, nieodpowiedzialność i życie na cudzy koszt. Od marksistów różnią ich w istocie jedynie hasła, pod którymi głoszą takie poglądy: ci pierwsi powołują się na „sprawiedliwość społeczną", ci drudzy – na zasadę powszechnego przeznaczenia dóbr i godność osoby ludzkiej. Nie ma to wszakże nic wspólnego ani ze sprawiedliwością, ani z moralnością.

O tym, że przekształcenie moralnej powinności posiadających dobra w prawo tych, którzy ich nie posiadają, jest bardzo poważnym błędem zwolenników personalizmu ekonomicznego, przekonują jeszcze inne argumenty. Wspomniano już wyżej, że nie ma, i być nie może, żadnych obiektywnych przesłanek, na podstawie których można by określić z jednej strony stopień nadmiaru dóbr u tych, którzy mieliby być zobowiązani do dzielenia się z innymi, a z drugiej – stopień niezaspokojenia potrzeb u tych, którzy mieliby tym samym uzyskiwać prawo do wsparcia. W związku z tym pozostaje wyłącznie uznaniowość, a ta zawsze prowadzi do złego. Ci bowiem, którzy uważają, że im „się należy", będą zawsze twierdzić, że dostali zbyt mało, ci, którym się zabiera, będą się zawsze czuli pokrzywdzeni, ci zaś, którzy sami siebie uważają za arbitrów, albo też występują w tej roli z nadania jakiejś władzy duchownej lub świeckiej, stają się dobroczyńcami na cudzy koszt. Dwuznaczność ich roli polega na tym, że sami nie dają potrzebującym nic swego, a nierzadko jeszcze korzystają z tego, co zostało zabrane innym na cele wspierania potrzebujących. Tak jest właśnie w wypadku wszystkich pracujących odpłatnie w instytucjach tzw. opieki społecznej. Doprawdy trudno o większą hipokryzję „dobroczyńców", którzy organizują takie instytucje na koszt podatników.

Przyznanie nieposiadającym dóbr prawa do korzystania z własności tych, którzy je posiadają, ma jeszcze trzecie dno. Otóż zwolennicy zasady uniwersalnego przeznaczenia dóbr powołują się na niezbywalną godność osoby ludzkiej, z której ma wynikać słuszność ich podejścia. Wspomniano już wyżej o ewangelicznej przypowieści o Łazarzu, która dowodzi, że przyznanie Łazarzowi prawa do korzystania z dóbr bogacza byłoby całkowicie sprzeczne z nauką Jezusa, gdyż w istocie nie pozostawiałoby miejsca dobroczynność, a wręcz z niej zwalniało. Wydaje się, że kwestia godności jest w takim wypadku rozumiana całkiem opacznie.

Gdyby chcieć interpretować pojęcie godności człowieka według tego, co personaliści głoszą w związku z faktem jej istnienia, to należałoby pod tym pojęciem rozumieć coś, co inni w człowieku powinni dostrzegać i uznawać, a więc coś, co należy się człowiekowi od innych, co daje mu pewne uprawnienia i przywileje na koszt innych. Tymczasem godność człowieka to coś zupełnie innego, to raczej coś, co człowieka zobowiązuje wobec innych. To raczej coś, co należy się innym od niego dlatego właśnie, że on posiada godność. To jego godność nakazuje wspomagać wszystkich, którzy znaleźli się w potrzebie, a nie tylko biednych i nie tylko dobrami. To z jego godności, a nie z godności innych, ma wynikać to,

że nie zabija, nie kradnie, nie oszukuje, nie oczernia, nie wyłudza itd. Co więcej, jego powinności wynikające z godności, rozciągają się nie tylko na ludzi, ale na cały otaczający świat. Nie niszczy przyrody, ani nie dręczy zwierząt nie dlatego, że to też są żywe Boże stworzenia, ale dlatego, że posiada godność, która do tego obliguje. Krótko mówiąc, godność człowieka sprowadza się do czynienia innym tego, co należy, i nieczynienia tego, co jest człowieka niegodne. W żadnym wypadku jednak jego godność nie może być dla innych ciężarem. Każda próba żądania od innych czegoś w imię rzekomego „prawa do godności" jednego człowieka świadczy wręcz o utracie własnej godności.

Wynika z tego, że – owszem – człowiek ma przyrodzoną godność wynikającą z faktu, że jest Bożym stworzeniem, ale godność ta nie daje człowiekowi praw lecz obowiązki. Człowiek zaś może tę godność z własnego wyboru utracić, robiąc coś, co nie jest godne człowieka. Odzyskanie godności jest możliwe tylko przez powrót do godnego postępowania tego, kto chce godność posiadać.

Literatura

Arystoteles (2008), *Polityka*, tłum. L. Piotrowicz, Warszawa.

Boehm-Bawerk E. (1924 [1884]), *Kapitał i zysk z kapitału. Dział pierwszy. Historia i krytyka teorii zysku z kapitału*, tłum. z trzeciego wydania niemieckiego, red. W. Zawadzki, Warszawa–Kraków–Lublin–Łódź–Poznań–Wilno–Zakopane 1924.

Centessimus Annus, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_1.html.

Dougherty R.J. (2003), *Catholicism and the Economy: Augustine and Aquinas on Property Ownership*, „Journal of Markets and Morality" 2003, Vol. 6, No. 2.

Finn D.R. (1999), *The Economic Personalism of John Paul II: Neither Right Nor Left*, „Journal of Markets and Morality" 1999, Vol. 2, No. 1.

Gronbacher G. (1999), *The Humane Economy: Neither Right nor Left. A Response to Daniel Rush Finn*, „Journal of Markets and Morality" 1999, Vol. 2, No. 2.

Laborem exercens, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/laborem.html.

Leon XIII, *Encyklika o kwestii robotniczej. Rerum novarum*, [w:] *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. 1, Rzym–Lublin 1987,

Marks K. (1951 [1867]), *Kapitał*, t. 1, Warszawa.

Menger C. (2007 [1871]), *Principles of Economics*, Auburn (wersja elektroniczna).

Piwowarczyk J. (1963), *Katolicka etyka społeczna*, t. 2, Londyn.

Saumelson P.A., Nordhaus W.D. (1992), *Economic*, Fourteenth Edition.

Solicitudo Rei Socialis, www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/sollicitudo.html.

Sorondo M.S. (2003), *For a Catholic Vision of the Economy*, „Journal of Markets and Morality" 2003, Vol. 6, No. 1.

Zwoliński A. (2002), *Etyka bogacenia. Ewolucja rozumienia własności*, Kraków 2002.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Stanisław Szumpich

WYBRANE ELEMENTY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO

Pojęcia i definicje bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo jest jednym z najczęściej wymienianych słów na co dzień. Kryje się w nim zarówno troska, jak i nadzieja. Każdy chciałby żyć bez obaw o niekorzystne zdarzenia i równocześnie być pewnym szybkiej i skutecznej pomocy w razie potrzeby. Bezpieczeństwo to stan wolny od niepokoju, dający poczucie pewności[1]. W literaturze podmiotu bezpieczeństwo najczęściej jest definiowane przez negację, tj. uwypuklenie przeciwieństw (brak zagrożeń) lub przez podkreślenie pozytywnych stanów (spokoju, pewności)[2]. Bezpieczeństwo jest terminem interdyscyplinarnym. Badaniem jego aspektów zajmuje się wiele dziedzin nauki. Należą do nich: historia, psychologia, socjologia, nauki prawne i wiele innych. Stad występuje wiele różnych punktów widzenia, co do treści, zakresu i sformułowań definicyjnych.

Od najdawniejszych czasów ludziom towarzyszyło uczucie lęku. W mitologii dawnych ludów w różnych przekazach w wierzeniach i rytuałach przestrze-

[1] R. Zięba, *Kategoria bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, Toruń 2005, s. 33.

[2] M. Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa 2011, s. 21.

ga się przed zagrożeniami i wskazuje na drogi do ich zmniejszenia, a nawet wyeliminowania w niektórych przypadkach. W Europie, od okresu nauki Tomasza z Akwinu zauważalne jest podejście pozytywne do bezpieczeństwa, dające jednostce nadzieję na przetrwanie i rozwój. W związku z postępem cywilizacyjnym i naukowym, zmniejszyło się zagrożenie człowieka przez siły przyrody, zmniejszyła się także groźba niebezpiecznych chorób, bo stało się możliwe znaczne złagodzenie przebiegu chorób i ich skutków[3].

Najprostsze znaczenie bezpieczeństwa wywodzi się z języka łacińskiego – *securitas*[4]. Słowo składa się z dwóch członów: *se* 'oddzielnie, osobno', lub *sine* oznaczające 'bez'[5] i *cura* – 'troska, staranie, dbałość o coś, o kogoś, opieka', co odpowiada staropolskiemu znaczeniu słowa „piecza"[6]. Ktoś jest bezpieczny – czyli bez subiektywnego powodu zagrożenia lub czuje się bezpieczny – bez subiektywnego poczucia zagrożenia.

Najogólniejszą definicję bezpieczeństwa podaje *Słownik nauk społecznych* – „bezpieczeństwo jest identyczne z pewnością (*safety*) i oznacza brak zagrożenia (*danger*) fizycznego albo ochronę przed nim"[7]. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji bezpieczeństwa. W wyniku szerokiego przeglądu literaturowego R. Stańczyk dokonał syntezy wybranych definicji, określając „bezpieczeństwo jako gwarancję nienaruszalnego przetrwania danego podmiotu oraz swobody jego rozwoju"[8]. Z upływem lat zmieniła się treść pojęcia bezpieczeństwo; jego zakres podmiotowy, charakterystyka zagrożeń, a także koncepcja i działalność podejmowana dla jego zapewnienia. Pozostaje jednak przeświadczenie, że bezpieczeństwo to stan, który daje poczucie pewności istnienia i gwarancji jego zachowania, oddala zagrożenia, eliminuje własny lęk. Obawy, niepokój i niepewność. Bezpieczeństwo we współczesnych źródłach słownikowych oznacza „stan niezagrożenia, spokoju pewności"[9], względnie „stan psychiczny lub prawny", w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub sprawnie działającym systemie prawnym; przeciwieństwo zagrożenia"[10]. W Polsce bezpieczeństwo jest traktowane jako jeden z ważnych konstytucyjnych obowiązków państwa (Konstytucja RP, art. 5). Zagrożenie odnosi się do sfery świadomościowej danego podmiotu[11] i oznacza pewien stan psychiki lub świadomości wywołany postrzeganiem zjawisk ocenianych jako niekorzystne lub

[3] *Ibidem*, s. 11–24.

[4] J. Pieńkos, *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 1996, s. 376.

[5] R. Ziemba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego – koncepcje – struktury – funkcjonowanie*, Warszawa 2004, s. 27.

[6] „Piecza" jest rzeczownikiem bez liczby mnogiej oznaczającym otoczenie opieką kogoś, czegoś, dbanie o kogoś, troskliwość, staranie. Zob. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1996, t. 2, s. 36.

[7] *A Dictionary of the Social Sciences*, ed. J.W. Gould, W.L. Kolb, London 1964, s. 629.

[8] R. Stańczyk, *Współczesne postrzeganie bezpieczeństwa*, Warszawa 1996, s. 19.

[9] *Słownik języka polskiego*…, s. 147.

[10] *Słownik współczesnego języka polskiego*, t. 1, Warszawa 1996, s. 50.

[11] Podmiotem może być: pojedynczy człowiek, mniej lub bardziej liczna grupa społeczna lub naród.

niebezpieczne. Przy ocenie zagrożenia należy brać pod uwagę zarówno stan wiedzy i świadomości w danej chwili uczestników, jak i otaczającą rzeczywistość, w której to zagrożenie zachodzi. Każdy człowiek, grupa społeczna czy państwo starają się oddziaływać na siebie i swoje otoczenie (wewnętrzne i zewnętrzne) w taki sposób, aby usuwać lub co najmniej oddalać zagrożenia. Z rozważaniami tymi koresponduje definicja bezpieczeństwa sformułowana przez L. Korzeniowskiego, według której „najogólniej bezpieczeństwo definiuje się jako brak zagrożeń"[12]. Według powszechnej opinii bezpieczeństwo rozumiane jest jako:

- stan świadomości człowieka, w którym czuje się on wolny od jakichkolwiek zagrożeń pociągający za sobą uczucie spokoju i komfortu,
- życie bez zagrożeń, niczym niezakłócone współistnienie człowieka z innymi ludźmi i środowiskiem przyrodniczym,
- stan bez lęku i niepewności o siebie i innych,
- pewność jutra,
- brak zagrożenia utraty zdrowia, mienia i życia; pełen komfort psychiczny umożliwiający realizację życiowych marzeń i celów,
- sytuacja w której człowiekowi nic nie zagraża, a w nagłych nieprzewidzianych sytuacjach może liczyć na pomoc i wsparcie innych,
- określone czynniki i działania powołanych do tego instytucji, które gwarantują przeciętnemu obywatelowi dobre samopoczucie i pewność jutra[13].

Obecnie problemy bezpieczeństwa występują prawie w każdej dziedzinie życia: poczynając od losowych czynników fizykochemicznych (takich, jak zagrożenia klimatyczne, tektoniczne, pożarowe), poprzez zagrożenia biologiczno-egzystencjonalne, właściwe do przetrwania w świecie organizmów (zapewnienie żywności, energii, odpowiedniego poziomu zdrowia), a kończąc na czynnikach wzajemnej inwazyjności ludzi w życiu społecznym. Podmiotem bezpieczeństwa jest człowiek, traktowany jako jednostka społeczna, a także jako określona zbiorowość społeczna o różnym charakterze więzi i uwarunkowań[14].

W ujęciu podmiotowym bezpieczeństwo może dotyczyć:

- człowieka jako jednostki ludzkiej, posiadającej system właściwych sobie wartości, które z jego punktu widzenia wymagają ochrony,
- jako grupy ludzi o różnej skali wielkości, począwszy od rodziny, poprzez różnej wielkości zbiorowości, aż do społeczności międzynarodowej,
- sformalizowanych i terytorialnie rozpatrywanych struktur, tj. gminy, powiatu, województwa, państwa[15].

---

[12] L. F. Korzeniowski, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Kraków 2000, s. 442.

[13] M. Lisiecki (*Zarzadzanie bezpieczeństwem publicznym*, Warszawa 2011, s. 22 i nast.) cytuje wyniki badań zamieszczone w literaturze przedmiotu

[14] W. Kitler, *Obrona cywilna niemilitarna w Polsce*, Warszawa 2002, s. 21.

[15] J. Stańczyk, *op. cit*., s. 18.

Bezpieczeństwo w najbardziej dosłownym znaczeniu faktycznie jest identyczne z pewnością (*safety*) i oznacza brak zagrożenia (*danger*) fizycznego albo ochronie przed nim[16].

W naukach społecznych bezpieczeństwo w najogólniejszym znaczeniu obejmuje zapewnienie potrzeb takich, jak: zdrowie, praca, szacunek, spokój, dobra materialne[17]. W mowie potocznej „potrzeba" to subiektywne odczucie braku, niezaspokojenia czy też pożądania określonych warunków. Pojęcie „potrzeby" należy do najczęściej używanych w naukach biologicznych i społecznych, odwołuje się do niej wiele podstawowych pojęć ekonomicznych. Każda z dziedzin nauk społecznych formułuje definicje o zakresie typowym dla swojego pola zainteresowań[18]:

- psychologia łączy potrzeby z funkcjonowaniem jednostki,
- socjologia zwraca uwagę na role procesów kulturowych w kształtowaniu potrzeb jednostek,
- ekonomia koncentruje się na potrzebach zobiektywizowanych, popycie efektywnym. Mechanizmem sterującym ludzkimi zachowaniami są, według Maslowa, potrzeby pojmowane jako określone, niezbędne elementy funkcjonowania i rozwoju człowieka. Mechanizmem sterującym ludzkimi zachowaniami są według niego potrzeby, pojmowane jako braku.

Socjologowie zwracają uwagę, że potrzeby są nie tylko wynikiem procesów przemiany materii organizmu, ale także określonych systemów społecznych. Fakt, że potrzeby rozwijają się w obrębie społeczeństwa jako wytwór kultury i są uzależnione od osiągniętego rozwoju sił wytwórczych powoduje, że nawet podstawowe potrzeby człowieka nie są już potrzebami czysto biologicznymi, ale stają się potrzebami biospołecznymi[19].

Ekonomiści definiują potrzeby w odniesieniu do zachowań rynkowych. Potrzeba oznacza tu uświadomienie sobie braku pewnej wartości użytkowej[20].

Z punktu widzenia dyscypliny bezpieczeństwo, „potrzeba" jest to szczególny stan organizmu wywołany brakiem czegoś, co ze względów biologicznych, społecznych i kulturowych, jest niezbędne do istnienia, rozwoju i normalnego funkcjonowania organizmu, a także każdej w zasadzie zbiorowości ludzkiej[21].

Potrzeba bezpieczeństwa należy do powszechnych kategorii historycznych i społecznych, dotyczy całej historii i przyszłości ludzkości, ma podstawowe znaczenie dla istnienia indywidualnej osoby, jak i dla dowolnej wspólnoty.

---

[16] *A Dictionary of the Social Sciences…*, s. 629.

[17] R. Zięba, *op. cit.*, s. 33.

[18] A. Sowińska, *Potrzeby jako kategoria polityki społecznej*, [w:] *Polityka społeczna*, red. A. Frączkiewicz-Wronik, M. Zrałek, Katowice 1998, s. 22.

[19] J. Szczepański, *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*, Warszawa 1981, s. 146.

[20] K. Rogoziński, *Kategoria potrzeb w teorii ekonomii*, „Ekonomia" 1979, nr 3.

[21] L.F. Korzeniowski, *op. cit*., s. 113; S. Gerstman, *Psychologia na co dzień*, Warszawa 1975, s. 134.

Potrzeby bezpieczeństwa to nie tylko potrzeby środowiska psychicznego i emocjonalnego. Obejmują one takie elementy, jak zapewnienie sobie bezpieczeństwa czy życia wolnego od trosk materialnych, jak również potrzebę stabilności, ochronę porządku, sprawiedliwości czy wyeliminowania zagrożeń. W organizacji zaspokojenie tych potrzeb następuje między innymi w momencie ciągłości zatrudnienia, odpowiedniego programu świadczeń socjalnych czy emerytalnych. Równocześnie chodzi o to, by dysponowanymi zasobami finansowymi zaspokoić w sposób możliwie optymalny potrzeby w danym okresie. W miarę upływu czasu zmienia się treść pojęcia bezpieczeństwa i jego zakres przestrzenny, przedmiotowy, charakter zagrożeń, a także działalność podejmowana dla jego zapewnienia. Bezpieczeństwo staje się coraz częściej, rzadkim i cenionym dobrem, którego utrzymanie będzie wymagać zwiększających się nakładów finansowych.

Bezpieczeństwo ekonomiczne

Bezpieczeństwo ekonomiczne kojarzy się zazwyczaj co najmniej z poczuciem spokoju, niezagrożeniem zaspokojenia potrzeb egzystencjonalnych na terenie obszaru państwa, w którym się przebywa. Z punktu widzenia dyscyplin naukowych występują tu elementy; ekonomii, nauk o polityce oraz nauk o bezpieczeństwie.

Najczęściej człowiek rozpatrując pojęcie bezpieczeństwa ekonomicznego myśli o zapewnieniu podstawowych dochodów umożliwiających co najmniej przetrwanie jego i rodziny. Dotychczas nie przedstawiono jednej wspólnej definicji bezpieczeństwa ekonomicznego. W wielu definicjach zwraca się uwagę na czynniki niezakłócające rozwój gospodarki kraju i współpracę z innymi gospodarkami, przykładowo:

- bezpieczeństwo ekonomiczne jest to „taki stan rozwoju krajowego systemu gospodarczego, który zapewnia wysoką sprawność jego funkcjonowania – poprzez należyte wykorzystanie wewnętrznych czynników rozwoju – oraz zdolność do skutecznego przeciwstawiania się zewnętrznym naciskom, mogącym doprowadzić do zaburzeń rozwojowych”[22];
- bezpieczeństwo ekonomiczne jest to „niezakłócone funkcjonowanie gospodarki, to znaczy utrzymanie podstawowych czynników rozwojowych oraz zapewnienie komparatywnej równowagi z gospodarkami innych państw”[23];
- bezpieczeństwo ekonomiczne oznacza warunki harmonijnego rozwoju, pozwalającego budować zrównoważony dobrobyt obywateli państwa;

[22] Z. Stachowiak, *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, [w:] *Ekonomika obrony*, red. W. Stankiewicz, Warszawa 1994, s. 189.

[23] K.M. Księżopolski, *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, Warszawa 2011, s. 32.

– w ujęciu makroekonomicznym bezpieczeństwo to stabilność zatrudnienia, niski poziom bezrobocia, przewidywalne perspektywy rozwoju gospodarki,
– w ujęciu mikroekonomicznym to wypłacalność gospodarstwa domowego lub przedsiębiorstwa.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika, że bezpieczeństwo ekonomiczne to nie tylko trwanie, ale głównie rozwój. Natomiast w definicji Księżopolskiego zwraca się uwagę na parytety równowagi z gospodarkami innych państw: bezpieczeństwo ekonomiczne to niezakłócone funkcjonowanie gospodarek, to znaczy utrzymywanie podstawowych wskaźników rozwojowych oraz zapewnienie komparatywnej równowagi z gospodarkami innych państw[24].

Cytowany autor wyodrębnia cztery wymiary bezpieczeństwa ekonomicznego: finansowy, surowcowo-energetyczny, żywnościowy, dostępu do czystej wody.

W obecnej niestabilnej sytuacji ekonomicznej wielu krajów świata, bezpieczeństwo ekonomiczne definiowane jest jako „zdolność systemu gospodarczego państwa do niezagrożonego rozwoju – co oznacza brak zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń gospodarczych"[25].

Bezpieczeństwo ekonomiczne jest związane z zagrożeniami zarówno działań państwa, a także ze sposobu i rezultatów funkcjonowania gospodarki. Sprawność w skali państwa wymaga odpowiedniego zarządzania. Zarządzanie bezpieczeństwem ekonomicznym państwa to sztuka zmierzająca do prewencyjnego rozpoznania zagrożeń w funkcjonowaniu gospodarki narodowej, sprawnego wprowadzania działań zabezpieczających przed stanem równowagi ekonomicznej, strategicznej zdolności do osiągania zamierzonych celów oraz umiejętności porządkowania chaosu w ekonomicznych sytuacjach kryzysowych[26].

Kategoria bezpieczeństwa ekonomicznego związana jest z zagrożeniami dla bezpieczeństwa pochodzącymi ze strony działań państwa, jak również wynikającymi z funkcjonowania gospodarki[27], a także zasięgu bezpieczeństwa. W zmieniającej się, trudno przewidywalnej rzeczywistości zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą sprzyjać lub utrudniać osiąganie założonych celów tych optymalnych warunków rozwoju gospodarczego.

Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa jest jednym z aspektów bezpieczeństwa ogólnego, które można określić jako brak wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń gospodarczych, względnie jako zdolność państwa do ich neutralizacji.

---

[24] *Ibidem*, s. 24.

[25] A. Jurkowska-Zeidler, *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Warszawa 2008, s. 166.

[26] K. Raczkowski, *Percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego i wyzwania dla zarzadzania nim w XXI wieku*, [w:] *Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem*, red. K. Raczkowski, Warszawa 2012, s. 82.

[27] K.M. Księżopolski, *Ekonomiczne zagrożenia bezpieczeństwa państw*, [w:] *Problemy bezpieczeństwa wewnętrznego i bezpieczeństwa międzynarodowego*, red. K.M. Księżopolski, Warszawa 2009, s. 93–108.

Jest to sytuacja, w której państwo znajduje się wyjątkowo rzadko, ze względu na to, że nie zawsze wiemy czy to są już realne zagrożenia czy tylko ich symptomy.

Bezpieczeństwo ekonomiczne kształtują czynniki (zasoby, współzależności, sposób funkcjonowania) usytuowane wewnątrz kraju i poza jego granicami. Dlatego wyróżnia się ekonomiczne bezpieczeństwo zewnętrzne (brak zagrożeń ekonomicznych ze strony zagranicznych podmiotów gospodarczych i wykorzystanie współzależności z zagranicą do realizacji celów gospodarowania oraz ekonomiczne bezpieczeństwo wewnętrzne (stabilność wewnętrzna systemu, efektywność mechanizmu gospodarczego i sprawność wykorzystania wewnętrznych czynników rozwoju)[28].

Przy rozpatrywaniu bezpieczeństwa ekonomicznego, oprócz bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego, istotna jest aktualna faktyczna zdolność systemu gospodarczego państwa do jego istnienia w warunkach niezagrożonego rozwoju[29].

Bezpieczeństwo ekonomiczne stanowi proces o zmiennej dynamice i intensywności, którą wyznaczają współzależności, zdolności i sprzeczności interesów państw i systemów międzynarodowych, a także zmiany celów gospodarowania stosowanych czynników gospodarowania i sposobów ich wykorzystania oraz efektywności wewnętrznego mechanizmu funkcjonowania gospodarki. Bezpieczeństwo ekonomiczne w tym ujęciu może być definiowane nie tylko jako określony cel, lecz również jako następstwo toczących się procesów[30].

Poszczególne zjawiska ogólnoekonomiczne mają wpływ na możliwość wykorzystania wszystkich zasobów przez jednostkę i społeczeństwo dla celów bezpieczeństwa ekonomicznego państwa[31]. Trzeba równocześnie pamiętać o racjonalności gospodarowania ograniczonymi zasobami przy równoczesnym uwzględnieniu niezbędnych potrzeb społecznych[32].

Poziom bezpieczeństwa ekonomicznego jest pojęciem stopniowalnym. Niemożliwe jest jednoznaczne określenie, czy gospodarka rozwija się w pełni bezpiecznie. Możliwe jest natomiast określenie kierunku, w którym gospodarka zmierza w aspekcie bezpieczeństwa ekonomicznego oraz skali zagrożenia wyznaczającego poziom bezpieczeństwa. Ważne z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia jest znalezienie pewnej granicy krytycznej, po przekroczeniu której osiągnięty zostanie taki wewnętrzny stan gospodarki, poziom jej zagregowania z otoczeniem zewnętrznym, który w przypadku ingerencji wewnętrznej – uniemożliwi podejmowanie autonomicznych decyzji[33]. Bezpieczeństwo ekono-

[28] J. Stańczyk, *op. cit*.

[29] A. Jurkowska-Zeidler, *op. cit.*, s. 166 i nast.

[30] W. Multan, *Bezpieczeństwo międzynarodowe ery nuklearnej*, Warszawa 1991, s. 22.

[31] S. Kurek, *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa*, [w:] *Zarys ekonomiki bezpieczeństwa*, red. J. Płaczek, Warszawa 2009, s. 105–107.

[32] J. Godłów-Legiędź, *Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi*, Warszawa 2010, s. 16.

[33] S. Piocha, *Nauki ekonomiczne o problemach bezpieczeństwa*, [w:] *Bezpieczeństwo w obszarze badań nauk ekonomicznych i prakseologii*, Koszalin 2001, s. 20.

miczne Polski, podobnie jak i innych krajów świata, jest wypadkową wielu czynników, szczególnie ważne jest poznanie aktualnych zagrożeń ekonomicznych.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że bezpieczeństwo ekonomiczne państwa uzależnione jest od rodzaju i wielkości zagrożeń i możliwości ich neutralizacji przy użyciu środków, na które pozwala aktualny stan gospodarki kraju. Decydujące znaczenie ma sprawność, stabilność i ilość środków przeznaczonych na działania związane z bezpieczeństwem ekonomicznym. Priorytetami w tej dziedzinie są: stan finansów, bezpieczeństwo energetyczne i surowcowe; bezpieczeństwo żywnościowe i bezpieczeństwo komunikacyjne.

Stan finansów państwa jest odzwierciedleniem stanu jego gospodarki. Rozpoczęcie przemian społeczno-gospodarczych w 1990 r. to nie tylko odejście od gospodarki centralnie planowanej i powrót po kilkudziesięciu latach do gospodarki wolnorynkowej, ale także okres zapaści gospodarczej trwającej od lat 70. i 80. XX wieku. Dystans dzielący Polskę od większości gospodarek na świecie znacznie się pogłębiał. Z opóźnieniem zaczęto wdrażać technikę mikroekonomiczną i informatyczną, co przy wieloletnim braku dostępu do nowoczesnych technologii – utrudniało korzystną wymianę międzynarodową. Następował szybki proces często nieefektywnej prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, połączony wielokrotnie z ich upadkiem. Kwoty uzyskiwane z tytułu prywatyzacji nie były wykorzystywane do tworzenia nowoczesnych przedsiębiorstw, ale stanowiły pozycję do zagospodarowania niedoborów budżetowych. Produkcja w okresie kilku lat została ograniczona z konieczności do produkcji opartej na taniej sile roboczej i dostępnych surowcach naturalnych. Równocześnie trwała wprowadzana w okresie stanu wojennego niepisana reglamentacja czy ograniczanie dostępu do najnowszych technologii z państw wysoko uprzemysłowionych. Tworzyło to brak lub niski poziom nakładów inwestycji oraz bieżące „przejadanie zysków", przez przedsiębiorstwa. Stan ten pogłębiał niekontrolowany nadmierny import towarów prowadzący do nieopłacalności wielu wyrobów własnej produkcji i narastania masowego bezrobocia. To wszystko wpływało na niskie tempo rozwoju gospodarczego. Sytuacja w kolejnych latach ulegała daleko idącej poprawie poprzez dopływ kapitału zagranicznego, nowych technologii, likwidacji nieefektywnej produkcji i stworzenia bardzo wielu małych i średnich przedsiębiorstw. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej przyczyniło się do dalszej stabilizacji gospodarczej i podniesieniem jej efektywności, nawet w okresie trwającego kryzysu ekonomiczno-finansowego. Tym osiągnięciom towarzyszy przypominany co pewien czas niepokój, wynikający z niekorzystnego stanu finansów państwa. Jednak na arenie międzynarodowej nie ma państwa niezadłużonego w tej lub innej formie i większej czy mniejszej wartości tego zadłużenia.

O stanie finansów w Polsce, podobnie jak i w innych krajach świadczą zadłużenie zagraniczne, dług publiczny i deficyt budżetowy. Zagraniczne zadłużenie Polski na koniec 2012 r. (według NBP) wzrosło do 1,13 bln zł. W ciągu roku najbardziej wzrosło zadłużenie sektora rządowego i samorządowego – aż

o 17% do 465,9 mld zł. Instytucje bankowe zmniejszyły swój dług zagraniczny – o 11,7% (do 199,7 mld zł). Podobnie zadłużenie przedsiębiorstw spadło w ciągu roku, ale tylko o 2%, do 446 mld zł. Rząd część tak uzyskanych pieniędzy przeznaczył na doraźną konsumpcję. Długi zaciągnięte przez samorządy posłużyły do wykorzystania funduszy unijnych wszelkiego rodzaju (inwestycje – drogi, oczyszczalnie, remonty). Nie są to inwestycje proeksportowe. Przedsiębiorstwa wykorzystały kredyty na inwestycje, co powinno jeszcze zwiększyć rozmiar eksportu. Zadłużenie zagraniczne w dłuższym okresie powoduje spadek wartości złotówki[34]. Dług publiczny w Polsce na koniec 2012 r. wynosił 801,1 mld zł, a stanowił on 56,3% PKB. Dług publiczny zgodnie z definicja ustawy o finansach publicznych[35] obejmuje nominalne zadłużenie podmiotów sektora finansów publicznych, ustalone z następujących tytułów:

- papiery wartościowe opiewające wyłącznie na świadczenia pieniężne,
- pożyczki (w tym papiery wartościowe, których zbywalność jest ograniczona),
- kredyty,
- przyjęte depozyty,
- zobowiązania wymagalne (tzn. zobowiązania, których termin płatności minął, a które nie zostały przedawnione lub umorzone).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (rozdział X – finanse publiczne) zakłada m.in., że nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji lub poręczeń, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy trzy piąte wartości produktu krajowego brutto. W tym zakresie istnieje możliwość zmiany ustawy budżetowej z inicjatywy ustawodawczej Rady Ministrów RP. Konstytucja RP wprowadziła zakaz finansowania deficytu budżetu państwa poprzez zaciąganie zobowiązań w banku centralnym. Przyjęty przez sejm RP planowany deficyt budżetowy na 2013 r. miał wynosić 35,56 mld zł[36]. Deficyt budżetowy jest jednym z ważnych wskaźników charakteryzujących gospodarkę państwa. Informuje on o niedoborze dochodów państwa w stosunku do jego wydatków.

Inaczej formułując jest to nadwyżka wydatków nad dochodami. Źródłami finansowania deficytu budżetowego są: kredyty bankowe udzielane przez bank centralny, emisja papierów wartościowych (obligacji, weksli, bonów skarbowych), podwyższenie stopy podatkowej. W ostateczności może być dodatkowa emisja pieniądza). Deficyt budżetowy przy niewielkich jego rozmiarach, może mieć korzystny wpływ na stan gospodarki, zwłaszcza w okresie recesji. Natomiast przekroczenie jego bezpiecznej granicy (5% podatku narodowego brutto) może wywołać poważne zaburzenia w gospodarce (inflacja)[37]. W ostatnich kilku latach obserwowany jest wzrost deficytu budżetowego i tak w roku 2011 wyno-

[34] www.wykresy giełdowe.bblog.pl/wpis,to;zadłużenie;zagraniczne;polski;powoduje;Spa [05.09.2013].

[35] Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r., Dz.U. z 2013 r., poz. 885.

[36] www.wpotyce.Dl/wydarzenia/42593...preroier-minister-zadowoleni [06.09.2013].

[37] www.portal wiedzy,Onet.p/63293,deficyt-budzetowy-,haslo.html [05.09.2013].

sił on 25,1 mld zł, w 2011 i 2012 – 31,82 mld zł, w 2013 planowane 35,6 mld zł[38]. Według proponowanej nowelizacji budżetu deficyt budżetowy ma wzrosnąć dodatkowo 16 mld zł, przy założeniu że dodatkowo ministerstwa zaoszczędzą prawie 8 mld zł (w ramach dodatkowych oszczędności w wydatkach). To niepokoi i stwarza możliwości przekroczenia granicy bezpieczeństwa ekonomicznego państwa, szczególnie w warunkach ciągłego odwlekania reformy finansów publicznych.

Bezpieczeństwo energetyczne i surowcowe to jedne z podstawowych czynników stanowiących o bezpieczeństwie ekonomicznym państwa. W zakresie paliw węgiel kamienny jest i będzie nadal podstawowym paliwem w najbliższej przyszłości. Stopień pokrycia jego zapotrzebowania przez dostawy krajowe był dotychczas uważany za podstawowe kryterium bezpieczeństwa dostaw energii. Zapasy tego surowca w kraju wystarczą jeszcze na wiele lat, choć trzeba przy tym pamiętać o rosnących kosztach wydobycia wynikających z pozyskiwania węgla z coraz niższych pokładów. Wzrastające wymagania w zakresie ochrony środowiska i kary w wyniku emisji dwutlenku węgla do atmosfery, mogą zmusić Polskę do zrewidowania priorytetów stosowania nośników dla potrzebnej ilości ciepła technologicznego. Bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego jest sprawą krytyczna dla gospodarki kraju. Obecnie dostawy krajowe pokrywają około 40% zapotrzebowania na gaz, pozostałą część stanowi import z Rosji. Braki odpowiedniej infrastruktury sieci dosyłowej stanowią barierę w dywersyfikacji dostaw gazu od innych dostawców. Oprócz tego nie ma dotychczas w sieci zbiorników gazu o wystarczającej pojemności, które są niezbędne jako rezerwa strategiczna i operacyjna. Budowa gazoportu dla gazu skroplonego w Świnoujściu się przeciąga. Pozyskiwanie gazu z łupków na terenie Polski ciągle jest niedostatecznie rozpoznane, zarówno w sensie ilościowym, jak i kosztów eksploatacji.

Wykorzystywana na szeroką skalę w gospodarce ropa naftowa prawie w 90% pochodzi z importu, w którym prawie 50% stanowi ropa pochodząca z Rosji. O dywersyfikacji dostaw ropy z różnych krajów trwają rozmowy i rozważania z potencjalnymi partnerami co najmniej od kilkunastu lat. Celowe jest jeszcze bardziej intensywne poszukiwanie ropy naftowej na terenie kraju z wykorzystaniem ofert kapitału prywatnego. Pewna niewielka rezerwa energetyczna jest poprzez rozwój źródeł energii odnawialnej, ale tylko tych które są porównywalne w kosztach z innymi rodzajami energii. W rozważaniach należy zwrócić uwagę, że zasoby surowcowe i energetyczne są w ilościach coraz bardziej ograniczonych ze względu ich nieodnawialności (np. węgiel, ropa naftowa, gaz ziemny itp.). Ograniczoność ta wynika z rozpoznanych ich ilości, dostępności i opłacalności ich eksploatacji.

Bezpieczeństwo żywnościowe w kraju jest zauważane nie tyle w kontekście powszechnego głodu, ile jako niedożywienie pewnej grupy ludzi ze względu na posiadane niedostateczne środki finansowe. Termin bezpieczeństwo żywno-

[38] Według danych GUS.

ściowe w skali międzynarodowej ulegał modyfikacjom. Początkowo (w latach 70.) zwracano uwagę na ilość i dostępność żywności. W latach 80. zaczęto uwzględniać problem ekonomicznego dostępu do żywności. Z kolei w latach 90. dodatkowo zwrócono uwagę, aby żywność była bezpieczna dla zdrowia. W latach 2000 uznano, że przy rozpatrywaniu bezpieczeństwa żywnościowego należy pamiętać o trzech jego wymiarach; aspekcie fizycznym (podaż żywności), ekonomicznym (dostęp ekonomiczny), oraz jakościowym (żywność bezpieczna). W ostatnich latach w Polsce trwają dyskusje na temat żywności modyfikowanej genetycznie (GMO). Na szeroka skalę GMO w rolnictwie stosuje się tylko w kilku krajach. Dotychczas stwierdzono: możliwość uprawiania roślin na terenach o niesprzyjających warunkach atmosferycznych, uzyskuje się wyższe plony od dotychczasowych; zmodyfikowane genetycznie rośliny służą do produkcji biopaliw. Główne wady to: nie wiadomo, jaki skutek powoduje spożywanie większej ilości roślin zmodyfikowanych. Żywność zmodyfikowana ma mniejszą wartość od żywności pochodzącej z gospodarstw ekologicznych. Dotychczasowe rezultaty z modyfikowaną genetycznie żywnością ze względu na krótki czas ich stosowania wskazują, na potrzebę dalszych doświadczeń i badań, nim dojdzie do szerszego ich stosowania ze względu na zdrowie ludzi.

Bezpieczeństwo komunikacyjne to nie tylko stan dróg i infrastruktury, czy liczba i skutki wypadków. Dotyczy to zarówno komunikacji lądowej, powietrznej, jak i wodnej. Ze względu na ilość przewożonych pasażerów, zwraca się głównie uwagę na bezpieczeństwo drogowe.

W Polsce śmiertelnych ofiar wypadków drogowych jest dwa razy więcej niż w UE. Powodem jest tragiczny stan techniczny dróg, zła organizacja ruchu, niedouczeni kierowcy i zły stan wielu pojazdów. Większość dróg krajowych nie ma dwóch oddzielnych jezdni w przeciwnych kierunkach. Konieczność bezpośredniego mijania pojazdów nadjeżdżających z przeciwka stwarza ryzyko najgroźniejszych wypadków. Zdecydowana poprawa bezpieczeństwa może nastąpić po wybudowaniu autostrad i dróg ekspresowych. Często spotyka się zły stan nawierzchni. Na co drugim kilometrze bywają koleiny powyżej 2 cm głębokości, na co czwartym – powyżej 3 cm. W krajach UE takie jezdnie ze względu na bezpieczeństwo kierowców wyłączone są z użytkowania. W Polsce spowodowałoby to zamknięcie niemal połowy dróg. Stąd na takich drogach występują znaki informacyjne ograniczające prędkość. Dodatkowo funkcjonuje zły system opłat za korzystanie z autostrad przez przeciążone samochody ciężarowe (a wystarczą odpowiednio rozmieszczone wagi elektroniczne, oraz odpowiednia służba egzekwująca konieczność rozładowania nadwagi i wtedy dopuszczająca pojazd do dalszego ruchu). Dotyczy to szczególnie tirów przejeżdżających tranzytem przez Polskę[39]. Bezpieczeństwo drogowe jest ważnym dla kraju i ludzi.

[39] *Fatalny stan polskich dróg. NIK ujawnia wyniki kontroli*, www.moto.wieszjak.pl/wiadoroości/drogi 280461, Fatalny-stan-polskich-drog-NIK-uj [08.09.2013].

Problemy ewolucji bezpieczeństwa ekonomicznego

Od powstania państw zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego i wewnętrznego uznawano za podstawowy obowiązek państwa. Przez wiele lat bezpieczeństwo państwa rozumiane było jako bezpieczeństwo militarne, porządek wewnętrzny, a później zagwarantowanie nie tylko stanu posiadania własności indywidualnej, ale także swobód gospodarczych. Współczesne systemy polityki gospodarczej są wytworami stosunkowo długiej ewolucji historycznej. Sprawy gospodarki nigdy nie były obojętne dla władz państwowych, gdyż stan gospodarki umożliwiał lub utrudniał sprawność funkcjonowania organów władzy. Ingerencja władzy w gospodarkę stopniowo malała i w XIX wieku postulowana rola państwa, miała polegać na strzeżeniu ustalonego porządku i niemieszaniu się w sprawy gospodarcze. I wojna światowa postawiła przed gospodarką niespotykane dotąd wymagania. Trzeba było przestawić produkcję z potrzeb cywilnych na wojenne. Dlatego nie naruszając zasad gospodarki kapitalistycznej, ograniczono funkcjonowanie instrumentów rynkowych wprowadzając reglamentacje produkcji i zaopatrzenia. Po zakończeniu I wojny w wielu krajach ograniczono pole i zakres ingerencji państwa w sprawy gospodarcze. Wielki kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 1929 roku stworzył niespotykaną dotychczas sytuację ekonomiczną i społeczną, która zmusiła rządy do planowanej aktywizacji gospodarczej. Spadała lawinowo produkcja i inwestycje, zamykano masowo fabryki, rosło do niespotykanych dotychczas rozmiarów bezrobocie, wzmagało się niebezpiecznie napięcie społeczne. Dotychczasowo znane metody pobudzania koniunktury gospodarczej, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, nie dawały pomyślnych rezultatów. Wymagało to nowych form interwencjonizmu państwowego. Narzędziem stały się m.in. zakrojone na szeroką skalę roboty publiczne, tworzące doraźne olbrzymie rozmiary zatrudnienia oraz rozszerzające zbyt dóbr inwestycyjnych i konsumpcyjnych. Wymagało to starannego przygotowania i koordynacji. Wykorzystując poglądy J.M. Keynesa stworzono w okresie prezydentury F.D. Roosevelta program, w postaci tzw. Polityki nowego ładu (*New deal*).

Ustalenia Keynesa, pokazały, że regulatory rynkowe nie wystarczają w obecnych uwarunkowaniach gospodarczych do zapewnienia pełnego zatrudnienia w sposób efektywny czynników produkcji, stąd konieczna jest stała obserwacja i korekcyjna regulacja makroekonomiczna ze strony państwa. Ważne jest regulowanie procesu inwestycyjnego, ponieważ inwestycje publiczne pobudzają dodatkowe inwestycje w sektorze prywatnym. Zastosowanie prezentowanych koncepcji nie tylko w USA, wywarło ogromny dodatni wpływ na politykę ekonomiczną w wielu krajach, także po II wojnie światowej[40].

[40] B. Winiarski, *Polityka gospodarcza*, Warszawa 2006, s. 104–115.

Po zakończeniu zimnej wojny, rozpoczął się okres nowego myślenia na temat kierunków bezpieczeństwa – rozszerzony o sektory: wojskowy, polityczny, społeczny, ekonomiczny i ekologiczny[41].

Kryzys gospodarczy, który dotknął gospodarkę światową, rozpoczął się w 2008 roku, miał początkowo podłoże finansowe. Model konsumpcji, szczególnie w budownictwie mieszkaniowym w USA, które było oparte o udzielanie kredytów, których wartość znacznie przekraczała kwoty ich zabezpieczenia, stworzył sytuację obniżenia rezerw obowiązkowych dla banków komercyjnych przez dopuszczenie do wysokiego deficytu na rachunku obrotów bieżących. Związane z tym spekulacje finansowe w wielu krajach doprowadziły do efektu domina w całej gospodarce światowej. Niezależnie od okresowych symptomów poprawy kolejnych elementów światowej gospodarki, trudno dzisiaj jednoznacznie powiedzieć, czy kryzys gospodarczy się zakończył i w jakiej formie może wystąpić w przyszłości.

[41] B. Buzan, *People, State and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, London 1991.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

Ryszard Kostuch

EKOSYSTEMY TRAWIASTE W KONTEKŚCIE ŻYWIENIA ZWIERZĄT

Geneza

Użytki zielone należą do ekosystemów trawiastych, które w nieznacznym procencie są naturalnymi ekosystemami pierwotnymi (hale górskie występujące powyżej górnej granicy lasów oraz tereny bagienno-torfowe niesprzyjające rozwojowi roślinności drzewiastej), a w zdecydowanej większości ekosystemami trawiastymi wtórnymi, które utrzymują się trwale tylko dzięki ingerencji człowieka, polegającej na stosowaniu dość systematycznego użytkowania runi przez koszenie lub wypas zwierząt gospodarskich. Ekosystemy trawiaste wszędzie tam, gdzie występują, są przede wszystkim ekosystemami paszowymi dostarczającymi zarówno zwierzętom dziko żyjącym, jak i udomowionym przez człowieka wartościowych pasz węglowodanowo-białkowych, bogatych w witaminy, garbniki, sole mineralne, ciała czynne i mikroelementy. W poszukiwaniu pasz trawiastych zwierzęta nie tylko wychodziły z chroniących je ostępów leśnych, ale też odbywały bardzo dalekie wędrówki, nawet po kilkaset kilometrów.

Użytki zielone, jak już wspomniano, są ekosystemami trawiastymi w większości wtórnymi, ponieważ powstały na miejscu pierwotnych ekosystemów le-

śnych, wodnych, bagienno-torfowych, pustynnych, a nawet agroekosystemów, które są również ekosystemami wtórnymi.

Geneza ekosystemów trawiastych jest silnie zróżnicowana. Na wyeksploatowanych przez człowieka przez wyrąb lasach i szybko zarastających w procesie samozadarniania roślinnością trawiasto-zielną wprowadzano zazwyczaj wypas zwierząt gospodarskich (bydło, owce), co uniemożliwiało regenerację lasu. W taki sposób powstała zdecydowana większość istniejących dziś obszarów łąkowo-pastwiskowych. Niekiedy też sama przyroda przyczyniła się do przekształcenia ekosystemów leśnych w ekosystemy trawiaste. Miało to miejsce w przypadkach spowodowanych uderzeniami piorunów pożarów lasów, występowaniem wiatrołomów, a niekiedy także podtopieniami terenów powodującymi obumieranie drzew. We wszystkich tego rodzaju sytuacjach, kiedy przez wypas lub koszenie powstrzymywano odrost drzew leśnych, wytworzyły się ekosystemy trawiaste. Powstały one także w procesach „lądowacenia" wód zachodzących samoczynnie poprzez zarastanie akwenów wodnych roślinnością. Jednakże na terenach bagienno-torfowych dopiero po przeprowadzeniu regulacji stosunków wodnych uzyskuje się tak zwane pobagienne użytki zielone, których znaczenie gospodarcze jest przeważnie dużo większe od trawiastych ekosystemów, które nie zostały zmeliorowane. Użytki zielone mogą też powstać z takich ekosystemów pierwotnych, jakimi są pustynie o ile zastosuje się ich nawadnianie.

Występowanie użytków zielonych

Obszar użytków zielonych na terytorium Polski wynosi około 4 mln ha, co stanowi 13% ogólnej powierzchni, względnie 25% użytków rolnych. Każdy więc co czwarty hektar użytków rolnych jest użytkiem zielonym. Ogólnie więc można powiedzieć, że Polska jest krajem o niewielkim obszarze użytków zielonych, a to odbija się ujemnie na ekonomii żywienia zwierząt, a szczególnie przeżuwaczy, gdy pasze pochodzące z gruntów ornych podnoszą koszt żywienia.

Więcej użytków zielonych mają kraje sąsiednie: Niemcy (20%), Słowacja (25%), Ukraina (18%) i Białoruś (22%). Najwięcej jednak użytków zielonych występuje w takich krajach, jak: Anglia, Holandia, Szwajcaria, Francja i Belgia, gdzie użytki zielone stanowią ponad 50% użytków rolnych. Tak duży udział użytków zielonych w strukturze użytkowania powierzchni wymienionych krajów jest nie tylko wynikiem korzystnych dla użytków zielonych warunków klimatycznych, ale też wysokiej kultury rolnej i rozwiniętego chowu zwierząt gospodarskich, szczególnie bydła. To właśnie w dużej mierze dzięki użytkom zielonym rozwinęły się tam najlepsze rasy bydła mlecznego i mięsnego. Także i u nas w terenach górskich z większym udziałem trwałych użytków zielonych rozwinęło się rodzime bydło – rasy czerwonej. Z tego krótkiego przeglądu wynika, że pomiędzy ilością użytków zielonych a liczebnością pogłowia bydła i jego jakością istnieje ścisła współzależność.

Podział użytków zielonych

Kryteria podziału użytków zielonych są bardzo różne. Wynikają zarówno z warunków fizjograficznych terenu, hydrologicznych, glebowych, użytkowych, jak i produkcyjnych. W zależności od wymienionych kryteriów są użytki nizinne, wyżynne, górskie i wysokogórskie. Nizinne znajdują się w przedziale hipsometrycznym od 0 do 300 m n.p.m. Wyżynne od 300 do 500 m n.p.m. Górskie od 500 do 1000 m n.p.m., a wysokogórskie powyżej 1000 m n.p.m. Ponadto rozróżnia się użytki zielone dolinowe, zboczowe, stokowe oraz grzbietowe.

W zależności od stosunków wodnych siedlisk, dzieli się użytki zielone na: mokre, świeże, czyli umiarkowanie wilgotne i przesychające. Pod tym też względem dzieli się użytki zielone na łęgi, czyli łąki zalewne występujące w dolinach rzecznych, grądy występujące na siedliskach zasilanych wyłącznie wodami opadowymi i tzw. bielawy, zasilane zarówno wodami opadowymi, jak i podsiąkowymi.

Ze względu na glebę, użytki zielone dzieli się na mineralne i organiczne. Istnieje także podział na trwałe i przemienne użytki zielone. Trwałe nie podlegają czasowemu ograniczeniu, natomiast przemienne są czasowo ograniczone. Przemienne użytki zielone wchodzą w skład płodozmianów polowych. Pochodzą z zasiewu traw i motylkowych, i użytkowane są w ciągu 1–3 lat.

Wprowadzone do płodozmianów polowych mają duże znaczenie ekologiczne, gdyż przyczyniają się do poprawy struktury gruzełkowatej gleb, zwiększają retencję wodną i likwidują liczne choroby i szkodniki roślin uprawnych. Ponadto zwiększają w glebach uprawnych zawartość materii organicznej, biogenów, a szczególnie azotu, co w konsekwencji podnosi wydajność i jakość plonów roślin polowych uprawianych po zielonych użytkach.

Walory paszowe

Ruń użytków zielonych, która na dobrych, czyli racjonalnie użytkowanych łąkach i pastwiskach składa się z różnych gatunków traw motylkowatych i wielu innych gatunków roślin zielnych w większości wartościowych w żywieniu, jest dla zwierząt gospodarskich zazwyczaj paszą doskonałą. Przede wszystkim jej strawność jest bardzo duża, dochodzi nawet do 90% strawności suchej masy. Takiej strawności nie mają żadne inne pasze wykorzystywane w żywieniu zwierząt gospodarskich. Nieco mniejszą strawność mają już pasze łąkowe o wartościowym składzie botanicznym, ale koszone w niewłaściwym terminie i suszone przy niezbyt korzystnej pogodzie. Wartość odżywcza paszy łąkowo-pastwiskowej jest też bardzo dobra. Dodatkowym walorem paszy pastwiskowej jest duża zawartość w niej wody wegetatywnej występującej w roślinach, która dla zwierząt ma wartość dietetyczną i zwiększa mleczność. Wiele gatunków tworzących ruń łąk i pastwisk ma ponadto właściwości terapeutyczne, co ma duże znaczenie dla zdro-

wia zwierząt. Zarówno pasza pastwiskowa, jak i siano działają przeczyszczająco i moczopędnie oraz przyspieszają przemianę materii.

Przy żywieniu paszami pastwiskowymi produkcja zwierzęca jest stosunkowo duża. Krowy żywione wyłącznie na pastwisku mogą dziennie produkować do 25 litrów mleka/sztukę o zawartości tłuszczu ok. 4%. Żywienie paszami pastwiskowymi jest bardzo efektywne i tanie, a nakłady robocizny są zredukowane. W porównaniu z pastwiskiem, żywienie kiszonką lub sianem jest 2,5–3,0 razy droższe z powodu kosztów robocizny. Ruń łąkową musi się bowiem skosić, przetrząsać w celu podsuszenia lub wysuszenia, przetransportować do silosu czy szopy, a potem dostarczyć zwierzętom do obory. Trwałe użytki zielone dają też tańsze pasze w porównaniu z paszami trawiasto-motylkowymi produkowanymi na przemiennych użytkach zielonych i wszystkimi paszami produkowanymi na gruntach ornych. Do kosztów suszenia i zbioru dochodzą jeszcze koszty nasion, uprawa gleby oraz siew. W porównaniu z żywieniem pastwiskowym, koszty żywienia tymi paszami są prawie pięciokrotnie wyższe.

Pastwisko oprócz zdrowego i taniego żywienia umożliwia poruszanie się zwierząt na wolnym powietrzu, słońcu, wietrze i deszczu. Wiadomo, że krowa przebywająca całą dobę na pastwisku, może przejść nawet 20 km. Przy dużym ciężarze jest to duży wysiłek dla zwierzęcia W tym samym czasie zwierzę musi uskubnąć ruń prawie 20 tys. razy, schylić i podnieść głowę. Dzięki tej gimnastyce zwierzęta żywione pastwiskowo mają dobrą kondycję, lepiej się zacielają i dłużej żyją.

Roślinność łąkowo-pastwiskowa

W runi trwałych użytków zielonych występuje zazwyczaj od kilkunastu do kilkudziesięciu gatunków roślin naczyniowych, przynależnych do traw, motylkowatych oraz ziół i chwastów. Na racjonalnie użytkowanych łąkach i pastwiskach, największy udział w plonie ma grupa traw (60–70%). Nie wszystkie jednak trawy są wartościowe z punktu widzenia paszowego. Do najlepszych pasz pastewnych należą: wiechlina łąkową rajgras wyniosły, życica trwała, tymotka łąkowa, kostrzewa łąkowa, stokłosa bezostną kupkówka pospolita i wyczyniec łąkowy. Do średnich: mozga trzcinowata, grzebienica pospolita, perz właściwy, mietlica pospolitą kostrzewa czerwona, wiechlina błotna, manna wodna oraz tomka wonna. Do traw o najgorszych walorach paszowych, a nawet szkodliwych należą: bliźniczka psia trawka, izgrzyca przyziemną kostrzewa owczą drżączka średnią stokłosa miękka i wyprostowaną śmiałek darniowy i pogięty, trzęślica modra i wyczyniec kolankowy. Nie znaczy to jednak, że grupa traw na każdym użytku zielonym składa się ze wszystkich wymienionych gatunków. Każdy gatunek trawy ma nieco inne wymagania siedliskowe (hydrologiczne, troficzne, glebowe) i występuje głównie tam, gdzie przydatne dla jego potrzeb siedliska się znajdują. I tak, najbardziej wartościowe trawy pastewne spotyka się głównie na siedliskach

żyznych, umiarkowanie wilgotnych (rajgras wyniosły, kupkówka, tymotka, stokłosa bezostną życica trwała) lub wilgotnych (mozga, wyczyniec). W podobnych, lecz mniej żyznych siedliskach mogą rosnąć trawy średnio wartościowe, a na siedliskach ubogich w składniki pokarmowe i zakwaszonych rosną gatunki traw najmniej przydatne w żywieniu zwierząt gospodarskich. Na wymienionych dla odpowiednich grup traw siedliskach nie wszystkie wymienione gatunki muszą występować ale głównie te, które znajdują najbardziej odpowiednie warunki do rozwoju i wytrzymają konkurencję innych roślin.

Ze względu na skutek, jaki powodują po zjedzeniu przez zwierzęta, rośliny dzielą się na:

- rośliny trujące, które po zjedzeniu pewnych ich ilości prowadzą do śmiertelnych zatruć zwierząt. Oprócz szczwołu plamistego i szaleju jadowitego należą tu również: skrzyp błotny, cieciorka pstra, orlica pospolita, rdest ostrogorzki, wilczomlecz obrotny, błotny, wilczomlecz sosnka i lancetowaty, knieć błotna, orlik pospolity, jaskry, rutewka orlikolistna, miłek wiosenny, stulisz lekarski, rozchodnik ostry, łubin trwały i żółty, len przeczyszczający, bodziszek czerwony, gorysz siny, zimowit jesienny, świerząbek, powój polny, żmijowiec zwyczajny, niezapominajka błotna, psianka czarna, lnica pospolita, pszeniec różowy i grzebieniasty, świetlik wyprężony, szelężnik, bylica piołun, kozibród łąkowy, ciemiężyce i inne,
- rośliny szkodliwe w zależności od sposobu oddziaływania dzielą się na: kłujące, przeczyszczające, zatwardzające, powodujące nieprzyjemny zapach i warzenie się mleka. Rośliny kłujące to: ostrożenie, osty, dziewięćsiły, i wszystkie inne rośliny mające kolce uszkadzające w sposób mechaniczny jamę gębową przełyk, i przewód pokarmowy zwierząt, czego konsekwencją są nieżyty i stany zapalne utrudniające pobieranie i przemieszczanie paszy do żwacza. W takich sytuacjach zwierzęta przestają jeść. Przeczyszczające działanie powodują rośliny takie jak: len przeczyszczający, rzeżucha łąkowa, tasznik, olszewnik łąkowy i inne. Zatwardzenie powodują: bliźniaczka psia trawka, kostrzewa owcza, izgrzyca przyziemna i śmiałek pogięty. Warzenie się mleka powodują: szczawie, rdesty oraz rzeżucha łąkowa. Nieprzyjemny zapach nadają mleku: rumian psi, wilżyna bezbronna, wrotycz pospolity, złocień pospolity, gorczycznik pospolity, rzepicha leśna i błotna.

Krwawy mocz powodują: paproć orlica, szelężniki, zagorzałki, janowiec, a czerwony odcień mleka przytulię. Zapalne stany skóry zwierząt powodują: dziurawce w czasie silnego promieniowania słonecznego, a nadmierne pragnienie rośliny zawierające dużo potasu jak: barszcz łąkowy, dzięgiel leśny, trybula leśna i in. Do uciążliwych chwastów łąkowo-pastwiskowych, jakkolwiek niemających właściwości trujących ani zbyt szkodliwych, a jedynie znikomą wartość pokarmową, należą także: sity turzyce i śmiałek darniowy. Roślinami wielce pożądanymi w runi trwałych użytków zielonych są natomiast rośliny o właści-

wościach terapeutycznych[1]. Są one naturalnymi medykamentami leczącymi rozmaite przypadłości zwierząt bez udziału człowieka. Zioła łąkowe, podobnie jak chwasty trujące i szkodliwe podzielić można na kilka grup, a mianowicie na:

1) leczące nieżyty przewodu pokarmowego
2) regulujące przemianę materii,
3) leczące przeziębienia,
4) przeciwdziałające rozwolnieniu,
5) zapobiegające wzdęciom,
6) poprawiające prace serca,
7) inhibitujące rozwój komórek rakowych.

Ad. 1. Do ziół leczących nieżyty należą: mniszek lekarski, brodawniki, pępawa dwuletnią czosnek łąkowy, babka lancetowata i większą prawoślaz lekarski, szałwia łąkowa i okółkowa, macierzanki, żywokost lekarski.

Ad. 2. Przemianę materii regulują: krwawnik pospolity, poziomka pospolita i twardawą perz właściwy, przywrotniki, dziurawiec zwyczajny i czteroboczny, bratek trójbarwny, mięta (wszystkie gatunki), nostrzyk żółty, pokrzywa zwyczajna i wiesiołek dwuletni.

Ad. 3. Przeziębienia leczą: bławat łąkowy, dziewanny, krwiściąg lekarski, nawłoć pospolita, podbiał pospolity, wiązówka błotną macierzanki.

Ad. 4. Przeciwdziałają rozwolnieniom: borówka czarną centuria pospolita, bylica piołun, szczawie, mięty, rdest ptasi i powojowały.

Ad. 5. Zapobiegają wzdęciom: kminek pospolity, marchew łąkową bluszczyk kurdybanek, głowienka.

Ad. 6. Korzystnie na serce wpływają: kozłek lekarski, arnika górską pięciornik gęsi, podbiał, serdecznik pospolity, bodziszek łąkowy, goździk kartuzek, fiołek trójbarwny, mydlnica lekarska.

Ad. 7. Inhibitują rozwój komórek rakowych: pierwiosnek lekarski, pierwiosnek wyniosły, podróżnik pospolity, przetacznik lekarski.

W niektórych grupach znalazły się te same gatunki roślin, ale niektóre z nich mają właściwości przydatne w leczeniu rozmaitych dolegliwości. Tu starano się wymienić głównie te, które spotyka się stosunkowo często i ich właściwości terapeutyczne zostały wystarczająco poznane. Warto także podkreślić fakt, że wymienione zioła zjadają zwierzęta tylko wtedy, kiedy mają jakieś dolegliwości chorobowe. Wtedy w sposób instynktowny wyszukują i pobierają odpowiednie zioła.

Racjonalne użytkowanie pastwisk

Podstawowym warunkiem racjonalnego i pełnego wykorzystania runi pastwiskowej przez zwierzęta gospodarskie jest odpowiednia gospodarka pastwiskowa

[1] R. Kostuch, *Rośliny terapeutyczne w runi beskidzkich użytków zielonych*, „Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych" 1996, z. 442, s. 277–284.

oparta na kwaterowym wypasie pastwisk[2]. Stosowane są różne systemy wypasu runi pastwiskowej.

Wypas wolny polega na tym, że zwierzęta korzystają bez ograniczenia z wypasu całej powierzchni pastwiska. Jest to wprawdzie wypas naturalny, jaki ma miejsce w przypadku dzikich zwierząt, niemniej z ekonomicznego punktu widzenia nie jest korzystny. Zachodzą bowiem przy takim sposobie wypasu duże straty, spowodowane wydeptywaniem i zanieczyszczaniem odchodami zwierząt. W konsekwencji z dyspozycyjnej ilości zielonki pastwiskowej zwierzęta wykorzystują zazwyczaj nie więcej niż połowę. Wypas wolny przyczynia się też do rozwoju mniej wartościowych gatunków roślin, które przy tym systemie wypasu (selektywnym poborze roślin) nie są przez zwierzęta wykorzystywane, swobodnie się rozwijają i zwiększają swój udział w runi.

Wypas strzeżony jest dość często praktykowany w Polsce, szczególnie przy wypasie owiec. Polega na tym, że zwierzętom nie daje się możliwości wypasu runi na całej powierzchni pastwiska, ale wypasa się ruń partiami pod dozorem pasterza, który przeprowadza zwierzęta systematycznie po poszczególnych jego częściach.

Wypas kwaterowy runi pastwiskowej jest najbardziej racjonalnym sposobem wykorzystania dyspozycyjnych zasobów zielonki pastwiskowej. Przynosi też największe korzyści w produkcji zwierzęcej. Wynika to głównie stąd, że na pastwiskach kwaterowych podaż paszy odbywa się zawsze przy dojrzałości pastwiskowej runi, czyli jej wysokości 15–20 cm. Dodatkową korzyścią wypasu kwaterowego jest znikome zapotrzebowanie robocizny, gdyż zwierzęta na kwaterach nie wymagają ingerencji człowieka ani stałego nadzoru. Wypas ten umożliwia dokonywanie w czasie trwania sezonu pastwiskowego niezbędnych czynności pielęgnacyjnych, takich jak: wykaszanie niedojadów, zwalczanie chwastów, nawożenie. Dzięki temu wypas ten powinien być szerzej stosowany. Pastwiska kwaterowe można urządzać na niżu i w górach, niezależnie od topografii terenu. W górach granicami kwater powinny być też potoki, grzbiety wzniesień, lasy oraz występujące skały. Redukują one poważnie koszty ogrodzeń pastwiskowych. Wielkość kwater pastwiskowych zależy od liczby zwierząt, ich rodzaju oraz od warunków glebowo-klimatycznych, które decydują o przebiegu wzrostu runi i jej produkcyjności. W każdym roku należy rozpoczynać wypas pastwiska kwaterowego od innej kwatery. Przepędu zwierząt na następną kwaterę należy dokonywać zgodnie z harmonogramem nawet wtedy, gdy na wypasanej kwaterze ruń nie została w pełni wyjedzona. Po wypasieniu ostatniej z 6 kwater zwierzęta powinny wrócić na kwaterę pierwszą, a przy niewystarczającej na niej jeszcze ilości zielonki, wykorzystać należy kwatery zapasowe. Kwatery pastwiskowe mogą być grodzone w rozmaity sposób, ale w każdej sytuacji ogrodzenia powinny skutecznie spełniać swoje zadanie.

[2] R. Kostuch, S. Twardy, *Urządzanie i wykorzystanie pastwisk*, Warszawa 1986.

W racjonalnej gospodarce pastwiskowej, należy nadmiar paszy występujący w czasie wiosny zebrać i zakonserwować (siano, kiszonka) z przeznaczeniem dla zwierząt w letnio-jesiennym okresie zmniejszonego przyrostu biomasy i występującego jej niedoboru. Wypas pastwisk w jesieni powinien trwać dotąd, dopóki warunki pogodowe na to pozwalają. W polskich warunkach przypada to najczęściej w połowie października.

Racjonalna gospodarka łąkowa

Racjonalna gospodarka łąkowa polega głównie na odpowiednim nawożeniu i terminowym koszeniu runi łąkowej. Jedynie łąki łęgowe występujące w dolinach rzecznych, podlegające okresowym zalewom wód przepływowych, nie potrzebują nawożenia, gdyż wykonuje go rozlewająca się po ich powierzchni woda wezbraniowa. Ze względu na straty składników pokarmowych nie nawozi się również łąk bardzo mokrych z utrzymującą się na powierzchni wodą. Poza tym wszystkie inne łąki, a szczególnie grądowe i pobagienne, bez stosowania nawożenia przez dłuższy czas nie są w stanie się obejść. Nienawożona i koszona ruń już w stosunkowo krótkim czasie zaczyna obniżać wydajność i degradować się florystycznie. Dla utrzymania odpowiedniej wydajności i korzystnego z punktu widzenia żywienia zwierząt gospodarskich składu botanicznego runi stosowanie nawożenia łąk jest nieodzowne. Nasuwa się jednak pytanie, jak się powinno to wykonywać, aby nie spowodowało zagrożeń w środowisku przyrodniczym. Zasada jest następująca: stosować należy tylko takie ilości nawozów, żeby w czasie sezonu wegetacyjnego pobrane zostały przez roślinność i nie spowodowały w niej zaburzeń metabolicznych, np. nadmiernej koncentracji azotanów. Przyjmuje się, że i więcej gatunków traw szlachetnych znajduje się w runi łąkowej, tym na większe dawki nawozów można sobie pozwolić. Nie jest to jednak wystarczająco precyzyjny sposób dawkowania nawozów, dlatego należy posługiwać się analizami gleby i roślinności.

Ważnym czynnikiem racjonalnej gospodarki łąkowej jest prawidłowy termin koszenia runi. Zależy on nie tylko od warunków klimatycznych (okres wegetacji), ale też od składu gatunkowego runi. W dotychczasowej praktyce łąkarskiej nie jest to, niestety, przestrzegane. Pierwszy pokos zbiera się na ogół zbyt późno, tracąc przez to na jakości pokarmowej paszy (siana, kiszonki). Przy II i III pokosie termin koszenia nie ma już takiego znaczenia. Ostatni pokos powinien przypadać później niż na początku października. W racjonalnej gospodarce łąkowej należy również zwracać uwagę na wysokość koszenia runi, bo wpływa to istotnie na biologię roślin oraz uzyskiwanie biomasy.

Konserwowanie plonów łąkowych w celu przeznaczenia na paszę dla zwierząt jest powszechnie praktykowane. W warunkach Polski suszenie runi jest popularniejsze od zakiszania. Podstawowym warunkiem przeznaczenia zielonki

do konserwacji są warunki pogodowe. W Polsce najczęściej suszy się zielonkę na pokosach. Suszona na pokosach zielonka powinna być regularnie przewracana. Kiszonki stanowią podstawową paszę objętościową dla bydła na okres zimy.

Pielęgnowanie runi

Jednym z podstawowych działań jest eliminowanie z runi łąkowo-pastwiskowej szkodliwych i uciążliwych chwastów oraz kretowin, zmniejszających powierzchnię trawiastą i utrudniających koszenie oraz zabrudzających zielonkę. Kretowiny powinno się jak najszybciej likwidować, rozgarniając ziemię i wyrównując nią istniejące zagłębienia. Powstające czasami w wyniku przemarznięcia roślin puste miejsca należy podsiewać nasionami wartościowych gatunków traw i motylkowych. Obniżenia powierzchniowe, w których zbiera się woda opadowa, należy osuszać odprowadzając wodę przegonami lub wyrównywać dobrze przerobionym kompostem. Na pastwiskach należy systematycznie kosić niedojady. Do zabiegów pielęgnacyjnych można zaliczyć również nawożenie, a na użytkach zielonych zmeliorowanych zatrzymywanie i podnoszenie wody w rowach melioracyjnych przy pomocy zastawek, żeby poprawić podsiąkanie. Jest to zazwyczaj potrzebne na glebach hydrogenicznych, które mogą ulegać murszeniu.

Nawożenie mineralne

Nawożenie mineralne jest najprostszym i najbardziej efektywnym sposobem podnoszenia wydajności i jakości plonów użytków zielonych. Dzięki dużej koncentracji składników nawozowych w nawozach mineralnych stosuje się je w niewielkich ilościach. Nie są one też kłopotliwe podczas transportu. Podstawowymi składnikami, które dostarcza się roślinom w nawozach mineralnych są: azot, fosfor i potas (NPK), bez których nie ma odpowiedniego plonu.

Azot, oprócz największego wpływu na wzrost biomasy, przyczynia się też do wzrostu zawartości białka w roślinach, co wpływa na wartość pokarmową pasz. Nawożenie azotowe zdecydowanie też przyspiesza wegetację i wzrost roślin, co ma ogromne znaczenie dla organizacji wypasów.

Fosfor wchodzi w skład jąder komórkowych roślin i zwierząt i odgrywa ważną rolę w procesach życiowych i rozrodczych. Stąd też nawożenie fosforowe powinno zaspokoić całkowite zapotrzebowanie roślin na ten biogen. Szczególnie dużo fosforu potrzebują zwierzęta młode oraz krowy mleczne. Jest on im potrzebny do budowy kości. Fosforem można nawozić jesienią wczesną wiosną, a w razie potrzeby i w innych porach roku. Nawożenie fosforem poprawia skład botaniczny runi zwiększając w niej udział roślin motylkowych i wzbogacając w ten składnik rośliny.

Potas uczestniczy w procesie fotosyntezy i tworzeniu się węglowodanów. Wpływa na gospodarkę wodną roślin, a także katalizuje przemiany fosforu w procesach życiowych roślin, zwierząt i ludzi. Stymuluje też rozwój roślin 2-liściennych, a szczególnie baldaszkowatych i motylkowatych.

Wapń jest potrzebny roślinności jako lepiszcze wzmacniające błony komórkowe, katalizator przemian metabolicznych jako czynnik aktywizacji mikroflory glebowej oraz poprawiający odczyn, czyli zmniejszający kwasowość gleby.

Magnez. Przy stwierdzeniu niedoboru magnezu w paszy należy nawozić użytki wapnem magnezowym.

Sód. Niedobory sodu uzupełnia się my podając zwierzętom lizawki.

Nawożenie naturalne

Odchody zwierząt wraz ze ściółką tworzą obornik, a z wodą gnojowicę. Gnojówka są to przefermentowane odchody płynne zwierząt (mocz). Kompost natomiast to częściowo zmineralizowane resztki roślinne. Na użytkach zielonych powinno się stosować wszystkie rodzaje nawożenia naturalnego, gdyż zawierają one cały garnitur składników pokarmowych dla roślin, jakimi są makro- i mikroelementy. Najczęściej w tym przypadku stosuje się nawożenie obornikiem, który powszechnie jest składowany przy oborach, a ponadto ma właściwe proporcje makro- i mikroelementów. Dlatego nawożenie obornikiem nawet w dużych dawkach nie przynosi ujemnych skutków. Ponadto zawiera też wystarczające ilości mikroelementów, co jest jedną z najważniejszych przyczyn stosowania go na użytkach zielonych. Jedna tona obornika zwiększa wydajność runi o 1100 kg zielonki. Nie jest to dużo, ale głównym celem nawożenia obornikiem, nie jest wzrost biomasy, ale poprawa jej jakości. Nawozi się jesienią lub wczesną wiosną przed ruszeniem wegetacji. Gnojowicą nawozi się użytki zielone głównie w krajach alpejskich. W warunkach polskich uzyskiwana gnojowica w dużych oborach i chlewniach produkowana jest w takich ilościach, że istnieją trudności w jej zagospodarowaniu. Przyjęte przez UE zalecenia stosowania gnojowicy uwzględniają wyłącznie okres wegetacyjny. Gnojówka jest tzw. nawozem jednostronnym, zawierającym dużo potasu i azotu, natomiast znikome ilości fosforu i wapnia. Pierwiastki te powinny być uzupełniane, aby nie powodować przy stosowaniu gnojowicy wzrostu udziału w runi roślin baldaszkowatych.

Wapnowanie użytków zielonych w sposób systematyczny jest koniecznością. Przyczyną tego są kwaśne opady atmosferyczne, jak i rodzaj gleb. Powstały z emisji szkodliwych gazów dwutlenek siarki łączy się z wodą tworząc w powietrzu kwas siarkowy, który z opadami dostaje się do gleby i ją zakwaszają. Wapnowanie powinno się przeprowadzać dopiero wtedy, gdy pH gleby obniża się poniżej 5,6. Wapnowanie wykonuje się głównie na użytkach zielonych.

Woda. Zaopatrzenie pastwisk w wodę jest nieodzowne. Rośliny i zwierzęta zawierają 60–90% wody, a jej utrata o 10–15% zawsze powoduje negatywne

następstwa. Ustalono, że zwierzęta gospodarskie wypijają w ciągu dnia: krowa – 40–50 litrów wody, koń – 20–30 litrów, a owca lub koza – 4–6 litrów w zależności np. od temperatury powietrza. Duże opady i rosa osiadła na runi powodują czasami, że zwierzęta nie korzystają z wodopojów. Woda przeznaczona do pojenia zwierząt winna być przede wszystkim czysta chemicznie i bakteriologicznie. Powinna to być woda bieżąca (przepływająca lub wodociągowa), a nie stojąca. W czasie gorących dni letnich pojenie zwierząt winno być co najmniej 2 razy dziennie, a w dni chłodniejsze i opadowe – raz dziennie.

Przygotowanie zwierząt do sezonu pastwiskowego polega na ich przygotowaniu kondycyjnym i zdrowotnym. Dotyczy to szczególnie tzw. wypasów sezonowych, jakie prowadzi się w górach (wypas na halach) w trudnych warunkach klimatycznych. Zwierzęta przed sezonem winny zostać odrobaczone (szczególnie to dotyczy owiec), być bez kulawizn i innych objawów chorobowych. Wszystko to ma w późniejszym czasie istotny wpływ na produkcyjność zwierząt. Ponadto przed pierwszym w roku wyprowadzeniem na pastwisko konieczna jest korekta racic. Zdarza się jednak, że zwierzęta nabywają schorzeń i chorób dopiero na pastwisku (np. przez spożywanie roślin trujących). Na zbyt wilgotnych pastwiskach istnieje niebezpieczeństwo zarażenia się zwierząt motylicą wątrobową. Mimo różnych niedogodności wypas zwierząt na właściwie pielęgnowanym pastwisku jest bardzo wskazany.

Przedstawiona powyżej charakterystyka ekosystemów trawiastych, ich znaczenie paszowe i sposoby wykorzystania dowodzą niepodważalnie, jak wielką rolę odgrywają one w środowisku przyrodniczym i jakie korzyści przynoszą gospodarce.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

NOTY O AUTORACH

Dariusz Fatuła, prof. nadzw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Andrzej Chodyński, prof. zw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marian Huczek, prof. zw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Janusz Ziarko, prof. nadzw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Agnieszka Szkarłat, mgr, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Anna Kremel, mgr, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Rafał Przeciszowski, mgr, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Michał Dobrołowicz, doktorant, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego

Paweł Piotrowski, mgr, doktorant, Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Ryszard Szewczyk, prof. nadzw., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Stanisław Szumpich, prof. zw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Ryszard Kostuch, prof. zw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

INSTRUKCJA PRZYGOTOWANIA ARTYKUŁÓW

Krój i rozmiar pisma

Tekst artykułu powinien być złożony pismem Times New Roman o wielkości 12 punktów z interlinią 1,5. Terminy i wyrażenia obcojęzyczne oraz tytuły artykułów i książek należy pisać kursywą (*italic*). Nie należy stosować wytłuszczeń (**bold**). Nie należy stosować podkreśleń.

Ilustracje

Rysunki, wykresy i fotografie powinny być dostarczone na dyskietkach, płytach CD lub pocztą elektroniczną w formie zeskanowanej lub jako elektroniczny plik w jednym z formatów: *.bmp, *.tif, lub *.psd.

Ilustracje zaczerpnięte z innych prac i podlegające ochronie prawa autorskiego powinny być opatrzone informacją bibliograficzną w postaci odsyłacza do literatury, umieszczonego w podpisie rysunku.

Tabele

Tabele należy umieszczać możliwie blisko powołania i numerować kolejno. Tabele tworzy się, stosując polecenie: *Tabela/Wstaw tabelę*. Wskazane jest unikanie skrótów w rubrykach (kolumnach) tabel. Tekst w tabeli powinien być złożony pismem mniejszym niż podstawowy. Ewentualne objaśnienia należy umieścić w linii bezpośrednio pod tabelą, a nie w samej tabeli.

Przypisy

Przypisy należy tworzyć, stosując polecenie: *Wstaw/odwołanie/przypis dolny.* W polu, które pojawi się na dole kolumny, wpisujemy tekst przypisu (pismo wielkości 8–9 pkt.).

Przykłady:
- publikacje książkowe

S. Grodziski, *Habsburgowie*, [w:] *Dynastie Europy*, red. A. Mączak, Wrocław 1997, s. 102–136.
- artykuły w czasopismach

S. Waltoś, *Świadek koronny – obrzeża odpowiedzialności karnej*, „Państwo i Prawo" 1993, z. 2, s. 16.

W przypisach do oznaczania powtórzeń można stosować terminologię łacińską lub polską, czyli: *op. cit*., *ibidem* (tamże), *idem* (tenże), *eadem* (taż). Bezwzględnie należy jednak zadbać o konsekwentny zapis i nie mieszać zapisu łacińskiego z polskim.

Jeśli w obrębie artykułu cytowane są dwie publikacje jednego autora, wtedy powtarza się początek tytułu i po przecinku nr strony. Przykład:

J. Balcerzan, *Sytuacja liryczna*, „Nurt" (Lublin), R. 18, 1997, nr 6, s. 13–28.

Idem, *Sytuacja liryczna...*, s. 2–3.

Bibliografia

Odwołania do literatury w tekście należy umieszczać jako nazwisko autora i datę publikacji w nawiasie np. (Brodowicz 1996) lub w przypadku wielu autorów nazwisko pierwszego i zwrot et al. pismem pochylonym (*italic*) (Nowacki *et al*. 1970). Na końcu artykułu należy wypisać wszystkie publikacje w porządku alfabetycznym w rozdziale Literatura/Bibliografia. Jeśli występuje kilka publikacji tego samego autora, pozycje w spisie literatury powinny być ułożone chronologicznie. Nie należy numerować poszczególnych pozycji bibliograficznych.

Przykłady:

Davies N., *Europa. Rozprawa historyka z historią*, Kraków 1998.

Dynastie Europy, red. A. Mączak, Wrocław 1997.

Geremek B., *Więź i poczucie wspólnoty w średniowiecznej Europie*, [w:] *Dziesięć wieków Europy. Studia z dziejów kontynentu*, red. J. Żarnowski, Warszawa 1983.

Golka M., *Wielokulturowość w kontekście globalizacji*, „Sprawy Narodowościowe" 1999, s. 14–15.

Porębski A., *Wielokulturowość Szwajcarii w procesie zmiany*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe" 2005, nr 4 (11).

Porębski A., *Wielokulturowość Szwajcarii w procesie zmiany. Szkic analizy*, [w:] *Wzory wielokulturowości we współczesnym świecie*, red. K. Golemo, T. Paleczny i E. Wiącek, Kraków 2006.

Państwo i Społeczeństwo

2014 (XIV) nr 3

ZASADY RECENZOWANIA PUBLIKACJI W CZASOPISMACH[1]

1. Do oceny każdej publikacji powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki.
2. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym, co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.
3. Rekomendowanym rozwiązaniem jest model, w którym autor(zy) i recenzenci nie znają swoich tożsamości (tzw. *double-blind review proces*).
4. W innych rozwiązaniach recenzent musi podpisać deklarację o niewystępowaniu konfliktu interesów; za konflikt interesów uznaje się zachodzące między recenzentem a autorem:
   - bezpośrednie relacje osobiste (pokrewieństwo, związki prawne, konflikt),
   - relacje podległości zawodowej,
   - bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich dwóch lat poprzedzających przygotowanie recenzji.
5. Recenzja musi mieć formę pisemną i kończyć się jednoznacznym wnioskiem co do dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.
6. Zasady kwalifikowania lub odrzucenia publikacji i ewentualny formularz recenzencki są podane do publicznej wiadomości na stronie internetowej czasopisma lub w każdym numerze czasopisma.
7. Nazwiska recenzentów poszczególnych publikacji/numerów nie są ujawniane; raz w roku czasopismo podaje do publicznej wiadomości listę recenzentów współpracujących.

1 Zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego obowiązują od roku 2012.