

# FIRMA I RYNEK

Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2018/1 (53)



Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

ZESZYTY NAUKOWE

---

# **FIRMA I RYNEK**

---

nr 2018/01 (53)

Zeszyty Naukowe  
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu  
Firma i Rynek  
**nr 2018/01 (53)**  
ISSN: 1429-7221

ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU FIRMA I RYNEK  
recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

**www.fir.zpsb.pl**

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: **ISSN 1429-7221**

#### **Rada programowa**

dr prof. of Computer Science Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management,  
HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin – **Przewodniczący**

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

#### **Kolegium redakcyjne**

prof. dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. dr hab. Jan Karwowski

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. dr hab. Antoni Nowakowski

prof. dr hab. Aneta Zelek

#### **Redakcja**

Redaktor naczelny

dr Iwona Rafałąt

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor tematyczny

dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Redaktor statystyczny

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

Redaktor językowy

Barbara Głowacz

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Skład i opracowanie graficzne

Marta Figurska-Nowakowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, 2018

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma [www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl)

**Spis treści**

ANETA ZELEK O kondycji i perspektywach polskiej gospodarki `2018 – debata z udziałem słuchaczy Programu Executive MBA .....	5
ZBIGNIEW KOSIOROWSKI Wybrane zagadnienia zwalczania piractwa w Internecie .....	17
JUSTYNA KAŻMIERCZAK CSR Polska na tle wybranych krajów UE. Analiza porównawcza.....	27
MARCIN CYWIŃSKI Koncepcja CSR wobec integracji łańcucha logistycznego.....	37
JAN KAŻMIERSKI Relacje partnerskie jako czynnik warunkujący współpracę w strukturach sieciowych.....	47
IRENEUSZ ŻUCHOWSKI Zjawisko stosowania mobbingu wśród pielęgniarskiej kadry kierowniczej w opinii pielęgniarek/pielęgniarzy.....	59
HENRYK KOWGIER Kilka uwag na temat statystycznej analizy czasowej emigracji Polaków za granicę w latach 2004-2015...	71
KATARZYNA ZIOŁO-GWADERA Młodzież NEET jako wyzwanie współczesnego rynku pracy.....	83
KAMILA ZELGA Konsolidacja controllingu z modelem biznesowym w kontekście działalności przedsiębiorstwa.....	95
LESZEK BURSIĄK, RENATA GARBOWSKI Diagnosing a company's situation for organizational effectiveness between 2013 and 2017- Case studies of chosen seaport companies.....	103
KINGA KĄDZIOŁKA Zastosowanie metod grupowania hierarchicznego w strategiach portfelowych.....	115



**dr hab. prof. ZPSB Aneta Zelek**

---

---

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

## **O kondycji i perspektywach polskiej gospodarki `2018 – debata z udziałem słuchaczy Programu Executive MBA**

### **Streszczenie:**

Artykuł jest efektem unikatowego eksperymentu, polegającego na zaprezentowaniu poglądów młodej generacji kadry menedżerskiej na temat aktualnego stanu polskiej gospodarki oraz jej perspektyw w kolejnych latach. Konwencja tego artykułu polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Cały tekst stanowi raport ustrukturyzowany wokół kluczowych kwestii uznanych przez cytowanych autorów za główne stymulatory i destymulatory wzrostu gospodarczego w Polsce. Są to: spowolnione inwestycje, deficyty na rynku pracy, problemy polskiej giełdy, zadłużenie, zagrożenie globalną dekonjunkcją, postępująca inkluzywność wzrostu gospodarczego.

**Słowa kluczowe:** Stan polskiej gospodarki, perspektywy polskiej gospodarki, destymulatory wzrostu, zagrożenia dla polskiej gospodarki, wzrost inkluzywny

---

### **Wprowadzenie**

Prezentowany artykuł to już druga edycja unikatowego eksperymentu, którego celem jest cykliczne raportowanie swego rodzaju debaty makroekonomicznej z udziałem kadr menedżerskich młodego pokolenia (słuchaczy Programu MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie).<sup>1</sup> Tegoroczne opracowanie stanowi próbę opisu subiektywnych ocen i odczuć dotyczących kondycji polskiej gospodarki i perspektyw jej rozwoju w najbliższych latach. Tak sformułowana tematyka nawiązuje do faktu, że oficjalne, dobre oceny stanu polskiej gospodarki w ostatnim okresie (uznawane nawet za propagandę sukcesu) silnie kontrastują z negatywnymi nastrojami środowisk gospodarczych, a nawet ich obawami co do realnej kondycji gospodarki. W istocie, o ile oceny gospodarki bazujące na formalnych źródłach statystycznych i rządowych wydają się być bardzo pozytywne, o tyle sondaże opinii przedstawicieli biznesu i przedsiębiorców pozostają raczej krytyczne i wskazują na wiele istotnych zagrożeń dla kondycji przedsiębiorstw i makrogospodarki. Można zatem mówić o dwóch asymetrycznych spojrzeniach na aktualny stan gospodarki, tak asymetrycznych jak poglądy dotyczące dokonującego się zwrotu w polityce gospodarczej autorstwa rządów PiS. W bieżącym dyskursie o stanie gospodarki niestety nie udaje się uniknąć tego politycznego kontekstu, co istotnie zakłóca

---

<sup>1</sup> Konwencja tego artykułu polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Wydaje się, że forma eseju doskonale sprawdza się jako płaszczyzna zaprezentowania punktu widzenia czy refleksji autorów, a nawet artykułowania swego rodzaju manifestu politycznego. Całość zgromadzonego materiału została opublikowana za zgodą autorów, a następnie uporządkowana, zredagowana i opatrzona przez redaktora odpowiednimi komentarzami i konkluzjami.

obiektywizację opinii. Dlatego w niniejszym opracowaniu zaprezentowano zderzenie oficjalnych raportów dotyczących kondycji makroekonomicznej polskiej gospodarki z poglądami kadr menedżerskich i przedsiębiorców.

### Silny wzrost i jego mankamenty

Ogólna, a może po prostu powierzchowna ocena wyników polskiej gospodarki w 2017 roku może napawać optymizmem. Wzrost gospodarczy osiągnął tempo ponad 4,6% (podczas gdy w 2016 wyniósł tylko 2,6%) i był o ok. jeden punkt procentowy wyższy od planowanego w ustawie budżetowej. Równie dobry wynik zanotował bilans finansów publicznych – deficyt budżetu był niższy od zakładanego i nie przekroczył 30 mld zł, podczas gdy rok wcześniej wyniósł aż 47 mld zł. Dodatkowo bardzo pozytywne tendencje odnotował w 2017 roku rynek pracy, gdzie koniunktura gospodarcza pozwoliła na obniżenie stopy bezrobocia do poziomu 6,6% (a więc rekordowo niskiego licząc od momentu transformacji polskiej gospodarki). Można zatem, w myśl oficjalnych doniesień stwierdzić, że polska gospodarka jest aktualnie w fazie silnego wzrostu, a głównym motorem jej rozwoju jest dynamicznie rosnąca konsumpcja prywatna, możliwa ze względu na rosnące płace, zatrudnienie i transfery fiskalne (programy socjalne).

Niestety obraz ten zaburzą oceny dotyczące perspektyw rozwoju gospodarczego w najbliższych latach. Według Raportu FOR: *"Perspektywy dla Polski. Polska gospodarka w latach 2015-2017 na tle lat wcześniejszych i prognozy na przyszłość"*, najpoważniejsze problemy wzrostu gospodarczego w najbliższych latach mogą wynikać z:<sup>2</sup>

- zbyt niskiej stopy inwestycji przedsiębiorstw - szacuje się, że w 2017 r. luka w inwestycjach przedsiębiorstw prywatnych i gospodarstw domowych wynosi między **30 a 40 mld zł**;
- niestabilności prawnej i polityki interwencjonistycznej, w tym nacjonalizacji przemysłu - malejący zakres wolności gospodarczej i rosnąca rola państwowych firm nie tylko ogranicza inwestycje prywatne, ale także negatywnie wpływa na ich efektywność;
- niskiej stopy oszczędności krajowych - w Polsce oszczędności generuje w ostatnich dwóch latach w zasadzie tylko sektor przedsiębiorstw, oszczędności gospodarstw domowych pozostają nadal bardzo niskie, a państwa - na skutek chronicznych deficytów – ujemne;
- dynamicznego wzrostu wydatków socjalnych, obciążających finanse publiczne - trwałemu wzrostowi wydatków socjalnych (przede wszystkim program rodzina 500+ i obniżenie wieku emerytalnego) towarzyszy znacznie mniej pewny wzrost dochodów budżetowych, który jest wypadkową wzrostu pkb, czynników cyklicznych, działań jednorazowych i trwałego wzrostu ściągalności podatków.

Podobne obawy czy obiekcje dotyczące stanu polskiej gospodarki wynikają z raportów Komisji Europejskiej serii European Semester. W edycji 2017, raport ten wskazuje, że: *„Perspektywom wzrostu w długim okresie zagrażają poważne problemy o charakterze strukturalnym. Utrzymanie stałego wzrostu poziomu życia stanowi większe wyzwanie, gdy liczba ludności w wieku produkcyjnym maleje, a wzrost wydajności – pobudzany w początkowym okresie przez procesy transformacji i integracji gospodarczej – staje się trudniejszy do uzyskania. W tej sytuacji coraz ważniejsze jest dalsze zwiększanie współczynnika*

<sup>2</sup> Raport FOR: *"Perspektywy dla Polski. Polska gospodarka w latach 2015-2017 na tle lat wcześniejszych i prognozy na przyszłość"*, <https://for.org.pl/pl/publikacje/raporty-for/raport-for-perspektywy-dla-polski-polska-gospodarka-w-latach-2015-2017-na-tle-lat-wczesniejszych-i-prognozy-na-przyszlosc> (data dostępu: 28.02.2018).

aktywności zawodowej oraz stworzenie warunków sprzyjających inwestycjom i wzrostowi wydajności.”<sup>3</sup> Tymczasem – jak donosi raport KE – „Wydaje się, że dynamika inwestycji jest hamowana przez niepewność polityczną i inne bariery, a rynek pracy w Polsce, pomimo silnej dynamiki wzrostu napotyka na ograniczenia dotyczące poziomu aktywności zawodowej, umiejętności i mobilności.”<sup>4</sup>

Również w opiniach respondowanych menedżerów ujawnia się daleko posunięty sceptycyzm wobec optymistycznych doniesień oficjalnych raportów rządowych. Jedną z bardziej charakterystycznych wypowiedzi, dostrzegających pozytywne tendencje w gospodarce, a jednak chłodno je recenzujących jest następujący pogląd R. Tomaszewskiego:

*„...W ostatnim czasie, kiedy słucham raportów podawanych w mediach dotyczących stanu naszej gospodarki, wydawać by się mogło, że sytuacja w polskiej gospodarce jest tak dalece zadowolająca, że nie powinna budzić niepokojów na przyszłość. Kiedy słucham wypowiedzi analityków i ekspertów dostrzegam, że prześcigają się oni w podawaniu informacji, że gospodarka funkcjonuje bardzo dobrze. Podaje się, że gospodarka krajowa rozwija się najszybciej w ostatnich 6 -7 latach, następuje stopniowy wzrost zatrudnienia i zmniejsza się poziom bezrobocia. Ja natomiast nie byłbym tak optymistycznie nastawiony do tych pozytywnych prognoz gospodarki na najbliższe lata.”<sup>5</sup>*

Podobnych w tonie wypowiedzi jest znacznie więcej i co więcej odnoszą się one dość precyzyjnie do wielu istotnych problemów, czy barier wzrostu polskiej gospodarki w najbliższej perspektywie. Do najczęściej wymienianych destymulatorów wzrostu – w opiniach respondowanych - należą:

- Spowolnione inwestycje.
- Deficyty na rynku pracy.
- Problemy polskiej giełdy.
- Zadłużenie.
- Zagrożenie globalną dekonjunkcją.
- Postępująca inkluzywność wzrostu gospodarczego.

### Spowolnione inwestycje

Dość zgodnie podkreśla się niepokojący fakt spowolnienia procesów inwestycyjnych w Polsce. Warto zaznaczyć, że w 2016r. odnotowano spadek wartości inwestycji o ok. 9% (r/r). Z kolei w roku 2017, wzrost inwestycji był silnie spowolniony, a tendencja ta dotyczy niemal w takiej samej mierze inwestycji prywatnych jak i publicznych. Uwagę na to zwraca w swojej wypowiedzi M. Banasiewicz:

*„...Najważniejszym problemem polskiej gospodarki w latach 2018 - 2022 będzie dalszy brak inwestycji w przedsiębiorstwach – a w szczególności brak inwestycji proinnowacyjnych i późniejszy efekt braku tych inwestycji, co wiąże się z obniżonym tempem wzrostu naszej gospodarki. Obecna sytuacja gospodarcza naszego kraju jest niezła, jednakże w dużej mierze wynika ona z dobrej koniunktury globalnej i dużych wydatków socjalnych, czyli polityki rządu nastawionej na zwiększoną konsumpcję. Niestety w tym obrazie brakuje inwestycji, które to podejmowane w czasach dobrej koniunktury powinny przynieść pozytywne rezultaty w trudniejszych okresach globalnej sytuacji ekonomicznej. Stopa inwestycji wpływa na wzrost gospodarczy zarówno w krótkim, jak i w długim okresie – w krótkim – jako składnik popytu krajowego, natomiast w długim – zdecydowanie ważniejszym – znaczenie mają osiągnięte rezultaty, czyli jak wzrosną moce wytwórcze w gospodarce.*

<sup>3</sup> 2017 European Semester: Country Report – Poland, [https://ec.europa.eu/info/publications/2017-european-semester-country-reports\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/2017-european-semester-country-reports_en) (data dostępu: 28.02.2018).

<sup>4</sup> tamże



*Kluczowe tutaj jest wsparcie (a w obecnej sytuacji w Polsce raczej jego brak) dla rozwoju inwestycji prywatnych, które w przeciwieństwie do inwestycji publicznych, podejmowane są z zamiarem wypracowania własnego zysku, dzięki czemu inwestorzy wybierają przedsięwzięcia dochodowe i realizują je w jak najbardziej efektywny sposób. W przypadku inwestorów prywatnych nieudane inwestycje są zamykane, gdyż wynika to z rachunku ekonomicznego i ograniczonych środków. Natomiast inwestycje publiczne finansowane są ze środków państwowych, urzędnicy podejmujący decyzje nie odpowiadają własnym majątkiem i kieruje nimi interes polityczny, a nie rachunek ekonomiczny. Dodatkowo dysponując środkami z budżetu państwa nietrafione inwestycje mogą być przedłużane i w efekcie gospodarczo przynosić straty, ponieważ przyznanie się do błędu mogłoby być niekorzystne politycznie."*

Ten sam autor, dalej w poszukiwaniu przyczyn zahamowania procesów inwestycyjnych stwierdza:

*„...Państwo może stwarzać warunki korzystne dla rozwoju inwestycji w sektorze publicznym lub wręcz pobudzać inwestycje w pożądanym sektorach poprzez dotacje, ulgi i inne mechanizmy ułatwiające i przyspieszające procesy rozwoju przedsiębiorczości. Niestety działania polityków w naszym kraju sugerują podejście odwrotne – nastawienie na konsumpcję (duże wydatki socjalne), dotacje i preferencje podatkowe dla mało rozwiniętych i mało rozwojowych sektorów gospodarki (rolnictwo, górnictwo), zamiast wspieranie i ułatwianie rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych, wprowadzających zwiększenie efektywności pracy i przez to dochodowych. Polityka obecnego rządu nie tylko nie wspiera, ale ma negatywny wpływ na inwestycje przedsiębiorstw prywatnych. Największy wpływ na brak inwestycji prywatnych ma spadek jakości prawa i wzrost niepewności regulacyjnej. Poprzez nadużywanie przez rząd ścieżki legislacji, nowe ustawy są uchwalane w rekordowym tempie, z pominięciem konsultacji społecznych, więc przedsiębiorcy nie wiedzą, jakie przepisy będą obowiązywały za kilka miesięcy, przez to boją się podejmowania inwestycji – ryzyko związane z taką niepewnością jest zbyt wielkie. Do tego dochodzi podporządkowanie Trybunału Konstytucyjnego i próba podporządkowania sądów powszechnych partii rządzącej, co wzbudza poważne wątpliwości przedsiębiorców, co do niezawisłości sądów w sporach z państwem. Kolejnym czynnikiem niepewności jest sztuczne utrzymywanie stóp procentowych na niskim, nieadekwatnym do rynkowych trendów poziomie, co powoduje duże obawy przed szybkim wzrostem stóp w niedalekiej przyszłości – spodziewana znaczna podwyżka kosztów obecnie zaciąganych kredytów powoduje strach przed inwestowaniem.”<sup>6</sup>*

Na tle powyższych opinii warto zwrócić uwagę na bodaj najistotniejszy czynnik destymulujący do inwestowania tj. niestabilność i niepewność otoczenia prawnego w gospodarce. Okazuje się, że ten aspekt ma dla biznesu większe znaczenie niż bardzo dobra koniunktura gospodarcza. Niepewność, jako narastająca cecha polskiej scenarii gospodarczej stanowi również bardzo istotną barierę jeśli chodzi o napływ inwestycji zagranicznych do kraju. Na ten element zwraca uwagę w swojej wypowiedzi A. Hryniewiecki:

*„...Nastąpił wzrost bardzo dużej niepewności inwestorów zagranicznych, którzy wstrzymali inwestycje po przejściu władzy przez PIS i czekali na ustabilizowanie sytuacji politycznej oraz odpowiedni rating dla naszej gospodarki. Tymczasem, Global Ratings potwierdziła długoterminowy i krótkoterminowy rating Polski. Znajduje się on na poziomie "BBB+/A-2", oraz długoterminowy i krótkoterminowy rating w walucie krajowej został potwierdzony na poziomie "A-/A-2" (styczeń 2018), również ze stabilną perspektywą.”<sup>7</sup>*

<sup>5</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa R. Tomaszewskiego.

<sup>6</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa M. Banasiewicza.

<sup>7</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa A. Hryniewieckiego.

W końcu, według przedstawicieli niektórych branż, na skutek nowych regulacji prawnych, w wielu dziedzinach doszło do całkowitego wstrzymania / zaniechania inwestycji:

*„...Rząd także celowo doprowadził do wstrzymania wielu kluczowych inwestycji, m.in. blokowanie ustawy odnośnie energii odnawialnej co doprowadziło do przesunięcia inwestycji w tym sektorze na kolejne lata (brak elektrowni wiatrowych).<sup>8</sup>*

### Deficyty na rynku pracy

Kolejnym, istotnym destymulatorem wzrostu gospodarczego i czynnikiem zakłócającym koniunkturę gospodarczą będzie – w myśl opinii słuchaczy MBA – problem deficytu siły roboczej. Menedżerowie i przedsiębiorcy zwracają uwagę nie tylko na spadającą stopę bezrobocia, ale także na ewentualne zagrożenia dla dalszego spadku aktywności zawodowej osób korzystających z transferów socjalnych. Istotnie, w Polsce, na koniec 2017 roku, odnotowano rekordowy spadek bezrobocia - według danych GUS stopa bezrobocia wyniosła 6,6%. W niektórych regionach kraju stopa bezrobocia utrzymuje się na poziomie nawet poniżej 3%, co generuje poważne problemy z pozyskaniem pracowników. Według prognoz rządowych w najbliższych latach bezrobocie nadal będzie spadać.

Problemy rynku pracy rozpatrywane są również w kontekście tendencji płacowych. W wypowiedziach respondowanych potwierdzenie znajduje teza o dalszej presji na wzrost płac. Te dwa czynniki, tj. niedobór siły roboczej oraz wzrost wynagrodzeń są postrzegane jako bardzo poważne bariery wzrostu gospodarczego i – jak sugeruje A. Ryż – mogą prowadzić nawet do spowolnienia gospodarki:

*„...Brak rąk do pracy będzie miał wpływ na spowolnienie gospodarcze i wstrzymywanie inwestycji w najbliższych latach. Według badań firmy Grant Thornton wynika, że już pod koniec 2017 roku 60% dużych i średnich polskich firm, miało problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jest to największy wynik w dziewięcioletniej historii badania. Dla porównania, w poprzedzającym kwartale 2017 roku odsetek ten wynosił 46 proc., w 2016 – 32 proc., a w 2015 – 20 proc. Problem braku rąk do pracy stał się bolączką całej gospodarki. Co ciekawe w latach ubiegłych przedsiębiorcy zgłaszali jako największą przeszkodę prowadzenia i rozwoju biznesu skomplikowaną oraz rozbudowaną biurokrację. W ostatnim badaniu tj. pod koniec 2017 roku po raz pierwszy zaszła zmiana i na pierwszym miejscu pojawił się właśnie problem pozyskania nowych pracowników. Taka sytuacja dla zatrudnionych oznaczać powinna wzrost płac, a dla pracodawców kłopoty z realizacją zamówień, konieczność podnoszenia wynagrodzeń, wzrost kosztów, stawianie na emigrantów i seniorów. Oczywiście w wielu przypadkach oczekiwania płacowe części pracowników nie będą mogły być zrealizowane.”<sup>9</sup>*

Inny aspekt problemów polskiego rynku pracy naświetla M. Kunert, wskazując na zagrożenie zahamowaniem napływu siły roboczej z krajów wschodnich (Ukraina). Według niego istnieją faktyczne przesłanki do stwierdzenia, że już wkrótce polski rynek pracy nie będzie zasilany z kierunku ukraińskiego w takim samym stopniu jak dotychczas.

*„...Według różnych szacunków w 2017 mieliśmy w kraju niemal 2 miliony osób z Ukrainy, prognozy na 2018 mówią o docelowych 3 milionach osób. Liczby wydają się zatrważające, natomiast w samym powiecie gołeniewskim na koniec 2017 roku zarejestrowanych było niecałe 10.000 obywateli Ukrainy. Na tym w zasadzie można by zakończyć wywód, gdyby nie fakt, że rynek czeski*

<sup>8</sup> tamże

<sup>9</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa A. Ryż.

*mimo początkowej niechęci stopniowo otwiera się na osoby z Ukrainy oraz fakt, że zasoby na Ukrainie powoli ulegają wyczerpaniu. Bardzo ważną kwestią jest również sytuacja gospodarcza na Ukrainie, która pomimo braku stabilizacji wewnętrznej posiada bardzo silną motywację decydentów do poprawy. W tym wypadku poprawa sytuacji gospodarczej Ukrainy w bezpośredni sposób przekłada się na nasz rynek pracy, który jest silnie uzależniony od obywateli tego kraju. Gabinet Ministrów Ukrainy na lata 2017-2019 opracował dwa scenariusze dla rozwoju gospodarczego; wzrost PKB 4% lub 2% (r/r), oraz znaczący spadek inflacji. Poziom wynagrodzeń (średnia miesięczna płaca nominalna brutto), który jest teraz motywatorem do podjęcia decyzji o emigracji również zaplanowany jest w trendzie poprawy o średnio 13,5% (r/r) w każdym ze scenariuszy. Obecna sytuacja Ukrainy jest trudna, natomiast gospodarka ma potencjał, co przy silnej motywacji decydentów będzie stanowiło bezpośrednie zagrożenie dla gospodarki Polski, która w bardzo słabym stopniu opiera się na innowacjach i automatyzacji. Nawet zakładając, że plany są zbyt ambitne, a rezultat będzie częściowy, wyobraźmy sobie, że z naszego rynku pracy „znika” milion pracowników, oznacza to niewyobrażalne perturbacje dla przedsiębiorstw, a w konsekwencji dla polskiej gospodarki.”<sup>10</sup>*

### Problemy polskiej giełdy

Obserwacja zachowań polskiej giełdy papierów wartościowych tylko pozornie nastroja optymistycznie. Niestety ostatnie 2 lata nie były dla giełdowych indeksów najlepsze. Historycznie rzecz biorąc, były to kolejne 2 lata, w których po odbiciu z 2009 roku na GPW panował marazm i stagnacja. Od końcówki 2015 roku na rynku zaczęły przeważać spadki, które utrwaliły się i dominowały także przez sporą część 2016 roku. W efekcie, w połowie 2016 roku 487 spółek notowanych na GPW było wartych w sumie 983 mld złotych, tj. o około 350 mld złotych mniej niż przed rokiem. Dekoniunktura miała także poważne oddziaływanie na główne indeksy – WIG 20 do końca 2016 roku spadł do poziomu ok. 1900 wobec ponad 2500 w połowie 2015r.<sup>11</sup> Ożywienie na rynku w 2017 roku poprawiło nieznacznie sytuację głównych wskaźników (powrót WIG 20 do poziomów ok. 2450), jednak nie przyniosło poprawy w kategoriach wartości kapitalizacji giełdy. Według analityków rynku kapitałowego, aktualnie mimo bardzo sprzyjającej koniunktury nie należy oczekiwać długotrwałej hossy na GPW. Rynkowi towarzyszy aktualnie bardzo ostrożnościowa atmosfera, nie widać optymizmu inwestorów, a w ocenach ekspertów przeważa raczej sceptycyzm. Podobny pesymizm przejawia się w wypowiedziach Ł. Tarymy:

*„...Analizując Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych można odnieść wrażenie, że mamy do czynienia z permanentną hossą. Śmiem twierdzić, że jest jednak odwrotnie. Przyglądając się windowaniu spółek państwowych, które w dużej mierze przygarnęły sobie indeks WIG20, umknąć mogą słabe wyniki prywatnych przedsiębiorstw. Mało tego - wiele z nich jest w trendzie spadkowym, co przecież nie jest monitorowane przez WIG20. Ta różnica jest coraz bardziej widoczna i w najbliższym czasie możemy spodziewać się dużej korekty. Albo jak to zwykle bywa w mechanizmach giełdy... po wzroście przyjdzie spadek. WIG20 jeszcze w 2016 roku był najslabiej odnotowany w przeciągu 6 lat i zachowuje się jeszcze jak indeks rynku wschodzącego. A moim zdaniem można spekulować, że indeks WIG20 mocno spadnie, a małe spółki spoza indeksu zanotują po prostu mniejszy spadek.”<sup>12</sup>*

Dodatkowo, ważnym kontekstem oceny koniunktury na polskiej giełdzie jest jej nasycenie spółkami. Jeżeli za miarę kondycji rynku kapitałowego wziąć liczbę spółek notowanych na nim, to GPW jest w najgłębszym kryzysie od 14 lat. W 2017 roku z giełdy uciekło rekordowo dużo spółek (20 spółek),

<sup>10</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa M. Kunert.

<sup>11</sup> <http://inwestycje.pl/gielda/profil/WIG20>

<sup>12</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa Ł. Tarymy.

a bardzo niewiele chciało na niej debiutować (tylko 12 spółek). To wyniki gorsze nawet od tych z okresu krachu z 2008 roku.<sup>13</sup>

### Zadłużenie

Bezdiskusyjnie, najpoważniejszym mankamentem polityki gospodarczej ostatnich lat jest problem narastającego zadłużenia państwa. Dług sektora rządowego i samorządowego w I kwartale 2018r. zbliża się do poziomu 1.050 mld zł.<sup>14</sup> Obecnie jego relacja do PKB wynosi ponad 54 proc. Z tak wysoką relacją długu do PKB mieliśmy do czynienia na początku lat dziewięćdziesiątych. Dług publiczny nadal intensywnie rośnie, mimo że stan bieżących finansów publicznych uznaje się za dobry. Dobra sytuacja na rynku pracy podnosi dochody państwa z PIT i składek socjalnych, a zmniejsza wydatki na zasiłki dla bezrobotnych. Szybki wzrost konsumpcji podwyższa z kolei wpływy budżetu z VAT. Dodatkowo stan finansów publicznych poprawiają najniższe w historii stopy procentowe.<sup>15</sup>

Niestety te pozytywne efekty pozostają zupełnie bez wpływu na wymiar polskiego zadłużenia. Problem ten jest powszechnie zauważany i interpretowany jako najpoważniejsze zagrożenie dla perspektyw rozwoju gospodarki w najbliższych latach. Tezy te zdają się potwierdzać również liczne opinie respondowanych menedżerów. Wśród najbardziej charakterystycznych i radykalnych wypowiedzi warto zaakcentować opinię A. Hryniewieckiego:

*„...Obecnie stale rosnące zadłużenie z tytułu ładnie opakowanego przekupstwa politycznego tzw. 500+ prowadzi do fatalnej kondycji polskiej gospodarki. Rosnąc z roku na rok dziurę budżetową rząd stara się załatać podatkiem katastralnym (od powierzchni i deszczu – spowoduje to wycofanie się inwestycji wielkopowierzchniowych), wzrostem taryfikacji mandatów, ściągalnością abonamentu RTV i podobnymi (w ich mniemaniu) ulepszeniami systemu. (...) „Gdyby nie Program 500+, byłibyśmy nie tylko w europejskiej, ale i w światowej czołówce w kategorii zrównoważony budżet. To znacząco zredukowałoby koszty obsługi długu publicznego. (...) Kolejnym problemem, z którym musimy się zmierzyć jest obniżenie wieku emerytalnego przez partię rządzącą, mimo nadciągającego niżu demograficznego. Ta reforma może doprowadzić do załamania systemu emerytalnego, który nie będzie w stanie podołać obciążeniu. (...) Tylko w budżecie na 2018 zarezerwowano 9 mld na spełnienie przedwyborczej obietnicy obniżenia wieku emerytalnego”.*<sup>16</sup>

Problemy zadłużenia postrzegane są nie tylko przez pryzmat długu publicznego. Cytowani autorzy dość często podkreślają również ryzyka wynikające z narastającego zadłużenia obywateli i słabnącej kondycji finansowej gospodarstw domowych. Ciekawą analizę tego problemu przedstawia M. Domurad:

*„...Najważniejszym wyzwaniem polskiej gospodarki w najbliższych latach jest utrzymanie wypłacalności polskich obywateli i zahamowanie lub wręcz odwrócenie tempa ich zadłużania. (...) Już pod koniec 2017 roku, ponad 2 mln 515 tys. Polek i Polaków nie radziło sobie z terminową spłatą zobowiązań kredytowych i poza-kredytowych. Zadłużenie Polaków z w/w tytułów wynosi 64,49 mld zł, co oznacza wzrost o ponad 20% w stosunku do roku poprzedniego (grudzień 2016 – 53,69 mld zł) i aż o prawie 60% więcej niż 2,5 roku wcześniej, w sierpniu 2016 (40,39 mld zł). Alarmujące jest tempo wzrostu długu obywateli, średniorocznie o około 20% oraz 9% wzrost ilości dłużników. Zakładając, że nie zostaną podjęte akcje zaradcze, na koniec 2021 zadłużenie przekroczy*

<sup>13</sup> Polska giełda się kurczy. Rekordowy odpływ spółek z GPW; <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Polska-gielda-sie-kurczy-Rekordowy-odplyw-spolek-z-GPW-7562819.html> (data dostępu: 8.03.2018r.)

<sup>14</sup> Według <http://www.dlugpubliczny.org.pl/> (data dostępu 9.03.2018r.)

<sup>15</sup> Rekordowe zadłużenie Polski. Dług publiczny wzrósł, ale jest jeden powód do radości; <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/dlug-publiczny-wzrosł-ale-spadło-zadłużenie-zagraniczne/bb1s9kq> (data dostępu: 2.03.2018r.)

<sup>16</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa A. Hryniewieckiego.

133 mld zł, a liczba dłużników wzrośnie do 3mln 557 tys. Statystycznie, aktualnie problem ze spłacaniem swoich zobowiązań ma 8 na 100 Polaków w wieku produkcyjnym oraz poprodukcyjnym, a na koniec 2021 roku może to być już wartość 11 osób na 100 (wszystkie dane z raportu InfoDług).<sup>17</sup>

### Zagrożenie globalną dekonunkturą

Choć w ostatnich kilkunastu miesiącach można mówić o ożywieniu gospodarki globalnej, to jednak w opiniach analityków i badaczy koniunktury gospodarka światowa stoi aktualnie przed zagrożeniem kolejnej, regresywnej fazy cyklu. W zasadzie nie ma żadnego sporu co do przesłanek nadchodzącej dekonunktury, istnieje jedynie wątpliwość co do momentu pojawienia się jej symptomów. Problem ten jest bardzo często podnoszony w opiniach badanych menedżerów i nie mniej często interpretowany w kontekście ryzyka olbrzymiego zadłużenia globalnego oraz ewentualnych baniek giełdowych. Ciekawe spostrzeżenie w tym zakresie wynika z wypowiedzi P. Szymczyk:

*„... Kryzys globalny jest według wielu osób nieunikniony, nie są to tylko spekulacje, lecz również wiele czynników, które wpływają na ocenę sytuacji na świecie. Zdaniem niemieckiego ministra finansów Wolfganga Schaueble „problem nie w tym czy kryzys finansowy będzie, lecz kiedy do tego dojdzie”, (...) według niego katalizatorami owego zdarzenia są nie tylko banki centralne oraz również m.in. Chiny czy Włochy. Globalne zadłużenie w tym momencie - jak informuje serwis Bloomberg Markets - osiągnęło pod koniec 2017 roku rekordową wartość 233 bilionów dolarów i tym samym zwiększyło się o 16 bilionów w porównaniu do końca 2016 roku. Również prognozy na kolejne lata są niepokojące. Pomimo lekcji, które wyciągnął sektor finansowy z kryzysu sprzed dekady prawdopodobnie w najbliższym czasie możemy doświadczyć kolejnego kryzysu, który może być większy niż poprzedni. Kolejnym czynnikiem ryzyka, który według mnie przyczynia się do nieuchronnego kryzysu światowego jest rynek technologiczny takich firm jak Facebook, Google czy Apple. Wszystkie firmy z tej branży są „sztucznie” napompowane przez to, że mają bardzo wysokie wskaźniki zwrotu kapitału, przez co ludzie chętnie inwestują w te spółki pomimo braku adekwatności pokrycia ich wyceny wartości w między innymi aktywach trwałych - co jest wskaźnikiem ewentualnej wypłacalności tychże firm. Ich ewentualny problem z wypłacalnością może skutkować kolejnym kryzysem.”<sup>18</sup>*

Jeszcze bardziej pogłębioną analizę problemu globalnej koniunktury przedstawia Ł. Ostrowski, który przewiduje załamanie się globalnej koniunktury gospodarczej i definiuje najpoważniejsze ryzyka z tym związane:

*„...Ciężko jest przewidzieć źródło najbliższego kryzysu, bo zapewne tak jak wszystkie poprzednie rozpocznie się on w miejscu niespodziewanym i będzie zaskoczeniem dla większości polityków i ekonomistów, którzy zignorują nieliczne ostrzeżenia ekspertów. Można jednak wyróżnić 3 potencjalne obszary, które mogą być zarzewiem nowego kryzysu finansowego. (...) Podobnie jak poprzednio problemy mogą rozpocząć się w Stanach Zjednoczonych. Wprawdzie Janet Yellen - szefowa FED, czyli amerykańskiego banku centralnego w jednym z wywiadów stwierdziła, że nie spodziewa się następnego kryzysu za naszego życia, to jednak część analityków jest zgoła odmiennego zdania. Miniony rok 2017 był rekordowy dla światowych giełd. Ceny akcji największych amerykańskich spółek wzrosły o ok. 20 procent, a grupujący je indeks S&P500 znalazł się na najwyższym poziomie od momentu powstania, czyli od blisko 60 lat. Obecne wyceny wszystkich aktywów są na rekordowych szczytach. Większość z nich jest jednak przewartościowanych i szybko może dojść do poważnych*

<sup>17</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa M. Domurada.

<sup>18</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa P. Szymczyk.

korekt. Podobna sytuacja miała miejsce w latach 20. poprzedniego stulecia, które zakończyły się wielkim krachem. Przede wszystkim jednak system finansowy w czasie ostatniego kryzysu udało się uratować dzięki wpompowaniu w gospodarkę olbrzymich pieniędzy. Stany Zjednoczone są już dwukrotnie bardziej zadłużone niż w roku 2008, co przy jednocześnie stale utrzymujących się niskich stopach procentowych może sprawić, że w przypadku następnego krachu administracja państwowa i bank centralny nie będą miały skutecznych narzędzi, ażeby mu przeciwdziałać. Może to doprowadzić do sytuacji, że będziemy mieli do czynienia z kryzysem znacznie groźniejszym w skutkach niż ten sprzed 10 lat. (...) Drugim źródłem problemów może być gigantycznie zakredytowana gospodarka Chin, której kłopoty mogą mieć fatalne skutki dla całego globu. Przez ostatnie dekady Chiny rozwijały się w bardzo szybkim tempie dzięki przemysłowi nastawionemu na eksport oraz wielkim inwestycjom. Większa część tego wzrostu finansowana była kredytami z chińskich banków, w których ilość złych długów ciężko jest realnie ocenić. W 2016 roku Państwo Środka osiągnęło najniższy wzrost gospodarczy na przestrzeni 26 lat (poniżej 6,7%), a w roku 2017 agencje ratingowe Moody's i S&P obniżyły oceny wiarygodności kredytowej Chin. Całkowite zadłużenie tego kraju przekroczyło poziom 250% PKB. Wiele inwestycji realizowanych w Chinach nie ma uzasadnienia ekonomicznego lub ich skala jest zbyt duża w stosunku do faktycznych potrzeb. Napędzanie wewnętrznymi inwestycjami rozwoju gospodarczego okazuje się skuteczne tylko na krótką metę, lecz w dłuższej perspektywie powoduje problemy z obsługą zadłużenia. W Chinach dochodzi również do pompowania państwowych spółek kosztem przedsiębiorstw prywatnych. W rezultacie istnieje duże ryzyko poważnego i głębokiego kryzysu finansowego w Państwie Środka, który nie tylko doprowadzi do istotnych zmian wewnętrznych, ale również będzie miał poważne reperkusje dla systemu światowego. (...) Fala problemów może nadejść również z Europy, a konkretnie z jej południa. Po Grecji, której krach powiązany był bezpośrednio z poprzednim kryzysem i stał się jednym z jego symboli, kolejną ofiarą mogą być Włochy. Pod względem zadłużenia w Unii Europejskiej ustępują oni tylko wspomnianej Grecji. Jego poziom wyniósł 132% w 2016 roku. Gdy do długu publicznego dołożymy niestabilny system polityczny oraz słaby system bankowy widmo kryzysu staje się coraz bardziej realne. Z pewnością rozprzestrzeniłby się on na całą Unię, która mierzy się także z innymi problemami. Można do nich zaliczyć nierozwiązaną kwestię imigrantów, Brexit oraz wciąż niestabilną sytuację na Ukrainie. Osłabienie europejskiej gospodarki spowoduje znaczne zwiększenie bezrobocia, zachwieje i tak słabymi bankami oraz po raz kolejny podda w wątpliwość sens istnienia UE. Nie mogą zatem dziwić ostatnie słowa niemieckiego ministra finansów Wolfganga Schäuble, który w wywiadzie dla *New York Times* potwierdził, że mamy do czynienia z widmem kolejnego kryzysu finansowego.”<sup>19</sup>

Obok problemów o skali globalnej, istotne znaczenie dla oceny zewnętrznych kontekstów i perspektyw polskiej gospodarki mają czynniki związane z kondycją gospodarki i polityki na terenie Unii Europejskiej. Ten wątek podkreśla w swoich wypowiedziach H. Kapanajko:

„... Dla naszego regionu nie pozostanie też bez echa sprawa BREXITU. Pomimo, że nie jesteśmy w strefie Euro, to pod znakiem zapytania pozostaje fakt dalszego pozyskiwania funduszy unijnych w kolejnych latach. Wielka Brytania to jeden z największych płatników składek członkowskich, zatem jej wyście powoduje zmniejszenie wpływu funduszy do wspólnego budżetu. Tym bardziej, że kolejni najwięksi płatnicy, którymi są między innymi Niemcy, nie wyrażają chęci pokrycia strat w budżecie wywołanych przez BREXIT. Taki stan rzeczy jest wysoce niepożądany przez inwestorów, którzy w przyszłości mogliby

<sup>19</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa Ł. Ostrowskiego.

*zainwestować w naszym kraju, ponieważ ciężko jest przewidzieć skutki poczynań negocjacyjnych przy tak słabej pozycji Polski w strukturach Unii.*<sup>20</sup>

### Postępująca inkluzywność wzrostu gospodarczego

W końcu bardzo ważnym wątkiem sądów dotyczących tak kondycji bieżącej, jak i perspektyw wzrostu polskiej gospodarki jest tzw. inkluzywność wzrostu gospodarczego. Można uznać, że to nowa cecha rozwoju społeczno – gospodarczego w Polsce, inspirowana i wdrożona przez politykę rządu PiS. Postulaty proinkluzywne, przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu były wszakże filarem programu wyborczego partii rządzącej. Na tym tle, aktualna polityka gospodarcza bazuje na wzorcu gospodarki, w którym główną siłą napędową rozwoju i priorytetem publicznym jest spójność społeczna, a efekt zysku i bogacenie się pozostaje skutkiem, a nie celem samym w sobie. W rezultacie, w 2017 roku Polska znalazła się na trzecim miejscu na liście 9 krajów wschodzących o najwyższym poziomie inkluzywności ekonomicznej.<sup>21</sup>

Postępująca inkluzywność wzrostu gospodarczego w Polsce w ostatnich latach była często recenzowana w kontekście przyczyn rosnącego zadłużania (program 500+, wzrost transferów socjalnych), a także w kontekście problemów rynku pracy (dezaktywacja beneficjentów „socjalu”, rosnąca płaca minimalna, narastanie rygorów w prawie pracy). Niemniej trzeba zwrócić wyraźną uwagę na fakt, że sam model proinkluzywnego rozwoju gospodarczego cieszy się w grupie cytowanych menedżerów dużym zrozumieniem i poparciem. Dowodzą tego liczne, bardzo sugestywne, a jednocześnie wielowymiarowe wypowiedzi na ten temat:

*„...Nie będzie to chyba zaskoczeniem, że dobrobyt społeczno - ekonomiczny winien być nadrzędnym oraz priorytetowym celem każdego kraju, a więc na tej podstawie popieram tezę, że inkluzywność wzrostu gospodarczego jest koniecznością i nie ma odwrotu.”<sup>22</sup>*

*„...Bez wątplenia kluczowy wpływ na kształtowanie się skali nierówności ekonomicznych w społeczeństwie ma państwo i jego polityka społeczna. Ważne aby działania państwa w tym zakresie zmierzały nie tylko do redystrybucji dochodów i „utrzymywania” najgorzej zarabiających (poprawiania statusu materialnego poprzez bezpośrednie transfery), lecz by tworzyły motywację do rozwój i stanowiły zarówno pomoc, jak i zachętę do aktywności. Niestety w polskiej polityce socjalnej wciąż dominuje model, w którym beneficjent dostaje rybę, a nie wędkę. (...) Chyba nawet najbardziej zatwardziali liberałowie muszą przyznać, że potrzebne jest współdziałanie rządów, które ograniczy negatywny wpływ wolnego rynku i wykorzysta dobre strony konkurencyjności i mobilności kapitału, tak aby rozwój nie zaogniał konfliktów, lecz je łagodził. Również w tym przypadku, podobnie jak w odniesieniu do polityki społecznej danego państwa, kluczowe znaczenie ma to czy słabiej rozwinięte kraje dostają przysłowiową „wędkę”, czyli szansę na zrównoważony, trwały wzrost gospodarczy, tworzący dobre perspektywy na przyszłość, czy też bezpośrednią „pomoc”, która niejednokrotnie rozsadza od wewnątrz ich gospodarki.”<sup>23</sup>*

*„...Twierdzą, że inkluzja jest wartością samą w sobie. Fantastycznie sprawdza się w działalności organizacji pozarządowych, realizacji programów przeciwdziałających wykluczeniu oraz aktywizujących. Z porównań międzynarodowych wynika, że większą odporność na zagrożenia, kryzysy gospodarcze*

<sup>20</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa H. Kapanajko.

<sup>21</sup> Raport World Economic Forum: The Inclusive Growth and Development Report 2017; <https://businessinsider.com.pl/finanse/inkluzywny-wzrost-gospodarczy-raport-world-economic-forum/vevbpfb> (data dostępu: 27.02.2018r.)

<sup>22</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa M. Grzywińskiego.

<sup>23</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa M. Cuprycha.

*i braki popytu mają kraje o większej inkluzywności systemu społeczno-gospodarczego. W aspekcie ekonomicznym ograniczają się jednak do tzw. „wędkii” a nie bezpośredniej dystrybucji dochodu do kieszeni mniej zarabiających. Za bardzo ważną uznają społeczną zdolność do wykorzystywania wiedzy, ale osobiście nie zgodzą na regulowany Bezwarunkowy Dochód Podstawowy (UBI) czy tzw. Emeryturę Obywatelską, której wysokość nie jest uwarunkowana okresem zatrudnienia i wysokością uzbieranego kapitału. To, że system inkluzywny uwalnia i napędza kreatywność oraz przedsiębiorczość poprzez wzmacnianie pozytywnych więzi opartych na poczuciu bezpieczeństwa, zaufania i wspólnoty interesów jest piękne. Jednak sama regulacja dystrybucji dochodu i dążenia do równości majątkowej brzmi jak utopia i w dłuższej perspektywie jest raczej nie możliwa do realizowania.”<sup>24</sup>*

### Konkluzje

Zaprezentowany w niniejszym opracowaniu kolaż poglądów i opinii słuchaczy MBA dość jednoznacznie recenzuje aktualny stan polskiej gospodarki. Badana grupa menedżerów w subiektywnych ocenach sceptycznie i krytycznie odnosi się do oficjalnych, rządowych wielce optymistycznych raportów o kondycji polskiej gospodarki. W opiniach cytowanych w opracowaniu autorów dominuje bardzo krytyczna ocena aktualnej polskiej polityki gospodarczej i niezbyt optymistyczne projekcje co do wzrostu gospodarczego i stanu finansów publicznych w Polsce. Niestety należy podkreślić, że wypowiedzi wszystkich udziałowców debaty w tym obszarze to doniesienia dość pesymistyczne, nacechowane silnymi obawami wobec sytuacji na rynku pracy, zahamowania procesów inwestycyjnych, kondycji polskiej giełdy i poziomu zadłużenia w skali makro i mikroekonomicznej.

Biorący udział w badaniu menedżerowie wskazują też na liczne i dość zróżnicowane gatunkowo zagrożenia dla przyszłości polskiej gospodarki. W tej części debaty pojawiają się obawy o możliwość pojawienia się kolejnego, głębokiego kryzysu finansowego w skali globalnej, wywołanego narastającym w świecie zadłużeniem, niepewnością, nieprzewidywalnością i stałą skłonnością do transakcji spekulacyjnych. Innym, poważnym zagrożeniem – według badanych słuchaczy MBA – jest nie do końca predykcyjna sytuacja w takich gospodarkach jak USA czy Chiny. Podobne niepokojące perspektywy wynikają z następstw Brexitu dla gospodarki krajów unijnych, w tym również dla Polski.

Co ciekawe, respondowani menedżerowie, choć w znakomitej większości reprezentują poglądy ekonomiczne bliskie ideałom liberalizmu gospodarczego, to jednak uświadamiają sobie istotę i konsekwencje nierówności społecznych jako współczesnej dysfunkcji rozwoju społeczno - gospodarczego. Dość stanowczo protestują przeciwko wykluczeniu społecznemu i polityce wzrostu gospodarczego dla zysku. Dlatego wykazują szacunek dla postulatów wsparcia dla grup słabiej uposażonych.

W wyniku przeprowadzonego eksperymentu (tj. wykorzystania fragmentów esejów słuchaczy MBA do stworzenia galerii indywidualnych opinii) można zaryzykować próbę opisu profilu poglądów kadry menedżerskiej młodej generacji na temat stanu gospodarki. Uwzględniając i akceptując potencjalne ryzyko nadmiernego uogólnienia, można sugerować, że współczesny młody menedżer ma zdolność trzeźwej oceny sytuacji makroekonomicznej i umiejętność przewidywania konsekwencji bieżących zdarzeń dla perspektyw gospodarki. Towarzyszy temu doskonałe rozumienie związków przyczynowo – skutkowych dotyczących potencjalnych stymulatorów i destymulatorów wzrostu gospodarczego. Analizowany menedżer to zwykle osobnik, który uznaje słuszność ideowych założeń ekonomii liberalnej, a jednocześnie – co może być zaskakujące – jest zwolennikiem inkluzywnego modelu

<sup>24</sup> Fragment eseju zaliczeniowego autorstwa I. Wesołowskiej – Kośmider.



gospodarki. W tym ostatnim kontekście jednak wyraźnie opowiada się za racjonalnym wsparciem socjalnym a nie polityką gwarantowania egalitaryzmu społecznego.

## **On the condition and prospects of the Polish economy `2018 - a debate with the audience of the Executive MBA program**

### **Summary:**

The article is a kind of a unique experiment, which aims to report a debate with the managerial staff of the younger generation, to designate the current condition of Polish economy and its further perspectives. The convention of this article is based on the demonstration of opinion and reflections of managerial studies Executive Master of Business Administration students, expressed in the form of essays in the field of modern macroeconomic problems. The whole text is structured around some key questions, perceived by quoted authors as the main stimulants and destimulants of economic growth in Poland. There are as follows: investments reduction, labour market' deficits, Polish Stock Exchange problems, debt, threats of global crisis, progressive inclusiveness of economic growth.

**Keywords:** Condition of Polish economy, Prospects for Polish economy, Destimulants of Polish economic growth, threats for Polish economy, inclusive economic growth

**dr prof. ZPSB Zbigniew Kosiorowski**

---

---

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

## Wybrane zagadnienia zwalczania piractwa w internecie

### Streszczenie:

Zjawisko piractwa internetowego niesie oczywiste i negatywne skutki ekonomiczne. Jest przykładem stosowania wyrafinowanych sposobów naruszania prawa własności intelektualnej, a równocześnie pośrednim świadectwem jego nieskuteczności. Przynosi straty finansowe w branżach związanych z twórcami, w sektorach: muzycznym, wydawniczym, w branży tv i filmowej. Szacowanie owych strat (zwłaszcza detalicznych) budzi szereg wątpliwości, co autor wykazuje na wybranych przykładach. Wielu użytkowników sieci wspomaga piratów stając się częścią ich intratnego przemysłu. Ściganie podmiotów bezprawnie rozpowszechniających i przechowujących utwory bywa niezwykle skomplikowane ze względu na trudności w ich identyfikacji oraz związane z tym problemy jurysdykcyjne. Pojawiające się i przyswajane w internecie technologie cyfrowe, nie czekają na prawnicze skodyfikowanie ich efektów i objęcie władaniem trybunałów. Prawo autorskie wyrastające z doświadczeń epoki analogowej, pozostaje na przedpolach zakończonych już elektronicznych i cyfrowych batalii, próbując ułożyć normy i zasady przystawalne do tego, co wolno, ale głównie do tego, co już było.

**Słowa kluczowe:** Piractwo internetowe. Ochrona własności intelektualnej. Skutki ekonomiczne piractwa. Ustawodawstwo UE wobec kradzieży w sieci. Szacowanie strat. Zwalczanie praktyk pirackich

---

### Wstęp

Historia rozwoju cywilizacji uczy nas, że „zdarzają się innowacje technologiczne, których nie można dalej rozwijać”<sup>1</sup>, jednak z pewnością nie należy do nich internet, służący od blisko 30 lat udostępnianiu oraz eksploatacji szeroko rozumianych informacji (utworów) w cyfrowych systemach telekomunikacyjnych; w interaktywnej sieci, dostępnej powszechnie i wyłamującej się nader często spod kontroli prawa. Jego główną cechą, jak i dość uciążliwym atrybutem, są dynamika rozwoju znacznie wyprzedzająca „możliwości ustawodawców w konstruowaniu przepisów regulujących nie tyle dostęp, co odpowiedzialność użytkowników tej technologii”<sup>2</sup>. Problem tak sformułowany, został w niniejszym artykule zawężony do kwestii zwalczania piractwa internetowego, przynoszącego straty finansowe w dziedzinach związanych z twórcami, w sektorach: muzycznym, wydawniczym, w branży tv i filmowej. Szacowanie owych strat (zwłaszcza detalicznych) budzi szereg wątpliwości, co autor ilustruje na wybranych przykładach. Wszakże bez względu na ich faktyczną wielkość, zjawisko piractwa niesie oczywiste i negatywne skutki ekonomiczne. Jest też przykładem wyrafinowanych sposobów naruszania prawa własności intelektualnej, a równocześnie pośrednim świadectwem jego nieskuteczności. W niniejszym opracowaniu

---

<sup>1</sup> U. Eco, *Pape Satan aleppe. Kroniki płynnego społeczeństwa*, DW Rebis, Poznań 2017, s. 20.

<sup>2</sup> *Prawo Internetu*, (red.) P. Podrecki, Wyd. Praw. LexisNexis, Warszawa 2004.

wykazanie owych zależności staje się celem pośrednim, osiągniętym niejako przy uzasadnianiu następujących hipotez:

- Główni gracze na europejskim rynku kultury; producenci, wydawcy, koncerny multimedialne i inni dostawcy treści, zainteresowani są wprowadzeniem restrykcyjnych przepisów ograniczających ekonomiczne skutki piractwa w internecie. W lobbowaniu przy stanowieniu prawa posiłkują się raportami firm konsultingowych wykazujących owe przewidywane straty; najczęściej przeszacowane.
- Unijne przepisy prawa (wprowadzane pod naciskiem wspomnianych wyżej podmiotów), regulujące kwestie dozwolonego użytku prywatnego oraz publicznego, zawierają szeroki katalog sankcji finansowo-karnych wobec sprawców kradzieży własności intelektualnych, i choć są restrykcyjne, okazują się mało skuteczne.
- Stosowane na ich podstawie prawne środki walki z piractwem ograniczają dostęp do sieci wszystkim użytkownikom, wzbudzając sprzeciw zwłaszcza młodych internautów.
- Domagający się wolnego, nieograniczonego dostępu do rozpowszechnianych w internecie treści, często świadomie łamią prawo, czym wspierają praktyki pirackie.

Dla uzasadnienia hipotez nr 1 i nr 2 autor zastosował metodę analizy porównawczej, zestawiając i interpretując udostępnione publicznie fragmenty raportów międzynarodowych firm konsultingowych, badających ekonomiczne skutki piractwa w sieci. Dowodzenie w sprawach hipotez nr 3 i nr 4 oparto na wnioskach wypływających z lektur zebranych opracowań naukowych i popularno-naukowych, a także artykułów prasowych.

### Aktualne problemy prawne

Nowoczesne techniki informacyjne generują szereg problemów prawnych komplikując wytyczanie i tworzenie w sieciach komputerowych jednoznacznych zakresów ochrony autorsko-prawnej. Na listę najważniejszych, związanych z tym zagadnieniem spraw, Janusz Barta i Ryszard Markiewicz w pierwszym rzędzie wpisują: ochronę przedmiotów praw pokrewnych eksploatowanych w internecie, traktowanie „czasowych kopii” dokonywanych w trakcie korzystania z sieci komputerowych, a także nowe granice dozwolonego użytku dla środowiska internetu<sup>3</sup>. I jakkolwiek wspomniani uczeni zauważają w tym kontekście znaczący postęp w implementacji dyrektyw PE do polskiego prawa, to ujawniają szereg ułomności i niekonsekwencji tak ustawodawcy europejskiego, jak i polskich parlamentarzystów, przypisując im opieszałość w tworzeniu reguł, zasad i przepisów nadążających za szybkim rozwojem technologii cyfrowych.

Jednym z ważniejszych obecnie problemów, staje się kwestia blokowania dostępu do platform internetowych przez dostawcę internetu, co uznawane jest za skuteczną formę walki z piractwem. Dyrektywa PE nie rozstrzyga wszystkich kwestii z tym związanych i dopiero orzeczenia Trybunału Sprawiedliwości UE tworzą efektywną podstawę do zwalczania tej plagi. I tak w orzeczeniu TSUE z marca 2014 roku uznano prawo domagania się, by dostawca internetu uniemożliwił dostęp do pirackich platform internetowych (stron internetowych) swoim klientom (użytkownikom końcowym). Omawiając tę sprawę J. Barta i R. Markiewicz uznają na podstawie m.in. wspomnianego orzeczenia, że publiczne udostępnienie utworów na danej stronie www było bezprawne. „Odwołano się zatem do art. 8 ust. 3 dyrektywy 2001/29, który przewiduje możliwość wnioskowania przez podmioty praw autorskich o wydanie nakazu przeciwko pośrednikom, których usługi są wykorzystywane przez stronę

<sup>3</sup> J. Barta, R. Markiewicz, *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

trzecią w celu naruszenia przysługujących im praw"<sup>4</sup>. Rzecz jednak w tym, że adresatem tego nakazu (Telekabel Wien GmbH) był świadczący usługę dostępu do internetu podmiot, którego nie wiąże żaden stosunek prawny z podmiotem bezprawnie udostępniającym utwory w sieci internetowej. Uznano go jednak za pośrednika, gdyż także on uczestniczy każdorazowo w przekazywaniu naruszenia w internecie pomiędzy jednym ze swoich klientów a osobą trzecią. Nastąpiła tu wyraźna kolizja interesów pomiędzy ochroną praw autorskich, wolnością prowadzenia działalności gospodarczej dla dostawców dostępu do internetu, a wolnością informacji i wypowiedzi dla użytkowników internetu. Tym samym, ujmując rzecz skrótowo, w imię ochrony praw podstawowych, usankcjonowano nakaz blokowania dostępu do określonych stron w sieci. Wspomniane orzeczenie budziło powszechny sprzeciw zwłaszcza wśród dostarczycieli treści do internetu, ale też i samych internautów, nie wykazujących woli walki w plagą piractwa, którego negatywnych skutków gospodarczych i etycznych większość odbiorców nie chce widzieć.

Ściganie podmiotów bezprawnie rozpowszechniających utwory jest niezwykle skomplikowane ze względu na trudności w ich identyfikacji, zaś tych przechowujących je – jak zaznaczają cytowani wyżej autorzy – jest utrudnione ze względu na problemy jurysdykcyjne. Przytoczone orzeczenie stanowi więc podstawę do otwarcia nowej drogi obrony dla podmiotów praw autorskich. Tak jest w istocie, ale stosowanie tego sposobu walki z piractwem okazuje się często nieskuteczne, jest długotrwałe i nie zakończyło się żadnym spektakularnym sukcesem obrońców praw autorskich, o czym mowa w niniejszym artykule, w części ilustrującej wieloletnie starania prawników o „ujarzmienie” The Pirate Bay.

### Narastające dysonanse

Konwencja Genewska o prawie autorskim (1952), podobnie jak znacznie wcześniejsza Konwencja Berneńska (1886), odnosiły się głównie do dzieł drukowanych. Dopiero wynalezienie magnetofonu, które zrewolucjonizowało kopiowanie utworów dźwiękowych, a także dalszy rozwój techniczny<sup>5</sup>, spowodowało poszerzenie ochrony prawnej utworów i ich twórców, co nastąpiło w 1961 roku w Konwencji Rzymskiej o Ochronie Wykonawców, Producentów Fonogramów oraz Organizacji Nadawczych (WIPO). W 1965 roku pojawiły się pierwsze magnetowidy do użytku domowego<sup>6</sup>. Powstającej później po wspomnianej konwencji Traktaty Organizacji Własności Intelektualnych (WCT, WPPT, TRIPS, ACTA), coraz bardziej spóźnione, dramatycznie już nie nadążały za rozwojem nowoczesnych technologii. Jeśli przyjąć, że Polska na bieżąco recypowała międzynarodowe normy i zasady prawa autorskiego<sup>7</sup>, przystępując np. w 1996 r. do Porozumienia TRIPS, a w 2003 r. ratyfikując Traktaty WIPO, to fakty te, jak i wszystkie kolejne nowelizacje polskiego prawa autorskiego (ustawa z 1994 r.), wymuszane najczęściej po 2004 roku koniecznością implementacji polskiego prawa do przepisów unijnych, powodowały nawarstwianie się wspomnianych opóźnień zwłaszcza w zakresie regulacji w dostępie do tzw. wtórnego korzystania z różnego rodzaju twórczości za pomocą internetu. A dzieje się tak w większości państw tzw. Europejskiego Obszaru Gospodarczego, jako jedyne go rynku UE w obszarze kultury. Polska nie jest tu wyjątkiem, jakkolwiek mamy większe, niż inni kłopoty z wprowadzeniem do polskiego prawa wszystkich przepisów Dyrektywy Parlamentu Europejskiego oraz

<sup>4</sup> Tamże, s. 542.

<sup>5</sup> Wynalezienie magnetofonu i jego wprowadzenie do publicznego obrotu, miało miejsce w latach 40-tych i 50-tych w Niemczech i USA, upowszechnienie i ich masowa produkcja nastąpiły połowie lat 50-tych, zaś wspomniane regulacje prawne przyjęto 5-6 lat później. Prawo potrzebowało bowiem nieco czasu.

<sup>6</sup> Ich seryjną produkcję wraz z taśmami (VHS), co umożliwiło powielanie, kopiowanie utworów audiowizualnych na szeroką skalę, Philips uruchomił w 1970 r.

<sup>7</sup> K. Lewandowski, Prawo autorskie w Polsce u progu Unii Europejskiej, ZAiKS, Warszawa 2018.

Rady z 22 maja 2001 r. o harmonizacji określonych aspektów prawa autorskiego i praw pokrewnych w społeczeństwie informacyjnym. Tymczasem od jesieni 2016 r. UE szykuje kolejne reformy prawa, by dostosować je do wymogów współczesnego świata wprowadzającego wciąż nowe wynalazki<sup>8</sup>, wobec których aktualne przepisy nie tylko są bezradne, ale też mogą zablokować ich rozwój, a nas odciąć od osiągnięć tych technologii, skutkującymi praktycznymi efektami choćby w zakresie wrażeń dotykowych, jako nowego pola eksploatacji<sup>9</sup>. Rozpędzone, coraz cudowniejsze technologie, wspomagane rodzącymi się z dnia na dzień wynalazkami, nie czekają na prawnicze skodyfikowanie ich efektów i objęcie jurysdykcją trybunałów. Prawo ospałe przez wzgląd na swą rozważę, pozostaje na przedpolach zakończonych już elektronicznych podchodów i cyfrowych bitew, próbując ułożyć normy i zasady przystawalne do tego, co wolno, ale głównie do tego, co już było. Przyszłość bowiem w wymiarze cybernetyczno-cyfrowym zdaje się niewyobrażalna; „od chwili wynalezienia druku żadna technologiczna zmiana nie może być zrównana z Internetem, z punktu widzenia znaczenia osiągnięcia technicznego dla kształtu prawa autorskiego”<sup>10</sup>.

Z powyższych, bardzo skrótowo ujętych zagadnień, dotyczących tak rozwoju nowych technologii, jak i ich dozwolonej przez prawo autorskie eksploatacji w sieci internetu, wynika problem dotyczący nie tylko użytkowników internetu oraz autorów rozpowszechnianych tam utworów. Najkrócej rzecz ujmując jest nim pogłębiający się konflikt interesów różnych grup, w tym związanych z wytwórcami najnowocześniejszych technologii, a jednocześnie brak adekwatnych do tej sytuacji rozwiązań prawnych, o czym mowa w kolejnych rozdziałach.

### Piractwo a straty dla kultury

Wedle badań Centrum Cyfrowego Projekt: Polska, ponad 90% rodaków za oczywisty uznaje swobodny (wolny) dostęp do internetu jako niezbywalny element ich codziennego życia, co może oczywiście cieszyć. Jednocześnie aż 2/3 użytkowników „uważa, że korzystanie na własny użytek z udostępnionych w sieci dóbr kultury nie może być nazwane kradzieżą”<sup>11</sup>. CCP podało, że w Polsce mamy ok. 23 mln użytkowników internetu (ok. 78 proc. Polaków w grupie wiekowej od 15 do 75 lat), z czego blisko 12 mln. korzysta z nielegalnych źródeł w sieci (głównie z pirackich plików video i audiobooków)<sup>12</sup>. Z raportu przygotowanego przez firmę Deloitte, która analizowała w 2017 r. problem piractwa internetowego w Polsce (za rok 2016), wynika że około 15% użytkowników korzystało **wyłącznie** z nielegalnych źródeł; z serwisów oferujących nielegalny dostęp, płacąc za to *de facto* „paserom” średnio od 11 do 23 zł. miesięcznie (od osoby), czyli ok. 745 mln zł. Szacując skutki ekonomiczne tego procederu badacze Deloitte wykazują, że piractwo treści w internecie „generuje straty dla polskiej gospodarki na poziomie 3 mld rocznie, co stanowi ok. 30% wartości rynku eksportu dóbr kultury z Polski do państw trzecich w 2016 roku; dla Skarbu Państwa strata wynosi około 836 mln zł”<sup>13</sup>. A dalej czytamy, że „W latach 2017-2024 średnie tempo wzrostu piractwa sięgnie 3,3 proc. i będzie zdecydowanie wyższe niż średnie tempo wzrostu PKB w tym okresie”<sup>14</sup>, co wydaje się nader wątpliwe. Badający ujawnili metodykę szacowania zarobków pirackich serwisów z tytułu korzystania z nich przez badanych internautów,

<sup>8</sup> Np. Rękawica pozwalająca rejestrować wrażenia dotykowe, takie jak kształty, faktury czy temperatura przedmiotów, a także zapisywać je i przekazywać, czyli eksploatować.

<sup>9</sup> cyd, Przyszłość, której nie będzie, [w:] „Rzeczpospolita” z dn. 05.02.2018, s. 7.

<sup>10</sup> R. Markiewicz, Internet i prawo autorskie, [w:] Prace z prawa własności intelektualnej, Zeszyt UJ nr 121, Kraków 2013, s. 17.

<sup>11</sup> M. Antonowicz, Piractwo w internecie – straty dla kultury. [w:] „Wiadomości ZAiKS” nr. 17/2017, Warszawa 2017 r., s. 10.

<sup>12</sup> Wg najnowszych badań Gemius PBI liczba internautów w Polsce w styczniu 2018 r. wyniosła ogółem 28 mln, vide: [www.pbi.org.pl/badania-gemius-pbi/polski-internet-styczen-2018](http://www.pbi.org.pl/badania-gemius-pbi/polski-internet-styczen-2018) [dostęp z dn. 10.04.2018]

<sup>13</sup> M. Antonowicz, Piractwo w internecie – straty dla kultury. [w:] „Wiadomości ZAiKS” nr. 17/2017, Warszawa 2017 r., s. 10.

<sup>14</sup> Tamże

ale nie ujawnili, nie uwiarygodnili sposobu wyliczenia strat dla polskiej gospodarki, a zwłaszcza „27,5 tys. utraconych miejsc pracy”.

W roku 2010 wielkie poruszenie wywołał w Europie raport biegłych z firmy Tera Consultants<sup>15</sup>, którzy wyliczyli, że jeśli UE nie zaostrzy przepisów w zakresie ochrony własności intelektualnej, to do roku 2015 w 27 państwach UE z powodu postępującego piractwa pracę straci 1,2 mln ludzi zatrudnionych w branżach związanych z twórcami; w sektorach muzycznym i wydawnictw książkowych. Zaś straty w handlu detalicznym tych branż sięgną 240 miliardów euro. Tak postawiony problem spowodował pilne zajęcie się nim przez Komisję Europejską i Parlament Europejski, w efekcie czego wprowadzono (z wielkimi oporami i protestami użytkowników; vide np. ACTA) kolejne dyrektywy mające ograniczyć piractwo. Niestety, po roku 2015 nigdzie nie znajdziemy śladów sprawdzenia, czy szacunki i przewidywania Tera Consultants uzyskały potwierdzenie. Można domniemywać, że *wyliczenia* były przesadzone, choć prawdopodobne jest i to, że wprowadzenie przepisów w zakresie ściślejszej ochrony własności intelektualnej przyczyniło się do uniknięcia owych zapowiadanych strat. Logika takiego wywodu zdaje się uzasadniona, aczkolwiek poszczególne elementy wnioskania mają charakter raczej potencjalny i oparte są na domniemaniu. Gdyby szacunki Tera Consultants były rzetelne, a prawo nadal nieskuteczne, mielibyśmy dziś w UE miliony bezrobotnych twórców, wydawców, producentów, a cała branża muzyczna i filmowo-telewizyjna byłaby w fazie regresu, a tak nie jest. Prawdopodobnie zatem, że tamta kalkulacja TC opierała się na błędnych przesłankach i danych podstawionych do wątpliwego, bo nie sprawdzonego dostatecznie w praktyce algorytmu. Nie chodzi o to, żeby zakpić ze sposobu wyliczenia przewidywanych strat, szukamy bowiem potwierdzenia realnej wartości zastosowanej metodologii, by można ją stosować i upowszechniać. W tym kontekście konkluzje raportu konsultantów z Paryża o całkowitej oraz bezwarunkowej korelacji pomiędzy wzrostem ruchu w sieci, piractwem i stratami przemysłu muzycznego, budzą zastrzeżenia. Zwłaszcza po odkryciu nowych faktów.

W 2011 r., idąc śladem analityków francuskich i stosując tę samą metodologię badań, firma badawcza Sphere Analysis w Sydney ogłosiła, że australijski przemysł muzyczno-rozrywkowy traci rocznie 900 mln USD z powodu pirackiej wymiany plików w sieci. Australijski prokurator generalny powołując się na ów raport wszczął stosowne postępowanie, a wtedy prasa na antypodach rozpoczęła poszukiwania zarówno australijskiego raportu (który był czas jakiś utajniony), jak i tego wcześniejszego, z Paryża. Okazało się, że Australijczycy bezkrytycznie przejęli metodologię Francuzów i bazowali na „zastosowaniu tego studium do australijskiego kontekstu, aby oszacować bazę dla strat w sprzedaży detalicznej, utraconych miejsc pracy i utraconych przychodów z podatków”<sup>16</sup>. Faktu, że rosnąca liczba internautów i coraz szybsze, dostępne łącza wpływają potencjalnie na rosnącą skalę piractwa, a tym samym na poziom strat ponoszonych przez okradane przez piractwo gospodarki poszczególnych krajów, nie daje się zakwestionować. Wątpliwości jednak budzi końcowy sposób wyliczenia owych strat globalnych w obu raportach, jak i wyraźna tendencja straszenia nimi. I w tym z roku 2010 (Tera Consultants), i tym z roku 2011 (Sphere Analysis), ale też – niestety – zawartych w dotyczącym polskiego rynku raporcie Doloitte z roku 2017.

<sup>15</sup> TC świadczy usługi doradcze dla ponad 50 krajów, uważana jest za jedną lepszych firm konsultingowych na świecie, specjalizuje się m.in. w ocenie poziomu rozwoju przemysłów kreatywnych, stosując metodologię pomiaru stanu badanych przemysłów w odniesieniu do ich udziału w PKB. Więcej: <http://www.terraconsultants.fr/en/newsletter> [dostęp z dn. 10.04.2018]

<sup>16</sup> M. Maj, Tajny antypiracki raport odnaleziony, [w:] [di.com.pl/tajny-antypiracki-raport-odnaleziony-36669](http://di.com.pl/tajny-antypiracki-raport-odnaleziony-36669), [dostęp z dn. 08.02.2018].

## Rodzime przypadki

Pirackie efemerydy, rodzące się na rodzimym rynku, najczęściej są mocno inspirowane i osadzone w międzynarodowej sieci internetowych oszustów. W takiej nieprzypadkowej scenerii powstawał ok. 2010 roku Kinomaniak.tv, rozpowszechniający nielegalnie w internetowym serwisie utwory multimedialne, głównie filmy. Dwa lata później polski dystrybutor filmowy złożył na Kinomaniaka.tv doniesienie na policję, szacując swoje straty na blisko 26 mln zł. W prowadzonym dochodzeniu policja ustaliła, że serwis oferował nielegalne oglądanie filmów i seriali w formie on-line oraz ściąganie przez użytkowników innych utworów audiowizualnych. Oferta zawierała dwie możliwości: jednodniowy dostęp do bazy obejmującej ok. 100 tytułów za 2,5 zł, albo nieograniczony za odpłatnością 370 zł. W serwisie Kinomaniak.tv można było oglądać filmy zagraniczne z polskimi napisami, często amerykańskie, b. krótko po ich premierze w USA, a przed polskimi premierami. Serwis, skierowany głównie do polskich odbiorców (jego strona internetowa prowadzona była w języku polskim), szybko zyskał dużą popularność. Z jego usług korzystało 1,5 mln użytkowników, co zaczęło się przekładać na znaczące zyski właścicieli Kinomaniaka.tv, szacowane na 300 tys. zł miesięcznie. Płacili zarówno internauci korzystający z pirackiego serwisu, jak i reklamujące się w nim firmy. Zaś pieniądze uzyskiwane z nielegalnej działalności pośrednicy finansowi transferowali na konta zagraniczne, a następnie ponownie przekazywali je do Polski. Choć pochodzący z Olsztyna twórcy serwisu ogłaszali, że jest on własnością firm zarejestrowanych m.in. na Karaibach (a w rzeczywistości współdziałali z firmami francuskimi, brytyjskimi i holenderskimi), prokurator wszczynający śledztwo w sprawie prania brudnych pieniędzy<sup>17</sup> nie miał problemów z ustaleniem faktycznego miejsca prowadzenia nielegalnej działalności. Policja przeprowadziła przeszukania mieszkań, zabezpieczono znaczną ilość gotówki i sprzętu, a także karty płatnicze do zagranicznych kont bankowych. Prokurator sprawę skierował do sądu, a w styczniu 2014 roku sąd nakazał zamknięcie serwisu filmowego. Takie zakończenie oburzyło wielu internautów, którzy w komentarzach do artykułu zamieszczonego w gazecie.pl, pisali m.in.:

- „Miałem możliwość oglądania filmów w kinomaniaku, co nie oznacza, że gdyby taka opcja była niemożliwa, powędrowałbym do sklepu zakupić oryginał,
- Totalną głupotą i absurdem jest wyliczanie strat na podstawie tego ile osób obejrzało „piracki” film. Czyli wiadomo, że gdyby nie piraci to osoby te poszły by do kina lub kupiły oryginalne DVD?
- Z opisu wynika, że ludzie są skłonni płacić rozsądną cenę – 2,5 zł za film przy braku przeciętnej jakości obrazu, pewnie więcej za HD. Czyli dystrybutorzy tracą przez chciwość i brak modelu biznesowego adekwatnego do sytuacji.
- 26 mln – ładna kwota tylko nieprawdziwa. Nie można przekładać 1 do 1 ilości użytkowników i pobrań na stratę dystrybutora”<sup>18</sup>.

W chwilę po ogłoszeniu przez karaibską spółkę z Olsztyna *The End*, w internecie pojawił się nowy twór ©kinoman.tv, działający na tej samej zasadzie co Kinomaniak, a także inne bardziej lub mniej legalne propozycje, jak serwis „kinoplex”, czy eKino.TV<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Był to bodaj najprostszy i najbardziej skuteczny wówczas sposób walki z piractwem internetowym, wobec braków odpowiednich przepisów prawa polskiego, przymierzającego się do implementacji dyrektywy unijnej.

<sup>18</sup> [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,15641489,Jest\\_...](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,15641489,Jest_...) [dostęp z dn. 07.02.2018].

<sup>19</sup> [www.se.pl/wiadomosci/dziejesie/co-zamiast-kinomaniak-zobacz](http://www.se.pl/wiadomosci/dziejesie/co-zamiast-kinomaniak-zobacz) [dostęp z dn. 07.02.2018].

## Przypadek z The Pirate Bay

Od wielu lat wśród znanych w świecie pirackich serwisów (np. Easy Filehosting), pojawiają się polskie efemerydy, takie jak wspomniany wyżej KINOMANIAK, FILESTUBE, WIADERKO, czy CHOMIKUJ. Złapane za rękę, postawione w stan oskarżenia, najczęściej znikają z rynku, bądź przeproszają, płacąc co należy organizacjom zbiorowego zarządzania prawami i próbując odzyskać dobre imię. Po przytoczonym, katastroficznym raporcie Tera Consultants, Francja, Irlandia i Korea Południowa zachęciły do współpracy dostawców usług internetowych (tych „legalnych”)<sup>20</sup> i za ich pośrednictwem zainicjowały akcję informacyjną o konsekwencjach nielegalnego ściągania plików muzycznych; wprowadziły też surowe sankcje za naruszanie praw twórców i producentów. Podobnie w roku 2011 postąpiła Wielka Brytania i Nowa Zelandia. W efekcie tych działań miała wzrosnąć oferta muzyczna w legalnych cyfrowych kanałach dystrybucji, ale czy wzrosła czy ograniczono tym samym postęp piractwa w sieci, tego raport o Muzyce Cyfrowej z 2013 r., zamieszczony przez International Federation of the Phonographic Industry, nie zawiera.

Większość państw UE, wzmocnionych nieco w ostatnich latach inicjatywami legislacyjnymi PE, próbuje na swoim terenie przeprowadzać batalie z pirackimi dostawcami internetowymi. I tak Szwecja od lat toczy wojnę z The Pirate Bay, pirackim serwisem oferującym na swej stronie internetowej dostęp do nielegalnych filmów, seriali, gier wideo i muzyki. Założona w 2003/4 r. strona ponoć nie hostowała żadnych plików – zdaniem Piratbyran; sztokholmskiej organizacji dążącej do zmian prawa autorskiego – a udostępniała jedynie odnośniki do różnych zasobów (w postaci Magnet linków). W dwa lata później policja zarekwirowała serwery TPB i strona na moment przeszła w stan uśpienia, aby po trzech dniach ożyć na serwerze w Holandii. W tym samym dniu (03.06 2006 r.) przez Goeteborg i Sztokholm przeszły demonstracje młodzieży (zorganizowane przez założoną nieco wcześniej Partię Piracką – *Piratpartiert*), domagającej się zaprzestania prześladowań wolnych internautów. W kwietniu 2009 sztokholmski sąd skazał administratorów serwisu na rok więzienia i karę grzywny (30 mln koron szwedzkich) za „współuczestnictwo w udostępnianiu treści objętych prawami autorskimi”. I znów przez stolicę Szwecji i innych dużych miast, maszerowała młodzież, domagając się wolności słowa i nieograniczonego dostępu do internetu. Jesienią 2009 r. producenci i dystrybutorzy z USA (m.in. Disney, Columbia, Paramount), po wniesieniu powództwa cywilnego, uzyskali sądowy nakaz odłączenia TPB od sieci. Serwis był nieaktywny tylko przez parę godzin, po czym pojawił się znowu „w innym miejscu”. W rok później niemiecki sąd nakazał odłączenie stron TPB. Odłączono i przeniesiono go do innej firmy hostingowej. I tak dalej, i tak dalej... Nie pomogło nawet i to, że w maju 2015 r. sąd okręgowy w Sztokholmie nakazał zajęcie szwedzkich domen należących do serwisu: thepiratebay.se i piratebay.se, bo chwilę później TPB przeniósł się na inne domeny. Podejmowane obecnie kroki przez organy ścigania oraz sądy nie tylko w Sztokholmie (The Pirate Bay zablokowano już w kilkunastu krajach), zmierzają do ostatecznego zamknięcia serwisu. Najpierw szwedzki sąd administracyjny nakazał firmie Bahnhof, największemu dostawcy internetowemu w kraju, przekazanie policji danych osób, które ściągają z internetu nielegalne wersje filmów, muzyki oraz inne treści niezgodne z prawem. (Podobne praktyki, czy też próby takiego działania, miały miejsce nie tylko w Szwecji, bo i w Polsce). Bahnhof nie zamierza jednak wykonać wyroku i odwołał się od niego do wyższej instancji, twierdząc że sąd błędnie interpretuje przepisy prawa i narusza swym wyrokiem prawa UE<sup>21</sup>. W efekcie, by dostać się do The Pirate Bay, urzędnicy chcą spacyfikować obszar jak najbardziej prywatny, czyli użytkowników, by ścigać każdego pojedynczego internautę za „kradzież” muzyki z sieci. Karkołomne przedsięwzięcie,

<sup>20</sup> <https://m.deon.pl/po-godzinach/rozrywka--relaks/muzyka/ort.272> [dostęp z dn. 09.02.2018].

<sup>21</sup> Vide: [technonowinki.onet.pl/szwecja-rusza-na-kolejna-batalia-z-the-pirate-bay/1cn559](https://technonowinki.onet.pl/szwecja-rusza-na-kolejna-batalia-z-the-pirate-bay/1cn559) [dostęp z dn. 02.02.2018].



które nie może się zakończyć zwycięstwem ścigających. Niestety, taki stan rzeczy jest jednym z efektów niedostosowania prawa do nowych technologii i nowej sytuacji na rynku dostępności do dóbr upowszechnianych w internecie.

Powyższe trzy akapity zredagowano w początku lutego 2018 r., przed sfinalizowaniem planowanego przyjęcia TPB przez Global Gaming Factory, szwedzką firmę zapowiadającą, że w nowym usytuowaniu ścigany dotąd piracki serwis oferować będzie pobieranie legalnych materiałów, a tym samym The Pirate Bay stanie się płatny, co może zapowiadać jego powolną marginalizację. 08 lutego ogłoszono dokonanie sprzedaży TPB za 60 milionów koron szwedzkich. „Nowy model działalności ma zadowolić użytkowników, twórców, sędziów, a nawet dostawców sieci”<sup>22</sup> – twierdzi prezes GGFX. Wkrótce dowiemy się, co o tym sądzą dotychczasowi użytkownicy. Trudno też uwierzyć, że nie pojawi się TPB-bis oraz inne jego mutacje.

### Dyskusja prawników

Od ponad roku trwa w państwach UE dyskusja nad Pakietem Praw Autorskich Komisji Europejskiej, stanowiącym podstawę reformy unijnego prawa autorskiego, a będącym ważnym elementem Strategii Jednolitego Rynku Cyfrowego. Celem jest, jak podkreśla w swym dokumencie KE, stworzenie „bardziej zharmonizowanego systemu praw autorskich, który będzie zachęcał do tworzenia oraz inwestowania, a jednocześnie pozwoli na przekazywanie i konsumowanie treści ponad granicami, współtworząc naszą bogatą różnorodność kulturową”<sup>23</sup>. Hasło brzmi wzniośle, wszakże spory wokół tego, jak wcielić je w życie, wzbudza szereg kontrowersji wśród podmiotów zainteresowanych wprowadzeniem najkorzystniejszych dla siebie rozwiązań legislacyjnych. Mamy bowiem różne strony uczestniczące w tych trwających od lat manewrach, ale różnice między antagonistami nie dotyczą (w zasadzie) kwestii zdawałoby się oczywistych: co jest lepsze dla rozwoju nauki i kultury? Czy ograniczanie swobodnego dostępu do treści zamieszczanych w internecie, czy też nieskrępowane prawem swobodne korzystanie z owych treści (utworów)? Tak postawione pytanie razi – w obliczu toczących się rozgrywek – oczywistą naiwnością; jest źle sformułowane. W grze o zachowanie prymatu na rynku internetowym, kumulującym w różnorodnych transakcjach setki miliardów dolarów, uczestniczą grupy interesów z kręgu przemysłu kultury, reprezentanci producentów filmowych, muzycznych i telewizyjnych. A zatem ci, których stać na zamawianie drogich raportów ilustrujących rzekome, ale i faktyczne straty w wyniku piractwa internetowego; wydawcy prasowi, domagający się nowych zasad wykonywania praw autorskich i praw pokrewnych; organizacje zbiorowego zarządzania tymi prawami. Różnice interesów owych z pozoru „zwaśnionych” grup zdają się łatwe do zdefiniowania; dążą one do tego samego. Łączy je dbałość o gwarancje inwestowania na szeroko pojętym rynku internetowych usług (w tym i w technologicznym jego rozwoju) oraz możliwość osiągania zysków. Interes jest więc wspólny, a stroną decydującą o jego zapewnieniu, stają się Komisja Europejska, Parlament Europejski oraz ustawodawcy poszczególnych krajów UE. Pytanie o miejsce w tym sporze dla indywidualnych użytkowników internetu, którzy przecież zasadniczo „napędzają” ów imperialno-internetowy interes, pojawia się jakby okazjonalnie i bywa marginalizowane. Już na wstępie ożywionych dyskusji na temat propozycji nowych regulacji unijnych jesienią 2016 r., pojawiły się symptomatyczne uwagi polskich prawników i publicystów, że „podobnie jak było w przypadku ACTA propozycje Komisji Europejskiej zdecydowanie faworyzują interesy wielkich

<sup>22</sup> <https://gadgetomania.pl/35718,the-pirate-bay-sprzedane-to-koniec> [dostęp z dn. 08.02.2018].

<sup>23</sup> A. Misiewicz, Europejska reforma prawa autorskiego – stan gry po roku, [w:] „ZAiKS wiadomości”, Warszawa, grudzień 2017 r., s. 15.

organizacji i koncernów medialnych kosztem interesów użytkowników i indywidualnych twórców”<sup>24</sup>. Uwagi te były w pełni uzasadnione, wszakże odnosiły się do projektu regulacji, a dyskusja jeszcze trwa. W sprawozdaniach z różnych obrad, czy to tzw. Grupy Madryckiej, czy ekspertów prawnych GESAC-u, a także Global Policy Committee CISAC, nie znajdują się jednak wyraziste reprezentacje setek milionów europejskich internautów. Na ich opinie europosłowie czasem się powołują, jednak w obecnie dyskutowanej reformie unijnego prawa autorskiego, stowarzyszenia internautów<sup>25</sup> trudno nazwać stroną. Jedynym forum, na którym zdają się panować wyraziście i niepodzielnie, stają się publiczne protesty, uliczne manifestacje, a także demonstracje z paleniem kukieł, wyobrażających demony zagrażające swoiście rozumianej wolności słowa. Nasuwa się pytanie, w jakim stopniu owe protesty są inspirowane przez międzynarodowe korporacje *PIRATÓW* – żyjących głównie z paserstwa i kradzieży – a uznawanych (o paradoksie!) za orędowników wolności w internecie? Znaleźć można wszakże mocne podstawy do twierdzenia, że przygotowywana obecnie reforma unijnego prawa w niewielkim stopniu prowadzona jest w interesie zwykłych, indywidualnych użytkowników, z zapewnieniem uważnego wysłuchania ich argumentów, by nie doprowadzić do kolejnej próby sił na ulicach europejskich miast, jak to miało miejsce w przypadku zwanym ACTA. Jakkolwiek i w analizie tamtych zdarzeń; protestów oraz ich wpływu na legislacyjne rozwiązania, nasuwają się więcej niż przypuszczenia, że internauci zostali wykorzystani – w owej znanej od początku cywilizacji grze – o sferę wpływów i pieniądze.

### Wnioski

Internet podlegający nieprzerwanemu dotąd rozwojowi, zmienia się znacznie szybciej, niż prawo obejmujące to najważniejsze obecnie medium masowej komunikacji. Gdy zwiększa się przepustowość łączy i coraz więcej internautów korzysta z szerokopasmowego dostępu do internetu, w której wciąż rośnie liczba atrakcyjnych towarów, piraci częściej dokonują abordaży i okradają wszystkich: autorów, skarb państwa, ale też obywateli; zwykłych użytkowników, którzy tak cenią sobie wolny dostęp do treści wypełniających sieć. obrońcy swobodnego dostępu i możliwości szerokiego oraz bezpłatnego korzystania z treści, wykazują brak zainteresowania tym, że olbrzymia liczba utworów jest wprowadzana do sieci przez podmioty pirackie. Wolność dostępu zdaje się wartością porównywalną z wolnością słowa. Szacuje się, że strony zawierające treści naruszające prawa autorskie odwiedzane są sumarycznie każdego roku blisko 60 mld razy. Na przegranej staje się coraz bardziej autor eksploatowanego w internecie utworu. Silniejsi zdecydowanie są przedstawiciele przemysłu kultury, którzy w imię walki z piractwem, gotowi są ograniczać swobodę i wolność użytkowników, posiłkując się często raportami *wyspecjalizowanych* firm i ich katastroficznymi prognozami. Wprowadzanie nowych technologii oraz niewydolność prawa, konflikt ten jeszcze zaostrzają, co pociąga za sobą znaczące skutki gospodarcze i społeczne, związane z nielegalną konsumpcją dóbr objętych prawem własności intelektualnej. I nie myli się Waldemar Wierzyński dowodząc, że „internet zrewolucjonizował nie tylko sposoby komunikacji

<sup>24</sup> E. Świętochowska, Walka z piratami zagraża cenzurą w sieci, [w:] „Dziennik Gazeta Prawna” z dn. 20.09.2016 r., s. B6.

<sup>25</sup> Nieliczne stowarzyszenia internautów w Polsce, skupiają się na wspieraniu raczej wydawców (właścicieli witryn i programów internetowych), niż użytkowników końcowych, choć powołują się na ich wsparcie w toczonych sporach z polskim ustawodawcą. Niektóre z nich, np. Stowarzyszenie Użytkowników Internetu Netblok Com. (obecnie w likwidacji), czy Stowarzyszenie Użytkowników Sieci Internetowej, podejmowały próby uczestniczenia w publicznych dyskusjach o konieczności zmian w prawie autorskim.

międzyludzkiej (portale społecznościowe) i prowadzenia działalności gospodarczej (e-biznes), ale także, w szerszej perspektywie, model konsumpcji dóbr kultury i stosunek do cudzej własności intelektualnej<sup>26</sup>. Wielu użytkowników żyje w ułudzie, że z zasobów zamieszczanych w internecie można korzystać bez ograniczeń.

Jednym z fundamentów prawa autorskiego jest niewątpliwie dozwolony użytek, z którego korzystamy i czerpiemy nieustannie, szukając w internecie inspiracji i pobierając z niego potrzebne nam treści. Rzecz w tym, że legalność źródła, z którego czerpiemy, stanowi wyłączne kryterium dozwolonego użytku. Skopiowanie na własny użytek utworu pochodzącego z nielegalnego źródła, a zwłaszcza dalsze rozpowszechnianie go w sieci, w świetle obowiązujących i coraz bardziej zaostrzonych w UE przepisów, jest przestępstwem i może każdego użytkownika końcowego narazić na odpowiedzialność karną, cywilną i finansową.

## Certain problems of fighting internet piracy

### Summary:

Internet piracy undoubtedly has serious consequences for the economy. It is the example of sophisticated methods of violating intellectual property rights. It causes financial losses in music, publishing and media sectors and film industry. Accurate assessment of the losses is difficult. A lot of web users support pirates, thus becoming a part of their profitable business. Prosecution of the subjects illegally distributing and storing pieces is sometimes extremely complicated. It is so due to difficulties in identifying perpetrators and jurisdictional problems. Digital technologies which occur on the internet are easily adopted before any adequate laws are introduced, and the existing copyright laws stem from the experience of the era of analog technology. Current lawmakers try to create norms and rules which would benefit the constantly changing digital reality and they are still one step behind.

**Keywords:** Internet piracy. Intellectual property protection. The economic effect of piracy. EU legislation regarding online theft. Estimating losses. Fighting pirate practices

### Bibliografia

- Antonowicz M., *Piractwo w internecie – straty dla kultury*. [w:] „Wiadomości ZAiKS” nr. 17/2017, Warszawa 2017.
- Barta J. i Markiewicz R., *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Eco U., *Pape Satan aleppe. Kroniki płynnego społeczeństwa*, DW Rebis, Poznań 2017.
- Lewandowski K., *Prawo autorskie w Polsce u progu Unii Europejskiej*, ZAiKS, Warszawa 2018.
- Maj M., *Tajny antypiracki raport odnaleziony*, [w:] [di.com.pl/tajny-antypiracki-raport-odnaleziony-36669](http://di.com.pl/tajny-antypiracki-raport-odnaleziony-36669) [dostęp z dn. 08.02.2018].
- Markiewicz R., *Internet i prawo autorskie*, [w:] *Prace z prawa własności intelektualnej*, Zeszyt UJ nr 121, Kraków 2013.
- Misiewicz A., *Europejska reforma prawa autorskiego – stan gry po roku*, [w:] „Wiadomości ZAiKS”, Warszawa, grudzień 2017.
- Podrecki P., (red.), *Prawo Internetu*, Wyd. Praw. LexisNexis, Warszawa 2004.
- Przyszłość, której nie będzie*, [w:] „Rzeczpospolita” z dn. 05.02.2018.
- Świętochowska E., *Walka z piratami zagraża cenzurą w sieci*, [w:] „Dziennik Gazeta Prawna” z dn. 20.09.2016. [technonowinki.onet.pl/szwecja-rusza-na-kolejna-batalia-z-the-pirate-bay/1cn559](http://technonowinki.onet.pl/szwecja-rusza-na-kolejna-batalia-z-the-pirate-bay/1cn559) [dostęp z dn. 02.02.2018].
- [www.pbi.org.pl/badania-gemius-pbi/polski-internet-styczen-2018](http://www.pbi.org.pl/badania-gemius-pbi/polski-internet-styczen-2018) [dostęp z dn. 02.02.2018].
- <http://www.terraconsultants.fr/en/newsletter> [dostęp z dn.18.01.2018].
- [www.se.pl/wiadomosci/dziejesie/co-zamiast-kinomaniak-zobacz](http://www.se.pl/wiadomosci/dziejesie/co-zamiast-kinomaniak-zobacz) [dostęp z dn. 07.02.2018].
- <https://m.deon.pl/po-godzinach/rozrywka--relaks/muzyka/ort.272> [dostęp z dn. 09.02.2018].
- <https://gadzetomania.pl/35718,the-pirate-bay-sprzedane-to-koniec> [dostęp z dn. 08.02.2018].
- [www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid) [dostęp z dn. 02.02.2018].

<sup>26</sup> [www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid) [dostęp z dn. 02.02.18].

**Justyna Kaźmierczak**

Uniwersytet Szczeciński

## **CSR – Polska na tle wybranych krajów UE. Analiza porównawcza**

### **Streszczenie:**

Tematem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyfiki społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w Polsce na tle wybranych krajów UE. Biorąc pod uwagę takie kraje jak: Polska, Wielka Brytania i Irlandia przedstawiono podobieństwa i różnice w obszarze koncepcji CSR. Artykuł rozpoczyna się od przedstawienia zagadnienia CSR: przeglądu definicji oraz zaprezentowaniu jej istoty. W kolejnej części mowa o poszczególnych krajach, ich ustroju oraz o polityce prowadzonej w kontekście CSR: czym tak naprawdę jest i jaki stosunek mają do niej wymienione kraje, jak powiązana jest z ich polityką społeczno-gospodarczą. Celem artykułu jest porównanie wybranych krajów, jak również zwrócenie uwagi na stosowanie praktyk i działań, które zgodne są z koncepcją biznesu społecznie odpowiedzialnego jak również próba wskazania miejsca CSR w przedsiębiorstwach. Pracę kończą wnioski dotyczące Polski, a dokładniej działań jakie powinny zostać zrealizowane by rozwijać CSR w naszym kraju. Artykuł powstał na podstawie przeglądu literatury jak również przeglądu czasopism o tematyce CSR

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, praktyka, kraje Unii Europejskiej

### Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu pełni ważną rolę w rozwoju współczesnych państw oraz funkcjonujących na ich terenie przedsiębiorstw. Obecnie od przedsiębiorstwa wymaga się nie tylko wysokiej jakości oferowanych wyrobów i usług, ale także aktywności w sferze rozwiązywania problemów społecznych, ekonomicznych czy ekologicznych. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma swój początek w latach sześćdziesiątych XX wieku, a dokładniej w czasie niepokojów, kiedy to obwiniano przedsiębiorstwa o wywołanie problemów społecznych oraz żądano, by skłoniły się one do ich rozwiązania. To właśnie poczucie odpowiedzialności wobec społeczności lokalnych, czy szerszych zbiorowości, stało się fundamentem idei CSR.

Firmy funkcjonujące na terenie Polski, będące zainteresowanymi współpracą międzynarodową, powinny zintensyfikować swoje działania w obszarze CSR, gdyż obecnie idea społecznej odpowiedzialności biznesu w realiach polskich, nadal jest na wczesnym etapie rozwoju, w innych natomiast krajach rozwinęła się zdecydowanie szybciej i doczekała się znormalizowanych działań w tym obszarze. Analizując realia polskie, irlandzkie oraz brytyjskie, można obserwować istotne różnice w podejściu do praktyki CSR, co dało impuls do przygotowania artykułu o takiej właśnie tematyce.

Celem artykułu jest porównanie wspomnianych wyżej krajów, jak również zwrócenie uwagi na stosowanie praktyk i działań, które zgodne są z koncepcją biznesu społecznie odpowiedzialnego, ponad to, podjęto się próby wskazania miejsca CSR w przedsiębiorstwach. Artykuł powstał na podstawie przeglądu literatury jak również przeglądu czasopism o tematyce CSR. Pracę kończą wnioski dotyczące Polski, a dokładniej działań jakie powinny zostać zrealizowane, by rozwijać CSR w naszym kraju.

## CSR – idea i przegląd definicji

Źródeł koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, od ang. Corporate Social Responsibility, należy doszukiwać się w filozoficznej idei odpowiedzialności, która zakłada, że konsekwencją przynależnej ludziom wolności jest nałożenie na nich właśnie odpowiedzialności<sup>1</sup>. W związku z tym, podmioty, czerpiące korzyści z wolności gospodarczej, powinny cechować się odpowiedzialnością funkcjonując na tym właśnie rynku<sup>2</sup>, przy tym również powinny wypełniać zobowiązania społeczne<sup>3</sup>.

Rozkwit koncepcji *Corporate Social Responsibility* nastąpił dopiero w drugiej połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych, tam też pojawiły się pierwsze prace omawiające CSR<sup>4</sup>.

Początkowo bazowano na działaniach o charakterze filantropijnym, by następnie rozwinąć je w kierunku dobrych praktyk pracy, działań uczciwych, mających na uwadze dobro środowiska, ochronę praw konsumentów, praw człowieka i zapobieganiu przejawom korupcji.

A.B. Carroll podaje, że po raz pierwszy kształt definicyjny społecznej odpowiedzialności biznesu nadał H.R. Bowen, który zauważył, iż istnieje wciąż rosnąca grupa dużych przedsiębiorstw, które swoim działaniem są w stanie oddziaływać na jakość życia społeczeństwa. Uznał przy tym, że obowiązkiem owych przedsiębiorstw jest stosowanie pewnych reguł działania, a dokładniej praktykowanie takiej polityki biznesu, która będzie pożądana również przez społeczeństwo<sup>5</sup>. Definicję tę można jednak określić jako nie dość precyzyjną, gdyż nie wskazuje ona pożądanym przez społeczeństwo czynności, wartości, celów.

Wg Komisji Europejskiej społeczną odpowiedzialność biznesu można tłumaczyć jako dobrowolnie przyjmowaną działalność, która ma poprawiać życie interesariuszy, a także korzystnie wpływać na środowisko. Definicja ta jest połączeniem wielu innych definicji widniejących w literaturze, aczkolwiek najczęściej używaną w tej odsłonie.

Warto również przywołać definicję zaproponowaną przez PN-ISO 26000:2012, która mówi, że społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie podmiotów działających na rynku do włączenia aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji i przy tym również, wzięcie na siebie odpowiedzialności za wpływ tychże decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Takie działania powinny dążyć do zrównoważonego rozwoju, zachowując przy tym cechy transparentności. Ważnym jest także, aby w owej aktywności rynkowej stosować siedm zasad społecznej odpowiedzialności: rozliczalności, przejrzystości, postępowania etycznego, poszanowania interesów interesariuszy, poszanowania prawa, poszanowania międzynarodowych norm postępowania i poszanowania praw człowieka<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> J. Filek, O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 158–159.

<sup>2</sup> J. Filek, Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, s. 6–7.

<sup>3</sup> B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>4</sup> Szerzej w: M. Chojnacka: Idea społecznej odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie polskich organizacji pro jakościowych, w: Problemy etyczne w organizacji uczącej się, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010 s. 39–54.

<sup>5</sup> H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953.

<sup>6</sup> Norma PN-ISO 26000:2012.

Źródło	Definicja
Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna Zatrudnienia i Spraw Społecznych (Forbes, 2011)	CSR jest koncepcją przez którą przedsiębiorstwa integrują potrzeby społeczne i środowiskowe ze swoją działalnością biznesową i kontaktami z interesariuszami na zasadzie dobrowolności.
Starbucks, (CSR Report, 2004)	Odpowiedzialne przedsiębiorstwo to takie, które słucha swych interesariuszy i uczciwie odpowiada na ich sprawy.
Dymowski J., Szymańska M. (Warszawa, 2004)	CSR to „sposób, w jaki tworzymy zyski, a nie czy się nimi dzielimy [...], oraz strategia zarządzania oparta na wielowymiarowych relacjach, a nie «charytatywny wybielacz» wizerunku”.
Mazur-Wierzbicka E. (Szczecin, 2012)	Prawidłowe postrzeganie CSR polega na odbieraniu go jako nowej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, której elementy są dobrowolnie i świadomie wkomponowywane w strategię jednostki.
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (Forbes, 2011)	CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości.
Rok B. (Warszawa, 2004)	CSR przyjmuje poszukiwanie tzw. złotego środka, który ma zostać osiągnięty poprzez podejmowanie działań spełniających w odpowiednim stopniu oczekiwania interesariuszy.

**Tabela 1. Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu**

Źródło: opracowanie własne.

Społeczną odpowiedzialność biznesu ujmuje się także jako filozofię działania podmiotów na rynku, która mocno akcentuje budowanie trwałych i transparentnych relacji między interesariuszami, a przedsiębiorstwem<sup>7</sup>, przy czym koncepcja ta powinna być opracowana w unikalny sposób i podporządkowana oczekiwaniom interesariuszy<sup>8</sup>. Bardzo ważnym jest, aby podmioty rynkowe, zasadnie określające się mianem społecznie odpowiedzialnych, nie skupiały całej swej aktywności na dbaniu o zyski, ale przede wszystkim na przestrzeganiu prawa.

Praktyka CSR wyraża się w samoregulacji, chęci do tworzenia kodeksów etycznych, kształtowaniu większej przejrzystości pozafinansowych aspektów organizacji, to zaangażowanie w aspekty społeczne, to wreszcie zobowiązanie przedsiębiorstwa do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego<sup>9</sup>.

Wartość idei społecznej odpowiedzialności wyraża się przez zinternalizowanie określonych zasad i postaw, mogących służyć wszystkim uczestnikom rynku.

Koncepcja CSR jest dzisiaj organizacjom niezbędna, ponieważ stwarza możliwości świadomego i odpowiedzialnego angażowania się w kwestie dotyczące wszystkich obszarów działalności podmiotu gospodarującego. Daje przedstawicielom biznesu cenne wskazówki i wiązki możliwości, pozostawiając im jednocześnie swobodę wyboru względem konkretyzacji implementacji tychże zasad.

### CSR w Polsce, Irlandii oraz Wielkiej Brytanii

CSR w Polsce jest stosunkowo nowym zjawiskiem. Rozpowszechnienie tej koncepcji jest nieco inne niż w wybranych krajach, na co wpływają odmienne uwarunkowania chociażby historyczne, społeczne czy też gospodarcze. W dobie komunizmu przedsiębiorstwa zapewniały zatrudnienie, świadczenia społeczne dla pracowników oraz społeczności lokalnych. Natomiast okres po 1989 r. przyniósł wiele niepokojących zmian. Zadaniem firm było sprostanie szybko tworzącej się konkurencji, osiągnięcie

<sup>7</sup> T. Wołowicz, Społeczna odpowiedzialność nową formułą zarządzania, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstw” 2004, nr 3, s. 3.

<sup>8</sup> M. Palazzi, G. Starcher, Corporate Social Responsibility and Business Success, <http://www.ebbf.org> z dn. 22.02.2017.

maksymalnego sukcesu finansowego, czego skutkiem było ograniczenie wydatków na cele społeczne, a za tym zaniechanie działalności prospołecznej. W czasie tych zmian regulacja prawna nie była dostateczna, co spowodowało rosnące zachowania nieetyczne. Bardzo często spotykanym zjawiskiem była korupcja, czy też łapówkarstwo. Ogólnie rzecz biorąc, wszystko to działało na szkodę pracowników i organów państwa. Znaczna część społeczeństwa została bezrobotna. Narastała nierówność wśród społeczeństwa. Wielkim przełomem dla gospodarki polskiej było pojawienie się korporacji międzynarodowych, które spopularyzowały zachowania moralne, etykę biznesu. Ogromną rolę odegrały w zakresie rozpowszechnienia CSR ośrodki akademickie i instytucje, np.: Krajowa Izba Gospodarcza, Akademia Rozwoju Filantropii czy też Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wśród menadżerów firm znajdujących się na liście 500 największych firm w Polsce (badanie w okresie sierpień-październik w roku 2010), Polska jest dopiero na początku drogi rozwoju CSR<sup>10</sup>. Wiedza na temat społecznej odpowiedzialności rośnie, menadżerowie zaczynają rozumieć funkcjonowanie swojej firmy w szerszym spektrum, co wiąże się z wywieraniem korzystnego wpływu na środowisko. To firmy zagraniczne zlokalizowane w Polsce, w dużej mierze nadają tempo CSR. **Postęp we wdrażaniu CSR odbywa się głównie za sprawą międzynarodowych korporacji (78%), które otwierając swoje siedziby dokonały jednocześnie transferu międzynarodowych standardów<sup>11</sup>.**

Obecnie istotne jest, jak biznes realizuje CSR w praktyce. Według badania „Menedżerowie CSR”<sup>12</sup> społeczna odpowiedzialność biznesu jest obecnie w Polsce na tyle istotna, w tak dużym stopniu wpływa na jego funkcjonowanie, że przedstawiciele firm w zdecydowanej większości są zgodni co do jej dalszego rozwoju<sup>13</sup>.

Jeśli zaś chodzi o Irlandię, to irlandzki rząd postrzega odpowiedzialność przedsiębiorstw jako dobrowolne podejście biznesu i popiera poglądy Komisji Europejskiej w tym zakresie. Nie ma konkretnego zestawu przepisów, które odnoszą się do raportowania odpowiedzialności korporacyjnej lub praktyk odpowiedzialnego biznesu, z wyjątkiem instytucji kredytowych (wsparcie finansowe). Znaczenie odpowiedzialności biznesu dla konkurencyjności przedsiębiorstw jest szeroko omawiane na obradach parlamentu (Oireachtas) wciąż jednak pozostając praktyką dobrowolną. Kluczowymi czynnikami odpowiedzialności biznesu w Irlandii są inwestycje w kwestie społeczne i w zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania. Stopień świadomości wśród społeczności Irlandii zwiększył się w ciągu ostatnich kilku lat, zwłaszcza wśród konsumentów.

Najbogatsze doświadczenie związane z CSR wśród członków Unii Europejskiej, posiada właśnie Wielka Brytania. W przypadku przedsiębiorstw brytyjskich, to rząd odgrywa najważniejszą rolę, nazywany jest głównym „sponsorem” CSR. Ramy CSR w państwie tym wyznaczone są przez wiele regulacji mających charakter obligatoryjny jak i dobrowolny. Lata 2001-2003 to okres wzmożonego zainteresowania CSR. Rząd zaangażował się kreowanie koncepcji poprzez stworzenie grup roboczych, organizowaniem konferencji czy też powołanie ministra do spraw CSR. Zostały wprowadzone także

<sup>9</sup> M. Chojnacka, Zagrożenia społecznej odpowiedzialności w architekturze współczesnego otoczenia, w: Społeczna odpowiedzialność biznesu, red. J. Rossa, M. Chojnacka, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 53–54.

<sup>10</sup> Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/ Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR, GoodBrand & Company Polska, Warszawa, grudzień 2010, s. 7-9.

<sup>11</sup> Raport „Managerowie CSR”, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>, z dn. 05.04.2018.

<sup>12</sup> Badanie „Menedżerowie CSR” zrealizowane zostało w Polsce w okresie maj-lipiec 2015 roku przez firmę badawczą PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Partnerem badania jest firma Deloitte. Badanie „Menedżerowie CSR” miało na celu sprawdzenie jakie są opinie managerów na temat tego, co udało się osiągnąć dzięki CSR w polskim biznesie na przestrzeni ostatnich 15 lat, a także jak postrzegają rozwój tej koncepcji na polskim gruncie w najbliższej przyszłości. W badaniu menadżerowie CSR wzięły udział osoby zajmujące się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu. Byli to pracownicy i pracownice firm funkcjonujących na terenie Polski, reprezentujących cały przekrój dziedzin gospodarki, w większości duże firmy, zatrudniające minimum 250 osób.

<sup>13</sup> Raport „Managerowie CSR” <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>, z dn. 05.04.2018.

kursy związane z koncepcją przez uczelnie wyższe. Ze strony państwa organami zaangażowanymi są przede wszystkim: Departament for Business Enterprise and Regulatory Reform (BERR), Departament Handlu i Przemysłu i inne. Do organizacji prywatnych można zaliczyć przede wszystkim organizację Business in the Community (BITC), która koncentruje ponad 750 przedsiębiorstw. Zadaniem organizacji jest mobilizowanie, wspieranie przedsiębiorstw w zakresie pozytywnego działania na społeczeństwo.

W. Visser<sup>14</sup> uważa, iż należy rozróżnić CSR w krajach rozwiniętych, będących eksporterami kapitału zagranicznego, a CSR w krajach rozwijających się - czyli krajach przyjmujących kapitał. Mając tu na myśli, że kraje rozwijające się:

- to kraje o dynamicznych gospodarkach, a więc rynki najbardziej dochodowe dla biznesu,- kraje, w których postęp technologiczny może mocno wpływać na społeczność i środowisko naturalne,
- kraje, rozwijające się to zupełnie inne wyzwania dla CSR niżeli kraje rozwinięte.

Do kraju rozwijającego się należy Polska, która po transformacjach gospodarczych i ustrojowych, stale podwyższa swoją pozycję na arenie politycznej i gospodarczej. Mimo to polska gospodarka nie zalicza się, w przeciwieństwie do brytyjskiej, do wysoce konkurencyjnej gospodarki. Analizując ranking GCI( indeks globalnej konkurencyjności)z roku 2010-2011 Polska zajęła 49 miejsce na 139, gdzie Wlk. Brytania uplasowała się na miejscu 12<sup>15</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, Polska dopiero uczy się, można pokusić się o stwierdzenie, że „uczy się chodzić” ścieżkami CSR. Wkroczenie do państwa polskiego firm międzynarodowych nadało tempa rozwojowi koncepcji CSR. Wiele spraw zostało naświetlonych. Polskie przedsiębiorstwa zrozumiały, że prowadzenie działalności samej w sobie i osiągnięcie zysków, to jednak trochę za mało.

Tymczasem Irlandia jako „inteligentna gospodarka” biorąca się z połączenia innowacyjności i przedsiębiorczości , swój związek z CSR ma zupełnie inny. Kraj ten kładzie coraz większy nacisk na rozwój technologii ekologicznych oraz innowacje w zakresie usług . Irlandia tworzy również bardzo ważny ośrodek dla europejskich mediów cyfrowych. Właśnie tu wiele międzynarodowych korporacji zakłada swoje europejskie siedziby i rozpoczyna działania biznesowe. Mimo pojawiających się problemów ekonomicznych, Irlandia to nadal przodujący kraj w strefie euro pod względem łatwości prowadzenia działalności gospodarczej. Zajmuje pierwsze miejsce w rankingach światowych jeśli chodzi o dostępność wykwalifikowanej siły roboczej. Natomiast drugie w rankingach, co do atrakcyjności dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W sektorze badań, rozwoju i innowacji w Irlandii także w ostatnich latach zaistniał wzrost, który wciąż trwa, czego odzwierciedleniem jest istotny wzrost działalności gospodarczej i funduszy publicznych. Sektor badań i rozwoju jest jednym z głównych elementów strategii gospodarczej rządu irlandzkiego. Celem jest wzrost ekonomiczny i tworzenie nowych miejsc pracy. Rozwój państwa, jego przychylne warunki do prowadzenia działalności sprawiają, że CSR rośnie w siłę.

Wielka Brytania to jedno z najważniejszych centrów finansowych i handlowych na świecie. Największą część brytyjskiego PKB tworzą ubezpieczenia, bankowość i usługi biznesowe. Zatrudniają oni 80% ogółu siły roboczej. Państwo to odgrywa ogromną rolę w światowej produkcji surowców, poprzez bogate złoża ropy i gazu. Poprzez rozbudowaną gospodarkę, angażowanie się rządu w prowadzenie działalności, państwo brytyjskie, ma wielkie szanse na coraz większy rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu. Krajowy plan działania jest taki, że nowy rząd koalicyjny będzie kontynuować ambitny plan rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, tworzenia zielonych miejsc pracy, a także inwestycje w wychwytywanie i składowanie dwutlenku węgla i rozwój alternatywnych źródeł energii.

<sup>14</sup> W. Visser, Rewolucja w CSR, Harvard Business Review Polska, Odpowiedzialny Biznes, lipiec 2011.

<sup>15</sup> The Global Competitiveness Report 2010–2011, Columbia University, s.25.



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła badania, których celem było sprecyzowanie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności oraz analiza stanu wdrażania CSR w polskich przedsiębiorstwach. Zgodnie z wynikami badań, jedynie 1/3 polskich przedsiębiorców zna pojęcie społecznej odpowiedzialności<sup>16</sup>. Większa część respondentów – 60% - zauważa korzyści z praktykowania CSR. Zaś około 33% firm planuje większe zaangażowanie w określonych obszarach CSR.

Sumując, można zauważyć instytucjonalizację społecznej odpowiedzialności biznesu, która stopniowo pojawia się także w Polsce. Polega ona na opracowywaniu strategii oraz stanowisk koordynujących działania w obszarze CSR. Dzięki temu, działania te otrzymują odpowiednią rangę lecz także możliwe staje się prowadzenie ich w sposób planowy, spójny oraz długookresowy. Polska wizja CSR jest w wielkim stopniu kojarzona z działalnością filantropijną, w momencie, gdy w Wielkiej Brytanii oraz w Irlandii wizja ta jest daleka od pojęcia CSR. W Polsce CSR utożsamiona jest z działalnością na rzecz lokalnych społeczności i różnego rodzaju krokami podejmowanymi na płaszczyźnie polityki społecznej, a niestety rzadziej z pewnym wymiarem strategicznym, rozumianym jako narzędzie poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Niestety takie właśnie podejście owocuje niedoborem motywacji do wdrażania CSR w biznesie, a co za tym idzie, uniemożliwia wręcz osiągnięcie korzyści ekonomicznych, które umożliwia społeczna odpowiedzialność. Niewątpliwie wspólnym mianownikiem CSR w poszczególnych krajach jest to, że przedsiębiorstwa tych krajów zdają sobie sprawę z wielkiego znaczenia ciągłego inwestowania w pracowników. Przedsiębiorstwa chcą brać udział w poszerzaniu wiedzy i umiejętności pracowników, dlatego też umożliwiają im uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach, warsztatach, zachęcają do podejmowania studiów podyplomowych. Jest to niewątpliwie efektywny sposób by dostosować się do zmiennych oczekiwań interesariuszy.

Podmioty gospodarcze danych krajów przywiązują dużą wagę do przeciwdziałania wszelkim przejawom dyskryminacji. Nie powinno to dziwić, ponieważ takie działania są oczekiwane przez społeczeństwo, w Polsce dodatkowo ta kwestia regulowana jest przez przepisy prawa min. Konstytucję RP, Kodeks Pracy. Polska wypada niekorzystnie na tle charakteryzowanych Państw pod względem zapewnienia pracownikom możliwości zachowania porządku w życiu, a mianowicie, zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a życiem osobistym. Powodem takiego stanu rzeczy jest materializm, cechujący polskie społeczeństwo. Polacy pragną czuć bezpieczeństwo fizyczne i ekonomiczne, mniejszą wagę przywiązują do min. rozwoju intelektualnego oraz niezależności.

Cechą wspólną irlandzkich, brytyjskich oraz polskich przedsiębiorstw jest zabieganie o ochronę, a nawet poprawę środowiska naturalnego. Większość podmiotów gospodarczych podejmuje działania w obszarze ochrony środowiska oraz w obszarze racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi.

Polskie przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do Irlandii oraz Wielkiej Brytanii nie przywiązują znacznej wagi do informowania swoich interesariuszy zewnętrznych o wpływie swoich produktów na stan przyrody. Polska wypada słabo na tle wyżej wspomnianych, jeżeli chodzi o znakowanie społeczne i ekologiczne produktów. Jeżeli chodzi o wszelkiego rodzaju inne informacje przepływające między przedsiębiorstwem, a interesariuszami, wszystkie państwa praktykują zabezpieczanie danych. Jest to oczywiście obwarowane różnego rodzaju przepisami prawnymi, dlatego też przedsiębiorstwa, które postępują wbrew – chociażby- ustawie o ochronie danych osobowych, narażone są na dotkliwe kary. Powszechnym jest stosowanie standardów z zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji. Państwa, czyli Polska, Irlandia ni Wielka Brytania działają na forum branżowych i biznesowych organizacji. Przedsiębiorstwa poszczególnych krajów praktykują udział w krajowych i międzynarodowych organizacjach branżowych, specjalistycznych. Podmioty zarówno polskie, irlandzkie jak i brytyjskie

<sup>16</sup> P. Tyrakowski, Cała prawda o polskim CSR, PARP 2012, z dn. 22.02.2017.

wspierają promocje inicjatyw łączących działania proekologiczne z budowaniem społeczeństwa obywatelskiego. Celem tego działania jest permanentne zwiększanie wrażliwości społecznej oraz świadomości ekologicznej. W przeciwieństwie do Irlandii i Wielkiej Brytanii, w Polsce nie ma jasno określonej polityki w zakresie CSR. Zatem, polska administracja powinna podjąć działania w tym kierunku, by móc doścignąć państwa przodujące w praktyce CSR.

Warto również zaznaczyć, iż **transfer dobrych praktyk** w ramach koncernów działających w skali globalnej znacznie wpływa na rozwój koncepcji CRS w Polsce. Dobrym przykładem jest Małopolska, gdzie działa wiele korporacji międzynarodowych, lokując tam swoje centra usług i obsługi procesów biznesowych (BPO/SSC). Te wielkie międzynarodowe marki dbają o to, aby ich polskie oddziały szukały sposobów na stosowanie i wdrażanie centralnie opracowanych rozwiązań CSR na poziomie lokalnym. Polska powinna stać się państwem uczącym się, w kontekście poruszanego tematu, CSRu, powinna szeroko przyswajać inne dobre praktyki z krajów, w których odniosły one pożądany sukces. Polska zdecydowanie różni się pod kątem polityczno-ustrojowym społecznym od Irlandii i Wielkiej Brytanii, czego wynikiem jest także odmienne podejście do zjawiska CSR. Można natomiast wskazać na takie instrumenty, narzędzia, wytyczne do funkcjonowania, które mogą być z powodzeniem transferowane do naszego państwa w zakresie CSRu.

Wielka Brytania może stać się wzorem dla Polski jeżeli chodzi o przeprowadzanie konsultacji społecznych. Konsultacje społeczne powinny być bazą do budowania efektywnych i racjonalnych przepisów, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom społecznym, budowania zaufania do polityki rządu czy też przede wszystkim tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi CSR. Koniecznym jest stworzenie w naszym kraju dokumentu, który unormowałby relacje pomiędzy administracją publiczną, a trzecim sektorem.

Możliwą i przyszłościową perspektywą do wdrożenia w Polsce jest – na wzór Wielkiej Brytanii – tworzenie międzysektorowych partnerstw strategicznych opracowujących priorytety rozwoju regionalnego, które następnie uzgadniane by były z administracją centralną<sup>17</sup>. Owocem owych uzgodnień mogłyby być długookresowe umowy definiujące rozwój poszczególnych regionów.

Irlandia powinna stać się dla Polski wzorem w kwestii ZZL. Irlandzkie firmy przykładają dużą rolę do rozwoju i motywacji pracowników oraz do budowania dobrych relacji z nimi. Irlandzcy przedsiębiorcy widzą potencjał w zatrudnionych i nie oszczędzają na ich rozwoju.

Tego czego stanowczo brak w polskich realiach, to uregulowanie kwestii lobbingu. Wielka Brytania oraz Irlandia od lat podejmują starania na rzecz zmiany społecznego nastawienia do rzecznictwa interesów. Aby stworzyć podłoże do poprawnej percepcji lobbingu bezwzględnie potrzebne są właściwe ramy instytucjonalne.

## Wnioski

Niezaprzeczalnym jest fakt, że CSR w Polsce znacząco różni się od CSR krajów zachodnich. Należy przyznać, że polski CSR jest w początkowej fazie rozwoju, w porównaniu do międzynarodowych korporacji. Z drugiej jednak strony jest wiele pozytywnych prognoz na przyszłość polskiego CSR.

Jak wyżej wspomniano Polska jest państwem demokratycznym, którego władza w niewielkim stopniu ingeruje w obszar CSR, co może przekładać się właśnie na niską znajomość tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach. Jednak, co warto zaznaczyć i o czym trzeba mówić, Polska wciąż rozwija się w tym kierunku. Niewątpliwie przyczyną tego stanu rzeczy jest rozwój

<sup>17</sup> Ibidem, s. 229.

gospodarczy, a także - co ważniejsze, przystąpienie do Unii Europejskiej. Istotną funkcję w krzewieniu etycznych zasad w sferze gospodarczej i budowaniu świadomości wśród polskiego społeczeństwa odegrało środowisko akademickie (tj. Centrum Etycznego Biznesu powstałe przy obecnej Akademii Leona Koźmińskiego) oraz instytucje międzynarodowe, takie jak Agenda ds. Rozwoju ONZ, i polskie organy rządowe<sup>18</sup>.

Niskie zaufanie do teorii społecznej odpowiedzialności może wynikać oczywiście z polskich doświadczeń, czyli z przyczyn historycznych oraz społeczno-gospodarczych, jednak powodów takiego stanu rzeczy można doszukiwać się również w innych obszarach.

Wśród czynników, wpływających na małą popularność idei CSR w Polsce można wskazać: przeciętną sytuację ekonomiczną polskich firm, niewiedzę i zanikające zaangażowanie społeczne<sup>19</sup>.

CSR nadal zostaje domeną dużych przedsiębiorstw nad Wisłą, które w znacznej części bazują na kapitale zagranicznym. Spółki są poddawane obserwacji oraz są porównywane w Rankingu Odpowiedzialnych Firm. Dodatkowo, w Polsce istnieją już inicjatywy weryfikujące postawy społecznie odpowiedzialne, min.: konkurs „Przedsiębiorstwo Fair Play oraz działający od 2009, indeks giełdowy oparty o spółki zorientowany na działalność społeczną – RESPECT<sup>20</sup>.

Przed wszystkim w Polsce brakuje:

- narodowej strategii CSRu, która mogłaby kontrolować działania rządu, biznesu i organizacji społeczeństwa obywatelskiego,
- ciągłego dialogu, rozmów z przedsiębiorcami, które miałyby dotyczyć odpowiedzialnego prowadzenia interesów,
- aktywnego uczestnictwa w procesie opracowywania, wdrażania i rozpowszechniania społecznych i środowiskowych standardów, które mogą być certyfikowane przez kompetentne organizacje.

Wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw działających w Polsce wiedza dotycząca problematyki społecznej odpowiedzialności wciąż rozwija się. Zauważa się pozytywny trend, a mianowicie, idea społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej rozpoznawalna. Niepokojące jest natomiast nadal to, że wprowadzenie jej w życie to podstawowe wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami. **CSR wspiera managerów za pomocą określonych narzędzi i metod działania. Mimo wszystko jednak, w opinii kadry zarządzającej, to wciąż krótka i zamknięta lista**, m.in. dlatego, że odpowiedzialny biznes jest często ograniczany jest do działań operacyjnych, a także traktuje się go wybiórczo. Dialog z interesariuszami (46%) i wolontariat pracowniczy (35%) to najwyżej oceniane przez managerów narzędzia CSR, zaś najniżej (11%), cenione zostały narzędzia zarządzania: jak normy ISO czy SA 8000 oraz działania charytatywne i filantropia (13%)<sup>21</sup>.

Jak wyżej wspomniano, idea koncepcji CSR rozwija się i wciąż ewoluuje w polskich realiach, co jest bezapelacyjnie pozytywnym zjawiskiem. Z uwagi jednak na uwarunkowania np. historyczne czy społeczno-gospodarcze, Polska potrzebuje więcej czasu niż Irlandia czy Wielka Brytania. Obserwując dynamikę rozwoju koncepcji w Polsce, można wskazać pozytywne rokowania.

<sup>18</sup> N. Ćwik, *Rozwój CSR w Polsce*. [w:] *Polskie i Szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR. Respen Odpowiedzialna Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, s. 22.

<sup>19</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 63.

<sup>20</sup> N. Ćwik, *Rozwój CSR w Polsce*. [w:] *Polskie i Szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR. Respen Odpowiedzialna Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, s. 23.

<sup>21</sup> Raport „Managerowie CSR” <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>, z dn. 05.04.2018.

## **CSR - Poland on the background of selected EU countries. Comparative analysis**

### **Summary:**

The topic of this article is to present the specifics of corporate social responsibility (CSR) in Poland against the background of selected EU countries. Taking into consideration such countries as: Poland, Great Britain and Ireland, similarities and differences in the area of the CSR concept are presented. The article begins with presenting the issue of CSR: reviewing the definition and presenting its essence. In the next part, we talk about individual countries, their political system and about the policy pursued in the context of CSR: what really is and what attitude they have towards these countries, how it is related to their socio-economic policy. The aim of the article is to compare selected countries, as well as to draw attention to the application of practices and activities that are consistent with the concept of socially responsible business as well as an attempt to indicate the place of CSR in enterprises. The work ends with conclusions regarding Poland, and more specifically, actions that should be implemented to develop CSR in our country. The article was based on a literature review as well as a review of CSR magazines.

**Keywords:** corporate social responsibility, practice, European Union countries



**dr Marcin Cywiński**

---

Wydział Ekonomiczny  
Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

---

## **Koncepcja CSR wobec integracji łańcucha logistycznego**

### **Streszczenie:**

Przedsiębiorstwa zaczynają promować ekologiczną logistykę, widząc w takim działaniu szansę budowy dobrych relacji z klientem. Z drugiej strony systemy dystrybucji dóbr, w których uczestniczą przedsiębiorstwa wymagają ciągłej integracji z uwagi na optymalizację kosztów. Podstawy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której kładzie się nacisk na niewielkie zużycie energii na korzyść czystej produkcji, niwelowanie emisji zanieczyszczeń podczas produkcji, magazynowania i transportu, mogą przekładać się na obniżanie kosztów, a tym samym poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest analiza zjawiska koincydencji koncepcji CSR w procesie reorganizacji łańcuchów logistycznych.

**Słowa kluczowe:** Społeczna odpowiedzialność biznesu, logistyczne łańcuchy dostaw, logistyka, reengineering

---

### **Wstęp**

---

Z uwagi na dysponowanie dużym budżetem, strategiczne podejście do zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu jest w Polsce nieustannie domeną dużych przedsiębiorstw. Nie mniej jednak, średnie i małe przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość rozpowszechnienia owej koncepcji w oparciu o elastyczną strukturę organizacyjną i konstruktywny kapitał intelektualny. Z badań wynika, że zdecydowana większość pracowników badanych polskich i europejskich przedsiębiorstw oczekuje od ustawodawców podjęcia działań w zakresie podnoszenia kultury etycznej w organizacji<sup>1</sup>. Rzetelna realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie może wpływać na pozytywne relacje między pracodawcą, pracownikami i społeczeństwem rozumianym tutaj jako otoczenie organizacji. Bowiern to właśnie konsumenci chcieliby wiedzieć więcej i oczekują od organizacji rzetelnej i uczciwej komunikacji o produktach i prowadzonych działaniach. Większość badanych oczekuje, że przedsiębiorstwa będą podejmowały działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) na rzecz społeczeństwa i środowiska. Wpływa to na reputację przedsiębiorstwa i przekłada się na deklaracje zakupowe<sup>2</sup>.

Uznanie w latach osiemdziesiątych XX wieku czynności logistycznych jako tworzących wartość i wpływających na zadowolenie klienta spowodowało wzrost zainteresowania zintegrowanym łańcuchem logistycznym jako jednym z podstawowych elementów wzmacniania pozycji konkurencyjnej. Pomimo faktu, że konkurencja wciąż postrzegana jest jako współzawodnictwo, to sukces rynkowy nie

---

<sup>1</sup> Raport Zintegrowany 2016 - TAURON, [dostęp z dn.30.01.2018] <http://www.raport2016.tauron.pl>, oraz The Reporting Exchange 2017 – ESG reporting trends. World Bussines Council for SustainableDevelopment, [dostęp z dn. 15.02.2018] [http://www.odpowiedzialnybisnes.pl/2018/02/Reporting\\_Exchange\\_Report\\_1\\_ESG\\_2017](http://www.odpowiedzialnybisnes.pl/2018/02/Reporting_Exchange_Report_1_ESG_2017).

<sup>2</sup> Raport Barometr CSR 2016 – trendach wśród polskich konsumentów, Dom Badawczy Maison [dostęp z dn. 30.01.2018], <http://www.csrconsulting.pl/2016/07/barometr-csr-2016>.

zależy od jednej organizacji, lecz od siły konkurencyjnej całego łańcucha logistycznego, którego przedsiębiorstwo jest uczestnikiem.

Znaczenie logistyki wynika nie tylko z jej szczególnej roli we wzroście międzynarodowej wymiany towarowej i globalizacji gospodarki, ale również z trendów przejawiających się w nowoczesnych strategiach działania przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie całymi łańcuchami dostaw i nadrzędną rolą czasu. Wysoka jakość towarów i ich cena przestają decydować o powodzeniu sprzedaży. Głównie decyduje czas i poziom obsługi klienta. Wobec aktualnych strategii gospodarczych, zakładających skracanie czasu przepływu towarów i informacji, występuje znacząca korelacja koncepcji proekologicznych, efektywności obsługi klienta i optymalizacji kosztów.

Dostrzeganie zjawiska korelacji i koincydencji w działalności przedsiębiorstwa może istotnie zmieniać jego funkcjonowanie, które do tej pory koncentrowało się wyłącznie na wzroście gospodarczym z pominięciem szkód jakie generowało lokalnym społecznościom i środowisku. Wprowadzanie nowych, proekologicznych i prospołecznych rozwiązań na poszczególnych etapach łańcucha dostaw w perspektywie czasu może być kluczem do sukcesu przedsiębiorstw i źródłem długotrwałych korzyści zarówno tych ekonomicznych jak i społecznych, które artykuł analizuje w oparciu o dane wtórne, zarówno wyniki badań instytucji naukowych zajmujących się koncepcją CSR oraz informacje bazy danych regionalnych GUS w latach 2010-2017.

### Koncepcja CSR we współczesnej gospodarce

Zainteresowanie prowadzeniem działalności gospodarczej w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności jest nadal aktualne. Można odnieść wrażenie, że obecne trendy na rynku konsumenta powodują rozszerzanie się omawianej koncepcji na nowe przedsiębiorstwa. Zasady oparte na poszanowaniu środowiska i pracownika stają się ważną częścią strategii funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Szczególnie w sytuacji, kiedy ponad 60% badanych firm deklaruje „brak rąk do pracy”<sup>3</sup>. Wydaje się oczywiste, że przedsiębiorcy, którzy implikują koncepcje CSR w budowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej nie powinni mieć kłopotów z nowymi pracownikami. Jakkolwiek zainteresowanie omawianą koncepcją wciąż wzrasta, to badania pokazują, że jedynie niewielki odsetek małych, dużych i średnich przedsiębiorstw wdraża koncepcje biznesu odpowiedzialnego w swojej praktyce gospodarczej<sup>4</sup>. Najczęściej wspomniana koncepcja jest utożsamiana z przestrzeganiem praw pracowniczych, przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz dbaniem o dobry wizerunek organizacji. Pojawia się pytanie, jak rozumieć koncepcję CSR. Potocznie społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza, że przedsiębiorstwo dobrowolnie uwzględnia interes społeczny i ekologiczny<sup>5</sup>. Wobec powyższego kwestie ochrony środowiska naturalnego w działalności biznesowej muszą być uwzględniane w działalności przedsiębiorstwa. To koncepcja, dzięki której organizacja, nastawiona głównie na zysk, uwzględnia w swojej strategii interesy społeczne i zachowanie równowagi środowiskowej, m.in. poprzez nawiązywanie uczciwych relacji z klientami, pracownikami, właścicielami i inwestorami, dostawcami, konkurencją i społecznością lokalną<sup>6</sup>. Obecnie pewność powinniśmy mieć do faktu, iż CSR powinna być postrzegana jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku, a implikacja jej zasad w przebudowę łańcucha dostaw stanowi kluczowe zadania dla branży TSL (transport-spedycja-logistyka). Co ciekawe, sama istota koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego sięga

<sup>3</sup> Raport Grant Thornton International Business Report, [dostęp z dn. 25.02.2018], <http://www.grantthornton.pl/publikacja>.

<sup>4</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Dobry biznes, czyli CSR w MSP, PARP, Warszawa 2017, s.11.

<sup>5</sup> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm, [red.] M. Porada-Rochoń, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011, s.5

czasów starożytnych. Od króla Hammurabiego, poprzez Arystotelesa czy Carnegiego do dnia dzisiejszego ewoluuje przekonanie, że świat interesów to miejsce walki, z jednej strony o przetrwanie, a z drugiej o efektywne gospodarowanie, której wspólnym mianownikiem jest CSR. O nowoczesnym rozumieniu koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie możemy mówić, od kiedy w roku 1953 Howard R. Bowen opublikował książkę pod tytułem "Social Responsibility of Businessmen". Przez długi czas jego tezy dotyczące społecznej odpowiedzialności stanowiły podstawę do dyskusji nad zjawiskiem Corporate Social Responsibility. Według definicji Bowena, społeczna odpowiedzialność to „obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa”<sup>7</sup>. Jak każda teoria, również ta ma swoich przeciwników. Na uwagę zasługuje tutaj stanowisko Milтона Friedmana, który opierał się na przekonaniu, iż najważniejszym celem przedsiębiorstwa powinno być pomnażanie zysku, szczególnie w perspektywie oczekiwań akcjonariuszy w realiach wolnego rynku, który opiera się na dobrach konsumpcyjnych. Wobec tego działalność powinna być nastawiona wyłącznie na realizację założeń ekonomicznych, a nie na działania moralne.

Choć nie istnieje jedna uniwersalna definicja organizacji odpowiedzialnej społecznie, na ogół odnoszą się one do przejrzystych praktyk biznesowych, które opierają się na wartościach etycznych, zgodności z wymogami prawnymi, szacunkiem dla społeczności, pracowników i środowiska. Wobec powyższego, przedsiębiorstwo oprócz realizacji zadań związanych strictly z działalnością gospodarczą nastawioną na zysk, jest odpowiedzialne za całość ich wpływu na ludzi i planetę. Konsumentów rozumie się tutaj jako interesariuszy organizacji. Coraz częściej, uczestnicy gry rynkowej tacy jak pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy, dostawcy, detaliści, rozumiani jako ogniwa łańcucha logistycznego, w którym funkcjonują, oczekują, że przedsiębiorstwa będą bardziej proekologiczne i społecznie odpowiedzialne w prowadzeniu swojej działalności gospodarczej. Wydaje się bowiem, że dziś coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega, że kreując postawy społecznie odpowiedzialne podejmują działania w celu utrzymania wydajności i pozycji konkurencyjnej w szybko zmieniającym się świecie biznesu. Co ważne, nie należy CSR utożsamiać jedynie jako usługi charytatywne na rzecz społeczności lokalnej. Choć te są istotne ze społecznego i marketingowego punktu widzenia to ograniczanie działalności do filantropii, może mieć negatywny wpływ na kulturę i klimat organizacyjny. Przykładem mogą być obawy pracowników o warunki pracy i bezpieczeństwo w momencie, kiedy przedsiębiorstwo przekazuje pieniądze organizacjom charytatywnym z jednej strony, a z drugiej obawy społeczności lokalnej, jeśli okaże się, że organizacja nie wykazuje odpowiedzialności za środowisko naturalne. Wiele dużych przedsiębiorstw korporacyjnych, które doskonale prosperują na światowym rynku troszczy się o potrzeby ekologii i mieszkańców. Aby działalność CSR była wykonywana w sposób efektywny i ze skutkiem dla budowania pozycji konkurencyjnych utworzono Światową Radę Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD). Dzięki koordynacji działań, propagowaniu informacji o CSR członkowie organizacji uczestniczą w wielu programach jak choćby program Action2020. Dzięki takim programom przedsiębiorstwa mogą wspomagać swoje działania i pozytywnie wpływać na społeczne i środowiskowe trendy<sup>8</sup>. Jest to szczególnie przydatne w obliczu zmian klimatycznych i demograficznych, a także w sytuacji braku wykwalifikowanych pracowników.

Pracownicy zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu w dalszym ciągu dążą w kierunku zmian jakościowych w globalnych gospodarkach, gdzie zrównoważony rozwój łączący czynniki

<sup>6</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, O społecznej odpowiedzialności biznesu, PARP, Warszawa 2011, s.16

<sup>7</sup> Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s.11

<sup>8</sup> Por. CSR und Investment Banking. Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact. K. Wendt [red.] Springer Gabler, Berlin 2016.



ekonomiczne, społeczne i środowiskowe będzie zjawiskiem dominującym w przedsiębiorstwach funkcjonującym na rynku. Co interesujące według badań Accenture i Global Compact <sup>9</sup>, zdecydowana większość badanych respondentów (67%), głównie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania jest zdania, że na rynku brak jest podejmowanych rozwiązań uwzględniających szeroko pojętą ideę CSR. Wspomniany raport podaje szereg argumentów pod rozwagę, zbyt mało uwagi poświęcając zachowaniom konsumentów, a głównie ich presji na działania społecznie odpowiedzialne w działalności organizacji. Konsumenty obecnie poszukują produktów w relatywnie najniższej cenie w segmencie przy ich akceptowalnej jakości, a coraz częściej, odpowiadającym współczesnym trendom związanym z ekologią.

### Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie

Przeważająca liczba wyrobów przemysłowych produkowana obecnie w Polsce to produkty składające się z wielu elementów, materiałów czy półfabrykatów. Towary trzeba wytworzyć w swoim przedsiębiorstwie lub przy współpracy z podwykonawcą. Części i elementów składowych może być kilka, kilkadziesiąt lub kilkaset. Wszystko zależy od złożoności produktu i jego stopnia skomplikowania<sup>10</sup>. Zaopatrzenie ma znacznie szersze znaczenie niż same zakupy i jest rozumiane jako proces, w którym uzyskujemy towary i informacje. Proces zaopatrzenia niewątpliwie łączy wszystkich uczestników łańcucha dostaw i odgrywa także kluczową rolę tworząc powiązania w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Do głównych zadań, które warto zaznaczyć z punktu widzenia łańcuchów dostaw wobec koncepcji CSR jest kupowanie materiałów niezbędnych w procesie produkcji, kontrola jakości oferowanych produktów, czy ciągłe pozyskiwanie nowych dostawców<sup>11</sup>. Poprzez zaopatrzenie społecznie odpowiedzialne rozumieć należy zadania, które korelują z zapewnieniem materiałów potrzebnych do produkcji w ramach proekologicznych łańcuchów dostaw. Uwzględniając koncepcję biznesu społecznie odpowiedzialnego, przedsiębiorstwo realizuje zadania logistyki zaopatrzenia w sposób racjonalny, dbając o przepływy informacji i towarów, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów, wybierając dostawców, którzy podobnie jak firma, dbają o środowisko i społeczeństwo, dostawców, z którymi może wiązać się stałymi umowami, równocześnie dbając o rozwój zaopatrzenia przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Koncepcja CSR idealnie koreluje z działaniami logistyki, a dokładnie pojęcia integralnie z nią związanego – ciągłej integracji zarządzania łańcuchów dostaw (SCM). Najprościej rzecz ujmując, zarządzanie łańcuchem dostaw zawiera zbiór wszelkich skorelowanych ze sobą działań podejmowanych w przedsiębiorstwach pomiędzy wszelkimi partnerami biorącymi udział w całym procesie logistycznym, a więc wytwórcami, dostawcami, wreszcie klientami oraz wszystkimi osobami pośredniczącymi w poszczególnych etapach logistyki. Celem działań SCM jest zoptymalizowanie łańcucha wszystkich procesów tak, aby przynosiły one jak największe korzyści przedsiębiorstwu, przy zachowaniu możliwie jak najniższych kosztów, między innymi dzięki usprawnieniu przebiegu procesów związanych z dystrybucją, błyskawicznym reakcją na zmiany zachodzące na rynku, zmniejszaniu zapasów i szybszej komunikacji. Działania związane z SCM (supply chain management) wydają się być niezbędne w procesie zaspokajania potrzeb finalnego odbiorcy uwzględniające aktualne trendy wśród konsumentów. W opinii Autora, oczywistym jest więc fakt, iż postawy proekologiczne koncepcji odpowiedzialnego biznesu koegzystują w dość wysokim stopniu z postępującą integracją łańcuchów logistycznych. Dla przykładu, implikują logistykę zwrotną w reorganizacji łańcucha

---

<sup>9</sup> Raport The UN Global Compact&Accenture CEO study on sustainability 2013 – architect of the better World, United Nation Global Compact 2013, s. 50 [dostęp z dn. 15.01.2018] <http://www.accenture.com/.../Accenture-UN-Global-Compact>.

<sup>10</sup> M. Fertsch, Logistyka procesów zaopatrzenia, Biblioteka logistyka, Poznań 2003, s. 121.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 143.

logistycznego, swoim działaniem obejmując recykling, segregację odpadów, oczyszczanie i ponowne wykorzystanie komponentów, czy w ostateczności utylizację odpadów. Wobec powyższego działania logistyki zaopatrzenia w łańcuchu dostaw nie kończą się przy zakupie materiałów i elementów potrzebnych do produkcji. Do ich zadań należy także zadbanie o jak najtańszy transport, magazynowanie i ponowne wprowadzenie odpadów, tworząc logistykę w niemal zamkniętym obiegu. Logistyka zaopatrzenia działa w dużym zakresie od dostawców po rynek zbytu wykorzystując zintegrowaną koncepcję pozyskiwania materiałów w odpowiedniej ilości i zgodnie z normą jakości oczekiwaną przez odbiorców, zwracając uwagę na cenę i miejsce. Z uwagi na fakt, że przedsiębiorstwa przeważnie korzystają ze sporej ilości dostawców, (co sprzyja dostarczeniu danego materiału na czas, paradoksalnie zwiększając koszty i obciążenie systemu zaopatrzenia), najbardziej korzystnym rozwiązaniem z punktu widzenia koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego jest pozyskanie dostawców mających swoje przedsiębiorstwa w relatywnej bliskości do kooperującego. W sytuacji rozproszenia się dostawców korzystnym rozwiązaniem jest zaopatrzenie się w magazyny zewnętrzne funkcjonujące w centrach logistycznych.

Produkty, które zostały wprowadzone na rynek przemieszczane są na wiele różnych sposobów, np. samochodami, samolotami, drogą morską czy po prostu podczas codziennych zakupów. Wobec tego dystrybuowanie zakupów materiałów i produktów w skali makroekonomicznej oznacza strukturę i proces przemieszczania towaru od momentu wytworzenia do chwili przekazania odbiorcy<sup>13</sup>. Obok produkcji, dystrybucję określa się jako jeden z kluczowych ogniw łańcucha logistycznego, ponieważ jej zadaniem jest udostępnianie produktu w czasie, a także miejscu odpowiadającemu potencjalnemu klientowi. Jest procesem, który zajmuje się udostępnianiem swoich usług i produktów klientom niezlokalizowanym w pobliżu miejsca wytworzenia towarów, czy świadczenia usługi.

Podstawowymi zadaniami, którymi zajmuje się obecnie łańcuch dostaw, jest dostarczenie oczekiwanego towaru klientowi w miejsce, w którym chce go zakupić i w czasie, który najbardziej mu odpowiada<sup>14</sup>. Muszą także zostać dotrzymane wcześniejsze ustalenia dotyczące warunków i ceny. Głównym celem jest zagwarantowanie klientowi dobrego poziomu obsługi wraz z wartością dodaną, która implikuje postawy społecznie odpowiedzialne przy obowiązkowym optymalizowaniu kosztów.

W sferze dotyczącej dystrybucji kluczowe są standardy obsługi klienta, które znacznie wykraczają poza sam fakt kupna i sprzedaży, a dotyczą konkurencyjnej i kompleksowej obsługi przed i posprzedazowej. Głównymi przesłankami tworzenia efektywnego i rozsądnego systemu logistyki dotyczącej dystrybucji powinny być cztery struktury obsługi klienta, takie jak niezawodność, wygoda, czas i komunikacja, zarówno z kontrahentami jak i z konsumentami. Brak kluczowej wiedzy w realizacji powyższych aspektów powoduje pewne kłopoty, które możemy podzielić w następujący sposób:

- czas i przestrzeń – zapewnienie terminowego dostarczania towarów, świadczenie usług magazynowania w pobliżu miejsc produkcji (konsumpcji) w ramach zintegrowanych łańcuchów logistycznych,
- informacyjne – zapewnienie czasowej i rzeczywistej dyspozycyjności zasobów dzięki wykorzystaniu informacji jako substytutu czynnika fizycznego zasobów,
- doradcze – zapewnienie doradztwa w zakresie analizy przepływów materiałów oraz wzajemnego powiązania producentów i odbiorców<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> J. Witkowski, Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s.17.

<sup>13</sup> K. Rutkowski, Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2002, s 142.

<sup>14</sup> J. Witkowski, Logistyka..., op. cit., s 38-39.

<sup>15</sup> P. Blaik, Koncepcja zintegrowanego..., op. cit., s 14.

Wykorzystanie pośredników takich jak handlowcy, hurtownicy, agenci, detaliści efektywnie wpłynie na zmniejszenie luk powstających między producentem, a konsumentem, szczególnie w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w oparciu o koncepcję biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przy tym rozwiązaniu obowiązuje zasada mówiąca, że wykorzystuje się pośrednika jedynie w przypadku pewności, że jego obecność wpłynie skutecznie na postrzeganie produktu i producenta w oczach konsumenta. Jednym z kluczowych elementów dotyczących sieci powiązań między wytwórcą, a konsumentem są kanały dystrybucji. Dają one możliwość przedsiębiorstwu na osiągnięcie określonej pozycji na rynku, a także do realizowania wybranej przez siebie wcześniej strategii. Kanał dystrybucji to zespół ogniw, w którym następuje integracja powiązań logistycznych między kupującymi, a dostawcami<sup>16</sup>. Wybór kanału dystrybucji jest dla każdego przedsiębiorstwa sprawą strategiczną. Przyjęcie błędnego systemu dostaw prowadzi do spadku obrotów, a tym samym zmniejszenia udziału w rynku. Konsekwencją są gorsze wyniki finansowe, obniżenie pozycji konkurencyjnej, a nawet zagrożenie likwidacją przedsiębiorstwa.

Głównym czynnikiem napędzającym łańcuch dostaw jest obsługa klienta. Posiadanie odpowiedniego produktu we właściwym czasie, w odpowiedniej liczbie, to jedna z głównych zasad systemu logistycznego. Jednak tylko przy sprawnym monitorowaniu, mierzeniu i analizowaniu procesów można nimi w pełni zarządzać. W praktyce niestety okazuje się iż liczba narzędzi służących do pomiaru jakości i skuteczności procesów dystrybucyjnych jest zbyt mała, choć powszechnie wiadomo, iż pomiar satysfakcji klienta jest najważniejszy w zakresie dystrybucji. Przedsiębiorstwa nastawione na sukces powinny zastosować koncepcję dotyczącą obsługi klienta ze względu na jej elastyczność, niezawodność, dostosowanie do potrzeb nabywców, a także szybkość. Aby w pełni ocenić operacyjną koncepcję logistyki dystrybucji potrzeba szczegółowych wskaźników<sup>17</sup>.

Analizując kanały dystrybucji, logistykę zaopatrzenia i dystrybucji wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu warto wspomnieć o logistyce produkcji, bowiem jest to proces, który wspiera proces produkcyjny we wszystkie niezbędne narzędzia (informacje, zasoby pieniężne i ludzkie, a także materiały) integrując wszystkie te procesy ze sobą<sup>18</sup>. Skupia się także na zaopatrywaniu procesu produkcji w surowce, części zamienne, eksploatacyjne, czy materiały niezbędne do produkcji.

Logistyka produkcji jest więc ważnym ogniwem łączącym logistykę dystrybucji i zaopatrzenia w jednostkach obejmujących wytwarzanie i montaż produktów. Nie skupia się na technologii obejmującej procesy produkcyjne, zapewnia jedynie dobrą organizację systemu produkcyjnego dotyczącą najbliższego otoczenia<sup>19</sup>. Logistyka produkcji jest zaliczana do procesów głównych i jest nadrzędna dla magazynowania, zakupów i produkcji gdyż jest łańcuchem komunikacyjnym tych trzech procesów. Zapewnia również sprawne planowanie, uwzględniając wymagania klienta, wywiązując się z wcześniej ustalonych terminów.

Patrząc pod kątem logistyki, organizacja produkcji jest głównym czynnikiem pobudzającym proces logistyczny i kanały dystrybucji. Kожarzy ona przed wszystkim pracę ludzką z czynnikami materialnymi dotyczącymi procesu produkcyjnego, a także rozbudowuje sieć komunikacji na drodze producent–konsument.

<sup>16</sup> J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 88.

<sup>17</sup> Często stosuje się wskaźniki ilościowe agregując liczbę odbiorców, dostaw i zleceń, które często służą do określania kosztów dystrybucji i jej struktury.

<sup>18</sup> M. Fertsch, *Logistyka procesów produkcji*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2003, s. 84.

<sup>19</sup> E. Gołomska, *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 75.

## Integracja łańcucha dostaw w oparciu o kształtowanie wartości dodanej CSR

Zarządzanie łańcuchem dostaw, rozumiane głównie jako sposób efektywnego koordynowania poszczególnych kanałów dystrybucji i zaopatrzenia zawsze był tematem zainteresowania ekonomistów. Głównym powodem jest oczywiście optymalizacja kosztów w całym łańcuchu logistycznym. Dzisiaj świadomość o zanieczyszczeniu środowiska i powadze spraw społecznych wymaga zastosowania nowych, proekologicznych i prospołecznych rozwiązań, które pozwolą na zredukowanie do minimum zagrożeń środowiskowych oraz rozwój przedsiębiorstwa poprzez wpływanie na społeczeństwo.

Integracja zarządzania łańcuchem dostaw obecnie polega przede wszystkim na zarządzaniu siecią podmiotów w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Jego celem jest zapewnienie pożądanego poziomu obsługi klienta przy możliwie niskich kosztach. Turbulentny i zmienny rynek, konkurencja i zachowania konsumentów zmuszają przedsiębiorstwa do wdrażania złożonych rozwiązań biznesowych, by działać możliwie kompleksowo.

Stawianie czoła nowym wyzwaniom rynkowym związane jest z tym, że przedsiębiorstwa starają się integrować zarządzanie łańcuchem dostaw, stosując rozwiązania, dzięki którym mogą łatwo go przekształcać. Celem takich działań na ogół jest dostosowywanie organizacji do rosnącej kompleksowości działań z jednoczesnym podnoszeniem ich efektywności, przy budowaniu wizerunku organizacji odpowiedzialnej. Podczas różnych działań w łańcuchu dostaw powstają odpady, co powoduje zanieczyszczenie środowiska oraz zagrożenie dla zdrowia ludzi i równowagi ekologicznej<sup>20</sup>. W ramach tworzenia i zarządzania tzw. zamkniętym łańcuchem logistycznym, świadomie bierze się pod uwagę wszystkie aspekty proekologiczne, już nie tylko w samym łańcuchu, ale również w obszarze podejmowania prób podwyższania świadomości ekologicznej wśród pracowników i konsumentów.

Wdrażanie efektywnego zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, korelującym ze społeczną odpowiedzialnością w biznesie powinno się zaczynać od stworzenia modelu biznesowego w jakim przedsiębiorstwo chce funkcjonować, ustalić sposoby komunikacji, obsługi klienta, zarządzania dostawcami etc. Wybór dostawcy, ocena jakości produktu, cen, miejsc, obsługi klienta i innych wskaźników wymaga dużej elastyczności i uwzględniania w ocenie także aspektów środowiskowych (jak choćby udzielanie pierwszeństwa dostawcom, których działania wydają się być bez szkody dla środowiska). Ale gospodarowanie odpadami, recykling opakowań, spełnianie wymagań wobec produktu końcowego, czy wreszcie pokonywanie trudności w zarządzaniu dostawcami to dopiero początek drogi. Przedsiębiorstwo dbając o społeczeństwa, mając świadomość wpływu na otoczenie, powinno również wdrażać rozwiązania tzw. bezpiecznej, czy zielonej produkcji. Wobec tego powinno skupiać się na poprawie projektowania produktów i ich opakowań, wykorzystaniu czystej energii i surowców, wykorzystywaniu zaawansowanych technologicznie procesów i sprzętu oraz poprawie zarządzania w aspekcie ekologii. Zmniejszenie ilości zanieczyszczeń, poprawa efektywności, oszczędności kosztów, przenosi się na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów, unikanie nadprodukcji i eliminuje zagrożenia dla zdrowia ludzkiego i środowiska.

Czysta energia, podnoszenie jakości obsługi klienta, wybór odpowiednich dostawców to czynniki, które skutecznie budują strategię biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przywiązywanie coraz większej wagi do monitorowania swoich podwykonawców i dostawców znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu badaniach<sup>21</sup>. To właśnie ryzyko związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw znalazło się na

<sup>20</sup> H. Brdulak, K. Michniewska, Zielona logistyka, ekologiczność, zrównoważony rozwój, „Logistyka” nr 1/2009, s.11

<sup>21</sup> Por. Raport Outlook CSR 2017+ , Grupa Orlen (2016), Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016.

pierwszym miejscu wśród globalnych wyzwań dla biznesu. W obliczu globalizacji zapatrzania, dystrybucji i produkcji, przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na zbagatelizowanie kwestii monitorowania i sprawdzania standardów pracy swoich podwykonawców i dostawców. Wobec tego organizacje muszą uwzględniać w relacjach z dostawcami również aspekty społeczne i środowiskowe. Obok ceny i jakości produktów, pod uwagę należy brać także dodatkowe czynniki cechujące dostawcę, takie jak minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko, etyczne zachowania w stosunku do pracowników, reputacja rynkowa czy budowanie zamkniętego łańcucha logistycznego.

Mimo, iż przedmiotem działalności przedsiębiorstw nie jest rozwiązywanie globalnych problemów środowiskowych, przedsiębiorcy postrzegają kwestie związane z ekologią jako integralną część strategii biznesowej, która umożliwi im wypracowanie pozytywnego wizerunku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Rosnące znaczenie przepływów materiałowych w kierunku odwrotnym do klasycznego układu w łańcuchu logistycznym, czyli od klienta do producenta stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorców. Menedżerowie muszą uwzględniać nie tylko przepływ materiałów w kierunku do klienta, ale również przepływ w kierunku przeciwnym, mając na uwadze możliwość odzyskania wartości.

Uwzględnienie strumienia zasilającego produkcję, pochodzącego z odzyskanych surowców, pozwala zamknąć obieg materiałowy i uzyskać zamkniętą pętlę w łańcuchu dostaw.

### Podsumowanie

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest ważnym czynnikiem w logistyce przedsiębiorstwa, od którego zależy osiągnięcie sukcesu ekonomicznego wobec coraz większych wymagań stawianych przez rynek. Nabywców coraz częściej interesują warunki społeczne, warunki pracy wykonawców produktów oraz bezpieczeństwo i zdrowie użytkowników produktów oprócz klasycznych czynników takich jak jakość i cena. Jesteśmy świadkami jak zmienia się kultura pracy przedsiębiorstw. Działalność gospodarcza obecnie związana jest już nie tylko z wytwarzaniem produktu, ale również z działaniami na rzecz ludności i środowiska. Przez to obserwujemy rozwój procesów logistycznych w przedsiębiorstwach poprzez efektywne zarządzanie surowcami naturalnymi w ramach tzw. zamkniętych łańcuchów dostaw ograniczającymi tym samym negatywny wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko. Kluczową kwestią staje się poszukiwanie narzędzi sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, który zakłada, iż cele społeczne, gospodarcze i ekologiczne powinny być równie ważne, a ograniczanie się do jednego z tych obszarów, bądź koncentracja na jednym z nich w dłuższym horyzoncie czasu, jest szkodliwa dla przedsiębiorstw i otoczenia, w którym funkcjonują. Dostrzec warto również ożywienie w rozwijaniu współpracy z lokalną społecznością, w tym na nawiązywaniu kontaktów biznesowych z lokalnymi społecznościami. Takie działania wspierają rozwój społeczno-gospodarczy regionu, a jednocześnie pozwalają na zredukowanie kosztów logistycznych.

Warto zaznaczyć, że przy uwzględnianiu koncepcji CSR, integracje, czy reorganizację łańcucha logistycznego warto rozpoczynać już na etapie projektowania produktu. Zmiany w opakowaniach produktów, czy zintegrowanych jednostkach ładunkowych, powoduje, że załadunki są lżejsze, przestrzeń towarowa lepiej wypełniona, a zwroty palet do załadowcy nie są już potrzebne. Bilans środowiskowy jest dodatni, również wliczając recykling. Przedsiębiorstwa mogą efektywnie transportowo rozmieszczać swoje węzły dostawców, co tworzy wydajną logistykę. Łączenie ładunków od dostawców znajdujących się na jednej trasie pozwala na optymalizację i synchronizację zaopatrzenia. Działania obejmujące przepływ dóbr od miejsca wytworzenia do finalnego odbiorcy i z powrotem, określane często jako logistyka zwrotna w łańcuchu logistycznym, różnią się w znacznym stopniu od działań związanych z klasycznym przepływem dóbr do konsumenta. Niemożliwe jest jednak podanie jednego, uniwersalnego algorytmu tworzenia poprawnie funkcjonującej, przynoszącej zyski i korzyści

zamkniętego łańcucha dostaw. Nie mniej jednak, implikacja zasad odpowiedzialnego biznesu w działalności gospodarczej realizowana jest metodą prób i błędów.

Satysfakcja klienta zależy od ciągłego usprawniania przez uczestników łańcucha logistycznego swoich procesów oraz dużej elastyczności przedsiębiorstw w odpowiadaniu na potrzeby klienta, które korelują z zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od współpracy z innymi partnerami w ramach łańcuchów dostaw. Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw funkcjonującym według określonej strategii logistycznej pozwala na optymalne wykorzystanie możliwości i zasobów współpracujących przedsiębiorstw. Podstawą tej współpracy jest przepływ informacji na różnych płaszczyznach. Ważną rolę w usprawnianiu przepływów w łańcuchach dostaw odgrywają opakowania i systemy obrotu tymi opakowaniami.

## CSR concept to logistics chain integration

### **Summary:**

Enterprises are beginning to promote ecological logistics seeing such an action a chance to build a good relationship with the client. Additionally the system of product distribution, in which company participates trying to fund a solution to better supply chain integration. It is necessary to optimization costs. Fundamentals of corporate social responsibility concept, in which the focus is on low energy consumption in favor of clean production, eliminating emissions during production, storage and transport which reduce of costs incurred by the producer, improving the company's competitive position and build long lasting relationship with customers. The purpose of this article is analysis of the situation coincidence CSR concept in the reorganization supply chain process.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, logistics, logistics supply chains, reengineering



**dr hab. prof. Uniwersytetu Jana Kochanowskiego Jan Kaźmierski**

---

---

Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

## **Relacje partnerskie jako czynnik warunkujący współpracę w strukturach sieciowych**

### **Streszczenie:**

Artykuł przedstawia zagadnienie relacji partnerskich dokonujących się między podmiotami tworzącymi porozumienia typu klastrowego oraz założenia koncepcji „potrójnej heliksy” - w aspekcie praktycznej przydatności tego modelu. Cele empiryczne koncentrują się na zbadaniu relacji zachodzących między przedsiębiorstwami (uczestnikami klastrów) a jednostkami samorządu terytorialnego, jak również barier, ograniczających współpracę między tymi dwoma środowiskami. Zaprezentowane wnioski są krótką syntezą badań empirycznych w omawianym przez autora obszarze badawczym. Większość konkluzji można odnieść do wszystkich regionów kraju. Ich adresatami mogą być: podmioty biznesowe, koordynatorzy klastrów, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

**Słowa kluczowe:** relacje partnerskie, struktury sieciowe, klastry, model „potrójnej heliksy”, współpraca samorządu z biznesem

---

### **Wstęp**

Obecnie w coraz większym stopniu przedsiębiorstwa, uczelnie i instytucje samorządowe zauważają potrzebę nawiązywania współpracy na zasadach partnerskich i coraz częściej są w taką współpracę zaangażowane, dostrzegając wynikające z niej korzyści materialne i niematerialne. Szczególnego znaczenia, zarówno w relacjach społecznych jak i w działalności gospodarczej, nabierają obecnie relacje partnerskie. Rzutują one bowiem w olbrzymim stopniu na poziom konkurencyjności i innowacyjności współpracujących ze sobą firm.

Niezmiernie ważna w tym kontekście jest umiejętność partnerskiego współdziałania różnych podmiotów i organizacji w ramach regionu, w którym funkcjonują struktury typu sieciowego, do których niewątpliwie należą klastry. Współdziałanie, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii, zaufanie, wykształcanie osobistych więzów i odpowiadanie na potrzeby partnera, stanowią główne cechy partnerstwa. Przekładają się one w konsekwencji na określone korzyści podmiotów, które współpracują ze sobą w ramach tych struktur.

Partnerskie relacje mogą przynosić szereg korzyści. Zaufanie do partnera skutkuje na ogół dialogiem, daje możliwość wymiany wielu istotnych informacji biznesowych. Zaufany partner wskaże nam, jakie opinie krążą na temat naszej firmy. Jako osoba patrząca obiektywnie, może dostarczyć cennych uwag na temat możliwości usprawnienia działania firmy. Zaufanie do partnera biznesowego staje się więc wartością nadrzędną. To ono bowiem decyduje o zainteresowaniu inwestora lokowaniem środków w konkretnym przedsięwzięciu. Koncepcję klastrów, jako przejawu powiązań typu sieciowego



traktować należy jako skuteczną drogę poszukiwania efektów synergii wynikających ze współpracy poszczególnych podmiotów funkcjonujących w bliskim otoczeniu (regionie).

Wśród czynników warunkujących współpracę powiązanych sieciowo podmiotów bardzo istotną rolę odgrywa jakość kontaktów z jednostkami spoza sfery biznesu, zlokalizowanymi w otoczeniu klastrów, czyli w danym regionie. W tym kontekście, bardzo interesującą wydaje się być koncepcja tzw. „potrójnej heliksy” (*triple helix*) odnosząca się do budowy wzajemnych relacji partnerskich między trzema sferami, jakie wyodrębnia ta koncepcja, a mianowicie: przedsiębiorstwami (biznesem), administracją samorządową oraz instytucjami naukowymi, funkcjonującymi w danym regionie. Wzmacnianie różnorodnych form interakcji między powyższymi trzema sferami ma kluczowe znaczenie – zarówno z punktu widzenia efektów synergetycznych, jak również z punktu widzenia sprawności systemu logistycznego danego regionu. Jak wykazują badania, skłonność do współpracy między tymi trzema środowiskami jest jeszcze w polskiej gospodarce relatywnie niska.

Artykuł niniejszy powstał na bazie dogłębnych studiów literaturowych, jak również empirycznych badań własnych autora, zrealizowanych w latach 2014–2017. Jego cele mają dwójaki charakter: poznawczy i empiryczny. **Cele poznawcze** zakładają przedstawienie zagadnienia relacji partnerskich, dokonujących się między podmiotami tworzącymi porozumienia sieciowe typu klastrowego oraz założeń koncepcji „potrójnej heliksy” - w aspekcie praktycznej przydatności tego modelu dla współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w danym regionie kraju. **Cele empiryczne** koncentrują się na zbadaniu relacji partnerskich zachodzących między przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami klastrów a władzą publiczną (jednostkami samorządu terytorialnego szczebla lokalnego i regionalnego), jak również barier, które ograniczają właściwą współpracę między tymi dwoma środowiskami. Stanowi zatem próbę spojrzenia na model „potrójnej heliksy” z punktu widzenia dwóch aktorów tego modelu: przedstawicieli biznesu i władzy samorządowej. Badania empiryczne dotyczyły bardzo szerokiego spektrum rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim, potraktowanym tutaj jako studium przypadku. Na użytek niniejszego opracowania autor wybrał istotny wycinek analizowanych problemów.

Dominującą metodą pozyskania materiałów w odniesieniu do części teoretycznej artykułu była metoda *desk research*. W warstwie empirycznej natomiast było to badanie ewaluacyjne o charakterze przyczynowo - skutkowym, którego przeprowadzenie pozwoliło autorowi na ilościową i jakościową ocenę wybranych, kluczowych zagadnień stanowiących istotę postawionego problemu badawczego. Analiza oparta została o materiały empiryczne pochodzące ze źródeł pierwotnych, uzyskane głównie przy pomocy wywiadów z ekspertami i menedżerami z instytucji koordynujących i planistycznych badanego regionu (którzy z założenia dysponować powinni wiedzą na temat klastrów funkcjonujących w regionie), jak również z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego<sup>1</sup>. Wywiady te przeprowadzono techniką tzw. wywiadu swobodnego skategoryzowanego<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Badaniami objęto: uczestników klastrów i inicjatyw klastrowych, koordynatorów oraz przedstawicieli samorządów lokalnych (szczebel powiatu i miasta).

Były to następujące instytucje:

- Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego,
- Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa,
- Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju,
- Urząd Marszałkowski w Łodzi,
- Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego,
- Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, jako koordynator klastra,
- Fundacja Media Klaster w Łodzi, jako koordynator klastra,
- Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, jako koordynator klastra,
- Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie, jako koordynator klastra,

Część z wyżej wymienionych instytucji pełniła de facto jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawiło, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji jest wyższa.

Badania empiryczne odniesione zostały do konkretnego obszaru – regionu łódzkiego, co znajduje uzasadnienie w fakcie, że klastry są zjawiskiem ściśle związanym z określonym terytorium, na którym funkcjonują. Region łódzki został w badaniu potraktowany jako studium przypadku, lecz wnioski i konkluzje mogą – z racji podobieństwa rozwojowego – zostać odniesione również do innych regionów kraju. Zaprezentowany materiał jest, z racji wymogów objętościowych, jedynie krótką syntezą obszernych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych. Z założenia, adresatami tych wniosków i koncepcji, mogą być zarówno koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

### Relacje partnerskie między podmiotami tworzącymi porozumienia sieciowe typu klastrowego

Przedsiębiorstwa, uczelnie i instytucje samorządowe tworzące klastry zauważają obecnie potrzebę nawiązywania współpracy na zasadach partnerskich i coraz częściej są w taką współpracę zaangażowane, dostrzegając wynikające z niej korzyści materialne i niematerialne. Za najważniejsze z nich uznać można: bardziej efektywne zarządzanie, zmniejszenie kosztów działalności i zwiększenie przychodów operacyjnych, czerpanie z doświadczeń i kontaktów partnera, wspólne ponoszenie ryzyka i kosztów działalności, możliwość pozyskania kapitału na finansowanie działalności oraz lepsze dopasowywanie się do zmian i wymogów rynkowych. Czynniki te stanowią mogą źródło konkurencyjnej przewagi podmiotów na rynku i jednocześnie przekładają się na gospodarczy rozwój regionu, w tym zwłaszcza rozwój infrastruktury, lepszą promocję regionu i większe możliwości przyciągania inwestorów.

Jak zauważono, klastry stanowią nowoczesną platformę interakcji między wieloma podmiotami życia społeczno-gospodarczego. W kontaktach tych kluczową rolę odgrywa właśnie współpraca. Podmioty wchodzące w skład klastra dzielą się między sobą wiedzą, doświadczeniami, uczą się od siebie nawzajem, dopingują do rozwoju, podejmują wspólne inicjatywy. Dzięki połączeniu swoich sił, firmy mogą osiągnąć znacznie więcej niż gdyby działały osobno. W praktyce współpraca może polegać na dzieleniu się informacjami, technologiami, korzystaniu ze wspólnej promocji lub kojarzenia oferty z danym regionem. Obecność w klastrze drugiego komponentu – współzawodnictwa – może wydawać się zastanawiająca, ale należy mieć świadomość, że członkowie klastra konkurują ze sobą nie po to, by coś sobie zabrać, lecz po to, by wspólnie się mobilizować. Innymi słowy, konkurencja wewnątrz klastrowa ma prowadzić do profesjonalizacji, podnoszenia kompetencji, podnoszenia poziomu wiedzy.

W koncepcji struktur klastrowych konkurencja nie wyklucza zatem wzajemnych, korzystnych interakcji między firmami, przeciwnie – staje się motorem ich rozwoju. W języku angielskim sytuację taką określa się słowem *coopetition* oznaczających jednoczesną współpracę i konkurencję). Aby określić relacje występujące pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład klastra, należy wziąć pod uwagę interakcje, jakie powstają w wyniku ich współpracy. Według Kotlera, wyszczególnić można różnorodne typy interakcji zachodzących pomiędzy sprzedawcą a klientem lub pomiędzy partnerami strategicznymi wymieniającymi się wiedzą, produktami, czy informacjami, wśród których szczególnego znaczenia

---

<sup>2</sup> Zgodnie z techniką „wywiadu swobodnego skategoryzowanego”, rozmowy oparte zostały o tzw. „dyspozycje do wywiadu.” Technika tego wywiadu nie narzuca kolejności wypowiedzi rozmówcy na zamieszczone na liście pytania, co pozwala na poznanie opinii respondentów co do rzeczywistych przyczyn i rozmiarów badanych zjawisk. Respondenci swobodnie wypowiadają się na sygnalizowane tematy, natomiast przeprowadzający wywiad przestrzega zasady, aby cały wywiad pozostawał merytorycznie „w orbicie” zagadnień zawartych na liście. Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów, następuje selekcja zebranego materiału i jego opracowanie pod kątem wyciągnięcia wniosków.

nabierają relacje typu partnerskiego<sup>3</sup>. Zdaniem Z. Olesińskiego natomiast, relacje partnerskie to „nieustająca praca nad sposobami zapewnienia wartości dodanej, które są uwarunkowane ekonomiczne, technologicznie poprzez specyfikę poszczególnych organizacji”<sup>4</sup>.

Przedsiębiorstwa, ośrodki badawcze oraz instytucje samorządowe tworzące organizacje typu sieciowego, jakimi są klastry, w coraz większym stopniu zauważają potrzebę nawiązywania współpracy głównie na zasadach partnerskich i coraz częściej są w taką współpracę zaangażowane, dostrzegając wynikające z niej korzyści materialne i niematerialne. Rozwój partnerstwa w strukturach klastrowych ograniczany może być jednak przez różnorodne bariery tkwiące zarówno w otoczeniu podmiotów (np. niekorzystne przepisy prawne, zły przepływ informacji, niski poziom rozwoju instytucji koordynujących współdziałanie podmiotów, trudności ze znalezieniem odpowiednich partnerów), jak i wynikające ze złych doświadczeń w tym zakresie (niska atrakcyjność wspólnych inicjatyw, brak odpowiednich środków finansowych czy brak dobrej woli podmiotów do nawiązywania partnerskich relacji)<sup>5</sup>.

Szczególnie ważna w tym kontekście staje się umiejętność partnerskiego współdziałania wszystkich podmiotów, pomimo sprzeczności ich celów rozwoju, konfliktów interesów czy też różnych dążeń, gdyż współdziałanie, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii, zaufanie, wykształcenie osobistych więzów i odpowiadanie na potrzeby partnera, stanowią główne cechy partnerstwa. Przekładają się one w konsekwencji na określone korzyści uczestników klastra (inicjatywy klastrowej). Partnerskie relacje w biznesie może przynosić także inne korzyści. Zaufanie do partnera skutkuje dialogiem. Daje to możliwość wymiany wielu istotnych informacji biznesowych<sup>6</sup>.

Słusznie uważa się, że budowanie stosunków partnerskich pomiędzy podmiotami klastra jest procesem żmudnym i długotrwałym. W jego wyniku powstają wielopłaszczyznowe powiązania. Wśród nich można wyróżnić stosunki społeczne (takie jak wykształcenie, zatrudnienie), polityczne (nowe inwestycje, uzyskiwanie wsparcia przedsiębiorstw), edukacyjne (wymiana wiedzy i informacji), czy kulturowe (kształtowanie poglądów i postaw)<sup>7</sup>. Silna pozycja klastra w dużym stopniu wynika z jakości kontaktów, które się w ten sposób tworzą. Wpływają one bowiem zarówno na sposób łączenia sił w celu osiągnięcia obopólnych korzyści, jak i na efektywność przepływu nowych pomysłów, informacji, wiedzy oraz dzielenia się nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi pomiędzy podmiotami<sup>8</sup>. Wprowadzanie w życie relacji partnerskich w obszarze danej struktury klastrowej dotyczyć powinno oczywiście nie tylko aktorów klastra (przedsiębiorstw), ale również innych współpracujących z nimi organizacji w otoczeniu klastra<sup>9</sup>.

### Koncepcja „potrójnej heliksy” a struktury klastrowe w regionie

Współpraca między organizacjami typu sieciowego może występować w układzie poziomym (między podmiotami o tym samym lub podobnym profilu działalności), lub pionowym (współpraca w ramach łańcucha dostaw), ale również może dokonywać się na linii: przedsiębiorstwa – instytucje

<sup>3</sup> P. Kotler i inni, Marketing. Podręcznik europejski. [w:] Z. Olesiński, Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 44.

<sup>4</sup> Z. Olesiński, Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 68.

<sup>5</sup> J. Witek, Budowanie relacji biznes – nauka – samorząd w oddziaływaniu na rozwój klastrów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719 - „Ekonomiczne problemy usług”, nr 94, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 387.

<sup>6</sup> H. Jastrzębska-Smolaga, Ekonomiczne podstawy negocjacji pomiędzy prawem a moralnością, Difin, Warszawa 2013, s. 54.

<sup>7</sup> Z. Olesiński, ZARZĄDZANIE RELACJAMI MIĘDZYORGANIZACYJNYMI, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 66.

<sup>8</sup> P. Raines, The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy – making. “Regional and Industry Policy Research”, nr 47, The University of Strathclyde and Glasgow 2006.

<sup>9</sup> M. E. Porter, Funkcjonowanie Gospodarki Regionów (The Economic Performance of Regions), Badania Regionalne, 2003, tom 37, 6&7.

naukowe, badawcze, rozwojowe, organizacje doradcze i finansowe czy agendy rządowe<sup>10</sup>. W tym ostatnim przypadku organizacje wchodzące w skład danych środowisk działających w określonym regionie, wchodzą w różnorodne wzajemne interakcje.

Relacje pomiędzy: władzą, przemysłem i nauką, zostały po raz pierwszy zaprezentowane przez L. Leydesdorff'a i H. Etzkowitz'a<sup>11</sup> w postaci wspomnianej wcześniej koncepcji „potrójnej heliksy” (*triple helix*). Istota tej koncepcji polega na współpracy rozumianej jako stymulowanie zarówno współdziałania, jak i konkurencji. Tworzy model, w którym trzy instytucjonalne sfery wzajemnie się ze sobą zająbiają a instytucje z danej sfery mogą przejmować rolę instytucji innych sfer. Model zakłada, że np. „(...) role sektora publicznego czy uniwersytetu nie są z góry ustalone, ponieważ wymagane jest współdziałanie pomiędzy różnymi funkcjami w celu generowania i podtrzymania specyficznej konfiguracji systemu innowacji”<sup>12</sup>.

Dokonująca się współpraca oraz innowacje pomiędzy tymi trzema grupami podmiotów stanowią rdzeń koncepcji „potrójnej heliksy”. Przyczyniają się one do rozwoju „otoczenia instytucjonalnego”, poprzez tworzenie nowych struktur organizacyjnych w celu wspierania procesów innowacji (np. parków naukowych, inkubatorów przedsiębiorczości itp.). Wynika z tego wysoka użyteczność modelu „potrójnej heliksy”, bowiem może być on wykorzystywany w różnych obszarach badawczych, np. do analizowania związków na linii: nauka – administracja – biznes, jako formy dynamiki systemu opartego na wiedzy<sup>13</sup>.

Omawiany model zakłada, że formalne i nieformalne porozumienia (relacje typu partnerskiego) dokonujące się pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w istotny sposób wpływają na kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze. Mają zatem ścisły związek z rozwojem regionalnym. Przyjmuje się bowiem, że bez udziału sektora publicznego, prywatnego i badawczo-rozwojowego nie jest możliwy skuteczny rozwój regionalny i lokalny<sup>14</sup>.



**Rysunek 1. Istota modelu „potrójnej heliksy” w kontekście struktur sieciowych**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> M. Bojar, Współpraca wewnątrz-regionalna jako czynnik rozwoju regionalnego – doświadczenia z procesu klasteringu. [w:] R. Borowiecki T., Rojek (red.), Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 257.

<sup>11</sup> L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, The Transformation of University Industry-Government Relations, *Electronic Journal of Sociology*, [dostęp: 28.06.2009], <http://www.sociology.org/archive.html>.

<sup>12</sup> L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, *The Transformation...*, op. cit.

<sup>13</sup> M. Bojar, *Współpraca...*, op. cit., s. 258.

<sup>14</sup> J. Kaźmierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 93.

Wzajemne uzupełnianie się tych trzech grup podmiotów w różnorodnych inwestycjach ukierunkowanych na rozwój, nowe technologie i badania w regionie, sprzyja procesowi przekazywania wiedzy oraz wiązania się przedsiębiorstw w formy sieciowe. Jedną z takich form stanowią właśnie struktury klastrowe. Należy się też zgodzić z poglądem L. Martina<sup>15</sup>, że budowane w ten sposób przez różne instytucje powiązania typu sieciowego, wspierają regionalną innowacyjność i przepływ technologii.

Należy tu podkreślić, że omawiany model budowania relacji w oparciu o koncepcję „potrójnej heliksy” przynosi najwięcej korzyści właśnie w odniesieniu do struktur typu klastrowego, co uzasadnić należy faktem, że interakcje na płaszczyźnie współpracy tych trzech sfer przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, która nie powstałaby nigdy bez wspólnych działań<sup>16</sup>. Ponadto klastry traktować należy jako organizacje sieciowe związane ściśle z regionem, w którym powstają.

Obecnie spotykamy się nawet z tezą, że w obecnej postmodernistycznej rzeczywistości, model „potrójnej heliksy” nie wystarcza już do pełnego opisu wzajemnych relacji współdziałających ze sobą środowisk. Dlatego też proponuje się koncepcję modelu „poczwórnej heliksy”, opisującego relacje: nauka – biznes – administracja – społeczeństwo. Wprowadzenie do tego modelu podmiotu określanego jako „społeczeństwo” uzasadniane jest tym, że jest ono ostatecznym odbiorcą i weryfikatorem koncepcji tworzonych przez współpracę sfer naukowych, prywatnych i publicznych i jego wystąpienie warunkuje wykorzystanie systemu innowacji opartego na wiedzy<sup>17</sup>. Również sam współtwórca koncepcji „potrójnej heliksy” L. Leydesdorff nie wyklucza, że ze względu na fakt występowania różnic w gospodarkach światowych, z czasem model potrójny może być niewystarczający do opisu powiązań występujących w danym regionie. Uzasadnia to utylitarnym charakterem tego modelu<sup>18</sup>. Takie podejście wydaje się być słuszne, bowiem uwzględnienie dodatkowych podmiotów występujących w regionie może mieć znaczenie dla skuteczności wypracowywanych rozwiązań, natomiast w sensie badawczym pozwoli dodatkowo na uchwycenie dynamiki systemu.

Należy w tym miejscu zauważyć, że w miarę prowadzenia badań naukowych nad inicjatywami klastrowymi oraz wsłuchiwanie się w doświadczenia i obserwacje prezentowane przez ich menedżerów, okazuje się, że organizacje klastrowe są w praktyce dużo bardziej zróżnicowane. Koncepcję „potrójnej heliksy” należy zatem potraktować jako punkt wyjścia do analizy podmiotów klastra. W wielu klastrach występują bowiem podmioty wspomagające działanie przedsiębiorstw, które uzupełniają klastrowy łańcuch wartości, np. firmy transportowo-logistyczne, agencje marketingowe, firmy ubezpieczeniowe i inne. Dla efektywnego funkcjonowania klastra potrzebna jest więc partnerska współpraca z wieloma podmiotami, które często warunkują jego działanie (np. instytucjami finansowymi, stowarzyszeniami branżowymi, centrami transferu technologii, inkubatorami przedsiębiorczości, instytucjami szkoleniowymi i edukacyjnymi, itp.). Im bardziej różnorodne podmioty wchodzić będą we współpracę w ramach klastra – tym dla niego lepiej. Większa różnorodność może bowiem oznaczać większy stopień samowystarczalności klastra, lepszy dostęp do zasobów i większą kontrolę nad zasobami w ramach klastrowej sieci wartości. Sytuacja taka nazywana jest niekiedy ekosystemem klastra<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> L. M. Martin, *Wspieranie powiązań przemysłu i nauki w Wielkiej Brytanii: charakterystyka i dobre praktyki regionu West Midlands*. [w:] M. A. Weresa (red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH w Warszawie, Warszawa 2007, s. 358.

<sup>16</sup> M.P. Menzel D. Fornahl, *Cluster Life Cycles-dimensions and Rationales of Cluster Evolution*. *Industrial and Corporate Change*, Hamburg 2009, s. 63.

<sup>17</sup> J. Furtak, *Nowe uwarunkowania polityki rozwoju regionalnego*. Materiały XI Konferencji Naukowej Młodych Ekonomistów pt. *Rozwój i polityka gospodarcza Polski w UE*, Sopot 2005.

<sup>18</sup> M. Bojar, *Współpraca...*, op. cit., s. 259.

<sup>19</sup> J. Kaźmiński, *Clusters as a Symptom of Developing Functions of Logistics in Region*. *Scientific Journal – Service Management*, vol. VI, Szczecin 2010, s. 58-59.

## Samorządy terytorialne a uczestnicy klastrów w świetle badań empirycznych

Bazując na omówionej wyżej koncepcji, szczególną uwagę (w aspekcie empirycznym) skoncentrowano się na relacjach zachodzących między uczestnikami klastrów (sferą biznesu) a władzami samorządowymi. Stanowią one bowiem, zdaniem autora, bardzo istotny wycinek zaprezentowanego modelu „potrójnej heliksy”. Samorządy (władze regionalne i lokalne) mają tu do spełnienia zadanie absolutnie fundamentalne. Będąc gospodarzem danego terenu, powinny - z samego założenia - stwarzać jak najlepsze warunki do współpracy zrzeszających się podmiotów, stymulując kontakty między nimi. Jest to rola wychodząca niejako poza prawne kompetencje samorządów, ale bardzo istotna.

Podstawowe pytania badawcze jakie zostały postawione respondentom wywiadu („dyspozycje do wywiadu”) dotyczyły następujących pytań badawczych:

- jak układa się współpraca uczestników klastrów (relacje partnerskie) z samorządami terytorialnymi w wybranym regionie,
- jak należałoby ocenić poziom tej współpracy,
- jaki jest poziom znajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych wśród uczestników klastrów (inicjatyw klastrowych) oraz wśród kadry samorządów terytorialnych,
- jakiego typu bariery i uwarunkowania ograniczają tę współpracę,
- czy i jaką rolę w budowie struktur klastrowych odgrywa zaufanie między uczestnikami klastrów,
- na czym powinna polegać rola władz samorządowych w kreowaniu współpracy (tworzeniu właściwych relacji partnerskich) ze środowiskiem tworzących się i już funkcjonujących klastrów; czy w związku z tym powinny być podejmowane określone działania wspierające.

Poniżej w sposób syntetyczny zaprezentowano wnioski wynikające z badań, przy czym, ze względu na powiązanie przyczynowe poszczególnych kwestii, celowo nie zachowano kolejności w omawianiu wymienionych wyżej pytań badawczych.

Przede wszystkim należy stwierdzić, że w badaniu zdecydowanie nisko wypada ocena poziomu współpracy uczestników klastrów z władzami samorządowymi. Tylko wybrane klastry podejmowały takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia przedsiębiorców o niskiej skuteczności takich działań. Wskazywane były przy tym negatywne doświadczenia współpracy oraz widoczne było przekonanie (ze strony uczestników), że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Dlatego też klastry rzadko śledzą na bieżąco działania władz i podejmują formalne działania, takie jak na przykład konsultowanie treści przygotowywanych dokumentów czy podejmowanych decyzji. Sądzić należy, że niskie zaangażowanie samorządów lokalnych stanowi ważną barierę rozwojową klastrów. Wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

Co charakterystyczne, w obowiązujących strategiach jednostek samorządowych nie stwierdzono istnienia jakichkolwiek zapisów dotyczących rozwoju klastrów. Aż 85% respondentów stwierdziło, iż nie są podejmowane żadne działania zmierzające do budowy odpowiedniego środowiska gospodarczego w tym zakresie. Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy, blisko 40% badanych podaje słabo rozwiniętą sferę przedsiębiorstw. Świadczy to o braku zrozumienia koncepcji klasteringu, który powinien być przecież receptą na słabość sektora biznesu. Samorządowcy nie posiadają, jak się okazuje, sprecyzowanej wiedzy na temat działań, jakie powinny być podejmowane w ramach procesu wspierania klastrów. Większość z nich nie traktuje potrzeby takich działań jako priorytetu. Przeważa pogląd, iż klastry powinny być wspierane, ale tylko wówczas gdy nie odbywa się to kosztem innych wydatków publicznych. Powyższe czynniki powodują, że przedstawiciele klastrów nisko oceniają poziom współpracy z władzami publicznymi.

Z drugiej strony, zdecydowana większość samorządów (ponad 59 %), jako przyczyny słabych relacji z przedsiębiorstwami – uczestnikami klastrów wskazuje poważne problemy finansowe hamujące możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczyć należy kwestie: finansowe, strukturalne i świadomościowe.

Reasumując, zebrany materiał daje dość zróżnicowany obraz sytuacji w odniesieniu do barier i uwarunkowań w badanym obszarze. Są na tyle różnorodne i jest ich na tyle dużo, że nie można ich „wrzucić do jednego worka”, gdyż mogłoby to spowodować chaos w ocenie sytuacji. Należało zatem przyjąć określone kryteria podziału, pozwalające dokonać bardziej usystematyzowanej analizy. Wyodrębnione zostały w ten sposób następujące cztery zasadnicze typy barier rozwojowych: bariery instytucjonalne, organizacyjno-systemowe, rynkowe oraz mentalne.

Z punktu widzenia celów niniejszego artykułu, autor skoncentrował się głównie na barierach typu mentalnego, gdyż ten właśnie typ barier należy utożsamiać z relacjami partnerskimi, takimi jak: deficyt zaufania, zakorzenione zasady współpracy, czynniki społeczno kulturowe. Zdaniem respondentów, istotniejszymi niż kwestie finansowe, są często właśnie problemy natury mentalnej. Wśród barier tego typu najpoważniejszym problemem jest dominująca u nas „kultura nieufności”, będąca efektem niskiej kultury politycznej i korupcji. Problem ten staje się zresztą jednym z głównych tematów debaty publicznej. Często i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność, tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na zaufaniu. Można powiedzieć, że sukcesy klastrów są wprost proporcjonalne do zaufania, jakim są w stanie darzyć się współpracujące podmioty. W przeciwnym razie trudno jest realizować wymianę informacji, doświadczeń, transfer wiedzy, czy dyfuzję innowacji.

Czynnik świadomości jest tym, który potencjalnie lub realnie może wpływać na pogorszenie relacji klastry – instytucje publiczne. Z jednej strony - są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastra a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy i niedostatecznie precyzyjnego określenia, jakie działania gmina jest w stanie podejmować i co ewentualnie powinna robić na rzecz wzmocnienia klastra, z drugiej strony - rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami, powodujący często frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy.

Respondenci, niezależnie od zajmowanego stanowiska w instytucji, którą reprezentowali, podkreślali, że w kształtowaniu relacji między badanymi środowiskami istotne znaczenie ma zaangażowanie personalne osób mających wpływ na procesy decyzyjne. Stosunkowo mocno respondenci wypowiadali się na temat poziomu świadomości, która potencjalnie może wpływać na pogorszenie relacji partnerskich: klastry – instytucje publiczne. Dlatego, ich zdaniem, należy dokładnie określać potencjalne pola działań oraz wzajemne zobowiązania partnerów, by zminimalizować ryzyko rozczarowania efektami kooperacji.

Na czynnik budowy współpracy i zaufania w inicjatywach klastrowych zwróciło uwagę aż ponad 73 proc. badanych respondentów. Wskazywano przy tym, że jest to zadanie szczególnie trudne w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy z natury nie są skłonni do współpracy i często brakuje im podejścia typu „win to win”. Mają bowiem zakorzenione w świadomości przekonanie, że aby ktoś wygrał, ktoś inny musi przegrać. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się często niemożliwe.

Interesująca okazuje się podjęta w badaniu kwestia, dotycząca samej znajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych - wśród uczestników klastrów oraz wśród kadry samorządów terytorialnych. Ten problem, jak się okazuje, oceniany jest przez respondentów w sposób dość jednoznaczny. Zdaniem blisko 80% badanych ekspertów, wiedza lokalnych kadr samorządowych na

temat idei klastrów i korzyści z nimi związanych jest bardzo niska, a niekiedy „wręcz zerowa”, oraz że wśród samorządowców panuje dość ogólne przekonanie (niczym nieuzasadnione) o niskiej przydatności klastrów – w odniesieniu do szczebla lokalnego, natomiast znacznej przydatności klastrów – w odniesieniu do regionu czy kraju. Respondenci oceniają również samych uczestników klastrów jako „słabo zorientowanych w problematyce klastrów”, aczkolwiek panuje przekonanie, że w tej grupie akceptacja idei klastrowych jest stosunkowo wyższa aniżeli wśród samorządowców. Eksperti oceniają samych uczestników klastrów jako „słabo zorientowanych w problematyce klastrów”, choć panuje przekonanie, że w tej grupie akceptacja idei klasteringu jest relatywnie wyższa aniżeli wśród kadr samorządowych. Klustry nie funkcjonują w świadomości samorządów jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości na terenie miasta czy regionu.

Rozmówcy prezentują pogląd, że dyskutując o roli władz lokalnych i regionalnych, należy wyraźnie określić, że powinna ona polegać przede wszystkim na stymulowaniu środowisk biznesowych do podejmowania różnorodnych form współpracy. Nie powinny to być jednak plany tworzone „zza biurka” - wdrażane w oderwaniu od realiów ekonomicznych. Kluczową rolę muszą odgrywać tutaj sami uczestnicy klastra, przede wszystkim sami przedsiębiorcy. Działania władz samorządowych muszą być odpowiednio wyważone i skoordynowane z uwagi na rodzaj wspieranej działalności. Bowiem, jak wiadomo, dobrowolna współpraca pomiędzy firmami, jednostkami badawczo-rozwojowymi i samorządem terytorialnym, która przynosi odpowiednie korzyści ekonomiczne członkom klastra i regionowi jako całości, zależy przede wszystkim od samych uczestników klastra.

Z powyższego wynika, że powiązania wewnątrz klastra nie powinny być przedmiotem zbyt głębokiej interwencji władzy samorządowej. „Pożądana byłaby zatem jak najmniejsza ingerencja władzy regionalnej, a jednocześnie taka, aby była skuteczna w poszukiwaniu rozwiązań zaistniałych problemów.” Dodatkowo, zgadzano się ze stanowiskiem, że rola władz we wspieraniu konkretnych klastrów powinna maleć wraz z upływem czasu i rozwojem danej struktury klastrowej. Co więcej, władze nie powinny raczej same tworzyć klastrów, a jedynie stymulować ich rozwój, gdyż tworzenie klastra od podstaw może być dość ryzykowne ze względu na brak podatnego gruntu pod rozwój klastra. Zatem głównym zadaniem władz regionalnych powinna być przede wszystkim likwidacja barier w rozwoju klastrów, nie zaś tworzenie klastrów od podstaw.

### Wnioski

Dobre relacje partnerskie między przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami klastrów a władzami samorządowymi wpisują się w omówiony w artykule model „potrójnej heliksy”, co z samego założenia jest istotnym czynnikiem podnoszącym zarówno poziom innowacyjności i przedsiębiorczości w ich otoczeniu instytucjonalnym, jak również kreującym nowe struktury organizacyjne o charakterze sieciowym. Wpływają przy tym znacząco na poziom rozwoju danego regionu<sup>20</sup>.

Jak wykazały przeprowadzone badania empiryczne, poziom współpracy uczestników klastrów z władzami samorządowymi wypada zdecydowanie nisko. Przyczyny tego stanu rzeczy są różnorodne, jednakże na plan pierwszy wysuwają się tutaj bariery typu mentalnego, które należy utożsamiać z czynnikami społeczno-kulturowymi, z deficytem zaufania społecznego, z zakorzenionymi zasadami współpracy. W barierach tego typu wymienić należy przede wszystkim: niezrozumienie idei klasteringu

<sup>20</sup> J. Kaźmierski, *Generatory innowacji*. Eurologistics, 2011, nr 3.



(zarówno przez znaczną część uczestników klastrów, jak również samorządowców), słabość inicjatyw publicznych (oddolnych) oraz deficyt zaufania w relacjach klastry - władze publiczne.

Najpoważniejszym problemem w definiowaniu tego typu barier jest dominująca u nas dość powszechnie „kultura nieufności”, będąca efektem niskiej kultury politycznej a nawet korupcji. Często i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność, tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na czynniku zaufania. W praktyce, wśród przedsiębiorców zrzeszających się w klastry dominuje często ideologia źle rozumianej rywalizacji, a nawet wrogości. W znacznej mierze wynika to m.in. z lęku przed bankructwem, gdyż wiele (zwłaszcza małych i średnich) firm ma wciąż stosunkowo płytkie korzenie. Buduje dopiero swoją pozycję, zdobywa rynek. W tej sytuacji, pewna niechęć np. do udostępniania swojego know-how innym partnerom, jest w jakiejś mierze zrozumiała. W naszych warunkach, zbyt często jednak rywalizacja i konkurencja są opacznie rozumiane.

Konieczna jest zatem większa wzajemna otwartość podmiotów gospodarczych, jak również w stosunku do władz samorządowych, których cele są przecież zbieżne z celami klastrów. Niechęć do współpracy i nieumiejętność kooperowania ze sobą niewątpliwie utrudniają procesy tworzenia i rozwoju struktur klastrowych w regionie. Można nawet postawić tezę, że sukcesy klastrów są wprost proporcjonalne do zaufania, jakim są w stanie darzyć się współpracujące podmioty. W przeciwnym razie trudno jest realizować wymianę informacji, doświadczeń, transfer wiedzy, czy dyfuzję innowacji.

Niskie zaangażowanie samorządów lokalnych stanowi ważną barierę rozwojową klastrów, zwłaszcza że wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie jest dostrzegane jedynie z horyzontu kraju czy regionu. Bariery współpracy między władzami samorządowymi a biznesem stają się de facto czynnikami ograniczającymi rozwój struktur klastrowych w układach regionalnych. Wskazuje to konieczność redefiniowania roli administracji publicznej jako katalizatora współpracy w ramach sieci powiązań.

Do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczyć należy także kwestie: finansowe, strukturalne i świadomościowe. Z jednej strony - są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastrów a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy, z drugiej strony - rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami możliwościami, powodujący często frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy. Brak jest zarazem skoordynowanej polityki w tym zakresie. Otwartym pozostaje pytanie, czy współpraca sektora biznesu z administracją samorządową pozwoli w najbliższych latach wcielić w życie ideę „potrójnej heliksy”. Należy sądzić, że ważnym czynnikiem warunkującym będzie dysponowanie niezbędnym kapitałem społecznym. Oczywiście konieczne jest również zaangażowanie trzeciego z trójki głównych aktorów „potrójnej heliksy, czyli sfery nauki. Do sukcesu klasteringu dochodzi w wyniku rozpowszechnienia się kultury współpracy i świadomej strategii uznającej inwestycje z obszaru innowacji i technologii (opartych na kapitale ludzkim) za jeden z najbardziej wartościowych rodzajów inwestycji. Powiązania klastrowe stanowią zatem doskonałą formułę dla realizacji innowacyjnych przedsięwzięć.

## **Partnership as a factor conditioning cooperation within network structures**

**Summary:**

The article presents the issue of partnership relations between entities creating cluster-type agreements and the assumption of the concept of "triple helix" - in the aspect of practical usefulness of this model. Empirical goals focus on the analysis of relationships between enterprises (cluster participants) and local government units, as well as barriers limiting cooperation between these two environments. The presented conclusions are a short synthesis of empirical research in the research area discussed by the author. Most of the conclusions can be applied to all regions of the country. Their addressees may be: business entities, cluster coordinators as well as public authorities creating cluster policy at regional, local or national level.

**Keywords:** partnership, network structures, clusters, the "triple helix" model, cooperation between local government and business



**dr inż. Ireneusz Żuchowski**

---

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

---

## **Zjawisko stosowania mobbingu wśród pielęgniarskiej kadry kierowniczej w opinii pielęgniarek/pielęgniarzy**

### **Streszczenie:**

Artykuł dotyczy ważnego i groźnego zjawiska stosowania mobbingu przez pielęgniarską kadrę kierowniczą wobec podwładnych. W artykule omówiono definicję mobbingu i działania wchodzące w jego zakres. Literatura wskazuje, że przyczyny mobbingu z reguły leżą zarówno po stronie sprawcy, jak i poszkodowanego. Skutki mobbingu również dotyczą nie tylko ofiary, ale także negatywnie wpływają na organizację. Zaprezentowano również wyniki badań własnych, w których wzięło udział 140 pielęgniarek i pielęgniarzy. Badania dotyczyły analizy i oceny opinii respondentów na temat działań mobbingowych stosowanych przez pielęgniarską kadrę kierowniczą. Respondenci deklarowali różne formy działań mobbingowych, które były wobec nich stosowane. Najczęściej respondenci wskazywali na rozpowszechnianie plotek i pomówień.

**Słowa kluczowe:** pielęgniarska kadra kierownicza, mobbing, przyczyny mobbingu, przejawy mobbingu, skutki mobbingu

---

### Wstęp

Zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców „wzrasta świadomość negatywnych skutków na zdrowie i samopoczucie pracowników wynikające z narażenia na znęcanie się i molestowania seksualnego w miejscu pracy”<sup>1</sup>. Zakres działań, które są uznawane za mobbing jest szeroki. Zjawisko to „odpowiada za poważne straty”<sup>2</sup>, wynikające z tego, że ma negatywny wpływ na pracownika (ofiare) oraz organizację<sup>3</sup>. Celem artykułu jest ocena skali oraz identyfikacja zakresu stosowania mobbingu przez pielęgniarską kadrę kierowniczą.

Zjawisko mobbingu dotyczy wszystkich organizacji, zarówno prywatnych, jak i publicznych<sup>4</sup> oraz jest powszechnym problemem w wielu organizacjach na świecie<sup>5</sup>. W Polsce mniej więcej co szósty

---

<sup>1</sup> S.B. Matthiesen, S. Einarsen, Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at Work, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 3, August 2004, s. 335

<sup>2</sup> M. Najda, *Etyka pracy a mobbing w perspektywie filozofii moralnej i psychologii*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Filozofii i Socjologii, Rozprawa doktorska, Warszawa 2012 s. 20, [https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/162/Etyka\\_pracy\\_w\\_mobbing\\_w\\_perspektywie\\_filozofii\\_mor.pdf?sequence=1](https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/162/Etyka_pracy_w_mobbing_w_perspektywie_filozofii_mor.pdf?sequence=1), [dostęp 11.10.2017]

<sup>3</sup> M. Rajalakshmi, S. Gomathi, Relationship between workplace bullying and organisational culture, *Global Management Review*. Vol. 10 Issue 2, Feb 2016, s. 73

<sup>4</sup> S. Einarsen, B.I. Raklles, S.B. Matthiesen, Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory study, *European Work And Organizational Psychologist*, 1994,4 (4), 381-401, s. 382

<sup>5</sup> T. Whitaker, Social workers and workplace bullying: Perceptions, responses and implications, *Work* 42 2012, s. 115

pracownik (17%) deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat był szykanowany przez swojego przełożonego, w tym – co dwudziesty (5%) twierdzi, że działo się to często<sup>6</sup>.

Mobbing pochodzi od angielskiego słowa „mob”, które oznacza „motłoch, tłum, gawiedź, tłuszcę, hałas”<sup>7</sup>, ale także jako czasownik oznacza „otoczyć, zaatakować, dokuczyć, szarpać, źle się obchodzić, oblegać”. Termin „mobbing” lub bullying w literaturze stosowane są również zamiennie, odnoszą się do sytuacji, w których pracownik jest poniżony lub upokorzony przez liderów lub współpracowników<sup>8</sup>.

Pojęcie mobbingu ukształtowało się w różny sposób w poszczególnych krajach.

Przykładowo, mobbing we Francji występuje pod pojęciem oznaczającym molestowanie moralne<sup>9</sup>.

W poszczególnych krajach różni badacze, praktycy, a także systemy prawne stosują w języku angielskim różną terminologię odnośnie destruktywnych zachowań występujących w miejscu pracy. W Wielkiej Brytanii i Australii jest stosowany termin bullying. Z języka angielskiego *to bully* oznacza: „obchodzić się brutalnie, dręczyć”, a termin „bully” określa kogoś, kto jest tyranem i brutalnie atakującym słabe osoby<sup>10</sup>. Natomiast w USA i Europie termin ten jest używany najczęściej w stosunku do sytuacji odnoszących się do problemów związanych ze szkołą, natomiast pojęcie mobbingu jest używane w przypadku problemów w miejscach pracy<sup>11</sup>.

Stosowany jest również termin *harassment*, odnosi się głównie do molestowania seksualnego (sexual harassment) i jest globalnym problemem<sup>12</sup>, z języka angielskiego słowo *harass* oznacza „nękać, trapić”. Molestowanie seksualne obejmuje rozmyślne lub powtarzane niechciane zachowanie werbalne komentarze, gesty lub kontakty fizyczne o charakterze seksualnym, które są niepożądane<sup>13</sup>. W literaturze pojawia się również pojęcie dyskryminacyjne prześladowanie, którego negatywny wpływ nie dotyczy tylko, ale także pozostałych pracowników organizacji<sup>14</sup>.

Międzynarodowa Organizacja Pracy przedstawia, że mobbing to „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające szkodenie jednostce lub grupie pracowników (...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia”<sup>15</sup>.

Mobbing charakteryzuje się pewnymi cechami, które pozwalają odróżnić go od zdarzeń okazjonalnych, wzajemnej niechęci wśród pracowników, jak również standardowych konfliktów. Lewicka zalicza do nich<sup>16</sup>:

<sup>6</sup> M. Omyła-Rudzka, Szykany w miejscu pracy, Komunikat z badań CBOS, NR 109/2014, Warszawa, 2014, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_109\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_109_14.PDF) [dostęp 10.10.2017]

<sup>7</sup> J. Stanisławski, Wielki słownik polsko-angielski i angielsko-polski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1999, s. 538.

<sup>8</sup> S. Einarsen, B.I. Raklles, S.B. Matthiesen, Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory study, *European Work And Organizational Psychologist*, 1994,4 (4), 381-401, s. 382

<sup>9</sup> M. F. Hirigoyen, Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym, Wydawnictwo W drodze, Poznań 2002, s. 12-13.

<sup>10</sup> M. Żukowski, Mobbing w prawie pracy „Edukacja Prawnicza” nr 3 (60), 2004, s. 3-7.

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> F. Hutagalung, Z. Ishak, Sexual harassment: a predictor to job satisfaction and work stress among women employees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65, 2012, s. 723

<sup>13</sup> O. Suhaila, K.G. Rampal, Prevalence of Sexual Harassment and its Associated Factors among Registered Nurses Working in Government Hospitals in Melaka State, Malaysia, s. 506

<sup>14</sup> O.P. Panahia, When Workplace Diversity Backfires: Perceived Discrimination against Employees in the Malaysian Workplace, *Med J Malaysia*, Vol 67 No 5, October 2012, s. 4 [https://www.researchgate.net/profile/Omid\\_P\\_Panahi2/publication/315739617\\_When\\_Workplace\\_Diversity\\_Backfires\\_Perceived\\_Discrimination\\_against\\_Employees\\_in\\_the\\_Malaysian\\_Workplace/links/58e0ba634585153bfe980c49/When-Workplace-Diversity-Backfires-Perceived-Discrimination-against-Employees-in-the-Malaysian-Workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Omid_P_Panahi2/publication/315739617_When_Workplace_Diversity_Backfires_Perceived_Discrimination_against_Employees_in_the_Malaysian_Workplace/links/58e0ba634585153bfe980c49/When-Workplace-Diversity-Backfires-Perceived-Discrimination-against-Employees-in-the-Malaysian-Workplace.pdf), [dostęp 10.10.2017]

<sup>15</sup> K. Ziółkowska, Zjawisko mobbingu w zakładzie pracy, *Studia Warmińskie* 52, 2015, s. 227

<sup>16</sup> D. Lewicka, Zapobieganie patologiom w organizacji, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2014, s. 26-28.

### **1. Powtarzalne<sup>17</sup>, ciągle i stałe prześladowanie**

Mobbing ma działanie permanentne, nękanie wykonywane jest stale i konsekwentnie, (lecz z różnym nasileniem). Stosunek jaki prześladowca ma do swojej ofiary jest negatywny i niezmienny. Zachowania osoby prześladowanej nie zmieniają nastawienia mobbera.

### **2. Długookresowe prześladowanie**

Aby uznać działanie za mobbing, prześladowanie musi trwać przez określony czas – przynajmniej przez sześć miesięcy.

### **3. Działanie o charakterze celowym<sup>18</sup>**

Celem jest eliminacja wybranej osoby z najbliższego otoczenia. Prześladowcy zależy na osłabieniu stanowiska ofiary i zazwyczaj zmuszeniu jej do odejścia z pracy. Prześladowca ma również częsty zamiar by stale manipulować i maksymalnie wykorzystywać swoich podwładnych.

### **4. Psychiczny charakter prześladowania**

Mobbing w środowisku pracy zazwyczaj jest równoznaczny z różnego rodzaju formami prześladowania psychicznego, natomiast rzadziej fizycznego.

### **5. Zależność**

W tym przypadku jest mowa nie tylko o zależności służbowej. Prześladowca będąc na tym samym stanowisku przeważnie stara się wykorzystać swoją uprzywilejowaną pozycję (wynikającą z wieloletniego stażu pracy, znajomości, koneksji itp.) oraz posiadanie wpływu na innych celem nękania ofiary.

### **6. Perfidia i wyrachowanie**

Prześladowca posługuje się takimi narzędziami jak oszczerstwa i pomówienia, kłamstwo, intryga, a także podstęp. Według prześladowcy wszystkie techniki są jak najbardziej dobre i dozwolone. Aby osiągnąć wyznaczony cel, nierzadko zdolny jest on do skrajnie nieetycznych zachowań w stosunku do swojej ofiary. Między innymi z takich przyczyn, konsekwencje wynikające z mobbingu są dla ofiar bardzo poważne.

### **7. Osamotnienie oraz izolacja ofiary**

Motywy prześladowcy jest izolacja ofiary, doprowadzenie jej do odosobnienia z pozostałymi pracownikami. Utrudnianie bądź też uniemożliwianie normalnej komunikacji.

## Działania wchodzące w zakres mobbingu

Skala technik i metod, które są stosowane w mobbingu jest bardzo duża. Obejmuje metody o restrykcyjnym charakterze, z drugiej strony ukrywa się pod postacią subtelnej manipulacji osobą prześladowaną i jej otoczeniem. Reasumując, jest to bardzo trudne do zidentyfikowania, jak i udowodnienia oraz obrony przed nimi. Techniki te mają wpływ na różne obszary funkcjonowania osób prześladowanych, oddziałując przede wszystkim na ich sytuację zawodową, jak i na relacje rodzinne–relacje ze społeczeństwem poza miejscem zatrudnienia.

Wcześniej wspomniany H. Leymann obszernie scharakteryzował zakres działań stanowiących mobbing. Podał on 45 zachowań mobbingowych, które zostały podzielone na 5 kategorii. Odnoszą się one do życia zawodowego jak i osobistego ofiary<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> K. P. Dwyer, Bullying at the workplace is, at its best, hurtful. At worst, it can put your livelihood at risk— and even your health. Momentum, Spring Vol. 6 Issue 2, 2013 s. 50

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> A. Bechowska- Gebhardt, T. Stalewski, Mobbing – patologia zarządzania personelem, Difin, Warszawa 2004, s. 22-23.

I. Działania, które mają wpływ na utrudnienie w komunikowaniu się:

- ograniczona przez przełożonego możliwość wypowiedzania się,
- utrudnienie możliwości wypowiedzania się ze strony kolegów,
- bezustanne przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie na wypowiedzi krzykiem i upokarzaniem,
- bezustanna krytyka wykonywanej pracy,
- bezustanna krytyka życia osobistego,
- nękanie przez telefon,
- stosowanie gróźb i pogroźek ustnych,
- stosowanie gróźb na piśmie,
- wykonywanie obraźliwych i poniżających gestów,
- stosowanie aluzji, bez wyrażania się wprost.

II. Działania, które mają negatywny wpływ na relacje społeczne:

- unikanie przez przełożonego kontaktów i rozmów z ofiarą,
- niedopuszczanie ofiary do głosu,
- izolowanie ofiary w miejscu pracy (np. przeniesienie jej do osobnego pomieszczenia, bez możliwości komunikowania się z pozostałymi pracownikami),
- zakazanie pracownikom kontaktowania się z ofiarą,
- ignorowanie ofiary i traktowanie jej lekceważąco.

III. Działania naruszające godność i inne dobra osobiste:

- obmawianie,
- rozsiewanie plotek,
- ośmieszanie ofiary,
- sugerowanie choroby psychicznej,
- kierowanie na badania psychiatryczne,
- wyśmiewanie niepełnosprawności lub kalectwa,
- parodiowanie sposobu mówienia, chodzenia lub gestów ofiary,
- atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
- żarty na temat życia prywatnego,
- atakowanie i wyśmiewanie ofiary ze względu na jej narodowość,
- zmuszanie ofiary do wykonywania pracy naruszającej godność osobistą,
- zwracanie się do ofiary z użyciem wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażen,
- fałszywa ocena zaangażowania w pracy,
- składanie propozycji o charakterze seksualnym, zaloty.

IV. Działania wpływające na pozycję zawodową ofiary:

- wydawanie poleceń służbowych na wykonywanie prac naruszających godność osobistą,
- przydzielanie zadań poniżej posiadanych przez pracownika kwalifikacji,
- kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji,
- skazanie wybranego pracownika na bezczynność, nie przydzielając mu żadnych zadań,
- przydzielenie określonych prac do wykonania, a następnie ich odebranie,
- zasypywanie ofiary wciąż nowymi zadaniami do wykonania,
- wydawanie absurdalnych lub sprzecznych poleceń,
- przydzielanie zadań zbyt trudnych, powyżej posiadanych przez pracownika kwalifikacji celem wykazania jego niekompetencji,
- przydzielanie do wykonania bezsensownych prac,

#### V. Działania, negatywnie wpływające na zdrowie ofiary:

- przydzielanie do wykonania prac, nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości danego pracownika,
- groźenie użyciem przemocy fizycznej,
- stosowanie niedużej przemocy fizycznej,
- fizyczne znęcanie się,
- przyczynianie się do ponoszenia przez danego pracownika kosztów,
- wykorzystywanie seksualne<sup>20</sup>.

### Przyczyny mobbingu

Rzadko zdarza się tak, aby przyczyna mobbingu była zlokalizowana wyłącznie po stronie ofiary, czy też nawet wyłącznie po stronie sprawcy, chociaż i takie sytuacje mają miejsce i są możliwe. Elementem współtworzącym sytuacje mobbingowe jest środowisko oraz organizacja, w której mobbing się dokonuje. Organizacja, to z reguły nie tylko bierne miejsce występowania tego zjawiska, ale także element aktywny, którego funkcjonowanie sprzyja warunkom powstania mobbingu. Niezwykle ważnym czynnikiem sprzyjającym powstaniu mobbingu jest bezrobocie, które powoduje, że obecny rynek pracy należy do pracodawcy. Osoba zatrudniająca ma w tej sytuacji silną pozycję, to ona stawia warunki osobom poszukującym pracy, którzy bardzo często zgadzają się na nie, nawet wtedy gdy są one nieatrakcyjne. Taka sytuacja, utrudnia możliwość zmiany miejsca pracy, dlatego ofiara godzi się na upokarzające traktowanie. Osoba mobbingowana nie mając wyboru wykonuje wszystkie polecenia służbowe swojego przełożonego. Narasta negatywna atmosfera w miejscu pracy, pojawia się prześladowanie również ze strony współpracowników. Dominacja rynku pracodawcy często przekształca się w politykę lekceważenia pracowników, szczególnie tych, których można łatwo zastąpić, mało mobilnych, nisko wykwalifikowanych, mniej zaradnych życiowo. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu tego zjawiska jest brak konkretnie sprecyzowanych obowiązków pracownika<sup>21</sup>.

Badania Samnani, Singh wykazały, że taki czynnik jak klimat/atmosfera pracy może ułatwiać prześladowanie, dlatego autorzy zwracają uwagę, że menedżerowie powinni szczególnie dbać o klimat pracy<sup>22</sup>.

Istotnym elementem są również charakterystyczne cechy, które posiada osoba kierująca instytucją:

- ignoruje uwagi lub reaguje na nie z ogromną złością,
- osoby mające odmienne zdanie traktuje jak wrogów,
- odwracając uwagę od własnej niekompetencji szykanuje pozostałych pracowników,
- nie toleruje odmienności (np. stylu ubioru, innego zachowania),
- czerpie satysfakcję z poniżania innego człowieka,
- odczuwa radość, podczas wyrządzania krzywdy i zadawania bólu pracownikowi,
- wyolbrzymia poczucie własnej wartości, przecenia swoje umiejętności i swoją wiedzę<sup>23</sup>.

Pojawianie się mobbingu w miejscu pracy w pewnej mierze wynika także z autorytarnego, niekonstruktywnego stylu zarządzania<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> Z. Wołk, Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa, Instytut Technologii Eksploatacji Radom 2009, s. 156-163.

<sup>21</sup> T. Wyka, Cz. Szmidt, Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy, Warszawa 2012, s. 21- 27.

<sup>22</sup> Al-Karim Samnani, P. Singh, Workplace Bullying: Considering the Interaction Between Individual and Work Environment, Journal of Business Ethics, Vol. 139 Issue 3 Dec, 2016, s. 546

<sup>23</sup> H. Szewczyk, Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 122-126.

<sup>24</sup> M. Agervold, E.G. Mikkelsen, Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions, Work & Stress, Vol. 18, No. 4, October 2004, s. 348



Przyczyną mobbingu może być również fakt, że dana osoba jest innego koloru skóry, bądź też innej narodowości. Dyskryminacja może nastąpić również z powodu orientacji seksualnej pracownika lub przekonań religijnych. Osoby niepełnosprawne są częściej prześladowane.

Ofiarami mobbingu najczęściej padają osoby:

- ceniące szczerłość, prawdomówność i uczciwość,
- sumienne i pracowite,
- młode z dobrym wykształceniem, znające języki obce, traktowane jako zagrożenie przez pracowników z wieloletnim stażem w danej firmie,
- w wieku przedemerytalnym, które dobrze wywiązują się ze swoich obowiązków lecz nie pasują do zespołu światopoglądem, które stają w obronie innych pracowników<sup>25</sup>.

### Skutki mobbingu

W wymiarze prawnym analizowanie przebiegu i skutków mobbingu odbywa się głównie z punktu widzenia dwóch osób tego zjawiska – mobbera i osoby mobbingowanej. Z punktu widzenia nauk, które zajmują się zarządzaniem i funkcjonowaniem człowieka w środowisku organizacyjnym, mogłyby być użytecznie wymienione skutki dwojakiego rodzaju:

- indywidualne, które dotyczą jednej, konkretnej osoby,
- zbiorowe, które odnoszą się do grupy lub do całej organizacji<sup>26</sup>.

Wśród skutków zbiorowych można wyróżnić:

- skutki mające charakter wewnętrzny, które odnoszą się przeważnie do obszaru działania danej organizacji,
- skutki o charakterze zewnętrznym, które dotyczą otoczenia organizacji.

Indywidualne skutki mobbingu, dotyczące osoby, która go doświadcza:

- stres<sup>27</sup>,
- pogorszenie stanu zdrowia psychicznego (nerwica, depresja),
- utrata wiary w siebie,
- obniżenie samooceny,
- frustracja,
- bóle migrenowe,
- wzrost poziomu agresji,
- trudność w komunikowaniu się z innymi ludźmi,
- chęć zmiany pracy,
- brak koncentracji,
- próby samobójcze.

Skutki mobbingu, o charakterze wewnętrznym mogą dotyczyć:

- spadku wydajności pracy,
- wzrostu liczby konfliktów,
- trudności we współpracy pomiędzy pracownikami,
- wzrostu liczby spóźnień,
- spadku poziomu jakości usług i produktów,

---

<sup>25</sup> V. Korporowicz, Zdrowie i jego ochrona. Między teoria a praktyką, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 96- 97.

<sup>26</sup> B. Wojewódzka, Zatrzymać mobbing i inne formy przemocy, Warszawa 2012, s. 74-76.

<sup>27</sup> M. Rajalakshmi, S. Gomathi, Relationship between workplace bullying and organisational culture, Global Management Review. Vol. 10 Issue 2, Feb 2016, s. 75

- wzrostu poziomu absencji chorobowej,
- obniżonej motywacji pracowników, którzy nie są bezpośrednio ofiarami mobbingu lecz świadkami tego zjawiska,
- braku zaangażowania, kreatywności<sup>28</sup>,
- fluktuacji pracowników i kosztów z nią związanych<sup>29</sup>.

Informacje związane z mobbingiem, który jest stosowany w określonej organizacji nie zawsze i nie od razu są uzewnętrzniane. Osoby, które padają ofiarami mobbingu wstydzą lub boją się tego i nie chcą martwić swoich bliskich, mają również nadzieję, że jest to przejściowa sytuacja. Zaczynają o tym mówić, ale dopiero po pewnym czasie.

Zewnętrznymi skutkami mobbingu mogą być:

- przenoszenie do środowiska rodzinnego informacji na temat stosowania i przejawów mobbingu,
- przekazywanie negatywnych informacji klientom firmy, na temat atmosfery, stanie firmy oraz przełożonych,
- utrata przez firmę dobrego wizerunku, co powoduje zmniejszenie zainteresowania zarówno ze strony klientów, jak kandydatów do pracy<sup>30</sup>.

Czynniki ryzyka organizacyjnego i warunki pracy	Szczególne ryzyko i wkład własny kraju
Wymagania dotyczące pracy	Intensywność pracy (FR), presja czasu (FI), wysokie obciążenie pracą (CZ, DE, SE, SI), wymagające fizycznie i psychicznie (FI), strach i napięcie psychiczne (DE), wysokie wymagania ilościowe (DE), presja pracy (AT, LT), wymagające emocjonalnie zadania (FR, IT), praca wymagająca mentalnie (IT), praca z napiętymi terminami (IT), duża ilość zadań (CZ)
Godziny pozaspołeczne	Zmiana nocna (ES), zmienny czas pracy (DE)
Autonomia	Kontrola miejsc pracy (FR), niewielki wpływ na pracę (DE), mała swoboda podejmowania pracy (IT)
Brak pewności zatrudnienia	Brak pewności zatrudnienia, niepewność zatrudnienia (ES), strach przed utratą pracy (AT)
Styl menedżerski	Tyraniczne przywództwo (NO), autorytarne style zarządzania (ES, IT), postępowanie kierownicze (DE), ograniczone wsparcie menedżerskie (CZ), przywództwo nieuczestniczące (IT), styl autokratyczny (UK), niewłaściwe zarządzanie (MT), nieodpowiednia polityka kadrowa (SK)
Środowisko społeczne	Wrogie środowisko (SE), konflikty wewnętrzne (BE, ES, ES, LV), słabe relacje społeczne (DE, ES, FI, FR), słabe relacje osobiste (SK), konkurencja wewnętrzna (AT, BE, LV), słaba/brak komunikacji (CZ, ES), brak wsparcia społecznego (DE), rywalizacja między współpracownikami i niezadowolenie osobiste (AT), niski poziom współpracy (CZ), nieformalne grupy i kliki (CZ), silne grupy tożsamości (DK)
Czynniki organizacyjne	Dwuznaczne role zawodowe (ES), niewłaściwa organizacja pracy i zarządzanie konfliktami (ES), konflikty na stanowiskach (DE), słaba struktura organizacyjna (DE), zła organizacja (SI), niedobór personelu (ES)
Zmiany w zarządzaniu	Zmiany w organizacji (FI), zmiany w zarządzaniu (CZ, FI, IT)
Zmiany organizacyjne/restrukturyzacja	Zmiany organizacyjne/restrukturyzacja
Wartości sprzeczne	FR

**Tabela 1. Główne organizacyjne czynniki ryzyka i warunki pracy związane z przemocą i molestowaniem**

Źródło: Eurofound, Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies, Dublin 2015, s. 28 <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>, [dostęp 09.04.2018].

<sup>28</sup> K. Orlak, Stres zawodowy w sądach i jego skutki zdrowotne, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa 2016, s. 123-126

<sup>29</sup> M. Rajalakshmi, S. Gomathi, Relationship between workplace bullying and organisational culture, Global Management Review, Vol. 10 Issue 2, Feb 2016, s. 75-76

<sup>30</sup> M. Chakowski, Mobbing aspekty prawno-organizacyjne, Wyd. II, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011, s. 24-27.

## Stosowanie mobbingu przez pielęgniarską kadrę kierowniczą w opinii podwładnych

Celem badań była ocena skali zjawiska mobbingu wśród kadry kierowniczej służby zdrowia na terenie województwa podlaskiego i mazowieckiego. Badania przeprowadzono w okresie luty - kwiecień 2017. W badaniach wzięło udział 140 pielęgniarek pracujących na terenie województwa mazowieckiego i podlaskiego. Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego standaryzowanego, a narzędziem badawczym była ankieta. Charakterystyka respondentów – pielęgniarek/pielęgniarzy obejmuje płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zatrudnienia i miejsce zamieszkania (patrz tab. nr 2). Materiał badawczy stanowiło 140 prawidłowo wypełnionych ankiet.

Charakterystyka	Liczba respondentów	%
Płeć respondentów		
kobieta	120	85,7%
mężczyzna	20	14,3%
Przedział wiekowy respondentów		
do 30 lat	32	22,9%
między 30-50 lat	93	66,4%
powyżej 50 lat	15	10,7%
Wykształcenie respondentów		
wyższe magisterskie	34	24,3%
wyższe licencjackie	83	59,3%
średnie	23	16,4%
Miejsce zatrudnienia respondentów		
Szpital powiatowy	45	32,1%
Szpital wojewódzki	71	50,7%
Zakład Opieki Zdrowotnej	24	17,1%
Miejsce zamieszkania		
miasto	98	70,0%
wieś	42	30,0%

**Tabela 2. Charakterystyka respondentów N-140**

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci zostali poproszeni o deklarację znajomości pojęcia mobbing. Wszyscy respondenci zadeklarowali, że pojęcie to jest im znane. Dla największej grupy respondentów (62,9%) przejawem mobbingu jest straszenie możliwością zwolnienia z pracy (patrz tab. nr 3). Ponadto respondenci często wskazywali na rozpowszechnianie plotek pomówień (53,6%) oraz głośne upominanie krzykiem (46,4%).

Przejawy	% odpowiedzi
przydzielanie zadań poniżej umiejętności pracownika	31,4%
zatrudnianie na stanowisku poniżej posiadanych kwalifikacji	2,9%
rozpowszechnianie plotek pomówień	53,6%
praca do późnych godzin i niepłataniem za nadgodziny	25,7%
publiczne ośmieszanie	34,3%
nieuzasadniona krytyką wykonywanej pracy	11,4%
odmawianie korzystania z urlopów lub zwolnień	10,7%
odczuwanie nieustającej kontroli	17,1%
straszenie możliwością zwolnienia z pracy	62,9%
głośne upominanie krzykiem	46,4%

**Tabela 3. Przejawy mobbingu według respondentów N-140**

Źródło: wyniki badań własnych.

Zdecydowana większość respondentów (58%) ocenia pozytywnie relacje pomiędzy kadrami kierowniczymi a podwładnymi, w tym, aż 52,9% uznaje je jako dobre, a 32,1% jako bardzo dobre (patrz tab. nr 4). Tylko 3,6% stwierdziła, że relacje te w miejscu pracy są złe. Natomiast 11,4% respondentów oceniła relacje jako przeciętne. Takie wyniki wskazują, że stosunki międzyludzkie w miejscu pracy respondentów są pozytywne i nie powinny występować większe problemy pomiędzy kadrami kierowniczymi a podwładnymi.

Ocena relacji	Liczba respondentów
bardzo dobra	32,1%
dobra	52,9%
przeciętna	11,4%
zła	3,6%
bardzo zła	0,0%

**Tabela 4. Ocena relacji pomiędzy kadrami kierowniczymi a podwładnymi w opinii respondentów N-140**

Źródło: wyniki badań własnych.

Pomimo bardzo pozytywnych relacji, 27,8% respondentów (39 osób) zadeklarowało, że w stosunku do nich przełożeni stosowali działania związane z mobbingiem. Spośród respondentów, w stosunku do których przełożeni stosowali działania mobbingowe 79,5% stanowiły kobiety.

Działania	Liczba respondentów
ograniczanie możliwości wypowiedzenia się	2,6%
złośliwe, uszczypliwe uwagi	15,4%
publiczna krytyka	15,4%
poniżanie w obecności innych pracowników	10,3%
groźby zwolnienia z pracy	2,6%
ograniczanie kontaktu z innymi	2,6%
oszczerstwa, plotki	15,4%
ublizanie krzyki	5,1%
zmuszanie do pracy po godzinach	7,7%
nadmierna liczba obowiązków	17,9%
atakowanie politycznych lub religijnych przekonań	10,3%
zlecanie wykonywania prac bezsensownych i bezużytecznych	12,8%
ograniczanie możliwości wypowiedzenia się, niedopuszczanie do głosu	7,7%
kwestionowanie podejmowanych decyzji	12,8%
stosowanie przemocy fizycznej	0,0%
inne działania odbierane jako krzywdzące	2,6%

**Tabela 5. Działania mobbingowe przełożonych stosowane wobec respondentów N-39**

Źródło: wyniki badań własnych.

Ankietowani, którzy byli ofiarami mobbingu zazwyczaj byli mobbingowani poprzez przydzielanie im zbyt dużej liczby obowiązków. Wobec nich kierowane były złośliwe, uszczypliwe uwagi. Byli publicznie krytykowani. Padali ofiarą oszczerstw i plotek. W stosunku do jednej osoby ankietowanej zostały zastosowane inne działania, które ofiara uznała za krzywdzące (patrz tab. nr 5).

Częstotliwość	Liczba respondentów
kilka razy dziennie	0,0%
raz w tygodniu lub częściej	15,4%
mniej więcej raz na miesiąc	20,5%
kilka razy do roku	41,0%
rzadziej niż raz do roku	23,1%

**Tabela 6. Częstotliwość stosowania działań mobbingowych przez kadrę menadżerską wobec badanych N-39**

Źródło: wyniki badań własnych.

Częstotliwość stosowania działań mobbingowych przez kadrę menadżerską wg deklaracji respondentów, wobec których były one stosowane jest zróżnicowana. Raz w tygodniu lub częściej z mobbingiem spotykało się 15,4 % badanych. Największą grupę stanowią respondenci, wobec których stosowane były działania mobbingowe kilka razy w roku (41%). Z działaniami rzadziej niż raz w roku spotykało się 23,1% respondentów. Żaden respondent nie zadeklarował, że działania mobbingowe wobec jego osoby miały miejsce kilka razy dziennie (patrz tab. nr 6).

Specyfiką badanej grupy było to, że zdecydowanie większy odsetek pracujących w zawodzie to kobiety.

Płeć mobbera	Liczba respondentów
kobieta	34
męzczyzna	5

**Tabela 7. Płeć mobbera stosującego działania mobbingowe wobec respondentów N-39**

Źródło: wyniki badań własnych.

W związku z tym respondenci wskazali, że to kobiety stosowały wobec nich działania mobbingowe (81%). Większość respondentów spotyka się z działaniami mobbingowymi przez długi okres czasu.

Czas trwania działań mobbingowych	% wskazań
krócej niż miesiąc	10,3
od 1 do 3 miesięcy	20,5
od 3 do 6 miesięcy	30,8
powyżej 6 miesięcy	38,5

**Tabela 8. Czas trwania działań mobbingowych wobec respondentów N-39**

Źródło: wyniki badań własnych.

W przypadku 38,55% badanych, dziania mobbingowe przełożonego wobec respondenta trwały ponad 6 miesięcy. W przypadku 30,8% respondentów okres ten trwał od 3 do 6 miesięcy. Dziania mobbingowe trwające poniżej 1 miesiąca dotyczyły 10,3% badanych (patrz tab. nr 8). Respondenci mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi.

Skutki stosowania mobbingu	% wskazań
mniejsza efektywność pracy	71,8
poczucie zniechęcenia i bezradności	84,6
izolowanie się od współpracowników	12,8
poczucie osamotnienia	5,1
chęć walki agresja	17,9
spadek nieformalnej pozycji społecznej wśród kolegów, koleżanek	20,5
problemy ze zdrowiem fizycznym	7,7
problemy ze zdrowiem psychicznym	56,4
odejście na urlop	7,7
odejście z pracy	0,0
wyrzucenie z pracy	0,0

zmiana pracy	12,8
zniszczona reputacja	0,0
pogorszenie samooceny	97,4
depresja	10,3
nadużywanie alkoholu, leków	23,1
próba samobójcza	0,0
problemy w życiu prywatnym	15,4
inne	0,0

**Tabela 9. Skutki stosowania mobbingu w opinii respondentów, wobec których stosowano działania mobbingowe N-39**

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci, wobec których stosowano działania mobbingowe najczęściej wskazywali, jako ich skutek, pogorszenie samooceny (97,4% badanych). Poczucie zniechęcenia i bezradności jako skutek tych działań wskazało 84,65% badanych, a zmniejszenie efektywności pracy 71,8% badanych. Problemy ze zdrowiem psychicznym wskazało nieco ponad 56% badanych. Żaden z respondentów nie wskazał na takie skutki jak odejście z pracy, wyrzucenie z pracy, zniszczona reputacja, próba samobójcza. Respondenci dostrzegają zarówno negatywne skutki działań mobbingowych wpływające na ich osobistą sytuację, ale także wpływające na organizację, w której pracują. Mniejsza efektywność pracy przekłada się bezpośrednio na efektywność organizacji. Pozostałe skutki działań mobbingowych wpływają pośrednio także na funkcjonowanie organizacji.

Wszyscy biorący udział w badaniu zgodnie stwierdzili, że w każdej firmie i organizacji powinna być wprowadzona polityka antymobbingowa. Respondenci stwierdzili też, że w organizacjach, w których pracują, brakuje regulacji tego obszaru.

### Podsumowanie

Zjawisko mobbingu jest szkodliwe dla ofiar, gdyż wpływa negatywnie na ich szeroko rozumiany komfort życia, przekłada się na sposób funkcjonowania w środowisku pracy i poza nim. Efektem powyższego jest również negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, w której do tego zjawiska dochodzi.

Badania wykazały, że spory odsetek respondentów spotyka się dość często z działaniami mobbingowymi i przez dłuższy okres. Przejawy działań mobbingowych wskazywane przez respondentów pokazują, że można większość z nich wyeliminować przez zmianę zachowania personelu kierowniczego. Personel kierowniczy powinien sobie uświadomić, że jego postawa, zachowanie jest nieodpowiednie i może być odbierane jako mobbing. Organizacje powinny przeprowadzić szkolenia w tym zakresie oraz wprowadzić procedury antymobbingowe. Jak stwierdza bowiem Sanecki<sup>31</sup> – rozmiary i charakter form, w jakich mobbing się objawia, są funkcją kultury organizacji. Kluczową rolę odgrywa tu personel kierowniczy, który zazwyczaj jest źródłem działań postrzeganych jako mobbing. Może zdarzyć się też, że działania odbierane przez podwładnych jako mobbing są rozumiane przez kierowników jako motywujące i mające na celu zwiększanie efektywności. Prezentowane badania nie wyczerpują problematyki i powinny być kontynuowane z uwzględnieniem tego obszaru.

<sup>31</sup> G. Sanecki, Przejawy mobbingu w środowisku pracy policjantów, *Annales Universitatis Mariae Curie – Skłodowska Lublin – Polonia*, Vol. XXIX, 4 SECTIO J 2016, s. 128

## **Phenomena of mobbing by nursing management in the opinion of female and male nurses**

### **Summary:**

The article deals with the important and dangerous phenomenon of mobbing by nursing management staff against their subordinates. The article discusses the definition of mobbing and activities falling within its scope. Literature indicates that the reasons for mobbing usually lie with both the perpetrator and the victim. The effects of mobbing do not only affect victims but also have a negative impact on the organisation. The results of own research were also presented, in which 140 nurses and nurses took part. The survey concerned respondents' opinions on bullying activities used by nursing management staff. Respondents declared various forms of mobbing activities that were applied to them. Most frequently, the respondents indicated that rumours and slanders were spreading.

**Keywords:** nursing management, mobbing, causes of mobbing, displaying of mobbing, harassment, mobbing effects

**dr Henryk Kowgier**

Uniwersytet Szczeciński

## **Kilka uwag na temat statystycznej analizy czasowej emigracji Polaków za granicę w latach 2004-2015**

### **Streszczenie:**

W artykule dokonano analizy statystycznej czasowej emigracji Polaków za granicę w latach 2004-2015 wykorzystując do tego celu dane zaczerpnięte z GUS(2017). Do zbadania tych danych zastosowano głównie metodę statystyczną w zakresie analizy korelacji, podstawowych statystyk opisowych jak również elementy wnioskowania statystycznego. Zbudowano także modele liniowe, które łączą emigrację Polaków do niektórych krajów europejskich z emigracją do krajów spoza Unii Europejskiej. Artykuł kończą stosowne wnioski związane z przeprowadzoną analizą.

**Słowa kluczowe:** analiza statystyczna, regresja liniowa, emigracja Polaków za granicę

### Wprowadzenie

W trakcie przemian ustrojowych w Polsce po 1989 roku emigracja Polaków za granicę początkowo miała charakter ekonomiczny czasowy i zarobkowy. Brali w niej udział zwykle ludzie z podstawowym i zasadniczym wykształceniem zawodowym wywodzący się z obszarów Polski objętych wysokim bezrobociem. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku zmieniło nieco osobę statystycznego emigranta z Polski. W poszukiwaniu pracy zaczęło wyjeżdżać coraz więcej ludzi z wyższym wykształceniem znających języki obce. Często zabierali ze sobą całe rodziny z myślą o pozostaniu na emigracji już na stałe. Dzięki dużej inteligencji i pracowitości Polacy, którzy wyjechali budowali i budują do tej pory dobrobyt krajów, które stały się ich drugą ojczyzną. Jak pokazują dane statystyczne, w latach 2004-2015 nie udało się powstrzymać masowej emigracji Polaków a wręcz odwrotnie – nieustannie w tym okresie rosła. W raporcie KPMG z 2008 roku<sup>1</sup> podano zarówno dodatnie jak i ujemne czynniki związane z czasową emigracją polskich pracowników za granicę. W niniejszym opracowaniu dokonano analizy statystycznej danych zaczerpniętych z Rocznika Statystycznego GUS (2017) w zakresie korelacji, regresji liniowej, wnioskowania statystycznego oraz podstawowych statystyk opisowych dotyczących emigracji Polaków za granicę w latach 2004-2015.

---

<sup>1</sup>Por. Raport KPMG (2008). Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?



Celem artykułu jest statystyczny opis czasowej emigracji Polaków za granicę w latach 2004-2015. Dotyczy on w szczególności następujących problemów:

- Wyznaczenia wielkości współczynników korelacji między emigracją Polaków do poszczególnych krajów i wynikających z tego wniosków.
- Wyznaczenia wielkości podstawowych statystyk opisowych dotyczących czasowej emigracji i wynikających z tego wniosków.
- Wyznaczenia niektórych równań regresji liniowej, które łączą emigrację Polaków do poszczególnych krajów Unii Europejskiej z emigracją do krajów spoza Unii Europejskiej.
- Zweryfikowania hipotezy statystycznej dotyczącej średniej wielkości emigracji Polaków do krajów spoza Unii Europejskiej.
- Wyznaczenia przedziału ufności dla odchylenia standardowego wielkości emigracji Polaków do Szwecji.

Aby ułatwić analizę, dane z GUS-u umieszczono w tabelach 1-2. Dotyczą one wielkości (wyrażonych w tysiącach) emigracji Polaków do krajów Unii Europejskiej, Europy oraz krajów spoza Unii Europejskiej.

L	A	B	C	CZ	D	F	FR	G	H	HI
2004	15,0	13,0	-	-	-	0,4	30,0	13,0	23,0	26,0
2005	25,0	21,0	-	-	-	0,7	44,0	17,0	43,0	37,0
2006	34,0	28,0	-	-	-	3,0	49,0	20,0	55,0	44,0
2007	39,0	31,0	4,0	8,0	17,0	4,0	55,0	20,0	98,0	80,0
2008	40,0	33,0	4,0	10,0	19,0	4,0	56,0	20,0	108,0	83,0
2009	36,0	34,0	3,0	9,0	20,0	3,0	60,0	16,0	98,0	84,0
2010	29,0	45,0	3,0	7,0	19,0	3,0	60,0	16,0	92,0	48,0
2011	25,0	47,0	3,0	7,0	21,0	2,0	62,0	15,0	95,0	40,0
2012	28,0	48,0	2,0	8,0	23,0	2,0	63,0	14,0	97,0	37,0
2013	31,0	49,0	1,0	8,0	25,0	3,0	63,0	12,0	103,0	34,0
2014	34,0	49,0	1,0	9,0	28,0	3,0	63,0	9,0	109,0	32,0
2015	36,0	52,0	1,0	9,0	30,0	3,0	64,0	8,0	112,0	30,0

**Tabela1. Czasowa emigracja Polaków za granicę (w. tys.) w latach 2004-2015**

Źródło: Rocznik Statystyczny GUS 2017.

Oznaczenia: L – lata, A – Austria, B – Belgia, C – Cypr, CZ – Czechy, D – Dania, F – Finlandia,

FR – Francja, G – Grecja, H – Holandia, HI – Hiszpania, - oznacza brak danych.

L	IR	N	P	SZ	WB	W	NOR	SUE	E	UE
2004	15,0	385,0	0,5	11,0	150,0	59,0	-	20,0	770,0	750,0
2005	76,0	430,0	0,6	17,0	340,0	70,0	-	30,0	1200,0	1170,0
2006	120,0	450,0	1,0	25,0	580,0	85,0	-	60,0	1610,0	1550,0
2007	200,0	490,0	1,0	27,0	690,0	87,0	36,0	65,0	1925,0	1860,0
2008	180,0	490,0	1,0	29,0	650,0	88,0	38,0	67,0	1887,0	1820,0
2009	140,0	465,0	1,0	31,0	595,0	88,0	45,0	75,0	1765,0	1690,0
2010	133,0	440,0	1,0	33,0	590,0	92,0	50,0	78,0	1685,0	1607,0
2011	120,0	470,0	1,0	36,0	625,0	94,0	56,0	85,0	1754,0	1670,0
2012	118,0	500,0	1,0	38,0	637,0	97,0	65,0	96,0	1816,0	1720,0
2013	115,0	560,0	1,0	40,0	642,0	96,0	71,0	102,0	1891,0	1789,0
2014	113,0	614,0	1,0	43,0	685,0	96,0	79,0	112,0	2013,0	1901,0
2015	111,0	655,0	1,0	46,0	720,0	94,0	84,0	115,0	2098,0	1983,0

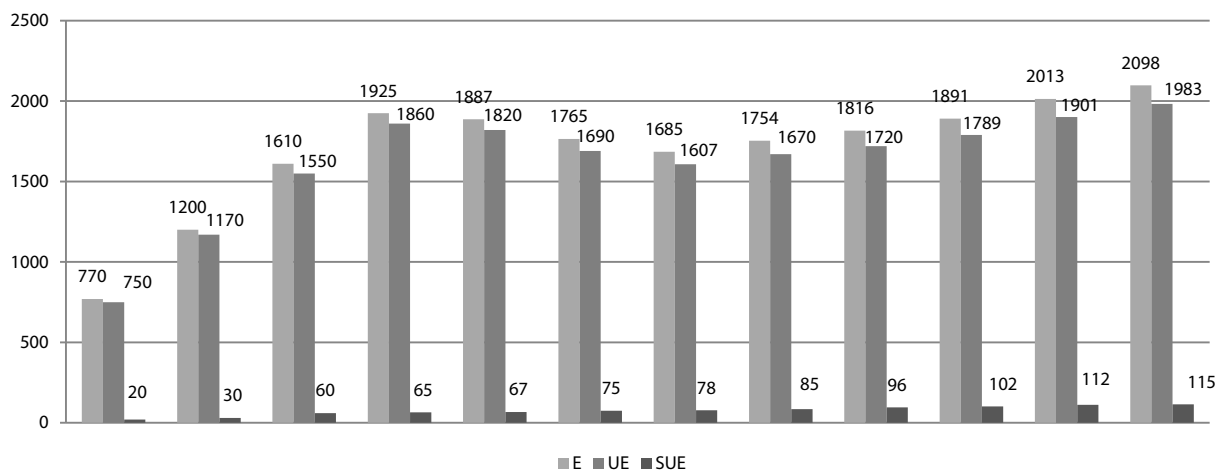
**Tabela2. Czasowa emigracja Polaków za granicę w latach 2004 - 2015**

Źródło: Rocznik Statystyczny GUS 2017.

Oznaczenia: IR – Irlandia, N – Niemcy, P – Portugalia, Sz- Szwecja, WB – Wielka Brytania, W – Włochy, NOR – Norwegia, SUE – kraje spoza Unii Europejskiej, E – Europa, UE – Unia Europejska, - oznacza brak danych.

## Analiza statystyczna danych

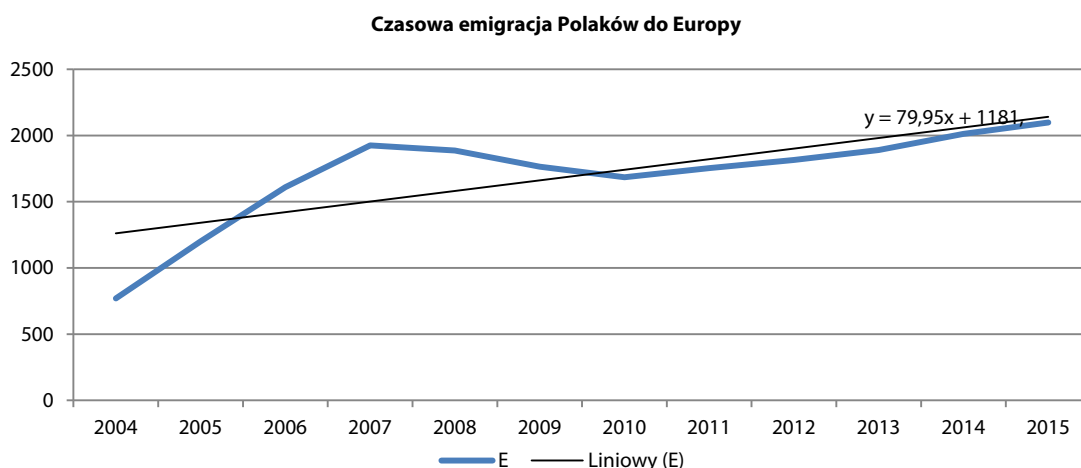
W celu dokonania analizy danych zaczerpniętych z GUS-u poniżej sporządzono dodatkowo dziewięć rysunków i dwie tabele 3-4 w oparciu o rzeczywiste dane umieszczone w tabelach 1-2.



**Rysunek 1. Porównanie czasowej emigracji Polaków (w tys.) w latach 2004-2015 do krajów: Unii Europejskiej, Europy oraz spoza Unii Europejskiej**

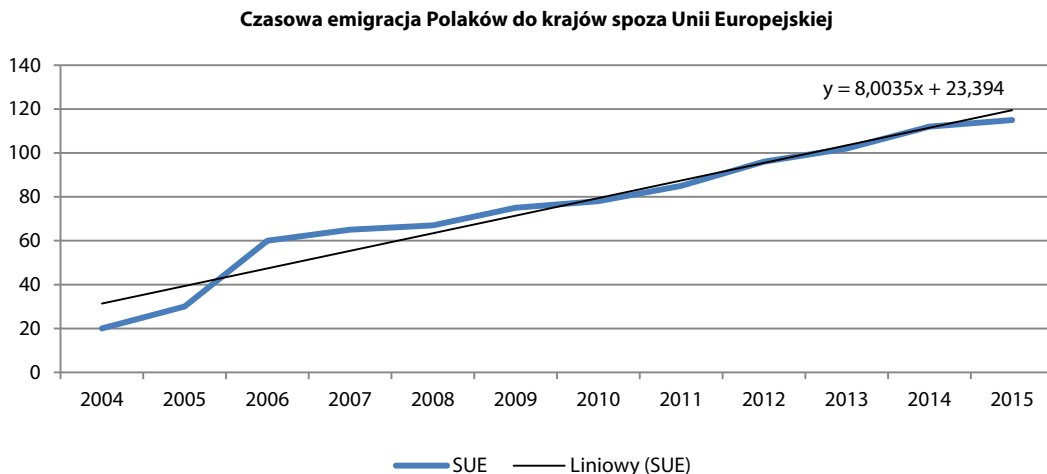
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

Z danych GUS-u przedstawionych na rysunku 1 wynika, że czasowa emigracja Polaków w okresie 2004-2015 dotyczyła głównie Europy (najwyższe słupki w każdym roku) a w szczególności Unii Europejskiej. Emigracja poza Unię Europejską w poszczególnych latach mimo, że nieustannie rosła od 20 tysięcy w 2004 roku do 115 tysięcy w 2015 roku była stosunkowo niewielka na tle emigracji do Europy. Emigracja w 2004 roku do krajów spoza Unii Europejskiej stanowiła 2,6% emigracji do Europy oraz 2,7% emigracji do Unii Europejskiej. W 2015 roku emigracja do krajów spoza Unii Europejskiej stanowiła 5,5% emigracji do Europy oraz 5,8% emigracji do Unii Europejskiej. Ogółem na przestrzeni lat 2004-2015 emigracja do krajów spoza Unii Europejskiej stanowiła 4,4 % emigracji do Europy oraz 4,6% emigracji do krajów Unii Europejskiej. Emigracja do krajów Unii Europejskiej stanowiła aż 95,57% emigracji do Europy.



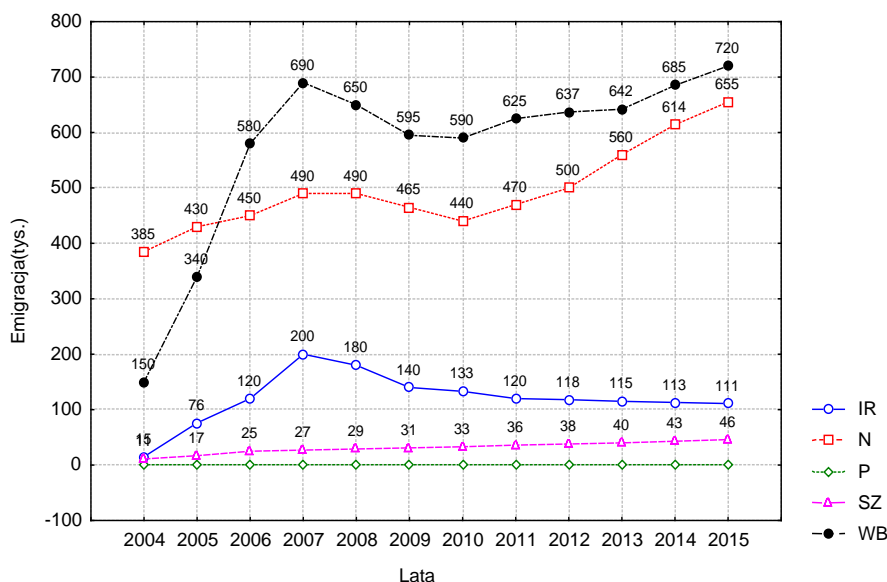
**Rysunek 2. W przybliżeniu rosnący trend liniowy czasowej emigracji Polaków (w tys.) do Europy w latach 2004-2015**

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2 z wykorzystaniem pakietu Excel 2007.



**Rysunek 3. W przybliżeniu rosnący trend liniowy czasowej emigracji Polaków (w tys.) do krajów spoza Unii Europejskiej w latach 2004-2015**

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2 z wykorzystaniem pakietu Excel 2007.



**Rysunek 4. Porównanie czasowej emigracji Polaków (w tys.) do niektórych krajów europejskich w latach 2004-2015**

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2 z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0.

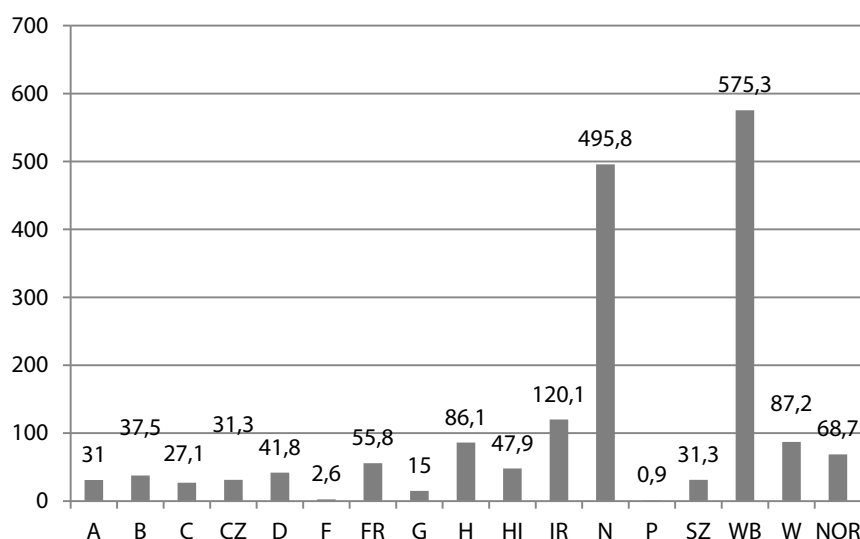
Jak wynika z danych GUS-u przedstawionych na rysunku 4 w okresie 2004-2015 Polacy najchętniej wyjeżdżali do Wielkiej Brytanii na drugim miejscu plasują się Niemcy, zaś na trzecim Irlandia. Łączna wartość czasowej emigracji do Niemiec w latach 2004-2015 wynosiła 5949 tys., i stanowiła 86,17% łącznej wartości czasowej emigracji Polaków do Wielkiej Brytanii – 6904 tys. W okresie 2004-2015 oprócz wymienionych krajów Polacy często wyjeżdżali do Włoch i Holandii. Łączna wielkość (po zsumowaniu) emigracji do Włoch wynosiła 1046 tys., natomiast do Holandii – 1033 tys. W sumie wielkość emigracji do Niemiec, Wielkiej Brytanii i Irlandii stanowiła 70,02% wielkości czasowej emigracji Polaków do Europy w okresie 2004-2015. Najrzadziej w wymienionym okresie Polacy wyjeżdżali do Portugalii oraz nieco chętniej jak wynika z danych GUS-u do Szwecji.

L	Śr	Mediana	Minimum	Maksimum	O.Standardowe	Skośność	Kurtoza
A	31	32,5	15	40	7,10	-0,92	0,95
B	37,5	39,5	13	52	12,68	-0,64	-0,7
C	27,08	3	1	44	44,59	1,32	-0,33
CZ	31,25	9	7	100	41,47	1,32	-0,33
D	41,83	24	17	100	35,28	1,28	-0,38
F	2,59	3	0,4	4	1,13	-0,89	0,23
FR	55,75	60	30	64	10,22	-1,73	2,85
G	15	15,5	8	20	4,05	-0,35	-0,69
H	86,08	97,5	23	112	29,05	-1,38	0,68
HI	47,92	38,5	26	84	21,59	1,05	-0,6
IR	120,08	119	15	200	46,41	-0,56	2,07
N	495,75	480	385	655	78,02	0,92	0,39
P	0,93	1	0,5	1	0,18	-2,12	3,13
SZ	31,33	32	11	46	10,35	-0,58	-0,08
WB	575,33	631	150	720	164,95	-2,02	3,76
W	87,17	90	59	97	11,54	-1,73	2,58
NOR	68,67	68	36	100	24,09	0,09	-1,49
SUE	75,42	76,5	20	115	29,67	-0,54	-0,23
E	1701,17	1790,5	770	2098	372,00	-1,73	3,0
UE	1625,83	1705	750	1983	346,19	-1,77	3,19

Tabela 3. Ważniejsze statystyki opisowe

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0.

Aż w czternastu przypadkach badane rozkłady zmiennych wykazywały lewostronną asymetrię rozkładu (ujemna wartość współczynnika skośności) natomiast w sześciu: *C*, *CZ*, *D*, *HI*, *N*, *NOR* prawostronną asymetrię rozkładu (dodatnia wartość współczynnika skośności)<sup>2</sup>. Dodatni współczynnik kurtozy występował w jedenastu przypadkach: *A*, *F*, *FR*, *H*, *IR*, *N*, *P*, *WB*, *W*, *E*, *UE*. Świadczy to o tym, że w przypadku tych zmiennych wartości cechy były bardziej skoncentrowane wokół wartości średniej, niż ma to miejsce w przypadku rozkładu normalnego. W dziewięciu przypadkach: *B*, *C*, *CZ*, *D*, *G*, *HI*, *SZ*, *NOR*, *SUE* współczynnik kurtozy był ujemny i wartości cechy w wymienionych przypadkach były mniej skoncentrowane wokół wartości średniej niż ma to miejsce dla rozkładu normalnego.

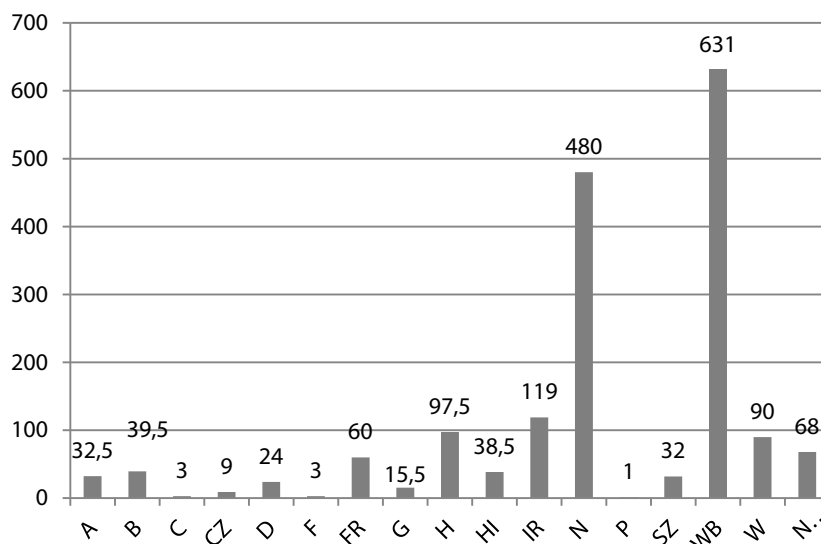


Rysunek 5. Porównanie średnich wartości (w tys.) czasowej emigracji Polaków do poszczególnych krajów europejskich w latach 2004-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3 z wykorzystaniem pakietu Excel 2007.

<sup>2</sup> Por. Statystyka. Opis statystyczny, (red.) J. Hozer US, Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1998, s. 106-112.

Największa średnia wartość czasowej emigracji Polaków w latach 2004-2015 równa 575,33 tys., przypadła na Wielką Brytanię (nie licząc zmiennych: *E, UE*). Największą wartość odchylenia standardowego odnotowano również w przypadku Wielkiej Brytanii - 164,95 tys. Analogicznie najmniejsze średnie wielkości emigracji przypadły na Portugalię - 0,9 tys., oraz Finlandię - 2,59 tys. Podobnie najmniejsze odchylenia standardowe odnotowano w przypadku Portugalii - 0,18 tys., oraz Finlandii - 1,13tys.



**Rysunek 6. Porównanie median (w tys.) czasowej emigracji Polaków w latach 2004-2015 do poszczególnych krajów europejskich**

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3 z wykorzystaniem pakietu Excel 2007.

Największe wartości median odnotowano dla Wielkiej Brytanii - 631 tys., i Niemiec -480 tys., a najmniejsze dla Portugalii - 1tys., i Finlandii oraz Cypru - 3 tys.

	WB	N	IR	H	W	HI	FR	,B
WB	1,00	<b>0,70</b>	<b>0,79</b>	<b>0,92</b>	<b>0,94</b>	0,32	<b>0,92</b>	<b>0,80</b>
N	<b>0,70</b>	1,00	0,25	<b>0,73</b>	<b>0,67</b>	-0,20	<b>0,69</b>	<b>0,75</b>
IR	<b>0,79</b>	0,25	1,00	<b>0,72</b>	<b>0,62</b>	<b>0,77</b>	<b>0,60</b>	0,35
H	<b>0,92</b>	<b>0,73</b>	<b>0,72</b>	1,00	<b>0,90</b>	0,33	<b>0,93</b>	<b>0,84</b>
W	<b>0,94</b>	<b>0,67</b>	<b>0,62</b>	<b>0,90</b>	1,00	0,12	<b>0,98</b>	<b>0,93</b>
HI	0,32	-0,20	<b>0,77</b>	0,33	0,12	1,00	0,15	-0,18
FR	<b>0,92</b>	<b>0,69</b>	<b>0,60</b>	<b>0,93</b>	<b>0,98</b>	0,15	1,00	<b>0,93</b>
B	<b>0,80</b>	<b>0,75</b>	0,35	<b>0,84</b>	<b>0,93</b>	-0,18	<b>0,93</b>	1,00

**Tabela 4. Kształtowanie się współczynników korelacji dotyczące czasowej emigracji Polaków do wybranych krajów Unii Europejskiej w latach 2004-2015. Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z prawdopodobieństwem  $p < 0,05$**

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabel 1-2 z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0. Istotne statystycznie współczynniki korelacji oznaczono kursywą i boldem.

Z tabeli 4 wynika, że w zdecydowanej większości przypadków otrzymano duże, istotne statystycznie<sup>3</sup> i dodatnie współczynniki korelacji. Świadczy to o tym, że najczęściej wzrost emigracji Polaków do danego kraju powodował wzrost emigracji do innego kraju. Największe korelacje dodatnie odnotowano między emigracjami Polaków do Francji i Włoch (0,98), Belgii i Francji (0,93), Francji i Holandii

<sup>3</sup> Por. H. Kowgier, Elementy rachunku prawdopodobieństwa i statystyki na przykładach z ekonomii, WNT, Warszawa 2011, s. 115-116.

(0,93), Wielkiej Brytanii i Włoch (0,94), Wielkiej Brytanii i Holandii (0,92) oraz Wielkiej Brytanii i Francji (0,92). Zależność liniowa występowała między emigracją Polaków: do Europy i krajów spoza Unii Europejskiej, do Niemiec i krajów spoza Unii Europejskiej, do Szwecji i krajów spoza Unii Europejskiej, do Włoch i krajów spoza Unii Europejskiej, do Francji i krajów spoza Unii Europejskiej, do Unii Europejskiej i krajów spoza Unii Europejskiej przy założeniu, że zmienna  $UE$  jest zmienną objaśnianą. Odpowiednie równania regresji, błędy standardowe szacunku parametrów strukturalnych i stopnie dopasowania tych modeli do danych rzeczywistych ukazano poniżej:

$$E = 869,22 + 11,033 \cdot SUE, R^2 = 0,77; E = -44,44 + 1,07 \cdot UE, R^2 = 0,99 - \text{nieistotny statystycznie wyraz}$$

$$\text{wolny}; SUE = -87,36 + 0,32 \cdot N, R^2 = 0,74; SUE = -131,66 + 2,37 \cdot W, R^2 = 0,85;$$

$$SUE = 14,01 + 2,85 \cdot SZ, R^2 = 0,99; UE = 869,23 + 10,03 \cdot SUE, R^2 = 0,73;$$

$$SUE = -73,79 + 2,68 \cdot FR, R^2 = 0,84.$$

Jak wynika z powyższych modeli regresji w każdym przypadku występował relatywnie duży współczynnik determinacji tych modeli do danych rzeczywistych. Małą niespodzianką, która wyszła w trakcie obliczeń jest to, że w modelu łączącym emigrację do Unii Europejskiej z emigracją do Europy nieistotny statystycznie okazał się wyraz wolny.

Między emigracją w latach 2004-2015 Polaków do Niemiec, Wielkiej Brytanii i krajów leżących poza Unią Europejską przy założeniu, że  $SUE$  jest zmienną objaśnianą występowała zależność liniowa z istotnymi parametrami stojącymi przy zmiennych  $N$  oraz  $WB$  oraz istotnym wyrazie wolnym:

$$SUE = -73,74 + 0,2 \cdot N + 0,08 \cdot WB, R^2 = 0,86. \quad (1)$$

W nawiasach zwykłych podano standardowe błędy szacunku parametrów stojących przy zmiennych  $N$ ,  $WB$  oraz wyrazie wolnym. Aby zbadać istotność parametrów strukturalnych występujących w modelu ekonometrycznym, należy sprawdzić, czy parametry te istotnie różnią się od zera. Do tego celu wykorzystano test istotności  $t$  – Studenta. Zweryfikowano hipotezę zerową  $H_0: |\alpha_i| = 0$  przy hipotezie alternatywnej  $H_1: |\alpha_i| \neq 0$  ( $i = 0, 1, 2$ ). Sprawdzianem testu istotności jest statystyka  $t$ - Studenta liczona według wzoru  $|t_{\hat{\alpha}_i}| = \frac{|\hat{\alpha}_i|}{D(\hat{\alpha}_i)}$ , gdzie  $\hat{\alpha}_i$  - ocena  $i$ - tego parametru strukturalnego,  $D(\hat{\alpha}_i)$  – standardowy błąd szacunku parametru strukturalnego  $\hat{\alpha}_i$ . W przypadku modelu (1) otrzymano:

$$|t| = \frac{73,74}{24,17} = 3,05 > t_{0,05;9} = 2,26, |t_N| = \frac{0,2}{0,06} = 3,33 > t_{0,05;9} = 2,26, |t_{WB}| = \frac{0,08}{0,03} = 2,66 > 2,26,$$

gdzie  $t_{0,05;9} = 2,26$  - wartość krytyczna statystyki  $t$ - Studenta obliczona dla poziomu istotności 0,05 oraz 9 stopni swobody. Uzyskane powyżej nierówności:  $3,05 > 2,26$ ;  $3,33 > 2,26$ ;  $2,66 > 2,26$  świadczą o tym, że hipotezę  $H_0$  na poziomie istotności 0,05 we wszystkich przypadkach należy odrzucić na korzyść hipotezy  $H_1$ . Zatem parametry występujące w modelu (1) są istotne statystycznie i są potrzebne przy prognozowaniu szacowanej wartości zmiennej  $SUE$ . Stopień dopasowania modelu do danych rzeczywistych wynosi 86%.

Względne błędy oszacowań parametrów przyjmują wartości:

$$\frac{24,17}{73,74} \cdot 100\% = 32,77\% < 50\%, \frac{0,06}{0,2} \cdot 100\% = 30\% < 50\%, \frac{0,03}{0,08} \cdot 100\% = 37,5\% < 50\%.$$

Kwantyle statystyki  $d_L$  i  $d_U$  testu Durбина-Watsona dla  $\alpha = 0,05$ ,  $k = 2$  – liczba zmiennych objaśniających oraz  $n = 12$  obserwacji przyjmują wartości  $d_L = 0,812$ ,  $d_U = 1,579$ . Wykorzystując funkcję statystyczną Reglinp w Excelu i inne obliczenia otrzymano, że statystyka Durбина-Watsona przyjmuje wartość:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{12} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^{12} e_t^2} = \frac{1061,0}{1341,27} = 0,79 < 2,$$

gdzie  $e_1, e_2, \dots, e_{12}$  – zaobserwowane reszty modelu.

Stawiając hipotezę  $H_0 : \rho = 0$  przy hipotezie alternatywnej  $H_1 : \rho > 0$  otrzymano, że  $d = 0,79 < d_L = 0,812$ . Zatem hipotezę  $H_0 : \rho = 0$  mówiącą o braku autokorelacji składnika losowego należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej mówiącej o istnieniu autokorelacji dodatniej. Wariancja składnika losowego przyjmuje wartość:

$$S_e^2 = \frac{\sum_{t=1}^{12} e_t^2}{n - k - 1} = \frac{1341,27}{9} = 149,03$$

$n$  – liczba obserwacji,  $k$  – liczba zmiennych objaśniających.

Odchylenie standardowe składnika losowego przyjmuje wartość:

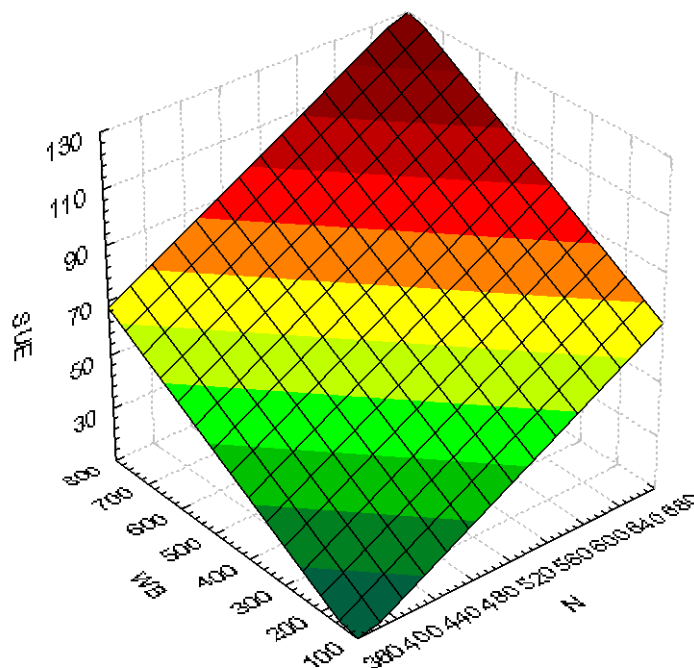
$$S_e = 12,2.$$

Wartości empiryczne odchyłały się średnio od teoretycznych o 12,2 tys. Współczynnik zmienności losowej ma wartość:

$$V_s = \frac{S_e}{SUE} \cdot 100\% = \frac{12,2}{75,41} \cdot 100\% = 16,17\%.$$

Otrzymany wynik świadczy o stosunkowo wysokiej zmienności losowej stanowiącej ponad 16,17% wartości średniej arytmetycznej zmiennej  $SUE$ .

Wartość statystyki  $F$  – Snedecora obliczona numerycznie za pomocą funkcji Reglinp w Excelu spełnia relację:  $F = 27,99 > F_{0,05;2;9} = 4,26$ , gdzie  $F_{0,05;2;9} = 4,26$  jest wartością krytyczną testu  $F$  – Snedecora przy poziomie istotności 0,05; dwóch zmiennych objaśniających i 9 stopniach swobody. Niepożądaną rzeczą występującą w modelu jest autokorelacja dodatnia składnika losowego. Dlatego mimo istotności statystycznej parametrów występujących w modelu, zachodzącej relacji  $F = 27,99 > F_{0,05;2;9} = 4,26$ , oraz dobrego dopasowania modelu do danych rzeczywistych wynoszącego 86% nie powinno raczej używać się tego modelu do celów prognostycznych.



**Rysunek 7. Ilustracja graficzna modelu liniowego (płaszczyzny) emigracji Polaków do krajów spoza Unii Europejskiej na tle emigracji do Niemiec i Wielkiej Brytanii sporządzona w oparciu o relację  $SUE = -73,74 + 0,2 \cdot N + 0,08 \cdot WB$**

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0.

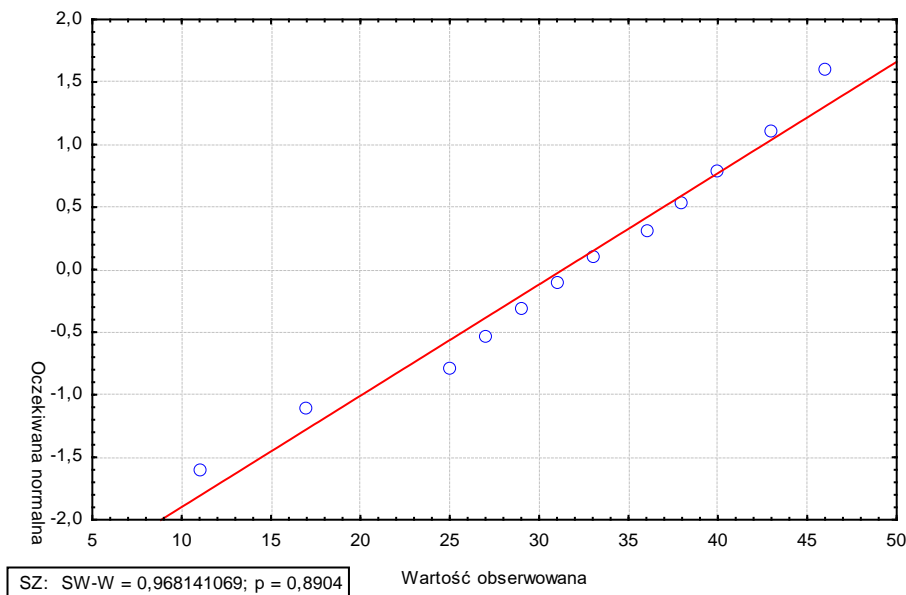
Rozpatrując model regresji gdzie zmienną objaśnianą jest  $SUE$  a zmiennymi objaśniającymi:  $N$ ,  $WB$ ,  $W$  otrzymano:

$$SUE = -200,69 + 0,19 \cdot N - 0,08 \cdot WB + 2,62 \cdot W, R^2 = 0,98, \quad (2)$$

(17,04)      (0,02)      (0,02)      (0,02)

który jest liniowy, ponieważ względne błędy oszacowań parametrów są w każdym przypadku mniejsze od 50%. Ponadto jak łatwo sprawdzić wszystkie parametry są istotne statystycznie wobec tego, że wartość krytyczna statystyki  $t$  –Studenta przy poziomie istotności 0,05 oraz 8 stopniach swobody przyjmuje wartość  $t_{0,05;8} = 2,306$ . Model ma również własności prognostyczne gdyż wartość statystyki  $F$  – Snedecora obliczona za pomocą funkcji Reglinp w Excelu spełnia relację  $F = 189,27 > F_{0,05;3;8} = 4,066$ . Jak pokazały liczne symulacje dokonane za pomocą funkcji statystycznej Reglinp (które wobec objętości artykułu opuszczono) nie wszystkie modele regresji o trzech, czterech, pięciu, sześciu, siedmiu i ośmiu zmiennych objaśniających są liniowe jeżeli traktujemy  $SUE$  jako zmienną objaśnianą a emigrację do poszczególne krajów jako zmienne objaśniające. Na koniec przytoczono przykłady zastosowania elementów wnioskowania statystycznego do zmiennych  $SZ$  oraz  $SUE$ .





**Rysunek 8 . Ilustracja wykorzystania testu Shapiro –Wilka do zbadania normalności rozkładu zmiennej SZ**

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0.

Stosując test Shapiro – Wilka przyjęto, że zmienna SZ ma w przybliżeniu rozkład normalny. Wariancja z próby dotyczącej zmiennej SZ ma wartość  $s^2 = 107,12$ .

Założmy, że próba SZ pochodzi z populacji o rozkładzie normalnym. Przyjmując współczynnik ufności  $1 - \alpha = 0,9$ ;  $\frac{\alpha}{2} = 0,05$  oraz  $1 - \frac{\alpha}{2} = 0,95$  z tablic rozkładu  $\chi^2$ , dla  $1 - \frac{\alpha}{2} = 0,95$  i 11 – stopni swobody odczytano, że  $z_1 = 4,575$ . Podobnie  $z_2 = 19,675$ , dla  $\frac{\alpha}{2} = 0,05$  i 11-stopni swobody.

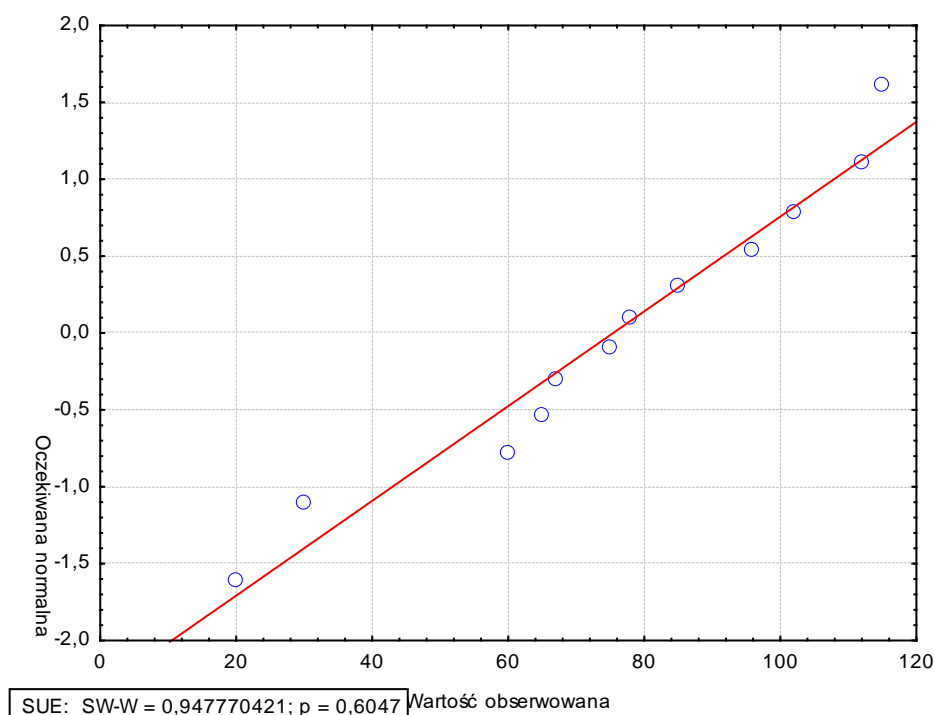
Zatem dla małej próby 12 elementowej zachodzi:

$$\frac{12 \cdot 107,12}{19,675} < \sigma^2 < \frac{12 \cdot 107,12}{4,575} \Leftrightarrow 65,33 < \sigma^2 < 280,97$$

Podobnie, rozpatrując przedział ufności dla odchylenia standardowego, i pierwiastkując lewą i prawą stronę ostatniej nierówności dostajemy:

$$\sqrt{65,33} < \sigma < \sqrt{280,97} \Leftrightarrow 8,08 < \sigma < 16,76$$

Zatem przedział (8,08; 16,76) wyrażony w tysiącach z ufnością 0,9 pokrywa prawdziwą wartość odchylenia standardowego emigracji Polaków do Szwecji w latach 2004-2016.



**Rysunek 9. Ilustracja wykorzystania testu Shapiro –Wilka do zbadania normalności rozkładu zmiennej SUE**

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica 6.0.

Stosując test Shapiro-Wilka przyjęto, że zmienna *SUE* ma w przybliżeniu rozkład normalny. Wartość średnia z próby dotyczącej emigracji Polaków do krajów spoza Unii Europejskiej wynosi  $\bar{x} = 75,42$  tys., zaś odchylenie standardowe  $s = 29,67$  tys. Załóżmy, że próba *SUE* pochodzi z populacji o rozkładzie normalnym. Przyjmując hipotezę zerową mówiącą o tym, że wartość średnia z próby wynosi 77 tys., osób tzn.  $H_0 : m_0 = 77$  tys., przy hipotezie alternatywnej  $H_1 : m \neq m_0$  mamy do czynienia z małą próbą i obustronnym obszarem krytycznym. Do weryfikacji użyto testu *t* – Studenta:

$$t = \frac{\bar{x} - m_0}{s} \sqrt{n-1} = \frac{75,42 - 77}{29,67} \sqrt{11} = -0,1768.$$

Z tablic rozkładu *t* – Studenta dla poziomu istotności 0,05 i 11 stopni swobody otrzymano  $t_{0,05} = 2,201$ . Ponieważ  $|t| = 0,1768 < t_{0,05} = 2,201$  więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej mówiącej o tym, że przeciętna wielkość emigracji Polaków do krajów spoza Unii Europejskiej w latach 2004 -2016 wynosiła 77 tysięcy.

### Podsumowanie

Założone cele pracy podane w wprowadzeniu artykułu zostały zrealizowane. Przeprowadzona analiza pokazała, że w latach 2004-2015 występowała dość masowa emigracja Polaków za granicę. Istotnym powodem tego było między innymi wejście Polski do Unii Europejskiej co wiązało się w dalszej kolejności z otwarciem granic i uwolnieniem rynku pracy. Rosnący w przybliżeniu trend liniowy dotyczył emigracji Polaków do Europy oraz krajów spoza Unii Europejskiej. Najwięcej naszych rodaków wyjechało czasowo w okresie 2004-2015 do Wielkiej Brytanii, Niemiec, Irlandii i Holandii. Badane rozkłady zmiennych wykazywały głównie lewostronną asymetrię rozkładu. W przypadku jedenastu na dwadzieścia badanych zmiennych występował dodatni współczynnik kurtozy a w przypadku dziewięciu – ujemny współczynnik kurtozy. Jak pokazuje tabela 4, między emigracją Polaków do poszczególnych krajów (wybrano kraje gdzie wyjechało najwięcej Polaków) występowały

najczęściej wysokie, dodatnie i istotne statystycznie korelacje tzn. wzrost emigracji do jednego kraju powodował wzrost emigracji do innego badanego kraju. W przypadku czterech krajów Unii Europejskiej odnotowano regresje liniowe, które łączyły emigrację Polaków do tych krajów i emigrację do krajów spoza Unii Europejskiej. Regresja liniowa występowała również w przypadku emigracji do Niemiec, Wielkiej Brytanii i krajów spoza Unii Europejskiej (zmienna objaśniana), jak również w przypadku emigracji do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch i krajów spoza Unii Europejskiej (zmienna objaśniana). Model liniowy nie występował w przypadku trzech najbardziej licznych emigracji Polaków: do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Irlandii (zmienna objaśniająca) i krajów spoza Unii Europejskiej (zmienna objaśniana). Model liniowy występował w przypadku emigracji do Europy (zmienna objaśniana) i krajów spoza Unii Europejskiej (zmienna objaśniająca), jak również w przypadku Unii Europejskiej (zmienna objaśniana) oraz krajów spoza Unii Europejskiej (zmienna objaśniająca). Ponadto znaleziono przedział ufności dla wariancji i odchylenia standardowego czasowej emigracji Polaków do Szwecji oraz zweryfikowano hipotezę o przeciętnej wielkości emigracji Polaków do krajów spoza Unii Europejskiej za pomocą testu istotności t-Studenta. Do ujemnych skutków czasowej emigracji Polaków za granicę należy zaliczyć utratę siły roboczej oraz wykształconej kadry. Ponadto długookresowa rozłąka niejednokrotnie powodowała destrukcyjny wpływ na więzi rodzinne. Dodatkowo skutki emigracji to: tworzenie powiązań Polski z zagranicą, możliwość realizacji aspiracji zawodowych, transfer wiedzy, lepsza znajomość języków. Po 2015 roku jak wynika z informacji środków masowego przekazu trend dotyczący czasowej emigracji Polaków za granicę zaczął się stopniowo odwracać. Część emigrantów powróciła do Polski co wiąże się z coraz bardziej dynamicznie rozwijającą się gospodarką Polski i budzi pewien optymizm na przyszłość.

## **Some remarks on the statistical analysis of temporary emigration of Poles abroad in the years 2004-2015**

### **Summary:**

The article presents a statistical analysis of the temporary emigration of Poles abroad in the years 2004-2015 using for this purpose data from the Central Statistical Office (2017). The statistical method for correlation analysis, basic descriptive statistics as well as statistical inference elements were used to examine these data. Linear models were also built that connect the emigration of Poles to some European countries with emigration to countries outside the European Union. The article ends with relevant conclusions.

**Keywords:** statistical analysis, linear regression, emigration of Poles abroad

**dr Katarzyna Ziolo-Gwadera**

---

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

---

## **Młodzież NEET jako wyzwanie współczesnego rynku pracy**

### **Streszczenie:**

Artykuł podejmuje problem populacji młodzieży nie podejmującej zatrudnienia, nie uczestniczącej w kształceniu ani szkoleniu (tzw. młodzieży NEET). Przedstawiono definicję zjawiska, determinanty włączenia do tej kategorii, skalę zjawiska w krajach Unii Europejskiej, jak również skutki ekonomiczno-społeczne oraz działania podejmowane na rzecz ograniczenia zjawiska. Autorka wskazuje na fakt, że odsetek populacji NEET w krajach UE wykazuje swoisty brak wrażliwości na działania podejmowane na rzecz inkluzji społecznej oraz na zmiany koniunkturalne zachodzące w gospodarce. Ponadto autorka podkreśla trudności w ocenie skuteczności działań podejmowanych zarówno na szczeblu unijnym, jak i na szczeblach krajowych, ukierunkowanych na włączenie młodzieży do aktywnych zasobów pracy bądź do systemu edukacji, ze względu na brak całościowych opracowań na ten temat.

**Słowa kluczowe:** młodzież NEET, stopa NEET, stopa bezrobocia, rynek pracy

---

### **Wstęp**

---

Poszukiwanie sposobu efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów pracy, przede wszystkim ludzi młodych, stanowi jedno z podstawowych wyzwań w XXI wieku. W ostatnim dziesięcioleciu, w zasadzie niezależnie od zmian o charakterze koniunkturalnym, utrzymuje się wysoki odsetek młodych osób wykluczonych z rynku pracy, w szczególności osób zaliczanych do kategorii NEET (ang. *Not in Education, Employment or Training*). W tej sytuacji zasadnym staje się przeanalizowanie zmian sytuacji na rynku pracy młodzieży, która nie podejmuje zatrudnienia, ani nie uczestniczy w kształceniu lub szkoleniu, z uwzględnieniem czynników wpływających na przynależność do kategorii NEET.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sytuacji młodzieży NEET oraz określenie skali zjawiska i jego przestrzennego zróżnicowania w krajach Unii Europejskiej w latach 2004-2016. Do realizacji celu przyjętego w artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz analizę danych wtórnych (*desk research*), pochodzących ze statystyk publicznych, przede wszystkim danych Europejskiego Urzędu Statystycznego Eurostat. W artykule postawiono hipotezę, że bierność zawodowa i edukacyjna młodzieży wykazuje pewien poziom inercji w stosunku do podejmowanych działań mających na celu ograniczenie zjawiska NEET, jak również do zmian o charakterze koniunkturalnym.

---

### **Definicyjne ujęcie zjawiska NEET**

---

Problem młodzieży nieuczącej się i niepracującej jest tematyką stosunkowo dobrze rozpoznaną, ponieważ zajmowano się nią już latach sześćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, w kontekście problemów osób spoza nawiasu społeczeństwa, tzw. *underclass* oraz dzieci porzucających

szkołę, tzw. *dropouts*<sup>1</sup>. W Europie pierwsze próby identyfikacji zjawiska NEET zostały podjęte w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Wielkiej Brytanii<sup>2</sup> i związane były z ograniczeniem dostępu do systemu zasiłków dla bezrobotnych osób w wieku 16-18 lat. Oficjalnie termin NEET po raz pierwszy użyty został w 1999 roku w brytyjskim raporcie rządowym *Bridging the gap*<sup>3</sup> w kontekście sytuacji osób w wieku 16-18 lat, które przez co najmniej 6 miesięcy nie pracowały, nie uczyły się i nie uczestniczyły w szkoleniach. Raport miał na celu ocenę skali zjawiska, identyfikację przyczyn oraz wskazanie rozwiązań problemu. Pojęcie NEET zastąpiło stosowane wcześniej określenie *Status Zero* (zmienione później na *Status A*) i dość szybko zostało zaimplementowane w pozostałych krajach Unii Europejskiej oraz poza nią<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu funkcjonują również inne zwroty odnoszące się do zjawiska bierności zawodowej i edukacyjnej młodzieży, takie jak: „zmierni do nikąd” – *Getting Nowhere*, „generacja X” – *Generation X*, „wyrejestrowani, pominięci przez statystyki” – *Off Register*, „młodzież stracona” – *Wasted Youth*, „zwolnieni, zniechęceni, znikający młodzi ludzie” – *Disengaged, Disaffected, Disappeared Young People*<sup>5</sup>. Natomiast na gruncie polskiej literatury przedmiotu tę grupę młodzieży określa się jako: „młodzi trzy razy nic”, „generacja nic”, pokolenie „ani-ani”, „młodzież beczynna”, „bierne pokolenie”, „pokolenie młodych nierobów”, „młodzi roszczeniowi”, „pokolenie straconych”, „młodzież zagrożona wykluczeniem społecznym”, „młody bezrobotny”<sup>6</sup>, należy jednak zauważyć, iż niektóre z określeń mają zdecydowanie pejoratywną konotację.

Termin NEET bywa różnie definiowany w kontekście przedziałów wiekowych młodych ludzi. Wynika to z faktu, że wyjściowa definicja wywodzi się z tradycji anglosaskiej, w której obowiązek szkolny kończy się w wieku 16 lat. Z tego względu początkowo do grupy NEET zaliczano osoby w wieku 16–18 lat, pozostające poza systemem edukacji, nieuczestniczące w szkoleniach i niezatrudnione na rynku pracy<sup>7</sup>. W niektórych badaniach, głównie o charakterze jakościowym, uwzględniano z kolei osoby w wieku 15–19 lat<sup>8</sup>. Po roku 2000 instytucje ponadnarodowe, takie jak OECD, Komisja Europejska, Rada Europy, podjęły proces gromadzenia i przetwarzania informacji na temat zjawiska NEET. Dłuższy okres systematycznego tworzenia bazy danych oraz zastosowanie jednolitej metodologii ich pozyskiwania, pozwala na prowadzenie analiz porównawczych zarówno w różnych okresach, jak i między krajami. W większości krajów europejskich do niedawna przyjmowało się, iż młodzi NEET to ludzie w wieku 15-24 lata. Jednakże obecnie, głównie z powodu wydłużającego się okresu kształcenia, przedział ten określany jest jako 15-29 lat. Taki przedział wiekowy został przyjęty przez Komisję Europejską w dokumentach programowych Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>9</sup>. Podobnie jest w przypadku danych statystycznych publikowanych przez Eurostat, będących głównym źródłem informacji na temat pokolenia NEET (z dodatkowymi przedziałami 15-19 lat, 15-24 lata, 20-24 lata, 20-29 lat i 25-29 lat). Konieczność przesunięcia granicy wieku młodych ludzi do 30. roku życia znalazła odzwierciedlenie także w ustawodawstwie polskim. Nowelizacja ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku

<sup>1</sup> A. Szcześniak, G. Rondón, Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie, *Psychologia Społeczna* 2011, tom 6, s. 242.

<sup>2</sup> Eurofound, NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012, s. 19.

<sup>3</sup> *Bridging the gap: new opportunities for 16–18 year olds not in education, employment or training* <http://dera.ioe.ac.uk/15119/2/bridging-the-gap.pdf>, [dostęp 20.02.2018]

<sup>4</sup> Eurofound, op. cit., s. 20.

<sup>5</sup> K. Nagel: Wpływ kryzysu na sytuację osób młodych na rynku pracy na przykładzie wybranych krajów. „*Humanities and Social Sciences*”, Vol. XVIII, No. 20 (4), 2013, s. 99.

<sup>6</sup> A. Szcześniak, G. Rondón, op. cit., s. 242 oraz Witt D., Rosnie nam pokolenie „ani, ani”. Ani do pracy, ani do książek, 2 października 2016, <http://magazyn.7dni.pl/364433,Rosnie-nam-pokolenieani-ani-Ani-do-pracy-ani-do-ksiazek.html>, [dostęp 20.02.2018]

<sup>7</sup> NEET Statistic – Quarterly Brief – Quarter 1/2013, SFR 16/2013, Department for Education, London 2013, s. 1, 6.

<sup>8</sup> K. Nagel, op. cit., s. 100.

<sup>9</sup> Eurofound (2018), Młodzież NEET, dostępny na <https://www.eurofound.europa.eu/pl/topic/neets>, [dostęp 20.02.2018]

pracy oraz niektórych innych ustaw z dnia 14 marca 2014 roku określa instrumenty pomocy adresowanej właśnie do osób do 30. roku życia<sup>10</sup>.

W kwietniu 2010 roku Komitet ds. Zatrudnienia Unii Europejskiej przyjął definicję NEET<sup>11</sup>, zgodnie z którą do tej kategorii osób zalicza się osoby bezrobotne, bądź bierne zawodowo, nieuczestniczące w jakichkolwiek formach nauki i szkoleń. Część autorów<sup>12</sup> przyjmuje obok kryterium wiekowego, również kryterium okresu przebywania poza rynkiem pracy i systemami edukacji i szkolenia przynajmniej przez 6 miesięcy w ciągu ostatnich 12 lub 24 miesięcy.

### Zróżnicowanie populacji NEET oraz czynniki ryzyka

Heterogeniczność populacji NEET stanowi przedmiot dyskusji na gruncie literatury przedmiotu. Badacze są zgodni, iż na populację tę składają się różne podgrupy charakteryzujące się odmiennymi cechami oraz potrzebami. Prawidłowe rozpoznanie owych subgrup ma kluczowe znaczenie dla kształtowania polityki jej aktywizacji zawodowej. Jedną z pierwszych klasyfikacji NEET była klasyfikacja zaproponowana przez H. Williamsona<sup>13</sup>, zgodnie z którą wyróżnił on następujące trzy podgrupy:

- „*essentially confused*” – zasadniczo zdezorientowani, zaliczając do tej grupy osoby chętne i gotowe do ponownego zaangażowania, wymagające wsparcia i zachęty;
- „*temporarily side-tracked*” – chwilowo na rozdrożu, którą stanowią osoby potrzebujące zrozumienia i cierpliwości, zajmujące się obecnie sprawami, które uznały za priorytetowe;
- „*deeply alienated*” – głęboko wykluczeni, czyli osoby narażone na ryzyko trwałego wycofania, często zaangażowane w „alternatywne formy życia”, takie jak uzależnienie czy przestępczość.

Williamson zwrócił uwagę na fakt, że o ile ponowna reintegracja osób należących do dwóch pierwszych grup jest stosunkowo łatwa i możliwa, o tyle przynależność do trzeciej grupy oznacza głębokie trudności z powrotem na rynek pracy lub do systemu edukacji.

Kontynuacja badań nad zjawiskiem NEET doprowadziła do bardziej szczegółowego podziału tej populacji na pięć grup<sup>14</sup>:

- „*the conventionally unemployed*” (bezrobotni) – zarówno krótko-, jak i długookresowo bezrobotni, stanowiący największą subgrupę;
- „*the unavailable*” (niezdolni) – osoby niepełnosprawne, chore, mające zobowiązania rodzinne (opieka nad osobami zależnymi);
- „*the disengaged*” (niezaangażowani) – nieposzukujący pracy ani szkoleń, o niebezpiecznym, aspołecznym trybie życia;
- „*the opportunity-seekers*” (poszukujący) – aktywnie poszukujący pracy lub szkoleń zgodnych z posiadanymi możliwościami i statusem społecznym;
- „*the voluntary NEETs*” (dobrowolnie NEET) – osoby zaangażowane w inne formy aktywności (podróże, muzyka, sztuka).

Podział populacji NEET na podgrupy przedstawiono na rys. nr 1.

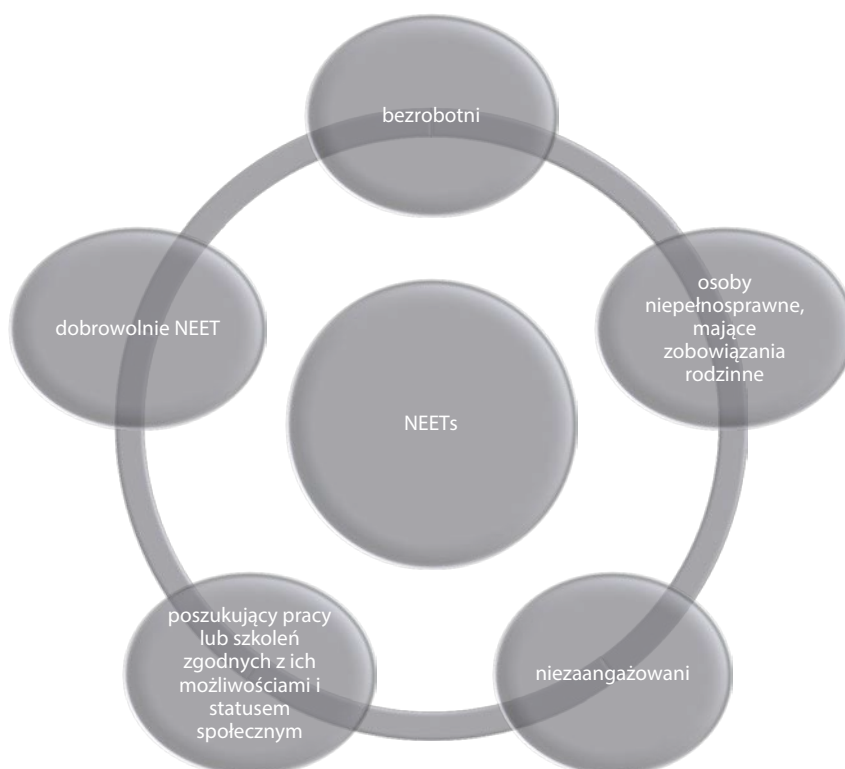
<sup>10</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2014 poz. 598).

<sup>11</sup> EU Youth Guarantee: first steps taken but implementation risks ahead, Special Report, European Court of Auditors, Luxembourg 2015, s. 6.

<sup>12</sup> J. Bynner, S. Parsons, Social Exclusion and the Transition from School to Work: The Case of Young People Not in Education, Employment or Training, *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol. 60, s. 289–309.

<sup>13</sup> H. Williamson, Delivering a 'NEET' solution: An essay on an apparently intractable problem, in S. Upton (ed.), *Engaging Wales' disengaged youth*, Institute of Welsh Affairs, Cardiff 2010, s.16, <http://www.iwa.wales/wp-content/uploads/2016/03/neets-publication-3.pdf>, [dostęp 21.02.2018]

<sup>14</sup> Eurofound 2012, op. cit., s. 24-25.



**Rysunek 1. Dezagregacja populacji NEET**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurofound, Exploring the diversity of NEETs, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016, s. 31.

Niejednorodność grupy NEET wskazuje na zróżnicowanie czynników powodujących włączenie do tej populacji, wśród których wymienić można czynniki na poziomie mikro, mezo, jak i makro. Szcześniak i Rondón<sup>15</sup> do czynników na poziomie mikro zaliczają przede wszystkim: niskie poczucie własnej wartości, niską samoocenę, brak motywacji i determinacji w pokonywaniu przeszkód oraz brak umiejętności dostosowania się do zasad obowiązujących w szkole czy miejscu pracy. Wśród czynników na poziomie mezo wskazują przede wszystkim na niedoskonałości systemu edukacji, takie jak: brak indywidualnego podejścia do ucznia, nieumiejętność radzenia sobie nauczycieli ze zjawiskami patologicznymi, zarówno wewnątrz szkoły, jak i poza nią, trudności w procesie przechodzenia z systemu kształcenia do zatrudnienia, szczególnie wśród osób przedwcześnie opuszczających szkołę. Z kolei na poziomie makro cytowane autorki wymieniają czynniki społeczno-ekonomiczne, takie jak: spowolnienie gospodarcze związane z kryzysem, społeczna utrata nadziei na znalezienie pracy, propagowanie tendencji do długiego zamieszkiwania u rodziców. Wyniki badań empirycznych prowadzonych przez Eurofound<sup>16</sup> dostarczają informacji na temat siły oddziaływania niektórych czynników ryzyka na poziomie mikro. Na przykład: problemy zdrowotne lub niepełnosprawność zwiększają ryzyko włączenia do NEET o 40%, status imigranta powoduje wzrost prawdopodobieństwa zakwalifikowania do NEET o 70%, natomiast niski poziom edukacji zwiększa ryzyko włączenia do NEET aż trzykrotnie.

Termin NEET stosuje się najczęściej jako jednoznaczny negatywny etykiety opisującą pewną grupę osób oraz czynniki, które determinują jej status w społeczeństwie. Przynależność do grupy NEET jest często traktowana jako sytuacja negatywna ściśle skorelowana z wykluczeniem społecznym. To założenie, które wydaje się potwierdzone na podstawie przeprowadzonych badań, jest kwestio-

<sup>15</sup> A. Szcześniak, G. Rondón, op. cit., s. 247.

<sup>16</sup> Eurofound 2012, op. cit., s. 55-56.

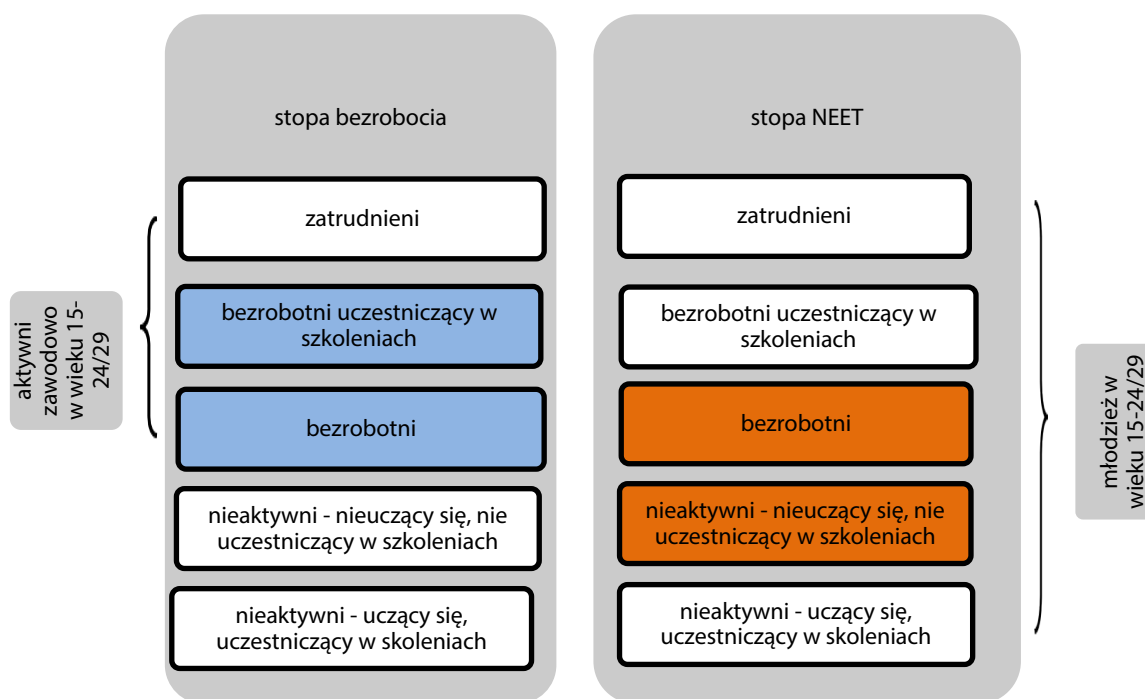
nowane przez niektórych autorów. Na przykład w opinii H. Nudzora<sup>17</sup>, w grupie NEET można wyodrębnić negatywną i pozytywną subgroupę. Złożone problemy, z którymi borykają się między innymi wychowankowie domów dziecka lub rodzin zastępczych, małoletni rodzice, osoby mające konflikt z prawem, bądź osoby z fizycznymi lub psychicznymi problemami zdrowotnymi, uzależnione od narkotyków czy mające problemy z alkoholem tworzą grupę negatywną. Druga, która koncepcyjnie jest określana jako „pozytywna subgroupa NEET”, obejmuje młodych ludzi, którzy są w niej z indywidualnego wyboru. Mogą to być na przykład osoby, które przerywają dobrowolnie naukę na rok, podejmują się wolontariatu, podróżują, odgrywają inne ważne dla nich role społeczne. W przeciwieństwie do pierwszej grupy, istotne jest, że nie pochodzą z grup nieuprzywilejowanych społecznie, co w konsekwencji nie oznacza większego ryzyka bierności w przyszłości. Takie podejście do populacji NEET podkreśla problem jej heterogeniczności oraz zróżnicowania czynników wpływających na wejście do tej grupy, wskazując jednocześnie na konieczność zindywidualizowania ewentualnych działań ukierunkowanych na zmniejszenie skali zjawiska bierności zawodowej i edukacyjnej młodzieży.

### Skala zjawiska NEET w krajach Unii Europejskiej

Postrzeganie osób zaliczanych do NEET przez pryzmat niewykorzystanego potencjału ludzi młodych, którzy w przyszłości narażeni są na ryzyko gorszej pozycji na rynku pracy lub wykluczenie społeczne, przyczyniło się do opracowania wskaźnika, który w połączeniu z tradycyjnymi miarami bezrobocia i bierności zawodowej, daje możliwość pełniejszego badania sytuacji młodych ludzi na rynku pracy. Podczas gdy stopa bezrobocia określa, jaką część populacji aktywnej zawodowo w wieku 15-24/29 lat stanowią osoby bezrobotne, stopa NEET prezentuje, jaką część całej populacji młodzieży stanowią osoby pozostające poza systemem edukacji, szkoleń i rynku pracy. Oznacza to, że nie każdy NEET jest osobą bezrobotną, tak jak nie każdą osobę bezrobotną można zaliczyć do grupy NEET. W grupie NEET nie znajdzie się np. bezrobotny student studiów niestacjonarnych zarejestrowany w urzędzie pracy. Podejmowanie nauki wyklucza z tej grupy i klasyfikuje młodego człowieka jako mniej narażonego na ekskluzję społeczną w przyszłości. Do NEET zostaną jednak zaliczeni ci, których nie można sklasyfikować jako bezrobotnych, bowiem nie wykazują gotowości do podjęcia pracy niezależnie od przyczyn. Dlatego liczba młodych ludzi zaliczanych do NEET w UE jest większa niż liczba bezrobotnych (w 2016 roku liczba bezrobotnych w wieku 15-24 lata w UE wyniosła 4 256 tys., a liczba NEET 6 258 tys.), natomiast stopa bezrobocia przewyższa wskaźnik NEET (w 2016 roku stopa bezrobocia osób w wieku 15-24 wyniosła 18,7%, a stopa NEET – 11,5%). Im niższa kategoria wiekowa (np. 15-19 lat), tym większe różnice, co wynika głównie z pełniejszego uczestnictwa w procesie kształcenia. Różnice w metodologii obliczania stopy bezrobocia oraz stopy NEET przedstawia rysunek 2. Kolorem niebieskim lub pomarańczowym oznaczono grupy osób uwzględniane w liczniku przy obliczaniu wskaźnika NEET, kłamarą grupy osób uwzględniane przy obliczaniu mianownika.

<sup>17</sup> H. Nudzor, Depicting young people by what they are not: conceptualization and usage of NEET as a deficit label, *Educational futures* 2010, 2/2, s. 10.

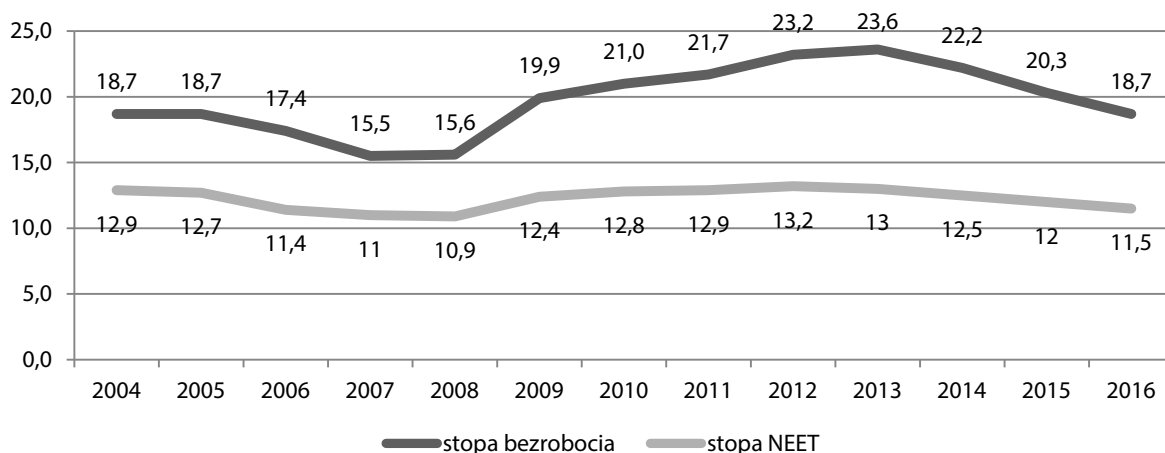




**Rysunek 2. Różnice metodologiczne obliczenia stopy bezrobocia oraz stopy NEET**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: NEETs Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, s. 23.

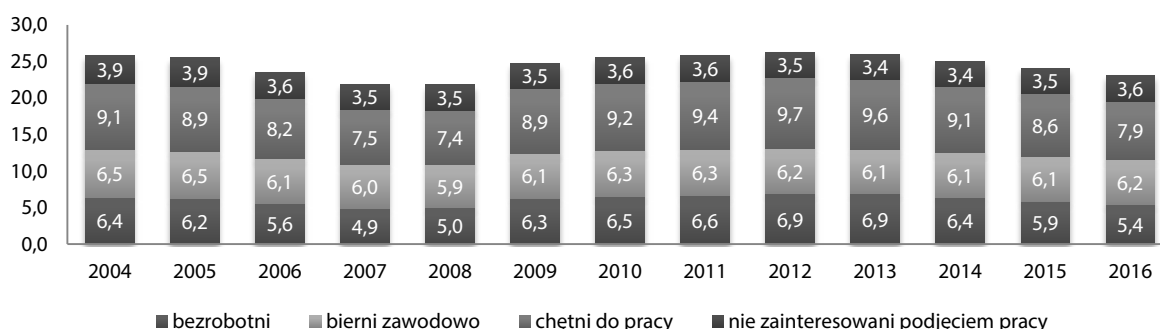
Rozpatrując zagadnienia związane z populacją NEET trudno jednak abstrahować od problemu bezrobocia. Osoby bezskutecznie poszukujące zatrudnienia, zniechęcone do dalszej nauki i podnoszenia kwalifikacji, mają w niej bowiem swój duży udział. Analizy danych statystycznych wyraźnie ujawniają dodatnią korelację trendów stopy NEET oraz stopy bezrobocia osób w wieku 15–24 lata. W latach 2008-2013 widoczny był znaczący wzrost obu wskaźników, co stanowiło konsekwencję kryzysu finansowego, przy czym skutki dekonjunkury gospodarczej były bardziej widoczne w sferze bezrobocia młodzieży niż jej szerszej ujmowanego wykluczenia z rynku pracy (w 2013 roku stopa bezrobocia była o ponad 10 p. proc. wyższa niż stopa NEET). Również obserwowane od 2013 roku ożywienie gospodarcze znajduje wyraz przede wszystkim w spadku stopy bezrobocia wśród młodzieży, przy jednocześnie niewielkim spadku stopy NEET (w latach 2013-2016 nastąpił spadek stopy bezrobocia o blisko 5 p. proc. oraz spadek stopy NEET o zaledwie 1,5 p. proc.). Zmiany poziomu stopy bezrobocia i stopy NEET osób w wieku 15-24 lata w latach 2004-2016 w Unii Europejskiej przedstawiono na wykresie nr 1.



**Wykres 1. Stopa bezrobocia i stopa NEET osób w wieku 15-24 w Unii Europejskiej w latach 2004-2016**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

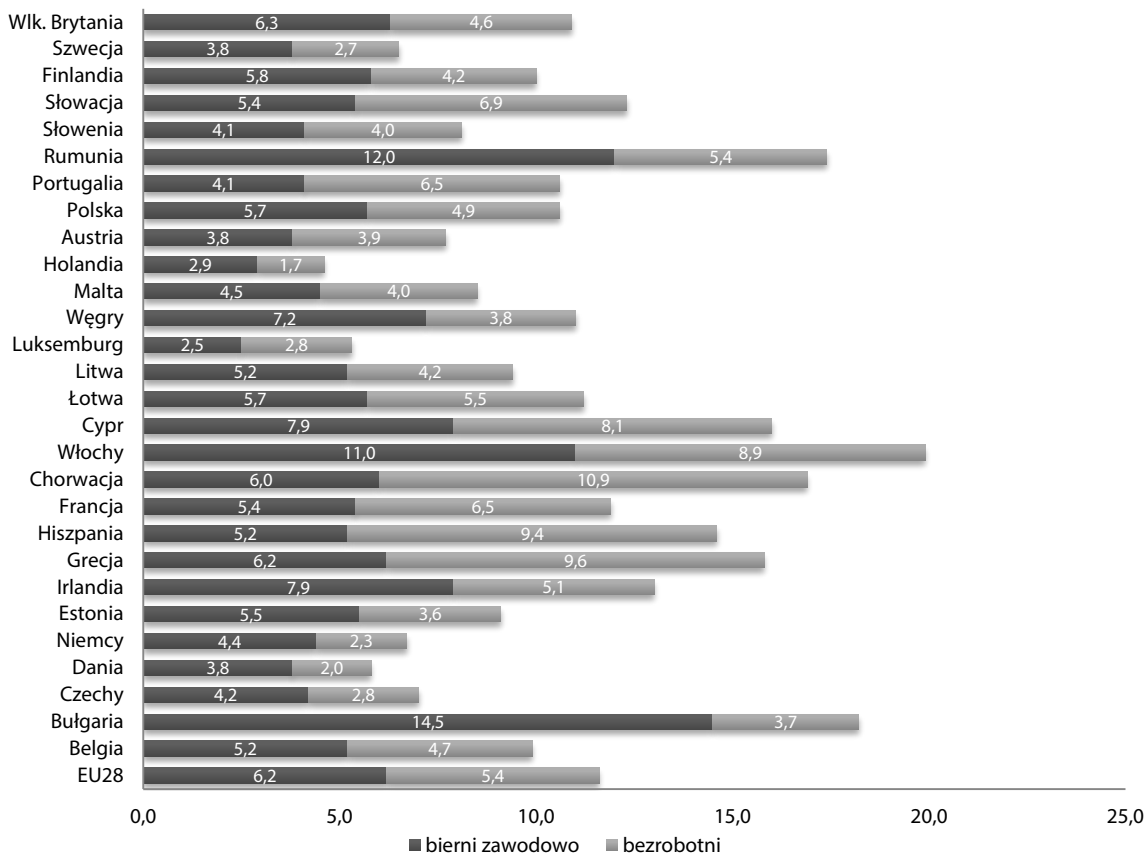
Zmiany w poziomie wskaźnika NEET w badanym przedziale czasu były wynikiem głównie zmian odsetka młodzieży bezrobotnej, natomiast odsetek młodzieży biernej zawodowo pozostaje w zasadzie na stałym poziomie. Również populacja osób nie zainteresowanych podjęciem pracy pozostawała na niezmiennym poziomie (patrz wykres nr 2).



**Wykres 2. Dekompozycja wskaźnika NEET w latach 2004-2016 (odsetek bezrobotnych i biernych zawodowo oraz odsetek chętnych i nie zainteresowanych podjęciem pracy sumują się do poziomu stopy NEET)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

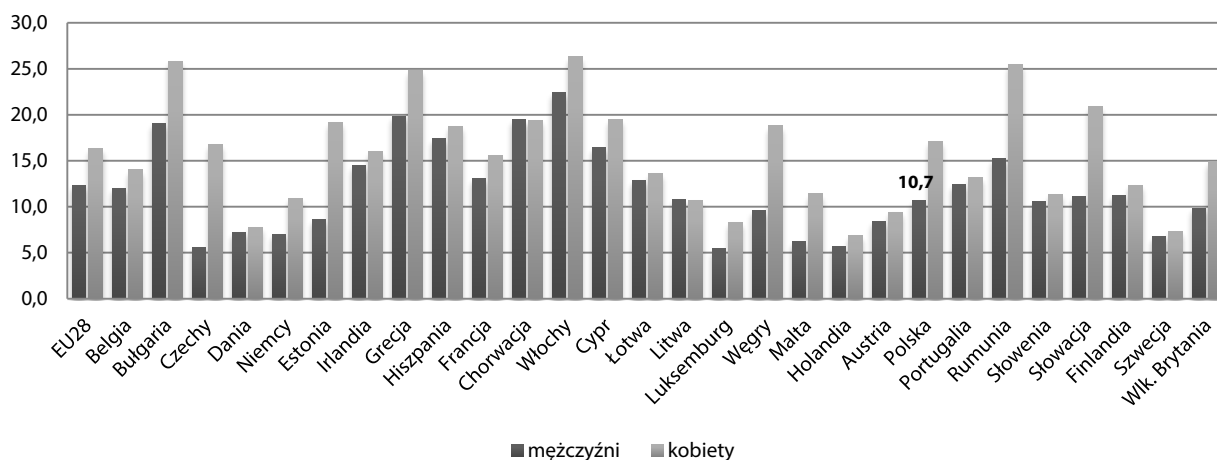
Wartości wskaźnika oraz skład populacji NEET w wieku 15-24 lata wykazują wyraźne zróżnicowanie w poszczególnych państwach członkowskich Unii Europejskiej (patrz wykres nr 3). Udział młodzieży bezrobotnej w grupie NEET jest najwyższy w Chorwacji (10,9%), Grecji (9,6%) i Hiszpanii (9,4%), gdzie scenariusz wzrostu gospodarczego mógłby ułatwić integrację na rynku pracy. Natomiast najwyższy odsetek młodzieży biernej zawodowo występuje w Bułgarii (14,5%), w Rumunii (12,0%) i we Włoszech (11%). Uwaga służb zatrudnienia w tych krajach powinna być skoncentrowana na aktywniejszą rolę w integracji młodzieży na rynku pracy.



**Wykres 3. Dekompozycja populacji NEET w krajach Unii Europejskiej w 2016 roku**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Niemal we wszystkich krajach członkowskich, również w Polsce, ma miejsce feminizacja zjawiska NEET – stopa NEET wśród mężczyzn w wieku 15-29 lat wyniosła w 2016 roku 10,7%, natomiast wśród kobiet – 17,1%. Wyjątek stanowią Litwa oraz Chorwacja, w których stopa NEET kobiet jest nieco niższa niż mężczyzn. Stopę NEET w krajach UE według płci w 2016 roku przedstawiono na wykresie nr 4.



**Wykres 4. Stopa NEET w przedziale wiekowym 15-29 w krajach UE wg płci w 2016 roku**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Zróznicowane nasilenie zjawiska NEET w poszczególnych krajach UE oraz różny udział młodzieży bezrobotnej i biernej zawodowo, skłania do postawienia pytania o przyczyny zróżnicowania przestrzennego. Na ryzyko wejścia do populacji NEET, obok przedstawionych już czynników indywidualnych i społecznych, wpływa również model polityki aktywizacji młodzieży, wdrażany w poszczególnych krajach członkowskich. Jak zauważa Serafin-Juszczak<sup>18</sup>, niskie wskaźniki NEET charakteryzują państwa prowadzące politykę *flexicurity*, a w edukacji system dualny – Austrię, Danię, Finlandię, Niemcy, Holandię, Luksemburg, Szwecję i Wielką Brytanię. W tych krajach, wśród osób pozostających poza rynkiem pracy i edukacji dominują nieaktywni zawodowo, nisko wykwalifikowani, ale już z pewnym doświadczeniem zawodowym. Stosunkowo wysokie wskaźniki NEET cechują natomiast państwa, w których aktywność młodych roczników napotyka na bariery strukturalne, a status NEET jest raczej przymusowy. Do tej kategorii częściej wchodzi kobiety, osoby nieaktywne zawodowo i bez zawodowego doświadczenia, choć w wielu wypadkach wysoko wykwalifikowane. Obok Polski, jest to wzór występujący w Grecji, Słowacji, Bułgarii, Rumunii, na Węgrzech oraz we Włoszech. W niektórych państwach, np. w Estonii, Irlandii, Hiszpanii, Portugalii, na Litwie i Łotwie wskaźnik udziału NEET kształtuje się na poziomie zbliżonym do średniej unijnej, a przeciętnym NEET-em jest średnio wykwalifikowany bezrobotny z doświadczeniem zawodowym. Relatywnie wysokie wskaźniki udziału NEET-ów wśród młodzieży występują natomiast w połączeniu z obecnością młodych bezrobotnych mężczyzn, zwykle wysoko wykwalifikowanych, ale bez doświadczenia zawodowego oraz osób zniechęconych poszukiwaniem pracy. Taka sytuacja występuje w Belgii, na Cyprze, w Czechach, Francji, Słowenii.

<sup>18</sup> B. Serafin-Juszczak, NEET – nowa kategoria młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, w Acta Universitatis Lodzianis Folia Sociologica 49, 2014 s. 53.

## Skutki ekonomiczno-społeczne zjawiska NEET oraz programy unijne w zakresie przeciwdziałania NEET

Znaczące rozmiary populacji NEET wywołują szereg negatywnych konsekwencji, wśród których wymienia się skutki: indywidualne (ekonomiczne i psychologiczne), makroekonomiczne oraz społeczne<sup>19</sup>. Do skutków indywidualnych zalicza się: wydłużenie i utrudnienie tranzycji rozwojowej, tzn. przejścia z okresu młodzieńczej zależności, w tym finansowej, do niezależności (dorobności), długo-okresowe bezrobocie osób młodych jako czynnik utrudniający podjęcie pracy (efekt histerezy), niski poziom wynagrodzeń (*wage penalty*) – związany z brakiem doświadczenia zawodowego przez osobę pozostającą w grupie NEET, jako skutki o charakterze ekonomicznymi. Do skutków o charakterze psychologicznym należy zaliczyć: marginalizację i wykluczenie społeczne, skłonność do zachowań aspołecznych (uzależnienia, przestępczość), brak możliwości gromadzenia kapitału ludzkiego (głównie w odniesieniu do osób przedwcześnie opuszczających system oświaty) oraz poczucie osamotnienia, bezsilności, niepokoju, lęku i depresji, które w rezultacie mogą prowadzić do dezorientacji (poczucia bezcelowości, bezużyteczności), zaburzeń zdrowia, poczucia izolacji społecznej i obaw o sytuację finansową.

Doświadczenie NEET w młodości wywiera wpływ nie tylko na młodego człowieka, ale także na jego rodzinę i całe społeczeństwo. Koszty makroekonomiczne zjawiska NEET, podobnie jak koszty bezrobocia, mogą być rozpatrywane w dwóch kategoriach<sup>20</sup>:

- jako koszty bezpośrednie – obciążające finanse publiczne, oznaczające wydatki ponoszone przez budżet państwa na rzecz reintegracji młodzieży NEET (finansowanie ze środków publicznych programów aktywizacji zawodowej młodzieży), wypłatę świadczeń społecznych (zasiłków dla bezrobotnych) itp.,
- jako koszty pośrednie – koszty zasobowe (utraconych zysków), wyrażające ograniczenie potencjału rozwojowego danej gospodarki w wyniku niewykorzystania określonych zasobów siły roboczej (straty PKB), jak również mniejsze wpływy do budżetu z tytułu niepłaconych przez NEET podatków czy składek.

Zgodnie z szacunkami przedstawionymi przez Eurofound, koszty makroekonomiczne młodzieży NEET w Polsce w 2008 roku wyniosły około 1,5% PKB, natomiast w 2011 roku wzrosły do około 2% PKB<sup>21</sup>.

Zjawisko NEET wywołuje także skutki o charakterze społecznym, takie jak: brak zaufania uczestników NEET do instytucji demokratycznych, niższy poziom zaangażowania politycznego młodzieży NEET, niższy poziom partycypacji społecznej i obywatelskiej wśród NEET, co pogłębia ekskluzję społeczną tej grupy<sup>22</sup>.

Wysokie koszty społeczne oraz ekonomiczne zjawiska NEET stanowiły przesłankę do podjęcia na szczeblu unijnym działań mających na celu ograniczenie skali zjawiska. W strategii *Europa 2020*<sup>23</sup> sformułowano dwa zasadnicze cele w obszarze edukacji – zmniejszenie wskaźnika przerywalności nauki do poziomu poniżej 10% w perspektywie 2020 roku wobec 14% w 2010 roku (Polska zobowiązała się ograniczenia wskaźnika do 4,5%) oraz zwiększenie odsetka osób w wieku 30-34 lata z wykształceniem wyższym do poziomu 40% (wobec 31% w 2010 roku). Realizacji założeń strategii Europa 2020 służy między innymi wdrożony w 2010 roku program „Mobilna młodzież” (*Youth on the Move*)<sup>24</sup>, którego

<sup>19</sup> Eurofound 2012, op. cit., s. 58-105.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 76, 79.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>23</sup> Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, Bruksela 2010.

<sup>24</sup> Inicjatywa Komisji Europejskiej „Mobilna młodzież” („Youth on the Move”), [http://europa.eu/youthonthe-move/docs/communication/youth-on-the-move\\_EN.pdf](http://europa.eu/youthonthe-move/docs/communication/youth-on-the-move_EN.pdf) [dostęp 25.02.2018]

celem jest poprawa wyników i podniesienie atrakcyjności europejskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej oraz podniesienie jakości wszystkich poziomów kształcenia i szkolenia w UE, poprzez wspieranie mobilności studentów i stażystów oraz poprawę sytuacji młodzieży na rynku pracy. Opracowano również program *Gwarancji dla młodzieży*, czyli postulat skierowany do krajów członkowskich UE, zapewnienia młodym ludziom w wieku do 25 lat, którzy nie mają zatrudnienia ani nie uczestniczą w kształceniu lub szkoleniu, dobrego zatrudnienia, dalszego kształcenia, przyuczenia do zawodu lub stażu w ciągu czterech miesięcy od zakończenia kształcenia formalnego lub utraty pracy. Źródłem finansowania działań w ramach *Gwarancji dla młodzieży* jest *Inicjatywa na rzecz zatrudnienia ludzi młodych*, mająca charakter uzupełniający w stosunku do działań podejmowanych na poziomie krajowym przez Europejski Fundusz Społeczny. Łączny budżet *Inicjatywy* na lata 2014-2020 wynosi 8,8 mld<sup>25</sup>.

Wyrazem realizacji założeń *Inicjatywy* w Polsce są między innymi działania prowadzone przez Ochotnicze Hufce Pracy. Wykonują one zadania państwa w zakresie zatrudnienia oraz przeciwdziałania marginalizacji i wykluczeniu społecznemu młodzieży, a także jej kształcenia i wychowania. W latach 2012-2016 z usług pośrednictwa pracy w OHP skorzystało blisko 3 250 tys. osób z populacji NEET w wieku 15-25 lat (tj. ok. 35% ogółu NEET)<sup>26</sup>. W latach 2014-2015 realizowane były między innymi dwa projekty obejmujące swym zasięgiem wszystkie województwa – „Pomysł na siebie” oraz „Równi na rynku pracy”<sup>27</sup>. Pierwszy z nich miał na celu poprawę sytuacji młodzieży NEET w wieku 15-17 lat poprzez ich przywrócenie do systemu edukacji lub szkoleń oraz pomoc w zdobyciu kwalifikacji zawodowych, a swym zasięgiem objął 1 320 beneficjentów. Z kolei celem projektu „Równi na rynku pracy” była poprawa sytuacji na rynku pracy osób w wieku 18-24 lat, znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej z powodu uwarunkowań rodzinnych i środowiskowych, pochodzących z rodzin niepełnych, dotkniętych bezrobociem, niewydolnych wychowawczo i zagrożonych patologiami społecznymi, nieuczących się, niepracujących i niemających kwalifikacji zawodowych lub mających kwalifikacje za niskie albo niedostosowane do potrzeb rynku pracy. Projektem objętych zostało 6 180 młodych ludzi. Przydział środków dla tych projektów wyniósł blisko 16 mln EUR<sup>28</sup>. Obecnie trwa realizacja kolejnych projektów, w ramach których młodym beneficjentom udzielane jest zindywidualizowane wsparcie, obejmujące szeroki zakres usług, w tym doradztwo zawodowe, pomoc pedagogiczną i psychologiczną, pomoc prawną, interpersonalne szkolenia, szkolenia zawodowe i staże.

## Wnioski

Problematyka związana z funkcjonowaniem młodzieży na rynku pracy jest przedmiotem zainteresowania badaczy ze względu na niewykorzystanie dostępnych zasobów pracy oraz wysokie koszty ekonomiczne i społeczne związane z brakiem aktywności zawodowej lub edukacyjnej młodzieży. Zaprezentowana w artykule analiza danych statystycznych dotyczących zjawiska NEET prowadzi do wniosku, że o ile ogólna stopa NEET w krajach Unii Europejskiej wykazuje pewną wrażliwość na zmiany koniunkturalne, o tyle odsetek młodzieży biernej zawodowo oraz niezainteresowanej podjęciem pracy pozostaje na nie zmienionym poziomie. Z tego względu w odniesieniu do dalszych poszukiwań badawczych celowym wydaje się kontynuowanie badań nad ogólnymi czynnikami wpływającymi na ryzyko włączenia do populacji NEET, ze szczególnym naciskiem na przyczyny bierności zawodowej oraz braku zainteresowania podjęciem pracy (wydaje się, że przyczyny wysokiego bezrobocia wśród młodzieży

<sup>25</sup> euro <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176&langId=pl> [dostęp 25.02.2018]

<sup>26</sup> Przegląd wydatków publicznych: wydatki na zadania realizowane przez Ochotnicze Hufce Pracy, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2017, [http://www.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cd26d139-dcfa-4d76-9b27-f9b265716b63&groupId=764034](http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=cd26d139-dcfa-4d76-9b27-f9b265716b63&groupId=764034) [dostęp 25.02.2018]

<sup>27</sup> [https://ohp.pl/?page\\_id=570](https://ohp.pl/?page_id=570), [dostęp 22.02.2018]

<sup>28</sup> Tamże.

są dobrze rozpoznane, w przeciwieństwie do przyczyn bierności zawodowej i edukacyjnej). Efektywne implementowanie działań wspierających i aktywizujących młode osoby do podejmowania zatrudnienia lub dalszego kształcenia wymaga poznania ich specyficznych potrzeb i, przede wszystkim, okoliczności, które wyzwoliły bierność zawodową. Ponadto przegląd literatury oraz opracowań sprawozdawczych związanych z przeciwdziałaniem zjawisku NEET ujawnia brak kompleksowych badań nad skutecznością programów podejmowanych na szczeblu unijnym, jak i krajowym. Dostępne publikacje umożliwiają jedynie fragmentaryczną ocenę realizowanych programów (np. działania OHP w Polsce czy ocena *Gwarancji dla młodzieży* w wybranych krajach).

W powszechnej opinii domeną młodości jest aktywność, potrzeba interesujących doznań oraz ciągłego rozwoju. Tymczasem zmiany zachodzące we współczesnym społeczeństwie wskazują, że znacząca subpopulacja młodych osób prezentuje zgoła odmienne podejście: nie czuje potrzeby kształcenia i z góry odrzuca wszelkie obowiązki, jakie mogą ją ograniczać. Niezbędne jest podjęcie odpowiednich działań, które przeciwdziałałyby temu trendowi. W przeciwnym razie domeną młodości zamiast aktywności stanie się bezczynność, a potencjał tkwiący w młodych ludziach nie zostanie odpowiednio wykorzystany.

## The NEETs as a challenge of the contemporary labour market

### Summary:

The article is devoted to topics related to the young people neither in employment nor in education or training (NEET). The definition of the phenomenon, the determinants of being included in this category, the scale of the phenomenon in the European Union countries as well as the economic and social effects and actions taken to limit the phenomenon are presented. The author points to the fact that the percentage of NEET population in EU countries shows a specific inertia for actions taken for social inclusion and for changes in the economic situation taking place in the economy. In addition, the author emphasizes the difficulty in assessing the effectiveness of actions taken both at EU level and at national levels, aimed at including young people in active labor resources or in the education system, due to the lack of comprehensive studies on this subject.

**Keywords:** NEET youth, NEET rate, unemployment rate, labor market



**Kamila Zelga**

---

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **Konsolidacja controllingu z modelem biznesowym w kontekście działalności przedsiębiorstwa**

### **Streszczenie:**

Artykuł przedstawia zagadnienie koncepcji controllingu w powiązaniu z kanwą modeli biznesowych, jako podstawę do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w dobie globalizacji oraz przemian technologicznych. Okazuje się, iż realizacja głównych zadań controllingu w zakresie budżetowania i planowania, kalkulacji kosztów czy raportowania, nie przeważa już o rentowności przedsiębiorstwa w kontekście uzyskania przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości rynkowej. Niezbędna wydaje się analiza controllingu w szerszej perspektywie, a więc w konsolidacji z całokształtem procesów, zasobów i otoczenia organizacji, stanowiących pryzmat innowacyjnych rozwiązań, ujmowanych jako modele biznesowe.

**Słowa kluczowe:** procesy controllingowe, kanwa modelu biznesowego, efektywność przedsiębiorstwa

---

### **Wstęp**

---

Transformacja polskiej gospodarki powoduje znaczny wzrost zapotrzebowania na nowe metody oraz techniki, które w sposób kompleksowy i systematyczny pozwolą postawić diagnozę obecnej i przyszłej sytuacji każdego przedsiębiorstwa. Narastająca konkurencja obliguje współczesne przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju oraz bieżącej analizy otoczenia i monitoringu kosztów działalności. Dynamiczne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, postęp technologiczny, globalizacja gospodarki to w zastanej rzeczywistości czynniki, które w istotny sposób determinują rynkowe przedsiębiorstwo, powodując potrzebę poszukiwania innowacyjnych koncepcji zarządzania w aspekcie uzyskania przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości rynkowej.

Okazuje się jednak, iż sam controlling, wspierający procesy zarządzania w przedsiębiorstwie już nie wystarcza. Powstaje pytanie, z czym go powiązać, aby zwiększyć efektywność zarządzania?

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki controllingu, wyjaśnienie jego istoty, koncepcji oraz wdrożenia, a także interpretacja kanwy modelu biznesowego, stanowiącego wsparcie dla nadmienionego procesu. Ponadto ocenie poddano controlling w szerszej perspektywie, a więc nie tylko przez pryzmat kluczowych zadań controllerów, do jakich należy budżetowanie, kalkulacje czy raportowanie, ale w kontekście całej organizacji, procesów, zasobów oraz otoczenia konkurencyjnego, ukazując w ten sposób pryzmat modelu biznesowego.

Autor stawia za hipotezę badawczą twierdzenie, iż umiejętne wdrożenie procesów controllingowych w konsolidacji z modelem biznesowym decyduje o rentowności danego przedsiębiorstwa. Analizę dokonano na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz stron internetowych, stanowiących podstawę do badanej problematyki.



## Controlling – pojęcie, istota, wdrożenie

Controlling stanowi funkcję uformowaną w praktyce przedsiębiorstw amerykańskich ponad sto lat temu. W latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia pojawił się w Europie Zachodniej, natomiast obecnie jest podstawą nowoczesnego zarządzania w organizacji. Na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z transformacją ustrojową zaczęto wprowadzać jego system również w przedsiębiorstwach polskich<sup>1</sup>.

H. Błoch, która odegrała znaczącą rolę w popularyzowaniu controllingu w Polsce, przez jego pojęcie rozumie „doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie”<sup>2</sup>. W praktyce oznacza to przygotowanie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa do zastosowania określonych metod, modeli oraz informacji zasilających planowanie i nadzorowanie procesów realizacji zamierzeń, w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, jak: produkcji, zaopatrzenia, marketingu, finansowania, kierowania ludźmi oraz rozwoju<sup>3</sup>.

J. Goliszewski wyjaśnia, iż controlling ma charakter funkcji doradczej, a więc pomaga, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań<sup>4</sup>.

Controlling to całość analityczno-kierowniczych czynności (planistyczno-rachunkowych), których celem jest poprawa kierowania przedsiębiorstwem, które w sensie organizacyjnym mogą być usamodzielnione<sup>5</sup>. Postrzegany jest jako narzędzie zwiększania sprawności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Controlling bywa również definiowany jako nowa funkcja zarządzania, łącząca w sobie elementy planowania, dyspozycji, kontroli, analizy i zasilania w informacje<sup>6</sup>.

Wdrożenie controllingu wymusza na kadrze menedżerskiej obowiązek permanentnego nabywania wiedzy, zmiany sposobu myślenia oraz nadążania za otoczeniem. Między poszczególnymi etapami powstają różnego rodzaju zależności osobowe, przedmiotowe, organizacyjne i informacyjne, które wymagają udoskonaleń. Ponadto menedżer w swoich decyzjach powinien uwzględniać coraz więcej czynników zmiennych. Powstaje więc konieczność aprobaty ryzyka, posiadania odpowiednich informacji, przeprowadzania analizy odchyleń, antycypowania rozwoju sytuacji, opracowywania pod tym kątem decyzji oraz ich oceny<sup>7</sup>. Wszystkie te zależności wymagają obligatoryjności koordynacji tego procesu.

Controlling jako koncepcja zarządzania, analizuje przedsiębiorstwo jako system obopólnie powiązanych elementów, uwzględniających jego indywidualny charakter oraz zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego. Stanowi odpowiednie rozwiązanie do osiągnięcia założonych celów, ze szczególnym naciskiem na zharmonizowanie działań i procesów w przedsiębiorstwie.

<sup>1</sup> J. Goliszewski, *Controlling: koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 15.

<sup>2</sup> H. Błoch, *Controlling: rachunkowość zarządcza*, CiM, Warszawa 1995, s. 3.

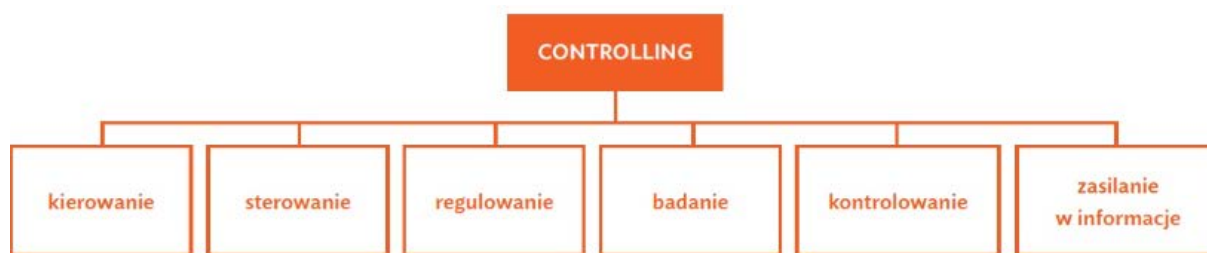
<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> J. Goliszewski, *Controlling: rachunkowość zarządcza*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 12, s. 28.

<sup>5</sup> Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie, [dostęp 12.03.2018], [www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie](http://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie).

<sup>6</sup> J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 24.

<sup>7</sup> J. Goliszewski, *Controlling: koncepcja...* op.cit., s. 64.



**Rysunek 1. Koncepcja controllingu**

Źródło: Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie, [dostęp 12.03.2018], [www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie](http://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie).

Powyżej, ukazana została idea rozwoju controllingu, którego priorytetowym zadaniem jest stworzenie logicznego systemu, determinującego menedżerów do podejmowania racjonalnych decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym, za pośrednictwem integracji różnorodnych elementów strukturalnych jednostki gospodarczej.

Zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie powinno przyczyniać się do realizacji jego celów, takich jak<sup>8</sup>:

- poprawa rentowności,
- płynność finansowa,
- skuteczna i efektywna realizacja zadań,
- minimalizacja kosztów prowadzonej działalności,
- wysoka jakość produktów oraz usług,
- sprawna organizacja pracy,
- etyka pracy.

Aby przedsiębiorstwo funkcjonowało w oparciu o nadmienioną koncepcję controllingu, należy podjąć skuteczne działania wdrożeniowe.

Warto nadmienić, iż wprowadzenie controllingu do przedsiębiorstwa jest skomplikowanym i czasochłonnym procesem, ponieważ działania firm są rozmaite, tak więc każdy plan implementacji powinien być dopasowany do ich potrzeb, możliwości oraz celów<sup>9</sup>. Aby sukcesywnie przeprowadzić wdrożenie, należy sprecyzować cele firmy i możliwe sposoby ich osiągnięcia.

W procesie implementacji warto korzystać z pomocy specjalistów zewnętrznych lub podjąć się wdrożenia systemu we własnym zakresie. Aby jednak zniwelować ryzyko wypłynięcia danych do konkurencji, zaleca się zatrudnienie do tych działań własnych pracowników. Przydatna będzie również organizacja szkoleń obejmujących tematykę implementacji oraz zdolności, jakie przynosi znajomość oraz umiejętność wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwie.

### Czym jest model biznesowy?

Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości<sup>10</sup>. Jest to swego rodzaju plan, który kreuje przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu oraz maksymalizacji zysku operacyjnego.

<sup>8</sup> Wdrażanie... op.cit., [dostęp 12.03.2018], [www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie](http://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/wdrazanie-controllingu-w-przedsiębiorstwie).

<sup>9</sup> Proces wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie, [13.03.2018], <http://www.controllingirachunkowosc.pl/controlling/proces-wdrazania-controllingu-w-przedsiębiorstwie>.

<sup>10</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, HELION, Gliwice 2012, s. 18.

Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje w jaki sposób funkcjonują przedsiębiorstwa oraz z jakich źródeł osiągają beneficjum.

Jak podaje P. Timmers, model biznesowy to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści jakie odnoszą<sup>11</sup>. Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów.

Model biznesowy jako koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej powinna odpowiadać na następujące pytania<sup>12</sup>:

- Jaki jest cel funkcjonowania przedsiębiorstwa? Czym będzie się zajmować?
- Jaki są jej podstawowe zasoby i kompetencje jej podmiotów?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

W celu produktywnego wdrożenia controllingu, modele biznesowych powinny spełniać szereg istotnych warunków. Głównym ich zadaniem jest dostarczenie klientom unikatowych wartości, dlatego też, należy tak dopasować model, aby można go było jak najefektywniej wykorzystać. Ponadto, ponieważ skuteczny model jest szybko imitowany przez inne firmy, powinien być trudny do skopiowania, aby konkurenci nie mogli go wykorzystać. Modele biznesowe bywają zmieniane, a z czasem ewoluują, dlatego kolejną, pożądaną ich cechą powinna być łatwość do redefiniowania.

Laudon i Traver wyróżniają osiem kluczowych elementów, które wpływają na modele biznesowe<sup>13</sup>:

- Propozycja wartości - dlaczego klienci powinni kupić dany produkt od nas?
- Model przychodów - jak będziemy zarabiać pieniądze?
- Możliwość wejścia na rynek - na jakim rynku będziemy działać i jaka jest jego wielkość?
- Konkurencja - kto jeszcze działa na tym rynku?
- Przewaga konkurencyjna - jakie korzyści nasza firma wniesie na rynek?
- Strategia rynkowa - w jaki sposób wypromujemy swoje produkty, aby przyciągnąć uwagę klientów?
- Rozwój organizacyjny - jaki typ struktury organizacyjnej jest konieczny, aby zrealizować biznes plan?
- Zespół kierowniczy - jakiego doświadczenia i umiejętności potrzebują liderzy w przedsiębiorstwie?

Są to kluczowe elementy niezbędne dla operatywnego zastosowania modelu na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa, których efektywna realizacja pozwoli przesądzić o końcowym sukcesie.

Poniżej ukazana została kanwa modelu biznesowego, przygotowana przez A. Osterwalder, Y. Pigneur.



**Rysunek 2. Model biznesowy**

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, HELION, Gliwice 2012, s. 48.

<sup>11</sup> P. Timmers, Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, s. 5.

<sup>12</sup> A. Afuah, C.L. Tucci, Biznes internetowy – strategie i modele, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 86.

<sup>13</sup> K. C. Laudon, C. G. Traver C.G., E-commerce 2012. Busines. Technology. Society, Pearson Education Limited, United States of America 2012, s. 58.

W świetle powyższego, po prawej stronie przedstawiona została perspektywa klienta (segmenty klientów, kanały sprzedaży, relacje z klientami), w centrum propozycje wartości, natomiast po lewej stronie bezpośrednia perspektywa organizacji (kluczowe zasoby, procesy i partnerzy). W dolnej części znajdują się strumienie przychodów oraz struktura kosztów, czyli specyfika controllingu<sup>14</sup>.

Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z przewagą konkurencją oraz pędzącym postępowaniem technologicznym. Wszystkie firmy walczą o swoich kontrahentów, szczególnie z współzawodnikami, ale również ze statusem quo u klienta (o czym zwykle się zapomina w różnego rodzaju kalkulacjach)<sup>15</sup>.

Często jest to walka produktami, usługami i ceną, a nie wartością. Co to ma więc wspólnego z controllingiem oraz określeniem kluczowych jego zadań? Jaka jest rozbieżność między produktem czy usługą, a propozycją wartości?

Klienci nabywają od swoich dostawców produkty i usługi w konkretnym celu, szczególnie aby usprawnić swoje zadania bądź też wygenerować dodatkowe korzyści (według kanwy propozycji wartości). Warto, aby w przedsiębiorstwie powstały więc rozmowy na ten temat pomiędzy różnymi działami – marketingiem, sprzedażą, działami operacyjnymi i... controllingiem czy też finansami. Należy wówczas odpowiedzieć na pytania, w czym pomagamy i pragniemy pomagać klientom, jak się wyróżniać na rynku oraz jak realizować to w sposób zyskowy?

Eksperti marketingu dowodzą, iż głównym zadaniem spełniania potrzeb konsumentów jest dostarczanie wartości klientom metodą korzystniejszą niż konkurencja. Narzędziami, stanowiącymi podstawę do realizacji nadmienionych działań stanowi rachunek zysków i strat oraz właśnie kanwa modelu biznesowego. Nie ulega wątpliwości, iż jest to zadanie nie tylko szefa marketingu, ale również całej organizacji.

Jeżeli spojrzymy na controlling jako na wsparcie biznesu w realizacji celów, to budowa modelu controllingowego powinna zacząć się właśnie od celów, strategii i modelu biznesowego<sup>16</sup>. Zdecydowanie nie należy za priorytet uznawać koncepcji typu rachunek kosztów działań ABC, Zrównoważona Karta Wyników BSC, czy metody budżetowania.

Jednakże warto je znać oraz wiedzieć, jakich ich elementów użyć w konkretnym przedsiębiorstwie, otoczeniu biznesowym i w klarownej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dla zobrazowania przytoczonej tezy, przyjrzyjmy się poniższym przykładom.

### Kalkulacja i alokacja kosztów

W przedsiębiorstwach często obsługujemy różne segmenty klientów, którym sprzedajemy te same produkty. Pytania, które przy tej okazji padają, są następujące<sup>17</sup>:

- Jaką wartość wnoszą produkty czy usługi konkretnym segmentom?
- Dla których klientów poszczególne elementy naszej oferty mają wartość?
- Którzy klienci chcą za tę czy dodatkową wartość zapłacić i ile?
- Ilu jest takich klientów, czy jesteśmy w stanie skorzystać z ekonomii skali?
- Na jakim etapie jest dana potrzeba, w której pomagamy?
- Czy jest to innowacja czy cecha standardowa, która kosztuje nasze przedsiębiorstwo, a klienci nie chcą za nią płacić?

<sup>14</sup> P. Musiał, *Controlling a modele biznesowe*, „Controlling i Zarządzanie”, 2018, s. 17.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, Nr 13, SAN, s. 67.

W odpowiedzi na wskazane pytania pomagają przykłady różnych modeli biznesowych. Wyróżnić należy pięć podstawowych ich typów w odniesieniu do zależności rynkowych<sup>18</sup>:

- B2C (*Business-to-Customer*) – jest najczęściej spotykanym typem. W tym przypadku przedsiębiorstwa usiłują zyskać klientów indywidualnych. Od 1995 roku jest to najbardziej rozwijający się model.
- B2B (*Business-to-Business*) – przedsiębiorstwa kierują swoje towary i usługi do innych przedsiębiorstw. Ten typ generuje największe przepływy pieniężne.
- C2C (*Customer-to-Customer*) – w tym przypadku organizuje się możliwość wymiany dóbr pomiędzy konsumentami, np. poprzez aukcje internetowe.
- P2P (*Peer-to-Peer*) – polega na wykorzystaniu Internetu w taki sposób, aby użytkownicy bezpośrednio dzielili się plikami, bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer.
- M-commerce (*Mobile Commerce*) – odnosi się do urządzeń bezprzewodowych, za pomocą których możemy dokonywać transakcji. Wykorzystuje się przy tym połączenie bezprzewodowe w laptopach lub telefonach.

Bardziej innowacyjne przykłady modeli, z których winny korzystać obecne przedsiębiorstwa stanowi typologia *freemium*, jako połączenie angielskich słów: free i premium, obrazując model w którym część klientów płaci za usługi, a część nie (są utrzymywani przez pierwszą grupę)<sup>19</sup>. Założeniem jest, aby jak najwięcej klientów niepłacących skonwertowało na płacących. Drugi przykład to „przynęta i haczyk” – oferowane jest coś za darmo lub w niskiej cenie, po to, aby klienci związali się na dłużej z naszą firmą (np. maszynka do golenia i ostrza, ekspresy do kawy i kapsułki, aparaty telefoniczne i abonamenty)<sup>20</sup>.

To tylko nieliczne przykłady z wprowadzanych innowacji. Warto wiedzieć, w jakim modelu firma działa i wówczas można przystąpić do przygotowania koncepcji kalkulacji kosztów. Jeśli w modelu rentowności wydzielimy koszty niewykorzystanego potencjału to należy podjąć rozmowę, co z tym zrobić. Niewykorzystane moce wytwórcze można zaangażować w obsługę klientów darmowych (aby np. napełnić lejek sprzedażowy) lub mało płacących (bo każda złotówka ponad koszty zmienne od takiego klienta może generować nam dodatkowy zysk).

Równie dobrze niewykorzystany potencjał można skierować do zupełnie innych obszarów, czyli zupełnie nowych segmentów, których dzisiaj nie postrzegamy z perspektywy klientów. W ten sposób nieużytkowany potencjał może okazać się źródłem przewagi konkurencyjnej do budowania nowych modeli biznesowych. Często finanse wraz ze sprzedażą czy marketingiem stanowią odmienne perspektywy. Trudno jest wówczas mówić, iż controlling, który kalkuluje i ocenia, rozumie oraz wspomaga biznes. Kanwa modelu biznesowego może być tutaj ciekawym narzędziem przy opracowaniu modelu kalkulacji łączącym aspekty różnych działów w postaci jednego, zrozumiałego opisu.

### Planowanie i budżetowanie

Planowanie i budżetowanie jest jednym z kluczowych narzędzi controllingu. Rozwiązania wspierające proces planowania pomagają wyznaczyć cele oraz znaleźć najbardziej efektywne sposoby ich osiągnięcia. Z kolei na etapie budżetowania analizowane są kluczowe dane finansowe, dzięki czemu możliwe jest wyznaczanie priorytetów dla zasobów oraz ich alokacja<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> M. Norris, S. West, E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001, s. 179.

<sup>19</sup> P. Musiał, op.cit., s. 18.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Budżetowanie, [14.03.2018], <http://www.codec.pl/rozwiwania/controlling/budzetowanie/>.

Jednakże w przedsiębiorstwach nieunikniony pozostaje dylemat: Jak szczegółowo i z jaką częstotliwością planować? Z pewnością taka informacja byłaby przydatna do projektowania w szczególności produkcji oraz zakupów. Ważne jest jednak to, czy nasz zespół handlowy jest w stanie wiarygodnie zaplanować dane z taką szczegółowością?

A może warto znów odwołać się do segmentów klientów? Niektórych można planować „według nazwiska” i według indeksu (bo są przewidywalni): cena x ilość z uwzględnieniem rabatów<sup>22</sup>. Inne zaś grupy należy projektować według obrotów wartości przychodów, a pozostałe jedną kwotą, wychodząc od potencjału rynkowego i planując konwersję: potencjał x wskaźnik konwersji x średni obrót<sup>23</sup>.

Dodatkowo, warto wziąć pod uwagę cykl życia klienta, a może jakąś inną wspólną cechę, której do tej pory nie zauważaliśmy? Natomiast co w przypadku wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów albo wejścia w nowe segmenty czy kanały sprzedaży?

Dużym błędem w wielu organizacjach okazują się tabele planistyczne, które tworzone dla znanego obszaru, przykładają się do zupełnie nowych inicjatyw. Wspominał o tym ekspert, M. Johnson, pisząc, iż „modele finansowe zabijają innowacje”<sup>24</sup>. Zupełnie inaczej powinna wyglądać wtedy struktura planowania inwestycji (oparta głównie na wiedzy i faktach), aniżeli ta do ewidencjonowania pomysłów i innowacji (głównie hipotezy).

## Raportowanie

Raportowanie zamienia dane w informacje, które wspomagają procesy analiz, budżetowania, planowania czy też podejmowanie decyzji. Jednym z kluczowych aspektów tego mechanizmu jest wizualizacja informacji, zarówno w kwestii dopasowania jej do odpowiednich odbiorców, jak i ogólnej dostępności.

Na oferowane przez przedsiębiorstwa rozwiązania składają się raporty oparte na wszystkich danych znajdujących się w centralnej bazie, czy innych źródłach zewnętrznych, prezentujące wyniki poszczególnych działów oraz dane finansowe według produktów czy dedykowanych potrzeb odbiorców<sup>25</sup>. Pomagają dotrzeć do niezbędnych informacji, nawet jeśli ich wydobycie wymaga przetworzenia dużej ilości danych.

W modelu biznesowym pojawiają się jednak oddzielne bloki raportowania, m.in. dla obszarów, takich jak relacje z klientami, kluczowe procesy czy zasoby. Generują one konkretne koszty obserwowane w pieniądzu i danym czasie.

Niezwykle ważną kwestię w tym procesie stanowią mierniki niefinansowe. To one pokazują, jakie działania realizujemy, jak wykorzystujemy dostępne zasoby w kontekście dostarczania wartości klientom oraz w jaki sposób nasza organizacja się uczy i rozwija<sup>26</sup>. Dla menedżerów informacja niefinansowa jest dużo bliższa, ponieważ zespoły mają bezpośredni wpływ na wiele istotnych czynników, tj. na czas realizacji, sposób obsługi klienta, kolejność realizacji zadań, a nie na bezpośrednie koszty, które często są głównym obszarem raportowania obok przychodów i marży.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> J. Goliński, *Controlling: koncepcja...* op.cit., s. 69.

<sup>25</sup> Raportowanie, [14.03.2018], <http://www.codec.pl/rozwiwania/controlling/raportowanie/>

<sup>26</sup> P. Musiał, op.cit., s. 19.

## Zakończenie

Controlling zapewnia współczesnym przedsiębiorstwom większą skuteczność i efektywność zarządczą oraz możliwość uzyskiwania pożądaných wyników zgodnych z ich planami. W konsekwencji pozytywnie wpływa to na realizację założonej strategii i umożliwia przetrwanie bądź rozwój w perspektywie długookresowe. Jednak, aby uzyskać jeszcze lepsze rezultaty oraz przewagę konkurencyjną w dobie globalizacji i przemian technologicznych, niezwykle ważne jest dopasowanie schematu controllingowego do modelu biznesowego. Wszelkie informacje, które płyną z controllingu do biznesu, powinny być użyteczne dla całej organizacji, którą stanowią przede wszystkim ludzie, tworzący kluczowy zasób oraz wszelkie procesy. O rentowności przedsiębiorstwa decydują klienci i wartość, jaką ma im wówczas organizacja do zaoferowania.

Ukazana istota controllingu w powiązaniu z modelem biznesowym dowodzi, iż warto korzystać oraz łączyć różne narzędzia i koncepcje z obszaru zarządzania i controllingu po to, aby faktycznie wspierać organizację, menedżerów i wszystkich pracowników w realizacji celów. Rozwiązanie to pozwoli na szybsze reagowanie na zmiany, które można zaobserwować w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Warto podkreślić niezwykle ważną rolę controllerów, którzy mogą stać się partnerami biznesowymi, czerpiącymi również zyski dla organizacji. Wydaje się, iż obecnie nastał dobry czas na rozwój w tym kierunku, ponieważ podstawowe zadania controllingowe można dzisiaj zautomatyzować, wykorzystując systemy informatyczne.

## **Consolidation of controlling with the business model in the context of the company's operations**

### **Summary:**

The article presents the concept of controlling concept in relation to the canvas of business models as a basis for the effective functioning of the enterprise in the era of globalization and technological changes. It turns out that the implementation of the main tasks of controlling in the field of budgeting and planning, cost calculation or reporting no longer prevails about the profitability of the company in the context of gaining competitive advantage and increasing market value. It seems necessary to analyze controlling in a broader perspective, in consolidation with the whole of processes, resources and the environment of the organization, which constitute the prism of innovative solutions, recognized as business models.

**Keywords:** controlling processes, canvas of the business model, enterprise efficiency

**dr Leszek Bursiak**

**Renata Garbowski**

---

---

West Pomeranian Business School

## **Diagnosing a company's situation for organizational effectiveness between 2013 and 2017 - Case studies of chosen seaport companies**

### **Summary:**

The purpose of this article is to present a summary of studies compiled under research concerning a company's situation for organizational effectiveness of two selected Polish seaport companies from 2013 to 2017. Researched PH and TR companies operate in the same port area but it is not a direct neighbourhood. The ranges of activity of both companies do not overlap. The research is focused on a very specific procedure of diagnosing and positioning an organizational situation represented by both companies from 2013 to 2017. The situation is determined by a recognized level of organizational effectiveness or potential ineffectiveness caused by dysfunctions. The diagnosis is based on a qualitative, long, in-depth analysis of the organizational situation of the companies by means of the specific model, "The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions". The measuring instrument (grading system) of this model is used to introduce the outcomes of the research work. All collected outcomes of each individual diagnosis gives the picture of an overall organizational performance of a given company annually, during the whole period of the research. The outcomes are adequately visualized on an appropriate scale, making the most of the model.

**Keywords:** business life cycle, diagnosing, positioning, organizational situation, organizational effectiveness vs. ineffectiveness, dysfunctions, seaport

---

### **Introduction**

A port is place on a waterway (navigable water) situated at the edge of an ocean, sea, river, or lake with facilities (a manmade infrastructure and required superstructure put together<sup>1</sup>) for loading and unloading ships. Usually it is a town or city with a harbour or access to navigable water where ships load and unload goods or passengers (dropping off and picking up). Sometimes it is the waterfront district of a city or town that has a harbour, or the harbour itself<sup>2</sup>. In the era of globalization, the role of

---

<sup>1</sup> In business, infrastructure refers to underlying components of necessary elements that make business activity possible. Infrastructure is exemplified by such things as roadways and waterways; transportation; telecommunications; waste removal and processing; and power. (...) In contrast, superstructure refers to the overlaying construction of business activity supported by the infrastructure. The difference between the two is that the infrastructure forms the base or foundation of business activity, while the superstructure forms the facilities and operational procedures of business activity. Source: K. P. L. Hardison, In business, what is the differences between infrastructure and superstructure? [www.enotes.com/homework-help/business-what-differ-infrastructure-superstructure-761947](http://www.enotes.com/homework-help/business-what-differ-infrastructure-superstructure-761947) (23.02.2018).

<sup>2</sup> See: The Free Dictionary of be Farlex, [www.thefreedictionary.com/port](http://www.thefreedictionary.com/port) and Oxford Dictionaries, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/port> or Collins Dictionary, [www.collinsdictionary.com/dictionary/english/port](http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/port), as well as Cambridge Dictionary,



ports turned out to be an extremely important place of trade. In particular, the international trade was and still is a critical component of an economy. According to Burns, "ports play a pivotal role within the supply chain system, as sea transport represents approximately 90% of the global trade"<sup>3</sup>. The European Commission appreciates the significance of ports for the European economy by stating in one of its documents: "Sea ports play an important role facilitating the European Union's external trade (90% of the total, in terms of weight) and internal market exchanges (40% of the total). They provide a service to many other industrial sectors and are nodal points of inter-modal logistic chains of key importance for the sustainable growth of transport in Europe"<sup>4</sup>. Discussing the importance of a port's role for the economy, Rodrigue and Schulman stated that ports „are capital intensive infrastructures that are associated with a wide array of economic impacts. Port development and world trade are closely interrelated. (...) Economic theory often refers to ports as important factors of economic development, particularly from an historical standpoint where they promoted commerce and the welfare of nations. (...) The basic argument is that ports expand the market opportunity of both national and international firms. (...) By expanding the market areas of firms, ports increase competition, resulting in lower prices for the consumers of the port traffic. These involve all sectors of economic activity, including manufacturing firms, heavy industries, resource extraction industries or retailers. Therefore, the economic benefits of ports are specific to the nature of the hinterland they service. They can be straightforward for hinterlands heavily dependent on resources, since the output is directly handled by the port, or more nuanced when the hinterland is involving manufacturing firms producing intermediate goods. Ports can be considered as "funnels" to economic development since they act as a catalyst and incite development to take place in specific economic sectors. Port activities have multiplying effects within an economy, which are much larger than the port itself. (...) This means for instance that ports remain fundamental to the economic well being of the nations, regions and localities they are embedded in"<sup>5</sup>.

There is no doubt about the fact that ports, which serve as gateways to international and domestic trade, play a vital role in the economy. Ports are becoming essential elements of the entire transport sector, which is directly related to the developing global economy. Today, for such reasons, ports have become much more important than in earlier times, because they play a key role in determining economic growth.

Polish ports also play a crucial role in terms of the economy, handling the vast majority of external trade for the country. It is obvious that international trade is a critical component of the nation's economy and Polish ports play a vital role in serving the nation's trade needs. Amongst other Polish ports, there are four which have the status "seaports of basic importance for national maritime economy". These ports are controlled and managed (administered) by seaport authorities for which conducting business oriented port operations are strictly forbidden. All specialized port operations focus on business (in the strict sense of "the business") can only be carried out by commercial companies.

The purpose of this article is to present, compare and discuss an organizational situation (condition) of two selected and surveyed commercial port companies based on their business activities for the last five years (2013-2017). Based on the results of these studies, adequate managerial implications for organizations will be suggested. It should be mentioned that both researched companies are separately subject to long-term research in the field of their situation associated with organizational effectiveness

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/port>, and also S. Kumar, What is the difference between a port and a harbor? [www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-port-and-a-harbor](https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-port-and-a-harbor) (22.02.2018).

<sup>3</sup> M. G. Burns, *Port Management and Operations*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton 2015, s. 37.

<sup>4</sup> EU MEMO, *Importance of ports for economic recovery and jobs*, MEMO/12/317, Brussels, 11 May 2012.

<sup>5</sup> J. P. Rodrigue and J. Schulman, *The Economic Impacts of Port Investments*, <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch7en/appl7en/ch7a5en.html> (18.02.2010).

since 1989 (two independent qualitative longitudinal research studies). Researched PH and TR companies operate in the same port area but it is not a direct neighbourhood. Because the study includes more than one single case, multiple case studies are needed. These multiple case studies focus on diagnosing the organizational situation of each researched company. The final results are introduced using the original application of "The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions".

---

### The conceptualisation of the model used to carry out the research<sup>6</sup>

---

The business life cycle model, as a theoretical construct demonstrates the hypothetical - to a certain degree purposely reduced and simplified (but not reduced too much and not overly simplified) -synthetic picture of organizational reality. This construct based on appropriately selected parameters introduces organizational effectiveness of a given company and its trends during a particular period. Constitutional construction of the model comes from the assumption that real business life is a cycle and consists of a predictable sequence of successive stages that an organization (company, firm) goes through. A business life cycle is the period that begins when a new company is born (and exists legally) and ends with its closure (dissolution of the company). The Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions helps recognize the manner, in which dysfunctions influence organizational effectiveness in companies doing business in an increasingly turbulent, complex and demanding environment<sup>7</sup>. Moreover, the model supports the organizational diagnosis and visualizes a synthesized picture of an organizational situation represented by the currently researched company. In this context, it should be noted that inevitably "(...) a modern business organization faces many formidable obstacles nowadays, caused by substantial changes of its most powerful but turbulent environment"<sup>8</sup>. Nevertheless, "in spite of these adverse circumstances, every single organization exposed to severe environmental changes has to cope with emerging difficulties daily in order to survive and being aware of risk creates better conditions for uncertain future"<sup>9</sup>. The model seriously supports the procedure of organizational analysis and assessment. This helps thoroughly investigate the organizational situation in the researched firm and, finally, synthesizes all the results and situates them properly on its scale. The concept of the model is based on a radical paradigm shift, from conviction of the permanent stability of the organizational environment, to the permanent organizational instability. This state of affairs, causing instability is not only real, but also more and more common, and in fact, almost ubiquitous phenomenon in the world of organizations, triggered by increasingly accelerating environmental changes and turbulences. The adoption of this new paradigm has led to a complete reorientation of organizational priorities. Instead of senseless quest for perfect balance, when it is not possible to achieve a state of long-term stability, companies should

---

<sup>6</sup> Elaborated from: L. Bursiak, Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2015 based on chosen example. Case study, *Firma i Rynek* 1/2016, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90, ponadto L. Bursiak, Organizational situation of harbour transshipment PH Company in years 1989-2014. Case study, *Firma i Rynek* 1/2015, pp. 5-18.

<sup>7</sup> See more L. Bursiak, *Essentials of Organization Behaviour*, podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 7.

<sup>8</sup> Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from L. Clarke, *The essence of change*, Prentice Hall. New York, 1994, p. 6.

<sup>9</sup> Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from J. Bray, K. Brooke. G. Litwin, *Mobilizing the organization, Bringing strategy to life*, Prentice Hall, New York, 1996, p. 277.

concentrate their activities on reducing all identified deviations caused by organizational dysfunctions to an acceptable level and concurrently try maintain optimal level of effectiveness<sup>10</sup>.

Within the framework of the model, dysfunctional measurements are implemented with direct reference to attained level of organizational effectiveness or ineffectiveness, in harmony with principles governing the model, regardless of the sources and locations of organizational disturbances. After evaluation of the level of intensity (the power of influence) represented by detected dysfunctions, appropriate procedures for positioning the measurement results are carried out. These procedures consist of a cross-sectional distribution of the company's position on the scale of the model, within one of three explicitly dedicated phases (see figure 1). Each of these three phases contains six distinctive characteristics of intensity (see the description placed directly below the figure 1), which allows one to place and symbolically visualize an organizational situation of the given researched company in a manner consistent with the scope of the model validation<sup>11</sup>.

The first phase within the model (look at Phase I in figure 1) embraces the left part of the model, which symbolically represents the organizational situation regarded as safe, with relatively small and relatively benign disorders (the zone of effectiveness). However, even within this part of the model there is omnipresent concern affiliated with the threat caused by possible increase in the number of organizational dysfunctions, having quantitative character<sup>12</sup> in a comparatively wide range of influential power of intensity (from very weak to critical). All organizational activities within the zone of effectiveness seem to be relatively safe, without direct risks jeopardizing the existence of the given company. Nevertheless, organizational insensitivity to occurring and increasing unsolved disruptions (dysfunctions) may lead to the critical point, where increased dysfunctions arrive at the border of effectiveness<sup>13</sup>.

When adverse changes creating dysfunctions go beyond the critical point located at the extreme position of the first phase, the company's organizational situation is classified as related to the second phase of the model (look at Phase II in figure 1). This dislocation brings qualitative change occurring between the first phase, where dysfunctions increase, and the second one, where they accelerate. Within the second phase of the model, even from the very beginning, the given researched firm enters the broader zone of organizational ineffectiveness which comprises two phases, the second and the third one. The second phase of the model, proclaims - throughout its whole range - that the company in question is ineffective, but its organizational situation is still reversible without using extraordinary solutions (emergency means). Unlike the second phase, the third location (look at Phase III in figure 1) is totally irreversible without making the most of extraordinary solutions. Acceleration of dysfunctions, within the framework of the second phase, leads to cross its critical point, which marks the boundary line ending range of the phase. The crossing of the borderline brings about a radical rearrangement of location and transition to the third phase of the model. This is a very dangerous situation, because uninterrupted escalation of dysfunctions can lead to start liquidation or even bankruptcy proceedings<sup>14</sup>.

---

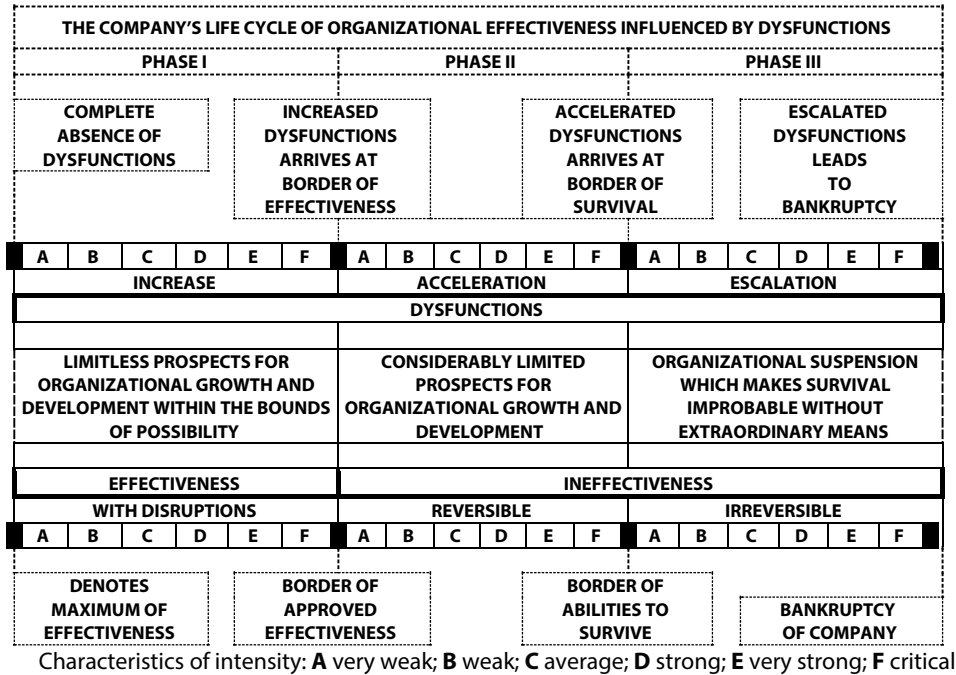
<sup>10</sup> L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [in:] A. Zelek (ed.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 274.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> Within each phase of the model, any changes in the level of dysfunctions have quantitative character. Only a potential dislocation between phases brings qualitative change.

<sup>13</sup> L. Bursiak, *Pozycjonowanie...*, *op. cit.*, p. 274.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pp. 274-275.



**Figure 1. The concept of “The Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions”**

Source: Based on: L. Bursiak, Pozyjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna [in:] A. Zelek (ed.), Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreeningowych, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 275.

Within the scope of the second phase, in contrast to the third phase, diagnosed organizational ineffectiveness can be reduced and reversed exclusively on the basis of own management actions and return to phase I (effectiveness) without the use of extraordinary measures. Therefore, in phase III, identical procedure are not possible without the implementation of extraordinary means, which are qualitatively much deeper issues than conventional managerial interventions. These extraordinary ventures may include one of two groups of defensive actions. The first, and the most expanded, corrective and preventive action is undertaken to protect the given company against highly probable bankruptcy which includes: (1) regulated by law (a relevant legal act) insolvency or restructuring proceedings also possible is (2) a merger with another legal entity (firm), (3) split up into parts, as well as (4) sale or (5) liquidation. The second corrective and preventive action is performed to create a shield as protection against almost inescapable bankruptcy<sup>15</sup>.

A further part of the considerations will concern some intended modifications within the model. Figure 2 shows the central part of the model introduced in figure 1 with some vital textual changes (pay attention and compare the changes in the middle part of the model).

<sup>15</sup> Ibidem, pp. 275-276, see more S. Wrzosek Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa, [in:] J. Lichtarski (ed.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, p. 63.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
INCREASE						ACCELERATION						ESCALATION					
DYSFUNCTIONS																	
LIMITLESS POSSIBILITIES TO SUSTAIN EFFECTIVENESS						LIMITLESS POSSIBILITIES TO RESTORE EFFECTIVENESS						LIMITED AND RESTRICTED POSSIBILITIES TO RESTORE EFFECTIVENESS					
EFFECTIVENESS						INEFFECTIVENESS											
WITH DISRUPTIONS						REVERSIBLE						IRREVERSIBLE					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

**Figure 2. Central part of the model introduced in figure 1 with some vital textual changes**

Source: Own elaboration based on: L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [in:] A. Zelek (ed.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p.276.

Figure 2 portrays a piece of the central part of the model shown in figure 1. Nevertheless, there are some significant changes in the contents located in the middle of the object of interest depicted in figure 2. These changes in the contents are as follows:

- Within Phase I; the phrase “Limitless possibilities to sustain effectiveness” from figure 2 replaces the phrase “Limitless prospects for organizational growth and development within the bounds of possibility” from figure 1.
- Within Phase II; the phrase “Limitless possibilities to restore effectiveness” from figure 2 replaces the phrase “Considerably limited prospects for organizational growth and development” from figure 1.
- Within Phase III; the phrase “Limited and restricted possibilities to restore effectiveness” from figure 2 replaces the phrase “Organizational suspension which makes survival improbable without extraordinary means” from figure 1.

All introduced shifts in the contents between figures 1 and 2 are very important from an organizational point of view, because they redirect an organizational perception to the problem of organizational effectiveness<sup>16</sup>. The shifts reflect the way, and extend to which, an organizational effectiveness is under the influence of organizational dysfunctions. Taking this into account, it should not be questionable that within the scope of Phase I of the model, possibilities to sustain organizational effectiveness are theoretically almost limitless. In Phase II organizational prospects are relatively limitless, but only with clear reference to potential restoration of effectiveness. However, in the case of a firm where its business systematically goes downhill, being classified as situated within scope of Phase III, restoration to complete organizational effectiveness is extremely difficult and requires compliance with strictly limited and restricted extraordinary means. To sum up this part of the discussion, it can be concluded that the changed and transferred textual contents introduced in the middle of the object depicted in figure 2 defines the extent to which organizational effectiveness can be sustained (within Phase I) or restored (unconditionally within Phase II, but with serious reservations within Phase III - bordering on the impossible).

The necessity, sufficiency and specificity of the research and presentation of synthesized organizational outcomes also requires some modification of graphics in the middle of the separated central part of the model introduced in figure 2. For this purpose, the space with textual description has been removed and evenly spaced for 5 horizontal row spaces. The rows have been created to symbolize twenty-six consecutive years of the period under research, from 2013 to 2017. Each row space is

<sup>16</sup> Read more about organizational perception and its management in: K. D. Elsbach, *Organizational perception management*, Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah (New Jersey) 2006

assigned to a specific year and are divided vertically into eighteen narrow columns. The intersection of a column and a row creates a small box. There are six boxes (cells) in every singular row per each particular phase of the business life cycle (together 18 cells within each row). Only one of the boxes (cells) within the horizontal space (marked with) represents a specified year in the model. This box shows the position of the researched company in a given year. Additionally, two black figures (two-digit number) presented upon a white box background, display a specific position of an organizational situation represented by the researched company in a given year. The two-digit number consists of two last digits of the year and is settled within one specific box with black background. The two-digit number "13" symbolize year 2013 and adequately "14" symbolize year 2014, "15" symbolize year 2015, "16" symbolize year 2016. The two-digit number "17" symbolize year 2017, the last year of the research. The two-digit numbers representing the year covered by the research are distributed horizontally along a row (line), and are respectively indicated as one of eighteen boxes (cells) assigned to each subsequent year. There should be the same number of rows (lines) in the model as the number of years covered by the study.

Vertically, the adequate box (cell) is an intersection of the identified row space of the model for representing consecutive years of the research, with suitable column space which reflects a specific level of intensity classified as a distinguishing feature (see characteristics of intensity below figures 1 and 2). As it is depicted in figures 1 and 2, each specific level of intensity of a definite feature is represented by capital letters arranged alphabetically. The order begins with letter "A" and finishes with letter "F". Characteristics of intensity represented by the letters means adequately: "A" - very weak; "B" - weak; "C" - average; "D" - strong; "E" - very strong; "F" - critical. When intensity of the feature achieves critical level it shows such accumulation of negative quantitative changes (dysfunctions) that it can cause qualitative change which goes beyond the critical point and, quite possibly, be classified as related to the next phase of the model. However, such situation within the third phase of the model may lead to the initiation of liquidation or even bankruptcy proceedings.

In accordance with the model's structure and assumptions, intensity of every distinguishing feature should be symmetrically related to the level of organizational dysfunctions and organizational effectiveness or ineffectiveness. Each year, within the model, is treated as a separated business life cycle (from the beginning to potential closure). All consecutive years following year 2013 (until 2017 inclusively) are considered as separated life cycles. However, all outcomes gathered together within the model constitute a complete, clear and integrated picture of an organizational situation ascribed to the researched company during the period from 2013 to 2017.

---

### The procedure of data collection and method employed to get and to show the final results<sup>17</sup>

---

In accordance with the scope of this research procedure, interviewing was a key method of data collection. The extensive, in-depth interview was held with the management representative who had direct and indirect access to all key information about a given company. Two extensive and content related face-to-face interviews were conducted. The interviews were fairly informal and the participant engaged in a form of interactive, spontaneous communication, conversation or discussion rather than in a

---

<sup>17</sup> Retrieved from L. Bursiak, A practical application of allostasis as a remedy for organizational homeostasis devastated by turbulent environment based on chosen example (case study), *Firma i Rynek* 1/2017, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2017, pp. 17-30, which was elaborated from L. Bursiak, Organizational effectiveness of Polish small business in years 1982-2015 based on chosen example. Case study, *Firma i Rynek* 1/2016, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2016, pp. 81-90.

formal question and answer procedure. The benefits of this approach was that all obtained information and research data were richer, with a deeper insight into the phenomena under-researched areas.

The interviews defined as unstructured, contained one single structured element. Each time, immediately after the introduction, a financial situation of a given company based on a financial statement was introduced and discussed. The final evaluation of the financial situation as a first step in the procedure, enables to take another step towards considering the financial position of the researched entity on the scale of the model. This position is the starting point for further considerations because the established financial situation reflects only a part of an overall organizational situation.

In many cases, unexpected organizational dysfunctions deteriorate considerably the picture of the general organizational situation, despite satisfactory financial results. This statement is based on the own relevant research in this area which was accomplished by combining simultaneously (an integrated presentation) the model of a financial and organizational situation of some deliberately selected business organizations. These studies have confirmed the possibility of significant discrepancies between the financial and organizational situation<sup>18</sup>. This is why, the following discussion, during the interview was focused on all other remaining aspects of organizational performance. Taking into account their validity, all collected data had to be sufficient enough to allow the participants (interviewee and interviewer) to make a conclusive assessment of the entire organizational situation in the business referenced to each year over the period considered (from 2013 to 2017 inclusively). The conclusive assessment is crucial not only for the research purpose, but also for providing potential effective countermeasures against the organizational effects of dysfunctional economic activities. Proper ordering and interpretation of the obtained qualitative data allows to create a qualitative diagnosis of organizational effectiveness. The overall picture of the phenomenon is obtained by identifying the positioning path on the model scale of all individualized diagnoses assigned to subsequent years of the study. Due to the research method used, the subjective impact of the researcher and the respondent on the results of the research cannot be entirely ruled out. There may have been some minor lack of objectivity, but they were constantly detected and completely removed from the research material. Additionally, the degree of these subjective effects is so negligible, and the degree of generalization is so high that the synthesized results of conducted research correspond to established research objectives.

---

### Integrated presentation and interpretation of the results

---

Two port companies covered by the research are located in one of four Polish seaports of basic importance for national maritime economy. The primary business activities that PH company was founded and is still focused on are the efficient storage and transshipment of dry bulk cargo. A different scope of port operations is implemented by TR company which includes such activities as: loading and unloading vehicles and freight from vessels, transshipment of intermodal transportation units and passengers.

The picture of an organizational situation of TR company during the period under consideration covering the years 2013-2017 is introduced in Figure 3. The Figure occurs as the integrative model depicting organizational effectiveness of seaport company TR, being a consolidated view of its organizational situation in years under research. Taking all this into account, it should be noted that the organizational situation of this company was very satisfying throughout the years 2013-2014, and the most satisfying in years 2015-2017 (Figure 3).

---

<sup>18</sup>See L Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu...*, op. cit., p. 313.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
INCREASE						ACCELERATION						ESCALATION					
DYSFUNCTIONS																	
	13																
	14																
	15																
	16																
	17																
EFFECTIVENESS						INEFFECTIVENESS											
WITH DISRUPTIONS						REVERSIBLE						IRREVERSIBLE					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

**Figure 3. Integrative model depicting organizational effectiveness of seaport company TR, as a consolidated view of its organizational situation in years 2013-2017**

Source: Own elaboration based on: L. Bursiak, Raport sporządzony na podstawie własnych, pogłębionych badań jakościowych sprawności organizacyjnej firm portowych TR i PH, prowadzących działalność gospodarczą na wydzierżawionych terenach portowych (tytuł do terenu: wieloletnia dzierżawa terenu wraz z infrastrukturą) należącym do Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. Badaniami objęto lata 2013-2017, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Świnoujście 2018, Część 1.

Throughout the entire period under consideration, the organizational situation of TR company was located at the beginning the first phase within the model (in its very left part), which symbolically represents the organizational situation considered to be very safe (the zone of effectiveness). During the first two years of the period under examination (2013-2014) the strength of organizational dysfunctions affecting the company was diagnosed as "weak". In the next three years (2015-2017), the impact of emerging deviations was specified as "very weak" (see Figure 3). The improvement of the company's organizational situation was undoubtedly influenced by debt repayment, infrastructure and superstructure investments, as well as an exploration of new organizational solutions. In 2015, the new pier for loading and unloading the ships was put into exploitation in the TR company. The company, in 2016 bought a new loading and unloading vessels equipment, and in 2017 implemented intermodals in cooperation with a neighbouring company. In addition, one of the ramps has been modernized, increasing the range of services provided<sup>19</sup>.

An organizational situation of PH company was also diagnosed and located within the first phase of the model, which is considered to be safe (the zone of effectiveness). However, its location in the model allows to draw the conclusion that the situation was comparatively less advantageous than TR (compare the respective items of the diagnosed organizational situations of each of the surveyed companies presented in Figures 3 and 4). During the entire period considered, the best organizational situation of the TR company took place in 2013, when the strength of dysfunctional interactions was defined as "average" (see Figure 4). The next three years (2014-2016), were characterized by slight deterioration of the organizational situation of the examined entity, stabilized at the level of dysfunctional interactions defined as "strong". In the last year of the examined period (2017), there was a further aggravation of the organizational situation to the level of dysfunctional intensity identified as "very strong" (see Figure 4).

<sup>19</sup> Own elaboration based on: L. Bursiak, Raport sporządzony na podstawie własnych, pogłębionych badań jakościowych sprawności organizacyjnej firm portowych TR i PH, prowadzących działalność gospodarczą na wydzierżawionych terenach portowych (tytuł do terenu: wieloletnia dzierżawa terenu wraz z infrastrukturą) należącym do Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. Badaniami objęto lata 2013-2017, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Świnoujście 2018, Część 1.



A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
INCREASE						ACCELERATION						ESCALATION					
DYSFUNCTIONS																	
		13															
			14														
				15													
					16												
				17													
EFFECTIVENESS						INEFFECTIVENESS											
WITH DISRUPTIONS						REVERSIBLE						IRREVERSIBLE					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

**Figure 4. Integrative model depicting organizational effectiveness of seaport company PH, as a consolidated view of its organizational situation in years 2013-2017**

Source Own elaboration based on: L. Bursiak, Raport sporządzony na podstawie własnych, pogłębionych badań jakościowych sprawności organizacyjnej firm portowych TR i PH, prowadzących działalność gospodarczą na wydzierżawionych terenach portowych (tytuł do terenu: wieloletnia dzierżawa terenu wraz z infrastrukturą) należącym do Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. Badaniami objęto lata 2013-2017, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Świnoujście 2018, Część 2.

As it has already been articulated, the PH company conducting its activity in 2013-2017, had a slightly worse organizational situation than TR in the same period. As it has already been expressed the PH company, conducting its activity in the years 2013-2017, had a slightly worse organizational situation than TR in the same period. In addition, the results of 2014 deteriorated slightly compared to the previous 2013 year, which worsened the company's organizational situation from its position identified as "average" to "strong" (see Figure 4). The reason for this deterioration were economic results worse than in the previous year, caused by temporary shortages of cargo handling goods. Freezing this situation at the same level for the next two years (2015-2016), was mainly caused by the introduction of strategic changes in ownership structure (transfer of shares), which significantly influenced the business management. Additionally, in 2016, the company undertook the modernization of existing chemical storage to crop storage facility. Modernization has excluded the facility from operation. At the beginning of the year 2017 was noticed a dramatic shortage of loads, which was reflected in the organizational situation of the company under the study (see Figure 4)<sup>20</sup>.

## Conclusion

The purpose of this article was to present a summary of the studies compiled under research concerning the organizational situation of two selected Polish seaport companies between the years 2013-2017. The summary was prepared on the basis of "The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions". As the research has shown that even if the surveyed companies are positioned within the model in the same its phase throughout the whole period considered, it does not have to mean that their organizational situation is identical. The model will show these differences.

<sup>20</sup> Own elaboration based on: L. Bursiak, Raport sporządzony na podstawie własnych, pogłębionych badań jakościowych sprawności organizacyjnej firm portowych TR i PH, prowadzących działalność gospodarczą na wydzierżawionych terenach portowych (tytuł do terenu: wieloletnia dzierżawa terenu wraz z infrastrukturą) należącym do Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. Badaniami objęto lata 2013-2017, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Świnoujście 2018, Część 2.

Summarizing the results of the conducted research, it should be stated that TR company performed very well under its management throughout the period covered by the study. In this situation, the appropriate managerial recommendation would be to concentrate efforts on maintaining this result at such a high level in the future. In regards to the PH company, its situation was relatively good but not as excellent as the TR company. It is recommended to take appropriate allostatic measures (actions) to improve effectiveness.<sup>21</sup>

## **Diagnozowanie sytuacji firmy pod względem efektywności organizacyjnej w latach 2013-2017 - Studia przypadków wybranych firm morskich**

### **Streszczenie:**

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań sytuacji w zakresie efektywności organizacyjnej dwóch wybranych polskich przedsiębiorstw portowych w latach 2013-2017. Badane przedsiębiorstwa PH i TR działają w tym samym porcie, ale nie w bezpośrednim sąsiedztwie. Zakresy działalności obu tych przedsiębiorstw nie pokrywają się. Badanie koncentruje się na bardzo specyficznej procedurze diagnozowania i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej reprezentowanej przez badane przedsiębiorstwa w latach 2013-2017. Przedmiotową sytuację określa rozpoznany poziom efektywności organizacyjnej lub potencjalnej nieskuteczności spowodowanej dysfunkcjami. Diagnoza opiera się na jakościowej analizie sytuacji w zakresie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw za pomocą modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji biznesowej.

**Słowa kluczowe:** cykl życia biznesu, diagnozowanie, pozycjonowanie, sytuacja organizacyjna, efektywność organizacyjna, dysfunkcje organizacyjne, port morski.



**dr Kinga Kądziołka**

---

---

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## **Zastosowanie metod grupowania hierarchicznego w strategiach portfelowych**

### **Streszczenie:**

Artykuł porusza zagadnienie wykorzystania metod grupowania hierarchicznego w procesie budowy portfeli inwestycyjnych. Grupowanie hierarchiczne zostanie wykorzystane celem redukcji liczby elementów (tu kryptowalut) charakteryzujących się silnym dodatnim skorelowaniem stóp zwrotu. Zwrócona zostanie uwaga na wpływ sposobu zdefiniowania miary odległości (niepodobieństwa) między obiektami na uzyskiwane dendrogramy. Analizowany będzie również wpływ sposobu wyboru reprezentantów grup oraz ustalania wag składowych portfela na uzyskiwane stopy zwrotu z inwestycji. Zaproponowana zostanie pewna modyfikacja metody ustalania wag składowych portfela autorstwa Papenbrocka pozwalająca na uwzględnienie redukcji liczby elementów tworzących portfel. Jednak w analizowanych przykładach ani metoda Papenbrocka ani zaproponowana jej modyfikacja nie umożliwią osiągnięcia wyższej stopy zwrotu niż klasyczna strategia MVP.

**Słowa kluczowe:** waluty kryptograficzne, ryzyko, strategie portfelowe, grupowanie hierarchiczne

---

### **Wprowadzenie**

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania hierarchicznych metod grupowania do redukcji liczby elementów tworzących portfel inwestycyjny. Prezentowana metoda zostanie zastosowana do konstruowania portfeli kryptowalut. Pojęcie „kryptowaluta” (lub „waluta kryptograficzna”) tłumaczone jest jako „waluta cyfrowa oparta na kryptografii i działająca w sieci peer-to-peer<sup>1</sup>”. Z kolei peer-to-peer to „rozproszona architektura sieci. W tym modelu każdy użytkownik jest równy i łączy się bezpośrednio z innymi komputerami w sieci<sup>2</sup>”. Jedną z najpopularniejszych walut kryptograficznych jest bitcoin, który został wprowadzony w 2009 r. Sukces bitcoina przyczynił się do powstania innych kryptowalut. Obecnie funkcjonuje ich kilkaset a ich wartość szacowana jest na około 100 mld. dol<sup>3</sup>. Waluty kryptograficzne stanowią nową i ciekawą formę inwestycji alternatywnych. Pozwalają osiągać wysokie stopy zwrotu, jednakże charakteryzują się dużo większym ryzykiem niż inwestycje tradycyjne<sup>4</sup>. Jedną z metod ograniczenia ryzyka jest ulokowanie kapitału nie w jeden rodzaj, ale w kilka różnych walut kryptograficznych, które utworzą tzw. portfel kryptowalut. Ryzyko portfela będzie wypadkową wielkości ryzyka jego składników. Podstawowym problemem, jaki pojawia się podczas budowy portfela

---

<sup>1</sup> por. M. Szymankiewicz, Bitcoin. Wirtualna waluta Internetu, Helion, Gliwice 2014, s. 22.

<sup>2</sup> Ibid., s. 38.

<sup>3</sup> www.coinmarketcap.com, [dostęp z dn. 09.07.2017].

<sup>4</sup> K. Kądziołka, Ocena ryzyka inwestycji w kryptowalutę bitcoin. Współczesna Gospodarka, 2015, nr 3, s. 1 - 8.

jest wybór walut kryptograficznych oraz podział inwestowanych środków między poszczególne kryptowaluty (ustalenie tzw. wag portfela). Ryzyko portfela zależy nie tylko od ryzyka poszczególnych kryptowalut, wchodzących w jego skład, ale również od wzajemnego powiązania stóp zwrotu tych kryptowalut. W niniejszym artykule szczególna uwaga zostanie zwrócona na zagadnienie redukcji liczby kryptowalut (potencjalnych składników portfela) charakteryzujących się dodatnim skorelowaniem stóp zwrotu. Do redukcji początkowego zestawu kryptowalut wykorzystana będzie metoda grupowania hierarchicznego, w wyniku której dokonany zostanie podział walut kryptograficznych na grupy. Następnie z każdej grupy zostanie wybrana jedna kryptowaluta – reprezentant grupy, która wejdzie w skład portfela inwestycyjnego. Metody grupowania hierarchicznego były wykorzystywane w analizie portfelowej, m. in. do wyboru portfela akcji. Spółki grupowano w oparciu o wskaźniki finansowe i wartości stóp zwrotu<sup>5</sup>. Tutaj grupowane będą kryptowaluty scharakteryzowane za pomocą dziennych stóp zwrotu. Poruszona zostanie również problematyka definiowania odległości między obiektami (kryptowalutami scharakteryzowanymi za pomocą dziennych stóp zwrotu). Rozważane będą miary odległości wykorzystujące: współczynnik korelacji liniowej, współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana oraz zgodność kierunku zmian kursu<sup>6</sup>. Do oceny zależności między stopami zwrotu często wykorzystywany jest współczynnik korelacji liniowej. Jego bezwzględna wartość wskazuje na siłę a znak na kierunek powiązania. Celem ograniczenia ryzyka inwestycji inwestor powinien uwzględnić w składzie portfela te kryptowaluty, dla których współczynnik korelacji stóp zwrotu jest ujemny lub ma niską dodatnią wartość. W pierwszym przypadku spadki kursu jednej kryptowaluty będą rekompensowane wzrostami kursu drugiej. Natomiast w drugim, spadkom kursu jednej kryptowaluty będą towarzyszyły co najwyżej nieznaczne spadki kursu drugiej<sup>7</sup>. Z kolei współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana (w odróżnieniu od współczynnika korelacji liniowej) pozwala mierzyć również monotoniczne zależności nieliniowe<sup>8</sup>. Rozważane będą również różne sposoby wyboru reprezentantów poszczególnych grup kryptowalut uzyskanych w wyniku grupowania. Udział poszczególnych kryptowalut w portfelu wyznaczany będzie zgodnie ze strategią MVP (ang. *Mean – Variance Portfolio*). Wyniki uzyskane z wykorzystaniem strategii MVP zostaną porównane z wynikami inwestycji w portfele, w których wagi będą ustalone zgodnie z metodą zaproponowaną przez J. Papenbrocka (2011) oraz jej modyfikacją (zaproponowaną w niniejszym artykule) uwzględniającą redukcję początkowego zbioru kryptowalut. Prezentowane wyniki uzyskano z wykorzystaniem darmowego programu R.

### Teoretyczne podstawy grupowania hierarchicznego

Rezultatem działania metody grupowania hierarchicznego jest drzewo hierarchicznie ułożonych skupień, tzw. dendrogram. Procedura grupowania wykorzystującego metody aglomeracyjne działa według następującego schematu<sup>9</sup>:

- W macierzy odległości znajdź parę klas (skupień) najbardziej podobnych (najmniej odległych w sensie przyjętej miary odległości). Załóżmy, że są to klasy  $P_i$  i  $P_k$ .

<sup>5</sup> U. Skórska – Pokarowska, Effective Portfolios – Econometrics and Statistics in Search of Profitable Investments. *Acta Physica Polonica*, 2005, nr 8, s. 2589 – 2599; T. T. Bjerring, O. Ross, A. Weissensteiner, Feature selection for portfolio optimization. *Annals of Operations Research*. 2016. DOI: 10.1007/s10479-016-2155-y; E. Pośpiech, Analiza porównawcza wybranych metod grupowania spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Studia Ekonomiczne* nr 297, s. 153 – 165.

<sup>6</sup> Zaproponowane miary niepodobieństwa obiektów nie są odległościami w sensie matematycznym z uwagi na niespełnienie warunku trójkąta.

<sup>7</sup> K. Kądziołka, Zastosowanie strategii portfelowych do inwestycji w waluty kryptograficzne. *Firma i Rynek* nr 1/2017, s. 110.

<sup>8</sup> W prezentowanych przykładach główna uwaga zostanie skoncentrowana na ocenie stopy zwrotu z inwestycji w portfele, w przypadku których do oceny skorelowania stóp zwrotu składników (kryptowalut) wykorzystany będzie współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana.

<sup>9</sup> E. Gatnar, *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 413.

- Zredukuj liczbę skupień o jeden, łącząc skupienia  $P_i$  i  $P_k$ .
- Przekształć odległości (zgodnie z przyjętą metodą wiązania skupień) między połączonymi skupieniami a pozostałymi skupieniami.

Powtarzaj kroki 1 – 3 aż wszystkie obiekty znajdą się w jednej klasie.

Wynik grupowania zależy od zastosowanego sposobu wyznaczania odległości między obiektami oraz przyjętej metody wiązania skupień.

### Problem wyboru miary odległości między obiektami i metody wiązania skupień

W rozważanych w niniejszym artykule przykładach, kryptowaluty będą dzielone na grupy obiektów podobnych na podstawie dziennych stóp zwrotu z wybranego arbitralnie okresu. Będą więc scharakteryzowane za pomocą szeregów czasowych. Do określenia podobieństwa między szeregami czasowymi można wykorzystać współczynnik korelacji liniowej. Wówczas miarę odległości (niepodobieństwa) możemy zdefiniować jako<sup>10</sup>:  $d(X, Y) = 1 - r$ , gdzie  $r$  oznacza współczynnik korelacji stóp zwrotu kryptowaluty  $X$  i  $Y$ . Oczywiście nie jest to jedyna możliwość. J. Papenbrock grupując wybrane niemieckie spółki w oparciu o ich stopy zwrotu wykorzystał następujący sposób wyznaczenia odległości<sup>11</sup>:  $d(X, Y) = \sqrt{2(1 - r)}$ . Istnieją również różne metody wiązania skupień, takie jak: metoda pojedynczego wiązania (ang. *single linkage*), metoda pełnego wiązania (ang. *complete linkage*), metoda średnich połączeń czy metoda Warda. W metodzie pojedynczego wiązania odległość między skupieniami jest równa najmniejszej odległości między dwoma dowolnymi obiektami należącymi do różnych skupień. W metodzie pełnego wiązania odległość między skupieniami jest równa największej odległości między dwoma dowolnymi obiektami należącymi do różnych skupień. W metodzie średniego wiązania odległość między skupieniami jest równa średniej odległości między dwoma dowolnymi obiektami należącymi do różnych skupień. Z kolei metoda Warda do szacowania odległości między skupieniami wykorzystuje analizę wariancji. Na każdym etapie tworzenia dendrogramu, spośród wszystkich możliwych do łączenia par skupień wybiera się tę, która w rezultacie łączenia da skupienie o najmniejszym zróżnicowaniu<sup>12</sup>. W tym artykule wykorzystana zostanie metoda pełnego wiązania i rozważane będą następujące metody wyznaczania odległości między obiektami:

$d_1(X, Y) = 1 - r$ , gdzie  $r$  - współczynnik korelacji liniowej stóp zwrotu kryptowaluty  $X$  i  $Y$ ,

$d_2(X, Y) = 1 - r_s$ , gdzie  $r_s$  - współczynnik korelacji kolejnościowej Spearmana stóp zwrotu kryptowaluty  $X$  i  $Y$ ,

$d_3(X, Y) = 1 - z$ , gdzie  $z$  oznacza zgodność kierunku zmian kursu kryptowaluty  $X$  i  $Y$ .

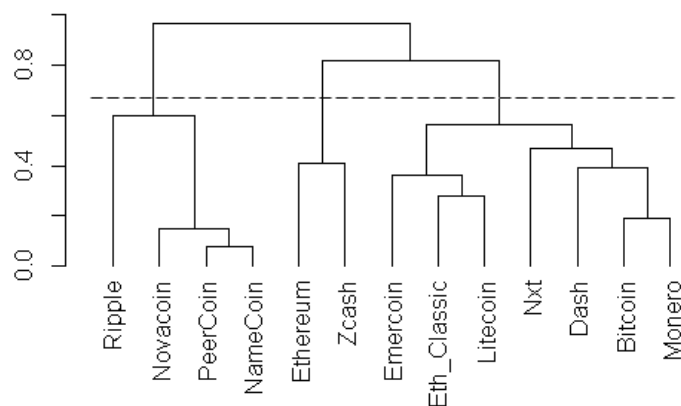
Na rys. nr 1 – 3 przedstawiono dendrogramy uzyskane przy wykorzystaniu różnych metod określenia odległości między kryptowalutami wyznaczonymi na podstawie dziennych stóp zwrotu z okresu<sup>13</sup> 25.05.2017 – 08.07.2017. Przerwaną linią zaznaczono przyjęte (arbitralnie) miejsce podziału dendrogramu.

<sup>10</sup> K. Kądziołka, Zastosowanie strategii portfelowych..., s. 110.

<sup>11</sup> J. Papenbrock, Asset Clusters and Asset Networks in Financial Risk Management and Portfolio Optimization, PHD Thesis, Karlsruhe Institut für Technologie (KIT), 2011, s. 31.

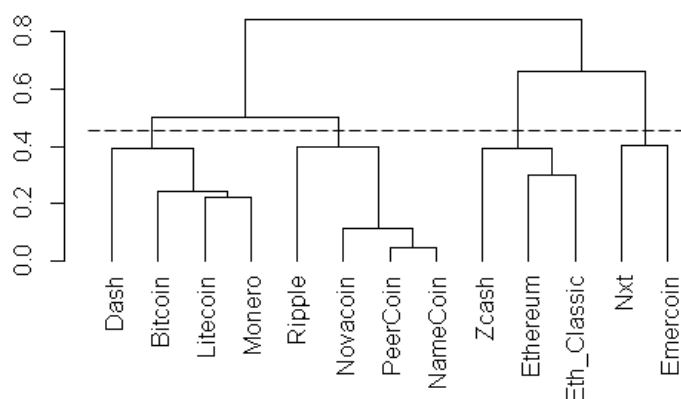
<sup>12</sup> A. Stanisław, Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe. StatSoft, Kraków 2007, s. 120.

<sup>13</sup> Z uwagi na to, że celem artykułu jest głównie prezentacja metody, okres i liczbę obserwacji, na podstawie których wygenerowano dendrogramy przyjęto w sposób arbitralny, nie zajmując się m. in. problemem zależności uzyskiwanych wyników inwestycji od liczby przeszłych stóp zwrotu, w oparciu o które dokonywano grupowania kryptowalut.



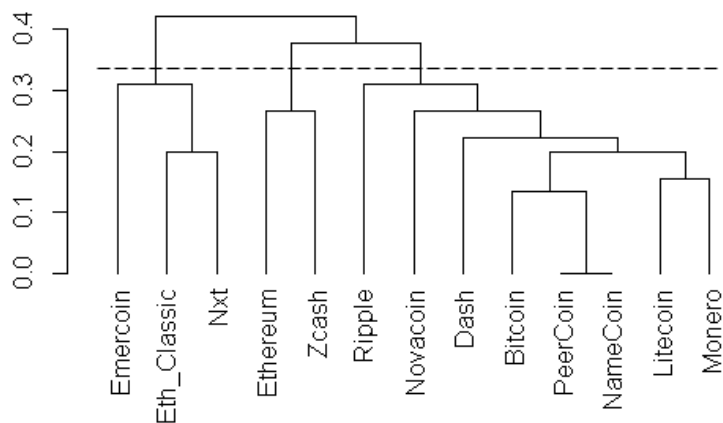
**Rysunek 1. Dendrogram przy wykorzystaniu miary odległości  $d_1$  między obiektami**

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 2. Dendrogram przy wykorzystaniu miary odległości  $d_2$  między obiektami**

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 3. Dendrogram przy wykorzystaniu miary odległości  $d_3$  między obiektami**

Źródło: opracowanie własne.

### Problem wyboru reprezentantów grup i ustalenia składu portfela

Chcąc dokonać redukcji liczby elementów (tutaj kryptowalut) wchodzących w skład portfela można wybrać po jednym elemencie z każdej podgrupy uzyskanej w wyniku grupowania początkowego zbioru obiektów. Nie istnieje jednak jedna „uniwersalna” metoda wyboru reprezentantów grup. Reprezentantów poszczególnych grup można wybrać w sposób arbitralny lub wykorzystując formalne metody, jak np. metoda środka ciężkości. Na przykładzie podziału kryptowalut zamieszczonego na rys. nr 2 zaprezentowano rezultat wyboru reprezentantów grup z wykorzystaniem wybranych metod.

**Portfel 1** – reprezentantów poszczególnych grup wybrano stosując metodę środka ciężkości, zgodnie z którą jako reprezentant danej grupy zostaje wybrany obiekt, dla którego suma odległości od pozostałych elementów w grupie jest najmniejsza<sup>14</sup>. W przypadku grupy jednoelementowej element ten jest jednocześnie reprezentantem grupy. W przypadku grupy dwuelementowej jako reprezentanta grupy przyjmuje się ten obiekt, dla którego suma odległości od reprezentantów pozostałych grup jest największa. Ta metoda wyboru reprezentantów została wykorzystana w pracy Bjerring i in. (2016) przy wyborze spółek do portfela. Zgodnie z tą metodą w skład portfela 1 weszły kryptowaluty: Ethereum, Litecoin, NameCoin i Emercoin.

**Portfel 2** – jako reprezentantów grup wybrano te kryptowaluty, dla których ryzyko wyznaczone na podstawie kwantyla rozkładu stopy zwrotu było najmniejsze. Miarą ryzyka należącą do tej grupy jest poziom bezpieczeństwa (będący kwantylem rzędu  $\alpha$  rozkładu stopy zwrotu) wyrażony za pomocą wzoru<sup>15</sup>:  $P(R \leq r_b) = \alpha$ , gdzie:  $R$  – stopa zwrotu,  $r_b$  – poziom bezpieczeństwa,  $P$  – prawdopodobieństwo,  $\alpha$  - liczba bliska 0 (tutaj przyjęto  $\alpha = 0,05$ ). Im wyższy jest poziom bezpieczeństwa tym ryzyko inwestycji jest mniejsze. W skład portfela 2 weszły kryptowaluty: Bitcoin, Ethereum, Novacoin i Emercoin.

**Portfel 3** – jako reprezentantów grup wybrano te kryptowaluty, dla których stopa zwrotu w okresie 25.05.2017 – 08.07.2017 była największa (w ramach kryptowalut z danej grupy). W skład portfela 3 weszły kryptowaluty: Ethereum, Litecoin, Novacoin, Nxt.

**Portfel 4** – reprezentantów grup wybrano w sposób arbitralny. W skład portfela weszły kryptowaluty: Bitcoin, Ethereum, Ripple i Emercoin.

### Optymalizacja składu portfeli z wykorzystaniem strategii MVP

Optymalny skład portfela (pod względem udziału kryptowalut) wyznaczany będzie z wykorzystaniem strategii MVP. Strategia ta bazuje na nowoczesnej teorii portfelowej, której twórcą jest H. Markowitz<sup>16</sup>. Wyznaczenie składu portfela sprowadza się w tym przypadku do minimalizacji jego ryzyka (utożsamianego z wariancją portfela) przy założeniu, że oczekiwana stopa zwrotu z portfela jest nie mniejsza niż założona przez inwestora wartość.

Oczekiwana stopa zwrotu z portfela wyznaczana jest wg wzoru<sup>17</sup>:

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^N w_i E(r_i)$$

gdzie:

$E(R_p)$  – oczekiwana stopa zwrotu z portfela,

$w_i$  – waga  $i$  – tej składowej (tu kryptowaluty) w portfelu,

$E(r_i)$  – oczekiwana stopa zwrotu dla  $i$  – tej kryptowaluty z danego okresu<sup>18</sup>,

$N$  – liczba wszystkich rodzajów kryptowalut w portfelu

<sup>14</sup> T. Panek, J. Zwierzchowski, Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej. Teoria i zastosowania. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 189 – 190.

<sup>15</sup> A. Gluzicka, D. Kopańska – Bródka, Analiza ryzyka wybranych krajów Europy środkowo – wschodniej w okresie światowych zmian koniunkturalnych, [w:] W. Szkutnik (red.), Problemy społeczno – ekonomiczne w uwarunkowaniach ryzyka i statystycznej nieokreśloności. Metody i modele w rozwoju regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 132.

<sup>16</sup> R. Stepaniuk, Ryzyko inwestycji w teorii portfelowej Harrego Markowitza. Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, 2015, nr 1, s. 141 - 151.

<sup>17</sup> por. M. Pichura, Wybrane portfelowe strategie inwestycyjne i ich efektywność. [w:] A. S. Barczak, D. Iskra (red.), Metody matematyczne, ekonometryczne i komputerowe w finansach i ubezpieczeniach 2010, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 220 – 240.

<sup>18</sup> Oczekiwane stopy zwrotu dla poszczególnych kryptowalut wyznaczone będą jako średnie arytmetyczne stóp zwrotu z określonego okresu przed dokonaniem inwestycji.



Wariancja portfela określona jest wzorem:

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_i w_j \text{cov}(R_i, R_j)$$

gdzie:

$\sigma_p^2$  - wariancja portfela,

$\text{cov}(R_i, R_j)$  – kowariancja stóp zwrotu  $i$  – tej i  $j$  – tej kryptowaluty,

$\text{cov}(R_i, R_j) = E\{[R_i - E(R_i)][R_j - E(R_j)]\}$

Skład portfela będzie wyznaczany poprzez rozwiązanie problemu optymalizacyjnego:

$$\sigma_p^2 \rightarrow \min$$

przy ograniczeniach:  $E(R_p) \geq R^*$ ,  $\sum_{i=1}^N w_i = 1$ ,  $\forall_i w_i \geq 0$

gdzie:

$R^*$  - założona przez inwestora minimalna stopa zwrotu z portfela.

Portfel inwestycyjny, który powstaje w wyniku rozwiązania powyższego problemu ma minimalną wariancję i oczekiwaną stopę zwrotu nie niższą niż założona przez inwestora.

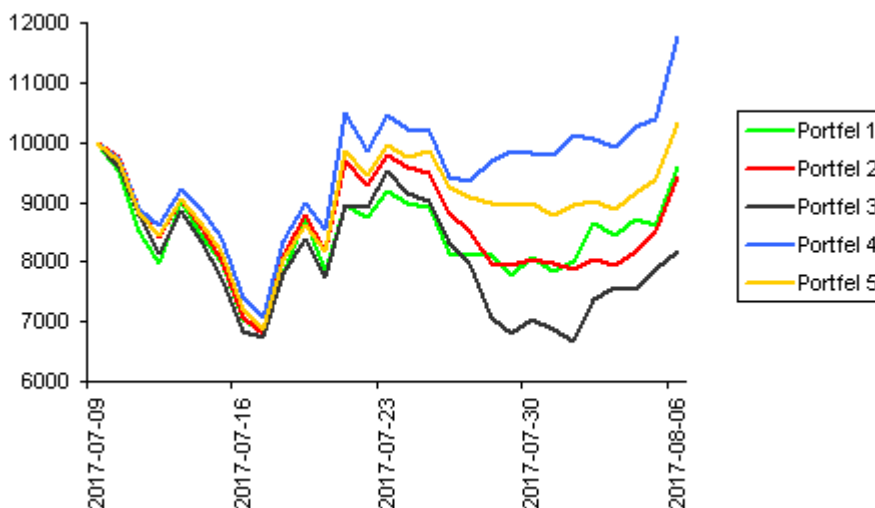
Do wyznaczania wag określających udział kryptowalut w portfelu wykorzystana zostanie funkcja *portfolio.optim* pakietu *tseries* programu R. Funkcja ta umożliwi wyznaczenie składu portfela zgodnie ze strategią MVP. Wartość  $R^*$  została przyjęta, jako oczekiwana stopa zwrotu z portfela o równych wagach. Wagi (udziały kryptowalut w portfelu) optymalizowano na podstawie dziennych stóp zwrotu (wyznaczanych w oparciu o ostatnie notowania) w okresie 25.05.2017 – 08.07.2017, natomiast okres 09.07.2017 – 06.08.2017 posłużył do oceny zysku z inwestycji uzyskanych portfeli. Przyjęto umownie, że w dniu 09.07.2017 zakupiono (po cenie z pierwszego notowania) kryptowalutę wg proporcji wyznaczonych za pomocą strategii MVP (ang. *Mean – Variance Portfolio*). Kryptowalutę sprzedano w dniu 06.08.2017 również po cenie z pierwszego notowania. Stopy zwrotu portfeli 1 – 4 porównano ze stopą zwrotu portfela 5, w którym nie zredukowano początkowego zbioru kryptowalut. W tab. nr 1 przedstawiono udział poszczególnych kryptowalut w portfelach uzyskany za pomocą strategii MVP. W skład portfela 5, po optymalizacji wag zgodnie ze strategią MVP weszło ostatecznie tylko 5 kryptowalut, natomiast w skład portfela 4 – tylko trzy.

kryptowaluta	Portfel 1	Portfel 2	Portfel 3	Portfel 4	Portfel 5
Bitcoin	0,00%	33,86%	0,00%	66,95%	41,53%
Ethereum	55,63%	35,66%	29,45%	27,26%	21,73%
Ripple	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dash	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,72%
Eth_Classic	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Litecoin	33,13%	0,00%	25,56%	0,00%	2,11%
Monero	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PeerCoin	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NameCoin	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Novacoin	0,00%	26,30%	33,31%	0,00%	11,91%
Zcash	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nxt	0,00%	0,00%	11,68%	0,00%	0,00%
Emercoin	11,10%	4,18%	0,00%	5,79%	0,00%

**Tabela 1. Skład portfeli uzyskany za pomocą strategii MVP**

Źródło: Źródło: opracowanie własne.

Na rys. nr 4 przedstawiono stan posiadania inwestora w przypadku inwestycji w poszczególne portfele w kolejnych dniach okresu 09.07.2017 – 06.08.2017 przy założeniu, że zainwestowano 10000 USD w kryptowaluty w proporcjach uzyskanych za pomocą strategii MVP. Najwyższa stopa zwrotu wynosząca 17,74% została uzyskana w przypadku portfela 4. Największą stratę wynoszącą -18,18% można było ponieść inwestując w portfel 3, w skład którego weszły kryptowaluty charakteryzujące się wcześniej największymi stopami zwrotu w ramach poszczególnych grup w okresie wcześniejszym (na podstawie którego budowano dendrogramy).

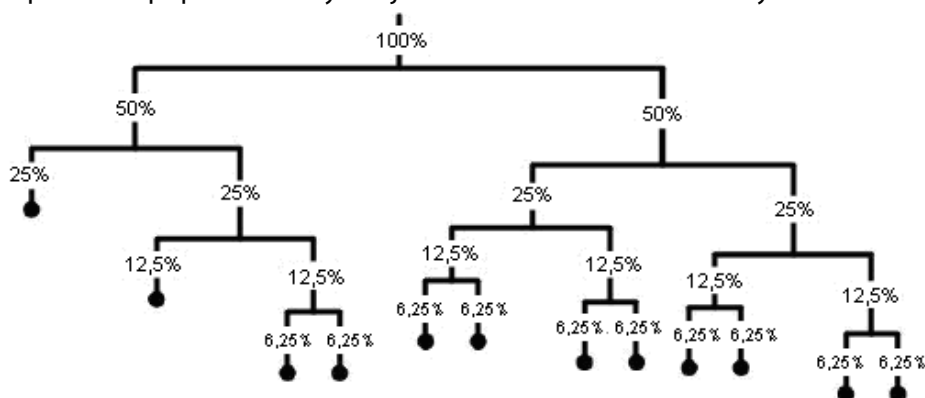


**Rysunek 4. Stan posiadania [USD] – strategia MVP**

Źródło: opracowanie własne.

### Wyznaczanie wag składowych portfela w oparciu o dendrogram

J. Papenbrock (2011) zaproponował sposób ustalania wag składowych portfela na podstawie uzyskanego dendrogramu, w ten sposób, aby wagi na kolejnych poziomach drzewa były dwukrotnie mniejsze niż na poziomie poprzednim. Sytuacja ta została zobrazowana na rys. nr 5.



**Rysunek 5. Procedura wyznaczania składu portfela wg Papenbrocka**

Źródło: opracowanie własne.

Tab. nr 2 przedstawia strukturę portfela uzyskaną zgodnie z metodą J. Papenbrocka dla dendrogramu przedstawionego na rys. nr 2 bez redukcji liczby kryptowalut (tzn. przy założeniu, że wszystkie kryptowaluty wejdą w skład portfela).

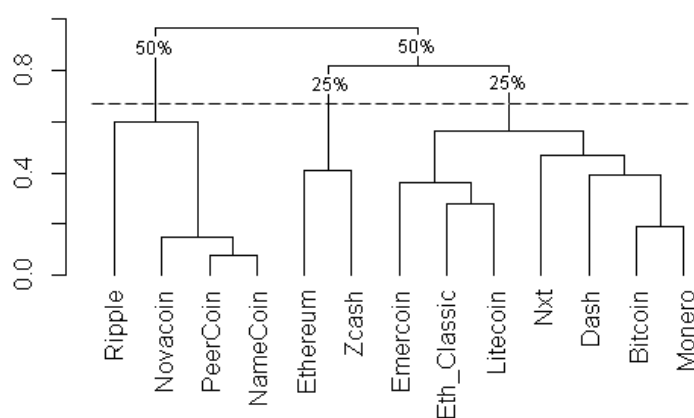
Kryptowaluta	Waga
Bitcoin	6,25%
Ethereum	6,25%
Ripple	12,5%
Dash	12,5%
Eth_Classic	6,25%
Litecoin	3,125%
Monero	3,125%
PeerCoin	3,125%
NameCoin	3,125%
Novacoin	6,25%
Zcash	12,5%
Nxt	12,5%
Emercoin	12,5%

**Tabela 2.** Skład portfela zgodnie z metodą J. Papenbrocka

Źródło: opracowanie własne.

Gdyby w dniu 09.07.2017 kupić (po cenie z pierwszego notowania) kryptowalutę wg proporcji podanych w tab. nr 2 a następnie sprzedać ją w dniu 06.08.2017 również po cenie z pierwszego notowania strata z inwestycji wyniosłaby -9,27%. W rozważanym przypadku optymalizacja wag zgodnie ze strategią MVP na całym zbiorze kryptowalut pozwoliła uzyskać lepszy wynik (patrz rys. nr 4). Zatem metoda ustalania wag portfela zaproponowana przez Papenbrocka nie zawsze prowadzi do uzyskania portfela charakteryzującego się największą stopą zwrotu. Ponadto metoda zaproponowana przez Papenbrocka uwzględnia w składzie portfela wszystkie potencjalne składowe (tu kryptowaluty), pomijając problem redukcji liczby elementów charakteryzujących się silnym dodatnim skorelowaniem stóp zwrotu.

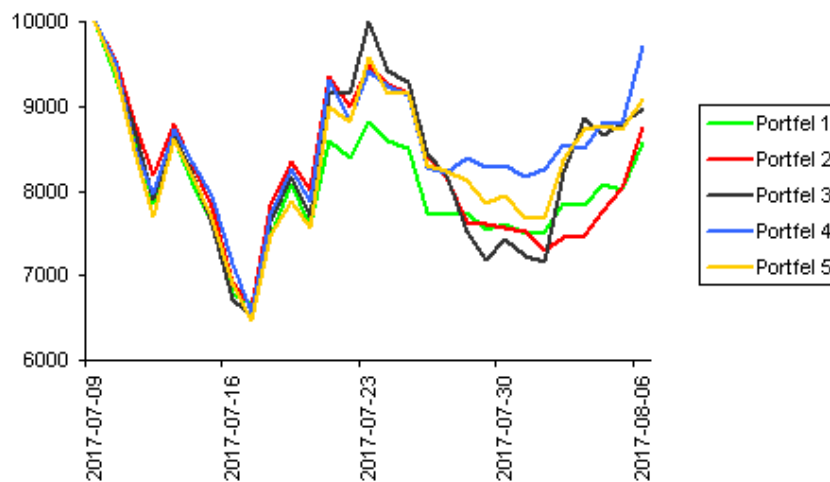
W niniejszym artykule zaproponowano pewną modyfikację metody Papenbrocka, uwzględniającą redukcję liczby kryptowalut charakteryzujących się silnym skorelowaniem stóp zwrotu. Mianowicie, po dokonaniu wyboru miejsca podziału dendrogramu i reprezentantów grup, przyjęto jako wagę poszczególnych kryptowalut (reprezentantów grup) wagę przypisaną do poszczególnych gałęzi na przyjętym poziomie podziału dendrogramu. Ta metoda ustalania wag portfela zostanie zaprezentowana na przykładzie. Załóżmy, że wybieramy portfel trójelementowy na podstawie dendrogramu zaprezentowanego na rys. nr 1. Przyjmijmy arbitralnie jako reprezentantów poszczególnych grup kryptowaluty: PeerCoin, Ethereum i Bitcoin. Wówczas udział tych kryptowalut w składzie portfela wyniesie odpowiednio, 50%, 25%, 25% (patrz rys. nr 6).



**Rysunek 6.** Przykład wyznaczenia wag portfela na podstawie dendrogramu

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zastosowania proponowanej metody do rozważanego przykładu dendrogramu zaprezentowanego na rys. nr 2 portfele 1 – 4 będą czteroskładnikowymi portfelami o równych wagach. Udział każdej z kryptowalut w tych portfelach wynosi 25%. Stopa zwrotu z uzyskanych w ten sposób portfeli była niższa niż w przypadku optymalizacji wag zgodnie ze strategią MVP. W przypadku każdego z portfeli 1 - 4, w którym wagi ustalono zgodnie z zaproponowaną metodą uzyskano ujemną stopę zwrotu z inwestycji (patrz rys. nr 7). Na rys. nr 7 portfel 5 oznacza portfel, w którym wagi poszczególnych kryptowalut wyznaczono zgodnie z metodą Papenbrocka nie redukując uprzednio liczby kryptowalut (patrz tab. nr 2).



**Rysunek 7. Stan posiadania [USD] – wagi wg dendrogramu**

Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki i wnioski

Zastosowanie strategii portfelowych może ograniczyć ryzyko inwestycji w waluty kryptograficzne, ale nie zagwarantuje uzyskania maksymalnej stopy zwrotu. Przykładowo, stopa zwrotu z inwestycji w kryptowalutę bitcoin w okresie 09.07.2017 – 06.08.2017 wyniosła 27,21%. Inwestycja w żaden z rozważanych portfeli nie umożliwiła osiągnięcia co najmniej takiej stopy zwrotu. Wśród analizowanych portfeli największy zysk został uzyskany z inwestycji w portfel, w którym reprezentantów grup uzyskanych w wyniku grupowania wybrano w sposób arbitralny. Strategia wyznaczania wag portfela zaproponowana przez Papenbrocka (2011) ani jej modyfikacja zaproponowana w niniejszym artykule nie pozwoliły uzyskać większej stopy zwrotu niż strategia MVP. Głównym celem artykułu była prezentacja metody, dlatego analizy ograniczono do jednego, wybranego arbitralnie przedziału czasowego. Należy mieć jednak na uwadze, że w przypadku oceny strategii portfelowych ważna jest też ocena stabilności wyników w czasie, tzn. uzyskiwanie powtarzalnych rezultatów w długich okresach (niezależnie od sytuacji na rynku walut kryptograficznych). W prezentowanych w artykule przykładach miejsce podziału dendrogramu przyjęto arbitralnie. Istnieją również różne formalne metody wyznaczania miejsca, w którym należy dokonać podziału drzewa (np. reguła Mojeny). Metody te opisuje m. in. A. Stanis (2007). Różne metody mogą prowadzić do różnego podziału obiektów na grupy. Nie istnieje jedna, „uniwersalna” metoda podziału dendrogramu, która prowadziłaby w przypadku każdego zbioru danych do uzyskania najlepszego podziału (w sensie przyjętych kryteriów, np. najwyższej stopy zwrotu). Wpływ na rezultat grupowania hierarchicznego ma również sposób zdefiniowania odległości między obiektami oraz metoda wiązania skupień. Istnieją ponadto różne strategie portfelowe, które dla takiego samego zestawu walut kryptograficznych mogą prowadzić do uzyskania różnych wartości wag poszczególnych składowych portfela. Jednakże nie opracowano jak

dotąd „uniwersalnej” metoda optymalizacji składu portfela, która pozwalałaby na uzyskanie wyższej stopy zwrotu w każdym przypadku w porównaniu z innymi metodami.

## Application of hierarchical clustering in portfolio strategies

**Abstract:** The article discusses the issue of the use of hierarchical clustering methods in the process of building investment portfolios. Hierarchical clustering will be used to reduce the number of objects (here cryptocurrencies) characterized by a strong positive correlation of the return rates. The attention will be paid to the influence of the way of defining the distance (disagreement) between objects for the obtained dendrograms. There will be also analyzed the influence of the method of selecting representatives of groups and determining the weighting of the portfolio's components. There will be proposed a modification of the Papenbrock weighting method, allowing for the reduction of the number of elements forming the portfolio. However, neither the Papenbrock method nor its proposed modification will make it possible to achieve a higher rate of return than the classic MVP strategy.

**Keywords:** cryptocurrencies, risk, portfolio strategy, hierarchical clustering



Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

ISSN: 1429-7221