WSKM
Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich
w Koninie

„Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Kadr Menedżerskich w Koninie"

Zeszyt Nr 2
Ku szkole ekonomicznej

Redakcja naukowa
Wojciech Chomicz

BIBLIOTEKA
WYŻSZA SZKOŁA KADR MENEDŻERSKICH W KONINIE

Konin 2014

WYŻSZA SZKOŁA KADR MENEDŻERSKICH w Koninie
ul. Zagórowska 3a, 62-500 Konin
Tel. (63) 2491515
e-mail: rektorat@wskmkonin.pl
www.wskmkonin.edu.pl

Recenzent: prof. dr hab. Wojciech Piotr
Redaktor naukowy: dr inż. Wojciech Chomicz
Redakcja i korekta: dr Andrzej Janowski, Dariusz Dylewski
Projekt okładki: Janusz Ansion

Nazwa i numer serii wydawniczej: Zeszyt naukowy Wydziału Ekonomii i Zarządzania WSKM w Koninie

Copyright by WSKM, Konin 2014

ISBN 978-83-927045-2-2



WYDAWCA: Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie
SKŁAD: Graffi Studio Janusz Ansion, Słupca
DRUK: Graffi Studio Janusz Ansion, Słupca

Spis treści

Wojciech Chomicz	Wstęp	5
Błażej Balewski	Poznanie lokalnych rynków pracy determinantą ekonomizacji przeciwdziałania bezrobociu	7
Błażej Balewski	Poszukiwania filozofów i historyków a rozwój nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi jako jednej z dyscyplin ekonomicznych	11
Błażej Balewski Wojciech Chomicz Małgorzata Franaszek	Pamięć o multikulturowości – jednej z pierwotnych determinant rozwoju	15
Arleta Marciniak, Andrzej Janowski	Efektywność zarządzania jko główna determinanta rozwoju przedsiębiorstwa	21
Anna Rędziak	Wpływ kapitału obrotowego netto na płynność finansową na przykładzie Konińskiej Wytwórni Prefabrykatów KON -BET Sp. z o.o. w Koninie	27
Anna Giszczyńska	Kapitał intelektualny głównym źródłem przewagi konkurencyjnej	38
Janusz Goiński Błażej Balewski	Negentropia jako stadium rozwoju	44
Maria Chomicz Maciej Dębowski	Ład przestrzenny – wybrane podstawowe aspekty na przykładzie Poznania	50
Małgorzata Franaszek Maciej Dębowski	Komunikaty niewerbalne a skuteczność relacji biznesowych	56
Tomasz Lewandowski	Realizacja praw kulturalnych w formie mikropaństwa na przykładzie Republiki Zarzecza	67
Urszula Balewska	Skuteczność orientacji zawodowej dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych	80
Andrzej Janowski	Ekonomia a praktyka ludzkiego działania, dziedzictwo Szkoły Austriackiej	86

Wstęp

Pierwszy rok prowadzenia studiów drugiego stopnia na kierunku Ekonomia w Wyższej Szkole Kadr Menedżerskich w Koninie charakteryzował się ożywioną współpracą ze środowiskiem organizacji biznesowych i instytucjami publicznymi oraz aktywną działalnością badawczą wielu pracowników i studentów Wydziału Ekonomii i Zarządzania WSKM.

Ich rezultatem jest kolejny zeszyt naukowy. Zawiera on 12 opracowań wpisujących się w metodologiczne założenia wybranych szkół ekonomicznych. Tematyka artykułów dotyczy zagadnień gospodarczych. Pierwsze z nich poświęcone zostały problemom bezrobocia, zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji i wpływowi multikulturowości na rozwój gospodarczy. Kolejne dotyczą relacji efektywnościowych w prowadzeniu działalności gospodarczej w realnie istniejących uwarunkowaniach ekonomicznych. Wspomniano także o występujących trudno-ściach w dziedzinie edukacji szkolnej, które to warunkują istotnie efektywność działań jednostek ludzkich w okresie pracy zawodowej.

Zagadnienia poznawcze zaprezentowane w Zeszycie będą w przyszłości zaczynem do dalszych badań oraz dyskusji wśród orędowników i przeciwników poszczególnych szkół ekonomicznych, co może przyczynić do powstania monografii bądź kolejnych zeszytów naukowych.

Wojciech Chomicz

Poznanie lokalnych rynków pracy determinantą ekonomizacji przeciwdziałania bezrobociu

Błażej Balewski

Wstęp

Niczym bezskuteczna podróż, ku temu co jest poznawalne i naprawdę istniejące - czyli „ideom", poprzez podążanie przez nazwę, definicję, opisywanie wizerunków i umysłową wiedzą[1] o interpretowanym zjawisku, jest próba praktycznego wdrożenia idei ekonomizacji aktywizacji bezrobotnych w ramach aktywnej polityki rynku pracy realizowanej w ramach interwencji państwa w rynek pracy[2]. Tym samym zasadnym jest podjęcie próby redefiniowania zagadnienia lub wskazania innej, czerpiącej z założeń ekonomicznych szkół marginalnych, trajektorii rozwoju działań mających na celu przeciwdziałanie bezrobociu.

(A) Efektywność interwencji państwa w rynek pracy

Czerpiące m.in. z heglowskiego poglądu, głoszącego „(...) że państwo jest urzeczywistnieniem wolności, absolutnego celu ostatecznego, (...) że wszelka wartość jaką człowiek posiada, wszelką rzeczywistość duchową zawdzięcza on jedynie państwu (...)[3], próby dowodzenia, że trójelementowy model życia gospodarczego: *gospodarstwo domowe + przedsiębiorstwa + państwo* jest modelem, który może być pro efektywnym systemem, to zagadnienie stanowiące przedmiot badań wielu ekonomistów i praktyków życia społeczno-gospodarczego[4].

Polityka zatrudnienia, od swego powstania na początku XX wieku, była wielokrotnie redefiniowana. Synteza istniejących koncepcji istoty polityki zatrudnienia pozwala stwierdzić, że jest ona formą interwencji państwa w rynek pracy, celem wprowadzenia na nim prorozwojowych zmian gospodarczych i społecznych[5]. Szczególną jej formą jest polityka rynku pracy. Ze względu na sposób realizacji jej gospodarczego wymiaru politykę rynku pracy można podzielić na politykę pasywną i aktywną.

---

1 Por. A. Krokiewicz, *Sokrates,* Warszawa 1958, s. 122

2 Por. B. Balewski, Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałaniu bezrobociu (rozprawa doktorska), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania

3 Por. G.W.F. Hegel, Wykłady z filozofii dziejów. Wstęp; (tł:) A. Zieleńczyk, Hachette Polska, Warszawa 2011, s. 47- 49, 59

4 Por. m.in. P. Kołodziejczyk (red), Analiza efektywności programów rynku pracy, MPiPS /KUP, Warszawa 1995; Z. Wiśniewski, Europejska strategia zatrudnienia, a polityka rynku pracy, (w:) A. Pocztowski (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

5 B. Balewski, Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011, s. 13

Czynnikiem wzmacniającym ład w systemie, bez konieczności każdorazowej interwencji, jest polityka pasywna. Natomiast aktywna polityka rynku pracy jest formą oczekiwaną przez osoby z tzw. grupy największego ryzyka, grupy stanowiącej potencjalne źródło zagrożenia bezpieczeństwa państwa, w tym bezpieczeństwa społeczno- gospodarczego.

W aktualnie obowiązującym polskim akcie normatywnym, regulującym sprawy z obszaru rynku pracy, za instrumenty aktywnej polityki rynku pracy uznaje się: prace interwencyjne, roboty publiczne, szkolenia i instrumenty rynku pracy wspierające podstawowe usługi rynku pracy (czyli: staże, finansowanie kosztów przejazdów do pracodawcy zgłaszającego wolne miejsca pracy, finansowanie zakwaterowania w miejscu pracy, dofinansowanie wyposażenia, konsultacji prawnych i kosztów doradztwa, refundowanie kosztów opłacania składek na ubezpieczenie społeczne itp.)[6].

Zgodnie z głównymi trendami w neoklasycznym nurcie ekonomii, zasadnym jest poznanie i wdrożenie mechanizmów podnoszących poziom efektywności takiej formy interwencji państwa w rynek pracy, a nawet podejmowanie prób do ich ekonomizacji, czyli uczynienia bądź wydajniejszymi, bądź oszczędniejszymi. Przyczynić się ma do tego m.in. konstruowanie optymalnych mierników efektywności aktywnej polityki rynku pracy. Niestety, dość często obrazują one błędne, synonimiczne rozumienie kategorii efektywność i skuteczność lub powiększając pole semantyczne kategorii efektywność, zbliżając ten termin do kategorii efektowność.

Propagowana od początku bieżącego wieku[7] formuła efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, ukazująca relację zmian wielkości kosztów ponownego zatrudnienia i zmian wielkości wskaźnika bezrobocia, stanowiąca przejaw ukierunkowania aktywnej polityki rynku pracy m.in. na zmniejszenie poziomu entropii w systemie, pomimo zainteresowania przedstawicieli nauki, niestety nie jest obserwowany w interwencjach państwa w rynek pracy. Jego praktyczna ignorancja wzmacniając fałszywe przeświadczenie, że „(...) Państwo jest boską ideą w jej ziemskiej postaci. (...)"[8], prowadzi do ograniczenia wolności osobistej i swobody korzystania z własności części czynników produkcji przez ich właścicieli czyli konsumentów tworzących gospodarstwa domowe oraz przez przedsiębiorców. Dochodzi do tego wskutek tego, że służby zatrudnienia reprezentujące państwo w ramach inter-

---

6 Tamże, s. 14

7 Por B. Balewski Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (w:) Bartkowiak G., Paluchowski Wł. (red.) Przełożeni i podwładni w procesie pracy, MJP, Poznań 2006, s. 29-59; B. Balewski G. Bartkowiak, Programy edukacyjne ograniczające bezrobocie na lokalnych rynkach pracy – Barcik A., Barcik R., (red.) Rozwój lokalny i regionalny, ATH w Bielsku Białej, 2006, s. 111-124; B. Balewski, Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (rozprawa doktorska), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, 2006; B. Balewski, Unemployment counteraction coefficients - the Polish Labour Market, (w:) Kopycińska D., The Policy of the EU Member States in Relation to Labour Market Competitiveness (Economics & Competition Policy No. 9), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 124-138; B. Balewski, Mierniki efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja dla bezpieczeństwa, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2008, s. 92-106; B. Balewski, Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011, Poznań 2011, s. 10-23; B. Balewski, W. Chomicz, Gospodarcze bariery i determinanty zmiany wielkości zatrudnienia Wielkopolsce Wschodniej (w:) W. Chomicz, J. Szczot (red.) Współczesny rynek pracy wobec wyzwań XXI wieku, WSKM, Konin 2013, s. 177-192

8 G.W.F. Hegel Wykłady z filozofii dziejów. Wstęp; (tł:) A. Zieleńczyk, Hachette Polska, Warszawa 2011, s. 47-49, 59

wencji państwa w rynek pracy – nie dokonują oszacowań wielkości potencjalnych przepływów w zasobie bezrobocia, powstałych m.in. w skutek realizowanej przez siebie aktywnej polityki rynku pracy.

Analiza dotychczasowych wyników aktywnej polityki państwa na rynku pracy wskazuje paradoksalnie, że czynnikiem zwiększającym potencjalne przypływy w zasobie bezrobocia jest działanie skierowane na tzw. grupę największego ryzyka, bez jednoczesnego uwzględnienia zjawisk zachodzących w całej gałęzi gospodarki, której ta grupa jest reprezentantem. Zatem o ile np.: analizując procesy zachodzące w zasobie bezrobocia, służby zatrudnienia uznają za grupę największego ryzyka osoby posiadające kwalifikacje piekarza, to koniecznym jest oszacowanie przez nie, jak wpłynie na rynek realizacja programu dla wybranej grupy bezrobotnych i jakie mogą zajść konsekwencje realizacji aktywnej polityki państwa dla osób o danej profesji[9], dotychczas aktywnie i w sposób samodzielny uczestniczących w procesach wymiany na rynku pracy. Jeżeli taka analiza wskazałaby możliwość znacznego przypływu do zasobu bezrobocia i jednoczesnego zmniejszenia ilości przedsiębiorstw w branży, wówczas należy objąć procesem analizy ewentualną realizację programu w całej gałęzi. To jednak z uwagi na obowiązujące zapisy prawa jest działaniem o dużym stopniu trudności, a wręcz niemożliwym. Dlatego służby są zobowiązane do wyselekcjonowania takiej grupy lub takich grup znacznego ryzyka, których aktywizacja nie wpłynęłaby lub wpłynęłaby w najmniejszy sposób na przypływy do zasobu bezrobotnych.

Niestety dokonywanie takiej analizy przez służby zatrudnienia pozostaje postulatem, bezskutecznie głoszonym przez autora już od wielu lat[10].

Zamiast konkluzji

Skoro wpisujące się w szeroko rozumiany nurt austriackiej szkoły ekonomicznej, apele o korektę wiodącej szkoły są bezowocne, a część uniwersalnych praw głoszonych przez przedstawicieli neoliberalnej ekonomii została podważona[11], to dążąc do ograniczenia jakościowych i ilościowych różnic na lokalnych rynkach pracy, zasadnym wydaje się skorzystanie ze wskazówek metodologicznych szkoły marginalnej i podjęcie dalszych prób opisu rzeczywistości na rynku pracy. Dzięki pracy nad opisem lokalnych rynków, rynków branżowych na tych rynkach oraz różnorodnych osób występujących na rynkach w danej czasoprzestrzeni, upodmiotowieni będą autonomiczni gracze gospodarczy i ukazane zostaną zmienne w czasie i różne dla różnych miejsc lokalne prawidłowości rozwoju.

---

9 Np. piekarza

10 Por. B. Balewski, Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (rozprawa doktorska), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, 2006; B. Balewski, Unemployment counteraction coefficients - the Polish Labour Market, (w:) Kopycińska D., The Policy of the EU Member States in Relation to Labour Market Competitiveness (Economics & Competition Policy No. 9), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s.124-138; B. Balewski, Mierniki efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja dla bezpieczeństwa, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2008, s. 92-106

11 Patrz sfalsyfikowanie koncepcji zwanej Krzywą Philipsa – B. Balewski, Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeń-stwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011, s. 10-23

Bibliografia

1. Balewski B., Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (rozprawa doktorska), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, 2006
2. Balewski B., *Unemployment counteraction coefficients - the Polish Labour Market,* (w:) D. Kopycińska, The Policy of the EU Member States in Relation to Labour Market Competitiveness (Economics & Competition Policy No. 9), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007
3. Balewski B., Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011
4. Balewski B., Chomicz W., Gospodarcze bariery i determinanty zmiany wielkości zatrudnienia Wielkopolsce Wschodniej (w:) W. Chomicz, J. Szczot (red.) Współczesny rynek pracy wobec wyzwań XXI wieku, WSKM, Konin 2013
5. Balewski B., Mierniki efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja dla bezpieczeństwa, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2008
6. Balewski B., *Programy edukacyjne ograniczające bezrobocie na lokalnych rynkach pracy, (w:)* A. Barcik, R. Barcik (red.), Rozwój lokalny i regionalny, ATH w Bielsku Białej, 2006
7. Balewski B., *Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu,* (w:) G. Bartkowiak, W. Paluchowski, Przełożeni i podwładni w procesie pracy, MJP, Poznań 2006
8. Hegel G., Wykłady z filozofii dziejów. Wstęp, (tł:) A. Zieleńczyk, Hachette Polska, Warszawa 2011
9. Kołodziejczyk P., (red.) Analiza efektywności programów rynku pracy, MpiPS/KUP, Warszawa 1995
10. Krokiewicz A, Sokrates, PWE, Warszawa 1958
11. Wiśniewski Z., Europejska strategia zatrudnienia, a polityka rynku pracy, (w:) Pocztowski A. (red) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Poszukiwania filozofów i historyków a rozwój nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi jako jednej z dyscyplin ekonomicznych

Błażej Balewski

Wstęp

Próby wykorzystywania pozaekonomicznych empirycznych dziedzin nauki[1] do dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi oraz dążenia na rzecz porządkowania podstawowych kategorii pojęciowych w HRM nie są działaniem nowym. Reprezentujący marginalne szkoły ekonomiczne, propagatorzy takich koncepcji, pomimo iż ciągle nie osiągają wysokiego poziomu skuteczności informowania o potrzebie włączania do nauk ekonomicznych zdobyczy psychohistorii, filozofii i historii filozofii, to ustawicznie podejmują próby implikowania swych odkryć. Ich zdaniem nie jest to przejaw wchodzenia do kręgu eklektyzmu filozoficznego, a wręcz jest to gwarantem ponownego wejścia przez nauki ekonomiczne na trajektorię rozwoju dyscypliny i postępu społeczno-gospodarczego ludzkości.

Dziejowość a kapitał ludzki

Kapitał ucieleśniony w człowieku jest bytem zmiennym w czasie. Zakres tych zmian jest zróżnicowany i determinowany rozbudowaną paletą egzogenicznych i endogenicznych czynników. Opis ex-post zachodzących zmian doskonale realizuje historia, a szczególnie psychohistoria, która *pozwala wyodrębnić elementy zbiorów autentycznych konsekwentnych zachowań, obserwowanych w czasach* pozornie tylko minionych bezpowrotnie. Stopień obecnej występowalności zidentyfikowanych w przeszłości elementów zbiorów reakcji na popędy[2] i bodźce z otoczenia, czerpiących ze zbioru uznawanych - wczoraj i dziś - wartości, jest zróżnicowany[3]. Wynika to

1 Balewski B., Spiżewska A., Interdyscyplinarność, szansą na rozwój nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi (w:) G. Bartkowiak, B. Balewski (red.) HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia, ZWSHiFM w Zielonej Górze, 2007, s. 9-22

2 Popęd (stimulus) jest wrodzonym dążeniem do tego, co dobre dla osobnika. Wais K., Psychologia, Księgarnia Gebethnera i Wolffa, Warszawa 1902, t.2, s. 40

3 Do innych ważnych przyczyn zróżnicowania, zdaniem autora należy zaliczyć także: niski poziom mobilności mieszkańców, zarówno ilościowo jak i jakościowo niski poziom scholaryzacji. Kolejną z zauważalnych przyczyn niekorzystnego kształtowania postaw jest sposób kształcenia, oparty na mesjanistycznych założeniach polskiego romantyzmu i historyków skupionych wokół tzw. szkoły warszawskiej ukazujących przede wszystkim wielkość i tragizm Polaków. Np. A. Bocheński w eseju zatytułowanym „ Rzecz o psychice narodu polskiego" (1986, s. 45-46) podkreśla za T. Lulką, że szkoły okresu 20-lecia międzywojennego, nie wzbudzały w młodzieży entuzjazmu, dla spraw gospodarczych, rozwijały w niej natomiast wykształcenie literackie, oparte na wpływach antycznej cywilizacji grecko-rzymskiej, gdzie do pracy odnoszono się z pogardą

m.in. z przyjętego przez każdego człowieka indywidualnego sposobu realizacji wartości[4] W praktyce, mamy najczęściej do czynienia z mieszanym systemem realizacji wartości. Oznacza to, iż ludzie jedne wartości realizują w sposób twórczy, inne zaś w sposób naśladowczy[5], a jeszcze inne elementy świata wartości poddają procesowi aktualizacji[6]. Zatem zidentyfikowanie przez psychohistoryków, wartości stanowiących źródło do reakcji na bodziec, określenie częstotliwości występowania określonych, typowych dla różnych pokoleń zachowań, wskazanie głównych grup społecznych realizujących zidentyfikowane wartości oraz mechanizmów międzypokoleniowej transmisji wartości[7], może stanowić ważną wskazówkę dla skutecznej i efektywnej realizacji planów w przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim planów pozyskiwania, organizowania i motywowania zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. W praktyce może też przyczynić się do upowszechnienia, wśród badaczy problematyki z zakresu zarządzania kadrami, przekonania o jedności nauki[8] co uniemożliwiałoby spłycanie wiedzy oraz traktowanie jej jako dobra konsumpcyjnego[9].

Zadowolenie a rozwój kapitału ludzkiego

Zespoły pracownicze, stworzone w przedsiębiorstwach z ludzi, w których ucieleśnione są wartości cenne wczoraj i dziś, po „zwerbalizowaniu celu i programu umożliwiającego danej osobie podjęcie określonej czynności"[10], czyli wskazaniu swoich motywów działań, zmierzają do osiągnięcia permanentnego zadowolenia lub jak błędnie często jest wskazywane osiągnięcia satysfakcji[11]. Funkcjonowanie w organizacji nie może być jednak utożsamiane z zadośćuczynieniem czy gratyfikacją[12] lub też ze zmazywaniem winy[13] albo jako oczekiwanie na przejaw bądź przejawy przyjemności. Stosowanie w nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi języka potocznego jest ewidentnym przykładem znalezienia się w pułapce, przed którą przestrzegał L. Wittgentsein[14]. Zasadnym zatem jest przy rozpatrywaniu zakresu i znaczenia

---

4 realizacje wartości to działania prowadzące do ukonkretnienia wartości i ich spotęgowania.

5 Stereotypowy

6 Podstawowym wymogiem stawianym przed procesem aktualizacji wartości jest ich rozpoznanie i w odpowiedni sposób reagowanie na nie

7 Idea zgodna z amerykańską antropologią kulturową (zwaną częściej,, psychokulturalizmem" lub „etnopsychologią", badającą wzajemne relacje między - jednostką a kulturą. Przedstawiciele tej orientacji dążyli do określenia występujących w różnych typach kultur, charakterystycznych dla nich standardów osobowości, zakładając istnienie odpowiedniości między specyficznymi cechami danej kultury (nazywanymi,,wzorami kultury") a osobowością jej uczestników (członków danej grupy kulturowej). Z tej racji rzeczone podejście badawcze określane jest również jako,,osobowość i kultura" *(personality and culture approach)*.

8 Zwłaszcza tych jej dyscyplin, które posiadają charakter nauk antropocentrycznych.

9 Zagrożenia te, dla współczesnej nauki, dostrzegali już Jean Francois Lyotard (October 8, 1983), 12036: 1-2, za: M. Voght, 2004., s. 409 oraz P. Sloterdijk, który nawoływał: (...) Przyszłość musi zdobyć się na mądrość ponownego określenia właściwych relacji pomiędzy ostrożnością i niepohamowanymi wybrykami. (...)", P. Sloterdijk, za M. Voght, 2004, s. 412

10 K. Obuchowski, Psychologia dążeń ludzkich, PWN, Warszawa 1983, s. 25.

11 Por. B. Balewski, E. Klucz, New paradigms of development vs. the satisfaction level of employees, (w:) R. Barcik (red.), Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym, ATH w Bielsku Białej, Bielsko Biała 2008, s. 188-194

12 (łac. satisfactio „zadośćuczynienie, zaspokojenie"). Obecnie: 1. odczucie przyjemności, zadowolenia, 2. zadość-uczynienie za skrzywdzenie kogoś, obrażenie, dawniej np. pojedynek [W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 378]

13 (ang.) Satisfaction – m.in. zamazywanie winy [J. Stanisławski, K. Billip, Z. Chociłowska, Podręczny słownik angielsko-polski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986, s. 633]

14 (...) Wydobycie logiki z języka potocznego jest niepodobieństwem. Język przesłania myśl, tak, że z zewnętrznej formy szaty nie można wnosić o formie przybranej w nią myśli. Kształtowaniu szaty przyświecają bowiem zgoła inne cele niż ujawnienie formy ciała [L. Wittgensteian,Tractatus

zadowolenia dla działania organizacji i jej członków, zwrócenie szczególnej uwagi na dotychczasowe osiągnięcia nauki, a zwłaszcza na osiągnięcia semantyki historycznej[15], filozofii i historii filozofii. Choć nie są one dyscyplinami z kręgu nauk empirycznych, to literatura stworzona przez badaczy z tych dyscyplin, zawiera wiele myśli[16] na temat zadowolenia i szczęścia w życiu człowieka oraz w jego działaniu. Historycy i filozofowie dokonali ponadto klasyfikacji kategorii pojęciowej „szczęście" (permanentne zadowolenie). Czerpanie z istniejącego sklasyfikowania definicji permanentnego zadowolenia, pozwala natomiast na podjęcie skutecznych i efektywnych działań zmierzających do znalezienia determinant zaistnienia permanentnego zadowolenia. W dziełach tych, co umiłowali mądrość, rzadko spotyka się sformułowanie wiążące szczęście li tylko z wydzielaniem przez organizm odpowiednich hormonów[17] lub też takie, które wskazują, że permanentne zadowolenie jest właściwością ludzi posiadających zdolność przezwyciężania strachu i umiejętność planowania[18]. Natomiast dostrzegalne jest ujęcie wskazujące, że do determinant permanentnego zadowolenia należą[19]: dobra zewnętrzne, życzliwe uczucia, praca oraz przedmioty bezinteresownego upodobania i zapowiedź wystąpienia dobra[20] swoistego dla każdego z autonomicznych graczy gospodarczych oraz ich rozwoju i rozwoju przedsiębiorstwa, którego dobro stanowią.

Zasadnym wydaje się też podkreślenie, iż włączenie do HRM-u choćby części dorobku filozofii i historii filozofii, będące nowym wyższym pułapem tej dyscypliny, dodatkowo stanowić będzie dla niej zaporę przeciwko tzw. zalewaniu informacjami i spłyceniu wiedzy[21], które to są dla rozwoju dyscypliny Zarządzania Kapitałem Ludzkim niebezpiecznymi pułapkami.

W ramach konkluzji

Pozostawienie nauki o dziejowości człowieka i wytworów jego kultury oraz nauki filozofii poza kręgiem głównych zainteresowań przedstawicieli nauk ekonomicznych zubaża te ostatnie i przyczynia się do zaangażowania tych pierwszych w politykę i działania polityków. Niestety zaangażowanie historii i filozofii w działania reprezentantów państwa, czyli tego z elementów w procesie wymiany rynkowej, który poprzez permanentną nieefektywność swych działań przy jednoczesnych tendencjach do monopolizacji czasoprzestrzeni społeczno-gospodarczej, stanowi czynnik największego zagrożenia dla gospodarstw domowych i przedsiębiorców, jest również działaniem na szkodę nauk ekonomicznych. Natomiast korzystanie z dorobku filozofii i historii, w tym psychohistorii może po pierwsze osłabić pozycję państwa w

---

logico-philosophicus, w przekładzie B. Wolniewicz, Warszawa, 1970, (za:) B. Markiewicz, Filozofia. Wybór tekstów, WSiP, Warszawa, 1986, s. 396

15 Autor wpisuje się w te osiągnięcia poprzez propagowanie potrzeby redefiniowania pojęć w tym pojęcia talent – por. m.in. An attempt to redefine the concepts of semantic fields: the competence and talent as a determinant of talent management development. Innovative Management Journal, PWSB, Poznań 2010, s. 28-40;

16 Zagadnienie szczęścia (zjawiska permanentnego zadowolenia) znaleźć można już w pracach Konfucjusza i Arystotelesa.

17 Frankenhaeuser, Dunne, Lundberg, 1976 Sex differences in sympathetic-adrenal medullary reactions induced by different stressors, Psychopharmacology, 476, 1-5)

18 N. Franken, Psychologia motywacji, tłum. M. Przylipiak,GWP, Gdańsk, 2005, s. 398-402

19Tatarkiewicz W., O szczęściu..., PWN Warszawa 1979, s. 300-318

20 Tamże, s. 315

21 J.F. Lyotard, Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy, 1971, za M. Vogt, Historia Filozofii, KDC, Warszawa 2004, s. 407

zamkniętym obiegu towarowo-pieniężnym. Dodatkowo należy podkreślić, że stosowanie w naukach ekonomicznych, wiedzy semantycznej i proceduralnej odkrytej przez filozofów i historyków, stanowi przyczynek do rozwoju wiedzy i nauki, w tym nauki o zarządzaniu ludźmi, jako jednej z dyscyplin ekonomicznych.

Bibliografia

1. Balewski B., Spiżewska A., Interdyscyplinarność, szansą na rozwój nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi (w:) Bartkowiak G,, Balewski B., (red.) HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia, ZWŚHiFM w Zielonej Górze, 2007
2. Balewski B., Klucz E., *New paradigms of development vs. the satisfaction level of employees.*(w:) Barcik R. (red.) Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym, ATH w Bielsku Białej, Bielsko Biała 2008
3. Balewski B., An attempt to redefine the concepts of semantic fields: the competence and talent as a determinant of talent management development. Innovative Management Journal, PWSB, Poznań 2010
4. Franken N., Psychologia motywacji, tłum.Przylipiak M.,GWP, Gdańsk, 2005,
5. Frankenhaeuser, Dunne, Lundberg, 1976 Sex differences in sympathetic-adrenal medullary reactions induced by different stressors, Psychopharmacology, 476
6. Kopaliński W, Słownik wyrazów obcych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985
7. Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich,* PWN, Warszawa 1983
8. Stanisławski J., Billip K.,Chociłowska Z., Podręczny słownik angielsko-polski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986
9. Tatarkiewicz W., O szczęściu...Warszawa 1979
10. Wais K., Psychologia, Księgarnia Gebethnera i Wolffa, Warszawa 1902
11. Wittgenstein L.,Tractatus logico-philosophicus, w przekładzie Wolniewicz B, Warszawa, 1970, (za:) Markiewicz B., Filozofia. Wybór tekstów, WSiP, Warszawa, 1986

Pamięć o multikulturowości – jednej z pierwotnych determinant rozwoju

Błażej Balewski, Wojciech Chomicz, Małgorzata Franaszek

Wstęp

פולין (pol in), Polen, Польша, choć różnie brzmiące wyrazy, określają to samo miejsce na ziemi, które onegdaj posługujący się na co dzień językiem rosyjskim, niemieckim czy hebrajskim, wspólnie z Polakami, wzbogacali owocami swych zdolności i swej pracy. Tu spoczęło wielu z nich. Stąd liczni z nich zostali wypędzeni. Niestety, w ślad za migracjami, rugowano też z pamięci i kart historii, w tym historii gospodarczej, informacje o ich wkładzie w rozwój społeczno-gospodarczy ziem polskich. Dążenie do odzwierciedlenia rzeczywistości w myślach obliguje badaczy do podejmowania prób odkrywania i ukazania lokalnego dziedzictwa żydowskiego, rosyjskiego i niemieckiego, grup narodowościowych zamieszkujących dawniej ziemie RP oraz ich wpływu na ówczesny i obecny stan gospodarki poszczególnych polskich regionów.

Geneza multikulturowości w obszarze Wielkopolski

Wielkopolska, począwszy od 1795 r., pozostawała pod wpływem dwóch państw: Prus i Rosji. We władaniu Imperium Moskiewskiego była jej wschodnia część, określana podówczas mianem Guberni Kaliskiej.

Tab. 1. Ludność cywilna Guberni Królestwa Polskiego według języka ojczystego i wyznania 1913

Gubernie	Język ojczysty				Wyznanie			
	polski	inny słowiański	żydowski	niemiecki	katolickie	prawosławne	ewangelickie	mojżeszowe
Ogółem	72,2	4,7	14,9	5,5	76,0	3,7	5,3	15,0
Kaliska	82,3	0,5	9,0	8,2	82,1	0,5	8,3	9,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Krzyżanowski, K. Kumaniecki, Statystyka Polska, Kraków 1915, s. 46-49, (za:) A. Jezierski, A. Wyczański (red.) Historia Polski w liczbach. Państwo społeczeństwo, GUS, Warszawa 2003, s.186

Narodowościowa struktura ludności tej części Wielkopolski, tworzona przez setki lat, nie była jednolita. Blisko ¼ jej populacji stanowili Żydzi, Niemcy i Rosjanie. Tych ostatnich w przededniu wybuchu I wojny światowej było zaledwie 0,5%, Niemców 8,2%, a ludności wyznania mojżeszowego 9,1% ogółu mieszkańców. Taka struktura narodowościowa ludności nie była obserwowana w miastach i osadach

miejskich, uważanych przez wielu ekonomistów za ostoję postępu i rozwoju.

Miasta wschodniej Wielkopolski w okresie fin de sicle w ponad 40% zaludnione były ludnością żydowską, niemiecką i rosyjską. Wśród nich większość stanowili wyznawcy religii mojżeszowej.

Tab. 2. Ludność miast i osad miejskich Guberni Królestwa Polskiego według wyznania w 1897

Gubernie	W % ludności – wyznanie		
	katolickie	Mojżeszowe	inne
Ogółem	51,1	39,8	9,1
Kaliska	58,7	35,5	5,8
Kielecka	49,0	49,4	1,6
Lubelska	36,9	54,4	8,7
Łomżyńska	37,4	57,5	5,1
Piotrkowska	55,7	29,6	14,7
Płocka	54,9	40,3	4,8
Radomska	45,1	51,1	3,8
Siedlecka	33,7	56,5	9,8
Suwalska	43,3	40,5	16,2
Warszawska	56,6	35,4	8,1

Źródło: S. Szulc, Wartość materiałów statystycznych dotyczących stanu ludności b. Królestwa Polskiego, Warszawa 1920, s. 146-182; m. Nietyksza, Rozwój miast i aglomeracji miejsko-przemysłowych w Królestwie Polskim 1865-1914, Warszawa 1986, s. 159, 217, 222, 239, 243 (za:) A. Jezierski, A. Wyczański (red.) Historia Polski w liczbach. Państwo społeczeństwo, GUS, Warszawa 2003, s. 188

Studia literaturowe pozwalają zauważyć, iż ich wkład w rozwój społeczno-gospodarczy był więcej niż znaczący. Na dowód tego należy podkreślić, iż budowali oni pierwsze spichlerze, młyny, fabryki półporcelany, świadczyli usługi budowlane i inne.

Tab. 3. Wkład ludności żydowskiej, niemieckiej i rosyjskiej w rozwój Koła

Data	Dzieła społeczno - gospodarcze ludności żydowskiej	Dzieła społeczno-gospodarcze ludności niemieckiej	Dzieła społeczno-gospodarcze ludności rosyjskiej
1845 –	Markin Hyman buduje spichlerz drewniany		
1846, 9 (21) kwietnia	Po pożarze, budowę nowych domów podjęli starozakonni Józef Kuczyński, Hers Dawidowicz, Gerszon Krammam, Salomon Szubiński, Dawid Fogiel, Michał Trojber		
1851-52	Reperacja ratusza w Kole wykonana przez firmę budowlaną Mojżesza Flatto z Piotrkowa za sumę rubli srebrnych 1680		
1856	Założenie fabryki półporcelany Jakuba Tejchfelda		

Tab. 3. Wkład ludności żydowskiej, niemieckiej i rosyjskiej w rozwój Koła

1867	Michał Zaucha założył w mieście młyn parowy		
1874	W Szkole Elementarnej zatrudnionych było 3 nauczycieli: Kurczewski, Ernst, Rozenblum		
1879	W Kole wybrano komitet dla utworzenia 4-klasowej szkoły realnej z klasą wstępną. Na czele komitetu stanęli naczelnik powiatu Jakowlew, komisarz ziemski Fridriks, a wśród członków byli: Aleksander hr. Kreutz z Kościelca, Aleksander Kłobukowski właściciel Powiercia i Zawadek, Schuppe, budowniczy powiatowy, Leonard Zalewski, rejent i in		
1883, 4 lutego			Uroczyście w niedzielę otworzono w Kole pierwszą Bibliotekę Publiczną. Inicjatorem jej utworzenia był miejscowy sędzia pokoju Matrosow, a honorowym założycielem hr. Aleksander Kreutz
1889 lipiec	W Nagórnej wsi fabrykę haftu założył Kuczyński (w domu Ławnickiego, majstra kowalskiego). Fabryka składała się z dwóch pomieszczeń, zatrudniała 2 mężczyzn i 3 dziewczęta (Żydów)		
1890			W mieście zaczęła funkcjonować stacja pocztowo-telegraficzna
1897	Mordka Goldberg założył tartak mechaniczny. W tym czasie w Kole czynne były młyny Abrahama Warbruna, Jakuba Lewi i Hersza Danzingera(s-ka); Hanina Neumana i Icka Gutmana oraz drukarnie M.Rosentejna i E. Szwarcmana.		
1910, 5 stycznia	Większe zakłady przemysłowe w mieście: Borensteina (1900); fabryka wyrobów ceramicznych, Raucha – 90 robotników; dwie drukarnie: M.Rosensteina i E.Szwarcmana; 4 młyny		
1910, 5 stycznia	Lekarze dentyści praktykujący w mieście: Szurlichter i Lipszyc.		
1911, 1 listopada		O godzinie 8.00 zmarł Aleksander hrabia Kreutz, szambelan dworu, dziedziczny właściciel majoratu. Kościelec, zasłużony dla kolskiej Szkoły Realnej; budowniczy pałacu i założyciel parku rodzajowego w Kościelcu.	

Tab. 3. Wkład ludności żydowskiej, niemieckiej i rosyjskiej w rozwój Koła

1917	Elementarne szkolnictwo z wykładowym językiem polskim obejmowało 84 placówki i 29 szkół elementarnych z niemieckim językiem wykładowym. Liczba uczniów w szkołach polskich wynosiła 4779 i 907 dzieci w szkołach niemieckich. W Kole funkcjonowała 6-klasowa Szkoła Handlowa i 4-klasowa Pensja Prywatna Żeńska. W powiecie działało 30 chederów (szkółek wyznaniowych żydowskich). Ogólnie nauczaniem elementarnym objęto około 30% dzieci w wieku szkolnym	

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. St. Mujta, 635 lat miasta Koła, Muzeum Technik Ceramicznych, Kolskie Towarzystwo Kulturalne, Koło 1997, s.24-35 i J. St. Mujta, Z dziejów Polskiej Organizacji Wojskowej i Związku Peowiaków na Ziemi Kolskiej, Koło 1999, s. 26-27

Władze nie pozwalały Żydom pracować w niedzielę, nie mogli oni spokojnie prowadzić sklepów i innych interesów, bo byli konkurencją dla innych nacji. Żydzi nie mogli być urzędnikami państwowymi, policjantami, listonoszami. Nie mogli posiadać ziemi. Każdy jednak chciał żyć. Aby żyć, musiał zarobić. I dlatego, między innymi Żydzi, przyczynili się do rozwoju handlu i przemysłu w Polsce[1].

Do rozwoju Wielkopolski oprócz Żydów przyczyniali się też Rosjanie i Niemcy. Analizując wkład Niemców w rozwój Wielkopolski Dr. Paul Krische i Dr. Carl Riemann podkreślali, że Poznań na przełomie XIX i XX wieku był wyłącznie prowincją rolniczą [2]. Warunki komunikacyjne prowincji były ciągle jeszcze mało rozwinięte. W drogi była prowincja biedna. W roku 1895 posiadała tylko 3975 km, tzn. 137 na 1000 km kw., tak mało, jak żadna inna prowincja pruskiej monarchii. Dlatego przemysł rozwijał się słabo. Dość ożywionym okresem w dziedzinie przemysłu, okazały się lata 50. XIX wieku. Działały wówczas: przędzalnie -244, fabryki sukna- 14, farbiarnie- 124, drukarnie-20, młyny wodne-552, wiatraki- 2676, młyny napędzane przez siłę zwierzęcą- 111, młyny olejowe- 285, pilśniarki- 37, młyny do mielenia kory dębowej-37, tartaki- 81, fabryki papieru-9, maszyny parowe w różnych fabrykach- 15, cukrownie buraków pastewnych- 6, fabryki tabaki- 26, browary piwne- 309, gorzelnie- 256, huty żelaza- 9, kuźnie miedzi- 3, fabryki maszyn- 2, huty szkła- 14, fabryki octu- 7, wapniarnie- 80, cegielnie- 723, smolarnie- 66, odlewnie żeliwa- 2, warzelnie- 1.[3]

Takie warunki stawiały obszar Poznania wśród najbiedniejszych prowincji pruskiej monarchii.

Inny niemiecki badacz Dr. Wegener w swojej książce daje następującą charakterystykę stanu gospodarczego prowincji:

1. Poznań jest prowincją ubogą.
2. W przeważającej większości rolniczą.

---

1 Pinchas Menachem Joskowicz, Opowieść o radości i cierpieniu, Grupa Image sp. z.o.o, Warszawa 1996, s. 41

2 Reprint pt. "Die Provinz Posen. Ihre Geschichte und Kultur unter besonderer Berücksichtigung ihrer Landwirtschaft", Melchior Verlag, Wolfenbüttel, 2014r.,

3 Dr. Paul Krische, Dr. Carl Riemann w dziele pt. "Die Provinz Posen. Ihre Geschichte und Kultur unter besonderer Berücksichtigung ihrer Landwirtschaft", Melchior Verlag, Wolfenbüttel, 2014, s. 80-88

3. Ludność wiejska jest podzielona na społeczne ugrupowania arystokratyczne. Istnieje różnica między wielkimi posiadaczami ziemi i małymi gospodarzami.
4. W miastach brakuje wiodących mieszczańskich elit, ponieważ dominują rzemieślnicze zakłady i przemysł nie wychodzi poza lokalne granice.
5. O ile przemysł istnieje i jest godny uwagi, jest on niemal wyłącznie wiejską poboczną działalnością gospodarczą.[4]

Z rozwojem intelektualnym regionu było również bardzo źle. Brakowało tu uniwersytetów, muzeów i innych godnych wymienienia naukowych instytucji. Niekorzystne było położenie geograficzne i niski stan kultury. Do intelektualnych zaniedbań prowadziły też walki polityczne w innych prowincjach, które utrudniały podnoszenie poziomu rozwoju. Wskutek takich warunków Prowincja Poznańska uzyskała autonomię dopiero w roku 1889. Życie kulturalne zaczęło się jednak rozwijać od 1875 roku, odkąd wprowadzono uchwały dotacyjne dla artystycznych i naukowych wyzwań. Udział w tym miały różne naukowe stowarzyszenia, które już od jakiegoś czasu powstawały. Należały do nich np. Towarzystwo Przyrodnicze, które powstało w roku 1837 i teraz miało 163 członków, w tym fachowców do kształcenia, organizowało wykłady i kursy, a od 1894 opublikowało własne czasopismo. Innym naukowym towarzystwem było założone w 1867 Towarzystwo Politechniczne, które liczyło 168 członków. Zajęło się ono odpowiedzią na techniczne pytania dotyczące prowincji, m.in. regulacji Warty, obwałowań i założyło w Poznaniu w 1869 roku Rzemieślniczą Szkołę Przygotowawczą. Do tych ugrupowań doszło jeszcze założone w 1869 roku Towarzystwo Śpiewacze, które wzięło pod swą opiekę oratoria oraz koncerty solistów, podobnie jak w 1884 Poznańskie Towarzystwo Artystyczne. Ostatecznie najsilniejszym kołem naukowym okazało się Historyczne Towarzystwo Prowincji[5] założone w roku 1885. Liczyło ono 385 członków w mieście i 907 w okolicy i dysponowało bardzo dobra biblioteką. W roku 1894 doszła do skutku umowa pomiędzy Towarzystwem Historycznym a administracją prowincji, na podstawie której oddano do dyspozycji pierwszą bibliotekę.

Inne wspomniane towarzystwa uczestniczyły w zamysłach służących dobru powszechnemu. Powstała biblioteka z 25 000 tomów, dla której prowincja oddała starą komendę główną na Wilhelmstrasse. Tak otwarto Bibliotekę Krajową[6] Do tego też czasu urządzono prowincjonalne muzeum, któremu swoje zbiory udostępniło też Towarzystwo Historyczne. (...)

Zdaniem tych Autorów, jako drugi najważniejszy czynnik kultury postrzegano stworzenie muzeum. Podczas posiedzenia izby deputowanych w dniu 25 lutego 1899 roku przeznaczono 900 000 marek na budowę muzeum, i tak oto na placu Wilhelma[7] powstało piękne prowincjonalne muzeum, dysponujące godnymi wzmianki zbiorami prehistorycznymi, kulturowo-historycznymi i naukowo-przyrodniczymi, posiadające także odpowiednie zbiory malarstwa.

Trzecim czynnikiem podnoszącym poziom kulturalny było utworzenie w roku 1901 Towarzystwa Kultury i Nauki[8], propagowanego przez różne towarzystwa naukowe, którego powstanie należy postrzegać jako zalążek późniejszej Akademii Po-

---

4 Tamże
5 Historische Gesellschaft- po powstaniu 1918r. Archiwum Państwowe w Poznaniu;
6 Landesbibliothek
7 Wilhelmsplatz – obecnie Plac Wolności
8 Gesellschaft fur Kunst und Wissenschaft

znańskiej[9].

Podsumowanie

Cud niepamięci ogarnął od kilkudziesięciu lat szereg polskich intelektualistów, zajmujących się na co dzień ukazywaniem zaistniałych wcześniej zjawisk społeczno-gospodarczych, zatarł pamięć o wielu ważnych, samoistnych graczach rynkowych. Zatarcie to jednak, jak i myślenie stanowiące jego podstawę, było ułomne. Nad próbą zatarcia faktów należy pochylić się bardzo krytycznie. Ułomność prób zamazania prawdy może stanowić przyczynek do optymizmu, gdyż pozwala na wznowienie jakże ważnej pamięci. Wznowienie to jednak, aby miało wymiar całościowy, wymaga jeszcze szeregu wnikliwych i ustawicznych badań.

Bibliografia

1. Jezierski A., Wyczański A., Historia Polski w liczbach. Państwo społeczeństwo, GUS, Warszawa 2003.
2. Joskowicz P. M., Opowieść o radości i cierpieniu, Grupa Image sp. z.o.o, Warszawa 1996.
3. Krische P., Riemann C., Die Provinz Posen. Ihre Geschichte und Kultur unter besonderer Berüksichtigung ihrer Landwirtschaft, Melchior Verlag, Wolfenbüttel, 2014.
4. Krzyżanowski A., Kumaniecki K., Statystyka Polska, Kraków 1915.
5. Mujta J., 635 lat miasta Koła, Muzeum Technik Ceramicznych, Kolskie Towarzystwo Kulturalne, Koło 1997.
6. Mujta J., Z dziejów Polskiej Organizacji Wojskowej i Związku Peowiaków na Ziemi Kolskiej, Koło 1999.
7. Nietyksza M., Rozwój miast i aglomeracji miejsko-przemysłowych w Królestwie Polskim 1865-1914, Warszawa 1986.

9 Posener Akademie

Efektywność zarządzania jako główna determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

Arleta Marciniak, Andrzej Janowski

Wstęp

Rozwój organizacji biznesowej, rozumiany najczęściej jako wzrost jej wartości jest jednym z głównych celów neoliberalnej ekonomii. Determinant osiągnięcia takiego celu jest wiele. Do głównych z nich w świetle dorobku nauki należy zaliczyć efektywne zarządzanie firmą. Kategoria taka z pozoru tylko jest już rozpoznana. Z uwagi na istotę gospodarowania, czyli dokonywanie jakościowej i ilościowej zmiany czynników produkcji w związku z zaspakajaniem permanentnie rozwijających się potrzeb istnieje ciągła potrzeba ponownego odkrywania i informowania o istocie i formie związku efektywności z rozwojem przedsiębiorstwa.

Zarządzanie efektywnością pracy

Organizacja wprowadzając strategię zarządzania opartą na efektach kieruje się kilkoma zasadami. Pierwsza zasadą jest stosowanie filozofii zarządzania kapitałem ludzkim poprzez dążenie do osiągnięcia porozumienia między kierownictwem a podwładnymi, a nie przez narzucanie pracownikom pewnych zachowań i zmuszanie ich do określonych działań. Taki sposób zarządzania ma na celu budowanie zaangażowania pracowników w wykonywaną prace, stworzenie przejrzystego systemu komunikowania i zapewnienie prawidłowego przepływu informacji w organizacji. Drugą ważną zasadą jaką organizacja musi wziąć pod uwagę podczas zarządzaniu przez efekty jest określenie celów przedsiębiorstwa, wskazanie obszarów działalności, w których planowana jest poprawa poziomu efektywności, a następnie podzielenie ich na zadania i przydzielenie ich wykonania poszczególnym pracownikom lub grupom pracowniczym. Trzecią zasadą jaką organizacja kierują się przy zarządzaniu przez efekty jest dążenie do ciągłego podnoszenia efektywności pracy, sprawdzanie poziomu efektywności poprzez stosowanie różnych mierników i porównywanie ich z wyznaczonymi wcześniej standardami. Ponadto zasada ta odnosi się także do doskonalenia i rozwoju poszczególnych pracowników i funkcjonowania zasad etycznych, opartych na wzajemnym szacunku wszystkich członków organizacji[1].
Zarządzanie przez efekty może być stosowane na różnych poziomach działania organizacji, począwszy od efektywności poszczególnych pracowników a skończywszy na efektywności całej organizacji. Pomiędzy zarządzaniem efektywnością pracowników, a zarządzaniem efektywnością całej organizacji można wyróżnić wiele innych obszarów działalności przedsiębiorstwa w których może być praktykowane zarzą-

1 A. Janowski, B. Balewski, Human Performance: Competencies, effectiveness and talent management, Wyd. UMK Toruń 2011, s. 46

ganizacyjnych. W książce A. Pocztowskiego stwierdzono, że cały system zarządzania przez efekty powinien składać się z trzech podstawowych składników: zarządzania efektywnością całej organizacji, zarządzania efektywnością pracowników, integrację zarządzania efektywnością pracy indywidualnego pracownika oraz zespołów pracowniczych organizacji jako całości[2].

Zarządzanie przez efekty na poziomie całej organizacji wiąże się z działaniem mającym doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych przez nią celów, z uwzględnieniem misji firmy, wizji i strategii jej rozwoju oraz zwrócenia uwagi na jej środowisko zewnętrzne. Istotnym czynnikiem zarządzania przez efekty jest doskonalenie zarządzania przez stosowanie takich metod jak kompleksowe zarządzanie jakością, porównywanie wyników organizacji z innymi organizacjami, analiza konkurencji, badanie opinii pracowników. Aby ocenić stan funkcjonowania całego procesu zarządzania potrzebne jest kontrolowanie wyników przy pomocy, stosownych mierników efektywności, a także stosowania audytu personalnego wewnątrz organizacji[3].

Zarządzanie efektywnością pracowników odnosi się do następujących działań: ustalania zadań, tworzenia i stosowania mierników poziomu wykonania określonych zadań, określenie potrzebnych kompetencji pracowniczych, ocenę umiejętności, stosowanie działań prowadzących do podnoszenia efektywności w przyszłości. Każdy pracownik wykonując określoną pracę w organizacji przyczynia się do osiągnięcia przyjętego wcześniej ogólnego celu. Każda organizacja zatrudniając personel pracowniczy ponosi pewne koszty związane z utrzymaniem każdego stanowiska pracy. Wszyscy pracownicy muszą być optymalnie dopasowani do stanowisk pracy, muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje, gdyż każde poszczególne stanowisko pracy jest ważne dla funkcjonowania całej organizacji. Ponieważ organizacja stara się zapewnić pracownikom odpowiednie do pracy warunki oczekuje, że czynności wykonywane przez pracowników będą efektywne i przyczynią się do poprawy wyników wykonywanej pracy w przyszłości. Można dokonać pomiaru stopnia wykonania zadania przez poszczególnych pracowników np. na zasadzie skali absolutnej odnoszącej się do poszczególnych zadań np. wykonanie- niewykonanie, lub skali relatywnej związanej z rankingiem osiągnięć poszczególnych pracowników na tym samym stanowisku czy, skali procentowej dotyczącej wykonania zadań ilościowych np. wielkości sprzedaży[4].

Dla sprawdzenia wyników pracy swoich zatrudnionych organizacje opracowują własne systemy ocen pomagające im w ocenie pracy poszczególnych osób lub grup pracowniczych. Oceny pracowników polegają na porównaniu osiąganych przez nich efektów pracy zachowań a także posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tych kryteriów oceny. Ocenianie pracy zatrudnionych jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Są także istotne podczas wdrażania strategii personalnej przedsiębiorstwa. Ocenie mogą podlegać cechy osobowościowe poszczególnych pracowników do których zalicza się psychologiczne i fizyczne predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku. Są to zarówno cechy wrodzo-

2 A. Pocztowski, Zarządzanie zásobami ludzkimi. Strategie procesy metody, PWE Warszawa, 2008, s. 252

3 Ibidem, s. 252

4 Z. Jasiński, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 125-142

ne jak i te nabyte w drodze szkolenia i te związane z doświadczeniem zawodowym. Do grupy cech osobowościowych zalicza się na przykład zdolności twórcze, interpersonalne, dostosowania się do zmian, odporność na stres, kwalifikacje i inne. Podstawą cech behawioralnych są oceny zachowań zachodzących podczas pracy zlicza się do nich stosunek do dyscypliny pracy (obowiązkowość), dyspozycyjność, niezawodność w działaniu, operatywność, samodzielność. Połączenie oceny cech osobowościowych i behawioralnych jest niezbędne do uzyskania pełnego obrazu pracownika, jednak ważniejszą rolę dla funkcjonowania organizacji odgrywają jednak te oceny dotyczące efektów pracy. Wyniki uzyskane w drodze oceniania personelu wykorzystywane są w procesie motywowania pracowników, polityce rozwojowej personelu czy doskonalenia zarządzania organizacją. Najczęściej stosuje się mieszany typ ocen, czyli łączy się ocenianie cech osobowościowych z oceną zachowań. Uzyskanie informacji o cechach charakterystycznych poszczególnych osób jest podstawą podjęcia decyzji o zatrudnieniu nowej osoby do pracy lub na przykład decyzji o awansie w firmie. Aby sprawnie zarządzać efektywnością organizacji jako całości należy podjąć działania zmierzające do integracji działań na wszystkich poziomach organizacji. Celem takiego połączenia jest osiągnięcie jak największej spójności miedzy efektami pracy poszczególnych pracowników lub grup pracowniczych a efektywnością całej organizacji[5]. Zarządzanie przez efekty stosowane jest także w obszarze działania funkcji personalnej czyli zarządzaniu poddane zostają poszczególne elementy wchodzące w jej skład czyli: rekrutacja, proces zatrudnienia, szkolenia i rozwój kadry pracowniczej.

Zarządzanie przez efekty w funkcji personalnej

Powiązanie zarządzania efektywnością pracy poszczególnych pracowników z zarządzaniem przez efekty w organizacji ma charakter pionowy i poziomy. To ostatnie to integracje zarządzania przez efekty z innymi obszarami zadaniowymi w ramach funkcji personalnej. Obejmuje ona wszystkie działania związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji czyli zarządzanie zasobami ludzkimi[6]. Wykazano, że zachodzi ścisły związek między procesem zarządzania przez efekt a procesem rekrutacji gdyż informacje zdobyte podczas procesu zarządzania przydają się w sytuacji gdy organizacja podejmuje decyzję o zatrudnieniu osób, które przez swą pracę mają przyczynić się do uzyskania jak najwyższej efektywności. Z drugiej strony prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji jest podstawą powodzenia procesu zarządzania przez efekty[7]. Na wyniki pracy zatrudnionych w organizacji ludzi mają wpływ liczne czynniki, decydujące o powodzeniu całego działania. Organizacja powinna starannie przygotować się do tego procesu a działania ukierunkowane na dobór odpowiednich dla niej pracowników rozpocząć już od etapu planowania zatrudnienia, określając swoje wymagania co do kompetencji i cech osobowych przyszłych pracowników. Na etapie planowania zatrudnienia organizacja określając swoje potrzeby bierze pod uwagę zaangażowanie pracowników do pracy i zdolności mające przysłużyć się poprawie efektywności pracy organizacji. Po zakończeniu planowania następuje etap wyboru kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, zgodny z wcześniej wyznaczonymi wymaganiami, może się to odbywać przez prowadzenie

5 A. Pocztowski, Zarządzanie...op. cit., s. 254-255
6 Ibidem, s. 255
7 A. Pocztowski, Zarzadzanie..., op. cit., s. 256

rozmów kwalifikacyjnych lub np.; zastosowania testów psychologicznych[8]. Staranny dobór pracowników jest podstawą sukcesu każdej organizacji. Od procesu rekrutacji zależy jakim potencjałem pracowniczym będzie dysonować firma a także jakie nowo zatrudnieni będą mieć możliwości doskonalenia i rozwoju oraz czy ich praca przyczyni się do uzyskania wysokiej efektywności organizacji. Liczne badania prowadzone nad uzyskaniem poprawy efektywności wykazały że posiadanie pracowników o wysokich kwalifikacjach prowadzi do uzyskania wysokich wyników przez organizacje i ich rozwoju. Posiadanie takiego personelu jest gwarancją jakości pracy, i nowoczesności produkowanych towarów czy usług[9].

A. Pocztowski uważa, że efektywność procesu zatrudnienia można zbadać już w przypadku zakończenia rekrutacji, gdyż można zbadać zgodność między profilami osobowymi wymaganymi do wykonywania poszczególnych zadań, a profilami osób które zostały przyjęte do pracy. Badanie efektywności może dotyczyć również kosztów poniesionych w procesie rekrutacji a także sprawności przeprowadzenia tego procesu. Autor twierdzi, że możliwe jest także zbadanie aspektu psychologicznego procesu rekrutacji polegającego na określeniu przez nowo przyjętych pracowników ich wymagań co do organizacji a także przedstawienia przez nich co przez własną prace mogą do niej wnieść i porównania tych wyników z oczekiwaniami jakie wobec nich posiada organizacja. Badanie efektywności nowo zatrudnionych pracowników możliwe jest przy zastosowaniu wskaźników wydajności pracy oraz wyznaczeniu czasu w jakim nowo przyjęci powinni osiągnąć pewne wyniki. Efektywność procesu zatrudnienia można określić także w późniejszym czasie czyli po zakończeniu okresu adaptacji pracowników w organizacji[10].

Zdaniem badaczy proces zarządzania przez efekty jest powiązany z rozwojem zasobów ludzkich w organizacji, ponieważ ma związek z rozwojem zatrudnionych w niej osób[11]. Organizacja zachęcając pracowników do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji przyczynia się do podniesienia jakości wykonywanych zadań a tym samym poprawy efektywności całego przedsiębiorstwa. Zadaniem organizacji jest wspieranie pracowników w rozwoju ich kariery, oraz gromadzenie informacji o potrzebach w tym zakresie[12].

Rozwój pracowników w organizacji przyczynia się do poprawy jej konkurencyjności na rynku. Propozycje organizacji odnoszące się do możliwości wzięcia udziału poszczególnych pracowników w szkoleniach, mogą czasem spotkać się z niechęcia ze strony zatrudnionych. Wynika to z obawy personelu przed możliwością ujawnienia w trakcie trwania szkolenia braków w wykształceniu. Zadaniem spoczywającym na zarządzających jest zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowej wiedzy a także uświadamiania im faktu jak duże szanse i możliwości rozwoju maja dzięki działaniu firmy. Dzięki podwyższaniu kwalifikacji pracowników znacznie skraca się czas i wysiłek jaki muszą włożyć w wykonanie poszczególnych zadań. Podniesienie wydajności pracy zatrudnionych we firmie spra-

8 M. Armstrong, Zarzadzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 379

9 S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985, s. 325

10 A. Pocztowski, Zarzadzanie...op., cit., s. 153-155

11 Por. m.in. B. Balewski, A. Janowski, Organizacje a niszczenie talentów, (w:) Z. Janowska, Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2008, t.2., ss. 295-302

12 A. Pocztowski, Zarzadzanie...op., cit., s. 153

wia, że środki jakie zostały zaoszczędzone dzięki poprawie efektywności pracy mogą być wykorzystane w innych procesach usprawniających rozwój organizacji. Posiadanie nowych umiejętności sprawia, że wzrasta świadomość pracowników co do roli i miejsca jaką zajmują w organizacji. Zatrudnieni wiedzą, że przez swą prace mają możliwość uczestnictwa w zmianach zachodzących w organizacji i przyczyniać się do jej rozwoju. Wzmacnia to ich motywację do pracy. Stwierdzono, że dobrze opracowany program rozwoju pracowników daje możliwość osiągania lepszych wyników pracy w bieżącej działalności organizacji a także w przyszłości, oraz poprawić działanie wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji[13]. Celem przeprowadzania szkoleń pracowników przez organizację jest poprawa ich funkcjonowania na poszczególnych stanowiskach. Ważne jest aby pracownicy wykonując swoja pracę byli z niej zadowoleni, a ich działania były satysfakcjonujące dla organizacji. Indywidualny rozwój pracowników ma na celu zdobywanie i doskonalenie umiejętności oraz pogłębianie wiedzy, potrzebnej do planowania dalszego rozwoju kariery zawodowej zatrudnionych. G. Bartkowiak wyszczególniła poszczególne etapy szkolenia: ustalenie przedmiotu szkolenia, rodzaj aktualnych potrzeb w zakresie szkolenia, ustalenie celów szkolenia, wybór odpowiednich technik uczenia się[14] i osób prowadzących szkolenie, zastosowanie wybranych technik szkolenia, przeprowadzenie szkolenia, całościową ocenę programu szkolenia. Jednym ze sposobów podnoszenia umiejętności pracowników jest szkolenie na stanowisku pracy może się to odbywać np.: poprzez rotację stanowiskowa, szkolenia wstępne, uczestnictwo w realnych grupach problemowych, szkolenie pod nadzorem specjalistów czy też szkolenie przez obserwację[15].

Istotne miejsce w zarządzaniu przez efekty ma związek jaki zachodzi między kompetencjami poszczególnych pracowników a efektami ich pracy. Informacje uzyskane podczas procesu zarządzania efektami pozwalają na ukształtowanie systemu wynagrodzeń uzależnionego od efektów. Sposób w jaki ustala się wysokość wynagrodzenia zależnego od efektów wpływa na przebieg procesu zarządzania przez efekty, gdyż stanowi czynnik motywujący pracowników do lepszego angażowania się w wykonywaną pracę. Poprzez wprowadzenie w organizacji zarządzania przez efekty możliwe jest oszacowanie wartości pracy poszczególnych osób lub grup pracowniczych, przedstawić wyniki obserwacji, a także wykazać znaczenie wykonywanej pracy dla odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych[16].

Efektywność systemu wynagrodzeń można zbadać poprzez porównanie wielkości wynagrodzeń uzależnionych od produktywności z kosztami ponoszonymi podczas wykonywania pracy. Badanie efektywności ukierunkowane jest zbadanie relacji zachodzącymi między efektami pracy a wydatkami funduszu wynagrodzeń. Badaniu podlega wpływ zmian wysokości wynagrodzeń na efekty pracy, oraz udział różnych składników wynagrodzeń w kosztach pracy. Efektywność wynagrodzeń można zbadać przez zastosowanie metod ilościowych, rachunku ekonomicznego, metod ekonometrycznych, czy metod jakościowych do których zalicza się min; obserwację i badanie kwestionariuszowe[17].

---

13 A. Glick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 125-126

14 Wykłady konferencje, niezależne studiowanie, instrukcje programowe,

15 G. Bartkowiak, Psychologia zarządzania, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1999, s. 155

16 A. Pocztowski. Zarzadzanie...op., cit., s. 257

17 A. Pocztowski. Zarządzanie...op., cit., s. 369

Efektywność procesu motywowania może być mierzona według S. Borkowskiej stopniem realizacji celów motywującego i stopniem zadowolenia i satysfakcji motywowanych lub jej brakiem. Skuteczność motywowania wymaga dostosowania tego procesu do wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji. Czy stworzony plan motywowania okaże się skuteczny zależeć będzie od konstrukcji modelu, który powstał w organizacji, a wiec doboru narzędzi motywowania, znajomości systemu wartości i oczekiwań pracowników, i opracowania systemu oceny efektów. W relacji motywowany -motywujący skuteczność procesu zależy od jasności i stopnia trudności zadań stawianych przez motywującego, stopnia zaufania wobec motywującego od motywowanego, że wykonanie zadania przyniesie mu określoną nagrodę. Istotne jest aby wartość nagrody zaspokaja potrzeby pracownika, a system przydzielania nagrody był przedstawiony w jasny sposób. Autorka twierdzi, że aby system motywowania był skuteczny wielkość nagrody musi być proporcjonalna do wymagań i efektów pracy. Warunkiem realizacji tego przedsięwzięcia jest precyzyjny pomiar wymagań i efektów pracy. Motywowanie nie powinno być jednolite a przygotowane dla określonych pracowników czy ich grup. Powinno mieć pozytywny charakter, czyli wynagradzać tylko najlepszych efektów pracy[18].

Ku rozwojowi przez efektywność – konkluzje

Za B. Balewskim można stwierdzić, że działanie często bywa efektowne, rzadziej efektywne. Rozwój organizacji nie zachodzi jednak wskutek działań efektownych, a jedynie w oparciu o efektywność. Zatem dążąc do osiągnięcia jednego z głównych celów przedsiębiorstwa tj. podniesienia jego wartości, należy bezwzględnie pamiętać o stosowaniu kategorii efektywność w zarządzaniu firmą.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarzadzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
2. Balewski B., Janowski A., Organizacje a niszczenie talentów, (w:) Z. Janowska, Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2008
3. Bartkowiak G., Psychologia zarządzania, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1999
4. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985
5. Glick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
6. Janowski A., Balewski B., Human Performance: Competencies, effectiveness and talent management, Wyd. UMK Toruń 2001
7. Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001
8. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie procesy metody, PWE Warszawa, 2008

18 S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN Warszawa 1985, s. 18-19

Wpływ kapitału obrotowego netto na płynność finansową na przykładzie Konińskiej Wytwórni Prefabrykatów KON-BET Sp. z o.o. w Koninie

Anna Rędziak

Wstęp

Kapitał obrotowy odgrywa ważą rolę w działalności podmiotu gospodarczego, gdyż w dużym stopniu wpływa na utrzymanie bieżącej płynności finansowej. Kapitał pracujący wykorzystywany jest do bieżącego finansowania jednostki. W związku z tym cykl operacyjny, czyli zamiana nakładów na wpływy pieniężne może przebiegać w sposób niezakłócony. Odpowiednie zarządzanie kapitałem obrotowym jest bardzo ważną umiejętnością gdyż, jeśli wystąpi jego niedobór może być przyczyną poważnych kłopotów przedsiębiorstwa[1].

Zarządzanie płynnością finansową

Zarządzanie płynnością finansową jednostki gospodarczej jest nierozerwalnie związane z poziomem kapitału obrotowego. Głównym zadaniem kapitału obrotowego jest zmniejszenie ryzyka, które wynika z unieruchomienia części środków obrotowych albo wynika ze strat związanych z tymi środkami np. trudności ze sprzedaniem wyrobów gotowych. Kapitał obrotowy stanowi pewnego rodzaju element bezpieczeństwa dla zachowania płynności finansowej[2].

Efektywne zarządzanie kapitałem obrotowym polega na minimalizowaniu wielkości kwot, które jednostka inwestuje w majątek taki jak: zapasy, należności. Powinien maksymalizować „bezpłatne" kredyty, takie jak przedpłaty dokonywane przez klientów, zaległe wpłaty bądź zobowiązania. Najlepiej byłoby gdyby klienci płacili z góry za towar lub usługę wtedy przedsiębiorstwo może zredukować zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, poprzez wydłużenie okresu pomiędzy zakupem zasobów a zapłatą za nie[3].

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy możemy zdefiniować, jako potrzeby finansowe na majątek obrotowy, który obsługuje cykl eksploatacyjny niefinansowany zobowiązaniami krótkoterminowymi. Kapitał obrotowy powinien być większy niż zobowiązania krótkoterminowe, chociaż wielkość kapitału pracującego zależy od strategii oraz branży, w jakiej działa podmiot gospodarczy. Kapitał obrotowy stanowi

1 W. Pacho, Zeszyt naukowy nr 33, Proste metody szacowania zapotrzebowania na kapitał obrotowy, Wydawnictwo Warszawa Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa 2005, s. 7

2 M. Sierpińska,T. Jachna, Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, wyd.cyt., s. 55

3 Z. Bodie, R. C. Merton, tłumaczenie J. Stolarek i A. Stolarek, Finanse, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 140

pewnego rodzaju margines bezpieczeństwa dla zapotrzebowania na kapitał pracujący gwarantując zaspokojenie zobowiązań bieżących wynikających z dodatniego kapitału obrotowego. Głównym zadaniem kapitału obrotowego w przedsiębiorstwie jest zmniejszenie ryzyka utraty płynności finansowej przez jednostkę.

Zarządzanie kapitałem pracującym jest szczególnie ważne wtedy, gdy przedsiębiorstwo zamierza skorzystać z kredytu inwestycyjnego. Banki określają warunki kredytowania, stawiają wytyczne, co do odpowiedniej wysokości wskaźników płynności oraz narzucają normy wykorzystywane do oceny zdolności kredytowej podmiotu gospodarczego[4].

Do głównych celów zarządzania kapitałem obrotowym powinniśmy zaliczyć:
- utrzymanie na odpowiednim poziomie płynności finansowej,
- zachowanie adekwatnej wielkości i struktury aktywów bieżących z punktu widzenia minimalizacji kosztów utrzymania tych aktywów,
- kształtowanie struktury źródeł finansowania aktywów w taki sposób, aby minimalizować koszty ich finansowania.

Długookresowym celem działania przedsiębiorstwa powinno być maksymalizowanie korzyści osiąganych przez właścicieli[5].

Strategie zarządzania kapitałem obrotowym i ich wpływ na płynność

Wielkość kapitału obrotowego w dużej mierze zależy od specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, od długości cyklu produkcyjnego, zaopatrzenia jednostki w materiały i surowce, od rodzaju działalności, jaką prowadzi przedsiębiorstwo czy branży, w której konkuruje. Proces zarządzania kapitałem pracującym obejmuje zarządzanie aktywami obrotowymi oraz zobowiązaniami bieżącymi w szczególności zapasami, środkami pieniężnymi, należnościami a także zobowiązaniami krótkoterminowymi.

Na strategię zarządzania kapitałem obrotowym składają się różne kombinacje strategii cząstkowych, które dotyczą aktywów oraz zobowiązań bieżących. Bierzemy pod uwagę trzy typy strategii: konserwatywną oraz agresywną umiarkowaną.

Przy wyborze strategii zarządzania kapitałem pracującym należy zwrócić szczególną uwagę, ponieważ odmiennie wpływają na wartość przedsiębiorstwa a także na płynność finansową podmiotu gospodarczego. Strategie, które wyznaczają wysoką płynność finansową generują wyższe koszty i obniżają wartość przedsiębiorstwa. O wyborze strategii decyduje to, co jest priorytetem w jednostce, czyli jego wartość a także bezpieczeństwo finansowe[6].

Strategia konserwatywna w zarządzaniu aktywami bieżącymi minimalizuje ryzyko utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa. W tej polityce występuje dodatni kapitał pracujący. Polega na utrzymywaniu wysokiego poziomu stanu zapasów, gotówki, materiałów i surowców do produkcji a także wyrobów gotowych. Jednostka stosuje liberalną politykę w stosunku do odbiorców, co wynika z wysokiego stanu należności od odbiorców. Strategia taka sprzyja maksymalizacji wielkości sprzedaży i ograniczeniu ryzyka, ale prowadzi do wzrostu kosztów, w głównej mierze ze wzglę-

4 B. Pomykalska, P. Pomykalski, Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 168

5 J. Czekaj, Z. Dreszer, Podstawy zarządzania finansami firm, wyd. cyt., s. 139.

6 J. Kosińska, T. Ciciarko, Kapitał obrotowy i jego powiązanie z płynnością finansową, wyd. cyt. s. 115-116.

zysk jednostki jest najmniejszy z uwagi na najwyższe koszty operacyjne oraz najdroższy kapitał obcy. Taki sposób ukształtowania majątku i źródeł jego finansowania jest najbardziej bezpieczny a także cechuje się najmniejszym ryzykiem, ale w konsekwencji jest najmniej atrakcyjny ze względu na zysk netto [7].

Strategia agresywna zarządzania aktywami bieżącymi jest odwrotnością strategii konserwatywnej. W strategii tej aktywa bieżące są niższe od pasywów bieżących, czyli kapitał obrotowy jest ujemny. Strategia ta charakteryzuje minimalizowaniem kosztów zaangażowania kapitału obrotowego i zwiększeniu stopy przychodu od kapitału własnego, lecz zwiększa ryzyko. Największe ryzyko wynika z tego, iż aktywa, jak i pasywa zarządzane są w sposób agresywny. Przedsiębiorstwo stosuje restrykcyjną politykę w stosunku do odbiorców, zmierzając do szybkiego przekształcenia należności w gotówkę. Aktywa i pasywa są najbardziej narażone na ryzyko[8].

Strategia umiarkowana jest strategią pośrednią pomiędzy strategią konserwatywną a strategią agresywną. Strategia umiarkowana występuję wtedy, gdy kapitał stały jest równy aktywom trwałym, oznacza to, iż przedsiębiorstwo ma zerowy kapitał pracujący, czyli aktywa obrotowe są równe zobowiązaniom krótkoterminowym[9]. Strategia ta skłania jednostkę do prowadzenia złagodzonej polityki w zakresie warunków płatniczych wobec odbiorców. Stosowanie umiarkowanej strategii może prowadzić do optymalnych rezultatów. Pozwala ona minimalizować ryzyko a także minimalizować koszty zaangażowania kapitału obrotowego, jak i osiągać na stosunkowo wysokim poziomie zysków[10].

Poniższa tabela przedstawia kryteria oraz cechy strategii konserwatywnej, umiarkowanej oraz agresywnej zarządzania kapitałem obrotowym netto.

Tabela 1. Kryteria i cechy strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto

Lp.	***Kryteria***	***Cechy/Rodzaje***		
		strategia konserwatywna	***strategia umiarkowana***	***strategia agresywna***
1	***Stopień finansowania majątku obrotowego kapitałem pracującym***	Większy, dodatni kapitał pracujący KON>0	Przeciętny, zerowy kapitał obrotowy KON=0	Mniejszy, ujemny kapitał pracujący KON<0
2	***Stopień finansowania majątku obrotowego kapitałem krótkoterminowym***	Mniejszy, kredyty krótko-terminowe częściowo pokrywają aktywa bieżące Kk<Ab	Przeciętny, kredyty krótkoterminowe w pełni pokrywają aktywa bieżące Kk=Ab	Większy, kredyty krótkoterminowe w pełni pokrywają aktywa bieżące i w części aktywa trwałe Kk>Ab
3	***Koszty finansowania***	Wyższe	Przeciętne	Niższe
4	***Zadłużenie kredytami, ryzyko finansowe***	Mniejsze	Umiarkowane	Większe
5	***Korzystanie z dźwigni finansowej i odsłony podatkowej***	Mniejsze	Umiarkowane	Większe

7 J. Czekaj, Z. Dreszer, Podstawy zarządzania finansami firm, wyd. cyt., s. 152.
8 W. Pluta, G. Michalski, Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność finansową, s.57-58.
9 B. Pomykalska, P. Pomykalski, Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.168.
10 J. Czekaj, Z. Dresner, Podstawy zarządzania finansami firm, wyd. cyt., s. 152.

cd. Tabela 1. Kryteria i cechy strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto

6	***Płynność finansowa***	Większa, nadpłynność, wskaźnik płynności szybkiej >1	Przeciętna, wskaźnik płynności szybkiej=1	Mniejsza, Wskaźnik płynności szybkiej <1
7	***Zyskowność kapitału własnego – stopa zwrotu***	Niższa	Umiarkowana	Wyższa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSB, Warszawa 2000, s. 101-104.

Wybór określonej strategii kapitału obrotowego jest uzależniona od poziomu kapitału pracującego netto w przedsiębiorstwie. Niski poziom kapitału obrotowego netto utożsamiany jest ze strategią agresywną, wysoki poziom kapitału pracującego netto oznacza strategie konserwatywną natomiast poziom bliski zeru ukazuje stosowanie umiarkowanej strategii. Strategia kapitału obrotowego określa, jaką ilość aktywów bieżących utrzymuje jednostka oraz w jakim stopniu wykorzystuje zobowiązania bieżące. Przejęcie określonej strategii kapitału pracującego oznacza wybór między wyższą rentownością a niższym ryzykiem.

Wyznaczając strukturę aktywów obrotowych, powinniśmy odnieść wskaźniki w stosunku do poszczególnych średnich branżowych dla poszczególnych składników majątku bądź do benchmarków. Strategia inwestowania w majątek obrotowy spółki „KON-BET" został wyznaczony w odniesieniu do benchmarka – strategia przedsiębiorstwa w 2005 roku. W tabeli 2 dokonano porównania strategii konserwatywnej oraz agresywnej majątku obrotowego.

Tabela 2. Porównanie konserwatywnej i agresywnej strategii aktywów obrotowych

Wskaźniki	***Wielkość wskaźnika w stosunku do benchmarka***	
	Strategia konserwatywna	***Strategia agresywna***
1. Udział zapasów w aktywach obrotowych	Wyższy	Niższy
2. Udział należności w aktywach obrotowych	Wyższy	Niższy
3. Udział środków pieniężnych w aktywach obrotowych	Wyższy	Niższy
4. Udział inwestycji krótkoterminowych bez środków pieniężnych w aktywach obrotowych	Wyższy	Niższy
5. Udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych	Wyższy	Niższy
6. Udział majątku operacyjnego w aktywach ogółem	Niższy	Wyższy

Źródło: opracowanie własne: na podstawie: R. Polaczek, *Analiza gospodarowania kapitałem obrotowym netto,* w pracy zbiorowej pod red. M. Hamrol: *Analiza finansów przedsiębiorstwa-ujęcie sytuacyjne*, wyd. cyt., s. 125

Poniższa tabela zawiera niezbędne dane bilansowe potrzebne do wyznaczenia strategii inwestowania w aktywa obrotowe.

Tabela 3. Wybrane pozycje z bilansu Przedsiębiorstwa Prefabrykatów „KON-BET" Sp. z o.o w latach 2005-2009 (w zł)

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009
1. Wartości niematerialne i prawne	12 112,68	6 172,58	118 851,84	0	14 865,71
2. Rzeczowe aktywa trwałe	2 328 981,83	3 625 075,63	3 671 478,40	5 042 951,96	5 613 379,73
3. Aktywa obrotowe	**5 591 696,88**	**10782345,04**	**11177075,73**	**11 503 815,71**	**12 205 087,37**
4. Aktywa ogółem	**8 027 172,29**	**14 793 265,33**	**15 086 385,97**	**16 655 497,67**	**17 859 031,81**
5. Zapasy	1 611 143,12	1 404 575,75	2 161 154,53	3 255 828,07	2 301 753,77
6. Należności krótkoterminowe	3 643 738,68	8 154 314,41	7 924 664,63	7 659 292,96	9 661 607,65
7. Środki pieniężne	217 817,49	1 091 058,31	955 691,62	341 997,43	145 876,74
8. Inwestycje krótkoterminowe (bez środków pieniężnych)	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4. zostały zaprezentowane gotowe wskaźniki charakteryzujące strategię inwestowania w aktywa obrotowe Przedsiębiorstwa Prefabrykatów. Badana spółka w całym analizowanym okresie stosowała agresywną strategię inwestowania w majątek obrotowy.

Spółka „KON-BET" w latach 2006-2009 zarządzała zapasami w sposób agresywny. W 2008 roku zauważamy największy wzrost wskaźnika udziału zapasów w aktywach obrotowych, w stosunku do benchmarka. Zapasy charakteryzowały się tendencją wzrostową, co może sygnalizować, że spółka nieefektywnie zarządza tymi składnikami majątku. Możemy zaznaczyć, iż zapasy ulegają wahaniom, które dowodzą o tym, że przedsiębiorstwo potrzebuje pewnego okresu czasu, aby zgromadzić środki po to, aby wydać jego większą partię w latach następnych.

Natomiast w przypadku należności Przedsiębiorstwo Prefabrykatów w całym analizowanym okresie gospodarowała w sposób konserwatywny. W 2009 roku możemy zaobserwować największy wzrost udziału należności w majątku obrotowym o 0,14 w porównaniu do benchmarka – wzrost należności o 6 017 868,97 zł. Sytuacja ta oznacza wzrost kredytowania klientów oraz stosowanie liberalnej polityki kredytowej.

Środki pieniężne były zarządzane przez badany podmiot w latach 2008-2009 w sposób agresywny w stosunku do bechmarka. Środki pieniężne zmniejszyły się o 71 940,75 zł w stosunku do 2005 roku, co sygnalizuje o zmniejszeniu udziału i znaczenia gotówki w majątku obrotowym przedsiębiorstwa.

Wskaźnik natychmiastowej płynności charakteryzował się wzrostem w 2006 roku oraz w 2007 roku. W kolejnych latach analizowany wskaźnik wykazał trend spadkowy z 0,10 w 2006 roku do 0,01 w 2009 roku, co przełożyło się na agresywne podejście do zarządzania natychmiastową płynnością.

Wskaźnik poziomu majątku operacyjnego w badanym okresie nie posiadał jednoznacznej tendencji. W 2006 i 2007 roku spółka zastosowała agresywną strategię majątku operacyjnego. W 2008 i w 2009 roku spółka „KON-BET" zarządzała w

sposób konserwatywny majątkiem operacyjnym. Sytuacja, która miała miejsce w ostatnich dwóch latach oznacza, że spółka inwestowała w środki trwałe głównie w urządzenia techniczne oraz maszyny w sposób ostrożny.

Strategie finansowania aktywów obrotowych

Strategia finansowania majątku obrotowego polega na przyjęciu określonej struktury źródeł ich pokrycia. W doborze kapitałów na sfinansowanie aktywów obrotowych mogą być jedynie kapitały stałe lub w odpowiednich proporcjach kapitały stałe oraz krótkoterminowe, albo wyłącznie kapitały krótkoterminowe.

W trakcie doboru kapitałów na sfinansowanie majątku obrotowego należy uwzględnić następujące aspekty:

- związki jakie zachodzą pomiędzy stałymi i zmiennymi składnikami majątku przedsiębiorstwa,
- stopień realności oczekiwanych wpływów ze sprzedaży a także ich regularność,
- koszty wykorzystania kapitałów.

Maksymalizując udział stałych kapitałów w finansowaniu majątku obrotowego przedsiębiorstwa w ten sposób umacnia się równowagę finansową. Korzystanie z długoterminowych kredytów wiąże się zazwyczaj z wyższymi kosztami odsetek aniżeli wynosi ich stopa przy krótkoterminowych kredytach. Zmniejszają się potencjalne korzyści, jakie mógłby osiągnąć podmiot gospodarczy przy wykorzystaniu dźwigni finansowej, jeśli kapitał stały koncentruje się jedynie na własnych źródłach.
Natomiast maksymalizując pokrycie środków obrotowych zobowiązaniami krótkoterminowymi daje możliwość osiągnięcia wyższych zysków, lecz rośnie ryzyko związane z płynnością finansową jednostki. Ze względu na konieczność spłacania kredytów w krótkim przedziale czasu może wywołać napięcia płatnicze spowodowane ograniczeniami kredytowymi[11].
Biorąc pod uwagę różny stopień ryzyka, jaki się wiąże ze strukturą kapitałów służących finansowaniu aktywów obrotowych można wyróżnić trzy rodzaje strategii: konserwatywną oraz umiarkowaną i agresywna.

Idea strategii konserwatywnej finansowania majątku obrotowego polega na finansowaniu aktywów obrotowych praktycznie w całości stałym kapitałem. Strategia ta szczególną uwagę przywiązuje do utrzymywania na wysokim poziomie płynności finansowej a także minimalizowania ryzyka niewypłacalności. Preferowana struktura źródeł finansowania majątku nie wykorzystuje mechanizmu dźwigni finansowej. W rezultacie ta sytuacja prowadzi do wzrostu kosztów, ponieważ opiera się wyłącznie na kapitale własnym oraz zobowiązaniach długoterminowych, które zazwyczaj są wyżej oprocentowane aniżeli zobowiązania krótkoterminowe. Umiarkowana strategia finansowania aktywów obrotowych jest stosunkowo bezpieczna pod względem utrzymania bieżącej płynności finansowej oraz równowagi finansowej [12].

W strategii agresywnej, przedmiotem krótkoterminowego finansowania jest nie tylko część zmienna zapotrzebowania na majątek obrotowy przedsiębiorstwa, ale także część stałego zapotrzebowania na ten majątek[13]. Znaczna część stałego zapotrzebowania podmiotu gospodarczego na kapitał finansujący majątek obrotowy pokryta jest zobowiązaniami krótkoterminowymi. W związku z tym strategia agre-

11 W. Bień, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 1999, s. 183, 184.
12 W. Bień, Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, wyd.cyt., s. 185.
13 Z. Federowicz, Finanse przedsiębiorstwa, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 1993, s.155.

sywna sprzyja minimalizacji kosztów finansowania aktywów obrotowych również sprzyja poprawie poziomu stopy zwrotu z kapitału własnego wskutek wykorzystania zjawiska dźwigni finansowej. Stosowanie tej strategii łączy się z ryzykiem pozyskania dodatkowych kredytów a w ostateczności może doprowadzić do pojawienia się trudności płatniczych. Jest strategią, która przy wysokim ryzyku może doprowadzić do maksymalizacji zysku[14].

Wybór strategii finansowania zdeterminowany jest kilkoma czynnikami:

- realnością przewidywanych wpływów ze sprzedaży a także ich regularnością, która może wyrażać stabilny cykl gotówkowy,
- stopniem zintegrowania oraz zsynchronizowania zaopatrzenia, procesu produkcyjnego sprzedaży a także inkasowania należności. Wysoki poziom realności przyszłych wpływów ze sprzedaży oraz wysoki stopień zsynchronizowania procesów występujących w całym cyklu operacyjnym, pozwala zmniejszyć poziom kapitału obrotowego gdyż mamy do czynienia ze stabilnym a także krótkim cyklem gotówkowym.
- sezonowością produkcji przy całorocznym zbycie np. produkcja roślinna czy też sezonowością sprzedaży przy całorocznej produkcji. Sezonowość to czynnik determinujący długi cykl operacyjny a także utrzymywanie się kapitału pracującego na wysokim poziomie. Wysoki poziom kapitału obrotowego prowadzi do wzrostu kosztów finansowania i przedkłada się zazwyczaj na wzrost ceny produktu.

Reasumując prawie wszystkie przedsiębiorstwa podlegają różnego rodzaju wahaniom cyklicznym oraz sezonowym. Przedsiębiorstwa budowlane, do których zaliczamy badaną spółkę „KON-BET", zwiększają swoją działalność wiosną i latem. W związku z tym, gdy koniunktura sprzyja podmiotom gospodarczym zwiększają aktywa obrotowe natomiast, kiedy koniunktura się pogarsza wyprzedają zapasy i redukują należności [15].

Tabela 5. Porównanie konserwatywnej i agresywnej strategii finansowania aktywów obrotowych

Wskaźniki	***Wielkość wskaźnika w stosunku do benchmarka***	
	Strategia konserwatywna	***Strategia agresywna***
1. Udział krótkoterminowych kredytów bankowych i pożyczek w pasywach ogółem	Niższy	Wyższy
2. Udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w aktywach ogółem	Niższy	Wyższy
3. Udział zobowiązań długoterminowych w aktywach ogółem	Wyższy	Niższy
4. Udział kapitałów własnych w aktywach ogółem	Wyższy	Niższy
5. Udział zobowiązań krótkoterminowych w aktywach ogółem	Niższy	Wyższy
6. Udział krótkoterminowych zobowiązań z tytułu dostaw i usług w zobowiązaniach krótkoterminowych	Niższy	Wyższy

Źródło: opracowanie własne: na podstawie: R. Polaczek, *Analiza gospodarowania kapitałem obrotowym netto,* w pracy zbiorowej pod red. M. Hamrol: *Analiza finansów przedsiębiorstwa-ujęcie sytuacyjne*, wyd. cyt., s.130,131.

14 J. Czekaj, Z. Dresler, Podstawy zarządzania finansami firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 190, 199.

15 Por. Gołębiowski, Tłaczała, Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym, wyd. cyt., s. 200.

W tabeli 5 dokonano zestawienia cech konserwatywnej oraz agresywnej strategii finansowania aktywów obrotowych.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 6. zostanie zrekonstruowana i poddana analizie strategia finansowania majątku obrotowego w badanej spółce w odniesieniu do benchmarka, którym jest strategia finansowania aktywów obrotowych przedsiębiorstwa „KON-BET" z końca 2005 roku.

W tabeli 6. zostały umieszczone niezbędne dane bilansowe do wyznaczenia wskaźników strategii finansowania majątku obrotowego.

Tabela 6. Wybrane pozycje z bilansu Przedsiębiorstwa Prefabrykatów „KON-BET" Sp. z o.o w latach 2005-2009 (w zł)

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009
1. Zobowiązania krótkoterminowe	3 900823,74	8 136 496,70	6 441 770,92	6 836 570,48	6 437 297,61
2. Aktywa ogółem	**8 027 172,29**	**14 793 265,33**	**15 086 385,97**	**16 655 497,67**	**17 859 031,81**
3. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	104 236,80	0	53 013,47	63 391,20	0
4. Kapitał własny	**3 982 049,71**	**5 514 174,35**	**7 820 310,11**	**9 277 628,49**	**9 778 382,28**
5. Zobowiązania długoterminowe	0	780 426,00	531 292,02	275 730,75	352 066,00
6. Zapasy	1 611 143,12	1 404 575,75	2 161 154,53	3 255 828,07	2 301 753,77
7. Krótkoterminowe kredyty bankowe i pożyczki	220 573,75	819 923,28	293 400,00	1 500 626,12	1 620 389,41

Źródło: opracowanie własne.

Udziału zobowiązań krótkoterminowych w aktywach ogółem nie jest jednoznaczny. W latach 2007-2009 uległ zmniejszeniu w stosunku do 2005 roku. Sytuacja ta oznacza, iż badana spółka w tych latach obniżyła stopień agresywności a tym samym zwiększyła konserwatywne podejście w zarządzaniu zobowiązaniami krótkoterminowymi. W rezultacie w ostatnim roku badanego okresu nastąpił spadek udziału zobowiązań krótkoterminowych w aktywach ogółem o 0,13 w stosunku do 2005, nastąpiło zmniejszenie udziału zobowiązań krótkoterminowych w majątku ogółem. Udział kapitałów własnych w aktywach ogółem w latach 2007-2009 wzrasta w porównaniu do benchmarka. W ostatnim roku badanego okresu osiągnął poziom 55%, oznacza to niewielką eliminację zobowiązań bieżących.

W całym badanym okresie Przedsiębiorstwo Prefabrykatów stosuje konserwatywną strategię zarządzania zobowiązaniami długoterminowymi w aktywach ogółem. Możemy zauważyć, że utrzymywane są one na minimalnym poziomie oraz z roku na rok spadają do poziomu 0,02. W 2007 roku w stosunku do 2005 roku wystąpił niewielki spadek udziału krótkoterminowych kredytów bankowych w pasywach ogółem. Natomiast w pozostałych latach poziom udziału wzrósł do 0,9.
Reasumując należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwo w całym analizowanym okresie stosowało umiarkowaną strategię finansowania aktywów obrotowych.

Strategie finansowania majątku obrotowego nie determinuje strategii zarządzania samymi aktywami. Także wybór określonej strategii zarządzania aktywami bieżącymi nie decyduje w jednoznaczny sposób o strategii kształtowania ich finan-

sowania. Każda z dwóch skrajnych strategii zarządzania aktywami oraz pasywami określa różny poziom ryzyka oraz różny poziom zysku, jaki może osiągnąć podmiot gospodarczy. Schemat 1. przedstawia strategie kapitału obrotowego w przedsiębiorstwie.

Schemat 1. Strategie kapitału obrotowego w przedsiębiorstwie

		Strategie zarządzania aktywami	
		konserwatywna	**agresywna**
Strategie zarządzania pasywami	**agresywna**	***Umiarkowany zysk i ryzyko***	***Duży zysk i ryzyko***
	konserwatywna	***Niski zysk i ryzyko***	***Umiarkowany zysk i ryzyko***

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Czapiewski, J. Kubiak, *Metody identyfikacji strategii kapitału obrotowego,* w pracy zbiorowej pod red. D. Krzemińskiej: *Gospodarowanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s.24.

Powyższy schemat ukazuje konserwatywną strategię zarządzania majątkiem i odpowiadającej konserwatywnej strategii ich finansowania towarzyszy niskie ryzyko, ale również szansa na niskie dochody.

Stosowanie przez przedsiębiorstwo agresywnej strategii zwiększa szanse na duże zyski jednakże towarzyszy duże ryzyko. Podmioty gospodarcze, które ostrożnie działają mogą używać kombinacje strategii konserwatywnych i agresywnych w miejsce strategii umiarkowanych. Łączy się to z takim funkcjonowaniem umiarkowane ryzyko oraz możliwość osiągnięcia na umiarkowanym poziomie zysków[16].
Tabela poniżej przedstawia porównanie strategii konserwatywnej i agresywnej kapitału obrotowego netto.

Tabela 8. Porównanie konserwatywnej i agresywnej strategii kapitału obrotowego netto

Wskaźniki	***Wielkość wskaźnika w stosunku do benchmarka***	
	Strategia konserwatywna	***Strategia agresywna***
1. Udział aktywów obrotowych bez inwestycji krótkoterminowych w aktywach ogółem	Wyższy	Niższy
2. Udział zobowiązań krótkoterminowych w aktywach ogółem	Niższy	Wyższy

Źródło: opracowanie własne: na podstawie: R. Polaczek, Analiza gospodarowania kapitałem obrotowym netto, w pracy zbiorowej pod red. M. Hamrol: Analiza finansów przedsiębiorstwa-ujęcie sytuacyjne, wyd. cyt., s.134.

16 J. Czekaj, Z. Dresler, Podstawy zarządzania finansami firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 190.

Na podstawie wskaźników zaprezentowanych w tabeli 10. zaprezentowana zostanie strategia gospodarowania kapitałem obrotowym netto dla Przedsiębiorstwa Prefabrykatów w porównaniu do benchmarka, którym jest strategia tej spółki z końca 2005 roku. W tabeli 9. zawarto dane bilansowe niezbędne do obliczenia wskaźników strategii gospodarowania kapitałem obrotowym netto.

Tabela 9. Wybrane pozycje z bilansu Przedsiębiorstwa Prefabrykatów „KON-BET" Sp. z o.o. w latach 2005-2009 (w zł)

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009
1. Aktywa obrotowe	**5 591 696,88**	**10782345,04**	**11 177 075,73**	**11 503 815,71**	**12 205 087,37**
2. Inwestycje krótkoterminowe	217 817,49	1 091 058,31	955 691,62	341 997,43	145 876,74
3. Aktywa ogółem	**8 027 172,29**	**14 793 265,33**	**15 086 385,97**	**16 655 497,67**	**17 859 031,81**
4. Zobowiązania krótkoterminowe	3 900823,74	8 136 496,70	6 441 770,92	6 836 570,48	6 437 297,61

Źródło: opracowanie własne

Z danych zawartych w tabeli 10 należy zauważyć, iż w 2007 roku oraz w 2009 kapitał obrotowy netto w stosunku do benchmarka w niewielkim stopniu się zwiększył. Sytuacja ta była spowodowana zmniejszeniem zobowiązań krótkoterminowych, przyczyniając się do przesunięcia strategii gospodarowania kapitałem pracującym w kierunku strategii zarządzania o charakterze konserwatywnym.

Podsumowanie

W 2006 roku nastąpił wzrost udziału zobowiązań krótkoterminowych w stosunku do aktywów ogółem w związku z tym badana spółka stosowała agresywną strategię. Natomiast w pozostałych latach analizowany wskaźnik ulegał systematycznemu zmniejszeniu w stosunku do benchmarka jak i w stosunku do lat ubiegłych. W 2009 roku wskaźnik udziału zobowiązań krótkoterminowych w aktywach ogółem miał najmniejszą wartość – 36%.

Strategia gospodarowaniem kapitałem obrotowym netto Przedsiębiorstwa Prefabrykatów „KON-BET" w latach 2007-2009 miała charakter konserwatywny, natomiast w 2006 roku była to strategia umiarkowana.

Bibliografia

1. Bień W., Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 1999.
2. Czapiewski L., Kubiak J., Metody identyfikacji strategii kapitału obrotowego, (w:) D. Krzemińska, Gospodarowanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
3. Czekaj J., Dresler Z., Podstawy zarządzania finansami firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Federowicz Z., Finanse przedsiębiorstwa, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 1993.
5. Gołębiowski G., Tłaczała A., Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym, Difin, Warszawa, 2005.

6. Kosińska J., Ciciarko T., Kapitał obrotowy i jego powiązanie z płynnością finansową, PWE, Warszawa 2003.
7. Krzemińska D., Finanse przedsiębiorstwa, Wydawnictwo WSB, Warszawa 2000.
8. Pluta W., Michalski G., Krótkoterminowe zarządzanie kapitałem. Jak zachować płynność finansową, C.H. Beck, 2013.
9. Polaczek R., Analiza gospodarowania kapitałem obrotowym netto, (w:) M. Hamrol: Analiza finansowa przedsiębiorstwa-ujęcie sytuacyjne, Wyd. AE Poznań, 2004.
10. Pomykalska B., Pomykalski P., Analiza finansowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Kapitał intelektualny głównym źródłem przewagi konkurencyjnej

Anna Giszczyńska

Wstęp

W życiu przychodzi taka chwila, kiedy każdy człowiek zadaje sobie pytanie, po co ciągle podnosić kwalifikacje? Standardowo po ukończeniu nauki na poziomie szkoły średniej człowiek staje przed wyborem: studiować czy podjąć pracę. Przytaczając słowa Arystotelesa[1] *„Pragnienie wiedzy leży w głębi ludzkiej natury"*, należy uświadomić sobie, iż podjęta decyzja o dalszym kształceniu będzie miała zasadniczy wpływ na dalsze życie. Nie ma dobrych lub złych wyborów. Natomiast każdą podjętą samoistnie decyzję należy zaakceptować. Czy w dobie innowacji, szybkiego wzrostu gospodarczego warto inwestować w siebie samego? Poniższy tekst pozwala podjąć właściwy kierunek światopoglądowy.

Kapitał intelektualny - geneza

Wiek XXI nazwano wiekiem wiedzy, zdobywania informacji, merytokracji[2], wysokiej jakości, kapitału intelektualnego oraz nowej ekonomii. Bieżące problemy tj. innowacja, rywalizacja, szybkość działania i wykluczenie, są ściśle związane z nową ekonomią. Obecna globalizacja rynków, która przejawia się zwiększoną konkurencyjnością stała się wyznacznikiem dla organizacji, aby podejmować próby podnoszenia przewagi konkurencyjnej w inny sposób, niż dotychczas. Zaczęto rozwijać wewnętrzne wartości niematerialne i prawne. Rozpoczęto dyskusje na temat znaczenia kapitału intelektualnego, który staje się ważnym czynnikiem w zakresie transferu wiedzy, podnoszenia wydajności, innowacyjności, zyskowności przedsiębiorstw oraz wzmacniania stabilnej przewagi konkurencyjnej w długim okresie[3]. Aktywa materialne (rzeczowo-finansowe) nie odgrywają już znaczącej roli w zakresie kształtowania pozycji konkurencyjnej. To kapitał intelektualny stał się wyznacznikiem zapewniającym osiągnięcie konkurencyjnej pozycji rynkowej organizacji[4]. Korzyści płynące z kapitału intelektualnego przedsiębiorstw powinny być wystarczająco zachęcające i motywujące menedżerów przedsiębiorstw do podejmowania wysił-

---

1 Arystoteles - gr. Ἀριστοτέλης, Aristotelēs, ur. 384 p.n.e., zm. 7 marca 322 p.n.e.) – filozof, jeden z trzech, obok Sokratesa i Platona najsławniejszych filozofów starożytnej Grecji. Nazywany też Stagirytą (od miejsca urodzenia), lub po prostu Filozofem (w tekstach średniowiecznych i nowożytnych).

2 Merytokracja – wieloznaczne pojęcie określające najczęściej system, w którym pozycje uzależnione są od kompetencji, definiowanych jako połączenie inteligencji i edukacji, weryfikowanych za pomocą obiektywnych systemów oceny (np. certyfikatów).

3 Chen, C.J., Shih, H.A., Yang, S.Y.: The role of intellectual capital in knowledge transfer. IEEE Transactions on Engineering Management 56 (3), 2009, pp. 402-411.

4 L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał intelektualny, WN PWN, Warszawa 2001, s. 17-20.

ku na rzecz jego rozwijania[5]. Obecnie w przedsiębiorstwach tworzy się stanowiska specjalistów ds. wiedzy, a także centra przyszłości zorientowane na wykorzystanie wiedzy dla rozwoju firmy, pomnażania kapitału klientów oraz rozwoju kapitału ludzkiego, który jest postrzegany jako kapitał intelektualny. Skończyła się epoka pracowników wykonawczych, a nastała era pracowników wiedzy[6].

Po raz pierwszy pojęcie kapitał ludzki użył w 1969 roku słynny ekonomista J.K. Galbraith w liście skierowanym do polskiego ekonomisty Michała Kaleckiego. Oto część listu: „Jestem ciekaw, czy zdaje sobie Pan sprawę z tego, jak wiele my wszyscy na świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach." Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego. Według jednej z nich kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów firmy przyczyniających się do generowania strumienia przyszłych korzyści, a więc wpływających na proces kreowania wartości firmy[7]. Sławny przedsiębiorca amerykański A. Carnegie stwierdził, iż „jedynym prawdziwym i niezastąpionym kapitałem firmy jest jej kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników. Produktywność tego kapitału zależy od efektywności z jaką posiadający wiedzę użyczą jej tym, którzy umieją ją zastosować".

Według Stevena M. H. Wallmana kapitał intelektualny to nie tylko siła umysłu ludzkiego, ale również marki, znaki handlowe, jak również aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych, których wartość księgowa jest niewspółmierna z rzeczywistą wartością. Inni badacze próbują włączyć do swych definicji czynniki takie jak: przywództwo technologiczne, nakłady na szkolenia pracowników, mierniki określające poziom zadowolenia klientów i jakość ich obsługi np. prędkość odpowiedzi na wezwania serwisowe klientów[8].

Zdaniem J. Fitz-Enza kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury, który połączony jest z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim[9]. Kapitał intelektualny[10] jest pojęciem pochodnym terminu „kapitał", który definiowany jest przez L. Edvinssona[11] i M. Malone'a jako wartość środków ekonomicznych skompensowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich[12]. Kapitał intelektualny to posiadana wiedza, doświadczenia, technologia organizacyjna, stosunki z klientami i umiejętności zawodo-

---

5 Lu, W.M., Wang, W.K., Tung, W.T., Lin, F.: Capability and efficiency of intellectual capital: The case of fabless companies in Taiwan. Expert Systems with Applications 37, 2010, p. 553.

6 A. Sajkiewicz, Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku, w: Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 17.

7 D. Dobija, Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Zarządzanie wiedzą, Warszawa 2003, s. 10.

8 L. Edvinsson, M.S. Malone: Kapitał Intelektualny, WN PWN, Warszawa 2001, s. 18.

9 J. Fitz-Enz, Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23-24.

10 Pojęcie „kapitał intelektualny" jest w literaturze używane zamiennie z pojęciami: „zasoby intelektualne", „własność intelektualna", „aktywa intelektualne", „zasoby niematerialne", „aktywa niematerialne", itp.

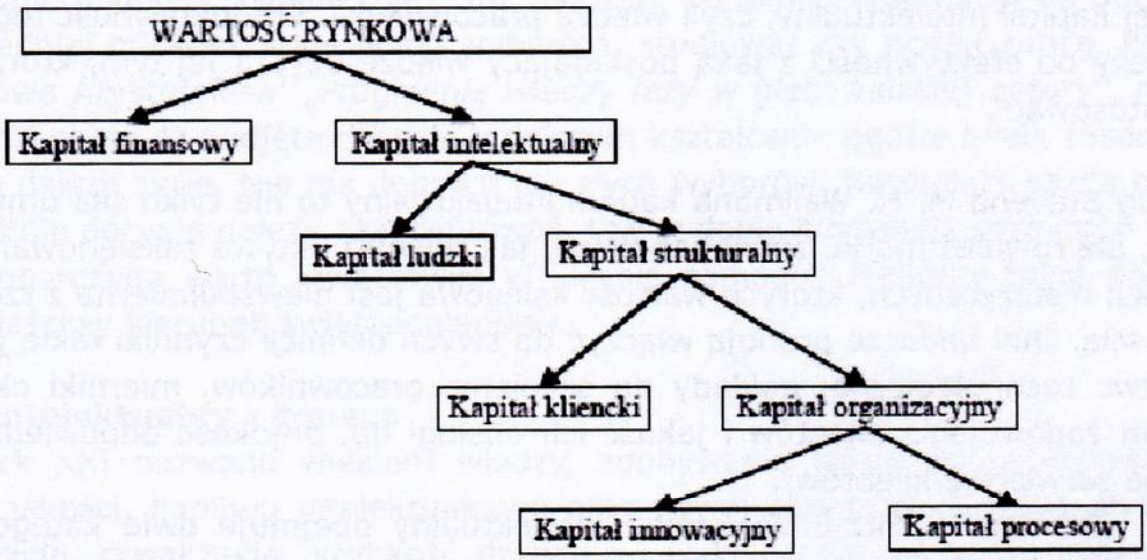
11 Leif Edvinsson, jako dyrektor ds. kapitału intelektualnego w firmie Skandia AFS, wykorzystał niniejszy model kapitału intelektualnego przy tworzeniu schematu wartości rynkowej firmy Skandia. Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapital intelektualny, op.cit., s. 39.

12 Autorzy klasyfikują kapitał przy zastosowaniu różnych kryteriów: prawa własności (kapitał własny, kapitał obcy), umiejscowienia (kapitał ludzki, rzeczowy, naturalny), rodzaju funduszy (kapitał stały i obrotowy). Zob.: L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał..., op.cit., s. 39.

we, które stanowią trwałą przewagę konkurencyjną[13]. Intelekt to według W. Kopalińskiego „umysł, rozum, inteligencja (w odróżnieniu od uczucia, woli i zmysłów), suma zdolności umysłowych, doświadczenia i wiedzy człowieka"[14].

Kapitał ludzki jest w nierozłączny sposób zintegrowany z człowiekiem, a tym samym jego wiedzą, doświadczeniem, możliwościami działania w organizacji. Nie stanowi on własności firmy, może być przez nią jedynie dzierżawiony. Kapitał strukturalny jest efektem ukierunkowanych działań ludzi, czyli może przyjmować postać baz danych o klientach, uzyskanych koncesji, systemów przepływu informacji, itp.. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego może być własnością przedsiębiorstwa, a tym samym może stanowić przedmiot obrotu. Kapitał ten dzieli się na kapitał w postaci klientów i kapitał organizacyjny[15].

Rysunek 1. Formy kapitału intelektualnego



Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapital intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45.

Kapitał w postaci klientów obejmuje: relacje z klientami, ich lojalność, wrażliwość na ceny oraz czas współpracy i kondycję finansową przedsiębiorstwa. Natomiast kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia i filozofie przyspieszające przepływ wiedzy zarówno w obrębie samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Jest to usystematyzowana i zakodowana umiejętność przedsiębiorstwa, jak również wszelkie sposoby jej wykorzystywania[16]. W ramach kapitału organizacyjnego możemy wyróżnić kapitał innowacyjny i procesowy. Kapitał innowacyjny dotyczy umiejętności odnowy przedsiębiorstwa poprzez innowacje w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej oraz innych aktywów niematerialnych i talentów. Kapitał procesowy obejmuje procedury, techniki i programy, które zwiększają bądź wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług.

13 L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał..., op.cit., s. 35.
14 W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 232.
15 L. Edvinsson, M. Malone, Kapital intelektualny, op.cit., s. 45.
16 L. Edvinsson, M. Malone, Kapital intelektualny, op.cit., s. 45.

To rodzaj praktycznej wiedzy stosowanej do ciągłego kreowania wartości[17].
Na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składają się trzy kategorie kapitału: społeczny, ludzki oraz organizacyjny. Kapitał organizacyjny stanowią struktura wewnętrzna i zewnętrzna organizacji oraz kapitał rozwojowy. Do struktury wewnętrznej zalicza się struktura organizacyjna, cały system funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego kultura organizacyjna, procesy wewnętrzne oraz własność intelektualna. W ramach struktury zewnętrznej można wyodrębnić wszelkie powiązania z dostawcami, partnerami, udziałowcami oraz innymi podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa, jak również zasoby rynkowe[18]. Kapitał ludzki jest tworzony przez kompetencje, motywację i zręczność intelektualną pracowników. Kompetencje wynikają z wiedzy teoretycznej, doświadczenia oraz talentu. Motywacja uzależniona jest od predyspozycji osobowościowych członka organizacji, a także jego zaangażowania i chęci do działania, skłonności do zachowań etycznych oraz zakresu władzy[19].
W teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności kluczową rolę odgrywa przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku. Badacze w dziedzinie uważają zgodnie, iż waga tego zjawiska jest ogromna, ale pojawiają się trudności jeśli chodzi o ścisłe jego zdefiniowanie. Przewaga konkurencyjna to zbiór atutów dostrzeganych przez rynek i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie trwale odróżniają firmę od jej konkurentów i pociągają za sobą lepsze wymierne wyniki finansowe[20].
Przewaga konkurencyjna w różny sposób przedstawia się dla różnych grup interesariuszy. Dla klientów jej postrzeganie ogranicza się do oceny atrakcyjności produktu lub usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców i zarządzających obejmuje ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż są oni zainteresowani powodzeniem firmy jako całości. Organizacja mająca przewagę konkurencyjną w danej dziedzinie, nie musi utrzymać jej na zawsze. Z czasem przyjęte rozwiązania, wykorzystane zasoby, które były podstawą osiągniętych wyników, w naturalny sposób stracą swą wartość[21].
J. Kay uważa, ze długookresową przewagę konkurencyjną można osiągnąć przy pomocy zdolności wyróżniających, lub przy wykorzystaniu zasobów strategicznych. Podczas budowania przewagi konkurencyjnej przy pomocy kapitału intelektualnego należy poruszyć obszar dotyczący zdolności firmy, ponieważ są one niczym innym jak zasobami niematerialnymi firmy. O zdolnościach przedsiębiorstwa mówi się, że są wyróżniające gdy związane są z cechą, której nie posiada inna firma, oraz jest ona trwała i stanowi własność tego konkretnego przedsiębiorstwa. Zdolność wyróżniająca staje się przewagą konkurencyjną, gdy jest wykorzystana na konkretnym rynku. J. Kay wyróżnia trzy rodzaje zdolności wyróżniających się[22]:
- architekturę,
- reputacje,
- innowację.

17 J. Czekaj, Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 67-70.
18 M. Bratnicki, J. Strużyna, Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 71
19 M. Bratnicki, J. Strużyna, Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, op.cit., s. 71.
20 W. Wrzosek, Przewaga konkurencyjna. „Marketing i rynek" 1999, nr 7.
21 J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 29-32.
22 J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 29-32.

Do architektury możemy zaliczyć ogół kontaktów wewnątrz firmy oraz wszelkie relacje z otoczeniem zewnętrznym. Architektura pozwala instytucji uzyskać odpowiednią wiedzę organizacyjną, aby elastycznie reagować na zmiany wewnątrz firmy jak i poza nią. Przyczynia się to do stworzenia etyki współdziałania w firmie. Pozytywnym wynikiem poprawnych stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie oraz z innymi firmami, które najczęściej znajdują się w sąsiedztwie, prowadzi to do utworzenia tzw. sieci. Sieć powoduje łatwiejszy przepływ szeroko rozumianej informacji.
Reputacja jest ważnym instrumentem handlowym służącym do przekazywania klientom informacji na temat firmy i jej produktów. Dobra reputacja wiąże się z trwałym pozytywnym odczuciem do przedsiębiorstwa i jego produktów, co zapewnia wielostronne i długotrwałe korzyści.
Innowacje natomiast stanowią podstawową zdolność mogącą wyróżnić firmę spośród konkurentów i być stałym źródłem przewagi na rynku. Jednak ze względu na złożoność i wysokie koszty procesu wdrażania innowacji tylko niektórym udaje się zbudować przewagę konkurencyjną wykorzystując zdolność innowacji.
Kapitał intelektualny staje się wyznacznikiem, przez który należy oceniać osiągnięcia organizacji. To obecnie najsilniejszy atut w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz jego przewagi konkurencyjnej na rynku. To właśnie utalentowani ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie tworzą sukces działania danej organizacji. Uzyskują to poprzez lojalność klientów, których obsługuje przedsiębiorstwo, marka wyrobu, prawa autorskie, patenty i inna własność intelektualna, czyli inaczej mówiąc, cała wiedza przedsiębiorstwa wszczepiona w jej kulturę, system funkcjonowania, sposób zarządzania oraz historia firmy. W nowoczesnym funkcjonowaniu firmy wzrasta świadomość wagi kapitału intelektualnego, a tym samym ma onocoraz większe znaczenie. Kapitałem intelektualnym nie jest łatwo zarządzać, a już tym bardziej wycenić go. Aspekty dotyczące kapitału intelektualnego nie znajdują odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Rachunkowość obecnie tylko raportuje informacje użytkownikom zewnętrznym, ma trudności w ujawnianiu pełnych informacji o wartościach niematerialnych. Praktyka gospodarcza ukazuje, iż wartość rynkowa znacznej części przedsiębiorstw jest zazwyczaj wyższa od ich wartości księgowej. Mając na uwadze ciągłą konkurencję rynkową, przedsiębiorstwa pozyskują takie zasoby, w oparciu o które mogą tworzyć narzędzia konkurowania zapewniające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

Wnioski

Powyższe informacje rozwiewają wszelkie wątpliwości dotyczące pozyskiwaniu wiedzy, kwalifikacji. Stawiając sobie pytania na temat wykształcenia, praktyki, zdolności należy pamiętać, iż w każdym działaniu ważne jest określenie celu i środków służących do ich realizacji. Przedsiębiorstwa stawiają na uzyskanie jak największej przewagi konkurencyjnej. Wiadomo, że w dzisiejszym bycie na rynku główną rolę odgrywają ludzie oraz wiedza, którą posiadają. Należy pamiętać, iż podstawą praktyki jest dobra teoria, ale i teoria tworzy się w praktyce. Ważne jest, aby dotrzeć do zasobów wiedzy, które są aktualnie pożądane. Właściwe jest stwierdzenie W. Churchilla, iż *„bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt".*

Bibliografia

1. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
2. Chen, C.J., Shih, H.A., Yang, S.Y.: The role of intellectual capital in knowledge transfer. IEEE Tranactions on Engineering Management 56 (3), 2009.
3. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
4. Dobija D., Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Zarządzanie wiedzą, Warszawa 2003.
5. Edvinsson L., Malone M., Kapitał intelektualny, WN PWN, Warszawa 2001.
6. Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
7. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996.
8. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
9. Lu, W.M., Wang, W.K., Tung, W.T., Lin, F.: Capability and efficiency of intellectual capital: The case of fabless companies in Taiwan. Expert Systems with Applications 37, 2010.
10. Sajkiewicz A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
11. Wrzosek W., Przewaga konkurencyjna. „Marketing i rynek" 1999.

Negentropia jako stadium rozwoju

Janusz Goiński, Błażej Balewski

Wstęp

Organizacja jest dziś terminem interesującym wszystkich graczy ze sceny społeczno-gospodarczej. Niestety pomimo czynienia wielu zabiegów zorganizowanie nie osiąga zazwyczaj pełnego wymiaru. Przyczynia się to do pojawiania permanentnego pytania, czy wykluczenie chaosu jest stanem realnym czy postulatem?

O entropii słów kilka

Z filozoficznego punktu widzenia uważa się, że od wieków każdy człowiek odczuwał potrzebę stworzenia układu lub struktury, na której mógłby oprzeć organizację swojej działalności. Mimo swojej nieświadomości chciał podświadomie, aby był zagwarantowany jakiś porządek świata, by sformułowano zasady, według których powinien postępować. Poszczególne jednostki nie były zazwyczaj świadome ich wpływu na zachowania i postrzeganie rzeczywistości, w której przebywano i funkcjonowano. Patrząc w przyszłość nauka stwierdza, że człowiek wierzy, iż wykorzystując swój rozum i postęp technologiczny przyczyni się do zbudowania lepszej przyszłości świata. Między ludźmi od zawsze występowała rywalizacja i dążenie do własnej autonomii oraz zdobywania lepszej pozycji społecznej.

Odwołując się do wielkich filozofów greckich, takich jak Platon czy Arystoteles, zauważono, że postrzegali oni historię świata w sposób zupełnie przeciwny do współczesnego. Uważali oni, że czas dobrobytu już minął, a historia ulega już tylko degradacji. Posłużono się tutaj cytatem z opracowania „Światopoglądu", który w sposób obrazowy przedstawia zagadnienie postrzegania świata i jego dalszego rozwoju, w nawiązaniu do prawa entropii: „Na początku złota rasa śmiertelnych ludzi została stworzona przez nieśmiertelnych mieszkańców Olimpu... Żyli jak bogowie o sercach wolnych od troski, nie doświadczając trudu i niedoli. Żałosny wiek starczy nie był ich udziałem, tak samo silni w dłoniach i stopach, radowali się, ucztując z dala od wszelkiego zła. Kiedy umierali w spokoju oddawali się w objęcia snu. Wszystkie dobra należały do nich, żniwne ziarno wydobywało się z żyznej ziemi samo przez się - w obfitości i hojną ręką - a oni żyli w pokoju i dostatku, radując się obfitością wszelkich dóbr ziemi"[1].

Obecny świat został zdominowany nowoczesnymi maszynami, które zastępują pracę człowieka, jednak to właśnie człowiek – jako istota samodzielnie myśląca - nadal jest najważniejszym elementem w tym systemie. Podlega oddziaływaniu i jest nieustannie pod wpływem ogromnej ilości praw fizycznych, które funkcjonują we współczesnym świecie. Od dawna człowiek - jako istota rozumna - zastanawiał

1 Światopogląd: http://www.kos.alpha.pl/pdf/Przyklad_Entropia.pdf.

się nad sensem życia i swojego bytu. Znana mu była funkcja samozachowawcza, czyli dbałość o bezpieczeństwo i zachowanie własnej sprawności oraz zdrowia. Tak przedstawiano obraz sensu życia z punktu widzenia człowieka, który nie posiadał zbyt wielu potrzeb życiowych. Obraz ten zmieniał się w miarę rozwoju cywilizacji. Teresa Zabłocka pisze: „Dalszy postęp w poszukiwaniu istoty życia zawdzięczamy już naukowcom, zajmującym się świadomie tą dziedziną ludzkiej wiedzy. Do tej listy elementarnych zmian życia dorzucili oni z czasem bardzo ważny metabolizm, czyli przemianę materii, zjawisko pobudliwości względnie wrażliwości oraz – występującej jedynie w przyrodzie ożywionej – szczególnie złożonej cechy, zdolności do wzrostu połączonej z rozwojem (bowiem w świecie nieożywionym obserwujemy czasami wzrost różnych ciał, ale nie towarzyszy jemu wzrost komplikacji ich budowy czyli rozwój"[2]. Zjawisko to dotyczy jednak tylko organizmów ożywionych. Zabłocka dalej zauważa: „Zaczęto twierdzić, że istoty żywe różnią się w sposób zasadniczy od ciał nieożywionych i że podlegają działaniu innych, swoistych praw, procesy życiowe zależą od jedynej w swoim rodzaju siły życiowej"[3].

Jeszcze inne spojrzenie na aspekt rozwoju przedstawił K. Leśniak w dziele *Lukrecjusz – o naturze wszechrzeczy,* w którym pisze: „Zatem nic się nie może obrócić w zupełną nicość (...) I żadna rzecz nie wchodzi w nicość, nie ginie ze szczętem, a tylko się rozprzęga w materii elementy (...) Ponieważ zaś wiadomo, że nicość nic nie tworzy (...) I żadna rzecz nie może ze szczętem się w nicość rozłożyć."[4] Dalej autor próbuje te procesy opisać :

„Wszystko, co widzisz wkoło, jak wchodzi wciąż na stopnie. Wzrostu, aż z biegiem czasu dojrzałych kształtów dopnie. Więcej spożywa materii, niż na ubytek łoży"[5].

Organizacja - jak powszechnie wiadomo - to układ wielu jednostek składowych, które wpływają na jej strukturę, ale jednocześnie podlegają określonym prawom i zasadom, których przestrzeganie jest konieczne. W pojęciu ogólnym to właśnie jednostka - jej stan ducha, poziom zaangażowania - to obszary, które zaczęto wnikliwie poznawać i badać w celu osiągnięcia określonych celów indywidualnych, zespołowych czy organizacyjnych.

Chcąc lepiej poznać obszar zachowań i istoty życia, rozpoczęto rozważania w nawiązaniu do II zasady termodynamiki, a więc tak zwanego prawa entropii, które jest nadrzędnym prawem wszystkich nauk, jak stwierdzili naukowcy. Wzór na *prawo entropii przyrównano nawet pod względem ważności do* wzoru na teorię względności A. Einsteina: $E = mc^2$, czyli związku między masą a energią. II prawo termodynamiki głosi, że masa - energia może być tylko przeniesiona z jednego stanu użytecznego w drugi stan bezużyteczny, z uporządkowanego w nieuporządkowany. Człowiek wydycha powietrze, które nie nadaje się już do dalszego oddychania, następuje tak zwana przemiana materii. Pierwsze prawo termodynamiki z kolei głosi, że ilość masy - energii wszechświata jest stała i nie można jej ani stworzyć, ani zniszczyć. Na podstawie prawa entropii wyciągnięto wnioski, że jeżeli gdzieś na świecie następuje ład i porządek, to na pewno na innym obszarze dochodzi do degradacji i zniszczenia, na przykład otaczającego nas środowiska. T. Zabłocka pisze: „W przyrodzie obserwuje się tendencje do istnienia stanów najbardziej prawdopo-

2 Organizm – jednostka biologiczna, pod red. T. Zabłockiej, PZWS, Warszawa 1977, s. 8.
3 Tamże, s. 8.
4 K. Leśniak, Lukrecjusz - o naturze wszechrzeczy, WP, Warszawa 1985, s. 148-149, 158.
5 Tamże, s. 171.

dobnych. Samorzutne przejście ciepła od ciała chłodniejszego do cieplejszego byłoby procesem ogromnie mało prawdopodobnym (praktycznie nieprawdopodobnym), w przeciwieństwie do wyrównywania ilości ciepła w obu ciałach stanowiących razem układ zamknięty (a więc ich temperatury) (...) Wielkość istniejącą dla każdego układu odosobnionego, która jest funkcją stanu układu - jego uporządkowania względnie chaosu (a więc jego prawdopodobieństwa termodynamicznego, *W*) - zmieniająca się w czasie nieodwracalnych procesów fizycznych i chemicznych, nazwano **„entropią"** *(S)"*[6].

Przedstawia ją poniższy wzór:

$$S = k \ln W$$

gdzie: *W* - jest prawdopodobieństwem stanu,
k - jest stałą Boltzmana; $k = 1{,}3803 \ 10^{-16}$ *erg ./ oK*
ln - to logarytm naturalny.

Z kolei parametr uporządkowania *W* możemy przedstawić poniższym wzorem:

$$W = n ! / (n- k) ! k!$$

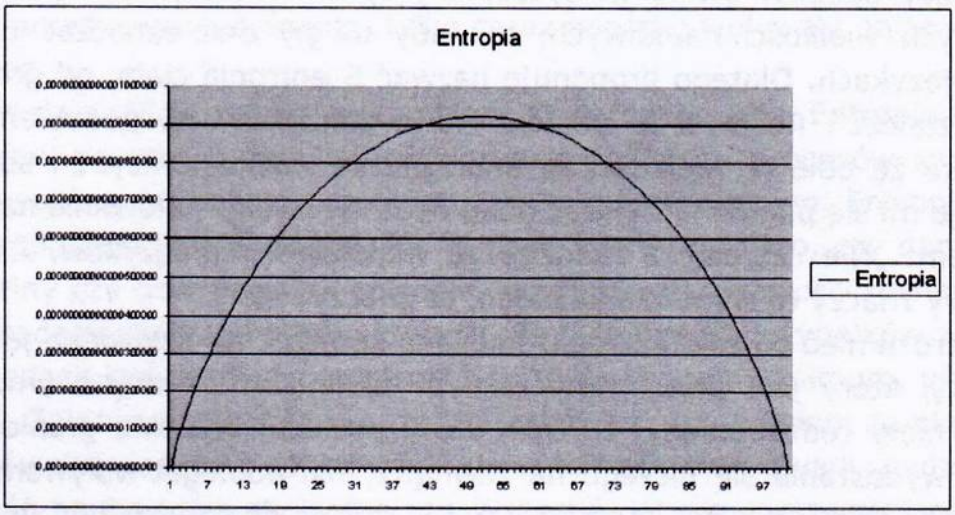
gdzie : n - to liczba wszystkich cząsteczek
k - liczba cząsteczek, która przeszła do drugiego stanu
! - oznacza silnię

Źródło: T. Zabłocka, Organizm jednostka biologiczna, PZWS, Warszawa 1977, s. 12-13

Powyższe wzory nazwano równaniami Boltzmana. Określają one zależność stanu prawdopodobieństwa, jaki występuje w układzie pomiędzy stanem nieuporządkowania a stanem uporządkowania. Na podstawie wzoru na prawo entropii przedstawiono, w jaki sposób ilość uporządkowanych jednostek wpływa na nieuporządkowanie układu, czyli entropię. W zależności od ilości jednostek uporządkowanych może ona przyjmować wartości od największych do najmniejszych. Na przykład dla 100 jednostek występujących w układzie i przykładowych ilości jednostek uporządkowanych w liczbie np. „0" lub „100" entropia przyjmuje wartość „0". Opisane stwierdzenie przedstawiono graficznie za pomocą wykresu, który pokazuje jak zmienia się wartość entropii w zależności od wartości parametru *k* .

6 T. Zabłocka, Organizm jednostka biologiczna, PZWS, Warszawa 1977, s.13.

Rysunek nr 1. Wykres entropii jako funkcji jednej zmiennej



Źródło: Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011, Poznań 2011r., s. 20

Stwierdzono, że jeżeli procesy odbywają się samoistnie bez żadnego czynnika zewnętrznego i następuje przejście z jednego stanu do drugiego, to entropia osiąga tendencje wzrostowe. Entropię uznano więc powszechnie jako wskaźnik i miarę chaotyczności układu.

L. Boltzman to fizyk austryjacki, profesor uniwersytetu w Wiedniu, Monachium, Lipsku, autor podstawowych prac z kinetyki teorii gazów[7], uważany powszechnie przez naukowców jako zwolennika teorii atomistyczno – kinetycznej. Doświadczenia jego przekazywały informacje o sposobach i możliwościach przekazywania ciepła pomiędzy jednostkami. „Parametry, takie jak: ciśnienie, objętość i temperatura charakteryzujące tak liczne środowisko, a dające się zaobserwować na poziomie makroskopowym oraz prawa wypracowane na gruncie termodynamiki fenomenologicznej tworzą spójną całość. Termodynamika boltzmanowska – statystyczna zajęła się powiązaniem tych wielkości ze strukturą makroskopową materii, uzupełniała zatem i uzasadniała termodynamikę fenomenologiczną. Entropia w ujęciu statycznym Boltzmana ma wszelkie własności entropii zdefiniowanej na gruncie termodynamiki fenomenologicznej. Atutem definicji statycznej entropii jest to, że nie trzeba wyprowadzać jej istnienia z dodatkowych postulatów fizycznych"[8]. Boltzman uważał, że entropia obecnego Wszechświata ma jeszcze bardzo niską wartość w stosunku do punktu docelowego. Dowodem na to są chwilowe zmiany energii występujące w kosmosie, a także nierównomierna konfiguracja gwiazd w przestrzeni. Współcześni nie popierają jednak do końca tej koncepcji - twierdząc, że jest to zbytnie uproszczenie.

Zjawiskiem entropii zajmowało się wielu innych naukowców. Należał do nich

7 Za: Encyklopedia Popularna PWN, pod red. R. Łąkowskiego, Warszawa 1982, s.89.
8 K. Zalewski, Wykłady z termodynamiki fenomenologicznej i statystycznej, PWN, Warszawa 1973, s. 81.

między innymi L.N. Cooper, który nazwał powstałą, nową daną fizyczną – entropię w następujący sposób: „Wolę korzystać z języków starożytnych przy tworzeniu nazw ważnych wielkości naukowych, tak aby mogły one oznaczać to samo we wszystkich językach. Dlatego proponuję nazwać S entropią ciała, od greckiego słowa „przekształcać". Rozmyślnie ukułem słowo „entropia" na podobieństwo słowa energia, jako że obie te wielkości są analogicznie ważne w fizyce i stąd analogia nazw wydaje mi się pomocną". Pisząc dalej opatrzył to sformułowanie następującym komentarzem: „Nie czerpiąc z żadnego ze współczesnych języków, Clausius ukuł termin, który znaczy to samo dla każdego, to znaczy: nic"[9].

Aby zrozumieć pojęcie entropii, musiano spojrzeć na człowieka jako na układ tzw. otwarty, który jest poddawany różnym czynnikom zewnętrznym. Natomiast układ zamknięty (odosobniony) to taki, który posiadał szczelne granice i nie było możliwości wydostania się niczego na zewnątrz, nie podlegał wpływom czynników zewnętrznych. Aby przybliżyć pojęcie entropii można odwołać się do definicji T. Zabłockiej: „Powiemy mianowicie, że w układzie zamkniętym, w rzeczywistych, nieodwracalnych procesach entropia wzrasta (nie zmienia się tylko w procesach odwracalnych, kołowych). Jest więc entropia miarą stopnia nieodwracalności procesów, z drugiej zaś strony – jest ona miarą chaotyczności, stopnia nieuporządkowania układu. W odmiennym od poprzedniego ujęciu - II zasada termodynamiki mówiłaby zatem, że w układzie zamkniętym zachodzi przejście od stanów mniej prawdopodobnych do bardziej prawdopodobnych, od bardziej uporządkowanych do mniej uporządkowanych"[10]. Ta definicja może mieć odniesienie do wielu dziedzin życia. Wnikliwe analizy naukowców potwierdziły, że prawo entropii to obecnie najważniejszy obszar, który będzie kształtował wizję nowego świata. Wszystkie dziedziny nauki oraz techniki, ekonomiści, teologowie i politycy powinni brać pod uwagę istnienie prawa entropii i jej wpływu na wizję świta, traktując je jako początkowe stadium każdego sytemu. Podobnie, jak miało to miejsce w historii przy przejściu od średniowiecza do maszyny parowej i przy wszystkich innych przeobrażeniach, które wydawały się niemożliwe do przewidzenia. Coś, co dla ówczesnych wydawało się niemożliwe, nagle stawało się faktem i przechodziło do porządku dziennego. Trudno było uwierzyć, że prawo entropii wpływało na wszystkie zjawiska fizyczne, występujące w świecie i dotyczyło tylko wybranych kwestii, jednak stwierdzono, że II zasada termodynamiki dotyczy wszystkich obszarów działalności człowieka i funkcjonowania świata. Podkreślono zarazem, że zjawisko entropii dotyczy tylko świata fizycznego, gdzie wszystko ma swój początek i koniec istnienia. T. Zabłocka potwierdza w swoim opracowaniu, że prawo entropii rządzi światem czasu, materii i przestrzeni, nie ma natomiast bezpośredniego przełożenia na świat duchowy, czyli wymiar pozamaterialny.

Jest prawdą ogólnie uznawaną, że świat ciągle się rozwija i dąży do dobrobytu oraz doskonałości, ale zauważono jednocześnie, że nie jest to zgodne z prawem entropii. Marzenia i chęci człowieka są nieograniczone, natomiast surowce i możliwości zasobów tego świata wręcz przeciwnie - z dnia na dzień ulegają zmniejszaniu, aż dojdzie do sytuacji, kiedy znikną zupełnie. Patrząc na historię rozwoju świata wy-

9 L. N. Cooper, Istota i struktura fizyki, PWN, Warszawa 1975, s.375.
10 Dz. cyt., s. 13-14.

ciągnięto wnioski, że każdy nowy wiek był bardziej surowym i wymagającym od tego, który minął. Prawo entropii pokazało, że nauka i postęp nie doprowadzały do bardziej uporządkowanego świata, tylko coraz bardziej wpływały na jego dezorganizację i chaos.

W czasie analizy zagadnienia entropii stwierdzono, że: „Entropia to termodynamiczna funkcja stanu, określająca kierunek przebiegu procesów spontanicznych (samorzutnych) w odosobnionym układzie termodynamicznym. Entropia jest miarą stopnia nieuporządkowania układu"[11]. W uzależnieniu od tego, czy dany proces był nieodwracalny czy odwracalny - entropia przyjmowała wartości rosnące lub malejące. W układach zamkniętych, w których nie było wpływu czynników zewnętrznych - tzw. „układach izolowanych" - entropia osiągała swoje maksimum, układ dążył do równowagi. Założono nawet teorię, że Wszechświat jest układem zamkniętym, więc powinien również dążyć do równowagi, ale w temacie tym trwają nadal ciągłe dyskusje. Część naukowców stwierdza, że Wszechświat się rozszerza i nie można go postrzegać jako układu zamkniętego. Wiadomo jednak, że w większości układów zamkniętych entropia dąży do punktu, który powszechnie nazwano przyszłością. Pojęcie entropii znalazło również szerokie zastosowanie, nie tylko przy badaniu struktur grup społecznych, organizacji, ale także w wielu różnych dziedzinach nauki i techniki.

Podsumowanie

Pragnienie ładu jest powszechnym w dziejach ludzkości. Do osiągnięcia ładu dążyli i dążą też ekonomiści, zarówno ci którzy doświadczenia własne jak i innych opisują ku pożytkowi innych, jak i ci, którzy na co dzień wdrażają odkryte prawa ekonomiczne w życie. Niestety dążenie to pozostaje tylko pragnieniem. Negentropia – *niechaos* – osiągalny bowiem jest tylko w dwóch sytuacjach. Pierwszą z nich jest układ naturalny, pierwotny. Systemów tego typu już nie ma. Nie wiadomo tez, czy kiedykolwiek istniały. Drugim jest układ doskonale zorganizowany. Ten typ układu jest w praktyce równie nierzeczywisty.

Bibliografia

1. Cooper L.N., Istota i struktura fizyki, PWN, Warszawa 1975
2. Łąkowski R., Encyklopedia Popularna PWN, Warszawa 1982,
3. Leśniak K., Lukrecjusz - o naturze wszechrzeczy, WP, Warszawa 1985
4. Reif F., Fizyka statystyczna, PWN, Warszawa 1973
5. Światopogląd: http://www.kos.alpha.pl/pdf/Przyklad_Entropia.pdf.
6. Zabłocka T., Organizm jednostka biologiczna, PZWS, Warszawa 1977
7. Zalewski K., Wykłady z termodynamiki fenomenologicznej i statystycznej, PWN, Warszawa 1973,

11 F. Reif, Fizyka statystyczna, PWN, Warszawa 1973, s. 171

Ład przestrzenny – wybrane podstawowe aspekty na przykładzie Poznania

Maria Chomicz, Maciej Dębowski

Wstęp

Prawie każdy szuka w codziennej egzystencji ustalonego porządku czy pewnej hierarchii zasad postępowania. W znacznej mierze determinuje to bowiem nasze funkcjonowanie w społeczeństwie. Jeśli chodzi o przestrzeń, sprawa ma się podobnie. Należy zatem odnieść się do definicji ładu jako zjawiska – wg prof. Wandy Gaczek[1] ład przestrzenny rozumiany jest jako pożądany stan zagospodarowania przestrzeni, w którym funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa przebiega w sposób optymalny, z możliwie jak najmniejszą ilością konfliktów między różnymi podmiotami i nie prowadzi on do degradacji środowiska przyrodniczego. Trzeba dodać, że powinien być on również zgodny z zasadą zrównoważonego rozwoju, czyli łączyć ze sobą trzy główne aspekty: społeczeństwo, ekonomię i ekologię.

Istota ładu przestrzennego

Truizmem jest stwierdzenie, jakoby w dzisiejszym świecie można było otrzymać cokolwiek „za darmo". Tym samym należy zwrócić uwagę na aspekty ekonomiczne. Włodarze miast muszą nieustannie szukać optymalnego podziału pomiędzy areałem działek przeznaczonych pod usługi i przemysł, który daje nowe miejsca pracy lub wpływy do budżetu w postaci podatków, opłat itp., a powierzchnią dla użyteczności publicznej, do której zaliczają się m.in. tereny zieleni. Przypadki niekorzystnych dla administracji miast wyroków sądowych, pośrednio lub bezpośrednio wynikających ze złego zarządzania nieruchomościami w ich obrębie[2], powodują znaczące uszczuplenie w budżecie miejskim. W dobie kryzysu każdorazowo zakończone postępowanie sądowe wywołuje falę bardzo krytycznych komentarzy ze strony społeczeństwa. Jednakże dla naświetlenia sytuacji przedstawmy dwa przykłady związane z miastem Poznań:

1. Spór z Prime Developer – W roku 2008 deweloper nabył działkę przy ul. Nadbrzeże na poznańskim Szelągu. Poprzedni właściciel uzyskał w Urzędzie Miasta decyzję o warunkach zabudowy określającą, że na działce może powstać blok z podziemną halą garażową. Inwestor zlecił wykonanie projektu, po czym wystąpił o pozwolenie na budowę. W tym czasie okazało się, że pozwolenia takowego miasto nie wyda, ponieważ w międzyczasie radni zmienili plan zagospodarowania przestrzennego. Uznali, że tereny przy ul. Nadbrzeże są zbyt cenne przyrodniczo i nie należy na nich stawiać żadnych budowli. Dla miasta oznaczało to spór z de-

1 W. Gaczek, Zarządzanie w gospodarce przestrzennej, Branta, Warszawa 2003
2 Np. zmiany w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego

weloperem na drodze sądowej, gdzie zarządzono 19,5 mln zł odszkodowania + 6 mln zł odsetek[3].

2. Odszkodowania na rzecz przedsiębiorstwa Wechta – firma ta przeprowadziła przy ul. Szyperskiej szereg inwestycji związanych z budową osiedla bloków mieszkalnych. Miasto przejęło jedną z działek należących do dewelopera[4], sfinansowało tam budowę ul. Szyperskiej, za co musiało zapłacić deweloperowi 30,4 mln zł z miejskiej kasy. Miejscy urzędnicy, którzy zajmowali się przejęciem działki od dewelopera, odszkodowanie szacowali na ok 4-5 mln zł[5].

Warto w tym miejscu dodać, że w roku 2012, kiedy w/w wyroki weszły w życie, budżet miasta przewidywał jedynie 24 mln zł na spłatę zobowiązania wobec przedsiębiorstwa Wechta. Zatem, w jaki sposób pogodzić potrzebę realizowania i utrzymania terenów zielonych z koniecznością zapewnienia miastu możliwie maksymalnych przychodów z tytułu posiadanych przezeń nieruchomości, nie zwiększając deficytu w budżecie?

W Polsce można wyróżnić trzy poziomy na których realizowana jest polityka przestrzenna. Są to: poziom centralny – ogólnopaństwowy, regionalny oraz lokalny. Poziom centralny cechuje się największą ogólnością. Wśród dokumentów tego szczebla należy wymienić koncepcję przestrzennego zagospodarowania kraju, która jest najważniejszym krajowym dokumentem planistycznym[6]. Jej celem jest efektywne wykorzystanie przestrzeni i istniejących zasobów kraju.
Poziom regionalny charakteryzuje się większą ilością normujących go dokumentów. Dla przykładu, w Wielkopolsce są to Strategia Rozwoju Województwa, Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny oraz Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego. Odpowiedzialność za sporządzenie tego planu spoczywa na organach samorządowych województwa. Wśród najistotniejszych aspektów twórcy planu wymieniają: ochronę przyrody, transport i infrastrukturę oraz rozwój osadnictwa.

Najniższym, a jednocześnie takim który decyduje w największym zakresie o rzeczywistym układzie przestrzennym jest poziom lokalny. Działając w zgodzie z obligatoryjnymi kierunkami rozwoju ustalonymi na szczeblach wyższych, decyzje w gminie mają charakter administracyjny. Ów stopień funkcjonuje w oparciu o dokumenty takie, jak miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, studium uwarunkowań, czy prawo budowlane. Decyzje podejmowane na tym szczeblu mają tym większą wagę im większego obszaru lub aglomeracji dotyczą. Ze względu na większe zagęszczenie ludności źle zarządzany teren przyniesie stosunkowo większe szkody w dużym mieście, czy nawet w metropolii niż na terenach wiejskich. Dlatego właśnie ład przestrzenny na terenach miejskich będzie przedmiotem dalszych, bardziej szczegółowych rozważań.

Projektując więc nowe zabudowania należy uwzględnić ich różnorakie funkcje m.in.: mieszkalne, edukacyjne, handlowe, rozrywkowe, środowiskowe[7]. Funkcja środowiskowa to m.in. zapewnienie mieszkańcom dostępu do terenów zieleni, które

---

3 http://poznan.gazeta.pl/poznan/1,36037,12697657,Miasto_znow_zaplaci_deweloperowi_tym_razem_ponad.html (wejście: 27.12.2012)
4 Wcześniej odkupionych od miasta
5 http://www.gloswielkopolski.pl/artykul/650715,poznan-bledy-urzednikow-kosztowaly-30-mln-zl-miasto,id,t.html cookie=1 (wejście: 27.12.2012)
6 Dz.U. 2005 nr 239 z dnia 13.12.2011 r., poz. 2019
7 J. Pokorski, A. Siwiec, Kształtowanie terenów zieleni, WSiP, Warszawa 1998

odgrywają ogromną rolę w funkcjonowaniu miasta. Rolę tę można określić następująco:

- Tereny zieleni korzystnie wpływają na klimat – są naturalną ochroną przed wiatrem i mogą znacząco zmniejszać jego siłę. Rośliny wzmagają ruchy konwekcyjne poziome i pionowe oraz wzbogacają powietrze i glebę w wilgoć. Rolą zieleni jest także zmniejszanie natężenia hałasu[8],
- Biologiczna rolę zieleni można zaobserwować poprzez zjawisko zatrzymywania przez nią pyłów. Odbywa się to szczególnie przy ruchliwych trasach komunikacyjnych. Rolą roślin jest nie tylko oczyszczanie powietrza z pyłów i gazów, ale także wzbogacanie go w tlen. Substancjami, które poza tlenem wydzielają rośliny są związki antybiotyczne zwanych fitoncydami oraz olejki eteryczne, które wpływają pozytywnie na zdrowie i samopoczucie mieszkańców miast,
- Zieleń spełnia bardzo ważne funkcje społeczne - jest miejscem czynnego i biernego odpoczynku. Odgrywa także rolę dydaktyczno-wychowawczą, ponieważ jest miejscem nauki. Przykładem mogą być tutaj: ogrody przyszkolne, dendrologiczne czy botaniczne,
- Zieleń służy maskowaniu mało estetycznych elementów. Z drugiej strony uwydatnia urodę założeń architektonicznych. Dzięki swojej formie, barwie i układowi przestrzennemu powoduje efekt zmiękczenia surowych brył budynków[9].

Wg. rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r.[10] w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, na działkach budowlanych, przeznaczonych pod zabudowę wielorodzinna, budynki opieki zdrowotnej[11] oraz oświaty i wychowania co najmniej 25% powierzchni działki należy urządzić jako powierzchnie terenu biologicznie czynnego, jeżeli inny procent nie wynika z ustaleń miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

W Poznaniu możemy zauważyć pierścieniowo-klinowy układ zieleni. Charakteryzuje się on tym, że promieniste kliny zieleni połączone są pierścieniami, układanymi centralnie wokół śródmieścia. Układ ten zapewnia dobre połączenie z naturalnym środowiskiem przyrodniczym strefy podmiejskiej oraz dzieli zabudowę miasta, a co za tym idzie sprzyja wytworzeniu lokalnego mikroklimatu, dlatego uważany jest za jeden z najkorzystniejszych systemów zieleni miejskiej. W Poznaniu jest on efektem uwarunkowań historycznych oraz naturalnych cech krajobrazu. Składa się z trzech pierścieni zieleni: pierwszy wewnętrzny to ślad przebiegu średniowiecznych obronnych murów miasta, drugi pierścień to tzw. Ring Stübbena, trzecim pierścieniem jest natomiast zieleń fortów okołomiejskich W pierwszym pierścieniu zieleń nie jest ciągła, przedzielona jest zwartą zabudową Starego Miasta, ale zakreśla wyraźny łuk. Następny pierścień stanowi zieleń miejska założona na obszarze zlikwidowanych pruskich fortyfikacji i na terenach leżących w pobliżu. Zewnętrzny pierścień o średnicy 9,5 km to 18 fortów oraz szereg obiektów wspomagających umieszczonych. W systemie tym widoczne są także cztery główne kliny zieleni: klin naramowicki - północna część rzeki Warty. Jest obszarem, na którym tereny zieleni

8 Z. Haber, P. Urbański P., Kształtowanie terenów zieleni z elementami ekologii, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań 2008

9 A. Łukasiewicz, Sz. Łukasiewicz, Rola i kształtowanie zieleni miejskiej, Wydawnictwo Naukowe UAM., Poznań 2006

10 Dz.U. 2002 nr 75 z dnia 12.04.202 r., poz. 690

11 Z wyjątkiem przychodni

występują na równi z terenami uprzemysłowionymi[12]. Klin dębiński - południowa część doliny Warty, obejmuje teren leśny zwany Dębiną, ogrody działkowe, park im. Jana Pawła II i tereny sportowe. Na granicy miasta przestrzeń tego klina została przerwana przez zakłady przemysłowe w Luboniu. Za nimi łączy się zaś z terenami leśnymi Wielkopolskiego Parku Narodowego. Klin wschodni obejmujący dolinę Cybiny jest to obszar od Antoninka do ulicy księdza Baraniaka. Najważniejszym obiektem rekreacyjnym jest tutaj Jezioro Maltańskie. Dalej na północ, od ulicy Warszawskiej, ciągną się tereny zieleni z Cmentarzem Miejskim na Miłostowie i przylegającymi do niego lasami. Czwarty klin zachodni czyli dolina Bogdanki zajmuje obszar między lasami nad Jeziorem Kierskim, a Śródmieściem. Walory krajobrazowe zwiększają tutaj dwa naturalne jeziora: Kierskie i Strzeszyńskie oraz dwa sztuczne zbiorniki wodne: jezioro Rusałka i staw, zwany Sołackim. Ważnym bogactwem zieleni tej części zachodniego klina są: Ogród Dendrologiczny Uniwersytetu Przyrodniczego, Ogród Farmakognostyczny Uniwersytetu Medycznego i Ogród Botaniczny Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza[13].

Utrzymanie tego układu ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania miasta oraz życia jego mieszkańców, wpływa bowiem bardzo wiele aspektów takich jak: wytworzenie mikroklimatu, połączenie miasta z zielenią podmiejską oraz zapewnienie mieszkańcom miejsc wypoczynku i rekreacji.

Ile zatem miasto, takie jak Poznań wydaje na bieżące utrzymanie szeroko pojętej zieleni? Poniższa tabela zawiera wybrane pozycje budżetu miasta Poznań za lata 2011-2012 oraz planu budżetowego na rok 2013.

Tabela 1. Koszty tworzenia i utrzymania ładu przestrzennego – wybrane pozycje z budżetu miasta Poznań za lata 2011-2013.

Nazwa pozycji	Kwota (w zł)		
	2013	**2012**	**2011**
Dochody ogółem	2 842 672 176,00	2 782 710 024,00	2 591 051 285,00
Wydatki ogółem	2 791 174 277,00	3 059 260 572,00	3 285 644 285,00
"Zielony Poznań"	54 500,00	62 000,00	121 000,00
Biuro Planowania Przestrzennego	6 163 000,00	5 993 000,00	6 765 000,00
Plany zagospodarowania przestrzennego	43 700,00	131 250,00	302 000,00
Rewitalizacja obszarów miejskich	220 000,00	974 400,00	168 000,00
Utrzymanie zieleni	17 977 061,00	19 102 975,00	19 242 869,00
Ochrona środowiska	813 361,00	1 346 852,00	942 595,00
SUMA	**25 271 622,00**	**27 610 477,00**	**27 541 464,00**
Udział kosztów związanych z realizacją i utrzymaniem terenów zielonych oraz z ochroną środowiska w wydatkach ogółem	**0,91%**	**0,90%**	**0,84%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie planów budżetowych miasta Poznań za lata 2011-2013[14]

12 Liczne użytki ekologiczne
13 W. Czarnecki, Planowanie miast i osiedli cz. III., PWN, Poznań 1968
14 Do znalezienia pod internetowym adresem: http://bip.poznan.pl/bip/budzet-miasta-poznania,lib,1003/

Niecały 1% w ogólnej sumie wydatków wydaje się być niewielką kwotą. W tym miejscu należy zauważyć, że powyższa tabela odzwierciedla jedynie bezpośrednie finansowanie utrzymania zieleni przez budżet miasta - znaczna część kosztów jest ponoszona przez inne instytucje, zarówno publiczne, jak i prywatne. Pośrednio budżet miejski finansuje zieleń także poprzez dotowanie działalności takich organizacji jak Zarząd Dróg Miejskich, szkoły, teatry, muzea itp. Ażeby faktycznie oszacować kwoty wydawane na ten cel, należałoby zsumować wydatki wszystkich instytucji, które wpływają na istnienie szeroko pojętego ładu przestrzennego w obrębie miasta.

Skoro wykazano, że dbanie o ład przestrzenny jest dosyć istotnym punktem w funkcjonowaniu miasta, należy się zastanowić co należałoby uzyskać w zamian? Czy korzyści mogłyby przesłonić potencjalne straty? Ponownie można posłużyć się przykładem, adekwatnym dla prowadzonych rozważań – Stary Browar. Powstał w miejscu, gdzie wcześniej znajdował się niezadbany park, generujący miastu koszty. Działka została sprzedana, co było zastrzykiem gotówki do budżetu. Wg ekspertyzy dra Jerzego Kuczyńskiego[15], powstanie CH Stary Browar miało przynieść w latach 2006-2010 ok. 30 mln zł przychodu z samego podatku od nieruchomości. Co więcej, autor ekspertyzy oszacował, że stworzy to również ponad 2600 nowych[16] miejsc pracy. Dla każdego odwiedzającego Poznań w/w centrum stało się punktem wartym odwiedzenia, a co więcej architektoniczny wymiar budowli spowodował znaczącą rewitalizacji tej części miasta.

Czy zatem nie warto iść w stronę uszczuplania zasobów zieleni na rzecz terenów przynoszących miastu bezpośrednie dochody? Zebrano kilka argumentów „za i przeciw":

ZA: zmniejszenie stałych kosztów utrzymania terenów użyteczności publicznej, dodatkowe wpływy do budżetu z tytułu opłat i podatków, dodatkowe miejsca pracy, sygnał do rozwoju przedsiębiorczości;

PRZECIW: wbrew idei zrównoważonego rozwoju, konieczność podporządkowania się hierarchii dokumentów[17], społeczny wymiar przestrzeni miejskiej[18].

Wnioski

Reasumując, należy podnieść następujące wnioski dotyczące polskiego systemu kształtowania i ochrony ładu przestrzennego:

- brakuje spójnej polityki przestrzennej na każdym z poziomów zarządzania ze względu na zbyt dużą uznaniowość decyzji,
- brak jest pełnej wiedzy w trakcie podejmowania decyzji o przyjęciu planu zagospodarowania przestrzennego,
- należy postulować wprowadzenie jasnych wytycznych, poczynając od poziomu krajowego, determinujących szczegółowe rozwiązania wprowadzane na niższych stopniach zarządzania,
- zbyt mały jest udział mieszkańców w podejmowaniu decyzji dotyczących zago-

15 Kuczyński J. (red.), Wpływ powstania i funkcjonowania Centrum Handlu, Sztuki i Biznesu Stary Browar na rozwój społeczno-gospodarczy i rangę miasta Poznania, Centrum Ekspertyz Gospodarczych Fundacji Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

16 I co najważniejsze - stałych

17 Plany zagospodarowania, studium uwarunkowań itp.

18 Ma ona służyć przede wszystkim mieszkańcom

spodarowania przestrzennego,
- należy zwiększać rolę planowania na każdym ze szczebli[19].

Bibliografia

1. Czarnecki W., *Planowanie miast i osiedli cz. III*, PWN, Poznań 1968
2. Gaczek W., Zarządzanie w gospodarce przestrzennej, Branta, Warszawa 2003
3. Haber Z., *Urbański P., Kształtowanie terenów zieleni z elementami ekologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań 2008
4. Łukasiewicz A., Łukasiewicz Sz., *Rola i kształtowanie zieleni miejskiej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2006
5. Pokorski J., Siwiec A., *Kształtowanie terenów zieleni*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998
6. Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r.
7. Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. Dz.U. 2002 nr 75 poz. 690
8. http://www.gloswielkopolski.pl/artykul/650715,poznan-bledy-urzednikow-kosztowaly-30-mln-zl-miasto,id,t.html?cookie=1
9. http://poznan.gazeta.pl/poznan/1,36037,12697657,Miasto_znow_zaplaci_deweloperowi_tym_razem_ponad.html

19 Lokalny, wojewódzki, krajowy

Komunikaty niewerbalne a skuteczność relacji biznesowych

Małgorzata Franaszek, Maciej Dębowski

Wstęp

Komunikacja niewerbalna jest sposobem wyrażania myśli, uczuć, emocji oraz przekazywania informacji w sposób intencjonalny lub niezamierzony bez użycia słów. Ze względu na duże zaangażowanie w niej języka ciała nazywana jest też mową ciała. Nie ulega wątpliwości, że podczas sytuacji komunikacyjnej ogrom informacji przekazywany jest za pomocą symboli bezsłownych. I choć większość z nas używa ich w sposób nie końca kontrolowany, to i tak pełnią one kluczową rolę w procesie komunikowania. Potwierdzają to wyniki badań, które jednoznacznie wskazują, że komunikaty niewerbalne przenoszą zdecydowanie więcej treści niż komunikaty słowne, a w przypadku gdy dojdzie do ich niezgodności, zwykło się wierzyć temu, co się widzi a nie słyszy. Znany amerykański antropolog A. Mehriban (1981) określił, że aż 93% znaczeń zawartych w każdym komunikacie przekazywanych jest za pomocą mowy ciała a tylko 7% przy użyciu słów. Dane te wydają się mocno przesadzone, jednak w świetle innych badań nie można uznać ich za niedorzeczne. Większość badaczy wyraźnie gloryfikuje ekspresywność przekazów bezsłownych. Należy do nich m.in. R. Birdwhistel (1977), który komunikatom niewerbalnym przypisał 60-65% znaczeń. Bez względu na to, czy zgodzimy się z tymi danymi (bądź co bądź trudnymi do oszacowania), jedno wydaje się bezsprzeczne - mowa ciała pełni ogromną rolę przekazywaniu informacji. Nie powinni o tym zapominać menedżerowie, przedsiębiorcy, ludzie biznesu, ale i podwładni, którzy dążą do tego, by ich relacje społeczne były jak najbardziej pozytywne, bowiem umiejętność skutecznego komunikowania się z przełożonymi, podwładnymi i klientami jest dziś „produktem" rzadkim, dlatego niezwykle pożądanym i cenionym. Ludzie, którzy potrafią się umiejętnie komunikować, popełniają mniej błędów, są lepiej postrzegani przez otoczenie, generują mniej strat i skuteczniej radzą sobie z niepowodzeniami.

Klasyfikacja zachowań niewerbalnych

Istnieje wiele klasyfikacji zachowań niewerbalnych. Najczęściej opisuje się je za pomocą następujących kategorii[1]:

- **kinezyka** - dotyczy ruchów i obejmuje szeroki zakres zachowań opartych na ruchu (Birdwhistell, 1970). Bada następujące komunikaty:
- **zachowanie postularno-gestowe** obejmujące ruchy głowy, kończyn, dłoni,

1 Zob. Ekman P., Friesen W.V., Nonverbal Leakage and Clues to Deception, „Psychiatry" 1969, no.32, s.88-106, w: J. Stewart (red.), Mosty zamiast murów, o komunikowaniu się między ludźmi, J. Doktór (tł.), Warszawa 2000, s. 196.

torsu, bioder, odnosi się też do ogólnej postawy ciała, sposobów siadania i stania,

- **oculesics,** czyli ekspresja twarzy- dotyczy mimiki oraz kontaktu wzrokowego,
- ***proksemika*** *- odnosi się do przestrzeni i dystansu fizycznego uczestników interakcji (Burgoon, Jones, 1976, Patterson, 1968),*
- **haptyka** - *zajmuje się badaniem zachowań dotykowych (Jones, Yarbrough,* 1985);
- **wokalika** - bada różnice w modulacji głosu, np. głośność, szybkość wypowiedzi, milczenie i inne nielingwistyczne wokalizacje typu: ziewnięcie, chrząknięcie, pauzy (Traeger, 1958),
- **chronemika** - obejmuje zagadnienia dotyczące znaczenia i sposobu wykorzystania czasu,
- **wygląd zewnętrzny** - związek między wyglądem ludzi a ich oceną przez inne jednostki,
- **symbolika kolorów i cyfr**.

Sprawny użytkownik mowy ciała rozumie jej istotę, znaczenia zawarte w określonych komunikatach bezsłownych. Skuteczność komunikacji w dużej mierze zależy od umiejętności ich interpretacji. Szczególne znaczenie ma to w warunkach współczesnej gospodarki globalnej, w której biznesmeni nieustannie migrują w interesach, narażając się na spotkania z innymi kulturami, odmiennie pojętym postrzeganiem indywidualizmu i kontekstu. Nadmienić tu przynajmniej wypada, że nie ma dwóch kultur, które wskazane kwestie traktowałyby identycznie. Dlatego zrozumienie owych różnic jest niezwykle istotnym czynnikiem, decydującym często o sukcesie lub porażce w biznesie.

Kontakt wzrokowy

W naszej rodzimej kulturze ludzie biznesu oczekują, że ci, do których się zwracają, utrzymują z nimi kontakt wzrokowy. Co więcej, istnieją nawet niepisane reguły takich zachowań, normujące częstotliwość, długość czy wnikliwość spojrzeń. I tak na przykład lepiej postrzegane są osoby wysyłające spojrzenia dłuższe i rzadsze niż te, które spoglądają częściej i krócej. Jakkolwiek by tego nie oceniać, nie ulega kwestii, że kontakt wzrokowy jest rzeczą ważną, a właściwe nim operowanie ułatwia porozumiewanie się, stanowi istotny element budowania poprawnych stosunków między rozmówcami, a nawet warunkuje stopień zadowolenia i satysfakcji z relacji interpersonalnych. Unikanie kontaktu wzrokowego może być interpretowane jako wyraz lekceważenia, braku zainteresowania, zakłopotania czy też kłamstwa. Należy jednak pamiętać, że uporczywe wpatrywanie się w rozmówcę niesie ze sobą ryzyko negatywnego odbioru i postrzegane jest jako natarczywość, zachłanność, władczość, a także ignorancja. Wyobraźmy sobie sytuację wziętą z sali konferencyjnej dowolnego przedsiębiorstwa. Osoba prowadząca spotkanie omawia skomplikowane zagadnienia, podczas gdy słuchacze uporczywie się w nią wpatrują. Jak nadawca komunikatu odbiera taką reakcję: jako wyraz zainteresowania czy też bezmyślności? Oczywiście, komunikaty niewerbalne mają to do siebie, że nie występują w pojedynkę. Wiążą się nierozerwalnie z innymi zachowaniami, np. mimiką twarzy,

potakiwaniem głową czy elementami wokaliki[2]. Jeśli zgromadzeni na sali patrzą na prelegenta, minimalizując dodatkowe elementy niewerbalne, ma on zarówno prawo sądzić, że są zainteresowani przekazywanymi przez niego treściami, jak również może przypuszczać, że wzrok wpatrzony w niego jest tylko przykrywką do uciekania w sferę imaginacji. Jeśli jednak nie będą utrzymywać kontaktu wzrokowego z całą pewnością narażą się na osąd: „nie patrzą na mnie", „nie słuchają", „nic ich to nie obchodzi". Z dwojga złego lepiej prezentuje się przykład pierwszy. Analogicznie, jeśli sprzedawca próbuje nas zainteresować swoim produktem, a my odwracamy wzrok, spoglądając na ściany, sufit czy podłogę, dajemy mu jednoznaczny sygnał naszej niechęci, który może zostać zinterpretowany jako oznaka braku szacunku.

Podążając więc tropem nieformalnych reguł komunikacyjnych należy w pierwszej kolejności poznać własne preferencje w zakresie kontaktu wzrokowego i odpowiedzieć na pytanie, jaki typ komunikatu odpowiada mi najbardziej, i dopiero wtedy poszukać klucza do preferencji swojego rozmówcy.

Badania przeprowadzone przez amerykańskich specjalistów wskazują, że w trakcie konwersacji rozmówcy utrzymują kontakt wzrokowy jedynie przez 31% czasu, przy czym średnia długość łączącego ich spojrzenia to 1,18 sekundy[3]. Kiedy jednak słuchacz spogląda na mówcę, który patrzy w innym kierunku, spojrzenie trwa średnio 2,95 sekundy[4]. Jak się okazuje, otrzymywane, ale i wysyłane spojrzenia zależą również od rangi społecznej konkretnego człowieka. Osoby o wyższym statusie otrzymują więcej spojrzeń, częściej spoglądają na innych, ale też - co sprzeczne z zasadami standardowego zachowania w takich sytuacjach- rzadziej spoglądają na innych podczas słuchania[5].

Utrzymywanie kontaktu wzrokowego i jednoczesne uśmiechanie się jest też sygnałem do zgody, chęci zaangażowania się w jakieś przedsięwzięcie. Spróbujmy wyobrazić sobie sytuację, w której dyrektor firmy szuka ochotników do wykonania jakiegoś zadania. Jeśli zwraca się do grupy, a większość jej przedstawicieli zwiesza głowę, wlepiając wzrok w podłogę, otrzymuje komunikat, że jego podwładni nie są zainteresowani projektem i wolą, by pozostawiono ich w spokoju. Jeśli zaś wśród słuchaczy znajdzie się osoba, która nie ucieknie przed kontaktem wzrokowym i na dodatek zacznie się pojednawczo uśmiechać, zachowanie to odebrane zostanie jako gotowość do działania. Podobnie dyrektor może w sposób kontrolowany zakomunikować pewne informacje swoim pracownikom. Jeżeli prosi o zgłoszenie się chętnych do wykonania określonego zadania, patrząc się na jedną osobę, daje do zrozumienia, że to właśnie na jej zaangażowaniu zależy mu najbardziej.

Utrata kontaktu wzrokowego jest jednoznaczną wskazówką do zamanifestowania braku zainteresowania. Gdy więc na koniec posiedzenia, zebrania, szkolenia, kursu prowadzący poprosi o pytania, może liczyć na zaangażowanie nielicznych, których problem bezpośrednio dotyczy lub też tych, którzy w zabraniu głosu widzą niepowtarzalną możliwość zwrócenia na siebie uwagi. Pozostali prawdopodobnie spuszczą wzrok lub - co gorsza- zaczną podnosić się do wyjścia, sygnalizując dobitnie, że oto czas przeznaczony na spotkanie dobiegł końca.

---

2 Mhm, aha...

3 Harper, Wiens, Matarazzo, Knapp, Hall, w: Ch. Hmilton, Skuteczna komunikacja w biznesie, Warszawa 2011, s. 191.

4 Argyle, Ingham, w: ibidem, s.191.

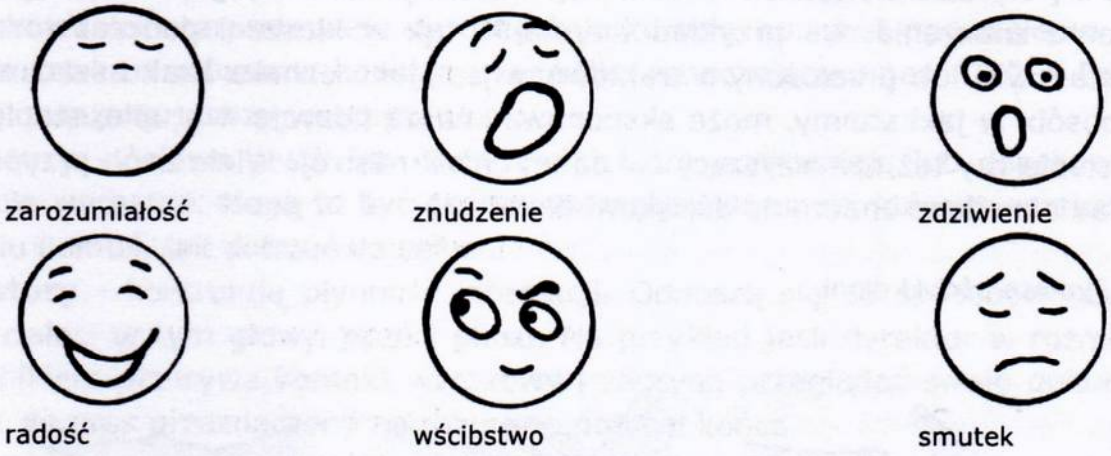
5 Zob. Richmond, McCroskey, Brown, Dovidio, Ellyson, w: ibidem, s.191.

Wskazane przykłady pokazują, jak wielką moc posiada umiejętność podkreślania i wyrażania emocji lub nawet pewnych informacji wzrokiem. To bardzo ważny element komunikacji niewerbalnej, konieczny do kontrolowania przez ludzi działających w biznesie. Poprawnie używany wpłynie z pewnością na wzajemne zrozumienie i aprobatę członków grupy.

Mimika

Większość komunikatów niewerbalnych realizowana jest za pomocą twarzy - zwierciadła wszystkich drzemiących w człowieku emocji: od szczęścia, wesołości po złość, gniew, niezadowolenie. Twarz potrafi o wiele więcej, jest nośnikiem każdego stanu psychicznego, ale i fizycznego- doskonale podkreśla zmęczenie, wyczerpanie, relaks, odprężenie. Uśmiechając się, wyrażamy radość, zaciskając zęby złość, marszcząc brwi zdziwienie. Schematy różnych emocji przedstawiają poniższe rysunki:

Rys.1. Schematy różnych emocji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Jamrożek, J. Sobczak, Komunikacja interpersonalna, Wydawnictwo eMPi², Poznań 2000, s. 25.

Nie wszystkie jednak niewerbalne komunikaty przekazywane za pomocą twarzy dają się jednoznacznie określić. I stąd też wynikają często błędy interpretacyjne, np. smutek łatwo pomylić z niezadowoleniem. Jeśli dyrektor przychodzi do pracy zmartwiony, jego podwładni są skłonni sądzić, że jest niezadowolony z ich pracy. Człowiek zamyślony, skory do refleksji może uchodzić za zamkniętego w sobie, mrukliwego i nietowarzyskiego. W odróżnieniu do niego wesoła, pełna poczucia humoru dziewczyna, zamiast zarażania innych swoją beztroską, wywołuje wielokroć reakcję z goła inną: jej radość odczytywana jest jako wyraz braku ogłady, nachalności czy złego smaku. Wysuwając więc wnioski o stanach emocjonalnych na podstawie mimiki, należy zachować szczególną ostrożność. Nie trudno tu bowiem o błędy, a niewłaściwa ocena może być bardzo krzywdząca. Często sami nie zdajemy sobie sprawy z własnego wyrazu twarzy, inni zaś odczytują nasze emocje po swojemu, tworząc błędne koło wyobrażeń prowadzących do nieporozumień. Zatem ważna jest nie tylko umiejętność oceniania innych, ale też kontrolowania własnej mimiki, co z pewnością ułatwia porozumiewanie się i korzystnie wpływa na atmosferę na-

szego otoczenia.

Gesty i dotyk

Gesty mają moc nadawania komunikatowi najbardziej sugestywnego znaczenia ze wszystkich zachowań niewerbalnych. Zaliczamy do nich ruchy rąk, palców, głowy, tułowia. Są silnie związane z mową i stanowią nieodłączny składnik procesu komunikacji. Trudno bowiem wyobrazić sobie rozmówców stojących nieruchomo i nie wykonujących żadnych ruchów. Wielu ludzi biznesu uważa, że istotny jest przede wszystkim kod językowy, jednak prowadzone w tym zakresie liczne badania wykazują, że język nie ma takiego znaczenia jak kod niewerbalny. Odbiorcy różnie reagują na gesty: jednym pomagają one w skupieniu się na temacie rozmowy, innym przeszkadzają i są podstawowym powodem dekoncentracji. Jeśli jednak używane są z umiarem, ułatwiają komunikację. Ich nadużywanie może diametralnie zaburzyć tok procesu odbioru i interpretacji komunikatu. Gesty spełniają wielorakie funkcje: odzwierciedlają stany emocjonalne, służą przekazywaniu znaczeń, podkreślaniu sensu wypowiedzi, wskazują przedmioty, ludzi, sytuacje, ilustrują to, czego nie da się wyrazić słowami. Niezależnie od intencji nadawcy gestom przypisuje się konkretne znaczenia. Na przykład trzymanie rąk w kieszeni podczas rozmowy z kimś starszym lub przełożonym traktowane jest jako oznaka braku szacunku. Nawet sposób, w jaki stoimy, może eksponować naszą pozycję w grupie, stopień pewności siebie czy też towarzyszący w danej chwili nastrój. Wiele osób przypisuje na przykład określone znaczenia uściskowi dłoni.

Rys.2. Typowe uściski dłoni.



Źródło: Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Warszawa 2011, s. 196.

Dziewięćdziesiąt procent menedżerów pracujących w 30 różnych firmach uznało za istotne to, czy uścisk dłoni osoby starającej się o pracę, jest wystarczająco zdecydowany[6]. Podanie ręki na powitanie jest gestem powszechnie znanym, ale nie we wszystkich krajach stopień akceptacji dotyku jest identyczny, stąd też różnice, np. Arabowie – oprócz uścisku dłoni- często całują się w oba policzki[7], w Japonii mężczyźni witają się długim, niskim, ukłonem[8], w Portugalii uściskowi dłoni towarzyszy objęcie i entuzjastyczne poklepywanie po plecach, w Syrii mężczyźni obejmują się a kobiety całują w policzki.

Oprócz powszechnych gestów obejmowania się czy poklepywania należy rów-

6 Ibidem, s.195.
7 Nie należy tego gestu oczekiwać, gdy w grę wchodzi kobieta
8 Do rozmówcy zwracają się po nazwisku, nie po imieniu

nież być wyrozumiałym na inne zachowania związane z dotykiem, które w naszej kulturze niekoniecznie są pozytywnie odbierane, np. w Indiach oraz krajach arabskich można spotkać w miejscach publicznych mężczyzn trzymających się za ręce, co nie jest oznaką ich orientacji seksualnej, lecz świadczy o dobrej przyjaźni. Zagadnieniami dotyku interesuje się wielu naukowców na świecie. M.S. Remland, T.S. Jones oraz H. Brinkman zajmowali się badaniami dotyczącymi częstotliwości dotykania podczas rozmów przedstawicieli różnych grup kultur europejskich. Okazuje się, że dotyk podczas komunikacji najczęściej wykorzystują Włosi (14%), Grecy (13%), a najmniej Anglicy (8%), Francuzi (5%) i Holendrzy (4%). Zaznaczyć jednak należy, że w badaniach tych nie uwzględniono wszystkich grup kulturowych, zatem prezentowane wyniki należy traktować jako poznawcze.[9]

Spośród gestów i ruchów ciała wyodrębnia się pięć kategorii: emblematy, ilustratory, regulatory, adaptatory i ekspresje afektu. [10]

Emblematy - celowe gesty i ruchy ciała przekazujące konkretne znaczenia werbalne (Ekman, 1992). Przykładem może być machanie rękoma na pożegnanie, wzruszenie ramion dla wyrażenia komunikatu: „nie wiem" czy potakiwanie głową. Są to informacje przekazywane za pomocą głowy, barków, ramion i dłoni. Emblematy bywają odmiennie interpretowane w różnych kulturach, np. gest podniesienia dłoni i ułożenia kciuka z palcem wskazującym w kółko oznaczający u nas „OK", w Brazylii i w Grecji uważany jest za wulgarny.

Ilustratory - celowe gesty lub ruchy ciała, które wzmacniają lub doprecyzowują znaczenie werbalne. Mogą to być gesty wskazujące kierunek, które towarzyszą wyjaśnianiu komuś, jak dotrzeć do celu.

Regulatory - kontrolują płynność interakcji. Odnoszą się do sposobów używania całego ciała, w tym głowy, oczu i głosu. Na przykład jeśli dyrektor w rozmowie z pracownikiem przerywa kontakt wzrokowy i zaczyna przeglądać swoje dokumenty, to znak, że czas przeznaczony na rozmowę dobiegł końca.

Adaptatory- nawykowe gesty i ruchy, z których korzystamy w stanach napięcia. W niewielkim stopniu mają koherentny związek z kontekstem konwersacji. Na przykład zakładanie za ucho kosmyków włosów, drapanie się po twarzy, ocieranie czoła, pocieranie tyłu szyi podczas zastanawiania się nad odpowiedzią werbalną, skubanie palców, obgryzanie paznokci, dotykanie krawata, bawienie się długopisem, itp.

Ekspresje afektu - przekazują emocje za pośrednictwem mimiki twarzy[11]. Przykład: ruchy twarzy podczas wyrażania emocji radości, smutku, zaskoczenia, złości, strachu.

Analizując temat gestykulacji, nie można pominąć faktu, że ten typ komunikatu jest najbardziej ze wszystkich zachowań niewerbalnych uwarunkowany kulturowo. To, co przyzwoite w naszej kulturze, może okazać się nieprzyzwoite w innej. Dlatego też na gesty trzeba mieć szczególne baczenie, zwłaszcza gdy prowadzi się transakcje z obcokrajowcami lub przebywa się poza granicami kraju. Roger E. Axtel- jeden z autorów tekstów zamieszczonych w książce „Mosty zamiast murów" - stworzył na podstawie zebranych materiałów „Międzynarodowy słownik gestów"[12].

9 Zob. M.S. Remland, T.S. Jones, H. Brinkman, Interpersonal of Social Psychology, 1995, s.281-297, w: M. Bartosik- Purgot, Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym, Warszawa 2006, s. 100.

10 Zob.P. Ekman, W.V. Friesen, w: J. Stewart (red.), Mosty zamiast murów..., jw., s.196.

11 Ekman, Friesen, 1975

12 Axtell Roger E., Powinności i tabu na całym świecie, w: J. Stewart (red), Mosty zamiast murów...,

Oto kilka z nich:
puszczanie oka: Puszczanie oka do kobiety jest uważane za niestosowne w Australii;
potrącanie palcem ucha: We Włoszech oznacza, że dżentelmen znajdujący się w pobliżu jest zniewieściały;
dotknięcie nosa kciukiem: Jeden z najpowszechniej znanych gestów w Europie, oznaczający kpinę. Dla większego efektu może być wykonywany oburącz;
wiercenie palcem w skroni: W Niemczech wymowny symbol oznaczający: „jesteś szalony". Stosowany często przez kierowców na autostradzie jako komentarz do umiejętności innych kierowców. Za taki gest można zostać aresztowanym;
pukanie się w głowę: W Argentynie i w Peru: „myślę" lub „pomyśl". Gdzie indziej: „jesteś stuknięty";
kółko w pobliżu głowy: W większości krajów Europy i niektórych krajach Ameryki Łacińskiej kolisty ruch palca wokół ucha oznacza: „szalony". W Holandii to komunikat, że jest do kogoś telefon;
przygryzanie palców: We Francji i Belgii przygryzanie palców obu rąk ma znaczenie wulgarne;
znak „V": Z dłonią uniesioną do przodu w większości krajów europejskich oznacza *victory*- zwycięstwo. Ten sam gest z dłonią obróconą do wewnątrz znaczy: „wsadź sobie". W krajach spoza kręgu kultury brytyjskiej oznacza dwie sztuki czegoś, np.: „jeszcze dwa piwa";
wskazywanie jednym palcem: W większości krajów Środkowego i Dalekiego Wschodu jest uważane za niegrzeczne. Zamiast tego używa się otwartej dłoni lub- w Indonezji- kciuka;
wystawianie palca środkowego do góry: Ten niemiły w każdym języku pradawny gest przetrwał ponad 2000 lat[13];
wystawianie palca środkowego w dół: Takie samo znaczenie dla Araba.
uniesiony kciuk: W Australii gest nieuprzejmy; niemal w każdym innym miejscu na świecie znaczy po prostu: „w porządku";
machanie: W Grecji jest poważną zniewagą. Im bliżej twarzy drugiej osoby jest machająca ręka tym groźniejszy to gest. Tak samo w Nigerii.

Dla niewtajemniczonych użycie opisanych gestów może być źródłem niemałych kłopotów. Dlatego zarówno nadawca, jak i odbiorca komunikatu powinien być świadomy różnic wynikających z uwarunkowań kulturowych, choćby po to, by uniknąć braku porozumienia i wyciągania błędnych wniosków. Zróżnicowanie tego obszaru komunikacji jest tak ogromne, że nie sposób opisać go za pomocą kilku wybranych znaków. Ten typ bezsłownej informacji ma bardzo duże znaczenie w życiu gospodarczym, choć często przyczyn niepowodzeń na rynkach zagranicznych szuka się gdzie indziej. Elementy komunikacji niewerbalnej wykorzystywane są często przez przedsiębiorstwa w reklamach w ramach promocji swoich firm. Ich przekaz odbywa się bez udziału słów, tym samym jest czytelny dla każdego kręgu kulturowego. Gest często całkowicie zastępuje słowo, a jeśli tego nie czyni, towarzyszy każdej sytuacji komunikacyjnej. Dlatego tak ważne jest, aby kampanie reklamowe na rynki zagraniczne opracowywać ze szczególnym uwzględnieniem różnic w interpretacji gestów.

jw., s. 136- 140.
13 Rzymianie nazywali palec środkowy bezwstydnym

W tej dziedzinie nie trudno popełnić gafę, która będzie miała wpływ na sukces biznesu.

Ubiór

Jeden z istotnych komunikatów niewerbalnych, którego bagatelizować w biznesie nie można, wysyłany jest za pomocą wyglądu i stroju pracowników firmy. Dlatego żadna szanująca się korporacja nie lekceważy wizerunku, jaki tworzą jej przedstawiciele. Ma on bowiem wpływ na publiczną ocenę działalności, a ta zależy w dużej mierze od klimatu panującego w grupie. Tworzą go przede wszystkim dobrze wyglądający ludzie i to na nich w pierwszej kolejności zwraca uwagę potencjalny interesant. Ważne jest więc, by wygląd pracowników nie był przypadkowy. O jego dobór dbają najczęściej specjalnie zatrudnieni do tego celu ludzie - konsultanci do spraw wizerunku. Bardzo istotnym elementem stroju jest jego kolor. W biznesie dominują: czerń, granat, szarość i beż. Znawcy tematu sygnalizują, że im ciemniejszy jest garnitur, tym większa władza[14]. Pracownicy ubrani w ciemne stroje oceniani są z góry jako bardziej kompetentni od tych, którzy preferują barwy jaśniejsze. Omawiane trendy dotyczą zarówno mężczyzn jak i kobiet. Za jedną z najistotniejszych części garderoby znajdującej się w szafie biznesmena uznaje się marynarkę. To ona wyznacza styl, ale i niweluje różnice między mężczyznami a kobietami. Personel prezentuje się więc jednolicie, schludnie i elegancko. Zatem dominujący strój mężczyzn to garnitur, kobiet - kostium ze spódnicą lub sukienka z żakietem[15]. Jeśli nie wiemy, jakie trendy aktualnie obowiązują, lepiej zastosować podejście zachowawcze: ciemne kolory, klasyczne, proste linie, długie rękawy. Istotnym elementem garderoby są też buty. Mężczyźni najlepiej prezentują się w butach sznurowanych, zaś kobiety z zasłoniętymi palcami, na średnim obcasie[16]. Dopełnieniem schludnego wyglądu są czyste, profesjonalnie ostrzyżone włosy jak również delikatna biżuteria, która ograniczona powinna być do minimum. Nie bez znaczenia jest też odpowiedniej jakości zegarek.

Oczywiście wygląd pracowników to jedno, a pomieszczenia, w których pracują - drugie. Każdy szanujący się biznesmen zadba o komfort pracy swoich podwładnych. Wygląd biura ma wpływ na ogólne zadowolenie klientów, ale i na bardziej wydajną pracę personelu. W atrakcyjnych, czystych miejscach zapał do pracy jest zdecydowanie większy niż w pomieszczeniach niezadbanych. Właściciel firmy musi o tym pamiętać, bo to w jego interesie jest, by praca przebiegała w przyjaznej atmosferze, była wydajna i dawała poczucie satysfakcji. Tylko w takich warunkach i w otoczeniu profesjonalistów w każdym calu możliwy jest sukces biznesowy.

Czas

Umiejętność wykorzystania kolejnego niewerbalnego czynnika komunikacji jest niezwykle istotna w świecie biznesu. W naszej kulturze ceniona jest punktualność. Ten, kto nigdy się nie spóźnia i zawsze przychodzi do pracy na czas, uchodzi za człowieka poważnego i godnego zaufania. Z kolei spóźnialski z góry staje na po-

14 Zob. J.T.,Molloy, New dress for success, New York 1996 w: Ch. Hamilton, op.cit., s. 198.

15 Preferowane materiały wysokogatunkowe

16 Nie wyższym niż ok. 7,62 cm, lecz nie płaskim [Zob. S.,Maysonave, Casual Power: How to Power up your nonverbal Communication and dress down for success. Austin, TX: Bright Books, 1999, w: ibidem, s. 200]

zycji przegranej. I choćby okazał się fachowcem najlepszego gatunku, niechętnie podchodzimy do prowadzenia z nim interesów. Ilość czasu, jaką poświęcają nam na negocjacje ludzie wyżsi rangą, też nie jest bez znaczenia. Najogólniej rzecz ujmując, im go więcej, tym lepiej. Jeśli dyrektor prowadzi z nami długą konwersację dotyczącą ostatniej transakcji handlowej firmy, jesteśmy zaszczyceni, czujemy się wyróżnieni i potrzebni. Podobnie jak lekarz badający pacjenta: im więcej czasu mu poświęca, tym poziom zadowolenia pacjenta wyższy[17]. Reakcje na zachowania osadzone w czasie mogą się różnić w zależności od tego, skąd pochodzimy i w jakiej kulturze się wychowaliśmy. Nie wszyscy mieszkańcy globalnej wioski podchodzą do tego tematu równie skrupulatnie. Na przykład Arabowie, Azjaci i mieszkańcy Południowej Ameryki nie uważają czasu jako czynnika bardzo istotnego. Inaczej natomiast sytuacja przedstawia się w Niemczech czy Szwajcarii, gdzie czas powinien być wykorzystany racjonalnie, a spotkania biznesowe wcześniej zaplanowane i konsekwentnie realizowane. Różnice kulturowe bywają wprawdzie źródłem pewnego zamieszania w traktowaniu czasu, jednak ścisłe trzymanie się terminów z pewnością nikomu jeszcze nie zaszkodziło.

Przestrzeń

Dystans przestrzenny to - najprościej definiując - odstęp, jaki dana osoba przyjmuje w stosunku do innych rozmówców. Reguły dotyczące komunikacji przestrzennej formułowane są na podstawie wielu czynników, spośród których dominują: własne preferencje dotyczące przestrzeni osobistej, rodzaj zażyłości i sympatii między rozmówcami, stopień pokrewieństwa czy uwarunkowania kulturowe. Każdy człowiek wytwarza wokół siebie pewną przestrzeń, której granice- choć niewidoczne- są dla niego bardzo ważne i pieczołowicie strzeżone. Jeśli się je naruszy, następuje reakcja obronna polegająca na wycofywaniu się. Jest to sygnał, że rozmówca czuje się niekomfortowo i zwiększa dystans w celu przywrócenia właściwej odległości. Antropolog- Edward Hall obserwował biznesmenów prowadzących pertraktacje i na podstawie swoich badań wyróżnił cztery kategorie dystansu między ludźmi[18]:

- **Dystans intymny**[19] - występuje w sytuacjach najbliższego kontaktu: powitania, pożegnania, pocieszania, chronienia, ale także w zatłoczonych miejscach[20], gdzie osoby niemalże dotykają się wzajemnie, widzą się dokładnie, czują zapachy. Konwersacje prowadzone są szeptem lub bardzo cicho.
- **Dystans osobisty**[21] - obserwowany jest podczas rozmów bliskich znajomych. W trakcie ich trwania dostrzegalne są wszystkie elementy twarzy oraz ubioru partnera. Wyczuwalne zapachy dobiegające od rozmówcy. Natężenie głosu umiarkowane.
- **Dystans społeczny**[22] - dotyczy spotkań towarzyskich lub relacji interpersonalnych w miejscu pracy podczas rozmów zawodowych i oficjalnych transakcji. Szczegóły twarzy nie są już tak bardzo widoczne. Nie wyczuwa się ciepłoty ciała ani zapachu partnera. Głos jest bardziej donośny niż w bliższych dystansach.

---

17 Wyjąwszy ludzi oczekujących w kolejce.
18 Opracowanie na podstawie: Hall E. T., Ukryty wymiar, Warszawa 2003, s. 149- 165.
19 Od dotyku do 45 cm
20 W tramwaju, windzie, metrze
21 Od 45 cm do 122 cm
22 Od 122 cm do 366 cm

- **Dystans publiczny**[23] - utrzymywany między mówcą a grupą słuchaczy przy okazji wystąpień publicznych, podczas których głos musi być donośny.

Świadomość tych dystansów jest nie bez znaczenia dla odniesienia sukcesów biznesowych. Aby zapewnić sobie i innym maksymalnie komfortowe odczucia, należy być wyczulonym na wszystkie reakcje niewerbalne, które sygnalizują dyskomfort.

Istotnym elementem komunikacji jest zajmowanie miejsc przy stole podczas spotkań grupowych. Jeśli wchodzimy na konferencję, to w pierwszej kolejności rozglądamy się w celu znalezienia najlepszego miejsca zapewniającego nam swobodne nawiązywanie kontaktów. Aby ograniczyć dyskusje do minimum, najlepiej ustawić krzesła w prostych rzędach, zaś by zachęcić do dyskusji - w koło. Przypisanie krzeseł poszczególnym osobom pozwala na dokładne kontrolowanie interakcji. Jeśli osoby prezentujące sprzeczne punkty widzenia ustawimy naprzeciwko siebie, eskalacja nieporozumień gwarantowana. Zatem układ miejsc może mieć istotny wpływ na kierunek rozmów[24].

Dystans przestrzenny jest odmiennie postrzegany w różnych kulturach. Mały dystans jest charakterystyczny m.in. dla kultur latynoamerykańskich, śródziemnomorskich i arabskich, umiarkowany jest preferowany wśród społeczeństw północnoamerykańskich oraz krajów północnej, środkowej i wschodniej Europy, natomiast największy spotykamy w krajach azjatyckich[25]. Wśród Amerykanów z różnych firm podczas kontaktów biznesowych dozwolone jest poklepywanie po plecach. Jeśli taki gest wykona się w Arabii Saudyjskiej, konsekwencje handlowe mogą być nieoczekiwane. Podobny przykład podaje Edward Hall i Wiliam Whyte:
„Pewien Amerykanin na przyjęciu na Jawie przekroczył niewidzialną granicę oddzielającą zachowanie poprawne od zachowania nie do zaakceptowania. Usiłował nawiązać kontakt handlowy z jawajskim prominentem i wszystko wydawało mu się sprzyjać. Jednakże koniec przyjęcia przyniósł również koniec tak obiecująco rozwijającej się znajomości. Przez następne pół roku Amerykanin bezskutecznie usiłował doprowadzić do drugiego spotkania. W końcu, dzięki litościwym pośrednikom, dowiedział się, że w czasie przyjęcia, na chwilę, położył swoją dłoń na ramieniu Jawajczyka - w obecności innych osób. Ośmieszające! Niewybaczalne w tradycyjnej etykiecie jawajskiej"[26].

W kontaktach z kulturami preferującymi duży dystans przestrzenny, należy dostosować się do akceptowalnych w danym kraju reguł i uszanować odległość, by nie zostać potraktowanym jako natarczywy rozmówca. Natomiast gdy rozmówcy preferują bliski kontakt, nie należy się zbytnio oddalać, ponieważ może to zostać potraktowane jako oznaka nieprzyjaźni i wrogości. Podróże kształcą, ale pozostawianie edukacji kulturowej na etap osobistego doświadczenia może okazać się ryzykowne. Dlatego do spotkań odbywających się w odmiennych kręgach kulturowych

23 Od 366 cm do 750 cm
24 Zob. Ch. Hamilton, op.cit., s. 203
25 Zob. R.R.,Gesteland, Cross - Cultural Business Behavior..., s. 69, w: Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym, op.cit. s. 98
26 Intercultural Communication, 1960, s. 295-296, w: J. Eicher, Sztuka komunikowania się, (przekł.) P. Stelmaszczyk, Łódź 1995, s. 40

należy przygotować się wcześniej.

Wnioski

Opisane kategorie komunikatów niewerbalnych wyraźnie wskazują na to, że kto potrafi je lepiej tworzyć i interpretować, ten o wiele więcej zyskuje. I choć niemożliwe jest pełne sprawowanie nad nimi kontroli, to warto jednak podjąć trud poznania i opanowania reguł poprawnego operowania mową ciała. Trafna ocena obserwowanego zachowania ma szanse tylko wtedy, gdy pod uwagę bierze się pełny kontekst, w jakim ono powstaje. Jedynie całościowy odbiór kombinacji zachowań werbalnych i pozawerbalnych może stanowić podstawę do kontekstualnej interpretacji zachowań. Każdemu gestowi można przypisać wiele znaczeń i tylko w połączeniu z innymi zachowaniami dostarczane są odbiorcy informacje podnoszące skuteczność jego poprawnej interpretacji. Wiedza ta może ustrzec jej posiadacza przed popełnianiem kardynalnych błędów podczas tworzenia tego typu sygnałów, ale również pomóc we właściwym ich odczytaniu, co w przypadku relacji biznesowych okazuje się niezwykle pomocne.

Bibliografia

1. Bartosik- Purgot M., Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym, Warszawa 2006
2. Eicher J., Sztuka komunikowania się, (przekł.) P. Stelmaszczyk, Łódź 1995
3. Ekman P., Friesen W.V., Nonverbal Leakage and Clues to Deception, "Psychiatry" 1969, no.32
4. Hall E. T., Ukryty wymiar, Warszawa 2003, s. 149- 165.
5. Hamilton Ch., Skuteczna komunikacja w biznesie, Warszawa 2011
6. Maysonave S., Casual Power: How to Power up your nonverbal Communication and dress down for success. Austin, TX, Bright Books, 1999
7. Molloy J.T., New dress for success, New York 1996
8. Remland M.S., Jones T.S., Brinkman H., Interpersonal of Social Psychology, 1995
9. Stewart J. (red.), Mosty zamiast murów, o komunikowaniu się między ludźmi, J. Doktór (tł.), Warszawa 2000

Realizacja praw kulturalnych w formie mikropaństwa na przykładzie Republiki Zarzecza

Tomasz Lewandowski

Wstęp

Już Powszechna Deklaracja Praw Człowieka[1] w Artykule 27 ust. 1 gwarantuje prawo każdego człowieka do swobodnego uczestniczenia w życiu kulturalnym społeczeństwa, do korzystania ze sztuki, do uczestniczenia w postępie nauki i korzystania z jego dobrodziejstw. Następnie multilateralna umowa międzynarodowa - Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z 1966 r.[2] w art. 3 określa obowiązek Państwa Strony zapewnienia mężczyznom i kobietom równego prawa do korzystania z wszystkich praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych w nim wymienionych. Jako prawa kulturalne w szczególności w art. 15 ust. 1 wskazuje na prawo każdego do: udziału w życiu kulturalnym; korzystania z osiągnięć postępu naukowego i jego zastosowań; korzystania z ochrony interesów moralnych i materialnych, wynikających z wszelkiej twórczości naukowej, literackiej lub artystycznej, której jest autorem. Dalej w kolejnych ustępach podkreśla, że Państwa Strony Paktu w celu realizacji tych praw powinny podejmować środki niezbędne do ochrony, rozwoju i upowszechniania nauki i kultury, szanować swobodę konieczną do prowadzenia badań naukowych i działalności twórczej, a nadto uznawać korzyści, jakie wynikają z popierania i rozwijania kontaktów międzynarodowych i współpracy w dziedzinie nauki i kultury. Z kolei Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku w art. 6 ust. 1 stwierdza, że Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości narodu polskiego, jego trwania i rozwoju, a dalej w art. 73 zapewnia każdemu wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury.

Prawa kulturalne - geneza

Jako prawa człowieka drugiej generacji prawa kulturalne przede wszystkim nakładają na państwo obowiązek ciągłego działania w celu ich realizacji. Wykonując swoje zobowiązania z tej dziedziny państwo nie może poprzestać tylko na nieingerencji w sferę praw i wolności jednostki. Państwo ma być często inicjatorem przedsięwzięć kulturalnych. W tym celu nie jest jednak wykluczone nieingerowanie w pozostałe prawa i wolności jednostki jak np. swoboda wypowiedzi i ekspresji arty-

1 Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 10 grudnia 1948 r. Tekst w języku polskim dostępny na stronie: http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=pql. Dostępność: 16.02.2014 r.

2 Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z dnia 19 grudnia 1966 r. Dz. U. 1977 nr 38 poz. 167

stycznej, czy wolność zgromadzeń, które w oczywisty sposób służą aktywnemu korzystaniu z praw kulturalnych. Międzynarodowy Komitet Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych w Komentarzu Ogólnym nr 21 – prawo każdego do udziału w życiu kulturalnym scharakteryzował prawa kulturalne jako „integralną część praw człowieka, która jak pozostałe prawa są uniwersalne, niepodzielne i niezależne, a ich pełna promocja i poszanowanie są niezbędne dla zachowania ludzkiej godności i pozytywnej interakcji społecznej między jednostkami i wspólnotami w zróżnicowanym i multikulturowym świecie"[3].

Zadaniem tych praw jest gwarancja prawa jednostki do uczestniczenia w życiu kulturalnym społeczeństwa, zarówno biernie w formie obserwatora, jak również czynnie w roli jego animatora. Człowiek jako istota społeczna nie może istnieć bez kultury, która wpływa na jego osobowość, odpowiada za jego stan psychiczny, wreszcie kształtuje jego tożsamość. Kulturę kształtuje bardzo wiele czynników takich jak język, tradycja, historia. Z kulturą wiąże się również szeroko pojęta działalność artystyczna, do której dostęp mają wszyscy na zasadach równości, godności i niedyskryminacji. Ponadto prawa kulturalne dotyczą ochrony dziedzictwa kulturowego, praw autorskich, jak również praw mniejszości do swobodnego korzystania z dóbr kultury. Korzystając ze swoich praw kulturalnych jednostka może czynić wszystko co bezpośrednio i pośrednio jest konieczne dla ich urzeczywistnienia. Często aktywność ta przybiera zorganizowaną formę np. stowarzyszeń, czy kolonii artystycznych. Zdarza się jednak, że wyobraźnia i pomysłowość jednostek w dziedzinie praw kulturalnych sprowadza się do organizacji w formie... państwa!

Tematyka mikropaństw nie cieszy się dużym zainteresowaniem nauk prawnych. Jest to podyktowane głównie małą skalą i ważnością problematyki. Wprawdzie debata wokół Sealandii wywołała kilka dyskusji na temat jej ewentualnej podmiotowości, jednak miały one charakter marginalny i nie wniosły wiele do dorobku nauki prawa międzynarodowego. Z ważniejszych opracowań na ten temat warto wskazać na monografię politologa F. O'Driscolla na temat mikropaństw z 2000 r.[4] oraz przewodnik wydawnictwa *Lonely Planet* – Mikropaństwa z 2006 r[5]. Artykuł ten nie zamierza poruszać szczegółowo charakterystyki instytucji mikropaństwa, nie bada też jej ewentualnej podmiotowości prawnomiędzynarodowej. Jego zadaniem jest odpowiedź na pytanie czy istnieje możliwość realizacji kulturalnych praw jednostki w formie mikropaństwa. W części pierwszej krótko charakteryzuje pojęcie i rodzaje mikropaństwa. Skupia się ona na wskazaniu jego cech, a także elementów odróżniających je od państwa i pozostałych podmiotów prawa międzynarodowego. Następnie w części drugiej charakteryzuje Republikę Zarzecza jako przykład mikropaństwa, które wyrosło na gruncie ambicji artystycznych, ale również w pewien sposób praw i wolności jednostki. Ten aspekt rozwija część trzecia, która stanowi swoisty komentarz do Konstytucji Republiki Zarzecza. W poszczególnych artykułach tego dokumentu stara się wskazać na wartości służące przede wszystkim realizacji fundamentalnych praw człowieka, zwłaszcza praw kulturalnych. Treść artykułu opiera się na analizie tekstu Konstytucji Zarzecza, przewodników turystycznych po mieście Wil-

3 General comment No. 21, Right of everyone to take part in cultural life (art. 15, para. 1 (a), of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights), Para. 1. Tekst dostępny na stronie: http://www2.ohchr.org/english/bodies/cescr/comments.htm. Dostępność: 16.02.2014 r.

4 F. O'Driscoll, Ils ne siègent pas à l'ONU: revue de quelques micro-États, micro-nations et autres entités éphémères, Presses de Midi 2000.

5 J. Ryan, G. Dunford, S. Sellars, Micronations. Lonely Planet 2006

nie, ale przede wszystkim na własnych doświadczeniach autora, który przemierzył Republikę wzdłuż i wszerz, miał niejednokrotnie okazję rozmawiać z jej mieszkańcami – artystami oraz uczestniczyć w jej rozlicznych świętach i festiwalach.

Pojęcie i rodzaje mikropaństw[6]

Podstawowym podmiotem prawa międzynarodowego jest państwo. Według trójelementowej koncepcji G. Jellinka państwo stanowi organizację osiadłego na określonym terytorium narodu, wyposażoną w bezpośrednią władzę zwierzchnią. Z kolei prawne kryteria państwowości określa Konwencja z Montevideo o prawach i obowiązkach państw z 1933 r[7]. W art. 1 dokument wskazuje na następujące elementy państwa: stałą ludność, suwerenną władzę, określone terytorium, zdolność wchodzenia w relacje międzynarodowe. Ponadto w świetle art. 3 traktatu polityczne istnienie państwa jest niezależne od uznania go przez pozostałe państwa. Wynika z tego, że powyższe kryteria są warunkiem *sine qua non* bycia postrzeganym na arenie międzynarodowej jako państwo. Pod pojęciem mikropaństwa natomiast kryje się twór, który uważa się za niepodległe państwo, zwykle ze wszystkimi jego elementami tj. przede wszystkim terytorium, ludnością oraz władzą państwową, jednak nie jest przy tym uznany w rozumieniu prawa międzynarodowego. Nazwy tej zaczęto używać w latach 70. ubiegłego stulecia[8]. Inaczej twory te nazywane są mikronarodami, krajami modelowymi, czy nowymi państwami projektowymi. Ich główną cechą jest formalne i trwałe wyrażanie (nawet w przypadku braku uznania) *suwerenności jakiegoś fizycznego terytorium. Często pod tym pojęciem błędnie określa się twory nie posiadające jakiegokolwiek terytorium, ograniczające swoje* istnienie do pewnej fikcji tworzonej głównie w Internecie[9]. Przykładem takiej fikcji jest Królestwo Talossy stworzone w 1979 r. przez Roberta Madisona[10]. Są to jednak tzw. państwa wyimaginowane, mające charakter pewnej grupy społecznej zwykle w formie wiosek ekologicznych, sekt, plemion lub klanów. Zdarza się jednak, że ich autorzy uczestniczą w działalności paradyplomatycznej w sieci, tworząc sojusze, podpisując fikcyjne traktaty, czy prowadząc kampanie wojenne.

Mikropaństw nie należy utożsamiać z separatyzmem, ruchami secesyjnymi, czy realizacją prawa do samostanowienia. Elementem odróżniającym je od tych przykładów jest ekscentryczna geneza powstania, która w oczywisty sposób nie zmierza do stworzenia nowego podmiotu prawa międzynarodowego. Z prawnego punktu widzenia mikropaństwa nie utrzymują oficjalnych stosunków dyplomatycznych[11] z pozostałymi członkami społeczności międzynarodowej, stąd też zazwyczaj

---

6 W języku polskim trudno znaleźć odpowiednik angielskiego wyrażenia micronation. Stąd na potrzeby tego opracowania używam pojęcia mikropaństwo

7 Konwencja o prawach i obowiązkach państw podpisana w Montevideo dnia 26 grudnia 1933 r. 49 Stat. 3097; Treaty Series 881. Tekst Konwencji dostępny na stronie: http://avalon.law.yale.edu/20th_century/intam03.asp. Dostępność: 16.02.2014

8 D. Wallechinsky, I. Wallace, The People's Almanac #2, W. Morrow and Co.,1978, s, 330.

9 Mamy tutaj do czynienia z tzw. krajami nomadycznymi. Szerzej zob. E. Tesla, Interview with Micronationalist: Part 1, Wywiad z prezydentem Molossi Kevinem Baugiem. Tekst dostępny na stronie: http://www.sickchirpse.com/2011/03/23/interview-with-a-micronationalist-part-i/ Dostępność: 16.02.2014

10 Szerzej zob. S. Mimh, Utopian Rulers, and Spoofs, Stake Out Territory Online. New York Times, 25 maja 2000 r

11 Za mikropaństwo nie należy uznawać Tajwanu, który utrzymuje stosunki dyplomatyczne z wieloma (w tym Polską) państwami nie będąc przy tym (ze względu na sprzeciw Chińskiej Republiki Ludowej) formalnie uznawany na arenie międzynarodowej.

brak spełnienia tej przesłanki art. 1 Konwencji z Montevideo eliminuje je z możliwości uzupełnienia katalogu państw. Wątpliwe kryterium stanowi również element suwerennej władzy, niezwykle rzadko zdarza się, by element ten był traktowany poważnie przez samych twórców mikropaństwa, a zwłaszcza już przez samych obywateli. Oczywiście w przypadku mikropaństw tworzonych przez jedną osobę, grupę osób, czy rodzinę władza znajduje się w ich rękach i tylko wobec nich znajduje ewentualne zastosowanie. Jednocześnie pełnią oni poszczególne funkcje państwowe. Swoją odrębność starają podkreślić się poprzez odpowiednią symbolikę – flagi, godła, hymny. Władze mikropaństw biją własne monety, emitują znaczki pocztowe, paszporty, medale okolicznościowe, jak również nadają honorowe obywatelstwa, czy tytuły szlacheckie[12].

Za pierwsze mikropaństwo uznaje się powstałe W 1865 r. karaibskie Królestwo Redondy[13]. Innym przykładem z początku XX. wieku jest wyspa Lundy, której samozwańczym królem ogłosił się jej właściciel Martin Coles Harman[14]. Najbardziej znanym przykładem mikropaństwa jest Sealandia. Powstało ono w 1967 r., a jej terytorium stanowi stara platforma na Morzu Północnym u wybrzeży Wielkiej Brytanii[15]. Lata 60-te przyniosły również mikropaństwa położone na sztucznych wyspach, a wśród nich: *Republic of Rose Islands*[16], Nową Atlantydę[17], czy Republikę Minerwy[18].

Mikropaństwa tworzone są z różnych powodów. Ze względu na nie można je podzielić na następujące kategorie:

- mikropaństwa jako rzeczywiste symulacje społeczne, gospodarcze, polityczne państw – Christiania w Kopenhadze, Republika Jamtlandii w Szwecji,
- mikropaństwa jako forma wyrażenia swojej ambicji, stworzenia forum rozrywki, samowywyższenia – Republika Molossii,
- mikropaństwa oparte na fantastyce oraz *science fiction* – Republika Saugeais[19],
- mikropaństwa promujące turystykę w danym regionie – Królestwo Walachii[20],
- mikropaństwa tworzone w celu oszustw podatkowych, obejścia prawa, popełniania przestępstw – Nowa Utopia, Królestwo EnenKio,
- mikropaństwa podkreślające odrębności historyczo-kulturowe – Seborga, Forvik,
- nowe państwa projektowe zmierzające do powstania zupełnie nowych organi-

12 Najciekwaszym przykładem jest możliwość zakupu tytułu szlacheckiego hrabiego/hrabiny Sealandii. Szerzej zob. The Official Sealand Giftshop: http://www.sealandgov.org/title-pack. Dostępność: 16.02.2014

13 Szerzej. zob. J. D. Squires, Of Dreams and Shadows: An Outline of the Redonda Legend with Some Notes on Various Claimants to its Uncertain Throne. Tekst dostępny na stronie: http://www.alangullette.com/lit/shiel/essays/RedondaNotes.htm. Dostępność: 16.02.2014

14 Właściciel wyspy bił również własną monetę orz emitował znaczki pocztowe, jednak nigdy nie postulował niezależności od Wielkiej Brytanii. Szerzej zob. A. F. Langham, The Island of Lundy. Stroud: Sutton Publishing, 1994, s. 142

15 Szerzej zob. informacje podane na oficjalnej stronie internetowej mikropaństwa www.sealandgov.org.

16 Wyspa została zniszczona przez marynarkę włoskąw efekcie nieplacenia podatków przez jej mieszkańców. Szerzej zob. F. Vaccarezza, Rose Island – A Dream of Freedom, The Cinderella Philatelist, Styczeń 2007, s. 42–46.

17 Jej twórcą i prezydentem był Leicester Hemingway – brat pisarza Ernesta Hemingway'a

18 Stworzona w oparciu o tradycje libertariańskie przez biznesmena Micheala Olivera Minerwa w efekcie oczywistego braku uznania międzynarodowego została zaanektowana przez Tonga. Szerzej zob. S.P. Menefee, "Republics of the Reefs": Nation-Building on the Continental Shelf and in the World's Oceans, California Western International Law Journal, vol. 25, no. 1, Fall 1994

19 République du Saugeais

20 Valašské království

zmów państwowych – Minerwa, Freedonia.

Ze względu na formę realizacji praw i wolności człowieka warto natomiast wskazać na mikropaństwa jako formę sprzeciwu wobec naruszeń prawa własności: *State of Rainbow Creek, Grand Duchy of Avram, The Principality of Snake Hill*[21], a zwłaszcza *The Gay and Lesbian Kingdom of the Coral Sea Islands* ogłoszone w 2004 r. jako forma protestu przeciwko dyskryminacji osób homoseksulanych.

Mimo, że mikropaństwa nie cieszą się dużym zainteresowaniem naukowców, ich twórcy oraz wielbiciele mają liczne okazje do wymiany doświadczeń, a nawet prowadzenia polityki międzynarodowej. Organizują oni konferencje mikropaństw np. Szczyt Mikropaństw w Helsinkach w 2003 r. oraz wystawy np. zorganizowana przez Reg Vardy Gallery Uniwersytetu w Sunderland skupiała się na tożsamości i symbolice mikropaństw. Wystawa ta doczekała się kontynuacji w formie serialu telewizji BBC z 2005 roku *How to Start Your Own Country?*[22], a w 2010 roku w formie filmu J. Shapiro pod tym samym tytułem zaprezentowanym na Międzynarodowym Festiwalu Filmowym w Toronto[23].

Jak widać koncepcja mikropaństwa może być i jest wykorzystywana m.in. w celu promocji szeroko pojętej kultury, jak również praw człowieka. Najciekawszym przykładem mikropaństwa powstałego na gruncie tych dwóch wartości jest litewska Republika Zarzecza.

Republika Zarzecza

Zarzecze[24] jest jedną z najstarszych dzielnic Wilna położoną tuż przy Starym Mieście. Zajmuje stosunkowo niewielką powierzchnię 0.60 km2, a zamieszkuje ją ok. 5 tys. mieszkańców. Jak sama nazwa wskazuje dzielnica jest położona po drugiej strony rzeki Wilenki[25], której stolica Republiki Litewskiej zawdzięcza swoją nazwę. Do najważniejszych zabytków Zarzecza należą Cerkiew Przeczystej Bogarodzicy, klasztor Bernardynek Zarzecznych, Cmentarz Bernardyński[26], a przede wszystkim statua Archanioła Gabriela – opiekuna Zarzecza, umieszczona na głównym placu dzielnicy w 2002 roku, by symbolizować odrodzenie wolności artystycznej w Europie Wschodniej.

Pierwsze wzmianki o Zarzeczu pochodzą z XVI wieku. Pierwotnie było to wileńskie przedmieście, zamieszkane głównie przez tkaczy, młynarzy i niższych rangą urzędników. Przed II wojną światową społeczeństwo Zarzecza stanowili głównie Żydzi[27]. Po wojnie opuszczone domy żydowskie zostały zasiedlone przez przedstawicieli marginesu społecznego, bezdomnych, jak również prostytutki[28]. W związku z tym do ogłoszenia przez Litwę niepodległości w 1990 r. ta część stolicy była uważana za "miasto wyklęte", ze względu na wszechobecność zrujnowanych budynków, a

21 Jego konstytucja opiera się na Dekalogu
22 Szerzej zob. baza filmów IMDb http://www.imdb.com/title/tt0475195/. 16.02.2014
23 Szerzej zob. http://web.archive.org/web/20100822030950/http://tiff.net/filmsandschedules/tiff/2010/howtostartyourowncou. Dostępność: 16.02.2014
24 Užupis
25 Vilna
26 *Szerzej zob. J. Kłos, Wilno. Przewodnik krajoznawczy (szkic monografii historyczno-architektonicznej). Wilno 1929 s. 242-248*
27 *Natomiast po wojnie cmentarz żydowski został zniszczony przez władze sowieckie*
28 *Nie zawsze jednak tak było. Pod koniec XIX. wieku mieszkał tu m.in. Konstanty Ildefons* Galczyński, Feliks Dzierżyński oraz Mikolajus Čiurlionis

przez to nieprzydatność[29]. Sytuacja ta uległa jednak zmianie.

Obecnie miejsce to jest często porównywane to paryskiego Montmartre'u czy kopenhaskiej Christianii ze względu na umiłowanie go przez wileńskich artystów[30], którzy organizują liczne wystawy, warsztaty, jak również spędzają czas na szukaniu natchnienia w okolicznych kawiarniach. Dzięki temu szybko zyskało miano najbardziej tajemniczej i romantycznej[31] dzielnicy Wilna, a tamtejsze nieruchomości znacznie zyskały na wartości.

Głównym tego powodem było jednak wydarzenie o charakterze politycznym. Kilka lat temu, a dokładnie 1 kwietnia 1997 r.[32] Zarzecze ogłosiło[33], że staje się niepodległą Republiką Zarzecza. Ten nowy twór posiada prezydenta, rząd, biskupa, jak również może poszczycić się kilkuosobową armią. Posiada ona hymn, 4 flagi państwowe, po jednej na każdą porę roku oraz walutę[34]. Republika obchodzi swoje Święto Niepodległości w każda rocznicę powstania tj. 1 kwietnia. Istotnym jest fakt, że tę formę państwowości całkowicie „uznają" władze Wilna oraz Litwy[35]. Wynika to zapewne z chęci uczynienia zadość treści art. 42 zdanie drugie Konstytucji Republiki Litewskiej, z którego wynika obowiązek Litwy „wspierania kultury i nauki, otaczania opieką zabytków przeszłości Litwy, chronienia dzieł sztuki i pomników kultury", jak również szeroko pojętej swobody wypowiedzi i ekspresji artystycznej wynikającej z art. 25 litewskiej ustawy zasadniczej[36].

Jeżeli chodzi o nabycie obywatelstwa Republiki to znak przy „przejściu granicznym" od każdego wchodzącego wymaga jedynie uśmiechu[37]. Premier Republiki Zarzecza Sakalas Gorodeckis uważa, że „republika nie jest pojęciem geograficznym; można mieszkać w Kownie, w Nowym Jorku i być jej obywatelem, jeżeli tak uznasz"[38]. Natomiast sami obywatele określają się mianem *homo artisticus*, będącym alternatywą wobec *homo sovieticus* czy *homo capitalisticus*. Zarzecze posiada licznych honorowych obywateli. Należą do nich m.in. Dalaj Lama czy Valdas Adamkus[39]. Ponadto mieszkańcy Zarzecza obchodzą wiele świąt wśród których obok wspomnianego już Dnia Niepodległości na uwagę zasługują Dzień Ryby, Dzień Pułapek i Dzień Białego Obrusu[40].

---

29 Większość domów nie posiadała instalacji sanitarnych oraz elektrycznych

30 Artyści stanowią ok. 1/6 mieszkańców całego Zarzecza

31 Szczególnym zainteresowaniem cieszą się mosty, na których zakochani przypinają kłódki ze swoimi imionami przypieczętowując trwałość swojego uczucia

32 Dzień ten został wybrany nieprzypadkowo ze względu na tradycję Prima Aprilis, którego znaczenie jasno daje do zrozumienia o prawdziwych zamiarach „separatystów". Szerzej zob. http://www.guardian.co.uk/travel/2000/jan/29/lithuania. Dostępność: 16.02.2014

33 Wbrew art. 10 Konstytucji Republiki Litewskiej, Artykuł 10 stanowi, że terytorium Państwa Litewskiego jest jednolite i niepodzielne na jakiekolwiek formy państwowe.

34 Szerzej zob. http://www.rollingstone.com/news. Dostępność: 16.02.2014

35 Burmistrz Wilna Artūras Zuokas mieszka w dzielnicy Zarzecze, a poprzez swoją aktywność podczas obchodów Dnia Niepodległości daje wyraz swojemu poparciu dla Republiki

36 Konstytucja Republiki Litewskiej z 25 października 1992 roku. Tekst w języku polskim dostępny na stronie: http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/konst/litwa.html. Dostępność: 16.02.2014

37 Tablica graniczna znajduje się tuż przy moście łączącym Stare Miasto z Zarzeczem nieopodal restauracji Užupis

38 A. Akińczo, Zarzecze - wileński Montmartre z własną konstytucją, PAP 9 kwietnia 2012 r. Tekst dostępny na stronie: http://dzieje.pl/aktualnosci/zarzecze-wilenski-montmartre-z-wlasna-konstytucja. Dostępność : 16.02.2014

39 Ričardas Šileika. Romas Lileikis: O aš taip noriu, kad iš kaminų dar rūktų dūmai, Literatūra ir menas, No. 2951, 23 Maja 2003 r. Tekst dostępny na stronie: http://www.culture.lt/lmenas/?leid_id=2951&kas=straipsnis&st_id=2448. Dostępność: 16.02.2014 r.

40 Święto Białegu Obrusu jest obchodzone w II Święto Wielkanocne. Idea polega na wspólnym posiłku i zabawie mieszkańców przy olbrzymim stole

Konstytucja Republiki Zarzecza

Najważniejszym symbolem wyróżniającym Republikę jest jej Konstytucja[41]. Jej twórcami są Romas Lileikis[42] pełniący urząd prezydenta Republiki oraz Tomas Čepaitis[43]. Ma ona charakter konstytucji oktrojowanej. Składa się ona z 41 artykułów, które przetłumaczone na 15 języków zostały umieszczone przy ulicy Paupio. Ciekawym z nie tylko artystycznego, ale również interpretacyjnego punktu widzenia jest umieszczenie tekstu Konstytucji na lustrzanych tablicach. Zabieg ten może nakłaniać interpretatora do spojrzenia w głąb siebie i dokonanie wykładni subiektywnej zgodnie z własnym punktem widzenia. Dokument nie posiada preambuły, jak również części ustrojowej. Na jego kompozycję składają się wyłącznie prawa i obowiązki jednostki, przez co stanowi swoisty rodzaj karty praw.

W art. 1 stanowi, że Człowiek ma prawo mieszkać nad Rzeką, a Rzeka – płynąć obok człowieka. Artykuł ten w jasny sposób określa stosunek łączący człowieka z naturą jako współistnienie. Rzeka (Wilenka) symbolizuje tutaj przyrodę jako całość. Człowiek ma prawo korzystać z przyrody, czerpać z jej dóbr. Przyroda istnieje z człowiekiem i obok człowieka. Z artykułu tego można wyinterpretować również, że rzeka/przyroda jest dobrem wspólnym ludzi, którzy korzystając z jej praw mają obowiązek dbać o jej stan, zarówno na Zarzeczu, jak i na całym świecie. Takie rozpoczęcie Konstytucji wskazuje również na jej ekologiczny, przyjazny środowisku charakter, co znajduje również wyraz w kolejnych artykułach.

Artykuł 2 ze względu na wspomnianą w poprzedniej części sytuację urbanistyczną Zarzecza stwierdza, że Człowiek ma prawo do ciepłej wody, ogrzewania w zimie oraz do dachu krytego dachówką. Prawa te mają charakter wybitnie socjalny, a ich umieszczenie na drugim miejscu w Konstytucji podkreśla ważność tych praw dla mieszkańców Republiki.

W kolejnych artykułach Konstytucja klasyfikuje szereg praw i wolności jednostki. W artykule 3 ustanawia kontrowersyjnie ujęte prawo do śmierci, która jednak nie jest obowiązkiem człowieka. Artykuł ten jest bardzo intrygujący w związku z orzecznictwem Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, który w sprawie Pretty przeciwko Wielkiej Brytanii jasno dał wyraz temu, że prawo do śmierci nie istnieje i nie można go wywnioskować z prawa do życia, czy prawa do prywatności. Brak obowiązku śmierci można powiązać z artystycznym wymiarem Konstytucji i horacjańską formułą *non omnis moriar.* W końcu marzeniem, a nawet prawem każdego człowieka[44] jest zostawić po sobie jakąś cząstkę swojej egzystencji, która przetrwa po jego śmierci.

Artykuł 4 uznaje, że Człowiek ma prawo się mylić. Treść tego artykułu potwierdza, że nie ma ludzi nieomylnych, każdy ma prawo się mylić, a najważniejszym jest, by z tych pomyłek wyciągać wnioski. Z kolei art. 5 nadaje Człowiekowi prawo do niepowtarzalności. Podkreśla on przede wszystkim wyjątkowość i indywi-

41 Konstytucja Republika Zarzecza z 1 kwietnia 1997 r. Tekst dostępny na stronie: http://outinthemiddaysun.blogspot.com/2008/02/uupis-constitution.html. Dostępność: 16.02.14

42 Romas Lileikis nazywany Waszyngtonem jest poetą, muzykiem oraz reżyserem filmowym. Szerzej zob. http://www.culture.lt/lmenas/?leid_id=2951&kas=straipsnis&st_id=2448 Dostępność: 16.02.2014

43 Tomas Čepaitis nazywany Jeffersonem jest również wszechstronnym artystą, który pełni urząd Ministra Spraw Zagranicznych Republiki.

44 Artysty

dualizm wszystkich ludzi. Jasno też wskazuje na to, że Konstytucja została sporządzona w duchu indywidualnej koncepcji praw człowieka.

Artykuły 6 i 7 to artykuły bliźniacze stanowiące o jakże doniosłym aspekcie życia ludzkiego - miłości. Każdy Człowiek ma prawo kochać (art. 6), ale również każdy Człowiek ma prawo być niekochanym, choć nie jest to konieczne (art. 7). Człowiek ma prawo okazywać swoje uczucia, jednak nie można go zmuszać do miłości. Konstytucja odnosi się również do kwestii ewentualnego roszczenia jednostki do bycia kochanym. Wprawdzie nie przyznaje takowego, jednak formuła „nie jest to konieczne" nie pozbawia nikogo szans na miłość.

W świetle art. 8 Człowiek ma prawo pozostać nieznanym. Artykuł ten jest ważny dla osób, których nieśmiałość, skromność, ale również świadoma samotność są często negatywnie odbierane. Chęć nie wyróżniania się jest również formą samorealizacji, która w Konstytucji Zarzecza znajduje szczególną ochronę. Artykuł 9 jest jednym z najbardziej lubianych przez turystów zwiedzających Zarzecze. Mówi on, że Człowiek ma prawo do lenistwa i bezczynności. Warto jednak zaznaczyć, że artyści Zarzecza rzadko oddają się lenistwu, a już zwłaszcza bezczynności. Twórcy Konstytucji postanowili jednak pamiętać o tych, którym ten tryb życia odpowiada najbardziej.

Konstytucja Zarzecza dużo poświęca kwestii praw zwierząt i ich związków z człowiekiem. Jest to kolejna odsłona jej ekologicznego charakteru. W artykułach 10 do 13 mówi ona o prawie każdego do kochania kota i opieki nad nim (art. 10), a w art. 11 ustala prawo człowieka do troszczenia się o psa aż do samego końca życia jednego z nich, tym samym niejako zrównując pozycję jednostki i zwierzęcia jako podmiotów tego prawa. Same zwierzęta zostały wyposażone: pies w (sic!) prawo do bycia psem (art. 12), zaś kot w obowiązek kochania swego gospodarza, a w trudnej chwili nawet obowiązek pomocy człowiekowi (art. 13). Szczególne uprzywilejowanie tych zwierząt znajduje uzasadnienie w ich powszechności występowania w Republice i zwyczajowy bliski związek z człowiekiem. Nie powinno być jednak rozumiane jako przejaw dyskryminacji w stosunku do pozostałych zwierząt.

Dwa następne artykuły odnoszą się do kwestii obowiązków człowieka. Czynią to jednak w dość enigmatyczny sposób. Art. 14 stanowi, że Człowiek ma prawo czasami nie wiedzieć, czy ma obowiązki. Wymowa tego artykułu w pewien sposób nawiązuje do prawa do lenistwa i bezczynności, nie pozbawia jednak człowieka obowiązków w ogóle[45]. Pomimo to Konstytucja eliminuje z katalogu obowiązków człowieka wątpienie. Artykuł 15 brzmi: Człowiek ma prawo wątpić, choć nie jest to jego obowiązkiem. Twórcy Konstytucji dostrzegli jakie skutki w życiu człowieka wywołują wątpliwości. Wprawdzie to wątpliwość jest motorem szukania odpowiedzi na nurtujące pytania, jednak w większości przypadków wątpliwości zdają się mieć negatywne skutki. Często przeszkadzają w realizacji dwóch kolejnych praw.

Bliźniacze artykuły 16 i 17 Konstytucji, deklarują kolejno prawo do bycia szczęśliwym oraz prawo do bycia nieszczęśliwym. Należałoby je odczytywać jako upoważnienie jednostki do realizacji siebie zgodnie z jej przekonaniami i obranym stylem życia. Jest to również ciekawa forma nawiązania do Amerykańskiej Deklaracji Niepodległości z 4 lipca 1776 r. Już ten dokument określał, że „Stwórca obdarzył ich[46] pewnymi nienaruszalnymi prawami, że w skład tych praw wchodzi prawo do

45 Szczególnie w kwestiach związanych z przyrodą
46 Ludzi

życia, wolność i dążenia do szczęścia"[47].

Artykuł 18 uznaje prawo człowieka do milczenia. Z punktu widzenia realizacji praw kulturalnych prawo to gwarantuje każdemu prawo do zachowania swoich emocji, dla samego siebie. Nikt nie ma obowiązku artykułowania swoich przekonań, czy wizji artystycznych. Dalej art. 19 określa, że człowiek ma prawo wierzyć. Artykuł ten odpowiada ogólnie przyjętym standardom dotyczącym swobody sumienia i wyznania. Ponadto w połączeniu z prawem do milczenia gwarantuje prawo każdego dla zachowania w tajemnicy swojego wyznania, czy światopoglądu.

Artykuł 20 ustala, że żaden Człowiek nie ma prawa do przemocy. Jest to bardzo ciekawe sformułowanie. Człowiek, a zwłaszcza artysta powinien w swoim działaniu unikać odwoływania się do przemocy, zarówno fizycznej oraz psychicznej, *a contrario* powinien czynić wszystko metodami pokojowymi np. poprzez perswazję, negocjacje.

Kolejnym artykułem dotyczącym samorealizacji jednostki jest art. 21, który mówi o prawie Człowieka do pojęcia swojej marności i wielkości. Po raz kolejny Konstytucja Zarzecza wprowadza tutaj pojęcia przeciwstawne – marność i wielkość. Za marność należy uznać „bezcelowość, nietrwałość lub znikomość czegoś"[48], a za wielkość przyjmuje się „cechy umysłu, charakteru wznoszące kogoś ponad przeciętny poziom"[49]. Artykuł ten gwarantuje więc, że człowiek może umieścić się w dowolnym miejscu pomiędzy tymi skrajnościami zależnie od swoich upodobań. Nikt nie musi być wybitny oraz nikt nie musi być marny. Dodatkowo każdy ma szansę na zmianę swojej pozycji z marnego na wielkiego, ale również odwrotnie.

Enigmatyczne pojęcie Wieczności do Konstytucji wprowadza art. 22. Stwierdza on, że Człowiek nie ma prawa się na nią targnąć. Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN pod tym pojęciem umieszcza: „1. nieskończoność w czasie; 2. czas bardzo długi; 3. według wierzeń religijnych: życie pozagrobowe"[50]. Jest to kontynuacja treści zawartej w poprzednim artykule dotyczącym swobody wyznania. Użycie pojęcia Wieczność ma na celu możliwe uogólnienie pojęcia dla jak największego katalogu wierzeń. Problem może sprawiać ateizm, który u swoich założeń może być traktowany jako forma „targnięcia się" na Wieczność. Jednak z innego punktu widzenia, targnięcie się na Wieczność może oznaczać próbę oszukania śmierci, rozwiązania zagadki nieśmiertelności w wymiarze fizycznym.

Artykuły 23 i 24 to kolejna już para artykułów bliźniaczych Konstytucji Zarzecza. Tym razem Konstytucja mówi o prawie każdego człowieka do rozumienia (art. 23) dalej dodając, że człowiek ma prawo niczego nie rozumieć (art. 24). Artykuł 25 gwarantuje Człowiekowi prawo bycia różnych narodowości. Jest to bardzo ważny artykuł Konstytucji, którego celem jest gwarancja zakazu dyskryminacji z przyczyn narodowościowych. Zwłaszcza w kontekście Republiki Litewskiej, w której żyje wiele narodowości gwarancja zawarta w tym artykule jest bardzo potrzebna. Również w przypadku mniejszości polskiej mieszkającej w Litwie, często dochodzi do sytuacji, w której dzieci rodzą się w rodzinach mieszanych[51]. Na tej podstawie często dochо-

47 Deklaracja Niepodległości z dnia 4 lipca 1776 r. Tekst dostępny na stronie: http://www.constitution.org/us_doi.pdf. Dostępność: 16.02.2014

48 Za Internetowym Słownikiem Języka Polskiego PWN. Źródło: http://sjp.pwn.pl/slownik/2481415/marno%C5%9B%C487

49 Ibidem. Źródło: http://sjp.pwn.pl/slownik/2535964/

50 Ibidem. Źródło: http://sjp.pwn.pl/slownik/2535809/wieczno%C5%9B%C4%87

51 Litewsko-polskich, polsko-rosyjskich, rosyjsko-litewskich, litewsko-karaimskich itd.

dzi do ich dyskryminacji. Twórcy Konstytucji Zarzecza zauważyli ten problem i należycie podkreślili wartość różnorodności narodowej nie tylko w Republice Zarzecza, ale i na całym świecie.

W kolejnej części Konstytucja ustala prawo człowieka do obchodzenia albo nie obchodzenia swoich urodzin. W swojej formie artykuł ten również wskazuje na prawa przeciwstawne, odchodzi jednak od znanej formy dwóch bliźniaczych artykułów. Obchodzenie urodzin zwykle związane jest z upływem czasu, dojrzewaniem człowieka. Konstytucja Zarzecza w tym artykule uwzględnia interesy osób, które są dumne i cieszą się z każdego kolejnego roku ich życia, jak również osób, które nie chcą obchodzić urodzin, gdyż upływający czas ich życia skłania ich do negatywnych przemyśleń na temat starości i jej konsekwencji.

Artykuł 27 zobowiązuje człowieka do pamiętania swojego Imienia. Dla interpretacji tego artykułu ważna jest pisownia wielką literą. Wydaje się, że zabieg ten miał na celu wyrażenie zamiaru twórców nadaniu temu pojęciu znaczenia szerszego. Zgodnie z tym Imię nie oznacza tylko imienia i nazwiska, ale również pochodzenie, tradycję oraz wszystkie wartości człowieka służące odpowiedzi na odwieczne pytania: skąd przychodzimy, dokąd idziemy, kim jesteśmy?

Następnie w dwóch artykułach bliźniaczych Konstytucja Zarzecza umożliwia człowiekowi dzielenie się tym, co ma (art. 28) oraz uniemożliwia dzielenie się tym, czego nie ma (art. 29). W swojej prostocie artykuły te wyrażają znaną prawnicza maksymę - *nemo plus iuris ad alium transferre potest quam ipse habet*[52]. Artykuły te wyrażają również wartości jakim hołduje Republika Zarzecza, wśród których dzielenie się stanowi jedną z najważniejszych[53].

Artykuł 30 ustanawia prawo człowieka do posiadania rodziny. Czyni jednak to w dość kontrowersyjny sposób enumeratywnie wymieniając katalog braci, sióstr oraz rodziców. Twórcy Konstytucji Zarzecza zapomnieli o dzieciach oraz małżonkach. Z punktu widzenia całej treści Konstytucji wydaje się to dość sporym zaniedbaniem legislacyjnym.

Artykuł 31 stanowi, że Człowiek może być wolny. Jest to kolejne niefortunne sformułowanie użyte przez twórców ustawy zasadniczej Zarzecza. Wyraża ono tylko możliwość człowieka bycia wolnym, a przecież każdy człowiek rodzi się wolny i nie może być bezprawnie wolności pozbawionym. Usprawiedliwienia tej formuły należy szukać w artystycznym charakterze dokumentu, który pod pojęciem wolności może rozumieć wolność artystyczną. Jednak taka wykładnia pojęcia wolności wydaje się być tutaj nieodpowiednia, zwłaszcza, że kolejny art. 32 czyni człowieka odpowiedzialnym za swoją Wolność. Po raz kolejny Konstytucja używa w tym przypadku pisowni wielką literą podkreślając jej szersze rozumienie. Interpretację tego artykułu można precyzyjnie sprowadzić do stwierdzenia, że człowiek może czynić wszystko to, co nie szkodzi realizacji praw i wolności innych osób. Otwarte pozostaje natomiast pytanie przed kim te odpowiedzialność ponosi? Przed samym sobą, przed społeczeństwem, a może przed Wiecznością?

Artykuł 33 wyraża prawo Człowieka do płaczu. Jego charakter ma charakter emocjonalny. Sam płacz wyraża zarówno negatywne, jak i pozytywne emocje. Płacz można również interpretować jako każdą formę wyrażania każdych emocji[54].

---

52 Nikt nie może przenieść na drugą osobę więcej praw, aniżeli sam posiada

53 Na wartości tej całkowicie bazuje wspomniane już Święto Białego Obrusu

54 Oczywiście przy braku związków z zakazaną już przemocą

W nawiązaniu do bliźniaczych artykułów 23 i 24 traktujących o prawie człowieka do rozumienia jak i nie rozumienia niczego art. 34 ustala prawo Człowieka do bycia niezrozumianym. Często bywa, że samorealizacja jednostki jest na tyle ekscentryczna, że przejawia się z niezrozumieniem przez innych, którzy mają do tego prawo. Człowiek ten jednak nie może ponosić tego negatywnych konsekwencji, czy być dyskryminowanym z przyczyny bycia innym, bycia niezrozumianym.

W związku z art. 32 dotyczącym odpowiedzialności za swoją Wolność należy odczytywać również treść art. 35, który stanowi, że Człowiek nie ma prawa obwiniać innych. Tylko on ponosi odpowiedzialność za swoje czyny, nie powinien szukać odpowiedzialności za swoje porażki, błędne decyzje u innych, jak również nieuczciwie oskarżać ich w jakiejkolwiek sytuacji.

Bardzo ważnym z prawniczego punktu widzenia jest art. 36. Według niego Człowiek ma prawo być Osobą. Raz jeszcze Konstytucja używa pisowni wielką literą. Każdy człowiek ma prawo do swojej osobowości prawnej, do traktowania jako istota ludzka z wszystkimi jej przymiotami tj. godnością osobową, godnością osobowościową, godnością osobistą. To właśnie bycie Osobą jest źródłem wszelkich praw i wolności człowieka. W tym artykule odzwierciedlona została esencja wszystkich wartości chronionych przez Konstytucje Zarzecza. W związku z tym mógłby on zostać umieszczony w początkowych partiach dokumentu w celu podkreślenia jego wagi. Jednocześnie artykuł ten podkreśla indywidualny charakter praw jednostki.

Kolejnym z serii artykułów sprzecznych z obowiązującymi standardami praw człowieka jest artykuł 37, który stanowi, że Człowiek ma prawo nie mieć żadnych praw. Trudno doszukać się takiego prawa w jakimkolwiek dokumencie z dziedziny ochrony praw jednostki. Nikt nie może pozbawić się praw mu przysługujących na podstawie przyrodzonej godności. Ponadto treść artykułu jest logicznie sprzeczna, gdyż nawet nie posiadając praw, człowiek posiada to prawo by ich nie posiadać. A nie posiadając tego prawa nie może zrezygnować z pozostałych praw gwarantowanych ustawą zasadniczą Zarzecza.

Artykuł 38 stanowi, że Człowiek ma prawo się nie bać. Każdy powinien być wolnym od strachu. Artykuł ten nawiązuje do jednej z czterech wolności wymienionych przez prezydenta Roosevelta[55]. Ponadto stanowi przekreślenie grubą kreską minionej epoki komunizmu, kiedy życie w strachu os siebie i bliskich było powszechne.

Ostatnie trzy artykuły Konstytucji nie wymagają komentarza. Stanowią jej motta i odpowiednio brzmią:

- art. 39 - Nie zwyciężaj,
- art. 40 - Nie broń się,
- art. 41 - Nie poddawaj się.

Zakończenie

Każdy z nas może znaleźć swoje własne Zarzecze. Jest to bardzo łatwe. Według artystów „Jeżeli chcesz trafić na Zarzecze, przebrnij przez własną rzekę braku

55 Prezydent Roosevelt w swym Orędziu do Kongresu z 6 stycznia 1941 roku wyraźnie zakreślił zasadnicze wolności przysługujące każdemu człowiekowi (the Four Freedoms): wolność słowa i wypowiedzi, wolność każdej osoby do wyznawania Boga na swój sposób, wolność od niedostatku, wolność od strachu48.A. Sławiński, Polityka Stanów Zjednoczonych wobec Związku Sowieckiego 1941-1945 i jej konsekwencje dla Polski, Londyn 2005. Tekst dostępny na stronie: http://www.polishresistance-ak.org. Dostępność: 16.02.2014

wiary, przeciwności, smutku"... Konstytucja Zarzecza podkreśla wartości takie jak miłość, wzajemny szacunek oraz szacunek dla samego siebie, które są elementarne nie tylko dla artystów. Niewątpliwie jest to przykład nowoczesnego pomnika tolerancji i praw człowieka. Pomnik ten wyrósł na artystycznym gruncie. To właśnie artyści chcąc podkreślić swój indywidualizm, niezależność, wolność artystyczną za materiał dla tego pomnika wybrali właśnie prawo. Czy zabieg ten stanowi nadużycie? Absolutnie nie. Realizacja praw człowieka, z zwłaszcza praw kulturalnych nie zabrania takiej formy aktywności. Prawo jest nośnikiem idei i wartości społeczności. Jest to nośnik tak samo dobry, a może nawet lepszy aniżeli obrazy, rzeźby, muzyka, czy inne formy ekspresji artystycznej.

Ważne jest by prawo takie było dobre, by nie występowało przeciw słuszności i jednoczyło ludzi pod wspólnym sztandarem chęci wspólnego i pokojowego rozwoju. Przymiot takiego sztandaru zdecydowanie można przypisać Konstytucji Zarzecza. Jej przykład jasno wskazuje, że prawa kulturalne można realizować w formie mikropaństwa, którego wartości przeciwstawiają się dyskryminacji, przemocy, nierównościom i innym przejawom łamania praw człowieka. Zarzecze nie jest tylko punktem na ziemi. Jego prezydent Rimas Lileikis mówi: „Zarzecze jest tak małe, że wystarczy tu miejsca dla wszystkich, gdyż jest to miejsce niepodległości duchowej"[56]. To właśnie ta niepodległość duchowa musi i znajduje ochronę w formie praw kulturalnych. To ta niepodległość duchowa jest największym dziedzictwem społeczności międzynarodowej, a obowiązkiem każdego państwa jest ją wspierać.

Bibliografia

1. Akińczo A., Zarzecze - wileński Montmartre z własną konstytucją, PAP 9 kwietnia 2012.
2. Deklaracja Niepodległości z dnia 4 lipca 1776 r.
3. General comment No. 21, Right of everyone to take part in cultural life (art. 15, para. 1 (a), of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights), Para. 1.
4. Kłos J., Wilno. Przewodnik krajoznawczy (szkic monografii historyczno-architektonicznej), Wilno 1929
5. Konstytucja Republika Zarzecza z 1 kwietnia.
6. Konstytucja Republiki Litewskiej z 25 października 1992 roku.
7. Konwencja o prawach i obowiązkach państw podpisana w Montevideo dnia 26 grudnia 1933 r. 49 Stat. 3097; *Treaty Series* 881.
8. Langham A.F., The Island of Lundy. Stroud: Sutton Publishing, 1994.
9. Litewski Montmartre nad Wilenką, Rzeczpospolita z 9.04.2012.
10. Menefee S.P., *Republics of the Reefs: Nation-Building on the Continental Shelf and in the World's Oceans*, California Western International Law Journal, vol. 25, no. 1, Fall 1994.
11. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z dnia 19 grudnia 1966 r. Dz. U. 1977 nr 38 poz. 167.
12. Mimh S., Utopian Rulers, and Spoofs, Stake Out Territory Online. New York Times, 25 maja 2000.

56 Litewski Montmartre nad Wilenką, Rzeczpospolita z 9.4.2012 r. Tekst dostępny na stronie: http://www.rp.pl/artykul/857225.html?print=tak&p=0. Dostępność: 16.8.2012 r.

13. O'Driscoll F., *Ils ne siègent pas à l'ONU: revue de quelques micro-États, micro-nations et autres entités éphéres*, Presses de Midi 2000.
14. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 10 grudnia 1948.
15. Ryan J., G. Dunford, S. Sellars, *Micronations*. Lonely Planet 2006.
16. Squires J.D., *Of Dreams and Shadows: An Outline of the Redonda Legend with Some Notes on Various Claimants to its Uncertain Throne.*
17. Šileika R., Lileikis R., O aš taip noriu, kad iš kaminų dar rūktų dūmai, Literatūra ir menas, No. 2951, 23 Maja 2003.
18. Tesla E., *Interview with Micronationalist: Part 1*, Wywiad z prezydentem Molossi Kevinem Baugiem.
19. *The Official Sealand Giftshop*: http://www.sealandgov.org/title-pack.
20. Vaccarezza F., Rose Island – A Dream of Freedom, The Cinderella Philatelist, Styczeń 2007.
21. Wallechinsky D., Wallace I., *The People's Almanac #2*, W. Morrow and Co.,1978.

Skuteczność orientacji zawodowej dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych

Urszula Balewska

Planowanie rozwoju zawodowego – kariera zawodowa - wstęp

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej zaplanowanie kariery zawodowej młodej osoby przysparza wiele trudności, gdyż jak już w początkach XX wieku zauważył Julian Tuwim: „Plan: (to) coś, co potem wygląda absolutnie inaczej". Instytucje edukacyjne, zgodnie z myślą Vauvenarguesa: „Mądrość planów polega na przewidzeniu także trudności wykonawczych", starają się realizować cel wykształcenia jednostek kompetentnych i potrafiących szybko przystosowywać się do zachodzących przemian. Niestety uzasadnionym wydaje się pogląd, iż dorośli (rodzice, nauczyciele) nie są w stanie pomóc młodzieży w podjęciu decyzji dotyczących wyboru ścieżki rozwoju zawodowego, gdyż nierzadko sami mają problemy w tej dziedzinie. Dokonanie wyboru drogi zawodowej, staje się jeszcze trudniejsze w przypadku uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych oraz osób niepełnosprawnych.

Istota rozwoju jednostki a kariera zawodowa

Rozwój jednostki przebiega wielopłaszczyznowo i w taki sposób jest rozpatrywany przez psychologów społecznych. Jedną z badanych kategorii stanowi rozwój społeczny, czyli zmiany interakcji społecznych i oczekiwań jednostki w ciągu jej życia[1].

Każda jednostka musi pomyślnie pokonać różne stadia rozwoju psychospołecznego, z których każde niesie ze sobą określony konflikt i kryzys[2]. Stadium, w trakcie którego jednostka musi dokonać wyboru ścieżki rozwoju, przypada na szczególnie trudny, niespokojny okres życia, cechujący się skrajną zmiennością nastroju oraz nieprzewidywalnymi, stwarzającymi problemy zachowaniami[3]. Okres adolescencji[4] sprzyja zmianie znaczenia, jakie w życiu młodego człowieka odgrywa rodzina i rówieśnicy. Rodzic, osoba dorosła przestaje być niekwestionowanym autorytetem. Jednostka buduje swoje relacje w grupie, jednocześnie ustanawiając własne zobowiązania uwzględniające zarówno wymagania środowiska rodzinnego jak i rówieśniczego.

Istotnym elementem kształtowania się tożsamości młodych osób jest określenie własnych uzdolnień i zainteresowań, uświadomienia sobie realnych możliwości oraz zdolności dokonania i realizacji wyboru[5]. Otoczenie wymaga określenia własnej

1 Gerrig R.J., Zimbardo Ph. G., Psychologia i życie, Warszawa, PWN, 2006, s. 328
2 Erikson E., Childhood and socjety, New York, Norton, 1963
3 Gerrig R.J., Zimbardo Ph., op. cit. s. 336
4 Adolescencja
5 Nurmi J. E., How do adolescents see their future? A review of the development of future orienta-

drogi rozwoju, postawienia sobie celów związanych zarówno z wykształceniem, zdobyciem umiejętności i kompetencji zawodowych, jak i w końcu z założeniem własnej rodziny. Plany zawodowe są w bardzo wysokim stopniu uzależnione od sfery edukacyjnej, wiele profesji wymaga bowiem podjęcia nauki w określonym typie szkoły, bądź na określonym profilu. Decyzję, jaką drogę rozwoju zawodowego obierze, musi podjąć szesnastolatek, w momencie wyboru szkoły ponadgimnazjalnej i profilu klasy. Dobór realnych celów, stawianych sobie w zakresie rozwoju zawodowego, jest w wysokim stopniu uzależniony od stopnia dojrzałości i samodzielności jednostki oraz od zróżnicowanych warunków społeczno- ekonomicznych, w których młody człowiek dorasta. Natomiast dokonywane przez ludzi młodych wybory mają wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki. Jedną z przyczyn problemów w polskiej gospodarce jest, według badaczy zajmujących się tą problematyką, niedopasowanie wykształcenia młodych ludzi do potrzeb rynku pracy[6]. Zgodnie z danymi OECD od 2008r. zaobserwować można systematyczny wzrost bezrobocia młodych. Stopa bezrobocia osób w wieku 20-24 lat zwiększyła się w naszym kraju o 49,7 %, a osób w wieku 25-29 lat o 59,8%[7]. Równocześnie wzrosła liczba studentów z 403,8 tys. w roku akademickim 1990/91 do 1,9 mln w roku 2007/08, a liczba pozostających bez pracy absolwentów uczelni wyższych w okresie od 2005 r. do 2010 r. wzrosła o 73 400[8].

Wpływ doradztwa zawodowego w szkole na karierę zawodową

W roku szkolnym 2012/13 weszła w życie reforma szkolnictwa, w wyniku której od młodzieży po ukończeniu pierwszej klasy liceum, wymaga się wyboru ściśle wyspecjalizowanej ścieżki edukacji. Perspektywa podjęcia tak ważkiej decyzji uzasadnia konieczność znacznego zwiększenia efektywności doradztwa zawodowego w szkołach podstawowych i gimnazjach. Jednak pomimo (a może wskutek), obowiązywania wielu zapisów prawnych określających zadania i regulujących pełnienie obowiązków przez doradców zawodowych w szkole[9], sfera ta pozostawia nadal wiele

---

tions and planning, Developmental Review, 11, 1991

6 Por. m.in. Balewski B. Niszczenie talentów a bezpieczeństwo społeczne, (w:) K. Dopierała, Z. Dziemianko (red.) Bezpieczeństwo. Świat - Europa-Polska. Od przeszłości ku przyszłości, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2009, s. 186, B. Balewski, Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska-Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011, s. 10; Juchnowicz M., Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.

7 OECD Database, LFS by sex ahd age: http:??stats.oecd.org/Index.aspx

8 Tamże

9 Akty prawne regulujące pracę doradców zawodowych w szkole

1. Konstytucja RP z dnia 2.04.1997r. (art. 65) – podstawowy akt prawny, z którego wynika konieczność organizowania i wspierania poradnictwa zawodowego.
2. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty – zobowiązuje placówki oświatowe „do przygotowania uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia"
3. Traktat z Maastricht z dnia 7 lutego 1992r. w art. 126 i 127 o kooperacji.

W dokumencie tym rozszerzono pole działania doradztwa zawodowego o zagadnienia związane z edukacją (art.126), wiążąc je silnie z procesem kształcenia zawodowego i przygotowania do rynku pracy (art. 127). Kraje członkowskie wybrały własne style rozwiązania kwestii doradztwa zawodowego. Różnice dotyczą struktury przy zachowaniu wspólnej koncepcji. Wszędzie istotne jest powiązanie działalności doradczej z edukacją. Akty prawne obowiązujące w systemie oświaty:

1. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 15 stycznia 2001 r. „w sprawie szczegółowych zasad działania poradni psychologiczno-pedagogicznych i innych publicznych po-

do życzenia. Szkoła jest zobowiązana realizować zadania związane z preorientacją zawodową, lecz dyrektor nie jest zobligowany do zatrudnienia osób kompetentnych w tej dziedzinie. Ustawodawca nie zagwarantował środków finansowych przeznaczonych na pozyskanie do współpracy dodatkowych specjalistów. W rezultacie zajęcia z doradztwa realizują wychowawcy klas i pedagodzy szkolni oraz nauczyciele przedmiotu „podstawy przedsiębiorczości". Sprowadzają się one do pogadanek i wypełniania kwestionariuszy ankiet, które mają uzmysłowić młodemu człowiekowi jego preferencje i uzdolnienia. Zajęcia te nie pomagają młodym ludziom w dokonaniu wyboru, uczniowie nie uznają ich za wiarygodne, ze względu na niski prestiż zawodu nauczyciela i słabe przygotowanie ćwiczeń oraz statyczny - szkolny sposób prowadzenia (62% uczniów liceów ocenia negatywnie szkolny system doradztwa zawo-

---

radni specjalistycznych oraz ramowego statutu tych poradni. Podkreśla, że poradnie udzielają pomocy uczniom w dokonywaniu wyboru kierunku kształcenia, wyboru zawodu.

2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 21 maja 2001 r. „w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół" (Dz. U. z 2001 r. nr 61 poz. 624, z późn. zm.). Dyrektorzy mają obowiązek określenia w statucie wewnątrzszkolnego systemu doradztwa zawodowego oraz zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia.

3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 stycznia 2003 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach. Zamieszczono w nim zapis, że w szkole doradztwem zawodowym może zajmować się, poza pedagogiem i psychologiem, również szkolny doradca zawodowy. Określona ono zadania doradcy zawodowego oraz wymagania, co do jego kwalifikacji.

4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 maja 2004 r. „w sprawie zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych". Zostały w nim określone wskaźniki działań min. związane z orientacją zawodową i planowaniem kariery uczniów.

5. Rozp. MEN z dn. 12 marca 2009 w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dziennik Ustaw Nr 50 Poz. 400)

6. Rozp. MEN z dn. 17 listopada 2010r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno - pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dziennik Ustaw Nr 228 Poz. 1487)

§ 4. 1. Pomoc psychologiczno-pedagogiczną organizuje dyrektor przedszkola, szkoły i placówki.

§ 4. 2. Pomocy psychologiczno-pedagogicznej w przedszkolu, szkole i placówce udzielają uczniom nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych oraz specjaliści wykonujący w przedszkolu, szkole i placówce zadania z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznej, w szczególności psycholodzy, pedagodzy, logopedzi i doradcy zawodowi, zwani dalej „specjalistami".

§ 6. 1. W szkole pomoc psychologiczno-pedagogiczna jest udzielana uczniom w formie: 1) klas terapeutycznych; 2) zajęć rozwijających uzdolnienia; 3) zajęć dydaktyczno-wyrównawczych; 4) zajęć specjalistycznych: korekcyjno-kompensacyjnych, logopedycznych, socjoterapeutycznych oraz innych zajęć o charakterze terapeutycznym; 5) zajęć związanych z wyborem kierunku kształcenia i zawodu oraz planowaniem kształcenia i kariery zawodowej — w przypadku uczniów gimnazjum i szkół ponadgimnazjalnych; 6) porad i konsultacji.

§ 16. Zajęcia związane z wyborem kierunku kształcenia i zawodu oraz planowaniem kształcenia i kariery zawodowej organizuje się w celu wspomagania uczniów gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej w podejmowaniu decyzji edukacyjnych i zawodowych, przy wykorzystaniu aktywnych metod pracy. Zajęcia prowadzą nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych i specjaliści.

§ 17. Porady i konsultacje dla uczniów oraz porady, konsultacje, warsztaty i szkolenia dla rodziców uczniów i nauczycieli prowadzą nauczyciele, wychowawcy grup wychowawczych i specjaliści.

§ 31. 1. Do zadań doradcy zawodowego należy ponadto: 1) systematyczne diagnozowanie zapotrzebowania poszczególnych uczniów na informacje edukacyjne i zawodowe oraz pomoc w planowaniu kształcenia i kariery zawodowej; 2) gromadzenie, aktualizacja i udostępnianie informacji edukacyjnych i zawodowych właściwych dla danego poziomu kształcenia; 3) prowadzenie zajęć przygotowujących uczniów do świadomego planowania kariery i podjęcia roli zawodowej; 4) koordynowanie działalności informacyjno-doradczej prowadzonej przez szkołę i placówkę; 5) współpraca z innymi nauczycielami w tworzeniu i zapewnieniu ciągłości działań w zakresie doradztwa edukacyjno-zawodowego. § 31.2. W przypadku braku doradcy zawodowego w szkole lub placówce dyrektor szkoły lub placówki wyznacza nauczyciela planującego i realizującego zadania z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego.

dowego)". Wyspecjalizowani doradcy zawodowi zatrudnieni są tylko w 9 procentach gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. A aż dwie trzecie gimnazjalistów nigdy nie spotkało się z doradcą zawodowym, choć wybór szkoły ponadgimnazjalnej ma ogromny wpływ na ich dalsze decyzje edukacyjne i zawodowe[11]. Wybór drogi rozwoju edukacyjnego i zawodowego często przebiega pod presją rodziców i grupy rówieśniczej (tzw. „owczy pęd"- np. duże zainteresowanie profilem biologiczno- chemicznym w liceach ogólnokształcących oraz wydziałami lekarskimi uniwersytetów medycznych), bez wnikliwej diagnozy sytuacji na rynku pracy, rozpoznania własnych preferencji oraz poznania specyfiki wybranego zawodu[12]. Z badań przeprowadzonych w 2013 roku przez naukowców Uniwersytetu w Łodzi wynika, iż 85 procent rodziców wspólnie z dziećmi podejmuje decyzję o ich edukacji i zawodzie. Jednocześnie 50 % rodziców chciałoby, aby szkoły dawały uczniom możliwość zdobycia wiedzy o różnych ścieżkach kariery zawodowej, poprzez organizację m. in. podczas spotkań z pracodawcami[13].

W Europie w ślad za uelastycznieniem szkolnictwa idzie wspieranie młodzieży w wyborach dotyczących ich dalszej edukacji. Nastolatki prowadzą portfolia, w których dokumentują postępy w nauce i realizację planów związanych z ich zainteresowaniami. W Czechach, Niemczech, Danii czy Wielkiej Brytanii każdy uczeń szkoły ogólnokształcącej może liczyć na pomoc indywidualnego doradcy zawodowego. W Wielkiej Brytanii i krajach skandynawskich organizowane są praktyki, które poprzedzają wybór głównych przedmiotów w szkole. Nastolatek ma większą pewność, że to, czego się uczy, jest zgodne z jego zainteresowaniami i przyda mu się w przyszłości[14].

Niski poziom jakości i nieudolność działań doradczych prowadzonych w szkołach, niepewna sytuacja absolwentów na rynku pracy oraz dostęp do funduszy POKL, doprowadziły do pojawienia się na rynku wielu firm szkoleniowych oferujących usługi doradcze z zakresu planowania i rozwoju kariery zawodowej. Trudno jednak obecnie określić, w jakim stopniu ich działania wpływają na poprawę sytuacji młodych osób.

Dziecko o specjalnych potrzebach edukacyjnych we współczesnej szkole - wnioski

Przemiany systemowe w Polsce po 1989 roku dotyczyły wszystkich sfer społeczno-gospodarczych, nie ominęły również instytucji edukacyjnych. Idea wolności i samostanowienia obywateli wpłynęła m. in. na aspekt kształcenia dzieci niepełnosprawnych somatycznie i intelektualnie. Do czasu przemian, osoby niepełnosprawne podlegały ściśle regulowanym, instytucjonalnym formom opieki i edukacji, ich opiekunowie prawni nie mieli możliwości wyboru placówki. Ustawa z 1991 roku[15] zagwarantowała wszystkim obywatelom Rzeczypospolitej Polskiej, niezależnie od stopnia i rodzaju niepełnosprawności, prawo do pobierania nauki we wszystkich typach szkół,

10 Skłodowski H., Zintegrowane instytucjonalne poradnictwo zawodowe – wyzwanie i potrzeba, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, 2007.

11 A. Czepiel, Dlaczego należy zwiększyć efektywność doradztwa zawodowego w polskich szkołach?, Analiza FOR nr 9/2013

12 G. Czechowski, K. Borkacka, A. Kalaruz, T. Styś, Analiza czynników wyboru kierunku studiów, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 2004

13 http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/poradnictwo-zawodowe/e-doradztwo-zawodowe/art,3,swiadomie-wybieram-przyszlosc-z-rodzicami-.html, 2013

14 A. Czepiel, op. cit.

15 Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425, ze zm.

zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami, a także opiekę nad tymi uczniami przez umożliwienie im realizowania zindywidualizowanego procesu kształcenia, form i programów nauczania oraz zajęć rewalidacyjnych. Opiekunowie dzieci niepełnosprawnych, którym pozostawiono decyzję o wyborze szkoły, zaczęli zapisywać swoje dzieci do przedszkoli i szkół powszechnych. Nie zawsze uwzględniali sugestie nauczycieli dotyczące potrzeby przeprowadzania badań psychologiczno-pedagogicznych i często sprzeciwiali się umieszczeniu swoich pociech w ośrodkach specjalistycznych. Nowe uwarunkowania prawne, pojawianie się dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych w szkołach ogólnodostępnych, oraz zabiegi rodziców pragnących by ich dzieci kształciły się w swojej miejscowości, doprowadziły do rozwoju szkolnictwa integracyjnego. Powstały przedszkola, szkoły podstawowe oraz (od 1999 r.) gimnazja z oddziałami integracyjnymi. W oddziale integracyjnym powinno być od 12 do 17 uczniów pełnosprawnych oraz minimum troje dzieci z orzeczeniami kwalifikującym do kształcenia specjalnego, które otrzymują wsparcie ze strony nauczyciela specjalisty - terapeuty, oligofrenopedagoga, tyflopedagoga lub surdopedagoga. Wszyscy uczniowie realizują tę samą podstawę programową kształcenia ogólnego.

Wyłącznie rodzicom przysługuje prawo do złożenia wniosku o orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego w rejonowej poradni psychologiczno-pedagogicznej. Orzeczenie jest wskazaniem najodpowiedniejszej formy kształcenia, z uwzględnieniem potrzeb dziecka oraz wskazaniem właściwych form pomocy specjalistycznej. Orzeczenie nie jest równoznaczne ze skierowaniem dziecka do jakiejkolwiek szkoły specjalnej. Wyłącznie opiekunowie prawni mogą udostępnić otrzymane orzeczenie placówce oświatowej. Dzieci niepełnosprawne objęte są wychowaniem przedszkolnym w wieku od 3 do 6 lat na równi z niepełnosprawnymi rówieśnikami. W wieku 6 lat mają one prawo do rocznego przygotowania przedszkolnego. Pobyt dziecka w przedszkolu, gdy posiada ono orzeczenie poradni psychologiczno-pedagogicznej kwalifikujące do kształcenia specjalnego, może być przedłużony do 10 roku życia. Orzeczenie wydaje się na okres roku szkolnego lub na czas nieokreślony. Określa ono zalecaną formę kształcenia specjalnego np.: szkoła ogólnodostępna, szkoła integracyjna lub oddział integracyjny, szkoła specjalna lub oddział specjalny, albo specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy. Zespoły orzekające wydają orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego dla uczniów szkół położonych na terenie działania poradni. Częstą praktyką jest podanie kilku placówek i pozostawienie prawnym opiekunom możliwości wyboru. Dzieciom i młodzieży, którym dysfunkcja narządu ruchu, uniemożliwia lub utrudnia uczęszczanie do szkoły lub przedszkola, z przewlekłymi chorobami i innymi dolegliwościami, stale lub okresowo powodującymi niezdolność do nauki w warunkach szkoły, organizuje się na wniosek rodziców (opiekunów prawnych) nauczanie indywidualne.

Pozytywnym aspektem uczęszczania przez dziecko o specjalnych potrzebach edukacyjnych do szkoły ogólnodostępnej lub oddziału integracyjnego jest dorastanie w lokalnej grupie rówieśniczej, co niewątpliwie służy socjalizacji i nabywaniu doświadczeń.

Niestety szkoły ogólnodostępne niedostatecznie przygotowują swoich pełnosprawnych uczniów do podejmowania decyzji związanych z przyszłą karierą zawodową i zupełnie nie są w stanie zadbać o rozwój zawodowy uczniów o specjalnych

potrzebach edukacyjnych oraz osób niepełnosprawnych, dowodzi tego obserwacja losów. uczniów klas integracyjnych m.in ze Szkoły Podstawowej nr 3 w Słupcy.

Bibliografia

1. Balewski B. Niszczenie talentów a bezpieczeństwo społeczne, (w:) K. Dopierała, Z. Dziemianko (red.) Bezpieczeństwo. Świat - Europa-Polska. Od przeszłości ku przyszłości, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2009
2. Balewski B., Efektywne przeciwdziałanie bezrobociu jako determinanta bezpieczeństwa narodowego, (w:) D. Czajkowska - Ziobrowska, P. Ziobrowski (red.), Obraz bezpieczeństwa społecznego człowieka XXI wieku, Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS, Poznań 2011
3. Czechowski G., Borkacka K., Kalaruz A., Styś T., *Analiza czynników wyboru kierunku studiów*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 2004
4. Czepiel A. P., *Dlaczego należy zwiększyć efektywność doradztwa zawodowego w polskich szkołach?,* Analiza FOR nr 9/2013
5. Erikson E., *Childhood and socjety,* New York, Norton, 1963
6. Gerrig R.J., Zimbardo Ph. G., *Psychologia i życie,* Warszawa, PWN, 2006
7. http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/poradnictwo-zawodowe/e-doradztwo-zawodowe/art,3,swiadomie-HYPERLINK "http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/poradnictwo-zawodowe/e-doradztwo-zawodowe/art,3,swiadomie-wybieram-przyszlosc-z-rodzicami-.html" wybieram-przyszlosc-z-rodzicami-.html. 2013
8. Juchnowicz M., *Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy*, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna,* Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 007.
9. Konstytucja RP z dnia 2.04.1997r. (art. 65) – podstawowy akt prawny, z którego wynika konieczność organizowania i wspierania poradnictwa zawodowego
10. Nurmi J. E., *Hou do adolescents see their future? A review of the development of future orientations and planning,* Developmental Review, 11, 1991
11. OECD Database, *LFS by sex ahd age:* http:??stats.oecd.org/Index.aspx
12. Skłodowski H., *Zintegrowane instytucjonalne poradnictwo zawodowe – wyzwanie i potrzeba*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, 2007
13. Traktat z Maastricht z dnia 7 lutego 1992r. w art. 126 i 127 o kooperacji.
14. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty

Ekonomia a praktyka ludzkiego działania, dziedzictwo szkoły austriackiej

Andrzej Janowski

Wstęp

Ekonomia jest najmłodszą ze wszystkich nauk. Jej zadaniem jest rozpoznawanie wtórnych konsekwencji, jednakże wymaga ona dostrzegania także konsekwencji ogólnych, również skutków, jakie realizowana czy proponowana polityka ekonomiczna przynosi nie tylko pewnym specjalnym interesom i w krótkich okresach, ale także interesowi ogólnemu w długich okresach, co poniekąd przeczy założeniom wielu doktryn ekonomicznych. Zatem, obecny stan nauk ekonomii czy zarządzania, trudno jest nazwać autonomicznym. Obszar badań naukowych poddano nowym metodom, odkryto nowe (?) poddziedziny, a badacze i praktycy życia ekonomicznego zaczęli postrzegać zjawiska ekonomiczne w sposób odmienny, niż ich prekursorzy, chociaż zakres pola badawczego bynajmniej się nie rozszerzył. Ekonomiści „otworzyli" domenę, dotychczas zarezerwowaną dla „twardych wskaźników"[1], na ludzkie aspekty oceny efektywności. Co więcej, odkrycie regularności w sekwencji i niezależności zjawisk rynkowych[2], w tym szczególnie przecenianej roli „niewidzialnej ręki rynku"[3] i „interwencjonizmu państwowego"[4], poddaje pod wątpliwość

1 Wskaźniki ilościowe

2 Zaprzeczających poniekąd zasadności stosowanej powszechnie w mikroekonomii „ceteris paribus"

3 Pojęcie niewidzialnej ręki („the invisible hand"), wprowadził do ekonomii A. Smith [A. Smith, Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, Warszawa: De Agostini / Ediciones Altaya Polska, 2003] w 1776r., do opisania motywacji uczestników rynku, gdzie utrzymywał, iż działania zarówno producentów, jak i konsumentów są determinowane wolą zaspokojenia swoich potrzeb i "dbałością o własny interes". Jednocześnie, każdy z nich, usiłując jako jednostka maksymalizować swój prywatny dochód, przyczynia się równocześnie do tego by "dochód społeczny był jak najwyższy". A. Smithowi przypisywana jest dążność do zilustrowania czy też udowodnienia wielu aksjomatów ekonomii klasycznej: naturalnej wolności gospodarczej, własności prywatnej i samoregulacji gospodarki. Jednakże, co wydaje się być szczególnie istotne, A. Smith, wielokrotnie wskazywał na nieefektywność leseferyzmu gospodarczego, wskazał on [A. Smith, The Theory of Moral Sentiments, A. Millar; A. Kincaid & J. Bell, LondonEdinburgh 1759. Przekład polski: A. Smith, Teoria uczucĕ moralnych, tł. D. Petsch, BKF, PWN, Warszawa 1989] na istnienie redystrybucji społecznej, również posługując się metaforą niewidzialnej ręki.

4 Teoretyczne podstawy interwencjonizmu zostały skonstruowane przez J.M. Kenes'a, który, w oparciu o analizę zjawisk występujących podczas wielkiego kryzysu, stworzył w 1936r. ogólną teorię zatrudnienia, procentu i pieniądza [J.M. Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money, Atlantic Publishers & Distributors, 2008, New Delhi, India]. Keynes podkreślał istotę zagregowanego popytu w wahaniach makroekonomicznych. Jego następcy przekonywali polityków gospodarczych do manipulowania wielkością popytu przez rząd, aby zniwelować wahania, głównie w celu uniknięcia przedłużającej się recesji.

aktualność dogmatów tradycyjnych szkół brytyjskich[5] czy amerykańskich[6], w konsekwencji sposobu działania szkolnictwa z zakresie nauczania ekonomii.

Aktywność ludzka według klasycznej ekonomii

Filozofowie, przez długi okres czasu poszukiwali celów, które bóg czy natura próbowali realizować w cyklu historii ludzkości[7]. Podejmowali także próby zidentyfikowania praw rządzących ewolucją i przeznaczeniem rodzaju ludzkiego. Jednakże nawet i Ci antyczni myśliciele, mimo, iż nie obarczeni żadnymi ideologicznymi ograniczeniami, musieli w ostateczności przyznać daremność swoich wysiłków, która to stanowiła pochodną nieadekwatnych metod badawczych, które opierały się na założeniu holizmu ludzkości lub innych podobnych koncepcji jednego[8] narodu, rasy, czy kościoła. Następnie ustalano arbitralnie cele, do jakich, uprzednio wyselekcjonowane społeczności powinny dążyć oraz sposoby oceny osiągalności wzmiankowanych celów. W konsekwencji nie uzyskano poprawnej metodycznie odpowiedzi, jakie to determinanty ukierunkowały zachowujące się w odmienny sposób indywidualności[9] do wspólnego działania, by w rezultacie osiągnąć bezwzględny postęp na drodze ewolucji.

Wprowadzono zatem na drodze desperacji „czynnik boski"[10] – wszelkie nieścisłości czy też nielogiczności zostały usankcjonowane poprzez interwencje bóstw lub boskie objawienia, a także wysłanych przez boga proroków, demiurgów[11] i świętych przywódców, którzy wprowadzili ład i harmonię. Posługiwano się także konstruktami

---

5 Szkoła ta powstała w Anglii, w XVIII-XIX wieku, obejmuje ponad sto lat myśli ekonomicznej i stanowi stały punkt odniesienia do prawie wszystkich późniejszych doktryn ekonomicznych. Trzy główne dzieła tegoż okresu to: „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów" A. Smith'a z 1776 r., „Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania" D. Ricardo z 1817r., „Zasady ekonomii politycznej" J.S. Mill'a z 1848r. Główną charakterystyką Szkoły Brytyjskiej była optymistyczna wizja funkcjonowania rynków, zakładająca możliwość efektywnego funkcjonowania gospodarki oraz wolność gospodarczą i polityczną, jak stany ze sobą nierozdzielnie powiązane, również dążenie do wykrycia sił, określających tempo wzrostu gospodarczego i wywołujących zmiany w podziale dochodu w przekroju czasowym. Do ugruntowania paradygmatu szkoły brytyjskiej przyczynił się empiryzm, reprezentowany przez T. Hobbes'a, J. Locke'a i D. Hume'a

6 To nurt w ekonomii neoklasycznej, którego przedstawiciele skupieni byli w Uniwerytecie Chicago, wśród nich M. Friedmann i G. Stigler. Główne charakterystyki tej szkoły ekonomii to założenie, iż neoklasyczna teoria cen umożliwia wyjaśnienie działania przedsiębiorców, oraz że mechanizm wolnego rynku efektywnie alokuje zasoby. W konsekwencji, ze względu na bardzo ograniczoną rolę państwa, odrzucono założenia keynesizmu i etatyzmu na rzecz libertarianizmu i leseferyzmu. Ekonomiści związani z tą szkołą ekonomii czynią założenie, iż wszystkie możliwości arbitrażu zostaną szybko zauważone i wykorzystane, a tym samym są zwolennikami hipotezy rynków efektywnych. Szkołę tę charakteryzuje także interdyscyplinarność i nieortodoksyjne podejście do analizy problemów ekonomicznych, co przejawia się w kwestionowaniu powszechnie uznanych teorii oraz zastosowaniu metodologii ekonomicznej do tematów pozornie nie związanych z ekonomią [zob. M. Friedmann, Essays in Positive Economics. Chicago: University of Chicago Press, 1953; G. Stigler, Production and Distribution Theories: The Formative Period. New York: Macmillan, 1941]

7 Zob. J. Bocheński, Zarys historii filozofii, Oficyna Wydawnicza Dajwór, Kraków 1993; W. Tatarkiewicz, Historia filozofii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

8 Jedynie słusznego, wybranego

9 Jednostki ludzkie

10 Wprowadza się do modelu czynnik nadprzyrodzony, np. twórcę mechanizmu, czuwającego nad nadawaniem „całościom" poruszanym przez ten mechanizm odpowiedniego kierunku. Autodynamizm przekształca się w tym przypadku w autodynamizm względny, który jest zawsze idealistyczny [J. Topolski, Metodologia historii, PWN, Warszawa, 1984, s. 165]

11 Szerzej A. Janowski, Kompetencje agentów a efektywność zakładów ubezpieczeń na życie, niepublikowana praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa 2007

„ducha świata" i „ducha narodu". Inne poglądy zakładały istnienie „sił natury" oddziaływujących na istotę ludzką, aby podążała bezwiednie ścieżką wyznaczoną mu przez naturę.

Jednakże inni filozofowie byli bardziej realistyczni. Nie próbowali odgadywać zamierzeń boskich czy też natury. Stali oni na stanowisku iż należy poszukiwać ludzkich aspektów w kontekście aktywności rządu. Ich zamierzeniem było ustanowienie zasad aktywności politycznej, techniki umiejętności kierowania państwem. Istniały także oparte na spekulacjach ambitne plany rekonstrukcji społeczeństwa. Najprostsze z nich stanowiły pochodną usystematyzowania doświadczeń historycznych, jednakże niemal wszyscy badacze tego okresu byli zupełnie przekonani, iż nie istniały żadne doświadczenia dotyczące regularności i odchyleń zjawisk zbliżone do ludzkiego wnioskowania, w sekwencji zdarzeń naturalnych. Badacze nie szukali praw rządzących ludzką współpracą, gdyż zakładali, iż człowiek może organizować społeczeństwo według własnego planu. Jeśli warunki socjalne nie spełniają założeń reformatorów, jeśli niemożność realizacji ich utopii została udowodniona, winę za niepowodzenie przedsięwzięcia przypisywano „moralnej wadliwości" człowieka. Problemy społeczne były postrzegane jako etyczne, zatem konieczne było, aby wykreować społeczeństwo idealne, istnienie dobrych książąt i wartościowych obywateli. Z prawymi ludźmi każda utopia mogłaby doczekać się realizacji.

Odkrycie nieuniknionej niezależności procesów rynkowych zburzyło podstawy tej koncepcji. Zdezorientowani orędownicy musieli stawić czoła nowemu wizerunkowi społeczeństwa. Skonstatowali oni ze zdumieniem, iż istnieje inny kontekst, w którym może być postrzegane działalnie ludzkie, niż tylko refleksja pomiędzy dobrem a złem, lub uczciwością a nieuczciwością. Następstwo zdarzeń, zdominowane zostało regularnością zjawisk, do których człowiek musiał się dostosować, aby osiągnąć sukces. Niecelowym było podejście do faktów społecznych w charakterze cenzora, który zatwierdza lub odrzuca określone poglądy, w kontekście ich spójności z arbitralnie wyznaczonymi standardami i subiektywnym osądem ich wartości. Ktoś musi studiować prawa, którym podlegają ludzkie działania w sposób charakterystyczny dla fizyka określającego prawa natury. Działanie ludzkie, w tym społeczna współpraca, jest postrzegane jako obiekt naukowy z ustalonymi relacjami, a nie normatywna dyscyplina z określaniem rzeczy, jakimi są one w istocie – było to rewolucyjne stwierdzenie, z bardzo poważnymi konsekwencjami zarówno dla wiedzy, filozofii, jak i aktywności społecznej.

Przez następne lata, efekty tej radykalnej zmiany w metodach wnioskowania były bardzo ograniczone, ponieważ ludzie wierzyli, iż nawiązują one tylko do ograniczonego segmentu obszaru ludzkiej aktywności - relacji rynkowych. Zwolennicy ekonomii klasycznej, napotkali przeszkodę w realizacji swoich badań, której to nie mogli wykluczyć czy też pokonać - oczywistą antynomię wartości. Teoria, w części dotyczącej określania wartości, była wadliwa i zmuszała do ograniczenia zakresu ich nauki. Aż do dziewiętnastego wieku ekonomia polityczna pozostawała nauką „ekonomicznych" aspektów działalności człowieka, teorią bogactwa i egoizmu. Korespondowała ona z zachowaniami ludzkimi tylko w obszarze, określanym jako motyw zy-

sku, natomiast inne czynniki stanowiły zaledwie dodatek. Transformacja myślenia, zapoczątkowana przez ekonomistów klasycznych, znalazła poklask wśród nowoczesnych zwolenników ekonomicznego subiektywizmu, którzy dokonali konwersji cen rynkowych, jako głównej teorii ludzkiego wyboru. Jednakże, przez długi okres czasu nie udało się badaczom udowodnić postulatu poprawności przejścia z klasycznej teorii wartości do jej subiektywnego odpowiednika, poprzez substytucję bardziej zadowalających założeń wymiany rynkowej do mniej. Ogólna teoria wyboru czy preferencji wykracza daleko poza granice horyzontu, jaki obejmował zakres problemów ekonomicznych, istotnie ograniczonych przez ekonomistów począwszy od Cantillona, Hume'a, i Smitha a skończywszy na Millu. Postrzeganie ludzkiej aktywności w tym ujęciu jest znacznie szersze niż tylko determinowane ekonomicznie i ukierunkowane na zakup ruchomości oraz ogólnej poprawy dobrobytu materialnego. Jest to teoria uwzględniająca każdy aspekt aktywności ludzkiej. Wybór determinuje wszelkie ludzkie decyzje i nie jest on wyłącznie pochodną osadzenia w zakresie różnorodnych dóbr materialnych i usług – wszystkie wartości ludzkie stanowią dodatek, a cele i środki, zarówno materialne jak i ideowe, wzniosłe i podstawowe, szlachetne i nikczemne, są uporządkowane w jednym rzędzie i podporządkowane decyzji wyboru najkorzystniejszego rozwiązania, kosztem odrzucenia innych. Zatem, żaden aspekt ludzkiego działania, zarówno w obszarze ustalania celów jak i uniknięcia zagrożeń, nie pozostaje poza spektrum zainteresowania, stanowi element unikalnej – specyficznej skali gradacji i preferencji.

Poza ekonomią polityczną szkoły klasycznej, istnieje ogólna teoria sprawnego działania ludzkiego - prakseologia[12]. Ekonomiczne i katalaktyczne[13] problemy są tu osadzone w ogólnym kontekście naukowym, a żadne z rozwiązań ekonomicznych nie umożliwia prawidłowego określenia zachowań ludzkich w aspekcie dokonywania wyborów - ekonomika staje się częścią[14] bardziej uniwersalnej nauki – prakseologii.

Epistemologiczne aspekty Ogólnej Teorii Ludzkiego Działania

W dzisiejszej nauce każde poprzednie rozwiązanie wydało się być problematyczne. Stanowiło to istotne odejście od tradycyjnego systemu postrzegania wiedzy. Praktycy i ludzie nauki napotykali problemy podczas prób klasyfikacji wzmiankowanej teorii i przyporządkowania jej do określonego kontekstu. Jednakże, z drugiej strony, byli przekonani, iż dotychczas stosowany katalog wiedzy nie wymaga rekonstrukcji, czy też rozszerzenia. Uważano ów katalog za kompletny, a jeśli ekonomiści nie byli w stanie dostosować do niego swoich poglądów, znaczyło to, iż stosowali ekonomię w sposób nieprawidłowy, nieadekwatny do identyfikowanych problemów. Utożsamianie ich ze sporami akademickimi pedantycznych profesorów, stanowi zupełne niezrozumienie znaczenia debat skoncentrowanych na istocie, zakresie i lo-

12 Termin „praxeologia" został pierwszy raz użyty w 1890r. przez Espinasa, w artykule „Les Origines de la technologie" w Revue Philosophique, XVth year, XXX, s. 114-115, oraz książce opublikowanej w Paryżu w 1897 pod tym samym tytułem

13 Z ang. „Catallactics" czy też nauka wymiany, został pierwszy raz użyty przez Whately'iego w książce „Introductory Lectures on Political Economy", London, 1831, s. 6. Podobne słowo wprowadził F. Hayek - katalaksja (z ang. Catallaxy) na określenie ekonomii rynkowej. Słowo to zostało zapożyczone z greckiego czasownika "katallassein" (lub "katallattein") znaczącego nie tylko "wymieniać" ale również "przyjmować do społeczności", "zmieniać wroga w przyjaciela" [J. Poteraj, Katalaktyka instytucji finansowych rynku emerytalnego w Polsce w perspektywie efektywności inwestowania, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010, s. 324.

14 Choć dotychczas najlepiej opracowaną

gicznym charakterze ekonomii[15]. W „Methodenstreit"[16], pomiędzy ekonomistami austriackimi i Pruską Szkołą Historyczną - samozwańczym „intelektualnym strażnikiem Pałacu Hohenzollernów" a amerykańskim industrializmem reprezentowanym przez J. Batesa Clarka, toczyła się dyskusja dotycząca skuteczności[17] poszczególnych procedur. Główny problem stanowiły epistemologiczne zasady nauki ludzkiego działania i jej logicznej słuszności. Począwszy od systemu epistemologicznego, w który trudno było wpasować sposób prakseologicznego myślenia, a skończywszy na logice, którą z założenia postrzegano, jako naukową tylko poprzez empirię i historię. W konsekwencji wielu autorów próbowało zanegować wartość i użyteczność prakseologii, jako teorii ekonomicznej. Zwolennicy ujęcia historycznego dążyli do zamiany jej historią ekonomiczną, a pozytywiści rekomendowali substytucję „iluzorycznych" nauk społecznych adaptacją do struktur i wzorców mechaniki Newtona. Obie wzmiankowane szkoły cechowała zgodność w kontekście radykalnego odrzucenia wszystkich osiągnięć myśli ekonomicznej.

Radykalizm tej ostrej, skomasowanej krytyki ekonomistów został jednakże wkrótce przekroczony przez uniwersalny nihilizm. Od pradawnych czasów ludzie myśląc, mówiąc, i działając zakładali stałość i niezmienność ludzkich zamiarów jako

15 Jest to powszechne nieporozumienie. Koncentrowanie się na sporach dotyczących nieistotnych, z punktu widzenia koncepcji, a dotyczących adekwatnych metod czy procedur, wydaje się być działaniem przeciwskutecznym, choć część ekonomistów nie jest wolna od tego rodzaju dysput, co więcej pozostają wobec nich bierni.

16 Spór ten powstał w efekcie krytyki przedstawicieli niemieckiej szkoły historycznej wobec pracy C. Mengera [C. Menger, Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, WILHELM BRAUMÜLLER K. K. HOF- UND UNIVERSITÄTSBUCHHÄNDLER, WIEN 1871. Praca ta jednakże, była ukierunkowana na krytykę klasycznej koncepcji ekonomicznej. Twórca szkoły austriackiej twierdził, że powodzenie w sprzedaży danego towaru stanowi pochodną efektywnego działania przedsiębiorcy, a nie rezultatem działania uniwersalnego prawa, gdyż rozumiejący społeczeństwo przedsiębiorca, za pomocą swych działań jest w stanie wykreować popyt na swój towar, w konsekwencji, przedsiębiorca nie reagujący na sygnały ze strony społeczeństwa, może napotkać trudności podczas prób sprzedaży swojego towaru, na który powinno istnieć rzekomo „obiektywne" zapotrzebowanie. Klasycy, zdaniem Mengera, nadmiernie ukierunkowują swoje procedury poznawcze na dostrzeganie stanów równowagi, co powoduje, że nie dostrzegają czasowego wymiaru zdarzeń i zachodzących w czasie związków teleologicznych i przyczynowo-skutkowych. Stąd Menger proponował rekonstrukcję kategorii konceptualnej equlibrium opisującej zjawiska ekonomiczne jako efekt działania obiektywnego „prawa", na mocy którego „świat dąży do równowagi" do kategorii procesu naświetlającą kauzalno-teleologiczny i subiektywny wymiar zjawisk, będących efektem działania ludzi mających sprecyzowane motywy podejmowania działań oraz stawiających sobie konkretne cele do zrealizowania. Również obiektywizacja ludzkich działań czyli wyrażenie ich w kategoriach kwantytatywnych jak: wartość pieniężna materiałów i usług, zdaniem twórcy szkoły austriackiej doprowadza do wyparcia z teorii ekonomicznej refleksji nad subiektywnym aspektem ludzkich działań gospodarczych, czyli mentalnością lub etyką. Menger podkreślał, że niezasadny jest redukcjonizm działań przedsiębiorcy do tylko do jednego aspektu - osiągnięcia kwantytatywnie wymiernego zysku, gdyż jest to efektem złożonego procesu decyzyjnego uwarunkowanego całokształtem ludzkiej świadomości, a zatem nie tylko wyidealizowanym rachunkiem zysków i strat, lecz również wartościami etycznymi i estetycznymi, subiektywnym postrzeganiem swojego miejsca w świecie, emocjonalnym odniesieniem do rzeczywistości oraz przede wszystkim historycznie ukształtowaną wiedzą kulturową[W. Werner, Homo laborans - wolna jednostka czy wytwór historii? Jeden z metodologicznych problemów badania zachowań „człowieka pracującego", (w:) M. Piorunek (red.), Człowiek w kontekście pracy. Teoria - empiria - praktyka, Poznań 2009, s. 10 - 30]. Autor utrzymywał również, iż wiedza historyczna powinna być wzbogacona refleksją teoretyczną. Swoją pracę odczytywał jako takie "teoretyczne wsparcie" dla empirycznych badań niemieckiej szkoły historycznej. Ponieważ jednak praca ta, podobnie jak i późniejsze, została przyjęta nadzwyczaj wrogo przez środowisko niemieckiej szkoły historycznej „szkoła austriacka" uwikłała się w niechciany i wieloletni „spór metodologiczny", który spowodował jej odsunięcie się od „szkoły historycznej" bardziej niż wynikało to z pierwotnego stanowiska Mengera[W. Werner, Historyczność kultury. W poszukiwaniu myślowego fundamentu współczesnej historiografii, Poznań 2009, s. 143 - 144].

17 Bynajmniej nie efektywności

niekwestionowany fakt, a wszystkie badania naukowe zasadzały się na tym założeniu. W dyspucie o epistemologicznym charakterze ekonomii, pisarze, po raz pierwszy w historii gatunku ludzkiego, zakwestionowali także ten dotychczasowy aksjomat. Marksiści zapewniali, iż myślenie człowieka jest determinowane poprzez przynależność klasową, a każda z wyodrębnionych klas posiada własną logikę. Produkt tego rodzaju myślenia nie może być niczym więcej niż „ideologiczną przykrywką" egoistycznych interesów klasowych, a zadaniem „socjologii wiedzy" jest zdemaskowanie filozofii i teorii naukowych oraz wykazanie ich „pustki ideologicznej". Ekonomię przedstawiano, jako wytwór burżuazji a ekonomistów określano pochlebcami kapitału. Tylko społeczeństwo bezklasowe socjalistycznej utopii mogło zastąpić prawdą „ideologiczne kłamstwa".

Ten polilogizm był także przedstawiany w innych formach. Historycy zapewniali, iż struktura logiczna myśli ludzkiej i działania jest pochodną zmian przebiegu ewolucji historycznej, z zastrzeżeniem, że każda z ras ludzkich przypisywała sobie słuszność w stosowaniu własnego ujęcia logiki. Wreszcie, twierdzono, iż taka przyczyna nie stanowi wyjaśnienia dla irracjonalnych czynników warunkujących ludzkie działanie[18]. Wzmiankowane doktryny wykraczają dalece poza ramy określone przez ekonomię. Nie tylko kwestionują ekonomię i prakseologię, również ludzką wiedzę i wnioskowanie. Nawiązują do matematyki i fizyki, jak również do ekonomii. Jednakże wydaje się być uzasadnionym twierdzenie, iż umiejętność obalania wzmiankowanych uwarunkowań nie zamyka się w jednej dziedzinie wiedzy, lecz w epistemologii i filozofii. Fizyk nie obrusza się, gdy ktoś stygmatyzuje jego teorie określając je jako „burżuazyjne", Zachodnie czy Żydowskie, w ten sam sposób ekonomista powinien ignorować detrakcję lub pomówienie, zgodnie z dictum Spinozy „Sane sicut lux se ipsam et tenebras manifestat, sic veritas norma sui et falsi est"[19]. Jednak nie jest zasadne poszukiwanie identycznych analogii w założeniach ekonomii oraz matematyki i nauk przyrodniczych – polilogizm i irracjonalizm pozostają w sprzeczności z kanonami prakseologii i ekonomii. Chociaż zbliżone w ogólnych aspektach do wszystkich dziedzin wiedzy, to ogólną teorię ludzkiego działania mają na względzie, podkreślając iluzoryczność deklaracji, iż w badaniach naukowych możliwe do uzyskania są rezultaty uprawniające do ich implementacji we wszystkich wiekach, rasach, klasach społecznych oraz deprecjonujące pewne fizyczne i biologiczne teorie, jako burżuazyjne czy też Zachodnie[20]. Lecz, jeśli rozwiązanie praktycznych proble-

---

18 M. Dobrosielski, Racjonalizm i irracjonalizm, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1999

19 Tłumaczenie A. Janowski: „W rzeczywistości, jak światło definiuje siebie i ciemność, tak prawda określa fałsz i własne zasady"

20 Marks i marksiści, w tym najbardziej prominentny „proletariacki filozof" Dietzgen, nauczali, że myśl zdeterminowana jest pochodzeniem klasowym myślącego. Zaś produktem myśli nie jest prawda, lecz „ideologie". Słowo to oznacza w kontekście filozofii marksistowskiej przykrywkę dla samolubnych interesów klasy społecznej, do której dany myśliciel przynależy. Dyskutowanie czegokolwiek z ludźmi z innej klasy społecznej jest zatem bezużyteczne. Ideologii nie trzeba odpierać w drodze dyskursywnego rozumowania — należy je demaskować przez potępienie pozycji klasowej, pochodzenia społecznego jej autorów. Tym samym marksiści nie debatują nad istotą teorii fizycznych, lecz odsłaniają jedynie „burżuazyjne" pochodzenie fizyków. Marksiści uciekli się do polilogizmu, ponieważ nie byli w stanie logicznie obalić teorii rozwiniętych przez „burżuazyjną" ekonomię lub płynących z niej wniosków demonstrujących niewykonalność socjalizmu. Jako że nie mogli racjonalnie wykazać solidności własnych idei ani ułomności idei ich adwersarzy, marksiści potępili przyjętą logikę. Sukces owego fortelu był bezprecedensowy. Pozwalał on na odrzucenie każdej racjonalnej krytyki wszelkich absurdów marksistowskiej pseudo-ekonomii i pseudo-socjologii. Tylko dzięki logicznym trikom polilogizmu etatyzm mógł zagnieździć się w umyśle współczesnego człowieka [L. von Mises, Omnipotent Government" The Rise of the Total

mów wymaga wdrożenia tych stygmatyzowanych doktryn, powyższy krytycyzm zostaje zapomniany[21]. Zachowanie ludzi wszystkich ras, narodów, religii, grup językowych i klas społecznych w prosty sposób udowadnia, iż nie aprobują one doktryn polilogizmu i irracjonalizmu, podobnie jak logiki, matematyki i nauk przyrodniczych.

Prakseologia jako dziedzictwo austriackiej szkoły ekonomicznej

W kontekście prakseologii sytuacja przedstawia się zupełnie odmiennie. Głównym motywem dla rozwoju doktryn polilogizmu, historyzmu i irracjonalizmu było dostarczenie usprawiedliwienia dla lekceważenia myśli ekonomicznej w implementacji polityki ekonomicznej - socjaliści, rasiści, nacjonaliści, wreszcie etatyści, ponieśli klęskę w swych dążeniach w refutacji teorii ekonomicznych oraz demonstrowaniu poprawności ich własnych nieprawdziwych doktryn. To frustracja skłoniła ich do negacji logicznych i epistemologicznych pryncypiów w obszarze identyfikacji związków przyczynowo - skutkowych w ludzkim działaniu, zarówno w aspekcie praktycznym, jak i badaniach naukowych. Jednakże błędem byłoby przyporządkowanie tych motywów jedynie jako powodowanych aspiracjami politycznymi, a żaden badacz nie może być uprawniony do konstruowania postulatów ex ante, iż krytyka, z jaką spotyka się jego teoria stanowi pochodną nieprzychylnego nastawienia i błędów popełnionych przez oceniającego dezaprobaty dla głoszonych teorii. Co więcej, jest on zobligowany do odpowiedzi na każdą krytykę bez postrzegania jej w kontekście ukrytych pejoratywnych motywów czy też tła. Nie jest również prawidłowe przemilczanie faktów, iż użyteczność i prawidłowość teorii ekonomicznych zachodzi tylko w ściśle określonych obszarach i z hipotetycznie przyjętymi założeniami, których, w większości przypadków, implementacja w realiach prowadzenia działalności gospodarczej nie jest możliwa. Co szczególnie istotne, mimo, iż część szkół ekonomicznych potwierdza w/w opinię, nadal oficjalnie ukierunkowuje swój tok myślenia zgodnie z przyjętymi dogmatami, nie przejmując się zupełnym brakiem utylitarności konstruowanych modeli w rzeczywistości, z założenia postawa ta jest nie do obronienia, gdyż głównym zadaniem badania naukowego jest wyczerpujące opisanie i zdefiniowanie wszystkich warunków i zastrzeżeń, pod którymi przyjęty model jest prawidłowy. Błędem jest więc ustanowienie fizyki, jako modelu czy prawidła dla badań ekonomicznych. Ci, którzy popełniają ten sofizmat, powinni wziąć pod uwagę, iż żaden z fizyków nigdy nie wierzył, że wyjaśnienie kilku założeń czy warunków teorii fizycznych znajduje wyjaśnienie poza obszarem fizyki - jako dziedziny nauki. Zatem, głównym problemem do rozwiązania dla nauk ekonomicznych jest zidentyfikowanie validacji twierdzeń ekonomicznych w kontekście aktywności ludzkiej oraz psychicznych uwarunkowań, będących przedmiotem studiów ekonomicznych.

Wzmiankowane założenia powodują, iż ekonomia, jako nauka dotyczy systemu kapitalistycznego, i to w krótkotrwałym okresie liberalizmu Zachodniej cywilizacji, co stanowi czynnik obciążający dla sektora nauki w innych obszarach dydaktycznych. Aby wziąć pod uwagę wszelkie obiekcje i przeciwstawić je bezużytecznym często założeniom ekonomicznym, szczególnie w kontekście aktywności ludzkiej,

---

State and Total War, Mises Institute, 2010]

21 Technologie, stosowane w Rosji Sowieckiej wykorzystują bez skrupułów wszystkie osiągnięcia burżuazyjnej fizyki, chemii i biologii, jak gdyby były one adekwatne dla wszystkich klas społecznych a nazistowscy inżynierowie i fizycy nie lekceważyli teorii, odkryć i wynalazków „niższych" ras i narodów.

system ekonomiczny winien zostać skonstruowany w sposób uniemożliwiający krytykę w części dotyczącej irracjonalizmu, historyzmu, behawioryzmu i innych odmian polilogizmu. Nie wydaje się być uprawnionym tolerowanie stanu, w którym codziennie przedstawiane są argumenty, demonstrujące absurdalność i bezowocność założeń ekonomii, a ekonomiści wydają się ów fakt ignorować, nie ma uzasadnienia dla poszukiwania rozwiązań problemów ekonomicznych za pomocą tradycyjnych fundamentów. Co więcej, wyraźnie uwypukla się konieczność skonstruowania teorii kalaktycznej w oparciu o trwałe podstawy ogólnej teorii sprawnego działania – prakseologii. Ta procedura nie tylko zabezpieczy przed falami partykularnej krytyki, również wyjaśni wiele problemów, dotychczas nawet adekwatnie nie postrzeganych, lub rozwiązanych w sposób ogólnikowy – to jest w szczególności problem fundamentalny kalkulacji ekonomicznej.

Stało się już zwyczajem obwinianie ekonomistów o wstecznictwo. Dziś jest już całkiem prawidłowe twierdzenie, iż żadna z teorii ekonomicznych nie może być uznana za doskonałą, gdyż nie istnieje poziom wiedzy jednostki ludzkiej, który można by określić, jako kompletny, analogia dotyczy także każdego z ludzkich osiągnięć. Wszechwiedza zatem stanowi zaprzeczenie człowieka, a najbardziej dopracowana teoria, jaka, zdawałoby się, zbudowana jest na najwyższym możliwym poziomie kompetencji[22], może zostać zrekonstruowana lub zanegowana w okresie późniejszym. Nauka nie umożliwia uzyskania pewności, jedynie określenie teoretycznego optimum, przy istniejących ograniczeniach i dostępnej wiedzy w rozpatrywanym obszarze, co stanowi zaledwie punkt na trajektorii rozwoju, i to dodatkowo zniekształcony wskutek niespójności cechującej każdy ludzki wysiłek. Nie oznacza to wszakże, iż dzisiejsza aktywność naukowa na polu nauk ekonomicznych jest fragmentaryczna, lecz że również podlega ewaluacji, także wskutek uprzednich niedoskonałości oraz zachodzących zmian. Zarzut domniemanego wstecznictwa ekonomii upatrywać można w dwóch odmiennych podejściach:

- istnieją przyrodnicy i fizycy, którzy deprecjonują osiągnięcia ekonomii, gdyż uważają, iż nie jest ona nauką przyrodniczą, stąd występuje brak aplikacji metod i procedur laboratoryjnych. Jednakże, te przejawy krytycyzmu mogą być pochodną psychologicznego wykształcenia adwersarzy[23]. Pracownik laboratorium, postrzega prowadzone przez siebie badania jako jedynie słuszne, a równania różniczkowe, jako sygnalną metodę przedstawiania wyników. Ów badacz nie jest w stanie dostrzec epistemologicznych problemów ludzkiego działania, zatem postrzega ekonomię, jako pochodną mechaniki,
- inni badacze podkreślają ułomność nauk społecznych ze względu na niezadowalające warunki socjalne. W naukach przyrodniczych, na przestrzeni ostatnich dwustu lat uzyskano wybitne osiągnięcia, a praktyczna implementacja wzmiankowanych wyników umożliwiła podwyższenie standardów życia do bezprecedensowego poziomu, ale nauki społeczne całkowicie zawiodły w obszarze określenia bardziej zadowalających warunków socjalnych – gdyż nie wykluczono nędzy, biedy, kryzysów ekonomicznych, bezrobocia, wojen i tyranii. Nauki te są nieprodukt-

22 Szerzej na temat kompetencji A. Janowski, Kompetencje agentów ubezpieczeniowych jako determinanta efektywności towarzystw ubezpieczeniowych w warunkach zmian, w B. Kożusznik, Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym, Wydawnictwo AGH Kraków, 2006, s. 333-340

23 Jest cechą wspólną osób ograniczonych umysłowo brak akceptacji i zrozumienia dla osób różniących się poglądami

tywne i nie wnoszą niczego konstruktywnego do promocji szczęścia i ludzkiego dobrobytu.

Ci malkontenci nie zauważają także olbrzymiego postępu, jaki dokonał się w technologii produkcji, który przyczynił się do wzrostu bogactwa i dobrobytu, co było możliwe tylko dzięki polityce liberalnej, opartej na fundamentach skonstruowanych przez ekonomistów klasycznych. Z kolei żaden z wielkich nowoczesnych wynalazków nie trafiłby do powszechnego użytku, gdyby nie ekonomiści, którzy wskazali wadliwość prekapitalistycznego myślenia. Proces nazywany rewolucją industrialną zapoczątkowany został rewolucją ideologiczną, przez doktryny ekonomistów, którzy podważyli dotychczasowo stosowane dogmaty: nie jest uczciwym i sprawiedliwym przelicytowanie konkurenta poprzez produkowanie lepszych i tańszych dóbr, wszechobecne jest zbaczanie z kursu ekonomii tradycyjnej, a maszyny są postrzeganie jak źródło bezrobocia[24], natomiast istnieje legitymacja dla rządu aby „zabezpieczyć" efektywnych przedsiębiorców przez bogaceniem się oraz zabezpieczenie jednostek mniej efektywnych przez konkurencją ze strony tych pierwszych. Również z akceptacją społeczną spotykają się ograniczenia nakładane przez rząd na przedsiębiorców, stanowiące przymuszenie lub pogwałcenie ich wolności w imię tak zwanego „dobra społecznego"[25]. Dopiero brytyjska polityka ekonomiczna oraz francuski fizjokratyzm umożliwiły rozwój nauk przyrodniczych, oraz akumulacje osiągnięć, które stały się użyteczne dla klienta masowego.

Niestety, obecnie powszechna jest ignorancja roli, jaką wolność ekonomiczna odegrała w ewolucji technologicznej, w okresie ostatnich dwustu lat. Złudzenie, wprowadzone ideologią marksistowską, spowodowało postrzeganie nowoczesnego industrializmu, jako rezultatu tajemniczych „sił wytwórczych", które nie podlegają żadnym czynnikom ideologicznym. W konsekwencji, ekonomia klasyczna, nie stanowiła czynnika rozwoju kapitalizmu, tylko raczej jego produkt - ideologiczną superstrukturę – doktrynę sankcjonującą roszczenia „kapitalistycznych wyzyskiwaczy". Stąd, abolicja kapitalizmu oraz jego substytucja poprzez socjalistyczny totalitaryzm ekonomii rynkowej i wolnej przedsiębiorczości, nie mogłaby osłabić dalszego rozwoju technologii. Co więcej, możliwa byłaby promocja rozwoju technologicznego z powodu usunięcia przeszkód, stawianych przez egoistycznych kapitalistów.

Charakterystyczną cechą tego wieku destrukcyjnych wojen oraz społecznej dezintegracji jest rewolta przeciwko ekonomii. T. Carlyle[26] określał ekonomię, jako „żałosną naukę", a K. Marks[27] stygmatyzował ekonomistów, jako „pochlebców burżuazji". Zatem nie istniały sprzyjające warunki do rozwoju ekonomii, jako nauki, kiedy zarówno środowisko naukowe, jak i masy gardziły i ignorowały jej osiągnięcia.

Jednakże, co warte podkreślenia, egzystencja dzisiejszej cywilizacji, oparta jest o przesłanki, które stanowią pochodne wskazówek nauk ekonomicznych do rozwiązywania rzeczywiście istniejących problemów. Cywilizacja upadnie, kiedy narody będą działać zgodnie z doktrynami, które odrzucają myślenie ekonomiczne.

---

24 L. Von Mises, Human Action, A Treatise on Economics, Mises Institute, Alabama, 1998

25 H. Hazlitt, Ekonomia jednej lekcji, Wydawnictwo Signum, Kraków 1993, s. 37

26 Zob. A. A. Ikeler, Puritan Temper and Transcendental Faith, Carlyle's Literary Vision, Columbus, OH: 1972

27 K. Marks, Das Kapital, 3 t., wyd. 10, 1922

Niepodważalnym jest, że ekonomia to nauka teoretyczna, i jako taka nie umożliwia ewaluacji wartości. Co więcej, nie jest jej zadaniem wskazywanie, ku jakim celom jednostki ludzkie powinny podążać, natomiast traktuje o zasobach, które powinny zostać uruchomione aby osiągnąć cele, z pewnością jednak, nie nauką o ich selekcji. Ostateczne decyzje, określanie i wybór celów, znajdują się poza zakresem każdej z nauk. Nauka nie udziela wskazówek jednostce ludzkiej, co do sposobów zachowania, jedynie pokazuje, jak powinna dokonywać się aktywność gospodarcza człowieka żeby osiągnąć uprzednio ustalony cel. Przedstawiona powyżej analiza prowokuje stwierdzenie, iż wszelkie modele ekonomiczne, oparte o tzw. „stare szkoły" nie są utylitarne dla przedsiębiorców, szczególnie w obszarze określenia determinant aktywności ludzkiej. Co więcej, w wielu aspektach prognozy oparte na tych modelach zawierają poważne defekty, jeśli próbuje się dokonać implementacji uzyskanych teoretycznie parametrów do rzeczywistości działalności gospodarczej. Jako, iż opisywane zjawisko zostało już zidentyfikowane wcześniej, „wyrzucono" pierwiastek wolnej przedsiębiorczości z równania, gdyż zaburzał on prawidłowość równań modelowych[28]. Wydaje się być uprawnionym postulat o konieczności walidacji istniejących modeli ekonomicznych, dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, w kontekście założeń austriackiej szkoły ekonomicznej.

Bibliografia

1. Bocheński J., Zarys historii filozofii, Oficyna Wydawnicza Dajwór, Kraków 1993;
2. Cassis Y., Minoglou I., *Entrepreneurship in Theory and History*, New York, 2005, Palgrave Macmillan;
3. Dobrosielski M., Racjonalizm i irracjonalizm, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1999;
4. Friedmann M., *Essays in Positive Economics.* Chicago: University of Chicago Press, 1953;
5. Hazlitt H., Ekonomia jednej lekcji, Wydawnictwo Signum, Kraków 1993;
6. Ikeler A.A., *Puritan Temper and Transcendental Faith, Carlyle's Literary Vision*, Columbus, OH, 1972
7. Janowski A., Kompetencje agentów a efektywność zakładów ubezpieczeń na życie, niepublikowana praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa 2007;
8. Janowski A., Kompetencje agentów ubezpieczeniowych jako determinanta efektywności towarzystw ubezpieczeniowych w warunkach zmian, [w:] B. Kożusznik, Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym, Wydawnictwo AGH Kraków, 2006;
9. Keynes J.M., *The General Theory of Employment, Interest and Money, Atlantic Publishers & Distributors, 2008, New Delhi, India;*
10. Marks K., *Das Kapital,* 3 t., wyd. 10, 1922;
11. Menger C., Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, WILHELM BRAUMÜLLER, UNIVERSITÄTSBUCHHÄNDLER, WIEN 1871;
12. Poteraj J., Katalaktyka instytucji finansowych rynku emerytalnego w Polsce w perspektywie efektywności inwestowania, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa

28 Y. Cassis, I. Minoglou, *Entrepreneurship in Theory and History*, New York, 2005, Palgrave Macmillan

2010;
13. Smith A., Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, Warszawa: De Agostini / Ediciones Altaya Polska, 2003;
14. Smith A., The Theory of Moral Sentiments, A. Millar; A. Kincaid & J. Bell, London, Edinburgh 1759;
15. Stigler G., *Production and Distribution Theories: The Formative Period*. New York: Macmillan, 1941;
16. Tatarkiewicz W., Historia filozofii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009;
17. Topolski J., Metodologia historii, PWN, Warszawa, 1984;
18. Von Mises L., Human Action, A Treatise on Economics, Mises Institute, Alabama, 1998;
19. Von Mises L., Omnipotent Government" The Rise of the Total State and Total War, Mises Institute, Alabama, 2010;
20. Werner W., *Historyczność kultury. W poszukiwaniu myślowego fundamentu współczesnej historiografii*, Poznań, 2009;
21. Werner W., *Homo laborans - wolna jednostka czy wytwór historii? Jeden z metodologicznych problemów badania zachowań „człowieka pracującego"*, (w:) M. Piorunek (red.), Człowiek w kontekście pracy. Teoria - empiria - praktyka, Poznań, 2009.