e-ISSN 2300-9918

HUMANITIES | AND SOCIAL | SCIENCES |

Quarterly, Volume XXII
(January - March)
Research Journal 24
(1/2017)

Volume Editor
Beata Zatwarnicka-Madura

HSS Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2015.

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief
Publishing House of Rzeszow University of Technology
Grzegorz OSTASZ

Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management at Rzeszow University of Technology
„Humanities and Social Sciences"

Grzegorz OSTASZ – Chairman (Poland)
Justyna STECKO – Editorial asisstant (Poland)
members:
Alla ARISTOVA (Ukraine), Heinrich BADURA (Austria), Guido BALDI (Germany)
Aleksander BOBKO (Poland), Zbigniew BOCHNIARZ (USA)
Viktor CHEPURKO (Ukraine), Paweł GRATA (Poland), Zuzana HAJDUOVÁ (Slovakia)
Wilem J.M. HEIJMAN (The Netherlands), Tamara HOVORUN (Ukraine)
Beatriz Urbano LOPEZ DE MENESES (Spain), Nicanor Ursua LEZAUN (Spain)
Aleksandr MEREZHKO (Ukraine), Nellya NYCHKALO (Ukraine)
Annely ROTHKEGEL (Germany), Josef SABLIK (Slovakia), Henryk SKOROWSKI (Poland)
Mykoła STADNIK (Ukraine), Beata SZLUZ (Poland)
Anatoliy TKACH (Ukraine), Michael WARD (Ireland)

Editor in Chief
Grzegorz OSTASZ (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)
Stanisław GĘDEK (Poland), Aleksandr GUGNIN (Poland), Eugeniusz MOCZUK (Poland)
Krzysztof TERESZKIEWICZ (Poland), Grzegorz ZAMOYSKI (Poland)

Editorial assistant
Justyna STECKO (Poland)

Statistical editor
Tomasz PISULA (Poland)

Members of editorial staff
Tadeusz OLEJARZ (Poland), Marta POMYKAŁA (Poland)
Hanna SOMMER (Poland), Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Volume editor
Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Language editors
Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MALOSZEK (Germany)
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Piotr CYREK (Poland)

Project of the cover
Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

e-ISSN 2300-9918
p-ISSN 2300-5327

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology,
12 Powstanców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna@prz.edu.pl)
http://oficyna.prz.edu.pl
Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: 17 8651383, e-mail: zeszyty@prz.edu.pl
http://hss.prz.edu.pl
Additional information and an imprint – p. 225

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego 7

Artur Bartosik: Entrepreneurship of students 9

Ladislau Dowbor: Corporate Governance: the chaotic power of financial giants 25

Bolesław Goranczewski, Anna Szeliga-Kowalczyk: Klient wewnętrzny a kultura organizacyjna 45

Aleksandra Gulc: Charakterystyka usług kurierskich w Polsce 61

Anna Hanus, Dorota Kaczmarek: Zwischen dem medialisierten und Medienskandal. Demontage einer Reporter-Ikone 77

Agata Kielesińska: Paradygmat rozwoju regionalnego w aspekcie przedsiębiorczości społecznej 93

Maciej Kopczyński, **Jolanta Koszelew**, **Bogusz Wiśnicki**, **Piotr Wołejsza:** Nauczanie przedsiębiorczości na kierunkach technicznych w polskich uczelniach 107

Alina Kozarkiewicz, Paweł Paterek: Procesy pozyskiwania wiedzy projektowej z otoczenia organizacji – możliwości i bariery 119

Kornelia Kwiecińska, Jerzy Zwoździak: Zielone dachy jako technologia wzorcowa dla idei rozwoju zrównoważonego 131

Regina Lenart-Gansiniec: Crowdsourcing w sektorze publicznym – wyzwanie badawcze 143

Joanna M. Moczydłowska, Łukasz Sadowski: Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów 167

Przemysław Pomykalski: Zmiany w wydatkach na działalność badawczo-rozwojową w krajach Unii Europejskiej i przedsiębiorstwach 175

Janusz Reichel: New business models. Research results and exemplary case study 185

Dorota Teneta-Skwiercz: Koherencja i swoistość wartości sektorów publicznego i prywatnego 197

Bartosz Wróblewski: Stabilizująca rola ustroju monarchicznego w świecie arabskim na przykładzie rozwoju haszymidzkiego Królestwa Jordanii 211

Additional Information 225

CONTENTS

From the Editorial Committee 7

Artur Bartosik: Entrepreneurship of students 9

Ladislau Dowbor: Corporate Governance: the chaotic power of financial giants 25

Bolesław Goranczewski, Anna Szeliga-Kowalczyk: Internal client and organizational culture 45

Aleksandra Gulc: The characteristics of courier service market in Poland 61

Anna Hanus, Kaczmarek: Between a mediatised scandal and a media scandal. dismantling a reporter icon 77

Agata Kielesińska: The paradigm of regional development in terms of social entrepreneurship 93

Maciej Kopczyński, **Jolanta Koszelew**, **Bogusz Wiśnicki**, **Piotr Wołejsza:** Entrepreneurship education on technical faculties of Polish universities 107

Alina Kozarkiewicz, Paweł Paterek: Processes of acquiring project knowledge from external environment – possibilities and barriers 119

Kornelia Kwiecińska, Jerzy Zwoździak: Green roofs as a model technology for sustainable development 131

Regina Lenart-Gansiniec: Crowdsourcing in the public sector – a research challenge 143

Joanna M. Moczydłowska, Łukasz Sadowski: Unethical behaviours in management practice from managers' perception 167

Przemysław Pomykalski: Changes in R&D expenditure in EU countries and businesses 175

Janusz Reichel: New business models. Research results and exemplary case study 185

Dorota Teneta-Skwiercz: Coherence and peculiarity of the value of the private and public sector 197

Bartosz Wróblewski: Stabilizing role of the monarchical system in the Arab world on the example of the Hashemite Kingdom of Jordan 211

Additional Information 225

From the Editorial Committee

We are giving you the next 24nd (1/2017) issue of the Scientific Journal of the Faculty of Management at the Rzeszow University of Technology entitled "Humanities and Social Sciences".

The aim of the Publisher is to raise the merits and the international position of the quarterly published by the Faculty of Management, that is why we are still developing the cooperation with foreign team of reviewers, as well as an international Scientific Council.

The Editors have also attempted to apply for international databases, currently the quarterly HSS is indexed in **Index Copernicus Journal Master List**, **The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH)** and **ERIH PLUS**.

The articles published in this publication are devoted to the broader issues of the humanities and social sciences. They are the result both of theoretical and empirical research. The covered subjects vary considerably, reflecting the interdisciplinary nature of the Journal. We do hope that the published papers will meet your kind interest and will be an inspiration to further research and fruitful discussions.

On behalf of the Editorial Board of "Humanities and Social Sciences" we would like to thank the Authors for sending the results of their research. We would like to express particular gratitude to the Reviewers for their valuable feedback that greatly contributed to increasing values of the scientific publications.

With compliments
Editorial Committee

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 9-24 **January - March**

Artur BARTOSIK[1]

ENTREPRENEURSHIP OF STUDENTS

Labour market of young people in the European community is becoming more and more competitive. This requires changes in university priorities in order to build a system enhancing entrepreneurial attitudes among students. Knowledge, skills and competencies are the main three pillars of educational process at the university. However, all of them require creating a system, which allows students to participate in research activities and in real daily duties of enterprises in order to make teaching more practical. The main purpose of the paper is to present a methodology and results of the support system oriented to students' invention, which was developed under nationwide pilot project entitled the *Support System for Students Invention* in period from 2012 to 2013. The major components of the developed methodology include the National Stock Exchange, Brokerage Event, proper training, and promotion of their achievements on national and international level. The outcomes of the project *Support System for Students Invention* indicate that there are many talented students who have property rights to own inventions and who expect support in further development of their own products, or their commercialization, or promotion of their achievements on national or international level. The statistical data gathered confirmed an influence of the pilot project on the engagement of Polish students in developing patents, utility models, or industrial designs. In conclusion, it is stated that the results of the presented pilot project correspond withthe expectations of the scientific community, students and even potential investors.
Keywords: entrepreneurship, students' inventions, development of innovation policy.

1. INTRODUCTION

Many scientists believethat the criticalperiod indeveloping entrepreneurial attitudes among young people is the primary school. There is the fastest and easiest way to shape the four main features of entrepreneurial attitudes, like: personal courage, self-confidence, ability to solve problems, and creativity. All these four features will constitute the entrepreneurial attitude of an adolescent and mature man[2].

Cantillon defined entrepreneurship as an ability to anticipate and willingness to take a risk. An entrepreneur is a person who has a good knowledge of a particular market and takes advantage of opportunity created by the imbalance between supply and demand[3].

Considering the academic entrepreneurship one can say it is the entrepreneurship of students, academic staff and all the other university employees. Enterprising students can find a job and they will organize work for themselves. The ability to shape these attitudes

[1] Artur Bartosik, DSc, PhD,Eng., Associate Professor, Faculty of Management and Computer Modelling, Kielce University of Technology, 25-314 Kielce, Al. Tysiąclecia P.P. 7, Poland, artur.bartosik@tu.kielce.pl, tel.: +48 41 3424440.
[2] K. Santarek, *Transfer technologii z uczelni do biznesu - Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Wyd. PARP, Warszawa 2008.
[3] R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce engenerale*, Royal Economic Society, London 1759.

students can gain by being active in student organizations, student research teams, and in other interest groups[2].

It has been well known since the last century that in capitalism we have to compete with new products, new technologies, new type of organizations, or new sources of supplies[4,5]. Now it is obvious that in order to be competitive we have to develop knowledge-based economy[6,7]. The European Commission document *the role of universities in the Europe of knowledge*, developed in the Bologna process, clearly emphasizes the role the higher education should play in the development of a knowledge-based economy. The document emphasises that university should be open to working with the business environment and participating in the commercialization of knowledge. This implies a need for more than hitherto involvement of students in the research process and preparing them to start their own businesses, especially those based on knowledge. Currently, universities all over the world must be prepared for global competition among students and researchers. It is rather typical that many universities have innovation skills shortages and they do not attract enough top global talents. In order to build innovative Europe all Member States should increase affords in order to gain highly qualified workers. The only path, which makes it possible, is to develop a modern educational system. Universities need new researchers in order to reach the R&D target of 3% of GNP, which has a fundamental significance for increasing competitiveness of SMEs employees[8,9]. This is even more pronounced if we take into account the fact that many researchers will retire over the next decade. The EU and its Member States should strengthen their capacity to attract and train young people to become researchers. In this respect any initiative, which allows us to strengthen the development of skills, including entrepreneurship among students is very valuable[10].

The current economic situation in the EU countries meant that the access to labour market of young people is becoming more difficult. In accordance with the recommendation of EU Council for Education, Youth, Culture and Sport, in order to effectively compete the economic crisis, the EU countries should:

- implement professional monitoring and analyzing of graduates, which makes it possible to customize training programs to the expectations of the labour market,
- stimulate the development of entrepreneurship, creativity and innovation in all areas and in all studies,
- create sustainable partnerships and cooperation with businesses,

---

[4] J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, New York 1934.

[5] H.W. Chesbrough, *Open Innovation*. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston 2003.

[6] P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, 1985.

[7] A. Hubert, *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, BEPA-Bureau of European Policy Advisors, European Union, 2010.

[8] R. Chabbel, *Characteristics of Innovation: Policies, Namely for SMEs*, "Science, Technology, Industry", 1995, No. 16.

[9] H. Etzkowitz, *The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry*, "Linkages, Research Policy", 1998, No. 27.

[10] Europe 2020, *Flagship Initiative - Innovation Union*, Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, European Commission, Brussels, 6.10.2010.

- effectively develop higher education research,
- engage students in research projects,
- strengthen the links between universities, employers, business supporting institutions and local authorities,
- improve the quality of higher education through greater mobility of students and researchers and intensified cross-border cooperation,
- attract students and researchers from outside the EU to European universities.

According to the aforementioned facts, developing entrepreneurship, creativity, and involvement of students into research process are still the important factors to build innovative Europe[11,12]. Statistical data confirm there is a lot we have to do in order to improve entrepreneurship and linkages[13]. The entrepreneurship and linkages are not satisfactory in several EU countries, and especially, in Romania, Bulgaria, Poland and Latvia, which is presented in Figure 1. However, it must be noted that in the last several years a lot of effort has been made in order to improve linkages in Poland by developing clusters[14]. This however, needs some time to see visible changes on the market.

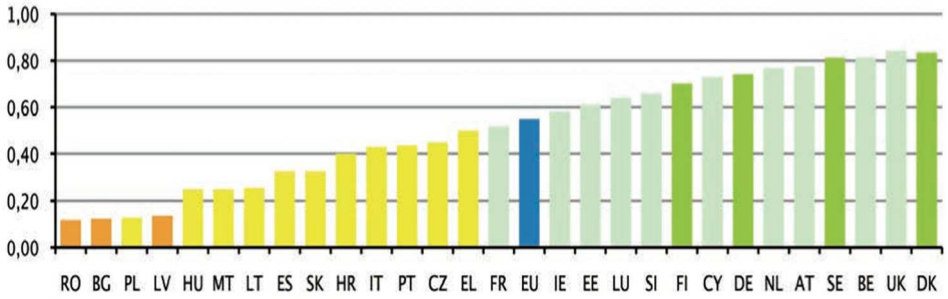


Fig. 1. Member States' performance in linkages and entrepreneurship

Source: Innovation Union Scoreboard 2014.

The ability to commercialize knowledge is correlated with a number of patents. Taking into account Poland, as an example, the diagnosis of the current state indicates a large disparity between patents submitted to the Polish and to the European Patent Office[15]. As

[11] A. Bartosik, *Perspektywy rozwoju przedsiebiorczosci akademickiej w regionie swietokrzyskim*, [w:] „Dobre Praktyki Przedsiębiorczosci Akademickiej. Teoria i Praktyka w Regionalnym Kontekście Społeczno-Kulturowym", editor: E. Grzegorzewska-Ramocka, Wyd.Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.

[12] A. Bartosik, *Dobre praktyki wspolpracy nauki z biznesem i samorządem*, [w:] „Możliwości Współpracy Między Nauką, Biznesem i Samorządem", editor: E. Grzegorzewska-Ramocka, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2011.

[13] *Innovation Union Scoreboard*, European Commission, 2014.

[14] A. Walczyk, *Wplyw struktury klastrowej Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych COM-KAST na rozwoj Polski Wschodniej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług", Nr 98, Szczecin 2012.

[15] *Annual Report of Patent Office of the Republic of Poland*, Patent Office of the Republic of Poland, Warsaw 2013.

it is seen in Figure 2 the number of patents granted by the European Patent Office to the Polish applicants has been increasing continuously since Poland's accession to the EU. However, the number of granted patents in 2013, which is 95, is far away from a satisfactory level. The patents and rights of protection for utility models granted to domestic entities by the Polish Patent Office (PPO) has a clear tendency for increasing, which is shown in Figure 3. However, it is still far away from an average number adequate for highly developed EU countries.

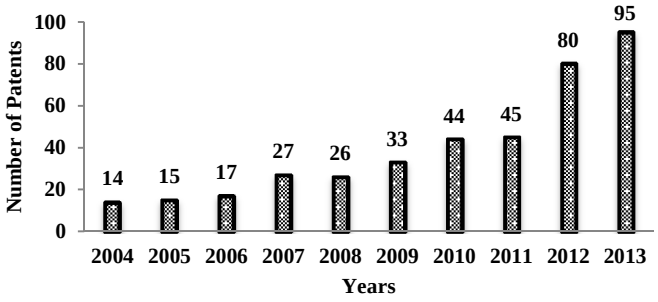


Fig. 2. Number of patents granted by the EPO to Polish applicants from 2004 to 2013

Source: 2013 Annual Report of Patent Office of the Republic of Poland.

Continuing the example of Poland, the low number of patents and rights of protection for utility models, granted by the Polish Patent Office[15], which is seen in Figure 2 and Figure 3, are strictly correlated with the effectiveness of national research system. Again, there is a low rate in the range of open, excellent and effective research systems in countries, like Latvia, Romania, Poland and Bulgaria[13], which is seen in Figure 3.

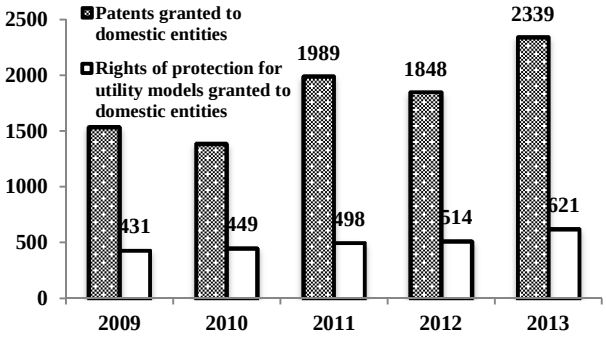


Fig. 3. Number of patents and rights of protection granted to Polish applicants from 2009 to 2013

Source: *2013 Annual Report of Patent Office of the Republic of Poland*

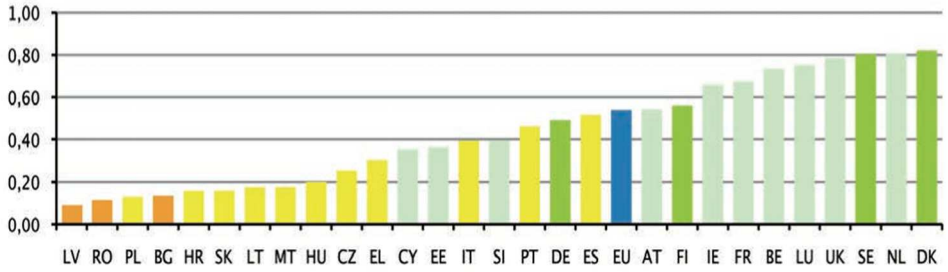


Fig. 4. Member States' performance in open, excellent and effective research systems

Source: Innovation Union Scoreboard 2014[13].

Continuing the example of Poland, the low number of patents of Polish entities, granted by the European Patent Office, and the low number of patents and rights of protection for utility models, granted by the Polish Patent Office[15], which is seen in Figure 2 and Figure 3, are strictly correlated with the effectiveness of national research system. Again, there is a low rate in the range of open, excellent and effective research systems in countries like Latvia, Romania, Poland and Bulgaria[13], which is seen in Figure 4.

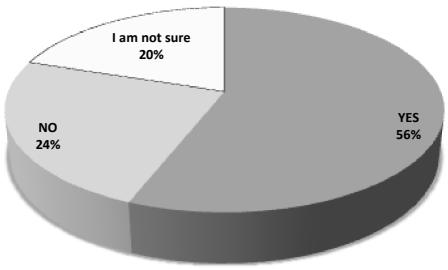


Fig. 5. Entrepreneurial mind-set among students at the Kielce University of Technology

Source: Pomietlorz, et al., 2014[16].

Recent analyses of the entrepreneurial mind-set among students conducted at the Kielce University of Technology in Poland indicate that 56% of them confirmed they are entrepreneurial persons[16]. Part of them are not sure if they are or not entrepreneurial persons (20%), and 24% of them are certain they are not entrepreneurial, as it is seen in Figure 5.

An adverse symptom is also the fact that a low level of interest in starting their own business characterizes the same students. This is in contrast with results for students for highly developed countries. As an example Figure 6 presents answers from students if they are interested to open their own business. Among students of the Kielce University of Technology the 37% of them said yes, while 17% were against, and 46% were not sure if they would decide to open their own business when they obtained the university diploma.

[16] M. Pomietlorz, J. Ozdoba, A. Bartosik, *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród studentów Wydziału Zarządzania i Modelowania Komputerowego Politechniki Świętokrzyskiej*. Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2014.

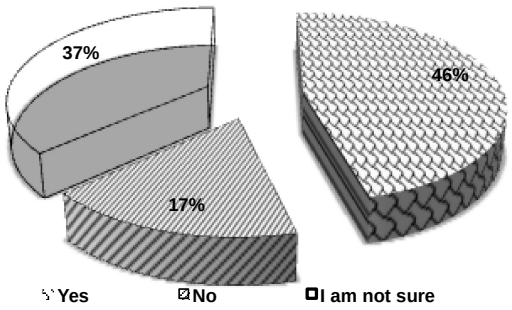


Fig. 6. Students interested in opening their own business when they obtain a university diploma

Source: own resources.

The results presented in Figure 6 are below the declaration of students from highly developed EU countries. Low self-confidenceand low ability to solve problems, and lack of faith in success could be the main reasons why students who participated in the questionnaire gave such answers. The aforementioned arbitrary chosen indicators, as:
- performance in linkages and entrepreneurship,
- number of patents and rights of protection for utility models,
- performance in open, excellent and effective research systems,

are very important if someone considers comparing between countries with the level of knowledge-based economy and the level of modern educational system. According to Florida's hypothesis, the traditional working class plays an increasingly smaller role as the importance of traditional industrial economy is decreasing[17]. In addition, the working class and the managerial class lost their dominant influence on the values, norms and attitudes of society. Creative class, which includes engineers, artists, scientists, and creative workers, now takes a dominant role, due to their income level, and their role in the economic development. The strength and size of the creative economy is due to the quality of human resources. For this reason developing a support system for creative students plays an important role in their further activities as members of creative class in near future.

Understanding the needs to support the development of academic entrepreneurship, the Kielce University of Technology has launched a nationwide project *Support System for Students Invention (SSSI)*. The project has been subjected to the competition in the context of the *Wizard of innovation - support for innovative academic entrepreneurship*, conducted by the National Centre for Research and Development. The project was implemented in period from 2012 to 2013.

The main purpose of the paper is to present a methodology and results of the support system oriented to students' invention, which was implemented as a nationwide pilot project.

[17] R. Florida, *Environmental Psychology. Creative Class*, Basic Books, Random House 2008.

2. METHODOLOGY OF SUPPORT SYSTEM ORIENTED TO STUDENTS' INVENTION

In the present paper the following hypothesis was defined: there is influence of developed methodology on students' engagement in developing protection rights such as patents, utility models, and industrial designs. It was found that statistical data confirmed there is influence of the project *Support System for Students Invention* on engagement of Polish students on application for protection rights, which will be proved in chapter 4.

If we intend to develop a support system for students' invention, we have to include several components, which create a chain of interrelated correlations. The main components of such a system are:

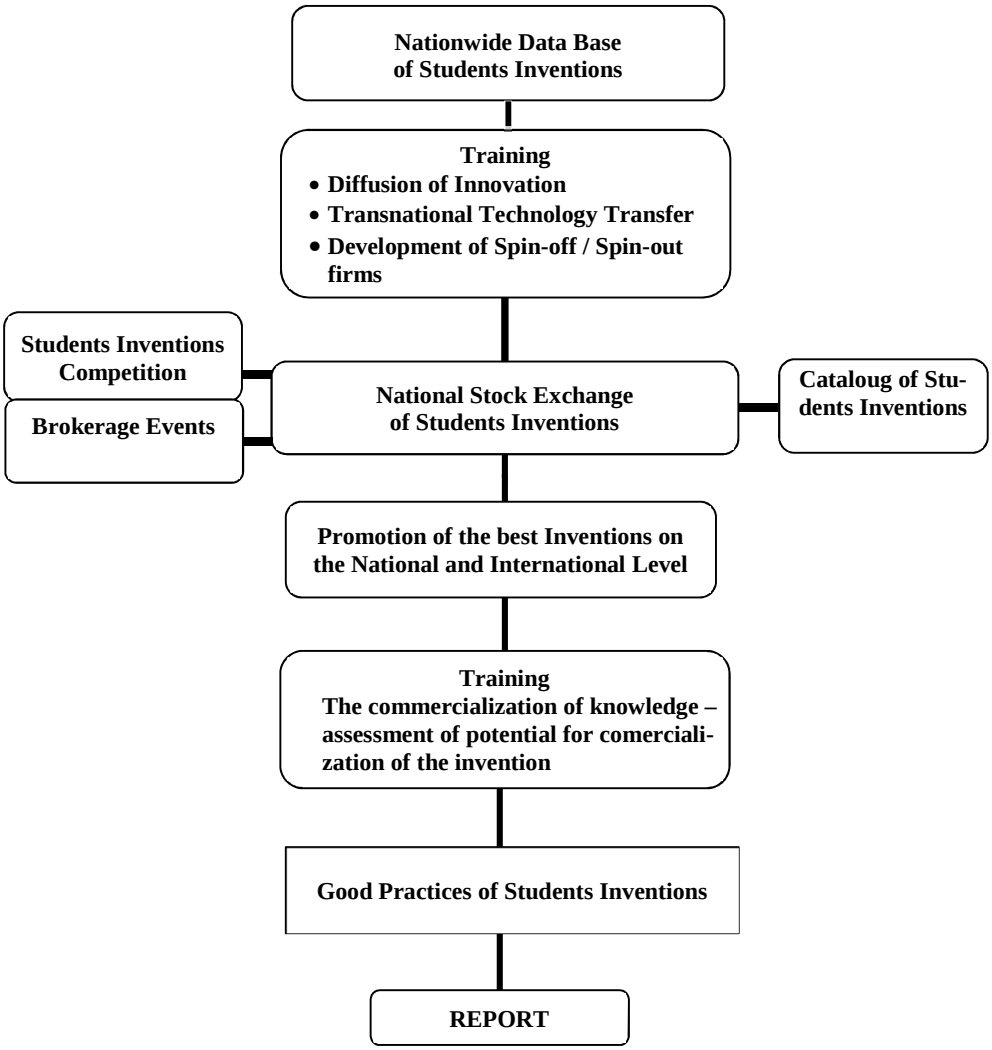
- nationwide database of students' inventions,
- training for students, which mainly includes: assessment of potential for commercialization of an inventor, process of creating spin off /out firms, transnational technology transfer, financial support, diffusion of innovation, etc.,
- national stock exchange of students' inventions,
- brokerage events which include the edition of catalogue of students' invention,
- promotion of students' inventions by:
  - participation in national and international exhibitions,
  - publication of *Good Practices of Students Invention* distributed among students and universities.

The essence of the pilot project *Support System for Students Invention* was to increase awareness, knowledge, and a platform for continuous exchange of creative thoughts between students, scientists, and business environment, which includes research institutions, entrepreneurs, business partners, centres for innovation and technology transfer, scientific parks, business angels, etc.

The general idea of the project *Support System for Students Invention*is is shown in Scheme 1. The main components of the nationwide project, presented in Scheme 1, include the following:

- building and developing of data base of students' invention,
- national stock exchange of students' invention:
  - students' invention competition,
  - brokerage events,
  - catalogue of students'invention,
  - assessments of potential to commercialization of the awarded invention,
- promotion of the best inventions on the national and international level,
- training of students,
- publication of *Good Practices of Students Invention.*

Some aspects of the chosen components from the aforementioned list are shortly described in the next subchapters.



Scheme 1. The main idea of the project *Support System of Students Invention*

Source: own resources

2.1. Database of Students Inventions

The results of the action taken to develop a nationwide Database of Students Invention, which in addition to basic information about the inventors, includes declaration of students if they are interested in any cooperation in order to develop their invention, or whether they prefer totransfer the property rights, or commercialize a patent, utility model, or industrial design or whether they are interested in selling their rights. The database is available at the following link www.wynalazca.tu.kielce.pl and is built in a simple, clear and easy way to operateit intuitively. Any claim to make a contact with the patent owner is made through the database administrator, which is managed by the Intellectual Property

Protection Centre at the Kielce University of Technology. Despite the fact that the pilot project ended on 31 December 2013 the database is administered continuously. Each student may register his or her invention at any time. Access to the description of the invention is open to any client. Access to a possibility of making amendments is open to owners of patents, and to the database administrator. The database can be directed to the queries by visitors to a website. Currently, there are far more than 400 patents, patent applications, utility models, and industrial designs registered in the Database of Students Inventions.

2.2. National Stock Exchange of Students Invention and Brokerage Events

An important component of the project was the organization of the *National Stock Exchange of Students Invention*, which was held in Kielce city in October 2012 and October 2013. The National Stock Exchange brought together in one place and time environment the students, researchers, entrepreneurs and representatives of many institutions, mainly business supporting organisations. In the two-day event there was a Conference on the first day, while on the second day the Brokerage Event. During the Conference, there was an introductory presentation and then students presented their own inventions submitted to the national competition, which were evaluated by the Jury. In 2012 and 2013 more than 50 students' invention was qualified for the national competition. The winners were awarded medals, and rewards. In addition, the Jury distinguished four patents each year, for which experts elaborated assessments of their potential for commercialization.

During the two-day event of the National Stock Exchange, both in 2012 and 2013, there were exhibitions of inventions presented as posters. At least 60 posters were presented each year. During the two-day event of the National Stock Exchange of Students Invention there were contests addressed to all university students with questions regarding knowledge related to the intellectual property rights.

On the second day of the National Stock Exchange the Brokerage Event was organized to allow them to establish direct contacts *Inventor – Business Partner*. In order to increase the efficiency of the Brokerage Event, the *Catalogue of Students Invention - Technology Offers* was edited, distributed broadly 2 months before the event. In 2012, there were 62 inventions provided in the Catalogue[18] and in 2013 there were 115 inventions[19]. The catalogue was sent to the potential stake holders representing businesses, universities, financial institutions, including business angels, Polish members of the European network EEN (Enterprise Europe Network) dealing with the transnational technology transfer, scientific parks, etc. Direct meeting in one place and time of young inventors and potential clients, interested in further development or commercialization or buying of the products or intellectual rights, resulted in establishing direct contacts *Inventor–Inventor*; *Inventor–BusinessPartner*; *Inventor–Scientist*. During Brokerage Event in the 2012 and 2013, in total, 64 meetings of inventors with business partners were held.

2.3. National Competition of 'Student–Inventor'

Organizing a nationwide competition, addressed to the students-inventors, required the development of competition rules and ethical standards, which are included in the regula-

[18] A. Bartosik, *Katalog Wynalazków Studenckich – Oferty Technologiczne*, Wyd.Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2012.
[19] A. Bartosik, *Katalog Wynalazków Studenckich – Oferty Technologiczne*, Wyd.Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2013.

tions: *National Competition 'Student–Inventor'* and the *Competition Commission for Jury*, which are integral part of the pilot project. In 2012, there were 63 inventions qualified for the competition *Student–Inventor*, while in 2013 there was a substantial increase in candidates as 115 inventions were qualified. Inventions submitted to the National Competition were obligatorily registered in the Database of Students Invention. As an example Figure 7, Figure 8, Figure 9.a and Figure 9.b present very valuable patents awarded by the *Competition Commission* to the Polish students.

Fig. 7. Seat for birth action

Source: own resources.

Fig. 8. Robot for rehabilitation of upper limb

Source: own resources.

Fig. 9.a. The cap on the finger with a replaceable cartridge – design 1
Source: own resources.

Fig. 9.b. The cap on the finger with a replaceable cartridge – design 2
Source: own resources.

Five winners of the *National Competition of 'Student–Inventor'* in 2012 participated in the *40th International Exhibition of Inventions* held in Geneva. The organizers of the Geneva Exhibition granted medals toall five Polish *Students-Inventors*, which included 2 gold medals, 1 silver medal, and 2 bronze medals.

Five winners of the *National Competition 'Student–Inventor'* in 2013 participated in the *41st International Exhibition of Inventions* held in Geneva. Again, students were granted five medals at the Geneva Exhibition, which included 2 gold, 2 silver medals, and 1 bronze medal.

It is worth emphasising that the participation of young people in such exclusive event as the International Exhibition of Inventions in Geneva, is of vital significance to students, as it is best possible boost of their commitment in further development of their inventions.

3. DISCUSSION

The effect of the pilot project *Support System for Students Invention (SSSI)* is valuable and visible. It is worth emphasising that in the Polish Patent Office Report in 2011 there is a noticeable increase in the number of protection of inventions sent by the Polish students. It should be clarified that before the project started the Kielce University of Technology, together with the Polish Agency for Enterprise Development (PARP), launched a preliminary project in 2010. The preliminary project was aimed to answer the question if there is a market of students' patents in Poland.The preliminary project found there were at least 50 inventions across Poland submitted by students to the Polish Patent Office.

The statistical data confirmed the influence of the project *Support System for Students Invention* on the engagement of Polish students in developing patents, utility models or industrial designs, which is presented in Table 1.

Table 1.Number of applicants to the National Competition *Student-Inventor*

National Competition *Student-Inventor*	**I Edition (2012)**	**II Edition (2013)**
Number of applicants to the competition*Student-Inventor*in subsequent editions, including:	**63**	**115**
Patent applications of Polish students to the Polish Patent Officein**2009**	7	9
Patent applications of Polish students to the Polish Patent Office in **2010**	12	13
Patent applications of Polish students to the Polish Patent Office in **2011**	37	34
Patent applications of Polish students to the Polish Patent Office in **2012**	7	50

Source: own resources.

Analysing years from 2009 to 2013, as can be seen in Table 1, there is a tendency to increase the number of submitted inventions, developed with the participation of students, to the Polish Patent Office. The number of applicants for the competition of *Student-Inventor* was 63 in 2012, while in 2013 it was increased by 82%, and was equal to 115, which is seen in Table 1. It can be confusing to someone that for instance in the 1st edition of the National Competition '*Student-Inventor*' in 2012 there are 7 patent applications of the Polish students reported to the Polish Patent Office. It must be clarified that the National Competition *Student-Inventor* was organised in February 2012, therefore 7 patent applications were submitted in January and February 2012. The same regards the 2nd edition of the National Competition *Student-Inventor* in 2013, where we can see in Table 1 the 9 patent applications of the Polish students to the Polish Patent Office in 2013, which is due to the fact that the competition took place in February 2013.

Taking into account the national competition of *Student-Inventor,* which took place in February 2012, it is seen in Table 1 that the number of applications of the Polish students to the Polish Patent Office was 37 in 2011. This is almost 3 times higher comparing to 2010 and 5 times higher comparing to 2009. On the other hand, the increase in number of applicants for the second edition of the competition *Student-Inventor* in 2013 (in total

115) was possible as the number of applications of the Polish students to the Polish Patent Office was 50 in 2012. This is almost 50% increase comparing to 2011 (34 applications to PPO) and almost 400% increase comparing to 2010 (13 applications to PPO).

To sum up, considering the number of inventions submitted to the National Competition *Student-Inventor*, in terms of dates of applications for protection in the Polish Patent Office, it should be noted there was a year-on-year increase in the number of inventions with the participation of students.

Continuing the action initiated under the project *Support System of Students Invention*, the Kielce University of Technology preceded to the next editions of the national competition of *Student-Inventor*, which in 2014, and 2015 joined 84, and 56 respectively. It must be noted, however, that the range of the actions taken for competitions in 2014 and 2015 are much below that in 2012 and 2013 when financial resources from the pilot project were available. In 2013 the *Students-Inventors* signed, at least five cooperation agreements. The University does not know the details of cooperation as they include commercial information.

The positive examples of the academic entrepreneurship, undoubtedly, include the project *Support System for Students Invention*. The Kielce University of Technology has set itself the target for the project to be continued despite the expiry of the pilot project, which was granted till the end of the year 2013.

Considering European scale it must be noted there are many known efforts to develop knowledge-based society. Positive effects arise when we are able to implement an appropriate innovation policy in the region, country, or in the relevant field of economic life. Positive examples of academic entrepreneurship can be Aachen in Germany, because there is lack of free spaces at the University RWTH for signs of companies. Professors and students mainly run the companies. Another positive example for Germany is Dresdencity. Professors of Dresden Technical University are partially exempt from teaching in order to participate in research and cooperation with industry and in order to develop small, short-acting professors companies for specific projects and topics of master's thesis. Another positive example is the Wroclaw Incubator and Technology Park in Poland, in which several companies belong to professors and students.

4. CONCLUSIONS

Developing academic entrepreneurship is the main goal of modern university education. In order to do that it is necessary to create entrepreneurial attitudes of students during their studies. This requires building a support system for entrepreneurial attitudes among students. Such a system can include various actions oriented to talented students. The example of the project *Support System for Students Invention* indicates that there are talented students who deserve to have access to the support system, which would allow them to develop further their products or commercialize them, or promote their achievements on the national and international level. Continuous organization the National Stock Exchange, and the Brokerage Events, and competitions among students on the national and international level can strengthen the process of modern university education.

Considering the developed methodology of the pilot project, the *Support System for Students Invention*, one can say, boosts students' engagement in building knowledge society. In conclusion, it can be noted that the national competition of *Student-Inventor* activates academic environment in the process of evaluating the results of scientific research

in order to identify the emergence and legitimacy of intellectual property protection, as well as accelerates the development process of applications addressed to the Polish Patent Office. The project corresponds to the expectations of the scientific community, students and potential investors, positively affecting the involvement of students in the research process and encouraging them to seek innovation for their own businesses. The result of the project is also the platform of exchange of creative thoughts of *Students-Inventors* with entrepreneurs, business partners, business environment institutions, research centres, and the support of the commercialization of knowledge and promotion of young inventors on the national and international level. The results of the project are published as the best practices of *Student-Inventor*, to be followed by student's environment[20].

Building a support system for student's invention requires considering several components, like for instance:

- the role of the higher education system should be converted into creating opportunities for students during their studies to develop their own attitudes and talents,
- increase universities innovation skills to attract enough top global talents,
- increase student's self-confidence by developing 'learning by doing' during university studies.

The above components could be treated as a supplement to the list of recommendations defined by EU Council for Education, Youth, Culture and Sport, already presented in the Introduction[10].

ACKNOWLEDGMENT

The author expresses appreciation to the Polish National Centre for Research and Development for the support in financing the project No. 6/PMKI/U/06-11.10/2011, named *Support System for Students Invention*, which was held at the Kielce University of Technology in period from 2012 to 2013.

REFERENCES

[1] *Annual Report of Patent Office of the Republic of Poland*, Patent Office of the Republic of Poland, Warsaw 2013.

[2] Bartosik A., *Perspektywy rozwoju przedsiebiorczosci akademickiej w regionie swietokrzyskim*, [w:] „Dobre Praktyki Przedsiębiorczosci Akademickiej. Teoria i Praktyka w Regionalnym Kontekście Społeczno-Kulturowym", editor: E. Grzegorzewska-Ramocka, Wyd.Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.

[3] Bartosik A., *Dobre praktyki wspolpracy nauki z biznesem i samorządem*, [w:] „Możliwości Współpracy Między Nauką, Biznesem i Samorządem", editor: E. Grzegorzewska-Ramocka, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2011.

[4] Bartosik A., *Katalog Wynalazków Studenckich – Oferty Technologiczne*, Wyd. Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2012.

[5] Bartosik A., *Katalog Wynalazków Studenckich – Oferty Technologiczne*, Wyd. Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2013.

[6] Bartosik A., Gierulski W., *Dobre praktyki studenckiej wynalazczości*, Wyd. Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2013.

[20] A. Bartosik, W. Gierulski, *Dobre praktyki studenckiej wynalazczości*, Wyd.Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2013.

[7] Cantillon R., *Essai sur la nature du commerce engenerale*, Royal Economic Society, London 1759.
[8] Chabbel R., *Characteristics of Innovation: Policies, Namely for SMEs*, "Science, Technology, Industry", 1995, No. 16.
[9] Chesbrough H. W., *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
[10] Drucker P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, 1985.
[11] Etzkowitz H., *The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry*, "Linkages, Research Policy", 1998, No. 27.
[12] Europe 2020, *Flagship Initiative - Innovation Union*,Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, European Commission, Brussels, 6.10.2010.
[13] Florida R., *Environmental Psychology. Creative Class*, Basic Books, Random House 2008.
[14] Hubert A., *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, BEPA-Bureau of European Policy Advisors, European Union, 2010.
[15] *Innovation Union Scoreboard*, European Commission, 2014.
[16] Pomietlorz M., Ozdoba J., Bartosik A., *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród studentów Wydziału Zarządzania i Modelowania Komputerowego Politechniki Świętokrzyskiej*. Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2014.
[17] Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Oxford University Press, New York 1934.
[18] Santarek K., *Transfer technologii z uczelni do biznesu – tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Wyd. PARP, Warszawa 2008.
[19] Walczyk A., *Wplyw struktury klastrowej Stowarzyszenie Producentów Komponentów Odlewniczych COM-KAST na rozwoj Polski Wschodniej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 98, Szczecin 2012.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STUDENCKA

Rynek pracy dla młodych osób w Unii Europejskiej staje się coraz bardziej konkurencyjny. Wymaga to zmian w systemie kształcenia uniwersyteckiego, które powinno zostać zorientowane na wzmocnienie kształtowania postaw przedsiębiorczych. Wiedza, umiejętności i kompetencje to trzy główne filary obecnego kształcenia studentów. Jednakże wymagają one wzmocnienia systemowego, które zapewniłoby studentom dostęp do udziału w badaniach naukowych oraz w rozwiązywaniu codziennych problemów przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie metodologii i wyników wsparcia wynalazczości studenckiej, które testowano w ramach pilotażowego projektu zatytułowanego *Systemowe Wsparcie* Wynalazczości *Studenckiej* w latach 2012–2013. Głównymi elemtami zaproponowanego systemu wsparcia było zorganizowanie krajowej giełdy wynalazczości studenckiej, spotkań brokerskich, specjalistycznych szkoleń,a także zorganizowanie promocji wynalazków studenckich na forum krajowym i międzynarodowym.

Realtaty pilotażowego projektu *Systemowe Wsparcie Wynalazczości Studenckiej* wskazują, że istnieje niemała grupa studentów, którzy są twórcami lub współtwórcami wynalazków i którzy oczekują systemowego wsparcia w zakresie rozwijania swojego produktu lub

komercjalizacji, lub promocji wynalazku na poziomie krajowym i międzynarodowym. Zgromadzone dane statystyczne potwierdzają wpływ projektu na pobudzenie aktywności polskich studentów w przekształcaniu swoich pomysłów w patent, wzór użytkowy lub przemysłowy. We wnioskach końcowych zwrócono uwagę na współzależność między zaproponowanymi rozwiązaniamii oczekiwaniami środowiska studenckiego, naukowego, a także przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów.
Słowa kluczowe:przedsiębiorczość, wynalazczość studencka, polityka rozwoju innowacji.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.1

Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.
Przyjęto do druku: grudzień 2016 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 25-44 **January - March**

Ladislau DOWBOR[1]

CORPORATE GOVERNANCE: THE CHAOTIC POWER OF FINANCIAL GIANTS

Theorists and practitioners of economics and business slowly beginning to understand the complexity of the corporate system, which today, for better or for worse rules the planet. One proof of that, is the fact that each of 29 financial corporations classified as SIFIs (Systemically Important Financial Institutions) work with an average consolidated assets of around $ 1.82 trillion for banks and $ 0.61 trillion for the insurance companies. For comparison USA GDP is around 15 trillion dollars, and Brazil's GDP, 7th world power, around $ 1.4 trillion. What is more, in recent years, the first in depth research on the world-wide corporate control network was published by the Swiss Federal Institute of Technology, which identified 147 groups that control 40% of the global corporate system. 75% of them were banks. A basic conclusion is unavoidable: over so many years of corporate concentration, through mergers and acquisitions, have created giants which present new management challenges. This is by far the main process that generates the present global instability and disorganization. It is worthwhile to systematize what recent research is showing, because if the 2008 crisis had any advantage it was to shed some light on the mechanisms. The paper shows, that so called corporate governance is basically chaotic power of giant corporations.
Keywords: corporate governance, corporations, financial instytutions, economic crisis, management crisis.

There is a growing fear that the costs of global reach,
in terms of regulation and complexity, exceed the potential benefits.
The Economist, March 7th 2015

1. INTRODUCTION

We are slowly beginning to understand the complexity of the corporate system, which today, for better or for worse rules the planet. On one hand, at the i*ntrafirm* level, gigantism leads to inextricable bureaucracies, generating a chaotic behavior and systemic risks. On the other hand, the same giants are providing for *interfirm* structures of systemic connectedness, quite similar to governments in the sense of internal control hierarchy and practice of direct political power. The result is an extremely complex bureaucratic

[1] Ladislau Dowbor, PhD in Economics, professor at the Catholic University of São Paulo, works with numerous government and non-profit institutions, and with different agencies of the United Nations. He is the author of more than 40 books and of a number of technical studies in the area of development planning. His publications are posted in full text on the http://dowbor.org web-site, free for non-commercial use (Creative Commons).

architecture, both *intra-* and *inter-corporate*, feeding the “growing fear” mentioned above. Understanding this world of giant mushrooms is now vital.

When the name of the Black Rock corporation appears on the cover of the *Economist*, managing some 14 trillion dollars, almost equivalent to the GDP of the United States, we have to adjust our concepts. Is it indeed the State that has become an uncontrolled giant? What happens when corporations become more gigantic than the States themselves? Closing the year 2015, *The Observer* notes that "takeovers, mainly originating from the USA or the Far East, broke records in terms of values of the business deals carried out, reaching a total of US $ 4.6 trillion in early December. According to *Dealogic* data, in 2015, there were nine business deals of over a US $ billion each, five more than in 2014 ".

A basic conclusion is unavoidable: over so many years of corporate concentration, through mergers and acquisitions, we have created giants which present new management challenges. The post-2008 regulatory measures have not brought about anything new in terms of control or governance, but rather stimulated a series of studies on the dynamics. We are beginning to understand the mechanisms and the operational logic of corporate giants.

In recent years, the first in depth research on the world-wide corporate control network was published by the Swiss Federal Institute of Technology. It identified 147 groups that control 40% of the global corporate system, 75% of them banks[2]. We now also have a clearer picture of traders, 16 groups that control nearly all the commodities on the planet[3]. With rare exceptions they are based in Switzerland, and are responsible for the dramatic commodity price variations of essential products in the entire world economy, such as grains, metallic and non-metallic minerals, and energy[4].

TJN (Tax Justice Network), ICIJ (International Consortium of Investigative Journalism) and *The Economist* itself shed some light on tax havens and illicit or illegal international transfers. For example, identifying about 520 billion dollars of Brazilian source (a stock of about one-third of our GDP) and more than 20 trillion worldwide (for a global GDP of 73 trillion in 2012). GFI (Global Financial Integrity) presents data on international misinvoicing or transfer pricing, which costs Brazil about 2,5% of its GDP every year, and about 60 billion dollars annually for Africa.

Crédit Suisse, which is well placed to know everything about fortunes, because it helps manage them, shocked the entire planet with these simple figures: 62 families have a net worth equal to the poorest half of the world population, a direct result of the financial mechanisms. If in Marx's time the added value was drawn company by company, today, this added value is drawn through global mechanisms, even beyond the regulatory power of state. With these and other studies, the veil on the uncontrolled giant that rules us is

---

[2] S. Vitali, J. Glattfelder, S. Battiston, *The Network of Global Corporate Control* – Chair of Systems Design, ETH Zurich – corresponding author sbattiston@ethz.ch; http://j-node.blogspot.com/2011/10/network-of-global-corporate-control.html; ver resenha em http://dowbor.org/2012/02/a-rede-do-poder-corporativo-mundial-7.html/

[3] J. Schneyerl *Commodity Traders: the Trillion Dollars Club* – http://dowbor.org/2014/02/ladislau-dowbor-producers-intermediaries-and-consumers-the-price-chain-approach-fevereiro-2014-15p.html/

[4] L. Dowbor, *Producers, intermediaries and consumers* – 2014 http://dowbor.org/2014/02/ladislau-dowbor-producers-intermediaries-and-consumers-the-price-chain-approach-fevereiro-2014-15p.html/

gradually lifting. We come closer to understanding, not only the general theory of financialization, but the gears of its operation, with names and figures.

Several theoretical studies, in particular by François Chesnais, had already outlined the dynamics. Noteworthy is the pioneering work of this new generation of studies, by David Korten, in his now classic *When Corporations Rule the World*[5], as well as the documentary *The Corporation*. Others followed, *Inside Job*, *The Four Horsemen*, as well as fiction films like *Le Capital*, a movie where the only fiction are the characters. Actually resorting to fiction may be the best way to get closer to reality. With these and other efforts, a wider awareness of what is going on gradually emerges. Piketty's work, - *The Capital in the 20th Century* - , had such an impact, not only for literary and scientific quality, but because it unraveled the gears of the organized chaos that rules us. We are facing a new political, economic and cultural logic.

This is by far the main process that generates the present global instability and disorganization. It is worthwhile to systematize what recent research is showing, because if the 2008 crisis had any advantage it was to shed some light on the mechanisms. Many things are becoming clearer. Here, the focal points of interest are three recently published studies that contribute to the understanding of both the power and the chaos generated by corporations gulping down whatever passes by, and which end up having much on their desk than the actual capability of management and control, let alone rational investment policies: research by Lumsdaine and others on intrafirm complexity, by François Morin on the banking oligopoly, and by Nicholas Shaxson on tax havens.

2. THE INTRAFIRM MANAGEMENT CRISIS

A particularly interesting study is - The Intrafirm Complexity of Systemically Important Financial Institutions - , inter-university research in the United States and other countries, coordinated by Lumsdaine and others. The research centers on the concept of 'control hierarchies' of 28 planetary giants, the famous corporations classified as "systemically important." These are institutions "whose disorderly failure, because of their size, complexity and systemic interconnections, would cause significant disruptions to the broader financial system and economic activity"[6].The research focuses essentially on the internal decision-making process of these economic galaxies, particularly the control hierarchy, defined as "a network representation of the institution and its subsidiaries"[7].

This approach is quite different from the research on the worldwide corporate control network that we have seen above, prepared by the Swiss Federal Institute of Technology, which shows the intercorporate control system. We will come back to this dimension in the next part of this paper, which focuses on publications by François Morin. Looking at the internal structure of these corporations reveals extreme complexity and bureaucratic depth. Such a corporation may buy a company in the food sector, for example, but also have interests in different mining companies, as well in dozens of others in whatever sector offers an opportunity for profit, without having a particular expertise in the activities in which they invest. This brings us to the concept of 'intraconnectedness of a

[5] D. Korten, *When corporations rule the world*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1995.
[6] R. Lumsdaine, D. Rockmore, N. Foti, G. Leibon, J.D. Farmer, *The Intrafirm Complexity of Systemically Important Financial Institutions*, s. 1.
http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1505/1505.02305.pdf
[7] *Ibidem*, s. 1.

firm', another key concept in the adopted methodology[8]. “Ours is a novel approach that uses the innate network structure of the control hierarchy. In doing so, we therefore highlight the importance of considering intra-firm complexity in addition to the more commonly-studied inter-firm complexity (i.e., the interconnectedness across firms)"[9].

What size are we talking about? The 29 financial corporations classified as SIFIs (Systemically Important Financial Institutions), each work with an average consolidated assets of around $ 1.82 trillion for banks and $ 0.61 trillion for the analyzed insurance companies[10]. For comparison remember that the USA GDP is around 15 trillion dollars, Brazil's GDP, 7th world power, around $ 1.4 trillion. More explicit still is to recall that according to Jen Martens’ data, the UN system has 40 billion dollars per year for all of its activities, which in turn represents only 2.3% of global military expenditures[11].

In the absence of a world government, and with national government capacity fragmented into 193 nations, any regulation or planning of what is taking place on the planet seems to be out of our reach. This opens the ground for a global free-for-all: these are trillions of dollars in the hands of private groups whose field of action is the planet, while the capabilities of global regulation barely crawl. The really existing world power is largely in the hands of giants that no one elected, and upon which there is less and less control. They manage funds at least as important as governments.

How these institutions are managed, therefore takes on major significance. Altogether, they handle something like 50 trillion dollars, equivalent to the total public debt of the planet. We do not know very well what they do, since not even a minimal fee on transactions that would allow mapping the flows is accepted. What is more surprising, as documented in this research, is how little the people at the top of the corporate pyramid understand what is happening with their own operations, owing to the very gigantism, multi-layered complexity and dispersion of activities.

The image of the tree below helps to understand the logic of the research. In a given corporation, company A is marked as the group root, which controls two subsidiaries B and C, which in turn controls the D and E. These two subsidiaries, as they do not control other companies, are here called “leaves," the outer end of the tree. The subsidiaries B and C are called "pups" in relation to A, which is now "mother". This structure is regular, with each unit controlling two below, and has a depth "two", the distance of A to the nodes B and C. Thus we have a structure with more or less depth, more or less scattered "leaves" and more or less crossed or overlapping controls, which is very common[12] (Fig. 1).

[8] *Ibidem*, s. 3.
[9] *Ibidem*, s. 3.
[10] H. James, *The Price of off-shore revisited*, Tax Justice Network, http://www.taxjustice.net/2014/01/17/price-offshore-revisited/
[11] GPF – Global Policy Forum, *Fit for whose purpose?*, New York 2015, https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/images/pdfs/Fit_for_whose_purpose_online.pdf
[12] R. Lumsdaine, D. Rockmore, N. Foti, G. Leibon, J.D. Farmer, *The Intrafirm Complexity of Systemically Important Financial Institutions*, s. 27. http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1505/1505.02305.pdf

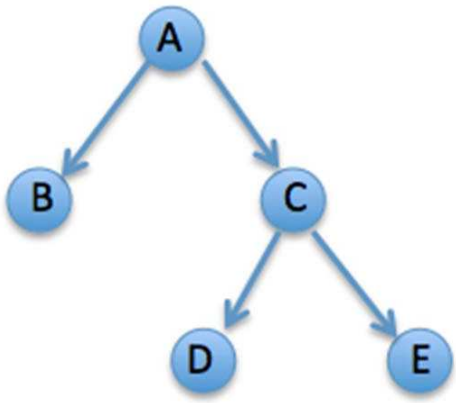


Fig. 1

To have an idea of the complexity, "the number of nodes in the tree varies from 330 to 12,752, while the number of different countries and SIC codes (Standard Industrial Classification) ranges from 23 to 86 and from 27 to 164 respectively "[13]. That is to say, these are corporations that control thousands of companies in dozens of countries and often encompass way over a hundred different economic activities. These are galaxies with an extremely restrained control capability, which in turn means that the financial outcome is the bottom line, or only common denominator, for a "mother" corporation to judge the efficiency of some distant “leaf” out of some office in Geneva.

We have got used to the daily news on problems of governance, with corporate fraud, corruption or mismanagement, frequently outweighing the public sector problems. This is substantiated by the fact that virtually all of them are paying billions of dollars of fines for large scale illegal activities. Many apologies on the part of those in charge of the control of these corporations, who allege they “were not aware” of the scale of fraudulent activities, may indeed just be excuses. What is of greater concern, however, is that it is perfectly possible that they really do not know what is going on in the giant they theoretically steer. Thus we carry the whole price of huge bureaucracies, but without even the little political control ensured by democracy in the public sector. And of course, governments are supposed to work for the public good, while the corporate world has no such concerns, since it is legally bounded to pursue profit for the owners.

Here, in the 29 large systemically significant institutions, we are dealing with a growing bureaucratic depth: “In addition, 11 firms now have more than seven levels while just two years earlier, none did. Across all firms in the sample, by 2013 roughly 25% of the nodes were at deeper than the third level. Thus from the perspective of consolidated supervision, the challenges associated with assessing these firms increased dramatically, with many entities in the organization being much farther removed from the parent”[14]. In

[13] R. Lumsdaine, D. Rockmore, N. Foti, G. Leibon, J.D. Farmer, *The Intrafirm Complexity of Systemically Important Financial Institutions*, s. 10.
http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1505/1505.02305.pdf
[14] *Ibidem*, s. 11.

other words, financial corporate giants are becoming more centralized and bureaucratic: "The increased degree depth is an indication of a shift toward a more bureaucratic organizational structure"[15] (Fig. 2).

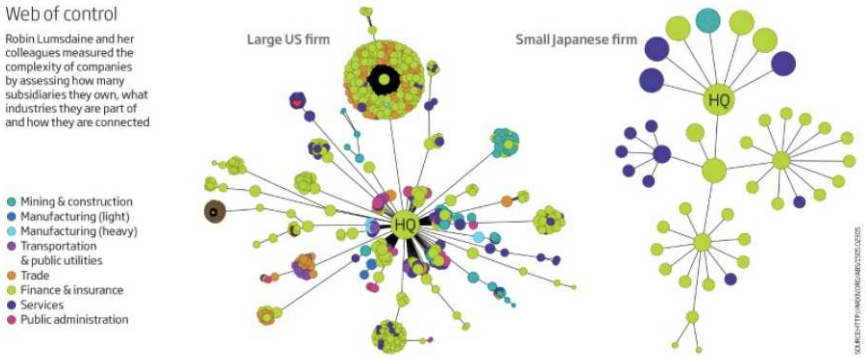


Fig. 2. Source: Jacob Aron - *Capitalism's hidden web of power*, New Scientist, May 23, 2015

What we see in the figure above is the immense complexity of the corporate governance system. As customers and mere mortals, we only see the unit on the top, the credit card in our hands or the product we see in a supermarket gondola. The product seems fairly simple, but we cannot follow the gigantic bureaucratic tangle and disarray that take place in the system. Moreover, the number of controlled sectors (manufacturing, mining, trade, finance and insurance, public administration etc.) by one group is amazing.

Consider the pyramid of the corporate decision-making process, where "an institution that concentrates its decision-making among only a few senior managers who are then held accountable for large portions of the firm would have a larger proportion of nodes at lower levels of the tree. Such a diffuse tree might also be found among organizations that have experienced significant growth by acquisition, such as many financial institutions in the decade preceding the recent financial crisis, where the tree of an acquired complex organization may have been grafted to the tree of the acquiring parent somewhere below the highest level, creating a very hierarchical structure of great depth (a "bureaucratic" structure). 11 Firms also might be arranged along geographical ("divisional") or industry ("functional") lines"[16]. Here, we are in the center of the problem of structural bureaucratization that permeates the entire decision- making process within a corporation.

When there are scandals such as the VW with scientifically sophisticated deceit of the population and governments, or ample fraud in corporations such as Enron, HSBC, Barclays, Goldman & Sachs, GSK and the Big Pharma in general, as well as initiatives of planetary impact such as the battle of Halliburton to stimulate the invasion of Iraq, not to mention the decades of struggle of the tobacco groups to deny the relationship with cancer - here the list reaches virtually all the large corporate groups – of course we wonder how decisions are taken. Why are we unable to control the widespread use of antibiotics as

[15] *Ibidem*, s. 14.
[16] *Ibidem*, s. 10.

fattening accelerators in the meat chain, even though the multiplication of resistant bacteria and other digestive disorders is proven and is having world-wide impact?

In an article entitled "Corporate America is finding it to be increasingly difficult to stay on the right side of the law," *The Economist* mentions the existence of 2,163 corporate convictions since 2000, and that "the number of convictions and the size of fines has grown impressively during the period ", within the ambit of federal prosecutions alone. A report by US senator Elizabeth Warren presents 20 show-cases of corporate fraud and the fragility of governments to control them[17].

Of major interest in the Lumsdaine research is that it focuses more on administrative and control complexity of what is happening, rather than on size. The authors point out that, under the Basel II, Basel III regulatory framework and the Dodd-Frank law, "in general terms, however, the size is usually considered in financial terms (e.g. dollars), more than in terms of organizational structure traits." According to the authors, although the corporation's size is clearly important, this standpoint is insufficient. "Despite the ease of implementation, a size-based threshold is in many ways unsatisfactory, precisely because it does not take into account the level of complexity of a firm's business activities"[18].

The approach in this research allows a reasonable quantification of the complexity of a corporation that operates in many countries, in many sectors of activity, with thousands of scattered business units, with an increasing number of hierarchical levels, and in numerous and complex differentiated legal frameworks.

Below is the list of analyzed companies. Those belonging to the group of 29 systemically important financial institutions (SIFIs) are marked with an asterisk. Some companies, not analyzed in the research, were included by the authors to maintain the full list:

Banks and Insurance Companies
*Bank of America (US) Allianz (DE)
*Citigroup (US) Aviva (GB)
*Goldman Sachs (US) Axa (FR)
*JP Morgan Chase (US) Swiss Re (CH)
*Morgan Stanley (US) Zurich (CH)
Royal Bank of Canada (CA)
*Barclays PLC (GB)
*HSBC Holdings PLC (GB)
*Royal Bank of Scotland PLC (GB)
Standard Chartered (GB)
*Credit Suisse AG (CH)
*UBS AG (CH)
*BNP Paribas SA (FR)
*Société Générale SA (FR)
BBVA (ES)
*Banco Santander SA (ES)

[17] E. Warren, *Rigged Justice,* Jan. 2016, http://www.warren.senate.gov/files/documents/Rigged_Justice_2016.pdf and New York Times 29/01/2016
[18] *Ibidem*, s. 15.

*Mitsubishi UFJ FG (JP)
*Mizuho FG (JP)
Nomura (JP)
*Sumitomo Mitsui FG (JP)
Banca Intesa (IT)
UniCredit (IT)
*Deutsche Bank AG (DE)
*ING Groep NV (NL)
SIFIs not included in the dataset:
[Wells Fargo (US) *]
[Lloyds (GB)*]
[Banque Populaire (FR)*]
[Crédit Agricole (FR)*]
[Commerzbank (DE)*]
[Dexia (BE) *]
[Bank of China (CN)*]
[Nordea (SW) *]

The corporate gigantism therefore generates a disturbing internal inefficiency, which largely explains that they are all paying huge fines on sentences ranging from human rights abuse to systemic fraud in the financial sector and outright trickery of customers. With the Libor and similar rigging schemes we are reaching major macroeconomic impacts.

The basic fact is beyond a given number of hierarchical levels and organizational complexity, top management believes that at the bottom of the pyramid instructions are carried out, while at the bottom, in a firm effectively producing some goods or services, local managers believe that way on the top they know what really is taking place. Once again, financial results are the only common denominator.

On the other hand, there is a very extensive process of disclaimer or dilution of accountability. Gigantism is such that no one ever really knows who was responsible for a corporate crime. When Brazil enacted that fruit juices must have a minimum of 15% of "fruit juice", companies continued to maintain the ridiculous level of fruit and renamed the cartons as "nectar", a term which is not legally categorized. But to seek the responsibilities would lead whoever complains to successive complex levels of ownership and control of the company, reaching the top, in some distant country, where the company's lawyers will say that they are not allowed to disclose names due to professional confidentiality. We are not talking here only in terms of the unfortunate client who will be listening to "your call is very important to us" on the phone, but of government audit bodies or specialized NGOs. The above mentioned report by Elizabeth Warren is well documented in this aspect. Accountability is dramatically reduced or inexistant.

The main factor of systemic deformation of corporate giants has much to do with hierarchy filters. Managers at the top of the pyramid, those in charge of thousands of companies in various sectors of activity and in different countries, simply start to reduce goals to a single criterion, financial results. Not only because this is the prevailing logic of the company, but because it is the only flow they can measure and pocket. Thereby the expected profitability is imposed on a distant branch, submitted to a fifth or sixth level of

financial holdings, and the rest does not matter much, unless a scandalous breach of law or ethics becomes public.

Compensation criteria and the bonus of several distant or intermediate boards follow directly this criterion, which verticalizes maximization of financial results, from top to bottom of the pyramid, creating a process at the same time coherent and absurd. The Bank of Brazil, for example, had an important initiative for Sustainable Regional Development. However, the objective of credit managers at the front desk continued to follow the line of maximizing uptake and minimizing risks, and none of them would put their bonus on the line even if they saw credit support for small business initiatives in their municipality as worthy. The main objective overshadows the others. The systemic logic of the whole decision process would have to be changed.

When all is said and done, and financial institutions are at the top, the rest finally, financial result is what matters. When a Volkswagen generates the absurdities that we saw concerning CO2 emissions, with conscious large-scale fraud during years, it certainly made news. The issue is not only fraud, but that it comprises common and current practices by well-paid people with higher education, who understand perfectly the fraud they practice, and create ethical screens to sleep peacefully. We are facing illegal activities internally discussed and accepted by the corporate governing bodies. Many do sense the contradictions, yet find themselves powerless within the system.

There is a gap to breach in terms of research on corporate governance, that the Lumsdaine study does not cover, namely the internal balances of power between the technical sphere, people who understand the real product that will reach the consumer, and the business sphere. In practice, those who end up ruling the corporations are in the finance department, supported by the powerful legal department - real internal ministry - and the marketing department that takes care of the image. Ignored, and this is essential, is the criterion of corporate contribution or costs to environment and society.

An example may help. Among many others, we can pick out the widely studied GSK. This is the sixth pharmaceutical group in the world, and it is paying $ 3 billion in fines for fraud on various types on medical drugs. It is a technically competent company in its proper productive dimension, it has excellent laboratories and researchers, and it is growing through acquisition of more companies worldwide. GSK sold *Wellbutrin* in the US, a powerful antidepressant, as if it were a slimming pill, which is criminal, it sold *Avandia* hiding the results of their own research that showed increased heart risks, or *Paxil*, an antidepressant given to young people with suicidal tendencies, which as a matter of fact, did not act more than any placebo, with disastrous effects. Sentence of the company was due to charges made by four technicians, as they were aware of the absurdity of what was being done[19].

But of particular interest for us is that a company specialized in health sustains a massive fraud on various products and that this fraud continued for years with successive administrations. In this case, after conviction and outraged manifestations of deceived users, the company's shares rose, contrary to what would be expected if the company was judged for its contributions to health. GSK showed that with frauds it reached

[19] A. Sifferlin, *Breaking down GlaxoSmithKline's billion dollar wrongdoing*, Time Magazine, July 5, 2012, http://healthland.time.com/2012/07/05/breaking-down-glaxosmithklines-billion-dollar-wrongdoing/ The Wikipedia in English has a fully updated coverage on the recent evolution of GSK.

incomparably higher profits than the costs of the litigation settlement, in 2012. Large institutional investors, the giants of finance who hold the bulk of the shares reacted positively, for they had financial gains in the process. In other words, the financial power at the top imposes its profitability criteria on the group, criteria that are replicated at the various levels of the corporate pyramid.

In advertising, what we will see are pictures of laboratories with white-coated technicians, if not a mother with a baby in her arms, with a message of safety and security. And since advertising is the life of media, which adapts and scantly informs, the circle closes. On the side of justice, the currently widespread practice is that those responsible do not need to acknowledge guilt, it is the so-called settlement, a legal agreement, in this case of $ 3 billion. In 2015, a new president was appointed, incidentally the former chairman of scandalous Royal Bank of Scotland. He knows nothing about pharmacy, nor needs to, that is not the issue. His specialty is finance.

On the other hand, with the stranglehold of institutional investors over end-producers of goods and services, financial results become mandatory. They prevent initiatives at the level of technicians who know the processes of the real economy, to preserve a minimum of professional decency and corporate ethics. So we have chaos in terms of consistency with the interests of economic and social development, but a very targeted and logical system when it comes to ensuring a greater flow of financial resources to the top of the hierarchy.

3. THE FINANCIAL SYSTEMIC OLIGOPOLY

François Morin, a former adviser to the Banque de France, author of a dozen books on the organization of financial systems, really understands the subject. He wrote a small book, outstanding in terms of describing how the oligopoly of these financial giants operates on the planet. Extremely clear and didactic, with simple tables, he explains the mechanisms of power used by the groups. While the research by Lumsdaine (and others) analyzed above highlights gigantism and the problem of internal articulation of these strange and new financial creatures, who control thousands of companies from different fields and scattered around the world – new of course, by the scale and by instant electronic connectivity – Morin's analysis highlights the organization of the inter-company system, that is, how they relate.

"Actors who have acquired global dimension, into the 1990s these banks have turned into an oligopoly, because of the dominant positions they held in the largest monetary and financial markets. This oligopoly, then, turned into a 'systemic oligopoly' when, as from 2005, banks it comprises abused their dominant positions, multiplying fraudulent agreements. As such, is it surprising that in these circumstances, when faced by this systemic oligopoly, so new and so powerful, the States have found themselves exceeded or even have become hostages?"[20].

[20] F. Morin, *L'hydre mondiale: L'oligopole bancaire,* Lux Editeur, Québec, 2015, s.115. ISBN 978-2-89596-199-4 - http://dowbor.org/2015/09/francoismorin-lhydre-mondiale-loligopole-bancaire-lux-editeur-quebec-2015-165p-isbn-978-2-89596-199-4.html/

With years of mergers and acquisitions, of course any informed person could already suspect of evolution towards systemic oligopolies in several areas. Noteworthy here is that details of the gears become visible. And once the workings are understood, more people in the world are becoming aware of this system's dysfunctionality. It thrives on general instability and sapping of resources from the real economy to the speculative domain. It is a system which simultaneously causes the instability that affects us all, and provides political control instruments that prevent any serious form of regulation. Instability is their natural habitat.

All the big groups show similar fraudulent activities: JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup, HSBC, Deutsche Bank, Santander, Goldman Sachs and others, with a balance sheet of more than 50 trillion dollars in 2012, when world GDP is 70.8 trillion. Relations with the States are particularly interesting, because the world public debt of 49 trillion is on a par with revenues of the 28 financial groups that Morin analyzes, also in the order of 50 trillion. Due to the public debt with private giants, the States became hostages and unable to regulate the financial system in the interests of society[21]. "In view of the States weakened by debt, the power of the large private banking players seems outrageous, particularly when taking into account that the latter are, in essence, the origin of the financial crisis, therefore, mainly of the current excessive indebtedness of States (Table 1).

Table 1. Les Êtats face à I'oligopole systémique: Ia rupture provoquée par Ia crise de 2007-2008 (en milliers de milliards de dollars)

	2003	2005	2007	2009	2011	2013
PIB mondial	37,8	46,0	56,2	58,4	70,8	73,5
Dette publique mondiale	23,6	26,4	30,0	37,5	46,3	51,8
Produits derivés des banquessystémiques	197,2	297,7	595,3	603,9	647,8	710,2

Source: Banque mondiale, BIS Quarterly Review et The Economist

The 28 also control the so-called derivatives, essentially speculation in future market variations: the volume achieved in 2013 was 710.2 trillion dollars, 10 times the world GDP. If we believe that so many countries agreed to reduce public investments and social policies, including Brazil, just to meet requirements of this small financial club, we cannot fail to see the political dimension taken by the system.

An especially strong aspect of Morin's study is the analysis of how, since 1995, this group of banks will endow itself with instruments of joint governance, the GFMA (Global Financial Markets Association), the IIF (Institute of International Finance), the ISDA (International Swaps and Derivatives Association), the AFME (Association for Financial Markets in Europe) and the CLS Bank (Continuous Linked Settlement System Bank). The IIF, for example, "true thinking head of global finance and the major international banks," now constitutes a political power: "The President of the IIF has an officially recognized status, which enables him to speak on behalf of big banks. We could say that the IIF is the

[21] *Ibidem*, s. 36.

parliament of banks; its president almost holds the role of head of state. He belongs to the great global decision makers"[22] (Table 2).

Table 2. Interconnections between the systemic banks: Institutional ties (October 20, 2014) Presence at board of directors (BD)

	GFMA	**IIF**	**ISDA**	**AFME**	**CLS Bank**
Barclays	X	X	X	X	X
BNP Paribas	X	X	X	X*	X
Citigroup	X	X	X	X	X
Crédit Suisse	X	X	X	X	X
Deutsche Bank	X	X	X	X	X
Goldman Sachs	X	X	X	X	X
HSBC	X	X*	X	X	X
JPMorgan Chase	X*	X	X	X	X
Société Générale	X	X	X*	X	X
UBS	X	X	X	X	X
UniCredit	X	X	X	X	X
Bank of America	X		X	X	X
Bank of New York Mellon	X	X		X	
Mitsubishi UFJ FG	X	X			X
Mizuho Bank Ltd	X	X	X		
Morgan Stanley		X	X	X	
Royal Bank of Scotland	X		X	X	
Standard Chartered	X	X	X		
Bank of China	X	X			
BBVA		X		X	
Crédit Agricole	X			X	X
Nordea	X				X
State Street					
ING	X				
Well Fargo	X				
Sumitomo Mitsui					
Number of seats at BD	**22**	**18**	**17**	**17**	**15**
Other banks	8	16	5	5	9
Overall total of seats at BD	30	34	22	22	24

* President of the board of directors
GFMA Global Financial Markets Association.
IIF: Institute of International Finance.
ISDA: International Swaps and Derivatives Association.
AFME: Association for Financial Markets in Europe.
CLS Bank: Continuous Linked Settlement Bank System.

[22] *Ibidem*, s. 61.

The table above, in a vertical reading, shows how the systemic banks are present, as legal entities, on the board of directors of each of the five institutions in the sector. The horizontal reading shows how certain institutions, the larger ones, are more interconnected than the others. China appears with the Bank of China, but on the whole most of them are Western banks, with strong North-American dominance, and a marked presence of major European countries. Here, the overall trend is quite explicit: the global financial giants are endowing themselves with political control instruments. The volumes of resources are, as a whole, higher than those managed by the public systems. And today, they also control the bulk of the media, and thus public opinion. Funding elections give them huge leverage power on political decisions. And increasingly, they penetrate the spaces opened to them by the judiciary, which we would expect to be the last bastion of safeguard of equality before the law.

4. TAX HAVENS

As such, the planetary financial giants are organizing themselves, seeking essentially to transform their financial power into organized political power. This new architecture of power relies crucially on the authentic legal vacuum in which they move: jurisdictions and central banks pertain to the national spheres, while the financial systemic oligopoly moves in a planetary space, with sound domestic roots, particularly in the USA and in the UK, yet with an effective extraterritoriality opened by the network of tax havens, the subject of an excellent analysis by Nicholas Shaxson[23] in what Jeffrey Sachs describes as "an utterly superb book".

We are used to read critics against tax havens, but the truth is that only very recently we became aware of the central role they play in the global economy, to the extent that these are not "islands" in the economic sense, but a systemic network of territories, that are beyond national jurisdictions. Major financial institutions, by funneling financial flows through territories where control is interrupted, partly or totally elude their tax obligations, hide the sources of funds, or disguise their destination.

All major global financial groups and the largest economic groups in general have branches (or headquarters) in tax havens. Tax havens do not comprise only a territory, but a dimension of virtually all economic activities of the corporate giants, forming a kind of global clearing house, where the various financial flows enter the secret area, zero tax or equivalent, frustrating any national follow up attempt. The funds will be converted to various uses, passed on to companies with different names and nationalities, and formally washed clean, exempt from any sin. There is not *one* secret space, but indeed, with the fragmentation of financial flows, which resurface elsewhere and with other names, it is the *whole* of the system that becomes opaque: "If you cannot see the whole, you cannot understand it. The activity does not take place *in* some jurisdiction – it takes place *between* jurisdictions. The 'elsewhere' became 'nowhere': a world without rules"[24].

The dimension of theses flows has become more evident since the 2008 crisis, in part as a result of successive meetings of the G20. Major investigation initiatives were taken up by TJN (Tax Justice Network), GFI (Global Financial Integrity), ICIJ (International

[23] N. Shaxson, *Treasure Islands: uncovering the damage of offshore banking and tax havens,* St. Martin's Press, New York 2011.
[24] *Ibidem*, s. 28.

Consortium of Investigative Journalists), and *the Economist* itself. The orders of magnitude is that there are around 21-32 trillion in tax havens, as compared to a world GDP of 73 trillion (2012). Brazil participates with something like $ 520 billion, around 30% of GDP.

An important step towards an improvement of the financial environment is the OECD sponsored BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) agreement in 2015, but it is still a long way to the creation of a legal framework to restrain the planetary financial chaos. At the bottom, there is a central issue: the financial system is planetary, whereas laws are national, and there is no world government. The political weight of financial giants is sufficient to bend the regulatory attempts by specific governments.

The system directly impacts the production processes: "Keynes understood the basic tension between democracy and free capital flows. If a country trying to reduce interest rates, say, to stimulate local industries in difficulty, it is likely that capital will fly abroad in search of higher remuneration, thwarting the purpose"[25]. When furthermore one can earn more by investing in financial products, and stop paying taxes, any economic policy at the national level becomes unrealistic. Thus, "the offshore system has grown with metastases around the globe, and a powerful army of lawyers, accountants and bankers emerged to make the system operate... Indeed, the system rarely added some value, but rather was redistributing wealth upward and risks downward, and creating a new global greenhouse for crime"[26]. Connection to the global financial crisis is direct: "It is no coincidence that so many of those involved in financial tricks, as Enron or the fraudulent empire of Bernie Madoff, or Stanford Bank of Sir Allen Stanford, or Lehman Brothers or AIG, were so deeply entrenched in offshore"[27].

Very significant is the fact that illegality surfaces not through adequate management and regulation systems, but through leaks, like the Panama papers analyzed by the International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ): “The documents make it clear that major banks are big drivers behind the creation of hard-to-trace companies in the British Virgin Islands, Panama and other offshore havens. The files list nearly 15,600 paper companies that banks set up for clients who want keep their finances under wraps, including thousands created by international giants UBS and HSBC”[28].

Overall, the fact that investing in financial speculation brings higher yields than investing in productive activities tends to dry up access to cheap credit that could result in economic growth. When these financial flows are simultaneously allowed to avoid taxes, reducing the capacity of public investment in infrastructure and social policies, both private and public capacity of stimulating growth are hampered. Add to this the resources drained from our taxes through public debt, and the stronghold is complete. The so-called austerity measures basically constitute a drain on the income of the population to cover the gaps. This reduces the demand side of the economic turnover. There is no way of balancing economic development with these drains combined. And it is no surprise that 62 billionaires have more accumulated wealth than the 3.6 billion poorer inhabitants of this planet. The system is badly flawed, it is simply not functional.

---

[25] *Ibidem*, s. 56.
[26] *Ibidem*, s. 130.
[27] *Ibidem*, s. 218.
[28] ICIJ, *Panama Papers: Global Overview – 2016*. https://panamapapers.icij.org/20160403-panama-papers-global-overview.html

5. APPROPRIATION OF THE LEGAL SYSTEM

Most of the activities are legal. Grand corruption, as presented elsewhere[29], generates its own legality, which involves appropriation of the policy process that Shaxson describes as "State capture": It is not illegal to have an account in the Cayman Islands, where the legality and secrecy are complete: it is "a place that seeks to attract money by offering politically stable facilities to help persons or entities, to circumvent rules, laws and regulations of other jurisdictions"[30].

It is largely a matter of systemic corruption: "In essence, corruption involves insiders who abuse of the common good, in secrecy and with impunity, undermining the rules and systems that promote public interest, and undermining our reliance on these rules and systems. This process exacerbates poverty and inequality and entrenches interests involved and a power that is not accountable"[31].

In the original concept of corporations, anonymity of ownership and the right to be treated as legal entities, that they may declare their registered seat where they want and not restricted to the effective location of their activities, was supposed to be balanced by transparency of accounts. "Originally, corporations had to meet a number of obligations with the societies in which they were located, and in particular to be transparent in their business and pay taxes….The tax is not a cost for shareholders, to be minimized, but a distribution to stakeholders of the company: a return on investment that societies and their governments have made in infrastructure, education, security and other basic requirements of any corporate activity"[32].

In this study, Shaxson did not produce a pamphlet against tax havens, but dismantled the mechanisms of international finance that rely on them, offering us a tool to understand the world chaos that leaves us increasingly perplexed. The mechanism affects us all, in the regressive impact of the tax burden, but also in everyday economic transactions: "The construction of secret monopolies through offshore opacity seems to penetrate extensively in certain sectors and helps to explain why, for example, the bills of mobile phones are so high in some developing countries"[33]. The impacts are systemic, "Bribes contaminate and corrupt governments, and tax havens contaminate and corrupt the global financial system"[34].

The truth is that a system precluding all legal and penal control of the banking crime was created. Practically, all major groups have dozens of convictions for the most diverse frauds, but there were, virtually, no legal consequences, such as personal conviction of those responsible. The system created involves a fine, court settlement that exempts the corporation upon payment from formal declaration of guilt. While breaking the law the company just has to make a financial provision to meet the likely costs of court settlements. To name a few cases, Deutsche Bank is paying a fine of $ 2.6 billion in 2015,

---

[29] L. Dowbor, *Os estranhos caminhos do nosso dinheiro - Fundação Perseu Abramo*, São Paulo 2015. http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/13-Descaminhos-do-dinheiro-público-16-julho.doc

[30] N. Shaxson, *Treasure Islands: uncovering the damage of offshore banking and tax havens,* St. Martin's Press, New York 2011, s.228.

[31] *Ibidem*, s. 229.

[32] *Ibidem*, s. 228.

[33] *Ibidem* s. 148.

[34] *Ibidem*, s. 229.

Crédit Suisse is paying 2.5 billion for conviction, in 2014 and so on, involving all the corporate giants. An exercise of systematization of financial criminality can be found in "Corporate Research Project", which presents the convictions and agreements grouped by company.

Generally , when ordered to pay fines (without avowal of guilt), corporations set up a big show, changing some heads at the top of the corporation, with the inevitable announcement that there were errors, but that the company is healthy, and that distortions will be redressed. Those responsible, not only come out free, but are also provided with the legally applicable bonus, since no guilt was confessed. Confronting the huge wave of corporate fraud with the marketing messages destined to attract young people to a promising career with high ethical values and economic vitality is a depressing but instructive exercise[35]. US senator Elizabeth Warren presents 20 examples of large scale fraud with important social and environmental critical results that were recently resolved with fines out of proportion with the damage caused. Her report is adequately named *Rigged Justice: 2016 - How weak enforcement lets corporate offender off easy.*

The legal dimension is evolving, since corporations are forming a parallel judiciary enabling them to sue the States. International corporations are radically expanding their legal instruments of political power. In the words of Luis Parada, a lawyer of governments in dispute with global private groups, "the issue ultimately is whether a foreign investor can force a government to change its laws to please the investor, rather than the investor to fit to the laws existing in the country."

Today, corporations have their own legal apparatus, such as the International Centre for the Settlement of Investment Disputes (ICSID) and similar institutions in London, Paris, Hong Kong and others. Typically, they will attack a country because it sets forth environmental or social rules that they deem unfavorable, and sue for profits they might have had. The extensive article published in *The Guardian*[36] presents this new field of international relations that is expanding and transforming the rules of the game. The authors qualify this trend as "an obscure but increasingly powerful field of international law".

Although, not suited herein, the legal dispute is an essential dimension of TTIP proposals (Transatlantic Trade and Investment Partnership) in the sphere of the Atlantic and TPP (Trans-Pacific Partnership) in the sphere of the Pacific, when coercing a set of countries to follow transnational rules, where national states will lose the capability to regulate environmental, social and economic issues, and particularly, the corporations themselves.

6. THE CRISIS OF ACCOUNTABILITY

Who is responsible? The search for culprits basically does not help when the issue is overall corporate culture, when any executive is simply led to behave like the others, since the problem is systemic, of corporate governance. Once we reach corporate elephantiasis, it is hard to avoid an overall dilution of responsibilities, for the ground is no longer

[35] BBC, *Deutsche Bank Reveals Radical Restructuring Plan*, October 19, 2015, http://www.bbc.com/news/business-34567868?ocid=global_bbccom_email_19102015_business

[36] C. Provost, M. Kennard, *The obscure legal system that lets corporations sue countries,* The Guardian, June 2015. http://www.theguardian.com/business/2015/jun/10/obscure-legal-system-lets-corporations-sue-states-ttip-icsid#_=_

suitable for any behavior that is not just opportunistic. One must remember that in this context we have successive strata of lawyers, accountants, marketers and consultants whose regular income and bonuses depend directly and solely on financial results. In addition, the general opacity brought about by financial flows crossing the invisibility tunnel in tax havens, where they are scrambled and made unrecognizable, frustrates any attempt of public control. We have created fertile ground for widespread deviations.

There is at present a wide gap between a firm at the bottom of the pyramid which actually produces food, for example, and the various levels of holding companies to which it belongs, besides institutional investors such as pension funds and others. At the top or even intermediate levels, managers do not care very much whether or not there are pesticides in the products sold, since they only follow the performance of the mix of shares of their investment portfolio. The continuous struggle of health organizations to stop antibiotics being used to stimulate growth in animal farming, even though the growth of resistant bacteria is well known, illustrates this divorce between social necessities and corporate decision process. With such a degree of concentration, hierarchization, bureaucracy and gigantism, the so-called "systemically significant" economic groups are simply unmanageable, stumbling from one legal trouble to another, from crisis to crisis, with this only common denominator of rationality, maximizing financial results.

This breakup of the chain of accountability deeply changes the business world. Whereas in a traditional small or medium sized company it was simple to know who is responsible, today regulators face a legal department, that is to say, after facing the public relations department. And criminal solidarity permeates the whole corporate culture. How can we forget the triple A investment grade which was bestowed upon Enron, Lehman Brothers and scores of other big names? Everything is fluid, they are huge and hungry mollusks where any argument penetrates endless intricacies and gets lost into the smiles of managers who say it is not their fault. Indeed it is not, because accountability is diluted in the circumvolutions of a shapeless lump where only money instinctively knows it has to trickle up.

An important factor of the accountability crisis is the closed information environments these corporations have built around themselves. They certainly are present in the big media through marketing campaigns, but it mainly serves the objective of creating a positive image of the corporation. At the same time any attempt at giving publicity to what is really happening in the firm is forbidden. Ex-employees had to sign a silence contract, eventual whistleblowers are prosecuted even if they show dramatic consequences for consumers or the environment. The justification is to protect technological secrets of the corporation, but in fact it creates a closed unhealthy environment which thwarts any attempt at governance improvement. The population and clients only discover a sea of fraud, illegality and mismanagement when the corporation breaks down. There is no possibility to really improve corporate governance without transparency, and permanent accountability.

The basic principle that made the system work was competition. In a way, a company had to win consumer confidence by meeting real needs, and the result would be healthy competition and better service. At the level of corporate giants, agreements are more profitable than wars, and when there is war, it is to impose a single standard, of the winner, and to enhance the size of the oligopoly. The financial system, which today drains the economy instead of serving it, is a good example of systemic deformation of the corporate world we have to face.

Whatever the tensions and wars between corporations, to conquer markets or dominate technologies for example, when it comes to protecting profit, to maintain the opacity, to reduce or cancel taxes on financial profits, or to regulate tax havens, large corporations react as one body, through the institutions and representations shown above. And in this case, the fragmented public institutions simply do not have enough weight to face the onslaught, no matter how disastrous it is for the development of the country and the people. Giants who generate chaos in their activities, but come together and bare their teeth when threatened in their privileges – corporations – simply created a new political reality. We are increasingly closer to what David Korten formulated so clearly in his now classic study, *When Corporations Rule the World*.

REFERENCES

[1] Aron J. - Capitalism's hidden web of power - *New Scientist, May 23, 2015* file:///C:/Users/Ladislau%20Dowbor/Downloads/Unravelling%20capitalism's%20hidden%20networks%20of%20power%20_%20New%20Scientist.pdf

[2] BBC - *Deutsche Bank Reveals Radical Restructuring Plan* - October 19, 2015 - http://www.bbc.com/news/business-34567868?ocid=global_bbccom_email_19102015_business

[3] Corporate Research Project – *Corporate Rap Sheet* - http://www.corp-research.org/credit-suisse (databank of corporate criminality)

[4] Dowbor, L.– *Economic Democracy: a Brazilian perspective* – Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2014

[5] Dowbor, L.– *Os estranhos caminhos do nosso dinheiro* - Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2015 - http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/13-Descaminhos-do-dinheiro-público-16-julho.doc

[6] Dowbor, L.– *Producers, intermediaries and consumers* – 2014 *http://dowbor.org /2014/02/ladislau-dowbor-producers-intermediaries-and-consumers-the-price-chain-approach-fevereiro-2014-15p.html/*

[7] Dowbor, L.– *Resgatando o potencial do sistema financeiro no país* – October, 2015, 39p. - http://dowbor.org/2015/10/ladislau-dowbor-resgatando-o-potencial-financeiro-do-pais-31p-junho-2015-texto-provisorio-em-construcao-ampliacao-do-artigo-sobre-o-sistema-financeiro-julho-2015-31p.html/

[8] Economist – Giants of global finance are in trouble – *The Economist*, March 7th 2015 http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21645807-giants-global-finance-are-trouble-world-pain

[9] GPF - Global Policy Forum – *Fit for whose purpose?* – New York, September, 2015 https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/images/pdfs/Fit_for_whose_purpose_online.pdf

[10] ICIJ – *Panama Papers: Global Overview* – 2016 - https://panamapapers.icij.org/20160403-panama-papers-global-overview.html

[11] James H. - *The Price of off-shore revisited* – Tax Justice Network, http://www.taxjustice.net/2014/01/17/price-offshore-revisited/

[12] Korten, D.– *when corporations rule the world* - Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1995

[13] Lumsdaine, R. L., D.N. Rockmore, N. Foti, G. Leibon, J.D. Farmer - *The Intrafirm Complexity of Systemically Important Financial Institutions* – 8 May, 2015 – whole article available in http://arxiv.org/ftp/arxiv/ papers/1505/1505.02305.pdf

[14] Mattera, Ph.– *Crédit Suisse: Corporate Rap Sheet* – CRP (Corporate Research Project) - http://www.corp-research.org/credit-suisse

[15] Morin F.– *L'hydre mondiale: L'oligopole bancaire* – Lux Editeur, Québec, 2015, 165p. – ISBN 978-2-89596-199-4 – http://dowbor.org/2015/09/ francoismorin-lhydre-mondiale-loligopole-bancaire-lux-editeur-quebec-2015-165p-isbn-978-2-89596-199-4.html/

[16] Perkins, J.– *Confessions of an economic hitman* – Berrett-Koehler, San Francisco, 2004, http://dowbor.org/2005/01/confessions-of-an-economic-hit-man-confissoes-de-um-agressor-economico-250-p.html/

[17] Provost C. and Kennard M.– *The obscure legal system that lets corporations sue countries* – The Guardian, June 2015 http://www.theguardian.com/ business/2015/jun/10/obscure-legal-system-lets-corporations-sue-states-ttip-icsid#_=_in Portuguese http://cartamaior.com.br/?/Especial/O-golpe-fiscal-e-o-impeachment-do-Brasil/Assim-funcionam-as-cortes-de-excecao-do-capital/209/34806

[18] Ruggie J. G.– *Just Business: multinational corporations and human rights* – Norton, New York, 2013 - http://dowbor.org/2013/10/john-gerard-ruggie-just-business-multinational-corporations-and-human-rights-w-w-norton-new-york-ouctober-2013-3p.html/

[19] Schneyer J.– *Commodity Traders: the Trillion Dollars Club* – http://dowbor.org/ 2014/02/ladislau-dowbor-producers-intermediaries-and-consumers-the-price-chain-approach-fevereiro-2014-15p.html/

[20] Shaxson, N.– *Treasure Islands: uncovering the damage of offshore banking and tax havens* - St. Martin's Press, New York, 2011 - http://dowbor.org/2015/10/nicholas-shaxson-treasure-islands-uncovering-the-damage-of-offshore-banking-and-tax-havens-st-martins-press-new-york-2011.html/

[21] Sifferlin A. – Time Magazine –*Breaking down GlaxoSmithKline's billion dollar wrongdoing* - July 5, 2012, http://healthland.time.com/ 2012/07/05/breaking-down-glaxosmithklines-billion-dollar-wrongdoing/ The Wikipedia in English has a fully updated coverage on the recent evolution of GSK.

[22] Valor – *Grandes Grupos: 200 maiores com organogramas e participações acionárias* – São Paulo, December, 2014

[23] Vitali,S., J.B Glattfelder and S. Battiston – *The Network of Global Corporate Control* – Chair of Systems Design, ETH Zurich – corresponding author sbattiston@ethz.ch; http://j-node.blogspot.com/2011/10/network-of-global-corporate-control.html; ver resenha em http://dowbor.org/2012/02/a-rede-do-poder-corporativo-mundial-7.html/

[24] Warren, E. – *Rigged Justice* – Jan. 2016, 16 p. http://www.warren.senate.gov/ files/documents/Rigged_Justice_2016.pdf and New York Times 29/01/2016 http://www.nytimes.com/2016/01/29/ opinion/elizabeth-warren-one-way-to-rebuild-our-institutions.html?_r=0

ŁAD KORPORACYJNY: CHAOTYCZNA MOC FINANSOWYCH GIGANTÓW

Teoretycy i praktycy szeroko pojętej ekonomii i biznesu dopiero powoli zaczynają rozumieć złożoność systemu korporacyjnego, który współcześnie, co staje się coraz bardziej dostrzegalne i pociąga za sobą zarówno pozytywne (promowane przez wielu), ale przede wszystkim negatywne konotacje, rządzi całą planetą. Dowodem tego jest fakt, że każda z 29 instytucji finansowych zaklasyfikowanych jako SIFI (systematycznie ważne instytucje finansowe) pracuje ze średnio skonsolidowanymi aktywami rzędu $ 1,82 biliona, jeśli chodzi o banki oraz $ 0,61 biliona jeśli chodzi o firmy z sektora ubezpieczeń. Dla porównania PKB Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej wynosi około 15 bilionów dolarów, a PKB Brazylii, 7 światowego mocarstwa, około $ 1,4 biliona dolarów. Co więcej, w ostatnich latach, pierwsze głębokie badania światowej sieci kontroli korporacyjnej zostały opublikowany przez *Swiss Federal Institute of Technology*, który zidentyfikowano 147 grup, które kontrolują 40% światowego systemu korporacyjnego. 75% z nich to banki. Podstawowy wniosek jest więc nieunikniony: tyle latach koncentracji korporacyjnej, poprzez fuzje i przejęcia, stworzyło sieć gigantów niosących ze sobą nowe wyzwania na płaszczyźnie ekonomii i zarządzania. Jest to zdecydowanie główna przyczyna procesu generującego obecnie globalną niestabilności i dezorganizację. Warto usystematyzować, co ukazują współczesne badania, bo jeśli kryzys w 2008 roku miał jakąkolwiek korzyść, to było nią rzucenie światła światło na (skrywane) korporacyjne mechanizmy. W pracy przedstawiono, że tzw. ład korporacyjny jest w zasadzie chaotyczną mocą w rękach wielkich korporacji.

Słowa kluczowe: ład korporacyjny, korporacje, instytucje finansowe, kryzys ekonomiczny, kryzys zarządzania.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.2

Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 45-60 **January - March**

Bolesław GORANCZEWSKI[1]
Anna SZELIGA-KOWALCZYK[2]

KLIENT WEWNĘTRZNY A KULTURA ORGANIZACYJNA

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu kultury organizacyjnej na klienta wewnętrznego z perspektywy przejawów takich jak symbole, sposoby komunikowania się i rytuały, a także czterech typów kultury zawartych w modelu wartości konkurujących. Zaprezentowano również współczesne nurty występujące w kulturze organizacyjnej i ich oddziaływanie na klienta wewnętrznego. Artykuł ma charakter przeglądowy. Drugi i trzeci rozdział wprowadza czytelnika w istotę klienta wewnętrznego oraz kultury organizacyjnej w świetle literatury przedmiotu. Czwarty i piąty rozdział ukazuje odpowiednio interakcje, jakie zachodzą pomiędzy klientem wewnętrznym subiektywnie sklasyfikowanym przez autorów, a przejawami i typami kultury organizacyjnej oraz jej trendami charakterystycznymi dla współczesności. Autorzy wnioskują, że w największej mierze klientowi wewnętrznemu nie sprzyja kultura hierarchiczna, natomiast najlepsze warunki do współpracy i nawiązania partnerskich relacji w działaniu stwarza kultura kooperacyjna. Zwracają uwagę na fakt, że współcześnie następuje hybrydyzacja kultur. Powstają także kultury nietypowe stanowiące wyznacznik obecnych czasów takie jak na przykład kultura indywidualistyczna, które ze względu na swój wysoki stopień elastyczności stanowią dobre środowisko dla funkcjonowania klienta wewnętrznego. Takie atrybuty kultury organizacyjnej jak: symbole, sposób komunikowania się, czy rytuały mają duży wpływ na klienta wewnętrznego rozpatrywanego przez autorów w każdej z przyjętych trzech perspektyw. W artykule zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz ze względu na nikły dorobek literaturowy odnoszący się do klienta wewnętrznego, inspiracje i koncepcje własne oparte na bazie doświadczeń praktycznych zdobytych przez autorów w organizacjach różnego typu.
Słowa kluczowe: interesariusz, dostawca, podejście procesowe, artefakty, wartości.

1. WPROWADZENIE

Człowiek w organizacji kreuje jej kulturę i wreszcie kultura ma wpływ na człowieka, a nawet jak twierdzi M. Kostera „bez kultury nie ma człowieka”[3]. Jeśli w kulturze organizacyjnej widoczne lub odczuwalne są aspekty związane z klientem wewnętrznym, można mówić o jego świadomym istnieniu. Jeśli nie, wówczas klient wewnętrzny pozostaje w sferze idei lub koncepcji.

Pojęcie klienta wewnętrznego jest jak dotąd bliżej niedookreślone. Traktowanie go wyłącznie jako pracownika (ujęcie HR-owe) lub uczestnika rynku wewnętrznego (ujęcie

[1] Dr Bolesław Goranczewski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl; Energa SA, ul. Grunwaldzka 472, 80-309 Gdańsk, +48726300105
[2] Dr Anna Szeliga-Kowalczyk, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, anna.szeligakowalczyk@wsb.wroclaw.pl, +48508072910
[3] M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2013, s. 34.

marketingowe) w opinii autorów jest dalece niewystarczające. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto autorską, trójwymiarową klasyfikację klienta wewnętrznego, który rozumiany jest jako:

1) interesariusz wewnętrzny;
2) komórka/stanowisko w strukturze organizacyjnej z różnymi pespektywami odniesienia;
3) klient wewnętrzny w ujęciu procesowym.

Interesariusz wewnętrzny to pracownik, właściciel, akcjonariusz, udziałowiec, przedstawiciel związków zawodowych itp. Pion/komórka organizacyjna/stanowisko w strukturze organizacyjnej to również klient wewnętrzny, dla którego tworzy się i dostarcza określone produkty/usługi wewnętrzne. Ostatni – trzeci wymiar – klient wewnętrzny w ujęciu procesowym jest jedynym zdefiniowanym bytem zawartym w normie terminologicznej ISO 9000[4]. Idea klienta wewnętrznego wywodzi się z filozofii Total Quality Management. Postuluje się w niej, aby kreować w organizacji kulturę jakości. Tworzenie kultury jakości polega między innymi na zmianie świadomości, czym jest jakość wyników organizacji oraz jaki jest wpływ na te wyniki klienta wewnętrznego uczestniczącego w procesach tworzenia wartości dodanej[5].

Praca ma charakter przeglądowy i traktuje o wpływie kultury hierarchicznej, rynkowej, kooperacyjnej oraz kultury kreacji/tworzenia na klienta wewnętrznego. Typy tych kultur ujęto w modelu wartości konkurujących, a zatem charakteryzują się one dużą odmiennością. Autorzy analizują również wpływ przejawów kultury organizacyjnej oraz współczesnych trendów kulturowych na istotę bytu klienta wewnętrznego. Wynikiem tych analiz są wskazania kultury „najbardziej przyjaznej" dla egzystencji klienta wewnętrznego.

2. KLIENT WEWNĘTRZNY W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

Literatura światowa w zakresie klienta wewnętrznego jest stosunkowo uboga. Opiera się na wynikach prac badawczych publikowanych bardzo rzadko w czasopismach naukowych[6].

Pierwsze prace badawcze pojawiają się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i ujmują klienta wewnętrznego w zakresie wąskim/jednowymiarowym. Na przykład praca z 1996 r. autorstwa R. Hallowell, L.A. Schilesinger i J. Zornitsky *Internal Service Quality*,

---

[4] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością, podstawy i terminologia*, Warszawa 2006, pkt 3.3.5. za: B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Jakość usług turystycznych i rekreacyjnych, ujęcie holistyczne*, Warszawa 2015, s. 176.

[5] Por. E. Krodkiewska-Skoczylas, G. Żarlicka, *Zarządzanie relacjami z klientem* [w:] *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, red. T. Sikora, Kraków 2006.

[6] Por. J.R. Hauser, D.I. Simester, B. Wernerfelt, *Internal Customers and Internal Suppliers*, „Journal of Marketing Research" 33/3 (VIII,1996), s. 268–280; R.F. Brooks, I.N. Lings, M.A. Botschen, *Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts*, „Service Industries Journal" 19/4 (X, 1999), s. 49–67; M. Jun, Sh. Cai, *Examining the Relationships Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction*, „Total Quality Management" 21/2(II, 2010), s. 205–223; K. Gurjeet, R.D. Sharma, N. Seli, *An Assessment of Internal Market Orientation in Jammu and Kashmir Bank Through Internal Suppliers' Perspective*, „Journal of Management Research" 7/2 (2008), s. 149–176; R. Mosahab, O. Mahamad, T. Ramayah, *Comparison of Service Quality Gaps among Teachers and Students as Internal and External Customers*, „International Journal of Marketing Studies" 2/2 (XI, 2010), s. 13–20.

Ccustomer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management[7] traktuje, iż gwarantem zapewnienia odpowiedniej jakości usług świadczonych klientom zewnętrznym jest wcześniejsze zaspokojenie potrzeb klientów wewnętrznych rozumianych jako pracownicy. Zmienną objaśnianą jest w tym przypadku satysfakcja pracowników z pracy. Autorzy publikacji badają wpływ składowych jakości usług wewnętrznych na satysfakcję z pracy. Zaledwie kilka prac w wyżej wskazanym okresie traktuje klienta wewnętrznego w szerszym zakresie, tzn. klient wewnętrzny – dostawca wewnętrzny[8].

Jedynie w normie terminologicznej PN-EN ISO 9000:2006 przedstawiono następującą definicję klienta, która „dotyka" pojęcia klienta wewnętrznego; otóż klient to – „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób. Klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji"[9]. Przy czym wyrób/usługa jest wynikiem procesu, czyli zbioru działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. Klient wewnętrzny to interesariusz wewnętrzny, komórka organizacyjna, która otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego/dostawcę wewnętrznego, a następnie wzbogaca ten produkt lub usługę o własny wkład, by przekazać wyrób kolejnemu klientowi. Klient wewnętrzny jawi się w podejściu procesowym organizacji – powiązania między procesami stanowią bowiem łańcuch klientów wewnętrznych, gdzie każdy korzysta w wyrobów dostawców/klientów wewnętrznych.

Zwrócenie uwagi na klienta wewnętrznego spowodowało m.in., że hasło „klient nasz pan" nabiera szerszego wymiaru i odnosi się zarówno do klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego, którzy zostali zrównani w swoich prawach i obowiązkach, gdzie organizację traktuje się jako podmiot zaspokajający szeroko rozumiane potrzeby klienta. W praktyce często jednak prawdziwość ww. hasła staje się wątpliwa i jest pomijana w organizacjach w stosunku do klienta wewnętrznego przez twórców polityki jakości, a częściej nawet poszczególni pracownicy nie są świadomi, kto jest ich klientem wewnętrznym[10].

Wagę klienta wewnętrznego podkreśla również norma ISO 9001[11], zgodnie z którą nie ma różnicy pomiędzy klientem zewnętrznym i wewnętrznym.

Powodzenie zarządzania procesem zależy przede wszystkim od jakości komunikacji i współpracy pomiędzy klientami i dostawcami w całej organizacji. Rozpatrując działalność organizacji w kontekście jednego ogólnego procesu, na który składają się procesy cząstkowe, należy uwzględnić, że każdy kto bierze udział w ogólnym procesie ma swój własny zestaw wymagań (potrzeb, oczekiwań). Spełnienie tych wymagań gwarantuje prawidłowe wykonanie każdej czynności w procesie, natomiast ich niespełnienie zmniejsza jego skuteczność i efektywność. Wymagania klienta wewnętrznego są

---

[7] R. Hallowell, L.A. Schilesinger, J. Zornitsky, *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management*, „Human Resource Planning" 19/2 (1996), s. 20–31.

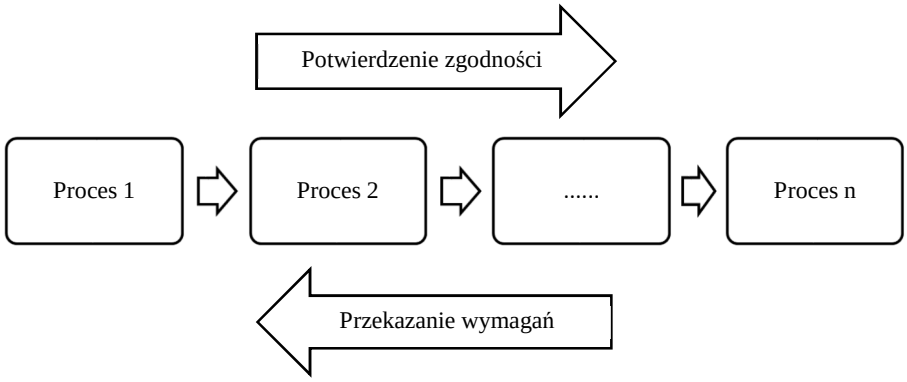
[8] Por. J.R. Hauser, D.I. Simester, B. Wernerfelt, *op. cit.*, s. 268–280; R.F. Brooks, I.N. Lings, M.A. Botschen, *op. cit*., s. 49–67.

[9] PN–EN ISO 9000:2006, *op. cit.*, pkt 3.3.5.

[10] Por. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1996; M. Bugdol, *Zarządzanie przez jakość, zagadnienia społeczne*, Opole 2003; Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

[11] PN–EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Warszawa 2009.

przekazywane – w procesach cząstkowych – od klienta do dostawcy, a zgodność z wymaganiami w kierunku przeciwnym, od dostawcy do klienta (rys. 1).



Rys. 1. Klient wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kowalczyk (red.), *„Kodeks" dobrej praktyki zarządzania w organizacjach turystycznych*, Warszawa 2008 [online].

3. NURTY, FUNKCJE I KONTEKST WYMIARÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W przeciwieństwie do klienta wewnętrznego kultura organizacyjna jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu. Jest również przedmiotem licznych badań reprezentowanych w naukach społecznych i humanistycznych. W efekcie prac badawczych powstało dziesiątki definicji sformułowanych przez antropologów czy badaczy innych dyscyplin naukowych, jak chociażby z zakresu zarządzania potencjałem społecznym HR[12]. Aktualny dorobek w tym zakresie uwidacznia główne nurty:

1. Kultura jest zbiorem cech, atrybutów organizacji, używając języka terminologii jakościowej właściwości inherentnych, a więc przypisanych do danego konkretnego obiektu, w tym przypadku organizacji. Zatem kultura istnieje w organizacji.
2. W drugim nurcie wskazuje się, iż organizacja jest kulturą. Stanowi z nią określoną tożsamość, jest bytem nierozdzielnym, ponieważ zarówno organizacja, jak i kultura konstytuowana jest przez wartości, wzorce, postawy, zachowania w tym ich

[12] Por. A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A critical review of concepts and definitions*, (Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47), Cambridge 1952; A. Frank, J. Brownell, *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart & Winston, Orlando 1989; L.J. Mullins, *Management and organisational behaviour*, „Pearson education", 2007; Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2005, s. 13 i n.

akceptowalność bądź odrzucenie, jak również skuteczność / wewnętrzna dynamika w osiąganiu zaplanowanych rezultatów[13].

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się określone charakterystyki kultury. Uwzględniając aspekt kliencki poszczególne funkcje można scharakteryzować następująco:

1. Poznawcze – pracownicy nabywają nowych doświadczeń w wyniku szkoleń, komunikowania się z innymi, zdobywania wiedzy i umiejętności od starszych doświadczonych pracowników. Kreowane są opinie nie tylko w sprawach zawodowych/zakładowych, ale także ogólnych, pozazawodowych. Pracownicy profesjonalizują się, uczą stosunku/relacji do klienta, poznają reguły poprzez pryzmat formalizmów i reguł postępowania z klientami.
2. Adaptacyjne – w organizacji obowiązują określone schematy postępowania, procedury, język komunikowania się. Następuje samoistna dyfuzja zachowań, postaw, wartości, języka, które przekładają się i oddziałują na życie poza organizacją. Funkcja adaptacyjna odnosi się także do hierarchii poznania i akceptacji władzy zarówno formalnej, jak i nieformalnej, wolności i ograniczeń panujących w organizacji. Nowi pracownicy uczą się podejścia do klienta, zwyczajowego czy nieformalnego, niejednokrotnie wymuszonego indywidualną sytuacją (np. kryzysową).
3. Integracyjne – kultura tworzy wspólnotowość przynależność w efekcie bycia razem, hołdowania tym samym wartościom, uczuciom, wzorcom postępowania. Wszystko to skupione jest wokół celów jakie organizacja lub jej właściciele mają do zrealizowania. Ma to swoje bezpośrednie przełożenie na klienta, na wartość jaką mu dostarcza zgodnie z ideą tworzenia wartości dla klienta[14].

Innym przykładem opisywania kultury organizacyjnej jest kontekst jej wymiarów, wśród których wyszczególnić można[15]:

1. Dystans władzy – stopień hierarchizacji struktury – wysoka centralizacja, silosy/grona organizacyjne, struktury smukłe ze wszystkimi wadami i pionowymi zniekształceniami komunikacyjnymi. Dystans władzy wiąże się ze sprzeciwem wobec głosu szefa w zależności od stylu kierowania (autokrata *vesrus* lider); z tym się wiążą postawy konformistyczne, koncyliacyjne, spolegliwość lub ich przeciwieństwo: otwartość i odwaga, asertywność. Z dystansem władzy wiąże się dystans emocjonalny pomiędzy przełożonymi i pracownikami. W sytuacji niewielkiego dystansu pracownicy nie mają oporu do wyrażania własnych opinii, w przypadku dystansu dużego występuje silna zależność podwładnych od kierownika co powoduje obawy w zakresie swobodnego wypowiadania opinii[16].
2. Indywidualizm lub kolektywizm. Zależy w dużej mierze od pozycji w organizacji; im niższy szczebel, tym bardziej adekwatny jest kolektywizm, im wyżej – następuje naturalna tendencja do indywidualizacji sukcesów, pomysłów itp. W kulturach, gdzie występuje silna zależność od władzy następuje kolektywizm.

[13] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Warszawa 2015, s. 27 i n.
[14] Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit*., 36 i n.
[15] Por. B. Kożusznik, *Zachowana człowieka w organizacji*, Warszawa 2011, s. 262 i n.; G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007 s. 53 i n.
[16] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *op. cit.*, s. 58.

3. Unikanie niepewności – to sytuacja, w której organizacje wolą, aby działania, procesy i funkcje były sformalizowane, zaprogramowanie dokumentacji między innymi po to, aby unikać błędów W przeciwnym wypadku występuje ryzyko wystąpienia niezgodności np. nietrafnych, niepożądanych decyzji. Zaprogramowane w formalizmach decyzje zapewniają redukcję niepokoju. Przed strachem i niepewnością zabezpieczać powinny zwyczaje i wartości, np. wiara, przestrzeganie zasad bezpieczeństwa w ramach wykonywanego zawodu, profesjonalizacja oparta na kompetencjach zawodowych. Z niepewnością i skłonnością do podejmowania ryzyka ma także związek płeć oraz różnica wieku i idąca w ślad za tym wrażliwość oraz tolerancja do akceptacji niepewności i ryzyka.
4. Kobiecość i męskość – charakteryzuje się współpracą w przypadku kobiet, rywalizacją zaś w przypadku mężczyzn. Nastawieniem na igrzyska, zamiast kooperacji i traktowania celów jako wspólnej sprawy realizowanej we współpracy. Atrybuty męskie prowadzą do autokracji i rywalizacji, natychmiastowych terminów rozwiązania problemów, determinacji i zdyscyplinowania. Kobiecość i męskość wpływa na sposoby rozwiązywania konfliktów. W organizacjach, w których nie ma odpowiednich proporcji/równowagi płci, klimat organizacyjny jest najczęściej zaburzony. W przypadku modelu męskości dominuje potrzeba zwyciężania, w przypadku modelu kobiecości występuje potrzeba kompromisu. Wynika to z uwarunkowań socjokulturowych albowiem mężczyzna musi utrzymać rodzinę. W kulturach, gdzie występuje matriarchat dominujące jest nastawienie na niesienie pomocy wzajemnej i możliwości kontaktów międzyludzkich. Te dwa modele kulturowe mają swoje implikacje w kontekście klienta wewnętrznego. Klient wewnętrzny zawsze potrzebuje kooperacji i współpracy, empatii i zrozumienia. Podejście kobiecości w kulturze powoduje migracje z totalnego podporządkowania się współczesnym korporacjom w kierunku artykułowania wartości. W tabeli 1 scharakteryzowano to zjawisko.

Dynamika zmian, mieszanie się kultur z ich pozytywnymi i negatywnymi skutkami powoduje systematyczny proces transformacji i przewartościowania. Jest to szczególnie widoczne w dużych korporacjach, gdzie dominuje wyścig szczurów, gdzie podporządkowuje się życie prywatne „dobremu" w subiektywnej ocenie miejscu pracy. Gdzie tworzy się idealne środowisko dla powstawania dysfunkcji społecznych takich jak[17]:

- konflikty w organizacji;
- pracoholizm;
- wypalenie zawodowe;
- mobbing/bullying;
- wyścig szczurów.

[17] A. Szeliga-Kowalczyk, *Zmienność procesów a dysfunkcje społeczne w organizacji* [w:] *Społeczne aspekty zarządzania procesami*, red. E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, Szczecin 2016, s. 22–32.

Tabela 1. Kultura organizacji z perspektywy płci

Kultura nastawiona na rywalizację, brak kooperacji i całkowite podporządkowanie z perspektywy męskości	**Kultura nastawiona na wartości uniwersalne z perspektywy kobiecości**
Praca jako cel istota i sens wszystkiego	Praca, uczucia, nauka, jestestwo
Pieniądze przedmiotem dążeń	Sens istnienia jako przedmiot dążeń
Wykorzystanie zasobów, głównie ludzi, nadmierna eksploatacja aż do wypalenia i pozbycia z organizacji	Utrzymanie zasobów a zwłaszcza potencjału społecznego
Awansuj w najszybszym możliwym czasie (skokowo)	Rozwijaj się ewolucyjnie w naturalny sposób
Praca kosztem rodziny	Work life balance[18]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Godfrey, *Our Wildest Dreams: Women Enterpreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good*, „Harper Business", New York 1992, pp. 53–70.

4. WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO

Klienta wewnętrznego rozpatrywać można zasadniczo w trzech kategoriach:

1) Interesariusza wewnętrznego (w tym pracownika);
2) Komórki / stanowiska w strukturze organizacyjnej z różnymi pespektywami odniesienia oraz
3) W ujęciu procesowym, jedynym zdefiniowanym, w którym jest on najpełniej widoczny.

Powyższa klasyfikacja będzie stanowić kryterium odniesienia do analizy wpływu kultury organizacyjnej na klienta wewnętrznego z perspektywy:

1) przejawów kultury;
2) czterech typów kultury zawartych w modelu wartości konkurujących.

Perspektywa przejawów kultury w kontekście klienta wewnętrznego jest istotna, ponieważ specyfikuje, często trudne do identyfikacji, atrybuty kultury zawierające się w trzech poziomach symptomatycznych[19]:

1) artefaktów – namacalnych doświadczeń odnoszących się do produktów usług czy zachowań, postaw i zwyczajów wewnątrzorganizacyjnych;

[18] Por. A. Szeliga-Kowalczyk, *Work – Life Balance as Seen by Women, based on own research*, „Proceedings of IAC-MEM 2016 in Bratislava", 6–7 VII 2016.
[19] E. Schein, *Organizational Culture and Leaderschip*, San Francisco 1992, s. 17.

2) wartości, które są uznane w organizacji – a więc powody, dla których organizacja zachowuje się w taki a nie inny sposób;
3) podstawowych założeń – charakteryzujących się tym, że w organizacji do pewnych tematów podchodzi się zupełnie bezkrytycznie i bez zbędnego konstatowania (np. w służbach mundurowych).

W nieco odmiennym ujęciu, bezpośrednim i widocznym przejawem kultury jest klimat organizacyjny stanowiący emanację różnych właściwości, które się na nią składają[20].

Perspektywę Modelu Wartości Konkurujących w odniesieniu do analizy wpływu kultury organizacyjnej na klienta wewnętrznego zastosowano ze względu na fakt, iż jest to uznane w świecie naukowym, jak również w świecie praktyków zarządzania narzędzie pomiarowe[21].

4.1. Przejawy kultury

Każda organizacja charakteryzuje się pewnymi atrybutami, które widoczne są dla pracowników, klientów czy pozostałych interesariuszy. Przejawiają się one w postawach, zachowaniach, sposobie bycia, ubierania się, komunikowania, wyposażeniu, nastawieniu do współpracowników i osób z zewnątrz[22]. Pierwszym z nich są symbole, następnie sposób komunikowania się oraz rytuały.

4.1.1. Symbole

Wśród tej grupy przejawów rozróżnić można aranżację wnętrz organizację, poziom dbałości o infrastrukturę, design, organizację czy rozplanowanie pomieszczeń. Ponadto sposób ubierania wyglądu (*dres code* stosowany w wielu organizacjach) identyfikatory, a także symbolika związana z przynależnością do hierarchii w strukturze organizacyjnej, jak samochód służbowy, wyposażenie w markowy sprzęt osobisty, telekomunikacyjny oraz IT, dostępność do wydzielonych stref, obszarów budynków w zależności od statusu, kafeterie, gratisy, jak chociażby karty płatnicze z ustalonym limitem itp. Symbolika pozwala uczestnikom porozumiewać się, przeżywać określone wyobrażenia czy skojarzenia, a także wartościować zdarzenia i zjawiska[23].

Z pespektywy klienta wewnętrznego symbolika ma znaczenie następujące:

1) Interesariusz wewnętrzny – inaczej do symboliki będą podchodzić właściciele, inaczej zarządy a inaczej związki zawodowe. Z jednej strony dbałość o koszty, z drugiej podkreślenie korzyści i przywiązania się do przywilejów, czy jak w przypadku związków zawodowych do postaw roszczeniowych. Jak pisze M. Kostera, w kontekście symboli i ich interpretacji „w rzeczywistości […] istnieje o wiele więcej możliwości oceny, interpretacji, czy nawet widzenia fragmentów rzeczywistości. Symbole są nośnikami kultury i umożliwiają nam jej czytanie”[24].
2) Komórki/stanowiska w strukturze organizacyjnej – w odniesieniu do symboli sama struktura pozostaje bez znaczenia, może oddziaływać jedynie na klienta wewnętrznego tworząc atmosferę, ergonomię, dostępność do zasobów, czy realizację

[20] B. Kożusznik, *op. cit*., s. 259.
[21] Por. K.S. Cameron, R.E. Quinn, R.E. DeGraff, A. Thakor, *Compenting Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar, Northampton 2006; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 40 i n.
[22] Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit*., s. 43 i n.
[23] M. Kostera, *op. cit.*, s. 33.
[24] *Ibidem*, s. 32.

celów własnych np. w przypadku ruchomego czasu pracy (przy zagwarantowaniu niezbędnej wspólnej dla komórek kooperujących interakcji w czasie rzeczywistym).

3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym – symbolika nie ma tutaj istotnego wpływu. Procesy są w zasadzie uniewrażliwione na tego typu oddziaływanie. Jedyny wpływ, jaki jest możliwy to odniesienie symboliki do technicznego wyposażenia procesów i ich zdolności do spełniania wymagań (np. stan/nowoczesność infrastruktury).

4.1.2. Sposób komunikowania się

Komunikowanie jest ściśle związane z wielkością organizacji, jej formą, strukturą językiem korporacyjnym i/lub technicznym. Przejawia się sposobem obsługi klienta zewnętrznego, sposobami podejmowania gości itp. Komunikacja ma istotne znaczenie w środowisku międzykulturowym, gdzie występuje zjawisko etnocentryzmu rozumianego jako deprecjonowanie innych kultur na rzecz standardów występujących w kulturze rodzimej[25].

1) Interesariusz wewnętrzny – komunikowanie ma istotny wpływ, zależne jest od grupy docelowej. Inne przekazy będą dla właścicieli, np. akcjonariuszy, inne dla analityków, a jeszcze inne dla związków zawodowych. Chodzi głównie o język i formę przekazu. Analitycy potrzebują przekazu specjalistycznego, a inni interesariusze jak chociażby związki zawodowe oczekują prostoty, zrozumiałego i czytelnego. W przypadku klientów wewnętrznych wszelkie bariery komunikacyjne mogą wywołać poczucie złości, bezsilności, poczucia niższości, agresji spadku motywacji, czy poczucia braku zainteresowania.
2) Komórki/stanowiska w strukturze organizacyjnej. Inaczej komunikują się służby IT w ramach wewnętrznych struktur używając języka technicznego, inaczej w odniesieniu do komórek biznesowych, funkcjonalnych, gdzie język informatyczny nie jest zrozumiały. Inaczej komunikują się podmioty w ramach dużych struktur używając języka korporacyjnego, inaczej w małych podmiotach gospodarczych. Język komunikowania zależny jest od znajomość kodów, którymi się posługuje (rysunek, techniczny, algorytm czy słowo pisane). W przeciwnym razie tworzą się bariery i utrudnienia komunikacyjne wpływające na skuteczność pracy.
3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym – algorytmy postępowania, schematy blokowe, opisy procedur, instrukcji, dokumentacja techniczno-ruchowa. Wszystko to może być przekazywane za pośrednictwem języka naturalnego, formuł matematycznych, schematu blokowego, grafu, wykresu itp. w zależności od przyjętego w systemie i zrozumiałego dla użytkowników kodu.

4.1.3. Rytuały

Dotyczą głównie gestów. Gesty są szczególnie istotne w biznesie międzynarodowym. Dotyczy to zwłaszcza komunikacji niewerbalnej, gdzie można zastąpić słowa, wprowadzać dodatkową ekspresję przekazu. Należy przy tym uważać, aby nie narażać organizacji na nieprzyjemności, w sytuacji gdy pogwałcamy w ten sposób reguły i zasady kulturowe[26]. To samo dotyczy klienta wewnętrznego, wobec którego należy stosować powszechnie i zwyczajowo w danej organizacji obowiązujące wspólnie akceptowane gesty.

[25] M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2010, s. 55 i n.
[26] *Ibidem*, s. 109 i n.

4.2. Model Wartości Konkurujących

Kolejnym kryterium odniesienia dla analizy klienta wewnętrznego oraz determinantów jego funkcjonowania jest model wartości konkurujących. W modelu tym występują cztery kategorie kultur organizacyjnych zawierających wartości, które ze sobą konkurują.

4.2.1. Kultura hierarchiczna

Jest pierwszym typem kultury zawartym w modelu i odnosi się do administracyjnego nurtu w zarządzaniu, budowanego na formalizmach, rozbudowanych strukturach, które posiadają szereg atrybutów mogących oddziaływać na organizację w postaci[27]:

- smukłości organizacji;
- rozpiętości kierowania;
- zasięgu kierowania;
- nadmiernej specjalizacji;
- konfiguracji i koordynacji;
- formalizacji, a także
- standaryzacji.

W tego typu organizacji dąży się do stabilności, trwałości funkcjonowania. Miarą skuteczności działania jest terminowość, konsekwencja działania. Dominującym czynnikiem oddziaływania zaś jest kontrola. Kultura hierarchiczna przejawia się głównie w administracji publicznej ale też w dużych korporacjach. W odniesieniu do klienta wewnętrznego:

1) Interesariusz wewnętrzny – w odniesieniu do dobra, które wytwarza dostawca na rzecz klienta wewnętrznego, kultura hierarchiczna powoduje usztywnienia oparte na formalizmach bez możliwości jakichkolwiek odstępstw. Klient wewnętrzny-pracownik jest obsługiwany, ale w granicach plenipotencji, w ramach formalnych reguł postępowania. Z punktu widzenia właściciela jego oczekiwaniem jako klienta wewnętrznego jest przestrzeganie obowiązujących reguł i zasad. Niewątpliwie model ten jest adekwatny do takich oczekiwań.
2) Komórki/stanowiska w strukturze organizacyjnej – formalne procedury postępowania powodują, że komórka lub podmiot otrzymują wszystko dokładnie i na czas. Problemy pojawiają się wówczas, gdy produkt wewnętrzny wymaga innowacji lub gdy zmieniają się potrzeby bądź oczekiwania klienta wewnętrznego Wówczas skostniałe, nieelastyczne struktury powodują bezwład organizacyjny uniemożliwiający szybką reakcję na dokonanie niezbędnych zmian.
3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym – w wielu organizacjach stosowane są jednoczesne podejście strukturalne i procesowe. Są one jednak względem siebie przecwiskuteczne. Nakładanie na rozbudowane struktury organizacyjne zmapowanych procesów powoduje jeszcze większe trudności w zarządzaniu. Obydwa podejścia wykorzystują rozbudowaną dokumentację, w efekcie czego jej znajomość w dużych organizacjach przez poszczególnych pracowników jest nikła.

[27] B. Goranczewski, *Struktury i procesy w organizacjach ukierunkowanych na jakość*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011, t. 13, s. 35–58.

4.2.2. Kultura rynkowa

Charakteryzuje się rywalizacją, odnoszącą się głównie do funkcjonowania w oparciu o mechanizmy transakcji rynkowych. Jest mniej zorientowana na kontrolę funkcjonalną. Dotyczy głównie podmiotów komercyjnych i/lub grup o powiązaniach kapitałowych, gdzie głównym celem jest oczekiwany wzrost wartości, dobry standing finansowy itp. Główną miarą skuteczności jest efektywność ekonomiczna (rentowność) oraz prawidłowa realizacja celów.

1) Interesariusz wewnętrzny – z punktu widzenia właścicieli najbardziej odpowiednia forma organizacji, ponieważ dla tej grupy klientów wewnętrznych głównym oczekiwanym produktem wewnętrznym jest wzrost wartości przedsiębiorstwa, mierzony wskaźnikami kapitałowymi. Z perspektywy klienta wewnętrznego – pracownika ten model kultury jest optymalny, ponieważ produkt wewnętrzny powstaje jako efekt nastawienia na zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego. Z innej zaś perspektywy rywalizacja i podnoszenie norm ilościowych może powodować, że ten sam klient wewnętrzny, będący jednocześnie dostawcą wewnętrznym będzie ulegał dysfunkcjom takim jak chociażby wypalenie zawodowe[28].
2) Komórki/stanowiska w strukturze organizacyjnej – oczekiwany wzrost wartości wymusza jakość, stąd komórki otrzymują produkt wysokiej jakości zaspokajający potrzeby. Prowadzi też do rywalizacji (konkurencji). Na przykład istnieje możliwość zakupu usługi w podmiocie dedykowanym w ramach struktury korporacyjnej, jednocześnie tą samą usługę można kupić w podmiocie zewnętrznym (niezależnym). Możliwość wyboru zawsze korzystnie odbija się na jakości.
3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym – kluczowymi miernikami w tym podejściu są skuteczność i efektywność. Kultura rywalizacji sprzyja efektywności działań i procesów. Zatem ten model kultury jest najbardziej adekwatny dla organizacji stosujących podejście procesowe.

4.2.3 Kultura kooperacji

Dotyczy organizacji, które są oparte na silnych więziach współpracy, hołdowaniu tym samym wartościom czy pracy zespołowej. W zależności od czynników sytuacyjnych kultura klanu może być lepsza od rywalizacyjnej lub gorsza. Zależy to na przykład od kondycji finansowej czy pozycji rynkowej. Z punktu widzenia klienta zewnętrznego najlepsza. Traktuje go jak partnera. O ile kultura rywalizacyjna jest tam, gdzie następują szybkie i dynamiczne zmiany, o tyle w kulturze klanu wszelkie zmiany odbywają się w sposób ewolucyjny.

1) Interesariusz wewnętrzny – najlepsza z perspektywy pracownika, ponieważ podobnie jak klienta zewnętrznego również i pracownik w tym modelu traktowany jest po partnersku. Z punktu widzenia interesariusza–właściciela, dla którego najważniejszym produktem, jaki otrzymuje jest akceptowalny poziom wyniku finansowego, przy jednoczesnym zadowoleniu pozostałych interesariuszy – jest modelem kultury optymalnym. Z perspektywy związków zawodowych, dla których jako klienta wewnętrznego produktem są środowisko, atmosfera, warunki pracy i płacy, kultura kooperacji jest lepsza niż kultura

[28]A. Szeliga-Kowalczyk, *Teachers' occupational burnout syndrome,* „Jagiellonian Journal of Management" 4/2015, s. 353–367.

rywalizacyjna, gdzie występują takie negatywne zjawiska jak „wyścig szczurów", psucie relacji czy rozbijanie więzi.

2) Komórki/ stanowiska w strukturze organizacyjnej – model lepszy od rywalizacyjnego, ponieważ dostawca traktuje komórkę partnersko szczegółowo uzgadniając stosowne wymagania.
3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym. Z perspektywy procesów lepsza, niż w modelu rywalizacyjnym, albowiem ukierunkowana na systematyczne doskonalenie i współpracę z dostawcą.

4.2.4. Kultura kreacji/tworzenia

Kultura adhokracji[29] odnosi się do ery informacyjnej i pracowników wiedzy. Do organizacji najbardziej elastycznych, gdzie nie ma czasu na tworzenie sformalizowanych struktur, które równie szybko powstają, co znikają. Są organizowane dla realizacji określonych projektów, zleceń czy inicjatyw. Są to organizacje ukierunkowane na innowacje, wdrażanie rozwiązań, nowatorskie rozwiązywanie problemów, gdzie dominuje perspektywa i wyobraźnia. Miernikami funkcjonowania tej kultury są zmiana, nowatorskie podejście i operatywność działania.

1) Interesariusz wewnętrzny – w zasadzie model ten nie ma wpływu na klienta wewnętrznego. Jedyne co łączy ludzi w tego typu organizacjach to idea lub wynagrodzenie. Podstawowym atrybutem tej formy organizacyjnej jest bowiem tymczasowość jest istnienia.
2) Komórki/stanowiska w strukturze organizacyjnej – wszelkiego rodzaju formalizmy rzadko występują w tym modelu kultury, a zatem pozostaje ona bez wpływu na klienta wewnętrznego.
3) Klient wewnętrzny w ujęciu procesowym – w związku z brakiem formalnych struktur ich miejsce zajmują procesy, a zatem ten model jest najbardziej adekwatny dla klienta wewnętrznego w ujęciu procesowym.

5. WSPÓŁCZESNE NURTY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ I ICH WPŁYW NA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO

Przedstawione powyżej przejawy kultury, jak również model wartości konkurujących, nie są jedynymi. Przykładem odpowiadającym kulturze rywalizacyjnej w modelu wartości jest kultura indywidualistyczna związana z digitalizacją informacji, procesów, technologii itp. Wynika z profesjonalizacji, specjalizacji, wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności. Istotą jest tutaj samodyscyplina, motywacja wynikająca z osobistych pobudek, jak również ambicji czy prestiżu społecznego itp.[30] Jest ona następstwem kolektywistycznych modeli kultury epoki postindustrialnej opartej na powtarzalności procesów działań i pracy zespołowej. W kulturze indywidualistycznej produktem wewnętrznym są wysokiej jakości, trudne realizacyjnie produkty wewnętrzne, a zatem klient wewnętrzny stawia bardzo wysokie i ambitne wymagania dostawcom.

Kolejnym trendem jest kultura sieci organizacyjnych, których występowanie związane jest z globalizacją, koncentracją kapitału itp. Sieci organizacyjne nie ingerują w wartości. Nie próbują ograniczać indywidualnego charakteru. Jednocześnie stanowią środowisko

[29] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op. cit.*, s. 51 i n.
[30] Cz. Sikorski, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Warszawa 2014, s. 39 i n.

dla standaryzowania praktyk organizacyjnych, aby stabilizować więzi pomiędzy uczestnikami sieci, równoważyć strategię ogólną[31]. Standaryzacja ma w zasadzie pozytywną konotację w odniesieniu do klienta wewnętrznego.

Kultura proinnowacyjna tworząca odpowiednie środowisko dla kreowania i wdrażania projektów, pomysłów itp. musi się charakteryzować odpowiednimi atrybutami takimi jak[32]:

- elastyczność, otwartość, odwaga (właściwa postawa) wobec zmian, doskonalenie się (zdobywanie wiedzy i umiejętności);
- interdyscyplinarność zespołów – w kulturze proinnowacyjnej produktem wewnętrznym są idee i pomysły powstające w oparciu o efekt synergii;
- tolerancja dla niepewności i niezamierzonych błędów;
- ukierunkowanie na sukces i doskonalenia;
- zaangażowanie w sprawy organizacji i zaufanie;
- partycypacja w zarządzaniu oraz zmniejszenie dystansu władzy;
- kooperacja współpraca i dzielenie się wiedzą;
- odpowiednie przywództwo.

Powyższa specyfikacja cech kultury proinnowacyjnej w pełni w praktyce nie występuje lub występuje bardzo rzadko. W takim środowisku zarówno klient, jak i dostawca wewnętrzny ma odpowiednie dla siebie środowisko.

Z perspektywy klienta wewnętrznego istotne jest występujące obecnie zjawisko *cross-wergencji* lub hybrydyzacji kultury. Polega ono na tym, że względy kulturowe nie pozwalają wprost przenosić rozwiązań skutecznych w jednym obszarze kulturowym do drugiego. Zatem menedżerowie działając w danym kręgu kulturowym powinni dokonywać fragmentarycznego wyboru tych cech, które się sprawdziły i przenosić do innych kręgów kulturowych tworząc w ten sposób mieszankę kulturową[33]. Dobrym przykładem są koła jakości, które sprawdziły się zarówno w Japonii jak i USA. Przy czym pracownicy japońskich przedsiębiorstw zajmowali się doskonaleniem własnej pracy po jej godzinach. Amerykanie zaś stwierdzili, że owszem idea kół jest dobra, jednakże mogą oni w nich uczestniczyć w ramach czasu pracy.

6. PODSUMOWANIE

Analiza przejawów kultury organizacyjnej wykazuje, iż symbolika ma istotny wpływ na interesariuszy wewnętrznych, z kolei sposób komunikowania się oraz rytuały implikują istotnie na klienta wewnętrznego we wszystkich trzech formach klasyfikacji przyjętej w niniejszym artykule.

Analiza różnych typów kultur organizacyjnych unaoczniła, że nie sprzyja klientowi wewnętrznemu między innymi kultura hierarchiczna, która charakteryzuje się nadmiernym formalizmem, brakiem elastyczności, skostnieniem struktur, co z kolei powoduje bezwład organizacyjny. Potrzeby i oczekiwania klienta wewnętrznego zaspokajanie są w minimalnym zakresie uregulowanym formalizmami. Optymalnym

[31] J. Bieńkowska, *Kultura sieci* [w:] *Metody zarządzania kulturą...*, s. 139 i n.

[32] D. Chmielewska-Muciek, *Kultura innowacji*, [w:] *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, red. A. Sitko-Lutek, Lublin 2014, s. 180 i n.

[33] M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2012, s. 113.

rozwiązaniem z punktu widzenia klienta wewnętrznego jest kultura rynkowa, która zaspokaja jego potrzeby i oczekiwania, lecz z drugiej strony sprzyja rywalizacji prowadzącej do takich dysfunkcji jak wypalenie zawodowe, pracoholizm. Niewątpliwie jednak kultura rywalizacji wspiera efektywność działań i procesów, dlatego ten model kultury jest najbardziej adekwatny dla organizacji stosujących podejście procesowe. Podobny stosunek do klienta wewnętrznego przejawia kultura kreacji/tworzenia Organizacje/interesariusze wewnętrzni są dynamiczni, przedsiębiorczy i kreatywni, lecz niejednokrotnie przeciążeni, gdyż dominuje tutaj rywalizacja i stres spowodowany niepewnością, niejednoznacznością i nadmiarem informacji.

Najlepszym rozwiązaniem z punktu widzenia klienta wewnętrznego jest kultura kooperacyjna nastawiona na współpracę i partnerskie relacje w działaniu. Zdecydowanie lepsza od kultury rywalizacyjnej, gdyż ukierunkowana przede wszystkim na systematyczne doskonalenie organizacji, co z kolei stanowi wspólny mianownik z kulturą jakości.

Analiza współczesnych trendów odnoszących się do kultur organizacyjnych wskazuje, iż następuje hybrydyzacja kultur. Nie występują one w czystej postaci np. kultura *stricte* hierarchiczna lecz w praktyce występują zindywidualizowane dla każdej organizacji mieszanki kultur. Tworzą się także kultury nietypowe stanowiące wyznacznik obecnych czasów takie jak: kultura indywidualistyczna, sieci organizacyjnych, proinnowacyjna, charakteryzujące się wysoką elastycznością często stanowią odpowiednie środowisko dla klienta wewnętrznego. W każdej z nich można zauważyć atrybut standaryzacji/powtarzalności, który jest podstawą zarządzania jakością. Nurty te sprzyjają zatem klientowi wewnętrznemu, a także kreacji kultury jakości.

LITERATURA

[1] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
[2] Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010.
[3] Bieńkowska J., *Kultura sieci* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Difin, Warszawa 2014.
[4] Brooks R.F., Lings I.N., Botschen M.A., *Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts*, „Service Industries I.N. Journal" 19/4 (X,1999), s. 49–67.
[5] Bugdol M., *Zarządzanie przez jakość, zagadnienia społeczne*, wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003.
[6] Cameron K.S., Quinn R.E, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
[7] Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff R.E., Thakor A., *Compenting Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar, Northampton 2006.
[8] Chmielewska-Muciek D., *Kultura innowacji* [w:] *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, red. A. Sitko-Lutek, wyd. UMCS, Lublin 2014.
[9] Frank A., Brownell J., *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart & Winston, Orlando 1989.
[10] Godfrey J., *Our Wildest Dreams: Women Enterpreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good*, „Harper Business", New York 1992, s. 53–70.

[11] Goranczewski B., *Struktury i procesy w organizacjach ukierunkowanych na jakość*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011, t. 13, s. 35–58.
[12] Goranczewski B., Szeliga-Kowalczyk A., *Jakość usług turystycznych i rekreacyjnych, ujęcie holistyczne*, CeDeWu, Warszawa 2015.
[13] Gurjeet K., Sharma R.D., Seli N., *An Assessment of Internal Market Orientation in Jammu and Kashmir Bank Through Internal Suppliers' Perspective*, „Journal of Management Research" 7/2 (2008), s. 149–176.
[14] Hallowell R., Schilesinger L.A., Zornitsky J., *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management*, „Human Resource Planning" 19/2 (1996), s. 20–31.
[15] Hauser J.R., Simester D.I., Wernerfelt B., *Internal Customers and Internal Suppliers*, „Journal of Marketing Research" 33/3 (VIII, 1996), s. 268–280.
[16] Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
[17] Jun M., Cai Sh., *Examining the Relationships Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction*, „Total Quality Management" 21/2 (II, 2010), s. 205–223.
[18] Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2013.
[19] Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
[20] Kowalczyk J. (red.), *„Kodeks" dobrej praktyki zarządzania w organizacjach turystycznych*, MSiT, Warszawa 2008 [online].
[21] Kożusznik B., *Zachowana człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
[22] Krodkiewska-Skoczylas E., Żarlicka G., *Zarządzanie relacjami z klientem*, [w:] *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, red. T. Sikora, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
[23] Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, (Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47), MA: Harvard University Press, Cambridge 1952.
[24] Mosahab R., Mahamad O., Ramayah T., *Comparison of Service Quality Gaps among Teachers and Students as Internal and External Customers*, „International Journal of Marketing Studies" 2/2 (XI, 2010), s. 13–20.
[25] Mullins L.J., *Management and Organisational Behaviour*, „Pearson Education", 2007.
[26] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością, podstawy i terminologia*, wyd. PKN, Warszawa 2006.
[27] PN–EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, wyd. PKN, Warszawa 2009.
[28] Schein E., *Organizational Culture and Leaderschip*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
[29] Sikorski Cz., *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Difin, Warszawa 2014.
[30] Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, wyd. UŁ, Łódź 1990.
[31] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

[32] Szeliga-Kowalczyk A., *Zmienność procesów a dysfunkcje społeczne w organizacji* [w:] *Społeczne aspekty zarządzania procesami*, red. E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, Szczecin 2016, s. 22–32.
[33] Szeliga-Kowalczyk A., *Teachers' occupational burnout syndrome*, „Jagiellonian Journal of Management" 4/2015, s. 353–367.
[34] Szeliga-Kowalczyk A., *Work – Life Balance as Seen by Women, based on own research*, „Proceedings of IAC-MEM 2016 in Bratislava", 6–7 VII 2016.
[35] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

INTERNAL CLIENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE

The aim of this article is to present the impact of organizational culture on internal customer perspective: manifestations, such as symbols, ways of Communication and rituals, are among four types of culture contained in the model of competing values. Also, they represent contemporary trends occurring in the organizational culture and its impact on the internal customer. This article is a review. The second and third chapters introduce the reader to the essence of the internal customer, and organizational culture in the light of literature. The fourth and fifth chapters demonstrate, respectively the interactions that occur between the internal client, as subjectively classified by the authors, and the manifestations and types of organizational culture and its trends, characteristic of modern times. The authors conclude that, in the greatest extend, hierarchical culture does not favour to the internal customer, while the best conditions for cooperation and for establishing partnership relations in action offers the cooperative culture. They underline the fact that the modern times are followed by the hybridization of cultures. There are also arising the unusual cultures that constitute the mark of the present times as for example the individualist culture that, due to its high degree of flexibility, provides a good environment for the functioning of the internal customer. Such attributes of the organization culture as: symbols, the way of communication or rituals, have great impact on the internal customer considered by the authors in each of the three adopted prospects.

Keywords: stakeholder, supplier, process approach, artifacts, values.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.3

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 61-75 **January - March**

Aleksandra GULC[1]

CHARAKTERYSTYKA USŁUG KURIERSKICH W POLSCE

Usługi kurierskie jako stosunkowo młoda branża w Polsce, rozwijają się niezwykle dynamicznie. Ze względu na ogromy i ciągle rosnący popyt na ten rodzaj usług, dogodne położenie geograficzne oraz rentowność rynku, w branży działają zarówno globalni gracze jak i rodzime lokalne podmioty. Szczególne charakterystyczne cechy usług kurierskich takie jak terminowość, szybkość dostawy oraz bezpieczeństwo przesyłki sprawiły, że usługi te stały się niezwykle atrakcyjnie nie tylko dla wielu firm handlowych, usługowych i produkcyjnych, ale również dla klienta indywidualnego. Wraz z rosnącą popularnością usług e-commerce przewiduje się dalszy rozwój branży kurierskiej, a tym samym wzrost konkurencji wśród operatorów. Celem artykułu jest identyfikacja specyficznych cech usług kurierskich w Polsce, analiza dynamiki rozwoju rynku usług kurierskich w ostatnich latach oraz wskazanie tendencji oraz czynników determinujących rozwój tej branży w przyszłości. Przegląd dostępnych źródeł literaturowych pozwolił na potwierdzenie faktu, iż rynek usług kurierskich rozwija się niezwykle dynamicznie i ulega ciągłym przeobrażeniom. Obecnie dominującym trendem jest wzrost zainteresowania usługami pomiędzy podmiotami instytucjonalnymi a indywidualnymi (usługi „business-to-customer"), „specjalizacja" i „indywidualizacja" oferty, wzrost wolumenu przesyłek zagranicznych w tym w szczególności przesyłek standardowych. Wśród zidentyfikowanych czynników determinujących rozwój branży kurierskiej można wymienić przede wszystkim wzrost popularności handlu internetowego, wielkość i rentowność rynku, dogodną lokalizację względem potencjalnych odbiorców zagranicznych oraz dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej.
Słowa kluczowe: usługa kurierska/ekspresowa, branża KEP, handel internetowy, specjalizacja, indywidualizacja, nowoczesne rozwiązania.

1. DEFINICJA USŁUG KURIERSKICH

W polskim prawie brak jest jednoznacznej definicji usługi kurierskiej stanowiącej filar usług branży KEP (kurier, ekspres, paczka). Z jednej strony, usługa kurierska zaliczana jest do usług pocztowych, a z drugiej do przewozowych. Pojęcie usługi kurierskiej funkcjonowało w systemie polskiego prawa na gruncie nieobowiązującej już ustawy o łączności z 23 listopada 1990 roku[2], zgodnie z którą usługa kurierska to ,,usługa niemająca charakteru powszechnego, polegającej na zarobkowym, przyspieszonym przewozie i doręczaniu w gwarantowanym terminie przesyłek". Jednakże ustawodawca nie zdecydował się przenieść tej definicji do nowych przepisów, tj. ustawy z 12 czerwca 2003 roku Prawo pocztowe. W obowiązującym obecnie Prawie pocztowym funkcjonuje

[1] Mgr Aleksandra Gulc, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut Logistyki i Nauki o Usługach, ul. Ojca Tarasiuka 2, 15-351 Kleosin
[2] Ustawa z 23 listopada 1990 r. o łączności (tekst jedn. Dz.U. z 1995 r., nr 117, poz. 564 ze zm.).

pojęcie przesyłki kurierskiej będącej specyficznym rodzajem przesyłki pocztowej[3] definiowanej jako „przesyłka listowa będąca przesyłką rejestrowaną lub paczka pocztowa, przyjmowaną, sortowaną, przemieszczaną i doręczaną w sposób łącznie zapewniający: bezpośredni odbiór przesyłki pocztowej od nadawcy, śledzenie przesyłki pocztowej od momentu nadania do doręczenia, doręczenie przesyłki pocztowej w gwarantowanym terminie określonym w regulaminie świadczenia usług pocztowych lub w umowach o świadczenie usług pocztowych, doręczenie przesyłki pocztowej bezpośrednio do rąk adresata lub osoby uprawnionej do odbioru, uzyskanie pokwitowania odbioru przesyłki pocztowej w formie pisemnej lub elektronicznej”[4]. Z drugiej strony, mając na uwadze Prawo przewozowe, przesyłka to nadanie przewoźnikowi przesyłki towarowej, czyli rzeczy przyjętych do przewozu na podstawie listu przewozowego lub innego dokumentu przewozowego[5] . Usługa przewozu nie może jednak obejmować przesyłek pocztowych. Potwierdzeniem powyższej rozbieżności definicji usługi kurierskiej jest zakwalifikowanie działalności kurierów pod kodem PKD 53.20.Z – *Pozostała działalność pocztowa i kurierska*, a w przypadku przewozu przesyłek niepocztowych 49.41.Z – *Transport drogowy towarów*. W wyniku niejednoznaczności przepisów, w przypadku świadczenia usługi pocztowej przedsiębiorstwa kurierskie podlegają pod Prawo pocztowe wraz z koniecznością rejestracji działalności pocztowej, podczas gdy w przypadku usługi przewozowej – przewoźnicy stosują Prawo przewozowe rejestrując jedynie działalności gospodarczą.

2. SPECYFIKA USŁUG BRANŻY KEP

W literaturze funkcjonuje umowne określenie branży KEP określne jako usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe (z ang. CEP – *courier, express and parcel*) często zwane potocznie jako usługi kurierskie. Trudno jest oddzielić usługi ekspresowe od kurierskich czy paczkowych, gdyż brak jest zdecydowanych różnic między nimi stąd w literaturze często terminy używane są zamiennie. Trzonem usług branży KEP są usługi kurierskie. Cechą charakterystyczną tych usług jest duży wolumen przesyłek o niewielkiej wadze, tj. średnio do 31,5 kg umożliwiającej obsługę przez jedną osobę. Już sama definicja przesyłki kurierskiej wskazuje na specyficzne cechy odróżniające ją od pozostałych usług pocztowych: określony z góry najczęściej krótki czas dostawy nawet z dokładnością co do godziny, który dodatkowo bywa gwarantowany finansowo (ang. *money back garantee*)[6], odbiór przesyłki z miejsca nadania i doręczenie jej do adresata czyli w systemie „od drzwi do drzwi” (ang. *door-to-door*), możliwość śledzenia przesyłki od momentu nadania do doręczenia (ang. *tracking – tracing*), rola swoistego posłańca – kuriera. Natomiast, nie ma jako takiej definicji usług ekspresowych a w literaturze często traktowane są jako rodzaj przesyłki kurierskiej, która ma na celu szybki i niezawodny dowóz wartościowych rzeczy w krótkim czasie. W odróżnieniu od usług kurierskich, ich

[3] Przesyłka pocztowa – rzecz opatrzona oznaczeniem adresata i adresem, przedłożoną do przyjęcia lub przyjętą przez operatora pocztowego w celu przemieszczenia i doręczenia adresatowi [Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r., poz. 1529, 1830)].
[4] Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe.
[5] Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (Dz.U. z 2000 r. nr 50, poz. 601 ze zm.).
[6] A. Marcysiak i in., *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 96 Seria: Administracja i Zarządzanie 2013, s. 29–38.

dostawie nie towarzyszy personalna opieka kuriera oraz ustalone są konkretne pory dostawy, stąd też usługi te wybierają najczęściej przedsiębiorstwa rzadziej klienci indywidualni. Odbiorcą usług ekspresowych są przede wszystkim przedsiębiorstwa z branży FMCG, elektronicznej, maszynowej czy motoryzacyjnej. Natomiast, usługi paczkowe koncentrują się na przesyłkach indywidualnych o niewielkich standardowych rozmiarach. W związku z powyższym operatorzy stosują wysoko wystandaryzowane procesy operacyjne i informatyczne do obsługi dostaw[7].

Głównymi elementami różnicującymi ofertę usług branży KEP są przede wszystkim: zakres świadczonych usług, czas dostawy do obiorcy, rodzaj odbiorcy, rodzaj transportu, zasięg działań operatora oraz obszar geograficzny.

Usługi branży KEP obejmują swoją ofertą przede wszystkim dostawy ładunków o standardowych gabarytach, co wynika z nastawienia na ekspresową obsługę dużej liczby drobnych przesyłek, np. dokumentów czy cennego sprzętu elektronicznego. Jednakże, coraz częściej operatorzy oferują również usługę „szytą na miarę", a więc dostosowaną do indywidualnych potrzeb klienta w zakresie dostarczania nietypowych przesyłek wymagających odpowiednich warunków, a także specjalnego opakowania, np. produktów spożywczych (*cross-docking* – odbiór przesyłek ze świeżymi produktami spożywczymi z magazynu klienta i dostawa ich we wskazane miejsce), przewożenie zwierząt, roślin (*Thermo Box* – pakowanie i przewóz towarów w specjalnych pojemnikach utrzymujących stałe temperatury), lekarstw (*Pharma Pack* – polegająca na przewozie lekarstw i materiałów medycznych w ściśle określonych warunkach higienicznych i temperaturowych) czy materiałów niebezpiecznych[8]. Coraz częściej usługi kurierskie posiadają również tzw. wartość dodaną, a więc dodatkowe korzyści dla klienta w zakresie: zdefiniowanego czasu dostawy z określeniem dokładnego dnia i godziny, obsługi celnej, magazynowania i konfekcjonowania towarów, różne formy ubezpieczeń dostawy i zwrotu opłaty za niewłaściwie wykonaną usługę, wyboru spedycji lotniczej lub drogowej czy powierzenia konkretnemu kurierowi przesyłki szczególnie pilnej lub wartościowej na całej trasie przewozu.

Ze względu na czas dostawy do odbiorcy usługi obejmują zarówno dostawy standardowe (ekonomiczne) z dłuższym, lecz gwarantowanym czasem dostawy (3–5 dni), ale również ekspresowe ze zdefiniowanym krótkim czasem dostawy, np. dostawy natychmiastowe (stosowana przez kurierów miejskich), dostawy tego samego dnia realizowane w ciągu 4–6 godzin od zamówienia, dostawy następnego dnia do wybranych państw za granicą czy dostawy w nocy. Należy zauważyć, że dostawy, które kiedyś zwane były ekspresowymi dziś stały się już standardem. Ze względu na rozbudowaną sieć drogową w Europie obecnie obserwuje się tendencje przesunięcia popytu z usług ekspresowych z gwarantowanym krótkim czasem dostawy na usługi standardowe z nieco dłuższym czasem dostawy, lecz o znacznie niższym koszcie niż w przypadku transportu lotniczego. Natomiast transport lotniczy dominuje w przypadku przesyłek pilnych i wartościowych, co znacznie skraca czas dostawy przy jednoczesnym wysokim koszcie usługi[9].

[7] K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę*, Warszawa 2011, s. 13–17.
[8] M. Pliszka, *Rynek usług kurierskich w Polsce*, Słupskie Prace Geograficzne 5, Słupsk 2008, s. 113–122.
[9] K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich…*, s. 13–17.

Ze względu na rodzaj realizacji pomiędzy odbiorcą a nadawcą usługi KEP można podzielić na:

- usługi B2B – pomiędzy podmiotami instytucjonalnymi (firmy handlowe, usługowe i produkcyjne) realizowane głównie przez operatorów ekspresowych. Zakres usług B2B dostosowany jest do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw w tym obejmuje różnorodne dostawy od dokumentów po palety z towarem oraz rozbudowaną ofertę usług dodatkowych np. pobranie należności od odbiorcy czy pełną obsługę dokumentów zwrotnych, dostawy *door-to-door*, śledzenie przesyłki, osobistą opiekę na całej trasie dostawy czy obsługę celną. Warto zaznaczyć, że klienci biznesowi często zlecają pełną obsługę logistyczną operatorom KEP ze względu na specyficzne cechy ich usług, tj. terminowość, bezpieczeństwo i szybkość;
- usługi B2C – dotyczą dostaw przesyłek od podmiotów instytucjonalnych do odbiorców indywidualnych. Transakcje B2C stały się w ostatnim czasie istotną częścią usług realizowanych przez przewoźników ze względu na wzrost popularności handlu elektronicznego. Stąd też pojawiła się konieczność dostosowania oferty do potrzeb klientów indywidualnych np. dostawa bezpośrednio do domu klienta czy sieci punktów odbioru (tzw. *last mile*), dostosowanie czasu odbioru przesyłki, możliwość zmiany punktu odbioru przesyłki itd.
- usługi C2X – dotyczą przesyłek podmiotów indywidualnych związanych przede wszystkim z handlem internetowym oraz przesyłkami okolicznościowymi.

Ze względu na zasięg dostaw usługi można podzielić na:

- lokalne – dostawy natychmiastowe w obrębie np. miasta świadczone przez operatorów z wykorzystaniem nie tylko samochodów dostawczych, ale ze względu na krótki dystans przewozu również za pomocą motorów, skuterów czy rowerów;
- regionalne – usługi w obrębie danego regionu, np. województwa wykonywane przez mniejszych operatorów dzięki czemu zazwyczaj dostawca i klient znają się osobiście, co ma znaczenie przy dostawach szczególnie pilnych i wartościowych;
- krajowe – głównie są to ustandaryzowane dostawy ekspresowe i paczkowe. W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, gdzie rynek krajowy jest ujednolicony, w Europie usługi KEP mają swoją różnorodną specyfikę w zależności od kraju;
- międzynarodowe – dotyczą przed wszystkim standardowych przesyłek ekspresowych i paczkowych, realizowanych pomiędzy niemalże wszystkimi krajami świata. Usługi te zróżnicowane są pod względem czasu i ceny dostawy w zależności od dystansu pomiędzy krajami. Rynek usług europejskich czy globalnych jest zdominowany przez duże międzynarodowe przedsiębiorstwa zwane integratorami mające w swojej ofercie zintegrowane usługi z gwarantowanym czasem przesyłki, monitorowaniem jej na każdym etapie, jak i pełną realizacją procesu dostawy w tym obsługę celną.

Przesyłki lokalne, regionalne i krajowe są obsługiwane głównie poprzez transport samochodowy, natomiast w przypadku dostaw międzynarodowych a szczególnie międzykontynentalnych – dominujący jest transport lotniczy. Jednakże ze względu na rozbudowaną siec drogową w Europie oraz na innych kontynentach, obserwuje się

rosnący udział transportu samochodowego nawet w przypadku dostaw międzynarodowych[10].

3. STRUKTURA ORAZ DYNAMIKA RYNKU USŁUG KURIERSKICH W POLSCE

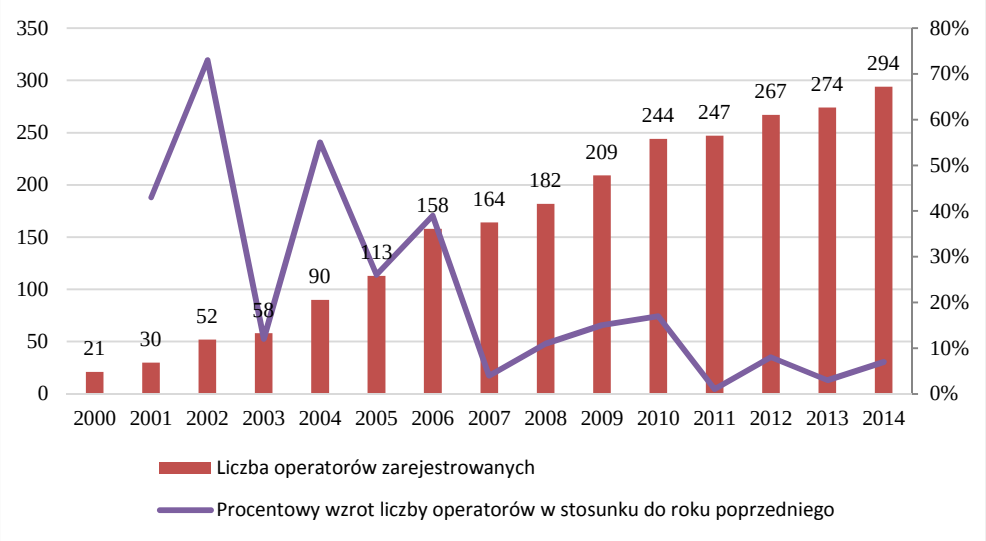
Rynek usług KEP (kurier, ekspres, paczka) leży na styku dwóch sektorów – pocztowego oraz sektora usług transportowych, spedycyjnych i logistycznych. Jest to branża stosunkowo młoda, gdyż pierwsze firmy kurierskie w Polsce zaczęły powstawać dopiero w latach 80. XX wieku. Wiąże się to ze zniesieniem komunizmu oraz liberalizacji przepisów dotyczących przewozów międzynarodowych[11]. W Polsce ze względu na brak doprecyzowania definicji usług kurierskich, operatorzy ekspresowi podlegają z jednej strony przepisom Prawa pocztowego, a z drugiej strony Prawa przewozowego. W przypadku kurierów świadczących usługi pocztowe w tym kurierskie działalność ta wymaga obowiązkowego wpisu do rejestru prowadzonego przez Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE) niosąc ze sobą obowiązek spełniania określonych wymagań jak również nakładając pełną odpowiedzialności kuriera za niewykonanie lub nienależyte wykonanie usługi. Tymczasem uruchomienie usług przewozu rzeczy sprowadza się tylko do zarejestrowania działalności gospodarczej. Odpowiedzialność przewoźnika jest również znaczącą mniejsza niż w przypadku operatora pocztowego, gdzie przewoźnik odpowiada jedynie za utratę, ubytek lub uszkodzenie przesyłki powstałe od przyjęcia jej do przewozu aż do jej wydania oraz za opóźnienie w przewozie przesyłki[12].

Struktura branży KEP w Polsce jest zbieżna z innymi krajami Europy Zachodniej. Na rynku polskim występuje duże zróżnicowanie i rozdrobnienie operatorów pod względem ich wielkości, zasięgu działania oraz oferty usług, stąd operatorów/przewoźników można pogrupować następująco:

- integratorzy – międzynarodowe przedsiębiorstwa, które weszły na rynek Polski poprzez wykup rodzimych firm, oferują pełen zakres usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych zarówno dla klientów biznesowych jak indywidualnych, posiadają rozległe sieci oddziałów, rozbudowaną sieć magazynów tzw. hub-ów zlokalizowanych przy terminalach lotniczych np. UPS, DHL, TNT FedEx;
- firmy działające głównie na terenie Europy np. DPD i GLS;
- podmioty oferujące ekspresowe usługi przewozu przesyłek, które funkcjonują na rynku krajowym dzięki własnej sieci kilkudziesięciu placówek, np. Opek i K-Ex;
- firmy o zasięgu lokalnym – największa pod względem liczebności grupa operatorów logistyki miejskiej oferujących „szyte na miarę" usługi, operatorzy lokalni świadczą usługi komplementarne względem integratorów a w serwisie międzynarodowym czy krajowym korzystają z ich usług na zasadzie współpracy np. Agap, Sprinter itp.;
- firmy zajmujące nisze rynkowe i specjalizujące się w obsłudze logistycznej określonej grupy klientów np. time matters.

[10] K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich…*, s. 13–17.
[11] M. Pliszka, *Rynek usług kurierskich…*, s. 113–115.
[12] Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe.

Rynek usług KEP w ostatnich latach charakteryzuje się stale rosnącą dynamiką. Według *Raportu o stanie rynku pocztowego za rok 2014*, przygotowanego przez Urząd Komunikacji Elektronicznej na rynku polskim w roku 2014 zarejestrowanych było 295 operatorów pocztowych, w tym 294 operatorów alternatywnych oraz Poczta Polska. W porównaniu do roku 2000 liczba zarejestrowanych operatorów pocztowych wzrosła o 1400% jednakże jedynie 165 z 294 operatorów alternatywnych podjęło faktycznie działalność pocztową (rys. 1)[13]. Należy jednak podkreślić, iż dane przedstawione na rys. 1 nie oddają w pełni rynku usług KEP, gdyż nie podają liczby przedsiębiorstw świadczących usługi przewozowe.



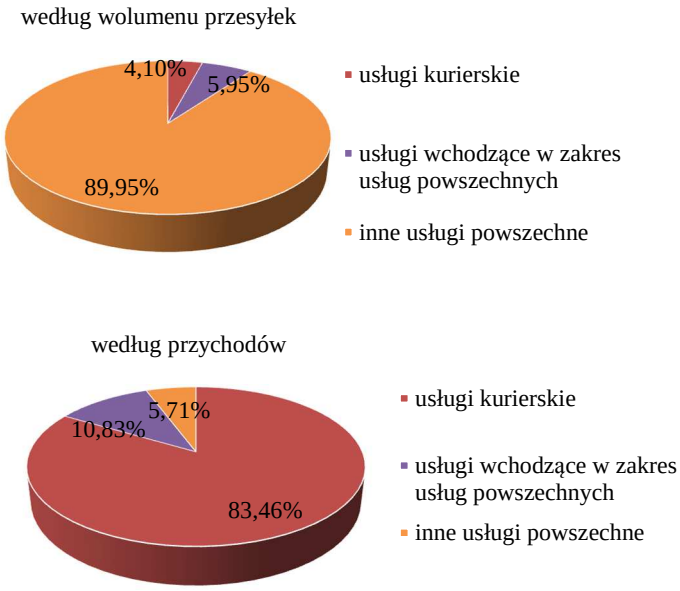
Rys. 1. Liczba alternatywnych operatorów pocztowych w Polsce w latach 2000–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014*, Warszawa 2015, s. 13.

Biorąc pod uwagę zasięg działania operatorów alternatywnych, zdecydowana większość działa lokalnie – 79 przedsiębiorstw, 42 na obszarze kraju, 42 – w kraju i poza granicami, a jedynie 2 tylko za granicą. Dominującą rolę na ryku polskim posiada 9 operatorów alternatywnych osiągając poziom 84,63% w wolumenie przesyłek oraz 94,62% osiąganych przychodów w tym: DHL Express (Polska) sp. z o.o., DPD Polska sp. z o.o., FedEx Express Polska, Federal Express Poland sp. z o.o., General Logistics Systems Poland sp. z o.o., K-Ex sp. z o.o.. Siódemka S.A., TNT Express Worldwide 'Poland' sp. z o.o., UPS Polska sp. z o.o. Wymienieni operatorzy to duże przedsiębiorstwa globalne, europejskie lub krajowe posiadające rozbudowaną sieć oddziałów, większość z nich świadczyła w roku 2014 usługi w obrocie krajowym i zagranicznym, wyjątkiem jest operator Siódemka S.A., który zajmował się przesyłkami krajowymi, a Federal Express Poland sp. z o.o. tylko – zagranicznymi.

[13] *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2015, s. 13–14.

Mając na uwadze nowe pojęcia i definicje zawarte w ustawie z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe, operatorzy alternatywni (niepubliczni) działali w trzech segmentach rynku pocztowego: usług wchodzących w zakres usług powszechnych, usług kurierskich i innych usług pocztowych [14]. Wolumen usług ogółem wyniósł 446,50 mln sztuk, a przychody uzyskane przez operatorów alternatywnych z tego tytułu wyniosły 2813,23 mln zł. Dominowały przesyłki krajowe osiągając 97,45% udziału w wolumenie i 75,76% w przychodach. Dane na rys. 2 wskazują, że wśród operatorów alternatywnych najwięcej przesyłek zanotowano wśród usług wchodzące w zakres usług powszechnych w tym dominowały przesyłki listowe. W 2014 roku z realizacji paczek pocztowych przy wolumenie 1,12 mln sztuk uzyskano 10,95 mln zł przychodu. Należy zauważyć, że choć wolumen przesyłek kurierskich stanowił 4,10% (171,61 mln przesyłek) to przychody z tego segmentu osiągnęły najwyższy udział w ogólnych przychodach realizowanych przez operatorów alternatywnych – 83,46% (2462 mln zł)[15].



Rys. 2. Struktura usług oferowanych przez operatorów alternatywnych w roku 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie rynku pocztowego...*, s. 27.

[14] Usługi powszechne obejmują przesyłki listowe o wadze do 2000 g, paczki pocztowe krajowe do 10 kg i paczki z zagranicy o wadze do 20 kg i określonych wymiarach; inne usługi pocztowe – grupę tę stanowią przesyłki listowe, paczki pocztowe, których wymiary i/lub waga wykraczały poza określone w art. 45 Prawa pocztowego. Do usług w tym obszarze rynku pocztowego zalicza się także świadczenie w obrocie krajowym i zagranicznym przekazów pocztowych, przesyłek reklamowych oraz druków bezadresowych, czy też przesyłek pocztowych przesłanych przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe).

[15] *Raport o stanie rynku pocztowego…*, s. 26–33.

Analizując segment przesyłek kurierskich realizowanych przez operatorów pocztowych, zdecydowanie dominującą rolę odgrywają tu operatorzy alternatywni (około 90% udziału w przychodach i wolumenie), aczkolwiek Poczta Polska zanotowała wzrost wolumenu przesyłek aż o 481,05%, a tym samym przychodów o 117,08% w roku 2014 w stosunku do roku 2013. Wolumen przesyłek kurierskich operatorów pocztowych łącznie z Pocztą Polską w 2014 roku wyniósł 194,46 mln przysyłek, a osiągnięte przychody to 2708,12 mln zł. W stosunku do roku 2013 jest to wzrost w zakresie wolumenu o 42,50% oraz o 18,23% w przychodach. Pomimo że w roku 2014 wolumen usług kurierskich jest najmniejszy (3,26%), to udział w przychodach plasuje się na drugim miejscu (35,77%) i w porównaniu do roku 2013 wykazuje tendencję zwyżkową (tabela 1)[16].

Tabela 1. Usługi pocztowe w 2013 i 2014 roku w poszczególnych segmentach rynku – struktura według wolumenu i przychodów

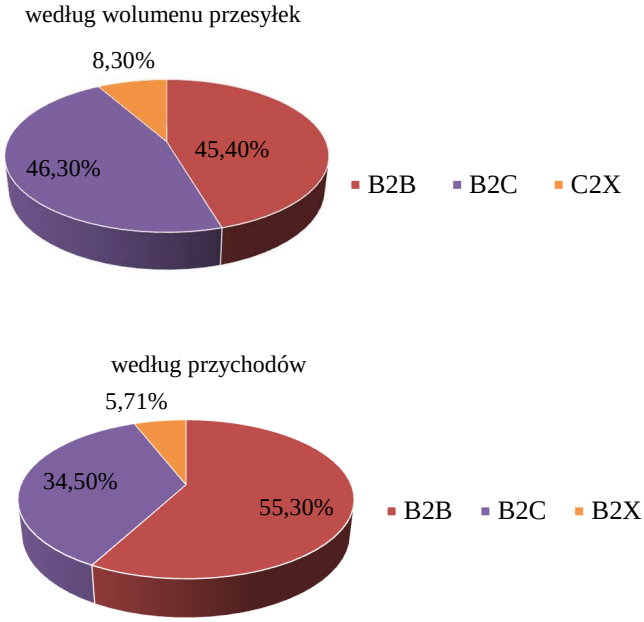
Segment	**2013**		**2014**	
	Wolumen	**Przychody**	**Wolumen**	**Przychody**
Usługi powszechne i wchodzące w zakres usług powszechnych	28,73%	59,39%	25,29%	54,35%
Przesyłki kurierskie	2,30%	30,59%	3,26%	35,77%
Inne usługi pocztowe	68,97%	10,02%	71,555	9,88%
Razem (bez druków bezadresowych)	5 932,54 mln sztuk	7486,97 mln zł	5 973,21 mln sztuk	7570,65 mln zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie rynku pocztowego...,* s. 53.

W ogólnej ocenie wartości rynku KEP należy także pamiętać o uwzględnieniu faktu, iż duża część przesyłek realizowana jest w oparciu o Prawo przewozowe, co nie zostało uwzględnione w *Raporcie o stanie rynku pocztowego za rok 2014*. Według badań przeprowadzonych przez zespół PwC, wartość całego rynku KEP kształtowała się w roku 2015 na poziomie 4 486 mln zł przy wolumenie 313 mln sztuk przesyłek. Porównując rok 2015 z rokiem 2011, rynek usług kurierskich wykazuje systematyczny wzrost zarówno pod względem wolumenu przesyłek (wzrost o 57%), jak i przychodów (wzrost o 32%). Dominującą rolę odgrywają przesyłki w obrocie krajowym stanowiące 78% przychodów i 96% wolumenu ogółem, natomiast w obrocie zagranicznym bardziej popularne są przesyłki ekonomiczne niż ekspresowe. Należy podkreślić, iż większą dynamiką wzrostu przychodów w ostatnich latach cechowały się usługi międzynarodowe (ok. 10-procentowy wzrost rocznie) niż usługi krajowe (ok. 6%), co ma związek ze znaczącym wzrostem aktywności eksportowej w tym okresie oraz panującą na rynku krajowym presją cenową[17]. Biorąc pod uwagę rodzaj relacji między nadawcą a odbiorcą przesyłek, najwyższe przychody generują usługi typu B2B, choć ich wolumen jest niższy niż usług B2C (rys. 3). Ma to związek przede wszystkim z wyższym kosztem usług skierowanych do klientów biznesowych ze względu na większą wagę i rozmiar paczek. Należy

[16] *Ibidem*, s. 26–33.
[17] G. Urban i in., *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku*, PwC Polska Transport i logistyka, 2016, s. 6–7.

pokreślić, iż w okresie 2011–2015 znaczenie usług B2B maleje (w roku 2011 – udział w wolumenie wynosił 54% a w przychodach 60% a roku 2015 – analogicznie 45,4% wolumenu przesyłek i 55,3% przychodów) podczas gdy dynamicznie rozwijają się usługi typu B2C (w roku 2011– 37% udziału w wolumenie i 27% udziału w przychodach, a tymczasem w roku 2015 – 46,3% wolumenu i 34,5% przychodów), co związane jest ze wzrostem popularności e-commerce. Ostatni segment rynku KEP – usługi C2X cieszy się najmniejszą popularnością wśród klientów stąd też udział tych usług w wolumenie i przychodach jest mniejszy i spada w porównaniu do roku 2011



Rys. 3. Struktura usług według rodzaju relacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą usług KEP w roku 2015

Źródło: opracowanie własne na podst.: G. Urban i in., *Perspektywy wzrostu rynku...*, s. 8.

Mając na uwadze dynamiczny rozwój usług branży KEP, należy podkreślić, iż branża ta ma istotny wpływ na rozwój gospodarczy Polski poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, generowanie wysokich przychodów oraz wsparcie przedsiębiorstw. Według badań przeprowadzanych przez naukowców ze Szkoły Głównej Handlowej, aż 75% małych i średnich i połowa dużych przedsiębiorstw korzysta z usług ekspresowych w szczególności w obrocie międzynarodowym a najważniejszym czynnikiem determinującym wybór usług kurierskich jest możliwość dostawy na następny dzień. Wyniki badań ponadto potwierdzają, iż brak usług KEP na polskim rynku znacznie utrudniałoby ponad 60% przedsiębiorstw funkcjonowanie na arenie międzynarodowej, a wręcz skutkowałoby przeniesieniem działalności do innych krajów. Barierami, które ograniczają rozwój rynku kurierskiego jest przede wszystkim wciąż niewystarczająco

rozwinięta infrastruktura drogowa i lotnicza w Polsce, konieczność rejestracji działalności pocztowej z uciążliwymi konsekwencjami, nieuczciwa konkurencja w tzw. szarej strefie, wysokie koszty pracy oraz brak wykwalifikowanej siły roboczej[18].

4. TENDENCJE ROZWOJOWE ORAZ CZYNNIKI DETERMINUJĄCE ROZWÓJ BRANŻY KEP W POLSCE

W niniejszym rozdziale wskazane zostaną najistotniejsze tendencje dominujące obecnie na rynku KEP oraz czynniki determinujące rozwój tego rynku. Należy podkreślić, iż zjawiska obserwowane w Polsce w branży kurierskiej są odzwierciedleniem tych samych trendów pojawiających się na rynku europejskim[19]. Od początku powstania branża KEP charakteryzuje się dynamicznym rozwojem przejawiającym się zarówno w rosnącej liczbie firm kurierskich (rys. 1), wzroście wolumenu przesyłek oraz przychodów operatorów pocztowych i przewoźników (w latach 2011–2015 wolumenu przesyłek wzrósł o 57%), jak i przychodów (wzrost o 32%). Należy podkreślić, iż w porównaniu z rynkiem europejskim, branża KEP w Polsce rozwija się w ostatnich latach znacznie szybciej w tym przykładowo wzrost liczby przesyłek międzynarodowych w okresie 2011–2015 wyniósł w Polsce 10% rocznie, a krajowych 6%, podczas gdy w Europie kształtował się na poziomie odpowiednio 7% i 5% udziału w wolumenie przesyłek. Branża ta stała się atrakcyjna dla globalnych graczy jak i rodzimych lokalnych przedsiębiorstw ze względu na rosnący popyt na usługi kurierskie, wielkość i rentowność rynku, dogodną lokalizację względem potencjalnych odbiorców zagranicznych oraz dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Zwyżkowy trend związany z popytem na usługi kurierskie utrzyma się w najbliższych latach – według szacunków Instytutu Pocztowego liczba realizowanych przesyłek będzie rosła w dwucyfrowym tempie. W latach 2016-2018 przewidywany jest wzrost wolumenu przesyłek o 11% rocznie do poziomu ok. 440 mln paczek, a tym samym dalszy wzrost przychodów operatorów na poziomie 12% rocznie do wartości ok. 6 400 mln złotych w 2018 r. Mając na uwadze wolumen przychodów w okresie 2016–2018, rynek przesyłek zagranicznych będzie rósł dynamiczniej (16% rocznie) niż rynek krajowy (11% rocznie), przy czym najsilniejszy wzrost będzie widoczny w przesyłkach międzynarodowych ekonomicznych (18% rocznie), a słabszy w międzynarodowych ekspresowych (5% rocznie), co związane jest z ożywieniem aktywności eksportowej polskich przedsiębiorstw[20]. Należy podkreślić, iż rynek usług kurierskich w Polsce będzie się rozwijał znacznie szybciej niż rynek globalny. Dla porównania prognozuje się, iż w latach 2016–2018 wartość rynku KEP w Polsce będzie wzrastała w średnio o 12% rocznie, podczas gdy w przypadku rynku światowego – 3,42%[21].

Swoistym motorem napędzającym rozwój rynku KEP w ostatnich latach oraz w najbliższej przyszłości jest przede wszystkim wzrost popularności e-commerce. Według danych za 2014 rok wartość sprzedaży internetowej w Polsce osiągnęła wartość ponad 27 mld zł. Oznacza to wzrost o 15% w stosunku poprzedniego roku a zwyżkowa tendencja charakteryzuje ten rynek już od kilku lat – w ciągu dekady wartość rynku e-commerce

[18] K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich…*, s. 23–25.
[19] *Europe's CEP market: steady growth begins to shift*, ATKearney, 2015, s. 1–9.
[20] G. Urban i in., *Perspektywy wzrostu rynku…*, s. 11–12.
[21] *Global Courier, Express, and Parcel (CEP) Market 2015–2019*, Technavio insights, s. 11; *Europe's CEP market: steady growth begins to shift*, ATKearney, 2015, s. 1–9.

wzrosła 25-krotnie[22] . Dostawa lub odesłanie zakupionego towaru za pośrednictwem firmy kurierskiej to jeden z kluczowych elementów zachęcających do zakupów w sieci. Badania Gemius pokazały, że ponad 2/3 z towarów zakupionych w sieci dostarczana jest kurierem. Choć dynamika sprzedaży detalicznej w obszarze e-handlu w Polsce jest jedną z najwyższych w Europie, to statystyczna liczba przesyłek na obywatela naszego kraju pochodzących z e-handlu wciąż jest jedną z niższych. Główną barierą jest wciąż wysoka cena za dostawę przesyłki – 2/3 respondentów robiłaby częściej zakupy w sieci, gdyby cena dostawy była tańsza. Choć udział sklepów internetowych w handlu wynosi zaledwie 4% – dla porównania w Wielkiej Brytanii 13,2% – to już teraz Polacy robią zakupy online częściej niż np. Hiszpanie i Włosi[23].

Kolejnym widocznym od kilku lat trendem w Polsce jest rosnące zainteresowanie usługami kurierskimi wśród odbiorców indywidualnych. O ile jeszcze kilka lat temu zdecydowanie dominowały usługi typu B2B o tyle od kilku lat usługi B2C zdobyły przewagę pod względem wolumenu przesyłek, co ma związek z rozwojem usług e-commerce w tym szczególnie sklepów internetowych. Klienci indywidualni wybierają częściej usługi kurierskie niż pocztowe ze względu na wysoką jakość oferowanych usług w gwarantowanym terminie oraz atrakcyjną cenę. O wysokiej jakości usług kurierskich świadczy terminowość i kompletność przesyłki, elastyczność przewoźników, niski odsetek uszkodzeń przesyłki. Ponadto w odpowiedzi na specyficzne wymagania klientów, operatorzy stosują oferty zindywidualizowane proponując wachlarz usług dodatkowych w tym przykładowo możliwość zamówienia dostawy w godzinach wieczornych lub sobotę, poinformowanie w formie wiadomości tekstowej czy elektronicznej odbiorcy o godzinie przyjazdu kuriera, śledzenie przesyłki oraz możliwość darmowego zwrotu produktu. Coraz większą popularnością cieszy się również usługa click&collect (pobierz w punkcie), polegająca na możliwości obioru lub zwrotu przesyłki w dogodnym punkcie obsługi lub paczkomacie w tym również możliwość zmiany punktu odbioru przesyłki. Usługa ta stanowi alternatywę tradycyjnej dostawy *door-to-door*, bez konieczności dostosowywania się klienta do sztywnych godzin pracy kuriera. Potwierdzeniem wzrostu popularności usługi click&collect jest przykładowo zanotowany przez Pocztę Polską wzrost o 200% w I kwartale 2016r. w porównaniu do roku ubiegłego. Poczta Polska wychodząc naprzeciw nowym wyznawaniom związanym z e-handlem, posiada obecnie najliczniejszą sieć do odbioru produktów zakupionych przez Internet (klienci mogą wybrać dogodne miejsce odbioru spośród ponad 4100 placówek pocztowych, ale także w prawie 1000 stacjach paliw)[24]. Pomimo, że przewoźnicy starają się otworzyć na rynek B2C czy C2X, to nadal większość z nich dolicza dodatkowe opłaty za doręczenia do osób fizycznych czy ogranicza dostęp do swoich usług klientom bez podpisanej umowy. Stąd też kolejną istotną tendencją na rynku KEP jest powstawanie nowych podmiotów tzw. operatorów wirtualnych – pośredników pomiędzy przedsiębiorstwami ekspresowymi a klientem indywidualnym, którzy dopasowują ofertę do wymagań klienta oraz

[22] http://www.strefabiznesu.polskatimes.pl/artykul/eksport-i-e-handel-napedzaja-rynek-firm-kurierskich

[23] E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska. 2015, Wydawnictwo Gemius, s. 8–10. https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf

[24] M. Duszczyk, *Poczta Polska rozwija e-commerce*, http://www.rp.pl/article/20160107/EKO/301079941/1135

wypracowują korzystne warunki przesyłek[25]. W najbliższej przyszłości prognozuje się dalszy wzrost udziału klientów indywidualnych stosunku do biznesowych zarówno na rynku polskim jak i globalnym[26].

Mając na uwadze usługi B2B, zauważyć można dwa trendy dominujące na rynku KEP tj. „zintegrowanie" oraz „specjalizacja" usług. W ostatnich latach usługi kurierskie stały się w ostatnim czasie krytycznym ogniwem systemów logistycznych oraz łańcucha dostaw wielu przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych. Coraz częściej przedsiębiorstwa różnych branż decydują się na ofertę zintegrowaną tj. pełną obsługę logistyczną oferowaną przez operatorów KEP ze względu na terminowość, szybkość i bezpieczeństwo usługi. Przedsiębiorcy cenią sobie również wartość dodaną usług ekspresowych, a w szczególności dostawy *door-to-door*, transport dokumentów zwrotnych dołączonych przez nadawcę do towaru, osobistą opiekę na całej trasie dostawy czy obsługę celną. W przypadku części operatorów można zauważyć swoistą „specjalizację", a więc dostosowanie swojej oferty do potrzeb konkretnych branż czy sektorów. Efekty wspomagania łańcucha dostaw przez usługi KEP są widoczne w szczególności w branży elektronicznej, telekomunikacji, motoryzacyjnej, odzieżowej i chemicznej. Operatorzy deklarują w przyszłości dalszą indywidualizację oferty, czyli dostosowaną do konkretnej branży czy firmy[27]. Jednakże, dla części odbiorców biznesowych, jak pokazują badania przeprowadzone przez Harvard Business Review[28], niezwykle istotnym warunkiem decydującym o wyborze przewoźnika jest szeroki wachlarz oferowanych usług, stąd też przewiduje się, iż konsolidacja rynku zmierza w kierunku kompleksowej oferty łączącej przesyłki paczkowe i paletowe[29]. Ponadto, usługa dostarczenia przesyłki traktowana jest jako element całej oferty firmy i w istotny sposób wpływa na biznes badanych firm, a w szczególności reputację, obsługę klienta i wartość sprzedaży. Należy podkreślić, że zarówno w przypadku klientów biznesowych, jak i indywidualnych coraz mniejsze znaczenie przy wyborze operatora ekspresowego ma cena usługi, natomiast znacznie bardziej liczy się jakość usługi postrzegana jako niezawodność serwisu, krótki czas dostawy, terminowość, bezpieczeństwo i kompleksowość oraz fachowość personelu.

Kolejną obserwowaną w ostatnich latach tendencją na rynku KEP jest wzrost jakości oferowanych usług. Rosnąca konkurencja oraz oczekiwania klientów sprawiły, że operatorzy branży KEP przede wszystkim stawiają na jakość oferowanych usług poprzez inwestycje w rozwój infrastruktury, technologii i kadr. Mając na uwadze infrastrukturę, operatorzy inwestują przede wszystkim w rozbudowę floty, zaplecza magazynowego tzw. hub-ów oraz sieci połączeń obejmujących obszar całej Polski. Nowoczesne narzędzia informatyczne umożliwiają optymalizację działań logistycznych w tym przykładowo skrócenie tras kurierów czy czynności związanych z nadaniem paczki. Ponadto, inwestycje w technologie pozwalają przede wszystkim na usprawnienie działania sortowni i magazynów, zarządzanie pracy w magazynie czy flotą oraz monitorowanie

[25]A. Kawa, *Branża pośredników KEP - Istota, rodzaje podmiotów i znaczenie*, „Logistyka" 2015, nr 1, s. 51–52.
[26] *Global Courier, Express, and Parcel (CEP) Market 2015-2019*, Technavio insights, s. 15
[27] http://www.kurier2.pl/kierunki-rozwoju-branzy-kep-w-badaniach-harvard-business-review-dpd-polska
[28] S. Anioł, *Kluczem do sukcesu jest oferta zintegrowana*, „Gazeta Finansowa" 2015, 4–10 września, s. 56.
[29] K. Rutkowski i in., *Branża przesyłek kurierskich…*, op. cit., s. 22–25.

kurierów. Zamiast tradycyjnego systemu magazynowego operatorzy ekspresowi stosują nowoczesną koncepcję tzw. flow logistics, zgodnie z którą przesyłki paczkowe przechowywane są w specjalistycznych sortowniach bądź terminalach cross-dockingowych przy skrócony do minimum czasie przebywania przesyłki w magazynie przy jednoczesnym zapewnieniu pełnej obsługi logistycznej. Przykładem innych działań zorientowanych na zwiększenie efektywności i elastyczności dostaw stosowanych przez operatorów ekspresowych są rozwiązania poolowe (ang. shared distribution), czy merge in transit (łączenie kilku mniejszych przesyłek w większą) oraz usługi dodatkowe takie jak kitting (kompletowanie zestawów np. z różnych części pod zamówienie klienta), co-packing (uczestniczenie w pakowaniu razem z producentem), co-manufacturing (współuczestniczenie w procesie produkcyjnym). Firmy kurierskie stosują nowoczesne rozwiązania informatyczne oparte o system łączności satelitarnej, pakietowej lub modemowej dające możliwość śledzenia przesyłki oraz automatyzacji usługi, co znacznie skraca czas obsługi przy zapewnieniu wysokiej jakości usług. Ostatnim, ale de facto najważniejszym ogniwem bezpośrednio zaangażowanym w obsługę klienta są wykwalifikowani pracownicy, stąd też operatorzy dbają o swoją kadrę poprzez angażowanie jej w system zarządzania, systematyczne szkolenia i programy motywacyjne[30].

W najbliższej przyszłości zdecydowanym „motorem napędowym" branży KEP będzie e-handel a w szczególności handel transgraniczny, handel z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (*m-commerce*), rozwój usługi click&collect poprzez sieć punktów odbioru i paczkomatów. Kolejnym nowym wyzwaniem jest usługa *same-day-delivery* a więc dostawy tego samego dnia, która jest możliwa do zrealizowania przez mniejszych operatorów obsługujących rynek lokalny. Wprowadzenie takiej usługi na terenie miast wymaga od operatorów rezygnacji z wielkich magazynów centralnych, na rzecz tworzenia większej ilości magazynów rozproszonych, co można już zaobserwować w Anglii czy Stanach Zjednoczonych. Istotne znaczenie będą mieć również rozwiązania wykorzystujące konsumentów w procesie logistycznym (crowdsourcing) oraz pełna obsługa logistyczna sklepów internetowych (*e-fulfillment*)[31].

5. PODSUMOWANIE

Rynek usług KEP w Polsce od początku swego istnienia, tj. od lat 80. rozwija się bardzo dynamicznie, co ma odzwierciedlenie w rosnącej liczbie operatorów, wzroście wolumenu przesyłek i wartość rynku. Branża kurierska charakteryzuje się dużym rozproszeniem zarówno pod względem liczby działających operatorów jak również zróżnicowaniem oferowanych usług. Swoje miejsce na rynku polskim znaleźli zarówno duzi globalni gracze – integratorzy, jak również lokalne małe przedsiębiorstwa działające z powodzeniem na obszarze miast czy regionów. W artykule przedstawiono dominujące w ostatnich latach tendencje na rynku KEP w tym wzrost zainteresowania usługami wśród klientów indywidualnych, „specjalizacja" oferty, wzrost przesyłek zagranicznych oraz dalsza indywidualizacja oferty. W odpowiedzi na rosnące oczekiwania klienta operatorzy stale muszą doskonalić i poszerzać wachlarz swoich usług, jak również poszukiwać nowych rozwiązań spełniających oczekiwania klientów. Część przewoźników specjalizuje

[31] J. Mikołajczak, *Same Day Delivery, czyli przyszłość usług kurierskich*, Rynek KEP, „Gazeta Finansowa", 4–10 września 2015, s. 56.

się w dostawach dedykowanych konkretnym branżom zapewniając pełną obsługę logistyczną, inne ukierunkowują się na klientów indywidualnych, a globalni gracze oferują usługę zintegrowaną. Obecnie czynnikiem determinującym wybór operatora nie jest już wyłącznie cena, a głównie jakość usług przejawiająca się w takich aspektach jak terminowość, bezpieczeństwo czy elastyczność dostaw. W obliczu stale rosnącej konkurencji oraz wymagania klienta operatorzy stosują działania projakościowe inwestując w nowoczesne technologie, infrastrukturę i kadry. Nowe wyzwania stojące przed operatorami w najbliższych latach to przede wszystkim dalszy rozwój *e-commerce* ale również *m-commerce*, *same-day-delivery*, rozbudowa sieci punktów odbioru oraz dywersyfikacja oferty (np. pralniomaty, lodówkomaty). Czynnikami determinującymi dalszy dynamiczny rozwój branży KEP w Polsce są przede wszystkim przejrzyste i uproszczone przepisy prawa zachęcające do założenia działalności w kraju, rozbudowa istniejącej sieci drogowej i lotniczej, zmniejszenie kosztów pracy oraz inwestowanie w rozwój kwalifikacji zawodowych personelu[32].

Badania zostały zrealizowane w ramach pracy statutowej S/WZ/1/2014 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

LITERATURA

[1] Duszczyk M., 2016, *Poczta Polska rozwija e-commerce*, http://www.rp.pl/article/20160107/EKO/301079941/1135 (dostęp: 7.04.2016 r.).
[2] *Europe's CEP market: steady growth begins to shift*, 2015, ATKearney, 1-9 https://www.atkearney.com/documents/10192/5544202/Europes+CEP+Market%E2%80%B9Steady+Growth+Begins+to+Shift.pdf/b63e4b9e-8979-4d54-a7bb-0ee9cf6008df (dostęp: 3.04.2016 r.).
[3] *E-commerce w Polsce 2015*, Gemius dla e-Commerce Polska, 2015, Wydawnictwo Gemius, Warszawa, s. 5–14, https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf (dostęp: 15.04.2016 r.).
[4] *Global Courier, Express and Parcel (CEP) Market 2015–2019*, 2014, Technavio insights.
[5] Kawa A., 2015, *Branża pośredników KEP – Istota, rodzaje podmiotów i znaczenie*, „Logistyka" 1, s. 55–57.
[6] Marcysiak A., Pieniak-Lendzion K., Lendzion M., 2013, *Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 96 Seria: Administracja i Zarządzanie, s. 29–38.
[7] Marczuk A., Caban J., Porębska E., Droździel P., Duda K., Mikulski M., 2015, *Rynek i logistyka usług kurierskich w Polsce*, „Logistyka" 3, s. 3075–3084.
[8] Mikołajczak J., 2015, *Same Day Delivery, czyli przyszłość usług kurierskich*, „Gazeta Finansowa" z 4–10 września.
[9] Pliszka M., 2008, *Rynek usług kurierskich w Polsce*, Słupskie Prace Geograficzne 5, s. 113–122.
[10] „Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2014", 2015, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa.

[32] A. Marczuk i in., *Rynek i logistyka usług kurierskich w Polsce,* „Logistyka" 2015, nr 3, s. 3082.

[11] Rutkowski K., Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A., 2011, *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych sp. z o.o., Warszawa.
[12] Urban G., Małkiewicz R., Malepszy A., Tomaszewska A., Orliński F., 2016, *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 roku*, PwC Polska Transport i logistyka.
[13] Ustawa z 23 listopada 1990 r. o łączności (tekst jedn. Dz.U. z 1995 r., nr 117, poz. 564 ze zm.).
[14] Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 1529, 1830).
[15] Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (Dz.U. z 2000 r. nr 50, poz. 601 ze zm.).
[16] http://www.kuriero.pl „Spojrzenie na polski rynek usług kurierskich" (dostęp: 19.12.2012 r.).
[17] http://www.strefabiznesu.polskatimes.pl/artykul/eksport-i-e-handel-napedzaja-rynek-firm-kurierskich (dostęp: 10.05.2016 r.).

THE CHARACTERISTICS OF COURIER SERVICE MARKET IN POLAND

Courier services, as a relatively young branch in Poland, have been developing dynamically since its beginning. Due to the huge and ever-growing demand for express service, favourable geographical position and the profitability of the market, the global players as well as local ones act on the Polish CEP market. The specific characteristics of the courier services such as punctuality, speed of delivery and shipment security has ensured that this service has become very attractive not only for many trading, service and production enterprises, but also for individual clients. Growing popularity of e-commerce influences the development of courier services but also increasing competition among operators. The aim of the article is to identify specific characteristics of courier services in Poland and to indicate trends occurring on this market but also the factors that determine its development. The review of available literature sources allowed to confirm the fact that CEP market develops very dynamically and undergoes continuous changes. Currently the predominant trend is the increased interest in B2C services, "specialization" and "individualization" of deals, increase in volume of foreign shipments. The main identified factors determining development of courier market are the development of e-commerce, the size and profitability of the market, the convenient location relative to the potential contactors and access to highly skilled staff.

Keywords: courier/express service, CEP market, Internet commerce, specialization, modern solutions.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.4

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 77-91 **January - March**

Anna HANUS[1]
Dorota KACZMAREK[2]

ZWISCHEN DEM MEDIALISIERTEN UND MEDIENSKANDAL. DEMONTAGE EINER REPORTER-IKONE

Skandale waren und sind weiterhin ein attraktiver thematischer Stoff für Medien, denn einerseits zeigen sie Normbrüche, überführen die vermeintlich Schuldigen der Missetaten und folglich demontieren Anti-Helden. Andererseits geben sie den Journalisten Anlass zur Selbstdarstellung und -werbung, die sich hier in die Rolle der Verbesserer, Normalisierer Moralisierer *etc.* versetzen. In den gängigen Skandal-Typologien werden etwa medialisierte und Medienskandale unterschieden. Während die ersteren medial lediglich weiterkommuniziert werden, spielen bei den anderen die Medien eine Hauptrolle als Skandalierer. Es scheint, im medialen Kommunikationsbereich hätte man es mit Mischtypen zu tun, die sich irgendwo zwischen den zwei bereits erwähnten Typen platzieren lassen. Am Beispiel des Skandals um die von Artur Domosławski verfasste Kapuściński-Biografie und der Profilierung des Verfassers in der deutschen Presse wird der Versuch unternommen, diesen Mischtyp zu analysieren. Es wird u.a. der Frage nachgegangen, ob die Presse den Skandal für das eigene Publikum vermittelt oder neigt gerade dazu, den ‚eigenen' Skandal zu erzeugen. Eines der Hauptziele des Skandals um die erwähnte Biografie war nämlich die mediale Demontage einer gesellschaftlich angesehenen Persönlichkeit wie des Weltreporters Ryszard Kapuściński. Als interessant erweist sich in diesem Kontext zu analysieren, in wieweit die deutsche Presse zu dieser Demontage beiträgt. Ob sie neutral handelt oder eher voreingenommen über die Skandalumstände berichtet, bleibt zu untersuchen.
Schlüsselwörter: Ryszard Kapuściński, Biografie von Domosławski, Medienskandal, Helden-Demontage, Profilierung.

1. EINLEITUNG

Gesellschaftspolitische Skandale haben paradoxerweise eine spezifische reinigende Macht: Sie bringen Unruhe in öffentlich handelnde Eliten, rufen Entthronisierungsprozesse von ‚Helden' hervor oder stürzen gar gesellschaftlich anerkannte Akteure in den Abgrund. Gerade wegen ihres wirklichkeitsverändernden Effekts werden Skandale zu einem begehrenswerten Stoff für Medien, daher tauchen sie in verschiedenen Kommunikationsformen auf, angefangen mit Print- und Online-Presse über Fernsehen bis hin zur Online-Kommunikation: in *social media*, Foren, Blogs usw. Allerdings darf man behaupten, dass die bevorzugten Kommunikationsformen zur Konstruktion bzw. Medialisierung von Skandalen nach wie vor Pressetexte sind, in denen Skandale von

[1] Dr Anna Hanus, Instytut Filologii Germańskiej, Zakład Teorii Komunikacji Językowej, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, e-mail: hanusan@wp.pl
[2] Dr Dorota Kaczmarek, Instytut Filologii Germańskiej, Zakład Językoznawstwa Niemieckiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź

ihrem Anfang an verfolgt und dem Publikum entsprechend auch kommuniziert werden[3]. Aber selbst in jenem Kommunikationsbereich, wo die Meinungskundgebung meist der seriösen Presse zukommt, von der eine gewisse Prominenz erwartet wird, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass sich die seriöse von der Boulevardpresse in der Skandalkommunikation, wenn es um die Jagd nach Sensation und Affären geht, nicht allzu sehr unterscheidet. Das, was die Skandal-Berichterstattung in der Klatsch- und Tagespresse immer noch etwas voneinander trennt, ist ein unterschiedlich ausgewogener Einsatz von sprachlichen, nicht-sprachlichen wie auch typographischen Mitteln, von denen die letzteren zwei besonders in den Boulevardblättern mit Vorliebe gebraucht werden. Nicht unberechtigt schreibt diesbezüglich etwa Volmert von der „Inszenierung des »Spektakels« des »Skandals«“[4]. Der Autor stellt noch eine andere (zumindest für die deutsche Berichterstattung kennzeichnende) Tendenz fest, nämlich, dass die liberale bzw. linksliberale Presse im Vergleich zur konservativen für mehr Enthüllungen von Skandalen verantwortlich ist. Und das soll etwa damit zusammenhängen, dass die konservativen Redaktionen zur Moralisierung, Belehrung und Theatralisierung neigen, während die liberalen ‚volksnah‘ skandalisieren [5]. Im Allgemeinen lässt sich mit Landwehrbezüglich der Skandalisierung eine weitgehende Boulevardisierung und Tabloidisierung der Medien nicht übersehen[6], die nicht selten parallel zu ihrer investigativen Arbeit, die bei der Enthüllung eines Skandals gemacht wird, mit kommerziellen Gewinnen, „[…] Verkaufszahlen und Einschaltquoten […]“ rechnen[7].

Im vorliegenden Beitrag steht der in Polen ausgebrochene Skandal um die umstrittene Biografie von Artur Domosławski über Ryszard Kapuściński u.d.T. *Kapuściński non-fiction* (2010) und die Übertragung --des Skandals in die deutschen Medien im Fokus. Da es sich also um einen polnische Artefakte betreffenden Skandal handelt, der in der deutschen meinungsbildenden Presse thematisiert wird, scheint von Interesse zu sein, wie sich die Presse dem ausländischen Skandal gegenüber verhält. Kommuniziert sie ihn lediglich dem eigenen Publikum, indem sie sich auf die polnische Berichterstattung beruft oder konstruiert sie eher ihren ‚eigenen‘ Skandal? Wen stellt die deutsche Presse als Skandalierten in den Fokus: den polnischen Weltreporter oder den- Autor der Biografie? Oder beide Akteure? Wie wird der Skandalierte profiliert? Auf diese Fragen versucht der vorliegende Beitrag Antworten zu geben.

---

[3] J. Volmert, *„Flick. Die gekaufte Republik“. Der Skandal, der die Republik erschütterte?,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2003, S. 38.
W. Holly, *Die Ordnung des Skandals. Zur diskursanalytischen Beschreibung eines ‚Frame‘ am Beispiel der ‚CDU-Spendenaffäre‘*, [w:] *Politik, Sprache und Glaubwürdigkeit. Linguistik des politischen Skandals,* red. Burkhardt A., Pape K., Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 57f.

[4] J. Volmert, *„Flick. Die gekaufte Republik“. Der Skandal, der die Republik erschütterte?,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2003, S. 38 (Hervorhebungen im Orig.).

[5] *Ibidem*.

[6] I. Landwehr, *Unfundiert, tendenziös und unnötig verletzend. GeenStijl – Das Medium ist der Skandal,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 233.

[7] J. Volmert, *„Flick. Die gekaufte Republik“. Der Skandal, der die Republik erschütterte?,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2003, S. 38.

2. MECHANISMEN DES PUBLIKMACHENS DER SKANDALE

Burkhardt differenziert bezüglich der medialen Mechanismen der Enthüllung von Skandalen und der öffentlichen Verhandlungsprozesse über die damit verbundenen Normbrüche zwischen „dem medialisierten Skandal" und „dem Medienskandal"[8]. Beim medialisierten Skandal spielen die Medien allerdings die Rolle der Vermittler der Skandalinhalte an das Publikum, ohne selbst irgendwelche Details zu einem Skandal aufzubauschen, während im Falle der Medienskandale Redaktion, Journalisten usw. für das Konstruieren und Kommunizieren eines Skandals verantwortlich sind[9]. Hier agieren Medien gegen namentlich bekannte Skandalierte, indem sie den Skandal aufdecken, ihn veröffentlichen und eine gesellschaftliche Empörung darüber produzieren. Die mediale ‚Gegenkampagne', wenn sie erfolgreich geführt wird, kann eine neue Ordnung herbeibringen. Für diese ordnende Funktion der Skandale gelten zumindest zwei Szenarien: Ein Szenario nimmt an, dass Skandalierte sich für ihre Missetaten verantworten und die Konsequenzen dafür tragen (müssen). Das zweite Szenario ist mit einer öffentlichen Schuldbefreiung verbunden, wenn der Skandalierte sein Ansehen wiedergewinnen kann. Aus diesem Grund kann man sich der Meinung von Burkhardt nur anschließen: „Medienskandale sind eine eigene Kategorie der Kommunikationspraxis, die ausgelöst durch ein spezifisches journalistisches Narrationsmuster im Zusammenspiel von Informations- und Unterhaltungsmedien die symbolischen Ordnungen von sozialen Systemen qualifizieren und aktualisieren"[10].

Dass die mediale Skandalisierung meist politisch handelnde Akteure anvisiert, die darüber hinaus zur Zeit der Skandalisierungsprozesse noch am Leben sind, leuchtet ein. Zum einen sind Ausmaß, Gründe und Folgen eines Skandals für eine konkrete (Teil)Öffentlichkeit von Belang. Zum anderen verbindet diese Öffentlichkeit mit den in den Skandal verwickelten prominenten Akteuren Einfluss- und Statussymbole, die wegen des Skandals beeinträchtigt werden, worauf etwa Weber hinweist[11]. Hinzu kommt, dass bekannte Skandalierte leichter öffentlich der normwidrigen Taten überführt und zu einem Handeln aufgerufen werden. Diesbezüglich schreibt etwa Beckmann von der Polyvalenz der Mehrfachadressierung und der dialogischen Struktur der Skandalkommunikation, in der verschiedene Handlungskomponenten sequenziell verlaufen (z.B. Vorwurf –

---

[8] S. Burkhardt, *Skandal, mediatisierter Skandal, Medienskandal: Eine Typologie öffentlicher Empörung*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 133ff. Der Autor nennt als dritten noch den „Skandal ohne Medienberichterstattung", der nicht zum Gegenstand dieser Analyse gehört (*ibidem*).

[9] Landwehr schreibt von einer Überstrapazierung des Begriffs Medienskandal, der im Prinzip jeden öffentlichen Verstoß gegen Normen implizieren kann.
I. Landwehr, *Unfundiert, tendenziös und unnötig verletzend. GeenStijl – Das Medium ist der Skandal*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 227.

[10] S. Burkhardt, *Skandal, mediatisierter Skandal, Medienskandal: Eine Typologie öffentlicher Empörung*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 134.

[11] P. Weber, *Determinanten von Skandalisierung in der politischen Auslandsberichterstattung: Eine empirische Analyse*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 113–115.

Rechtfertigung, Vorwurf – Gegenvorwurf usw.)[12]. Auch wenn sich Medien mit den aktuellen, meist den politischen Bereich tangierenden Skandalen bevorzugt beschäftigen, bedeutet das nicht, dass sich mediale Entthronisierungsprozesse nicht auf die einzelnen ‚Helden' als Symbole für Ruhm, Anerkennung usw. beziehen, denn gerade von ihnen wird ein vorbildliches Verhalten erwartet. Aus diesem Grund rücken besonders Fragen nach Moral, Ehre, Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Skandalierten ins Blickfeld der Medien. Man denke etwa an Karl-Theodor zu Guttenberg und die Plagiatsaffäre um seine Dissertation (2011), in deren Folge er sein Amt als Verteidigungsminister verloren hat. Zu erwähnen sei auch der Skandal um Lech Wałęsa und die Spitzelvorwürfe gegen ihn sowie die seine Vergangenheit als möglicher Geheimagent beschreibenden Bücher etwa von Cenckiewicz. Beide Skandale gelangten an die Presse zwar infolge der Enthüllungen von Dritten, wurden aber medial an die große Glocke gehängt. In solchen Fällen, wo sich die von Burkhardt gezogene Trennung zwischen den medialisierten und Medienskandalen verwischt, kann es sich unserer Ansicht nach um hybride Typen von Skandalen handeln. Für diesen Typ möchten wir die Bezeichnung ‚mediale Helden-Demontage' vorschlagen, die eine Affinität zur Bezeichnung von Otto Graf Lambsdorff „Hinrichtungsjournalismus" zeigt[13]. Sie impliziert eine Skandalisierung *postfactum*, d.h. skandalisiert wird eine Person, die sich nicht mehr verteidigen und auf Vorwürfe reagieren kann.

Ein gutes Beispiel für eine mediale Demontage ist etwa der von uns ausgewählte Skandal um den polnischen Weltreporter Ryszard Kapuściński und die nach seinem Tod erschienene Biografie von Artur Domosławski. Im Zentrum des Skandals stehen sowohl das Buch und sein Autor, ferner kontroverse Inhalte der Biografie bezüglich Kapuścińskis als auch eine daraus folgende Diskussion darüber, ob der Reporter trotzalldem eine weltbekannte Autorität, für den Literatur-Nobelpreis nominiert, bleibt oder wegen der im Buch genannten Fakten zu Recht zum Lügner abgestempelt wird. Dieses berücksichtigend kann man sagen, dass der Skandal um Kapuściński für das deutsche Publikum als Fremdskandal nacherzählt wird. Die Medialisierung eines Fremdskandals resultiert u.a. aus der journalistischen Verpflichtung, als Auslandskorrespondenten für das eigene Publikum über relevante fremde Angelegenheiten zu berichten, worauf etwa Weber in seiner Analyse zu den Einflussfaktoren auf die Berichterstattung über Fremdskandale hinweist[14]. Andererseits werden in der deutschen Presseaus dem Skandal um Kapuściński und der Biografie um Kapuściński Details herausgegriffen, mit denen der ‚eigene' Skandal konstruiert wird. An der Stelle kann man also dem Kommunikationsforscher Kepplinger zustimmen, wenn er in seinem Presseartikel für *Die Welt* über gegenwärtige Mechanismen der Skandalisierung schreibt: „Skandale sind die demokratische Variante

[12] S. Beckmann, *Der Skandal – ein komplexes Handlungsspiel im Bereich öffentlicher Moralisierungskommunikation*, [w:] *Strategien politischer Kommunikation. Pragmatische Analyse*, red. Girnth H., Spieß C., Erich Schmidt Verlag GmbH &Co, Berlin 2011, S. 68–71.

[13] Vgl. *Vom wagnerischen Wahnsinn. Die Republik im Aufruhr*, [w:] Der Spiegel Nr. 2, 2007. Abrufbar unter http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-50110014.html, S. 57 (10.03.2015).

[14] P. Weber, *Determinanten von Skandalisierung in der politischen Auslandsberichterstattung: Eine empirische Analyse*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 105–127.

von Schauprozessen“[15]. Und da zur Inszenierung des Skandals um Kapuściński die deutsche meinungsbildende Presse vor der Jagd nach Sensation nicht zurückscheut, greift sie gerne zu solchen Mechanismen, die die Skandalisierung wirksam werden lassen. Auf diese Aspekte wollen wir in Kap. 4 kurz eingehen.

3. HINTERGRÜNDE UND BESTIMMUNG DES SKANDALS UM DAS BUCH *KAPUŚCIŃSKI NON-FICTION*

Die Biografie *Kapuściński non-fiction*, die 2010, drei Jahre nach dem Tod von Ryszard Kapuściński, auf den Markt kam, war nicht die erste Arbeit zu dem Thema. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits mehrere Kapuściński-Biografien publiziert worden. Keine hat jedoch für so viel Aufsehen gesorgt wie die von Artur Domosławski, einem anerkannten Publizisten der linksliberalen Tageszeitung *Gazeta Wyborcza*. Domosławski war nämlich, wie er sich selbst bezeichnete, ein Freund und Schüler von Kapuściński und brachte eine Arbeit heraus, die die ganze Wahrheit über das Leben und Werkeiner der größten Kapazitäten Polens des 20. und 21. Jahrhunderts im Bereich politischer Reportage vermitteln sollte. Das Erscheinen des Buches löste eine erregte Debatte in den polnischen Medien aus. Zu Wort meldeten sich Journalisten, Reporter, Politiker, Schriftsteller, ja sogar prominente Vertreter der katholischen Kirche. Die Biografie verkaufte sich wie warme Semmeln und die Startauflage von 45 000 Exemplaren war innerhalb von wenigen Tagen restlos verkauft, sodass die gleiche Zahl noch einmal nachgedruckt werden musste.

Was also war das Geheimnis des Erfolgs von Domosławski? Was hat die Öffentlichkeit so erschüttert, dass eine fast gesamtpolnische Debatte über sein Werk ausgebrochen ist?

Der Biograf hat eine durchaus kontroverse Arbeit herausgebracht, in der er an dem bisherigen Bild des berühmten Reporters kräftig kratzt, indem er u.a. die Glaubwürdigkeit des ‚Meisters der Reportage‘ in Frage stellt.

Das kontroverse Thema erschien auch der ausländischen Presse interessant und wurde gleich in mehreren Presseredaktionen der Welt wahrgenommen. Warum ist aber das Thema auf ein so großes Interesse im Ausland gestoßen, warum der ohnehin fremde Skandal so gern aufgegriffen worden?

Ryszard Kapuściński war kein durchschnittlicher Reporter, seine Bücher wurden in beinahe der ganzen Welt gelesen. Übersetzt wurden sie in über 36 Sprachen. Kapuściński hat Jahrzehnte lang aus den Gebieten berichtet, die sich im Umbruch befanden, von Umstürzen, Befreiungskämpfen, Aufbrüchen. Oft war er, wie es mehrere Reporter mit Neid gestanden, „der einzige schreibende Zeuge“[16]. Kapuściński hat vor allem aber das Genre *Reportage* revolutioniert, weswegen auch von der polnischen Schule der Reportage gesprochen wird und er nobelpreisverdächtig war.

---

[15] H.M. Kepplinger, *Die psychologischen Gesetze des modernen Skandals*, [w:] http://www.welt.de/debatte/kommentare/article13901048/Die-psychologischen-Gesetze-des-modernen-Skandals.html, 2012 (04.12.2016).

[16] So hat sich über Kapuściński beispielsweise Bartholomäus Grill geäußert (*Die Zeit*, Nr. 10, 04.03.2010).

4. SKANDAL UM *KAPUŚCIŃSKI NON-FICTION* IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN PRESSE

Wohl wegen der großen internationalen Resonanz seiner Texte ist der Skandal um Kapuściński in der deutschsprachigen meinungsbetonten Presse zu einem prominenten Thema geworden.

In dem Zusammenhang erscheint es von Belang, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie deutsche Printmedien auf die fremde Aufregung um das Buch reagiert haben, ob sie über den Eklat lediglich berichtet und auf polnische Quellen hingewiesen, oder vielleicht ihren ‚eigenen Skandal' konstruiert haben. Werden wir dann somit mit dem *medialisierten Skandal* oder dem *Medienskandal* im Sinne von Burkhardt konfrontiert[17]?

Bevor wir uns aber der Hauptfrage zuwenden, wäre es sinnvoll sich für einen Augenblick bei dem Skandalierten aufzuhalten. Aus mehreren Texteinleitungen, zuweilen auch Artikelüberschriften geht nämlich hervor, dass die kontroverse Biografie zum Skandalauslöser wurde. Der Autor der Veröffentlichung wäre somit der Skandalierte:

(1) Gabriele Lesser, *Kapuścińskis-**Skandal-Biografie**[18]. Dichtung und Wahrheit in Polen* (*Die Tageszeitung 2010*).

(2) Doch darf ein Journalist lügen, um so einer übergeordneten Wahrheit zum Sieg zu verhelfen? Darf er Personen und Orte erfinden, um seine Reportage in eine Allegorie der Macht zu verwandeln? In Polen haben diese Fragen einen **Skandal ausgelöst**, galt Kapuściński doch als "Jahrhundertreporter". (Gabriele Lesser, *Kapuścińskis-Skandal-Biografie, Die Tageszeitung* 2010)

(3) Dem 2007 verstorbenen polnischen Schriftsteller Ryszard Kapuścinski haben seine Anhänger bereits zu Lebzeiten den Ehrentitel «Kaiser der Reportage» verliehen. Kapuścinski kennt und schätzt man in aller Welt. Offenbar wusste man aber zu wenig von ihm. Eine Kapuścinski-Biografie des polnischen Journalisten – und nach eigenen Aussagen glühenden Kapuścinski-Verehrers – Artur Domosławski erschien so **skandalträchtig**, dass der Krakauer Znak-Verlag sich von der Veröffentlichung zurückzog, während die Witwe des Porträtierten gerichtliche Schritte einleitete (Martin Sander, *Kapuściński entzaubert*)

Wenn man dann die in den deutschsprachigen Printmedien veröffentlichten Texte genauer analysiert, muss man mit Erstaunen feststellen, dass der Skandalierte gar nicht der Verfasser der Kapuściński-Biografie ist, und auch nicht über sein Buch, seine Leistung, seine Art und Weise der biografischen Schilderung diskutiert wird. In den Fokus der kritischen Auseinandersetzung rückt der ‚Meister der Reportage' selbst. Sein Lebenslauf wird kommentiert, seine Entscheidungen, seine Reportagen, seine Reporterethik werden kritisch beurteilt, ja sogar angeprangert.

In die Irre wird der Forscher ebenfalls geführt, wenn er davon ausgeht, dass die Artikel ein gutes Beispiel für den medialisierten Skandal sind. Und das könnte er anhand von mehreren Belegen der Schilderung des polnischen Skandals aus der Fremdperspektive schlussfolgern:

---

[17] S. Burkhardt, *Skandal, mediatisierter Skandal, Medienskandal: Eine Typologie öffentlicher Empörung*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011.

[18] Alle Hervorhebungen in Belegen, wenn nicht anders vermerkt, stammen von den Verfasserinnen.

(4) War Ryszard Kapuściński ein Lügner, ein schreibender Hochstapler? Hat es dieser Mann, **der in Polen den Status einer Ikone genießt** und vor seinem Tod zum »Reporter des Jahrhunderts« gekürt wurde, mit den Tatsachen nicht so genau genommen? Das zumindest behauptet Artur Domosławski, ein junger Journalist der linksliberalen Tageszeitung »Gazeta Wyborcza« und einst Ziehsohn Kapuścińskis. (Knut Krohn, *Der »Reporter des Jahrhunderts« - Hochstapler, Lügner oder doch ein Künstler?*, *Tagesanzeiger* 2010)

(5) Nun ist eine Biografie erschienen, die das Denkmal demontiert. **Artur Domosławski, ein Vertrauter Kapuścińskis, behauptet**, der Weltreporter habe in seinen Reportagen nicht nur kräftig manipuliert, sondern Geschichten erdichtet und sogar Begegnungen erfunden, zum Beispiel mit Che Guevara oder Patrice Lumumba. Kapuściński – ein Lügenbaron? **So weit geht der Biograf nicht, aber er weist nach,** dass es sein Held mit den Grenzen zwischen Literatur und Journalismus nicht so genau nahm. Er war ein Borderline-Schreiber, der bisweilen Fakten und Fiktionen vermischte. (Bartholomäus Grill, *Ryszard Kapuściński. An der Borderline*, *Zeit online* 2010)

(6) Die erste Biografie des vor drei Jahren gestorbenen polnischen Starreporters Ryszard Kapuściński sorgt in Polen für Aufregung. Verleger aus Frankreich, Italien und Spanien hätten auf eine Veröffentlichung verzichtet, nachdem die Witwe des Journalisten gedroht habe, ihnen Rechte auf Neuauflagen der Bücher von Kapuściński zu verweigern, **berichtete die Zeitung „Rzeczpospolita" am Samstag.** Alicja Kapuscinska hatte vorher auf dem Rechtsweg versucht, das Erscheinen der Biografie in Polen zu stoppen. Ein Gericht wies aber vor einer Woche ihre Beschwerde zurück. (*Umstrittene Biografie*, *Die Berliner Literaturkritik* 2010)

Eine eingehende Analyse des gesammelten Korpus bestätigt allerdings das Gegenteil. Wenn nämlich die Textinhalte der in Polen und der in den deutschsprachigen Printmedien veröffentlichen Artikel sowie die der Biografie gegenüberstellt werden, lassen sich viele Divergenzen und Widersprüchlichkeiten aufdecken. Die formal-stilistische Form des Berichtens, wenn es um Pressetexte geht, wird zwar beibehalten, jedoch stehen Inhalte nicht selten zu den in den polnischen Medien publizierten Aussagen, den vorgebrachten Tatsachen, ja sogar zu dem Buch von Domosławski selbst im Widerspruch. Man hat den Eindruck, die einzelnen deutschen Journalisten seien um einiges weiter über die in Polen erschienenen Texte, samt dem Buch von Domosławski, hinausgegangen, indem sie manche Fakten einfach ohne Überprüfung überinterpretieren bzw. gar frei interpretieren. Im Extremfallkann man sogar annehmen, sie hätten die Informationen extra verklärt, um ihre Leserschaft zu frappieren (vgl. Belege 7–9).

(7) Jetzt also auch Ryszard Kapuściński. Sein Biograph Artur Domosławski hat den wohl berühmtesten polnischen Reporter des 20. Jahrhunderts soeben der Fälschung überführt. Anders als **von Kapuściński selbst behauptet**, habe dieser weder Che Guevara gekannt, noch sei er je dem kongolesischen Freiheitskämpfer und späteren Premierminister Patrice Lumumba begegnet. (Stephan Ruß-Mohl, *Reporter-Legenden: Ryszard Kapuścińskis»Lebenslüge«*, *Carta* 2010)

(8) Zum Beispiel weist Domosławski nach, dass Kapuściński Che Guevara nicht gekannt und den kongolesischen Rebellen Patrice Lumumba nicht getroffen haben kann. **Klappentexte seiner Bücher behaupten** das aber, und **seine**

Artikel klingen auch so. "Übertrieben" sei auch eine Episode, nach der Kapuściński im Kongo zum Tode durch Erschießen verurteilt worden sein soll. (Jan Puhl, *Kapuściński-Biografie Weltreporter mit Wahrheitsproblem*, *Der Spiegel* 2010).

(9) So **habe Kapuściński Revolutionsführer Che Guevara gar nicht gekannt, weist Domosławski in akribischer Recherche nach**. Auch **seine Treffen mit dem kongolesischen Rebellen Patrice Lumumba seien erfunden**, ebenso wie die legendäre Episode seiner Beinaheerschießung durch ein Exekutionskommando – dabei hatte der Reporter doch immer wieder behauptet, er könne nur über das schreiben, was er auch wirklich selbst gesehen habe. Kapuściński habe bewusst an seiner eigenen Legende gebastelt und sich im Lichte der berühmten Namen gesonnt, sagt Domosławski dazu.
Doch habe es noch mehr Ungereimtheiten im Leben des Journalisten gegeben. So **habe er sich gegen Ende des Regimes in Polen gerne öffentlich als Gegner des Kommunismus inszeniert**, doch sei er in jüngeren Jahren ein überzeugter Fahnengänger gewesen. Mitte der 1970er-Jahre habe Kapuściński sogar in Angola mit der Waffe in der Hand kommunistische Gruppen unterstützt und sich in der Heimat als Informant des berüchtigten polnischen Geheimdienstes anwerben lassen. Allerdings, wirft Domosławski ein, habe er dabei keinem geschadet. (Knut Krohn, *War die polnische Ikone ein Reporter oder ein Lügner?*, *Tagesanzeiger* 2010)

Dafür, dass die in den deutschsprachigen Artikeln veröffentlichten, Aufsehen erregenden Mitteilungen mit den in Polen diskutierten Tatsachen und Aussagen im Widerspruch stehen, gibt es mehrere Beweise. Selbst in der kontroversen Biografie wird nicht behauptet, Kapuściński habe von der Bekanntschaft mit Che Guevara oder Lumumba erzählt, geschweige denn sich damit gebrüstet (vgl. Beleg 10). Auch bezüglich der genannten Klappentexten handelt es sich nicht um mehrere Beispiele, sondern um eine Einzelnotizim Klappentext der englischen Ausgabe von *Wojna futbolowa* (The Soccer War, Eichborn 2000) [dt. Der Fußballkrieg], die Kapuściński nicht rechtzeitig korrigieren ließ (vgl. Beleg 10). Der Autor der Notiz war darüber hinaus nicht der Reporter, sondern der Verleger selbst. Dafür, dass Kapuściński ‚selbst behauptet' (Beleg 7) bzw. ‚in seinen Artikeln' angedeutet habe (Beleg 8), er habe Che Guevara und Lumumba getroffen, führen die Autoren der Artikel keine Belege an. (Unseres Wissens gibt es keine Artikel und keine aufgenommenen Interviews mit Kapuściński, die das beweisen könnten). Auch die sensationelle Nachricht, der Starreporter habe sich in Polen „gerne öffentlich als Gegner des Kommunismus inszeniert" (Beleg 9), ist als frei erfunden zu klassifizieren. Nicht mal Domosławski hat das behauptet. In der Biografie finden sich mehrere Stellen, die gerade das Gegenteil beweisen.

(10) Legenda powstała za sprawą noty na okładce angielskiego wydania Wojny futbolowej: „Przyjaźnił się z Che Guevarą w Boliwii, z Salvadorem Allende w Chile i Patrice'em Lumumbą w Kongu" (…) W szkicu *Guevara i Allende* z tomu *Chrystus z karabinem na ramieniu* Kapuściński nie pisze ani słowem o tym, że któregoś z nich spotkał osobiście. Nie ma cienia sugestii, że kiedykolwiek rozmawiali, o czym dziennikarze zazwyczaj spieszą donieść w pierwszych słowach. (Artur Domosławski, *Kapuściński non-fiction*, Świat Książki, Warszawa, 2010)

Darüber hinaus sind in dem Korpus mehrere Belege zu finden, in denen aus der Eigenperspektive der Artikelautoren berichtet und kommentiert wird. Es werden eigene Beobachtungen übermittelt und eigene Urteile abgegeben (vgl. Belege 11, 12).

(11) In seinen weltbekannten Reportagen **legte Ryszard Kapuściński den Helden erfundene Aussagen in den Mund**. Auch die Legende, er habe Che und den afrikanischen Freiheitshelden Lumumba getroffen, stimmt nicht. (Claudio Habicht, *Der Starreporter, der es mit der Wahrheit nicht so genau nahm, Tagesanzeiger* 2010).

(12) Schon vor seinem Erscheinen hat das Buch in Polen eine erbitterte Debatte ausgelöst. Dabei **bezweifelt niemand**, dass die von Domosławski zu Tage geförderten Fakten nicht stimmen könnten. (Gabriele Lesser, *Kapuścińskis-Skandal-Biografie Dichtung und Wahrheit in Polen, Die Tageszeitung* 2010)

Leider sind in den Artikeln keine Verweise darauf zu finden, woraus die Textautoren schließen, Kapuściński habe gelogen und seinen „Helden erfundene Aussagen in den Mund" gelegt. Überraschend klingt auch die Äußerung von Gabriele Lesser über die Überzeugung der gesamten polnischen Leserschaft, „dass die von Domosławski zu Tage geförderten Fakten" unstrittig wären (Beleg 12). In den polnischen Printmedien sind zu der Zeit mehrere Presseartikel erschienen, die die Behauptung von Lesser widerlegen[19].

Aus den oben präsentierten Belegen und Kommentaren mit entsprechenden Beweisen geht hervor, dass in der deutschsprachigen Presse über den Fremdskandal häufig nicht unvoreingenommen und eher unsachlich berichtet wird. Oft wird aus der Perspektive des Biografen geurteilt – von der Annahme ausgehend, dass das, was Domosławski in seinem Buch behauptet (und Vieles wird in dem Buch lediglich angedeutet), auch wahr ist (vgl. etwa *hat den wohl berühmtesten polnischen Reporter des 20. Jahrhunderts soeben der Fälschung überführt, weist Domosławski in akribischer Recherche nach, Zum Beispiel weist Domosławski nach, dass…*). Die Hauptvorwürfe des Biografen werden übernommen, anstatt dass die einzelnen Artikelautoren selbst den Behauptungen auf den Grund gehen. Mehrmals werden die Aussagen von Domosławski auch frei interpretiert, ja sogar verdreht, was an ausgewählten Beispielen gezeigt wurde.

Nicht selten wird auch in der deutschsprachigen Presse aus der Selbstperspektive eines Experten berichtet, ohne jedoch auf Beweismittel zu verweisen, was auf frei Erfundenes vermuten lässt.

Obgleich in mehreren Artikeln die Form des Berichtens beibehalten ist, werden in vielen die Stimmen der polnischen Journalisten und Intelektuellen[20]contra Domosławski ‚übersehen', was im Falle der Berichte als zuverlässige Informationsquelle zu erwarten wäre. Stattdessen werden in fast allen ‚Berichterstattungen' die den Skandal abschwächenden Aussagen von Experten ausgelassen. Aus all dem lässt sich

[19] Vgl. etwa E. van den Bergen-Makała, *Mission impossible Domosławskiego, Gazeta Wyborcza* 2010, S. Popowski, *Ta książka boli. A jeszcze bardziej dyskusja, którą rozpętała... Gazeta Wyborcz*a 2010, I. Wojciechowska, *Punctum, Gazeta Wyborcza* 2010.

[20] *Gazeta Wyborcza* hat eine gesamtpolnische Debatte zur Veröffentlichung der Biografie von Ryszard Kapuściński initiiert, an der alle Intellektuellen aus In- und Ausland teilnehmen konnten. Zu Wort meldeten sich Politiker, Wissenschaftler, Übersetzer, darunter auch Kapuścińskis Übersetzer, Literaten, Journalisten, Auslandskorrespondenten etc. Erstaunlicherweise wurden in Berichten und Kommentaren der deutschsprachigen Journalisten lediglich die Kapuściński-Contrastimmen berücksichtigt.

schlussfolgern, dass der polnische Skandal nicht sachlich übermittelt, sondern für das deutsche Publikum neu inszeniert wurde.

5. DAS SPRACHLICHE PROFILIEREN DES SKANDALIERTEN-BILDES

Medien kommt, und zwar zurecht, eine prominente Rolle zu, das sprachliche Bild der wahrnehmbaren Wirklichkeit massenmedial zu präsentieren und zu distribuieren. Oft wird aber die Wirklichkeit, da sie immer eine interpretierbare Wirklichkeit darstellt, nicht nur massenmedial kolportiert, sondern auch konzeptualisiert, ja sogar konstruiert. Medien verfügen über die Macht, einen über die Nacht zu einem Medienstar zu machen, aber auch die Reputation einstmals angesehener Menschen zu vernichten, gesellschaftlich anerkannte Akteure in den Abgrund zu stürzen. Daher ist es von Relevanz zu fragen, wie Medien die wahrnehmbare Wirklichkeit erzeugen, indem sie Profilbilder von öffentlich bekannten Persönlichkeiten medial gestalten und verbreiten und in unserem Fall, wie der Skandalierte, Ryszard Kapuściński, in den deutschsprachigen Printmedien profiliert wird sowie welche Konsequenzen, im Sinne der Beeinflussung von Denkmustern und der Weltwahrnehmung, das für ihn wohl haben könnte; dass die Folgen für sein Leben allerdings nicht überprüft werden können, leuchtet ein.

Bei der Profilierung des sprachlichen Bildes von Kapuściński wird auf eine der Methoden der linguistischen Diskursanalysezurückgegriffen. Die Analyse konzentriert sich auf die Untersuchung von Nominationen (berücksichtigt werden dabei sowohl einzelne Lexeme, als auch Mehrworteinheiten) und Prädikationen, anhand welcher, als spezifischen sprachlichen Darstellungsmitteln, das Bild des ‚Jahrhundertreporters' erstellt wird. Mit Nominationen und Prädikationen wird der Skandalierte benannt und bewertet sowie mit Prädikationen in seinen Rollen bewertet. Wie wird dann somit der Skandalierte sprachlich konzeptualisiert?

Erstaunlich viele Nominationen, die sich auf Kapuściński beziehen, weisen ein eindeutig positiv wertendes Profil auf, indem sie auf seine journalistische Leistung und seinen internationalen Ruhm hinweisen: *konkurrenzloser Reporterkönig, Kaiser der Reportage, Jahrhundertreporter, Ikone, Reporter des Jahrhunderts, Starreporter, Journalist des Jahrhunderts, Nationalheld, Idol, Guru, Meister, der meistgelesene polnische Buchautor, Reporter-Legende, Meisterjournalist, Vorbild von Generationen polnischer Journalistenkollegen, Großmeister des polnischen Journalismus, der hoch gekürte Journalist, Gründevater der „polnischen Schule der Reportage", Vorbild, polnische Ikone, Kosmopolit.* Diese werden jedoch nicht zum Rühmen der fachlich-künstlerischen Leistung der Reporterlegende verwendet. In dem Zusammenhang kommt ihnen eine durchaus differente Funktion zu. Sie werden dazu benutzt, das Bild von Kapuściński zu polarisieren und sein Ansehen, seine Anerkennung mit den von Domosławski zu Tage geförderten, sensationellen ‚bloßstellenden Missetaten' der Reporterikone zu kontrastieren (vgl. Belege 13, 14). Dieses Loben soll also im Endeffekt dazu benutzt werden, das Denkmal zu demontieren, das bisher ‚gefälschte Kapuściński-Bild' zu revidieren, zu verifizieren und zu dementieren. Als Beispiele mögen folgende Kontrastierungen gelten, in denen negativ wertende Nominationen zum Tragen kommen: *Hochstapler, Lügner, Verbrecher, Angeklagter, schreibender Hochstapler, Fälscher.* Hin und wieder wird auf Kapuścińskis ‚Verbrechen' direkt hingewiesen. So wird einerseits *Ikone* mit *Lügner* gleichgesetzt; an anderen Textstellen tauchen neben *Kaiser der Reportage* etwa *Hochstapler, schreibender Hochstapler* usw. auf.

(13) Dem 2007 verstorbenen polnischen Schriftsteller Ryszard Kapuścinski haben seine Anhänger bereits zu Lebzeiten den **Ehrentitel «Kaiser der Reportage»** verliehen. Kapuścinski kennt und **schätzt man in aller Welt**. Offenbar wusste man aber zu wenig von ihm. (…) Gleichwohl zeichnet die gründlich recherchierte Biografie von Domosławski genauer nach, wie Kapuścinski als Reporter der polnischen Nachrichtenagentur PAP **mit dem kommunistischen Sicherheitsdienst zusammenarbeitete**. Man erfährt, warum der Autor des «Fussballkriegs» gelegentlich **von der Schusswaffe Gebrauch machte, statt zu beobachten**, und weshalb er **politisch unbequeme Wahrheiten unterdrückte**. Zum differenzierten Bild gehört auch: **Kapuścinski hat Revolutionäre wie Che Guevara oder Patrice Lumumba nie getroffen** – anders als es Klappentexte seiner Bücher suggerieren. (Gerhard Gnauck, *Wie kann man Che Guevara treffen, wenn der schon tot war?*, *Die Welt* 2010).

(14) Die Polen haben Kapuściński nicht vergessen, dass er unter dem kommunistischen Regime ein **Fenster zur Welt aufgestoßen** hatte und seinen Landsleuten erzählte, was jenseits des Eisernen Vorhangs zu sehen war. Kapuściński ist **neben Stanislaw Lem der meistgelesene polnische Buchautor** im Ausland. Und nun sollen zentrale Bestandteile seines abenteuerlichen Lebenslaufes erlogen sein? Das weist Domosławski in der Tat in akribischer Recherche nach. So habe **Kapuściński Revolutionsführer Che Guevara nicht persönlich gekannt**. Und auch seine **Treffen mit dem kongolesischen Rebellen Patrice Lumumba seien frei erfunden**. Ebenso **die legendäre Beinahe-Erschießung** durch ein Exekutionskommando - dabei hatte der Reporter doch immer wieder behauptet, er könne nur über das schreiben, was er auch wirklich selbst gesehen habe. (Knut Krohn, *Der «Reporter des Jahrhunderts» - Hochstapler, Lügner oder doch ein Künstler?*, *Tagesanzeiger* 2010)

Eine weitere Gruppe von positiv wertenden Nominationen stellen diese dar, die dazu gebraucht werden, ironisch über die journalistische Leistung von Kapuściński auszusagen. Es wird darauf hingedeutet, Kapuścińskis Texte seien keine richtigen Reportagen, sie gehörten eher in das Regal mit Reiseromanen: *reisender Literat, Meistererzähler, einer der größten polnischen Reiseschriftsteller des 20. Jahrhunderts, literarischer „Fensteröffner", literarische Ikone, Meister der literarischen Reportage.* Den ironischen Gebrauch der positiv wertenden Nominationen veranschaulicht ein Auszug aus dem Artikel von Bartholomäus Grill (vgl. Beleg 15):

(15) Der Fall Ryszard Kapuściński lehrt: Es gibt keinen objektiven Journalismus. Dennoch gilt jenseits des hermeneutischen Zweifels das Gebot der journalistischen Wahrhaftigkeit: Wir wissen nicht, ob ein Ereignis tatsächlich so war, aber wir beschreiben nach bestem Wissen und Gewissen, wie es gewesen sein könnte. Ryszard Kapuściński verletzte dieses Gebot, er ist **entzaubert als unbestechlicher Chronist**. Fortan müssen wir ihn als **reisenden Literaten** lesen, dessen Erzählungen zwischen Dichtung und Wahrheit oszillieren.(Bartholomäus Grill, *Ryszard Kapuściński. An der Borderline, Zeit online* 2010)

Anders werden die Schwerpunkte bei Prädikationen verteilt. Ganz selten wird positiv über Kapuściński prädiziert. Die meisten positiven Wertungen nehmen Bezug auf das internationale Ansehen des Reporters und seine außerordentliche Gabe, die Aufmerksamkeit der Leser zu fesseln. Negativ wertende Prädikationen sind dagegen in

dem deutschsprachigen Korpus reichlich vertreten, so dass sie sich sogar in Themengruppen aufnehmen und Kapuściński in mehreren differenten Rollen auftreten lassen. Stellvertretend seien folgende Belege angeführt:

1. Kapuściński als Lügner und Mundheld
   – hat den kongolesischen Rebellen Patrice Lumumba nie getroffen,
   – hat Tatsachen erfunden,
   – hat sich gegen Ende des Regimes in Polen öffentlich als Gegner des Kommunismus inszeniert,
   – frisierte seine Lebensgeschichte,
2. Kapuściński – kommunistischer Fahnengänger
   – lobte Sozialismus,
   – war ein überzeugter Kommunist,
   – war in jüngeren Jahren ein überzeugter Fahnengänger,
   – stand auf Seiten der marxistischen *Befreiungsbewegungen*,
3. Vertrauter des Sicherheitsdienstes
   – nicht gerade zimperlich bei der Wahl seiner politischen Mentoren in der Partei,
   – ging Kompromisse mit der Macht ein,
4. Kapuściński
   – kein echter Reporter, der die Wirklichkeit mit der Phantasie vermischte,
   –hat immer wieder die „Grenzen zwischen Reportage und Literatur" überschritten.

6. SCHLUSSBEMERKUNG UND AUSBLICK

Aus dieser exemplarischen, linguistisch orientierten Analyse der pressemedial verwendeten Mechanismen der Fremdskandalisierung lässt sich unseres Erachtens sowohl das für die Medienskandale Typische und Untypische, was die Fokussierung auf eine hybride Mischvariante der Skandale rechtfertigen sollte, ableiten. Sicherlich sind an den Thematisierungen des Skandals um Ryszard Kapuściński und der Biografie von Artur Domosławski in der deutschsprachigen Presse keine für die Skandalkommunikation sonst charakteristischen Verlaufsphasen (Latenz-, Aufschwung-, Abschwung- und Rehabilitationsphase) erkennbar, von denen etwa der hier mehrmals erwähnte Burkhardt schreibt[21].Meist beziehen sich die Textautoren in ihren Berichten zeitlich auf den Höhepunkt des Skandals, nämlich die Veröffentlichung des kontroversen Buches und Domosławskis Entthronisierungsversuche, Kapuścińskis Ruf nachträglich zu demontieren. Wegen der Unmöglichkeit, den skandalierten Weltreporter persönlich und direkt zu beschuldigen, verzichten die Journalisten wohl auf die typischen kommunikativen Skandal-Handlungen, wie etwa Entrüstungs- und Moralisierungshandlungen; stattdessen betreiben sie eine gewisse ‚Gegenkampagne' gegen den Reporter, bei der sie allerdings ziemlich einseitig vorgehen. Das erinnert mehr an einen „Schauprozess" als an eine zuverlässige Berichterstattung, von der etwa der deutsche, an diesem Skandal interessierte

[21] S. Burkhardt, *Medienskandale. Zur moralischen Sprengkraft öffentlicher Diskurse.* Köln 2006, S. 204. S. Burkhardt, *Skandal, mediatisierter Skandal, Medienskandal: Eine Typologie öffentlicher Empörung*. [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 142.

Leser erwarten könnte, Sichtweisen aller Seiten kennen zu lernen. Das scheinen die deutschen Kommentatoren nicht sicherzustellen.

Als untypisch für Medienskandale gelten ferner fehlende Emotionsbekundungen seitens der Journalisten, die bei der Skandalisierung gerne zu verschiedenen sprachlichen und nicht-sprachlichen Mitteln greifen, mit denen sie Emotionen zum Ausdruck bringen. An den Belegen fällt auf, dass sich die Textautoren diesbezüglich eher an Sachverhalten und –ihrer Meinung nach – an Fakten orientieren, und dass sie weniger dazu neigen, emotionsgeladene Werturteile zu formulieren.

Nicht zu übersehen sind allerdings die von uns aufgezeigten, sich in den Pressetexten wiederholenden Profilierungen des Reporters, also Prädikationen und Nominationen, die größtenteils negative Wertungen sind. Kommen positive Nominationen von Kapuściński zum Ausdruck, wird ihr medialer Wert durch Kontraste deutlich abgeschwächt, nach der Regel: *Wer war Kapuściński einst? Wer/was ist er nach der Veröffentlichung des Buches geworden?* In diesem Sinne gehen die Textautoren dem Prinzip der Negativität nach, die nach Weber „als wichtigstes inhaltliches Merkmal" von Skandalinszenierungen gilt[22].

Ein typisches Merkmal der Skandalisierung ist ihre persuasive Wirkung. Die deutschen Kommentatoren lassen jedoch den potenziellen Rezipienten ihrer Texte keinen freien Raum für Interpretationen, wenn sie ihnen suggestive Bilder von Kapuściński liefern.

Da, wie aus der obigen Zusammenfassung ersichtlich, keine eindeutige Zuordnung des Skandals um Ryszard Kapuściński und seiner Thematisierung in der deutschen Presse entweder zu medialisierten oder Medienskandalen möglich zu sein scheint, rechtfertigt das die Annahme, dass man es hier mit einem Mischtyp, eben einer Helden-Demontage, zu tun hat.

LITERATUR

[1] Beckmann, S., *Der Skandal – ein komplexes Handlungsspiel im Bereich öffentlicher Moralisierungskommunikation*, [w:] *Strategien politischer Kommunikation. Pragmatische Analyse*, red. Girnth H., Spieß C., Erich Schmidt Verlag GmbH &Co, Berlin 2011, S. 61–78.

[2] Burkhardt, S., *Medienskandale. Zur moralischen Sprengkraft öffentlicher Diskurse*, Köln 2006.

[3] Burkhardt, S., *Skandal, mediatisierter Skandal, Medienskandal: Eine Typologie öffentlicher Empörung*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 131–156.

[4] Holly, W., *Die Ordnung des Skandals. Zur diskursanalytischen Beschreibung eines ‚Frame' am Beispiel der ‚CDU-Spendenaffäre'*, [w:] *Politik, Sprache und Glaubwürdigkeit. Linguistik des politischen Skandals*, red. Burkhardt A., Pape K., Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003, S. 47–68.

[22] P. Weber, *Determinanten von Skandalisierung in der politischen Auslandsberichterstattung: Eine empirische Analyse.* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeits-erzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 109.

[5] Kepplinger, H. M., *Die psychologischen Gesetze des modernen Skandals,* [w:] http://www.welt.de/debatte/kommentare/article13901048/Die-psychologischen-Gesetze-des-modernen-Skandals.html 2012 (04.12.2016).
[6] Landwehr, I., *Unfundiert, tendenziös und unnötig verletzend. GeenStijl – Das Medium ist der Skandal,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung*, red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 227–246.
[7] Weber, P., *Determinanten von Skandalisierung in der politischen Auslandsberichterstattung: Eine empirische Analyse,* [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 105–127.
[8] Volmert, J., *„Flick. Die gekaufte Republik". Der Skandal, der die Republik erschütterte?*, [w:] *Skandale. Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung,* red. Bulkow K., Petersen C., VS Verlag, Wiesbaden 2003, S. 22–46.

MIĘDZY MEDIATYZACJĄ A SKANDALIZACJĄ. DETRONIZACJA IKONY POLSKIEGO REPORTAŻU

Skandale były i są atrakcyjnym tematycznie materiałem dla mediów, ponieważ z jednej strony ujawniają łamanie norm i zasad społecznych, demaskują winnych, detronizując negatywnych bohaterów, z drugiej zaś stwarzają dziennikarzom okazję do medialnej autoprezentacji a nawet autoreklamy, gdyż pozwalają im wcielać się w rolę sprawiedliwych, stojących na straży zasad moralnych, dążących do normalizacji sytuacji wywołanej skandalem. W istniejących typologiach skandali w mediach mówi się ogólnie o skandalach mediatyzowanych, czyli komunikowanych medialnie oraz skandalach medialnych, w których głównymi skandalistami są same media. Wydaje się, że w przestrzeni medialnej funkcjonują także ich formy mieszane oscylujące pomiędzy oboma ich rodzajami. Na przykładzie skandalu wokół biografii Ryszarda Kapuścińskiego autorstwa jego redakcyjnego kolegi Artura Domosławskiego i sposobu ukazania reportera w niemieckiej prasie podjęta zostanie próba zanalizowania takiego właśnie skandalu mieszanego. Kolejnym pytaniem, z którym spróbują zmierzyć się autorki artykułu, będzie kwestia, czy prasa jedynie przekazuje, relacjonuje skandale swojej publiczności, czy może jednak ma tendencję do konstruowania 'własnych' skandali. Jednym z głównych celów skandalu wokół wspomnianej biografii była, jak można wnioskować z zebranego korpusu, medialna detronizacja pewnego społecznego autorytetu, jakim był i pozostaje mistrz reportażu – Ryszard Kapuściński. Interesujące w tym kontekście wydaje się przeanalizowanie, w jakim stopniu do tego demontażu przyczyniła się prasa niemiecka, 'relacjonując' skandal dyskutowany w Polsce. Czy pozostała neutralna, czy może jednak nieobiektywnie podeszła do skandalu wokół polskiego 'reportera stulecia'. Autorki artykułu zmierzą się z wymienionymi pytaniami, próbując znaleźć na nie odpowiedzi.
Słowa kluczowe: Ryszard Kapuściński, biografia Domosławskiego, skandal medialny, demontaż postaci, profilowanie w mediach.

BETWEEN A MEDIATISED SCANDAL AND A MEDIA SCANDAL. DISMANTLING A REPORTER ICON

Scandals have been and are topically attractive material for the media, because on one hand, they reveal breaches of social norms and rules, expose the guilty ones and dethrone negative protagonists. On the other hand, they create a possibility for the journalists for self-presentation or even self-promotion, because they allow them to take the role of the righteous; ones who protect moral principles and those who want that the situation triggered by the scandal goes back to normal. In the existing typologies of media scandals, one

generally talks about mediatised scandals – ones, which are communicated through the media, and media scandals – ones, in which the main scandalmonger is the media itself. It seems that mixed forms, oscillating between these two types, exist as well in the media sphere. An analysis of such a mixed form will be attempted on the basis of the scandal around the biography of Ryszard Kapuściński, written by his editorial colleague Artur Domosławski, and the portrayal of the reporter in the German press. Another aspect, which the authors of this article will deal with, is the question of whether the press only presents or reports on the scandals to its audience, or has a tendency of creating its 'own' scandals. As can be inferred from the collected corpus, one of the main aims of the scandal surrounding the mentioned biography was dethroning the kind of social authority, which was and still is the master of reportage, Ryszard Kapuściński. Within this context, it seems interesting to analyse how the German press contributed to the dismantling of an icon when it 'reported' on the scandal discussed in Poland. Did it remain neutral, or maybe it treated the scandal around the Polish 'reporter of the century' in a biased way? The authors of this article will deal with these questions and try to find answers to them.
Keywords: Ryszard Kapusciński, biography written by Domosławski, media scandal, dismantling of a character, profiling in the media.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.5

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 93-105 **January - March**

Agata KIELESIŃSKA[1]

PARADYGMAT ROZWOJU REGIONALNEGO W ASPEKCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Polityka regionalna jest podstawą polityką europejskiej solidarności i obejmuje wszystkie regiony i miasta w Unii Europejskiej. Większość środków finansowania w ramach polityki spójności przeznaczona jest dla słabiej rozwiniętych krajów i regionów, tak aby wspierać niwelowanie dysproporcji gospodarczych, społecznych i terytorialnych.

Jednocześnie jest ona uzupełnieniem unijnej polityki spójności, w ramach realizacji strategii „Europa 2020" oraz ułatwia osiąganie podstawowych celów w odniesieniu do środowiska, jednolitego rynku, energii, inteligentnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, eliminowania wyłączenia społecznego oraz badań naukowych i innowacji[2].

Artykuł przedstawia nową strategię rozwoju Polski do 2030 roku, w tym także ogólne koncepcje i cele strategii rozwoju regionalnego, w odniesieniu do aktualnej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (KSRR). W oparciu o przeprowadzone badania, omówiono zagadnienia struktury, zasad funkcjonowania i uwarunkowań. Przedstawiono również opis stanu ilościowego podmiotów sektora ekonomii społecznej pod kątem szans ich rozwoju, źródeł finansowania działalności oraz współpracy z innymi podmiotami, dla realizacji działalności przedsiębiorczości społecznej – w odniesieniu do północnego regionu województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju regionalnego, przedsiębiorczość społeczna, CIS, zarządzanie.

1. WPROWADZENIE

Misją polityki rozwoju regionalnego jest wzrost poziomu spójności wewnętrznej w ramach całej Unii, a spójność (kohezja) rozumiana jest w ujęciu ekonomicznym, społecznym i przestrzennym. Głównym celem zatem jest wspieranie zatrudnienia, rozwoju zrównoważonego, konkurencyjności przedsiębiorstw, wzrostu gospodarczego i jakości życia mieszkańców.

Najważniejsze przesłanki rozwoju polityki regionalnej, to przede wszystkim:

- rosnące zróżnicowanie regionalne wynikające z różnorodności warunków naturalnych,

[1] Dr Agata Kielesińska, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Regionalistyki i Zarządzania Ekorozwojem, 42-200 Częstochowa, ul. Armii Krajowej 36B, tel. 505 859229; e-mail: kielesinska@op.pl

[2] Polityka regionalna Unii Europejskiej zakłada osiągnięcie pięciu celów do roku 2020: (1) 75% osób z grupy wiekowej 20–64 lat ma znaleźć zatrudnienie; (2) 3% unijnego PKB zostanie zainwestowane w badania naukowe i rozwój; (3) obniżenie emisji gazów cieplarnianych o 20% (w stosunku do 1990 r., (przez pozyskiwanie 20% energii ze źródeł odnawialnych i zwiększenie wydajności energetycznej o 20%); (3) obniżenie wskaźnika osób przedwcześnie kończących naukę, poniżej 10%; (4) zmniejszenie o co najmniej 20 mln liczby osób ubogich lub zagrożonym ubóstwem i wykluczeniem społecznym.

- przyspieszony rozwój gospodarczy wielu krajów i zmiany w podziale pracy,
- globalne tendencje integracyjne wymagające rozwiązywania problemów regionalnych,
- zagrożenia środowiska naturalnego wymaga zarządzania na poziomie lokalnym i regionalnym.

Celem opracowania jest przedstawienie strategii i koncepcji rozwoju regionalnego Polski oraz istoty przedsiębiorczości społecznej (jej podstaw prawnych i ekonomicznych aspektów prowadzonej działalności), jako czynnika inicjującego zaangażowanie mieszkańców w wspieraniu procesu lokalnego i regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Analizę krytyczną dokonano na podstawie szerokiego spektrum współczesnej literatury przedmiotu oraz w oparciu o udostępnione badania w zakresie struktury, zasad funkcjonowania i opisu stanu ilościowego podmiotów sektora ekonomii społecznej – w północnej części województwa śląskiego.

2. NOWY PARADYGMAT POLITYKI REGIONALNEJ W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

Paradygmat[3] – w rozumieniu wprowadzonym przez filozofa Thomasa Kuhna[4] – to zbiór pojęć i teorii stanowiących podstawy danej dziedziny nauki, za pomocą którego tworzy się teorie szczegółowe, zgodne z danymi doświadczalnymi i z dotychczasową wiedzą i spełniające określone warunki (np. istniejących dowodów)[5]. Jest on istotny dla badań naukowych, gdyż „żadna nauka przyrodnicza nie może być wyjaśniana bez zastosowania splecionych teoretycznych i metodologicznych poglądów pozwalających na wybór, ocenę i krytykę".

Paradygmat kieruje wysiłkiem badawczym społeczności naukowych i jest tym kryterium, które najbardziej ściśle identyfikuje obszary nauk. Fundamentalnym argumentem Kuhna jest to, że dla dojrzałej nauki typową drogą rozwojową jest kolejne przechodzenie w procesie rewolucji od jednego do innego paradygmatu. Gdy ma miejsce zmiana paradygmatu, „świat naukowy zmienia się jakościowo i jest jakościowo wzbogacany przez fundamentalnie nowe zarówno fakty, jak i teorie".

Kuhn argumentuje, że rewolucje naukowe są nieskumulowanym epizodem rozwojowym, podczas którego starszy paradygmat jest zamieniany w całości lub po części przez niezgodny z nim paradygmat nowszy. Ale nowy paradygmat nie może być zbudowany na poprzedzającym go, a raczej może go tylko zamienić, gdyż „instytucjonalna tradycja naukowa wyłaniająca się z rewolucji naukowej jest nie tylko niezgodna, ale też nieuzgadnialna z tą, która pojawiła się przed nią"[6].

---

[3] Paradygmat, przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, doktrynie itp. (*Słownik języka polskiego*).

[4] Thomas Samuel Kuhn (amerykański fizyk, historyk i filozof nauki, twórca pojęcia paradygmatu naukowego). Zob. T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Fundacji Aletheia, (The Structure of Scientific Revolutions 1962), wyd II – 2001.

[5] Od tzw. dogmatu paradygmat odróżnia się m.in. tym, że nie jest on dany raz na zawsze i podważa sens absolutnej słuszności, gdyż samo pojęcie „absolutnej słuszności" nie ma charakteru naukowego.

[6] Kuhn utrzymywał także, że – wbrew obiegowym opiniom – typowi naukowcy nie są obiektywnymi i niezależnymi myślicielami, a są konserwatystami, którzy godzą się z tym, czego ich nauczono i stosują tę naukę (wiedzę) do rozwiązywania problemów zgodnie z dyktatem wyuczonej przez nich teorii. Większość z nich w istocie jedynie składa układanki, celując w odkrywaniu tego, co i tak już

W myśl koncepcji Kuhna proces rozwoju nauki stanowi ewolucję od prymitywnych początków przez następujące kolejne stadia charakteryzujące się wzrastającą szczegółowością i coraz bardziej wyrafinowanym zrozumieniem przyrody. Kuhn dowodzi, że nauka nie jest jednostajnym, kumulatywnym pozyskiwaniem wiedzy. Zamiast tego nauka jest serią spokojnych okresów przerywanych przez gwałtowne intelektualne rewolucje, po których jeden koncepcyjny światopogląd jest zamieniany przez inny. Kuhn spopularyzował w tym kontekście termin paradygmat, opisywany przez niego jako w istocie zbiór poglądów podzielanych przez naukowców, zestaw porozumień o pojmowaniu zagadnień.

W ekonomii obowiązuje obecnie paradygmat wyrastający z ekonomii neoklasycznej, mówiący o samoregulującym mechanizmie rynku prowadzącym do optymalnej alokacji zasobów. Stosunkowo obszerna literatura przedmiotu[7] odnosi się do różnych opisów problematyki rozwoju regionalnego oraz charakterystycznych czynników, barier i narzędzi sterowania jego rozwojem.

Dotychczasowe koncepcje rozwoju regionalnego opierają się na dwóch różnych podejściach:

- teorii rozwoju endogenicznego (wewnętrznego, oddolnego) oraz
- teorii rozwoju egzogenicznego (zewnętrznego, odgórnego indukowanego).

Powiązanie obydwu podejść (z których jedno zakłada ograniczenie zewnętrznej ingerencji w ramach polityki regionalnej, a drugie dostrzega potrzebę działania z zewnątrz), jako warunku uruchomienia procesów rozwojowych, wymusza zastosowanie różnych działań i różnych instrumentów na poszczególnych poziomach realizacji polityki regionalnej.

Nowa geografia ekonomiczna[8], będąca kombinacją obydwu teorii, uwzględniająca cechy i tendencje rozwojowe zachodzące na różnych terytoriach, jest podstawą filozofii nowego paradygmatu polityki regionalnej. Uwypukla ona korzyści dużych, wysoko wyspecjalizowanych terytoriów charakteryzujących się wykorzystaniem wysokiej technologii i elastycznymi rynkami pracy. W tej przestrzeni następuje stały proces rozwijania technologii przez nich wykorzystywanych oraz przyciąganie wyspecjalizowanej kadry, dzięki czemu następuje stałe wzmacnianie tendencji rozwojowych tych terytoriów. Istotnym jest także bezpośrednie zaangażowanie mieszkańców w lokalny i regionalny rozwój społeczno-gospodarczy, poprzez różne formy działalności ekonomii społecznej.

---

jest im znane – „Człowiek, który usiłuje rozwiązać problem zdefiniowany przez istniejącą wiedzę i technikę nie ma szerszych horyzontów. Wie on co chce osiągnąć, i w zgodzie z tym projektuje swoje narzędzia i kieruje swoimi myślami".

[7] T. Dorożyński, *Przyczyny regionalnych nierówności gospodarczych w świetle wybranych teorii*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. LXXX, 2009; M. Górka, *Funkcje sieci w rozwoju regionów*, Lublin 2008; T.G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2002, nr 1 (8); *MRR Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, Warszawa 2011; A. Sekuła, *Paradygmaty rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Edukacja menedżerska w nowej gospodarce. Zarządzanie organizacją*, red. A. Tubielewicz, Politechnika Gdańska, Cetniewo 2001; P. Żuber, *Koncepcja nowej polityki regionalnej w perspektywie średniookresowej*, MRR, Katowice 2009.

[8] Twórcą tzw. Nowej Geografii Ekonomicznej – teorii wyjaśniającej m.in. zjawiska związane z procesem globalizacji – a także Nowej Teorii Handlu Międzynarodowego, jest Paul Robin Krugman ekonomista amerykański. Za jej opracowanie otrzymał w 2008 r. Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii.

Modele oparte na teorii wzrostu endogenicznego uwzględniające ekonomię innowacji podkreślają, że w takich lokalizacjach może dochodzić do intensyfikacji związków między procesami tworzenia innowacji, procesami tworzenia wiedzy, jej asymilacji i uczenia się. Dodatkowo na koncentrację innowacyjnej działalności mają wpływ sprzyjające warunki instytucjonalne, wynikające ze zbioru instytucji kształtujących system innowacji i ich jakości. To właśnie na tych obszarach, przede wszystkim w dużych ośrodkach metropolitalnych wraz z ich zapleczem (obszarami metropolitalnymi), następuje koncentracja działalności gospodarczej i kumulacja wiedzy, i tym samym we współczesnym świecie to one są obszarami tworzenia wzrostu i zatrudnienia, czyli podstawowych składników rozwoju .

Nowa Geografia Ekonomiczna i teorie rozwoju gospodarczego ukazują istnienie obszarów rdzeni (ang. *core*) i peryferii (ang. *peripheries*), które są rezultatem tendencji aglomeracji. Wg tej doktryny należy wykorzystywać koncentrację najważniejszych ogniw gospodarczych i przestrzennych, tj. układów metropolitalnych, i wspierać ich dalszą zdolność do rozwoju (przez uczestniczenie układów metropolitalnych w międzynarodowej wymianie dóbr, usług, kapitału i wiedzy, co wzmacnia ich konkurencyjność). Z drugiej strony, aby umożliwić inicjowanie procesów rozwojowych w obszarach peryferyjnych wymagana jest interwencja w dwóch obszarach. Potrzebne jest dążenie rozprzestrzeniania rozwoju do obszarów poza metropolitalnych (dyfuzja regionalna) oraz interwencja uzupełniająca może być terytorialnie ukierunkowana do tych obszarów, które są zagrożone trwałym regresem i postępującą marginalizacją, a nie w odniesieniu do tych, które notują wolniejsze, ale dodatnie tempo wzrostu . Proces dyfuzji zachodzi zatem jednocześnie w trzech wymiarach: międzynarodowym, krajowym i regionalnym.

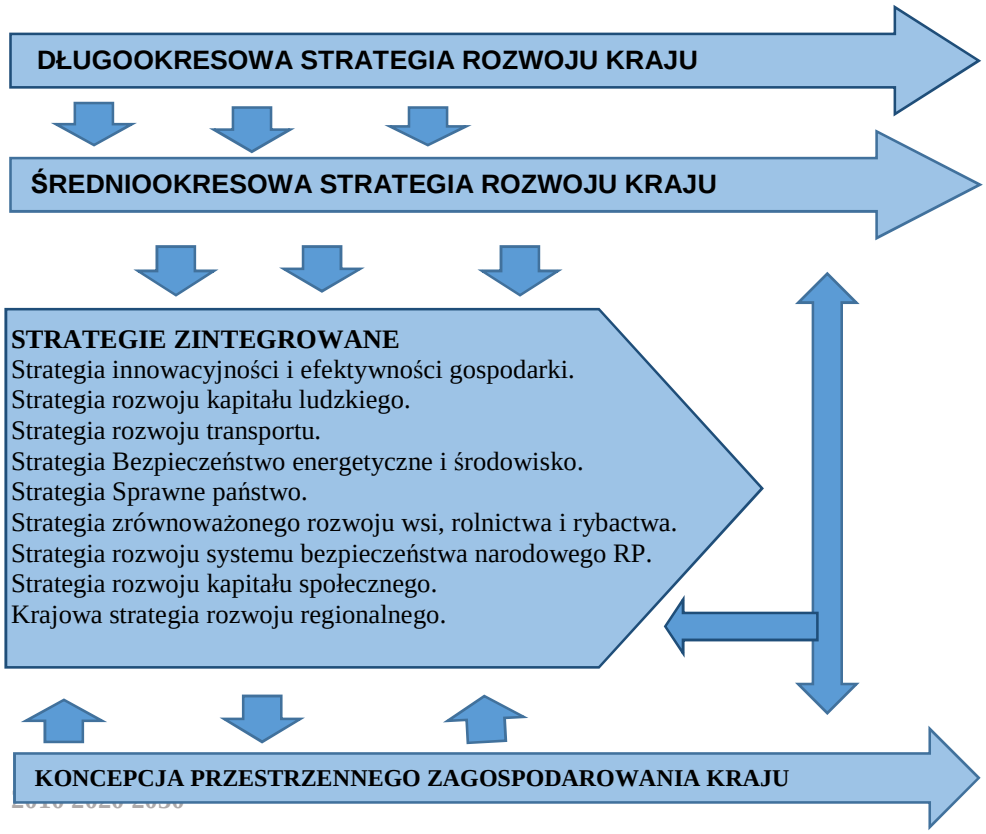
Z pojęciem rozwoju bardzo silnie powiązane jest pojęcie konkurencyjności – rozumianej jako zdolność do konkurowania (osiągania i utrzymywania przewag konkurencyjnych) oraz długookresowego, efektywnego wzrostu, a w efekcie jako zdolność do rozwoju oraz budowania dobrobytu.

Każde terytorium posiada własny, często bardzo zróżnicowany zestaw cech składających się na potencjał rozwojowy. Wykorzystanie tych zasobów w procesach rozwojowych danego terytorium (regionu czy innego obszaru funkcjonalnego, np. aglomeracji), powoduje zmiany ilościowe – rozumiane jako wzrost gospodarczy, czyli zwiększenie produkcji dóbr i usług wskutek ilościowego zwiększenia wykorzystywanych czynników produkcji oraz poprawy ich efektywności, a tym samym zmiany jakościowe i strukturalne. Zdolność poszczególnych obszarów do konkurowania na rynku krajowym i globalnym jest uzależniona od zdolności do wykorzystania ich specyficznych potencjałów, tzn. od podjętych przez władze publiczne działań, które muszą uwzględniać działalność innych uczestników mających wpływ na wywołanie procesów rozwojowych na danym terytorium.

3. STRATEGIE ROZWOJU KRAJU

Strategia zarządzania rozwojem (rys. 1) zawiera strategie: Długookresową (DSRK) i Średniookresową (ŚSRK), Strategie zintegrowane oraz Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (KPZK).

Główną politykę i strategie rozwoju Polski określa Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju (DSRK), *„Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”*[9], która jest dokumentem kreujący trendy i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, a także kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, do 2030 roku.



Rys. 1. System strategicznego rozwoju Polski

Źródło: MRR, Polska 2030, *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, 2013.

Natomiast Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju (ŚSRK) – Strategia Rozwoju Kraju 2020 oraz 9 zintegrowanych strategii, wskazują zadania państwa i tworzą ramy dla interwencji strukturalnej w Polsce, przy wdrażaniu polityk unijnych, koncentrując się na potencjałach społeczno-gospodarczych i przestrzennych, które będą stymulowały rozwój[10].

[9] MRR, Polska 2030, 2013, Warszawa, *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju: 12*.

[10] Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Rozwoju Transportu, Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko, Sprawne Państwo, Rozwoju Kapitału Społecznego, Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP, Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego KSRR 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie.

Strategia ŚSRK integrując wokół celów i procesów rozwojowych wszystkie podmioty publiczne, a także środowiska społeczne i gospodarcze, zwraca uwagę na wymiar terytorialny działań i lepsze wykorzystanie potencjałów regionalnych. System ten obejmuje także wdrażane strategie ponadregionalne rozwoju kraju.

4. KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO (KSRR)

Szczególną rolę w nowym systemie strategicznym rozwoju kraju spełnia Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020 (KSRR)[11], wskazując zakres wsparcia terytorialnego, w ramach różnych polityk publicznych.

Założeniem KSRR jest wykorzystanie specyficznych atutów (tzw. potencjałów rozwojowych), które dawałyby szansę na wzrost gospodarczy i większe zatrudnienie oraz niwelowały różnice w poziomie rozwoju. Przyjęty model polaryzacyjno-dyfuzyjny w realizacji, który zakłada pełne wykorzystanie naturalnych procesów koncentracji i przepływów kapitału, osób i wiedzy, ogniskujących się w węzłach policentrycznej sieci osadniczej, przy jednoczesnym wzmacnianiu potencjału do absorpcji i dyfuzji procesów rozwojowych na obszarach położonych poza funkcjonalnymi obszarami miast. KSRR wyznacza też trzy cele szczegółowe. Dotyczą one:

- wzrostu konkurencyjności regionów – wykorzystanie endogenicznych potencjałów i posiadanych specjalizacji regionu, rozwijanie potencjałów największych miast i otaczających gmin w tworzeniu warunków do rozwoju przez pozostałe obszary. W miastach są szkoły wyższe, instytucje kultury i powstaje najwięcej miejsc pracy, innowacyjnych firm,
- niwelowania różnic w rozwoju poszczególnych obszarów kraju – w tym miast, które utraciły dotychczasowe funkcje społeczno-gospodarcze, obszarów wiejskich, obszarów przygranicznych oraz tych części Polski, które nie mają nowoczesnej sieci drogowej czy kolejowej,
- sprawnego zarządzania polityką rozwoju – m.in. większa rola województw w prowadzeniu polityki rozwoju, nowe narzędzia polityki regionalnej – kontrakty terytorialne, obserwatoria terytorialne, krajowe i regionalne fora terytorialne), które mają przyczynić się do osiągnięcia ww. celów[12].

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego (KSRR) zwraca uwagę na wymiar terytorialny podejmowanych działań, a zatem podkreśla znaczenie samorządu terytorialnego i innych podmiotów w rozwoju regionów i kraju.

W okresie do 2020 r. akcent strategiczny został położony w głównej mierze na wzmacnianie potencjałów, które w przyszłości zagwarantują długofalowy rozwój, a nie tylko na alokację środków bezpośrednio w dziedziny, w których występują największe deficyty, w ciągu najbliższych dziesięciu lat (rys. 2).

[11] MRR, 2010, Warszawa, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie: 6–7.

[12] Jednym z nich jest Kontrakt Terytorialny – mechanizm współpracy i koordynacji działań rządu oraz samorządów wojewódzkich. Kontrakty wskazują jakie działania podejmie rząd, a jakie będą wspierane z poziomu samorządowego (przez województwo, powiat, gminę).

- **wspomaganie konkurencyjności regionów,**
- **budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów,**
- **tworzenie warunków dla skutecznej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.**

Rys. 2. Cele szczegółowe KSRR

Źródło: opracowanie wg MRR, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020.

Współczesne zarządzanie rozwojem wymaga nie tylko działań władzy publicznej i otwarcia się instytucji publicznych na rozwiązania zgłaszane od obywateli, a także partnerskiego zaangażowania społeczeństwa. System polegający na upodmiotowieniu społeczeństwa w procesach rozwoju wykorzystuje nowe instrumenty w tym m.in. *ekonomii społecznej* [13] tworzące społeczną wartość dodaną i zmniejszające skutki wykluczenia społecznego. Ekonomia społeczna jest działalnością gospodarczą łączącą w sobie cele społeczne i ekonomiczne, ale nadrzędnym celem nie jest w niej maksymalizacja zysku, a działania na rzecz ludzi, którzy nie są w stanie samodzielnie poradzić sobie na rynku pracy.

Sektor ekonomii społecznej (ES) obejmuje[14]:

- podmioty wsparcia ekonomii społecznej:
  - Centra Ekonomii Społecznej CES,
  - Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej OWES,
  - Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej ROPS,
- podmioty ekonomii społecznej:
  a) Centra Integracji Społecznej CIS, Kluby Integracji Społecznej KIS,
  b) Zakłady Aktywności Zawodowej ZAZ,
  c) Warsztaty Terapii Zajęciowej WTZ,
  d) Przedsiębiorstwa społeczne PES,
  e) spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy i inwalidów,
  f) spółdzielnie o charakterze konsumenckim i wzajemnościowym,
  g) organizacje pozarządowe z odpłatną działalnością oraz spółki z o.o. *non profit.*
- operatorów wsparcia finansowego w zakresie ekonomii społecznej (tabela 1).

[13] Najważniejszym elementem ekonomii społecznej są tzw. przedsiębiorstwa społeczne (PES). Zgodnie z definicją zawartą w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Programu Unii Europejskiej na rzecz przemian i innowacji społecznych, przedsiębiorstwo społeczne oznacza przedsiębiorstwo, którego głównym celem jest raczej wywarcie wpływu społecznego niż wygenerowanie zysków dla właścicieli i zainteresowanych stron. Działa ono na rynku, produkując towary i świadcząc usługi w innowacyjny sposób zgodny z duchem przedsiębiorczości, a także wykorzystuje nadwyżki głównie do osiągania celów społecznych.

[14] Według Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej i Wieloletniego regionalnego planu działań na rzecz promocji i upowszechnienia ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim na lata 2012–2020:18.

Tabela 1. Operatorzy wsparcia finansowego dla ekonomii społecznej woj. śląskiego

Tytuł projektu	Operator	Instytucja prowadząca	Adres
Spółdzielnie socjalne drugiej generacji	Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”	40-008 Katowice
Inkubator Społecznej Przedsiębiorczości Województwa Śląskiego	Miasto Gliwice Gliwickie Centrum Organizacji Pozarządowych	Bielsko-Biała, Dąbrowa Górnicza, Częstochowa, Tychy, Żory, Żorskie Centrum Organizacji Pozarządowych, Stow. CRIS,	44-100 Gliwice
Spółdzielnie socjalne nowej ery	Fundacja Regionalnej Agencji Promocji i Zatrudnienia	Spółdzielnia Socjalna „RedHead” Fundacja	41-300 Dąbrowa Górnicza

Źródło: ROPS Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Województwa Śląskiego, Ekonomia społeczna, Broszura Informacyjna, Katowice, czerwiec 2013.

W ramach Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (JOWES) są przewidziane realizacje następujących zadań:

- świadczenie profilowanych usług doradczych, edukacyjnych i biznesowych na rzecz efektywnego funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej,
- wsparcie dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym nabór osób fizycznych i osób prawnych zainteresowanych uzyskaniem dotacji na utworzenie przedsiębiorstwa społecznego i utworzeniem miejsc pracy oraz pozyskaniem dotacji na zakładanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych,
- świadczenie na poziomie lokalnym usług służących rozwojowi organizacji obywatelskich i partycypacji społecznej oraz usług inkubacyjnych – działania animacyjne, spotkania animacyjne, diagnozowanie środowiska lokalnego w obszarze ekonomii społecznej, budowanie partnerstw rozwojowych, wspieranie jednostek samorządu terytorialnego w prowadzeniu dialogu obywatelskiego, wizyty studyjne, warsztaty dla liderów, inicjatywy upowszechniające ideę ekonomii społecznej,
- wsparcie działań i wdrażania długookresowych źródeł finansowania podmiotów ekonomii społecznej, inicjatyw rozwijających przedsiębiorczość społeczną,
- opracowanie i wdrożenie modeli biznesowych dla 8 podmiotów ekonomii społecznej wprowadzających nowy produkt lub nową usługę w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego lub działalności gospodarczej.

Cel działania JOWES: stworzenie przyjaznego klimatu dla rozwoju ekonomii społecznej w północnym subregionie województwa śląskiego poprzez wsparcie dla tworzenia nowych przedsiębiorstw społecznych, jak i efektywne wsparcie już istniejących podmiotów ekonomii społecznej.

5. DIAGNOZA FUNKCJONOWANIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ W SUBREGIONIE PÓŁNOCNYM WOJEWÓDZTWA SLĄSKIEGO[15]

Badanie przeprowadzone przez Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Częstochowie służyło diagnozie stanu wyjściowego sektora ekonomii społecznej subregionu północnego województwa śląskiego. Celem określenia było odniesienia dla dalszych działań Ośrodka zmierzających do rozwoju podmiotów ekonomii społecznej.

Terenem badań objęte było Miasto Częstochowa oraz powiaty: częstochowski, kłobucki i myszkowski. W procesie badawczym wykorzystane zostały następujące techniki badawcze:

- ankiety telefoniczne i elektroniczne prowadzone z przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej;
- wywiady osobiste z przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej.

Zgodnie z bazą Głównego Urzędu Statystycznego na obszarze badania zarejestrowanych było na dzień 31.12.2014 r. 2080 podmiotów ekonomii społecznej, z połową z nich ankieterom udało się skontaktować i przeprowadzić badanie wśród 1011.

6. STRUKTURA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

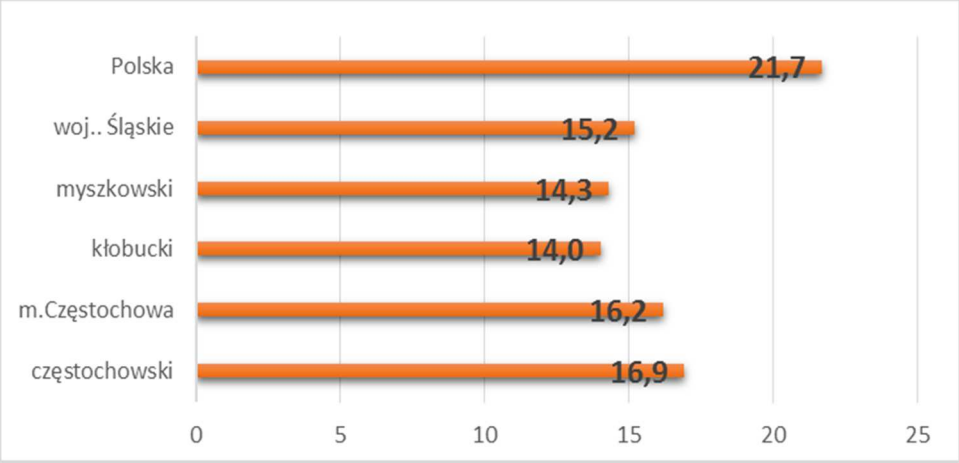
Spośród 1011 przebadanych podmiotów ekonomii społecznej aktywnie działających jest 828, a wśród nich: 677 to stowarzyszenia, 77 fundacje, 32 spółdzielnie różnego rodzaju, 16 osób prawnych lub jednostek organizacyjnych działających na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła, 15 innych podmiotów, które spełniają definicję organizacji pozarządowej w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, 10 spółdzielni socjalnych, 1 spółka non profit.

Dostępności struktur trzeciego sektora, mierzona liczbą organizacji na 10 tys. mieszkańców, najlepsza sytuacja jest w powiecie częstochowskim (16,9 podmiotów ekonomii społecznej na 10 tys. osób), niewiele gorsza w Mieście Częstochowa (16,2) przy 14,3 w powiecie myszkowskim i 14 organizacji przypadających na 10 tys. mieszkańców w powiecie kłobuckim (rys. 3).

Struktura badanych aktywnie działających organizacji ze względu na rodzaj działalności: 88,89% prowadzi działalność statutową nieodpłatną, 21,38% działalność statutową odpłatną, 14,25% prowadzi działalność gospodarczą, 12,80% posiada status organizacji pożytku publicznego.

Dość niski wskaźnik organizacji prowadzących odpłatną działalność gospodarczą wskazał na potrzebę zaangażowania Ośrodka w podnoszenie świadomości przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej na temat korzyści, szans związanych z poszerzeniem rodzajów prowadzonej przez nich działalności i wzmożone wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej zainteresowanych ekonomizacją.

[15] Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej przeprowadził w I kwartale 2015 r. w badanie diagnozujące potencjał sektora ekonomii społecznej na terenie swojego oddziaływania na dzień 31.12.2014 r. Głównym celem badania było zebranie informacji dotyczących sposobu działania, potencjału oraz potrzeb podmiotów działających w sektorze ekonomii społecznej, opis stanu ilościowego i jakości podmiotów ekonomii społecznej pod kątem szans ich rozwoju, stanu zatrudnienia pracowników, źródeł finansowania działalności, współpracy z innymi podmiotami.



Rys. 3. Liczba działających PES na 10 tys. mieszkańców Polski /średnia woj. śląskiego/ średnia powiatu[16]

Źródło: Biuletyn Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w Częstochowie, nr 1, 11-12.2010.

7. NAJWAŻNIEJSZE DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI STATUTOWEJ

Badane organizacje trzeciego sektora najczęściej jako główną dziedzinę swojej działalności wskazywały edukację i wychowanie (433 organizacje), sport (288 organizacji), ratownictwo i ochronę ludności (213 organizacji). Wynik ten związany jest z liczną reprezentacją stowarzyszeń prowadzących szkoły, działalność szkoleniową, stowarzyszeń kultury fizycznej oraz ochotniczych straży pożarnych w analizowanej zbiorowości trzeciego sektora. Charakterystyczną cechą podmiotów ekonomii społecznej jest duże rozwarstwienie zarówno w zakresie zasobów ekonomicznych, jak również społecznych. Stąd też zakres współpracy z podmiotami ekonomii społecznej powinien być rozpatrywany na różnych poziomach, a wsparcie ekonomii społecznej zawsze dostosowywane do indywidualnych potrzeb organizacji i celu, jaki chce ona osiągnąć.

Jako najważniejsze dziedziny działalności stosunkowo licznie organizacje deklarowały także przeciwdziałanie problemom społecznym i wykluczeniu społecznemu (162 organizacje), kulturę i sztukę (155 organizacji), działalność charytatywną (150), promocję miasta/regionu (147 organizacji) oraz ochronę zdrowia (140 organizacji). Nieco rzadziej badane organizacje trzeciego sektora angażowały się w działalność obejmującą turystykę i wypoczynek (132 organizacje), ochronę środowiska(127 organizacji) oraz działalność na rzecz osób niepełnosprawnych (124 organizacje).

8. ODBIORCY I ZASIĘG DZIAŁALNOŚCI STATUTOWEJ

Analiza grup odbiorców omawianych organizacji wskazuje, że zdecydowanie najczęściej adresatami ich działań są dzieci i młodzież – grupa ta jest stałym odbiorcą

[16] Według Raportu GUS, 2014, Warszawa, Trzeci sektor w Polsce, stowarzyszenia, fundacje…, w 2012:38.

działań 274 organizacji. Kolejnymi pod względem liczebności grupami beneficjentów okazały się być: lokalna społeczność (212 organizacji), wszyscy mieszkańcy obszaru, na którym działa organizacja (201 organizacji), osoby z niepełnosprawnością (92 organizacje).

Rozpatrując organizacje pod kątem zasięgu terytorialnego, na którym prowadzą działalność statutową 580 z nich działa wyłącznie lokalnie (w granicach gminy), z tym, że 109 z nich jako obszar działalności wskazało wyłącznie najbliższą okolicę na terenie, której funkcjonuje. 118 organizacji wskazało jako maksymalne pole zasięgu swojego działania województwo śląskie, natomiast 181 całą Polskę. 24 organizacje spośród badanych działają na terenie krajów Unii Europejskiej.

9. EKONOMICZNY WYMIAR DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Wyniki badania wykazały, że źródłem przychodów, z którego najczęściej korzystały badane organizacje okazały się:

- składki członkowskie (594 organizacje),
- źródła samorządowe (436 organizacji),
- darowizny od osób fizycznych (325),
- darowizny od firm i instytucji (306).

Nieco mniejszą rolę w finansowaniu działalności badanych organizacji odgrywały przychody z przekazania 1% podatku (144 organizacje), przychody z kampanii, zbiórek publicznych (128 organizacji), przychody z działalności gospodarcze (98 organizacji) oraz zwroty kosztów w ramach odpłatnej działalności statutowej organizacji (73).

Stąd też duża rola Ośrodka w budowaniu niezależności ekonomicznej organizacji poprzez szeroki zakres wsparcia szkoleniowego, doradczego. Oceniając stałe miesięczne koszty funkcjonowania 25% organizacji zadeklarowało, że nie ponosi takich kosztów, natomiast u 46% badanych organizacji koszty te mieszczą się do 1500 zł. U 10% badanych organizacji miesięczne koszty są wyższe niż 15000 zł.

Zbadano również zasoby pracy, którymi dysponowały aktywne organizacje trzeciego sektora – 65,46% (542) badanych organizacji zadeklarowało, że nie zatrudnia pracowników. Wśród 286 organizacji zatrudniających pracowników łącznie zatrudnionych było 3014 osób, w tym na umowę o pracę – 1468 osób, na umowę cywilnoprawną – 1001 osób, na umowę wolontariacką – 545.

10. PODSUMOWANIE

Reasumując, należy stwierdzić, iż współczesne zarządzanie rozwojem wymaga nie tylko działań władzy publicznej i otwarcia się instytucji publicznych na rozwiązania zgłaszane od obywateli, a także partnerskiego zaangażowania społeczeństwa.

System polegający na upodmiotowieniu społeczeństwa w procesach rozwoju wymaga nowych instrumentów zmniejszających skutki wykluczenia społecznego i tworzących społeczną wartość dodaną, w tym m.in. ekonomii społecznej, która jest działalnością gospodarczą łączącą w sobie cele społeczne i ekonomiczne, a nadrzędnym celem nie jest w niej maksymalizacja zysku, ale działania na rzecz ludzi, którzy nie są w stanie samodzielnie poradzić sobie na rynku pracy. Istotną rolę w realizacji partnerstwa z instytucjami społeczeństwa obywatelskiego w oparciu o zasadę pomocniczości odgrywa zlecanie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym.

W okresie programowania 2014–2020 realizowane są przedsięwzięcia rozwoju sektora społecznego, poprzez wsparcie przedsiębiorczości ukierunkowanej na tworzeniu dodatkowych miejsc pracy oraz realizowania programów podwyższania kwalifikacji i doświadczenia zawodowego wśród osób bezrobotnych, ale także na tworzenie infrastruktury usług społecznych dla lokalnych społeczności.

Dla efektywnego wykorzystania ekonomii społecznej jest potrzebne włączenie się organizacji pozarządowych, które powinny współpracować z Jednostkami Samorządu Terytorialnego w realizacji lokalnych polityk społecznych z pozycji partnera, a nie podmiotu zależnego, co często się zdarza na terenach wiejskich.

Ekonomia społeczna jest propozycją nowego paradygmatu ekonomicznego, alternatywnego wobec formuły neoliberalnej. Wspomaga znacząco zatrudnienie, realizowane przez spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy – angażując oddolnie społeczeństwo i rozwija działalność w ramach stowarzyszeń, aktywizuje, edukuje oraz stwarza osobom wykluczonym z życia społecznego, zawodowego szansę na powrót do społeczeństwa i doskonali ich umiejętności. Ekonomia społeczna stanowi równocześnie:

- element Europejskiego Modelu Społecznego w nowej polityce integracji społecznej[17];
- element polityki wzrostu zatrudnienia poprzez wypełnianie przestrzeni lokalnej w sferze usług społecznych oraz umożliwia zatrudnienia grup szczególnie zagrożonych na rynku;
- instrument rozwoju społeczności lokalnej, w zakresie usług użytku publicznego.

LITERATURA

[1] Biuletyn JOWES w Częstochowie, 2010, nr 1, s. 3–7.
[2] Dorożyński T., *Przyczyny regionalnych nierówności gospodarczych w świetle wybranych teorii*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. LXXX, 2009.
[3] Grosse T.G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2002, nr 1 (8).
[4] Górka M., *Funkcje sieci w rozwoju regionów*, Lublin 2008.
[5] GUS, 2014, Warszawa, Raport Trzeci sektor w Polsce, stowarzyszenia,... w 2012, s. 38.
[6] Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Fundacji Aletheia (*The Structure of Scientific Revolutions* 1962), wyd II – 2001.
[7] *MRR Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, Warszawa 2011.
[8] MRR, 2013, Warszawa, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Polska 2030 „Trzecia fala nowoczesności", s. 12.
[9] MRR, 2010, Warszawa, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020, Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, s. 6–7.
[10] MRR, 2012,Warszawa, Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Projekt:13.
[11] MRR 2013, Katowice, Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej i Wieloletniego regionalnego planu działań na rzecz promocji i upowszech-nienia

[17] MRR, 2012,Warszawa, Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, Projekt:13.

ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie śląskim na lata 2012–2020, s. 18.
[12] Sekuła A., *Paradygmaty rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] *Edukacja menedżerska w nowej gospodarce. Zarządzanie organizacją*, red. A. Tubielewicz, Politechnika Gdańska, Cetniewo 2001.
[13] Ustawia z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r., nr 84, poz. 712, ze zm.).
[14] ROPS 2013, Katowice, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej woj. Śląskiego, Ekonomia społeczna, Broszura Informacyjna, s. 4 i n.
[15] ROPS, 2015, Katowice, Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w woj. śląskim do roku 2020:13 i n.
[16] Żuber P., *Koncepcja nowej polityki regionalnej w perspektywie średniookresowej*, MRR, Katowice 2009.

THE PARADIGM OF REGIONAL DEVELOPMENT IN TERMS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Regional policy is the basis for the policy of European solidarity, and covers all regions and cities in the European Union. The majority of funding under the cohesion policy is designed for the less developed countries and regions, so as to support bridging the disparities between the economic, social and territorial. At the same time, it is complementary to the EU's cohesion policy, in the framework of the implementation of the Europe 2020 strategy and facilitates the achievement of the fundamental objectives in relation to the environment, the single market, energy, smart and sustainable economic growth, job creation, eliminate social exclusion and research and innovation.

This article presents a new strategy for the development of Polish by 2030, including general concepts and objectives of the regional development strategy, with regard to the current national strategy for regional development (KSRR). Based on the research, discusses the structure, functioning and policy conditionalities and quantitative description of the State of the sector of social economy for opportunities for their development, financing activities and cooperation with other actors. for the implementation of the social entrepreneurship activities in relation to the northern region of Silesia.

Keywords: the strategy of regional development, social entrepreneurship, CIS, management.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.6

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 107-118 **January - March**

Maciej KOPCZYŃSKI[1]
Jolanta KOSZELEW[2]
Bogusz WIŚNICKI[3]
Piotr WOŁEJSZA[4]

NAUCZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA KIERUNKACH TECHNICZNYCH W POLSKICH UCZELNIACH

Artykuł jest efektem dwuletniej współpracy i badań, które dwie polskie uczelnie: Akademia Morska w Szczecinie i Politechnika Białostocka wraz z partnerami zagranicznymi, prowadzą w ramach projektu MELES (More Entrepreneurial Life at European Schools) finansowanego z Programu Erasmus+. Głównym rezultatem projektu jest program nauczania przedsiębiorczości dla multidyscyplinarnej grupy studentów kierunków technicznych oraz jego implementacja na uczelniach wyższych. Autorzy artykułu przedstawili uwarunkowania nauczania akademickiego nauk o przedsiębiorczości oraz doświadczenia w tym zakresie przodujących ośrodków akademickich w Europie i USA. Omówione przykłady „dobrych praktyk" pochodzą z uczelni: Stanford University i University of California w USA oraz Delft University of Technology w Holandii, Technical University in Munich w Niemczech, Finnish Polytechnics Entrepreneur-Ship Network w Finlandii. Na przykładzie wybranych technicznych kierunków nauczania z realizowanych na trzech uczelniach (Akademia Morska w Szczecinie, Politechnika Białostocka i Politechnika Warszawska) zbadano zmiany dokonane w programach nauczania w latach 2009–2015. Scharakteryzowano formę realizacji i treści programowe przedmiotów nauczania przedsiębiorczości prowadzonych na studiach inżynierskich wybranych uczelni w roku akademickim 2015/2016. Na tej podstawie wyciągnięto wnioski o charakterze szczegółowym i ogólnym oraz sformułowano rekomendacje dla rad programowych uczelni technicznych w zakresie opracowania oraz implementacji przedmiotów z obszaru przedsiębiorczości. Szczególną uwagę autorzy poświęcają aspektowi multidyscyplinarności i wynikającym z niej barierom implementacji przedmiotów. Analiza wykazała brak spójnej strategii wdrażania przedmiotów nauczania przedsiębiorczości. Taka strategia jest bardzo potrzebna, a przedmioty związane z przedsiębiorczością powinny być realizowane w synergii z całym ekosystemem wspierania biznesu.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, proces nauczania, szkoły wyższe, multidyscyplinarność.

[1] Dr inż. Maciej Kopczyński, Wydział Informatyki, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, tel. +48857469050, e-mail: m.kopczynski@pb.edu.pl.
[2] Dr Jolanta Koszelew, Wydział Informatyki, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, tel. +48857469050, e-mail: j.koszelew@pb.edu.pl.
[3] Dr inż. Bogusz Wiśnicki, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu, Akademia Morska w Szczecinie, ul. H. Pobożnego 11, 70-507 Szczecin, tel. +48914809640, e-mail: b.wisnicki@am.szczecin.pl.
[4] Dr inż. kpt. ż.w. Piotr Wołejsza, Wydział Nawigacyjny, Akademia Morska w Szczecinie, ul. Wały Chrobrego 1/2, 70-500 Szczecin, tel. +48914809443, e-mail: p.wolejsza@am.szczecin.pl.

1. UWARUNKOWANIA NAUCZANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Dziś nikt nie ma wątpliwości, że przedsiębiorczy absolwent szkoły wyższej ma dużo większe szanse na lepsze wejście na rynek pracy. Bez względu na dział gospodarki maleje liczba miejsc pracy w dużych przedsiębiorstwach i instytucjach państwowych. O szansach na zatrudnienie absolwentów decyduje coraz częściej poziom nabytych umiejętności przekrojowych, takich jak przedsiębiorczość, innowacyjność i kreatywność. To właśnie tego typu umiejętności stają się kluczowym kapitałem w rozwoju prywatnych podmiotów gospodarczych działających na bardzo konkurencyjnym rynku produktów i usług.

Badania dowodzą, że coraz mniejsze znaczenie ma rodzaj zdobytego wykształcenia potwierdzonego dyplomem ukończenia uczelni, a coraz większą rolę odgrywa zgodność zdobytej wiedzy i umiejętności z oczekiwaniami potencjalnych pracodawców. Pożądane umiejętności bez względu na stanowisko pracy można zaliczyć do samoorganizacyjnych (samodzielność, zarządzanie czasem, podejmowanie decyzji, przejawianie inicjatywy, odporność na stres) i interpersonalnych (komunikatywność, współpraca w grupie, rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich)[5]. Bez względu na podmiot i formę zatrudnienie, kluczowa cecha, jaką jest przedsiębiorczość, powinna być rozumiana jako sposób działania, polegający na skłonności podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu w życie[6]. Można uznać, że przedsiębiorczość jest nowatorstwem polegającym na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dążenia do osiągnięcia wyższej użyteczności produktów i usług oraz większej efektywność gospodarowania. Jest ona ze swej natury działalnością konkurencyjną, w stosunku do postępowania innych[7].

Mając na uwadze przytoczone wyżej definicje, można wysnuć wniosek, że nauczanie przedsiębiorczości to przede wszystkim kompleksowy proces wykształcenia przedsiębiorczych cech wśród studentów. Nie da się ich stworzyć tylko poprzez dostarczanie wiedzy z zakresu szeroko rozumianej gospodarki. Nauczyciel przedsiębiorczości powinien być przede wszystkim mentorem, trenerem, inspiratorem. Oczywiście nie może on działać tylko i wyłącznie w zakresie umiejętności miękkich. Mentoring musi być poparty „twardą" wiedzą, ale powinna być ona przekazywana „między wierszami", na przykład przy okazji realizowanych projektów. Standardowe formy zajęć w zakresie przedsiębiorczości na uczelni nie satysfakcjonują studentów i nie kształcą efektywnie założonych umiejętności a jedynie przekazują wiedzę. Na podstawie przeprowadzonych wśród absolwentów badań, stwierdzono że wiedza nabyta podczas studiów w niewielkim stopniu jest przydatna w życiu zawodowym[8]. Absolwenci oczekiwali większej liczby zajęć praktycznych, zajęć przygotowujących do zawodu w tym prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Oczekiwania studentów wpisują się w rekomendacje zawarte w raporcie Komisji Europejskiej dotyczącym przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym, który został

[5] M. Kocór, A. Strzebońska, *Zapotrzebowanie na pracowników*, Warszawa 2014, s. 43–47.
[6] J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1997, s. 77–78.
[7] K. Fabiańska, *Planowanie rozwoju pr*zedsiębiorstwa, Warszawa 1986, s. 11–14.
[8] F. Majka, *Analiza przestrzenna zatrudnienia absolwentów Wydziału Nawigacyjnego kierunku Geodezja i Kartografia, praca inżynierska*, Szczecin 2016, s. 47.

opublikowany w roku 2008[9]. Według raportu działania, które powinny być podjęte przez uczelnie obejmują:

- określenie strategii i planu działań w zakresie nauczania i badań w zakresie przedsiębiorczości,
- wprowadzenie nauczania przedsiębiorczości na wszystkich kierunkach studiów oraz w ramach poradnictwa zawodowego,
- wdrożenie systemu motywacyjnego dla pracowników wydziałów w zakresie wspierania studentów zainteresowanych przedsiębiorczością i tworzeniem nowych firm. Należy uznać również wartość naukową badań i działań w dziedzinie przedsiębiorczości,
- wspieranie spontanicznych inicjatyw studentów w zakresie przedsiębiorczości, w tym ustanowienie kredytów akademickich dla działań nad projektami biznesowymi (np. na opracowanie planów biznesowych.

W przypadku uczelni w Polsce, a w szczególności uczelni technicznych, wdrożenie oczekiwanych działań napotyka duże przeszkody, gdyż wiąże się wprost z rezygnacją z tradycyjnego modelu kształcenia. Duże obawy władz budzi zmiana profilu nauczania z kierunkowego na multidyscyplinarny, który wymusza współpracę między konkurencyjnymi wydziałami i uczelniami. Wreszcie, trudna do zaakceptowania jest elastyczna formuła organizacji zajęć opartych o warsztaty i projekty, ale również praktyki poza uczelnią i prezentacje projektów i pomysłów biznesowych z udziałem potencjalnych inwestorów.

Sprzymierzeńcem zmian w zakresie wprowadzania nauczania przedsiębiorczości jest obowiązująca od 2012 r. ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym. Możemy dziś mówić o polityce wsparcia dla nauczania akademickiego przedsiębiorczości wyrażaną w nowych aktach prawnych i strategiach właściwego ministerstwa. W ramach Polityki Nowej Szansy z 2016 rekomenduje się budowanie wśród studentów wszystkich kierunków studiów proprzedsiębiorczej postawy i rozwijanie u studentów kompetencji przedsiębiorczych[10]. Obecnie trwają prace nad nową ustawą o szkolnictwie wyższym, która, z dużym prawdopodobieństwem, wprowadzi przepisy wymuszające konkretne i spójne z polityką „urynkowienia" uczelni zmiany w jej ofercie programowej.

Celem artykułu jest analiza procesu realizacji polityki wsparcia dla przedsiębiorczości na uczelniach w Polsce. Autorzy skoncentrowali się na zmianach programów nauczania na kierunkach technicznych. Punktem odniesienia analizy są działania realizowane w wybranych ośrodkach akademickich w Europie i USA oraz efekty międzynarodowego projektu MELES. Głównym projektu MELES realizowanym w ramach programu Erasmus+ jest otwarcie uczelni na współpracę z otoczeniem i wprowadzenie nowej metodyki nauczania przedsiębiorczości studentów uczelni technicznych[11].

---

[9] S. Lilischkis et al., *Supporting the Entrepreneurial Potential of Higher Education*, Final Report, 2015, www.minedu.fi, s. 62–70 (dostęp: 21.04.2016 r.).

[10] *Rekomendacja MNiSW dot. Polityki Nowej Szansy*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 9 lutego 2016 r., http://www.nowaszansa.gov.pl/ (dostęp: 21.04.2016 r.).

[11] *MELES (More Entrepreneurial Life at European Schools)*, program realizowany w ramach Partnerstw Strategicznych na Rzecz Szkolnictwa Wyższego – program Erasmus+, www.meles-project.eu, (dostęp: 21.04.2016 r.).

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W EUROPIE I USA

Wiedząc, na jakie wyzwania i ograniczenia napotykają autorzy w fazie implementacji przedmiotu Przedsiębiorczość opracowanego w ramach projektu MELES, warte przeanalizowania są najważniejsze wnioski z dobrych praktyk w realizacji przedmiotów związanych z przedsiębiorczością na uczelniach technicznych, w rozwiniętych gospodarczo krajach Europy[12] i USA[13].

W Delft University Of Technology (DUT, Holandia) od 10 lat działa Centrum Przedsiębiorczości, które zajmuje się realizacją i ciągłym udoskonalaniem przedmiotów z zakresu przedsiębiorczości. Przedmioty te wprowadzone są do programów nauczania wszystkich 8 wydziałów DUT. Nie jest to pojedynczy kurs ale cały pakiet przedmiotów obowiązkowych kształtujących zarówno umiejętności miękkie (tj. przywództwo, kreatywność, współpraca w zespołach projektowych) jak i przekazujących merytoryczną wiedzę biznesową (tj. projektowanie biznesu, analityka biznesowa). Kluczowym czynnikiem sukcesu w rozwoju edukacji przedsiębiorczości na DUT był fakt, iż 80% dziekanów była zatrudniona już w latach 90. w sektorze prywatnym. Dzięki temu dziekani aktywnie wspierali i wspierają edukację przedsiębiorczości swoich studentów i pracowników. Działalność Centrum Przedsiębiorczości DUT jest finansowana w 90% z dotacji rządowej oraz w 10% z funduszy prywatnych.

Technical University in Munich (TUM, Niemcy) już w 1999 roku uruchomił spółkę w celu komercjalizacji projektów B+R realizowanych na uczelni. Spółka ta zajęła się również edukacją przedsiębiorczości na uczelni a jej obowiązki w tym zakresie przejęło w 2002 r. Centrum Przedsiębiorczości TUM. Wszelkie aktywności związane z przedsiębiorczością akademicką (edukacja studentów, akceleracja i inkubacja nowych firm) są finansowane dzięki prężnie działającej na całym świecie sieci ok. 30 000 absolwentów TUM. W 2004 roku Centrum Przedsiębiorczości TUM uruchomiło program Manage&More, w którym biorą udział najlepsi studenci i doktoranci TUM. Program kładzie nacisk na takie obszary nauczania przedsiębiorczości jak: innowacyjność, pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie zasobów do realizacji projektów, gotowość na ponoszenie ryzyka w trakcie realizacji projektów oraz kreatywność.

W Finnish Polytechnics Entrepreneur – Ship Network (FINPIN, Finlandia) od 2005 roku działają uczelnie techniczne oraz uniwersytety zajmujące się naukami stosowanymi. FINPIN rozwija nie tylko międzywydziałową, ale i międzyuczelnianą Szkołę Biznesu Sukcesyjnego (Business Succession School). Powodem uruchomienia szkoły był problem z sukcesją czyli przekazaniem biznesu kolejnym pokoleniom przedsiębiorców, ale dzięki temu do dziś rolę nauczycieli przedmiotów w ramach szkoły przyjmują menadżerowie firm. Inną interesującą aktywnością FINPIN jest uruchomienie szkoleń dla nauczycieli akademickich ze stopniem doktora, którzy chcą uczyć przedsiębiorczości na swoich uczelniach. Kluczowym elementem tego programu jest odbycie co najmniej rocznej praktyki w lokalnym startupie technologicznym – najlepiej własnym.

---

[12] *Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World*, WISE – World Summit for Education, 2016, s. 43-53, http://www.wise-qatar.org/ (dostęp: 21.04. 2016 r.).

[13] *Entrepreneurship in American Higher Education, Report from the Kauffman Panel on Entrepreneurship Curriculum in Higher Education*, 2008, http://www.kauffman.org, s. 9–14 (dostęp: 21.04.2016 r.).

W Stanford University (USA) w ramach bloku przedmiotów kształtujących umiejętności przekrojowe studenci wszystkich wydziałów spotykają się na wspólnych zajęciach z: przywództwa, innowacji, przedsiębiorczości, kreatywności oraz własności intelektualnej. Podstawową metodyką pracy ze studentami jest projekt. W ramach campusu uczelni działa ogólnodostępna przestrzeń o nazwie d.school (http://dschool.stanford.edu/), która umożliwia studentom pracę nad projektami zarówno w obszarze rozwoju technologii, jak i projektowania produktów i usług pod kątem potrzeb użytkownika.

W University Of Californi (Berkeley, USA) zajęcia z przedsiębiorczości realizowane są w ramach działającej na uczelni szkoły biznesu – Haas School of Business. Oferuje ona dwie możliwości realizacji zajęć powiązanych z biznesem. Jedna z nich to uczestnictwo w pojedynczych przedmiotach związanych z przywództwem, technikami prezentacji, negocjacjami, kreowaniem zespołów czy projektowaniem i opisem biznesu. Ta opcja jest oferowana studentom wszystkich kierunków studiów. Druga możliwość skorzystania z zajęć prowadzonych w Haas to zapisanie się na jeden z kierunków studiów związanych z zarządzaniem i biznesem. Studia prowadzone są na wszystkich poziomach – począwszy od pierwszego stopnia na podyplomowych skończywszy.

Oprócz powyższych przykładów warto zauważyć, opierając się na raporcie Komisji Europejskiej, że w wielu krajach europejskich zostały opracowane narodowe spójne strategie modernizacji programów nauczania przedsiębiorczości na wszystkich etapach edukacji: od przedszkola (np. w Holandii) poprzez szkoły podstawowe i średnie, aż do studiów wyższych i podyplomowych[14]. Wydaje się, że takiej spójnej strategii brakuje w Polsce, czego efektem jest sytuacja, w której studenci prezentują bardzo różny poziom wiedzy i umiejętności z zakresu biznesowego widoczny na starcie realizacji przedmiotów związanych z przedsiębiorczością na uczelni. Polskie uniwersytety powinny się dużo aktywniej niż dotąd włączyć w proces budowy systemu startupowego. Centra Przedsiębiorczości rodem z Holandii, Niemiec czy USA, oczywiście zaadaptowane do polskich potrzeb, powinny powstać w każdej dużej uczelni albo w grupie uczelni, w każdym mieście wojewódzkim. Tego typu centra, a nie poszczególne wydziały, powinny kompleksowo zajmować się edukacją przedsiębiorczości, nie tylko w ramach zajęć realizowanych w programach studiów, ale również jako wsparcie coachingowe i mentorskie realnych projektów.

3. ANALIZA PORÓWNAWCZA PROGRAMÓW NAUCZANIA WYBRANYCH KIERUNKÓW TECHNICZNYCH W POLSCE

Przedmioty z grupy nauk o przedsiębiorczości nie należą do standardowych przedmiotów w programach nauczania wyższych uczelni. W zależności od koncepcji, jaką przyjęły rady i inne gremia programowe wydziałów przedmioty te pod różnymi nazwami zaliczane są do przedmiotów ogólnych, kierunkowych lub specjalistycznych. Te i inne różnice w podejściu do realizacji treści programowych z zakresu przedsiębiorczości można zaobserwować analizując programy nauczania uczelni technicznych w Polsce. Tego rodzaju zestawienie analizowanych przedmiotów pokazuje tabela 1 przygotowana w oparciu o aktualne karty przedmiotów na trzech uczelniach: Politechniki Warszawskiej,

[14] *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies*, Final Report of the Expert Group, European Commission, 2008, http://europa.eu.int, s. 15–21 (dostęp: 21.04.2016 r.).

Politechniki Białostockiej i Akademii Morskiej w Szczecinie. Dobór uczelni jest reprezentatywny dla wielkości i oferty programowej szkół wyższych technicznych w Polsce. Politechnika Warszawska ma bardzo bogatą ofertę programową, duże doświadczenie edukacyjne i największe zasoby kadrowo-techniczne. Nieco mniejszą ofertę programową i skoncentrowaną na kilku przodujących kierunkach nauczania ma Politechnika Białostocka. Uczelnia ta jest jednym z liderów w Polsce w liczbie startupów akademickich i uznanych na rynku międzynarodowym inicjatyw biznesowych studentów. Akademia Morska w Szczecinie jest małą uczelnią wysoce wyspecjalizowaną w zakresie edukacji morskiej, która z uwagi na swoją specyfikę wymaga większej standaryzacji w odniesieniu do skali globalnej.

Zestawienie w tabeli 1 pokazuje, że analizowanym uczelniom udało się wdrożyć do swoich programów przedmioty nauczania przedsiębiorczości, lecz ich forma realizacji budzi obawy o skuteczność nauczania. Obserwacje wynikające z analizy programów wyglądają następująco:

- przedmioty w zdecydowanej większości przypadków są realizowane w grupach audytoryjnych, tj. powyżej 30 studentów;
- zajęcia są realizowane jako przedmioty obowiązkowe lub obieralne, co nie wydaje się mieć uzasadnienia ze względu na kierunek nauczania ani pozycję przedmiotu w siatce godzin. Regułą jest realizacja na pierwszym lub ostatnim roku studiów;
- brak łączenia grup studenckich pomiędzy wydziałami. Preferowane jest łączenie grup różnych specjalności w ramach na kierunku poprzez realizację zajęć, jako przedmiot obowiązkowy lub obieralny dla kierunku;
- realizacja treści programowych zawartych w dostępnych sylabusach jest w większości przypadków sprzeczna z formą realizacji zajęć, tj. w grupach audytoryjnych planowana jest praca w zespołach, które pracują nad biznesplanami lub projektami przedsięwzięć;
- treści programowe w wielu przypadkach są zbyt obszerne w stosunku do zaplanowanej liczby godzin (np. Przedsiębiorczość w praktyce), a w kilku innych przypadkach zdecydowanie zawężają tematykę (np. Planowanie przedsięwzięć biznesowych i przedsiębiorczość innowacyjna; Przedsiębiorczość). Często też wydają się być zbyt zawężone tematycznie w stosunku do potrzeb (np. Działalność gospodarcza – źródła finansowania, regulacja zobowiązań podatkowych; Samozatrudnienie);
- widać liczne przykłady nauczania projektowego z wykorzystaniem studiów przypadków i modeli biznesowych oraz metod myślenia kreatywnego, lecz brak jest informacji o odpowiednim zapleczu technicznym dla tych zajęć (np. specjalistyczne oprogramowanie, pomoce dydaktyczne do zajęć warsztatowych, prototypownia lub wydzielona przestrzeń kreatywna).

Tabela 1. Zestawienie przedmiotów nauczania przedsiębiorczości na studiach inżynierskich wybranych uczelni technicznych w roku akademickim 2015/2016

Uczelnia – Wydział	**Nazwa**	**Forma realizacji**	**Sylabus**
PW – W. Transportu, W. Samochodów i Maszyn Roboczych	Przedsiębiorczość innowacyjna	7 sem. – 30A-obieralny	Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej – wykłady, warsztaty, projekty
PW – W. Mechaniczny Energetyki i Lotnictwa	Przedsiębiorczość w praktyce	2 sem. – 30A-obowiązkowy	Podstawy zarządzania, biznesplan, etykiety biznesie – wykład, biznesplany
	Podstawy prawne działalności przedsiębiorstwa	7 sem. – 30A-obowiązkowy	Aspekty prawne działalności gospodarczej – wykład
PW – W. Inżynierii Materiałowej	Planowanie przedsięwzięć biznesowych i przedsiębiorczość innowacyjna	4 sem. – 30A-obieralny	Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej – wykłady, warsztaty, projekt
	Prawo działalności gospodarczej	4 sem. – 15A-obieralny	Aspekty prawne działalności gospodarczej – wykład
PW – W. Inżynierii Lądowej	Planowanie przedsięwzięć biznesowych	2 sem – 30A-obieralny	Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej – wykłady
	Działalność gospodarcza – źródła finansowania, regulacja zobowiązań podatkowych	2 sem. – 30A-obieralny	Zasady podejmowania własnej działalności z dużym naciskiem na zobowiązania podatkowe – wykład
	Samozatrudnienie	7 sem. – 30A-obieralny	Zasady podejmowania własnej działalności z dużym naciskiem na zobowiązania podatkowe – wykład
PW – W. Geodezji i Kartografii	Myślenie projektowe (Design Thinking)	2 sem. – 15A-obieralny	Metodyka Design Thinking – wykład
	Przedsiębiorczość	2 sem. – 15A-obieralny	brak danych
PB – Wydział Informatyki	Działalność gospodarcza i ochrona własności intelektualnej w informatyce (niezależnie na kierunkach Informatyka i Matematyka)	7 sem. – 20A+10C-obowiązkowy (Informatyka)	Wybrane zagadnienia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej dostosowane do profilu studentów – wykład, projekty
PW – W. Geodezji i Kartografii	Myślenie projektowe (Design Thinking)	2 sem. – 15A-obieralny	Metodyka Design Thinking – wykład

Tabela 1. Zestawienie przedmiotów nauczania przedsiębiorczości na studiach inżynierskich wybranych uczelni technicznych w roku akademickim 2015/2016 (cd.)

Uczelnia – Wydział	**Nazwa**	**Forma realizacji**	**Sylabus**
PW – W. Geodezji i Kartografii	Myślenie projektowe (Design Thinking)	2 sem. – 15A-obieralny	Metodyka Design Thinking – wykład
	Przedsiębiorczość	2 sem. – 15A-obieralny	brak danych
PB – Wydział Informatyki	Działalność gospodarcza i ochrona własności intelektualnej w informatyce (niezależnie na kierunkach Informatyka i Matematyka)	7 sem. – 20A+10C-obowiązkowy (Informatyka)	Wybrane zagadnienia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej dostosowane do profilu studentów – wykład, projekty
		5 sem. – 20A+10C-obowiązkowy (Matematyka)	Zagadnienia ochrony własności intelektualnej poszerzone o kształtowanie umiejętności rozwoju pomysłów biznesowych – wykład, projekt
	Przedsiębiorczość akademicka	7 sem. – 20A+10C-obowiązkowy	Wybrane modele, techniki i narzędzia wspierających rozwój działalności gospodarczej już na uczelni – case study, spotkania, projekty
PB – W. Mechaniczny	Design Thinking (myślenie projektowe)	7 sem. – 12A-obieralny	Techniki innowacyjnego myślenia i kreatywnej pracy – wykład, projekt
	Modele biznesowe	7 sem. – 12A-obieralny	Model biznesu (Business Model Canvas) – wykład, projekt
	Przedsiębiorczość innowacyjna	7 sem. – 15A - obieralny	Biznesplan i model biznesu (Business Model Canvas) – wykład, projekt
	Myślenie innowacyjne	7 sem. – 15C - obieralny	Techniki innowacyjnego myślenia i kreatywnej pracy – wykład, projekt
AM – W. Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu	Przedsiębiorczość	2 sem – 30A+30C - obowiązkowy	Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej – wykład, ćwiczenia w grupach
AM – W. Nawigacyjny	Przedsiębiorczość	1 sem. – 30A - obowiązkowy	Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej – wykład, projekt

PW – Politechnika Warszawska, PB – Politechnika Białostocka, AM – Akademia Morska w Szczecinie; A – wykłady, C – ćwiczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie programów nauczania uczelni: Politechniki Warszawskiej (www.pw.edu.pl), Politechniki Białostockiej (pb.edu.pl) i Akademii Morskiej w Szczecinie (am.szczecin.pl).

4. DYSKUSJA WYNIKÓW

Warto podkreślić, że zdecydowana większość analizowanych przedmiotów została wprowadzona do programów nauczania w ostatnich pięciu latach. Analiza programów, które były aktualne w roku akademickim 2009/2010 pokazuje, że jedynie na jednej uczelni, tj. na kierunku Inżynieria materiałowa Politechniki Warszawskiej realizowano przedmioty z grupy nauk o przedsiębiorczości: Planowanie przedsięwzięć biznesowych, Przedsiębiorczość oraz Prawo własności intelektualnej i prawo pracy. Pozostałe wydziały na tej uczelni, jak również wydziały z pozostałych dwóch objętych analizą uczelni nie uwzględniają tego typu przedmiotów w siatkach godzin. Można jednak założyć, że część omawianych w tabeli 1 treści programowych było realizowanych w ramach przedmiotów ekonomicznych (Podstawy ekonomii; Finanse i rachunkowość; Rachunek kosztów dla inżynierów) lub w ramach tzw. nietechnicznych przedmiotów fakultatywnych (przedmiot obieralny społeczno-humanistyczny).

Ujęty w programach nauczania wymiar przedmiotów nauczania przedsiębiorczości jest niewystarczający w stosunku do zakresu umiejętności, które powinny być kształtowane. Przykładowo, w 45-godzinnym bloku przedmiotu Przedsiębiorczość ciasno upakowane jest projektowanie biznesu, przywództwo, rozwijanie kreatywności i aspekty związane z innowacyjnością. Autorzy postulują, aby wzorem dobrych europejskich i amerykańskich uczelni studenci kierunków technicznych mieli możliwość realizacji całego pakietu przedmiotów pod szyldem Przedsiębiorczość.

Z doświadczeń autorów wynika, że bardzo ważnym walorem przedmiotu Przedsiębiorczość jest jego realizacja w grupach multidyscyplinarnych. Zajęcia z tego przedmiotu były prowadzone w ramach realizowane w projekcie MELES szkoły letniej właśnie w takich grupach, zaś na uczelniach, w ramach implementacji przedmiotu, jego realizacja na razie odbywa się w grupach homogenicznych. Różnica w uzyskanych efektach jest zdaniem autorów bardzo duża. Potwierdzają to też studenci. Dlatego kolejną rekomendacją jest dążenie do tworzenia grup multidyscyplinarnych. Do rozwiązania tego typu problemów niezbędne jest działanie systemowe na poziomie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Nie wolno zapominać o zapewnieniu właściwych warunków do prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości. Nie mają one formy wykładu, a bliżej im do pracowni projektowej. Dlatego maksymalna liczność grupy na zajęciach nie powinna przekraczać 30 osób. Ponadto sala, w której prowadzone są zajęcia, musi być przygotowana do pracy nad projektami w 5–6-osobowych zespołach.

Kolejny postulat związany jest z kształceniem kadr do prowadzenia przedmiotów związanych z przedsiębiorczością. Na każdej uczelni technicznej jest grupa nauczycieli akademickich, która ma doświadczenie we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. To właśnie takie osoby powinny po odpowiednim przygotowaniu uczyć przedsiębiorczości na uczelniach. Autorzy postulują wypracowanie jednolitego w całym kraju modelu kształcenia nauczycieli przedsiębiorczości.

Ostatnia rekomendacja dotyczy wprowadzania zajęć dodatkowych z zakresu przedsiębiorczości na uczelniach. Zajęcia te powinny mieć formę sesji mentorskich i coachingowych a ich celem jest wsparcie realnych projektów biznesowych studentów i pracowników uczelni. Będzie to istotny krok w kierunku budowy ekosystemu wspierania przedsiębiorczości i efektywnego rozwoju współpracy uczelni z jej otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Analiza nie pozwoliła na ocenę zaplecza technicznego dla zajęć, choć jest to istotne zagadnienie. Szkoły techniczne są z reguły dobrze wyposażone w laboratoria dydaktyczne. Są one kluczowe dla efektywnego nauczania, również w zakresie przedmiotów związanych z nauczaniem przedsiębiorczości. Wydaje się, że zaprezentowane przykłady nauczania projektowego po części wykorzystują dostępne i przygotowane przez nauczyciela prowadzącego pomoce dydaktyczne, lecz nie mają one charakteru w pełni profesjonalnego w porównaniu do istniejących na uczelni laboratoriów specjalistycznych.

5. WNIOSKI

Jak wynika z analizy przeprowadzonej powyżej, wyzwania w zakresie nauczania przedsiębiorczości określone przez Komisję Europejską są w Polsce bardzo aktualne. Jesteśmy wyraźnie na początku drogi do innowacyjnej i przedsiębiorczej Europy – drogi, w której bardzo istotnym elementem jest edukacja na wszystkich szczeblach nauczania. Możemy mówić o trwającym od kilku lat procesie uzupełniania treści programowych na kierunkach technicznych polskich uczelni o przedmioty kształtujące wiedzę o przedsiębiorczości. Proces ten jest stosunkowo dynamiczny, biorąc pod uwagę tradycyjną niechęć środowisk inżynierskich do zastępowania przedmiotów technicznych przedmiotami nietechnicznymi. Zmiany wydają się być wymuszone sytuacją na rynku pracy i są efektem analiz losów absolwentów oraz potrzeb zgłaszanych przez pracodawców. W oczywisty sposób tempo i jakość zmian programowych jest różna i wiąże się wprost z otwartością władz wydziałów oraz ich gremiów programowych na odejście od dotychczasowej formuły nauczania inżynierskiego.

Duża różnorodność wymiarów i zakresów programów nauczania na uczelniach technicznych świadczy o braku spójnej strategii wdrażania przedmiotów w zakresie przedsiębiorczości. Taka strategia jest bardzo istotna, ponieważ jak wynika z przytoczonych dobrych praktyk uczelni europejskich i amerykańskich, przedmioty związane z przedsiębiorczością powinny być realizowane w synergii z całym ekosystem wspierania procesu tworzenia nowych firm w danym regionie czy kraju. Potwierdzają to doświadczenia autorów. Realizacja przedmiotu Przedsiębiorczość opracowanego w ramach projektu MELES efektywnie kształtuje postawę proprzedsiębiorczą u studentów, którzy zmotywowani zajęciami i zaczynają coraz częściej angażować się w prawdziwe projekty biznesowe. W każdej fazie realizacji takich projektów potrzebne jest jednak intensywne wsparcie w formie coachingu i mentoringu w różnych obszarach i fazach rozwoju projektów.

Szczegółowe wnioski odnoszące się do realizacji przedmiotów nauczania przedsiębiorczości w szkołach technicznych, zostały sformułowane w dyskusji wyników przeprowadzonej analizy. Najważniejsze kwestie obejmują: dobór nauczycieli lub instruktorów posiadających odpowiednie przygotowanie do prowadzenia zajęć, realizacja zajęć w multidyscyplinarnych grupach projektowych o maksymalnej liczebności 30 osób, zajęcia w liczbie min. 45 godzin dydaktycznych, wykorzystanie przestrzeni o charakterze „laboratoriów kreatywności", uzupełnienie zajęć o dodatkowe sesje mentorskie i coachingowe.

Autorzy widzą potrzebę dalszych badań i analiz w zakresie nauczania przedsiębiorczości. Wskazane jest rozszerzenie obszaru badawczego o szkolnictwo średnie i kursy oferowane w ramach nauczania ustawicznego. Badani powinny przyczynić się do powstania narodowej strategii nauczania przedsiębiorczości. Biorąc pod uwagę

multidyscyplinarne i projektowe podejście do kształcenia w zakresie przedsiębiorczości konieczne jest stworzenie szerokiej przestrzeni współpracy, obejmującego szkolnictwo, przedsiębiorców i instytucje państwowe, w celu wdrożenia efektywnych programów nauczania.

LITERATURA

[1] *Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World*, WISE – World Summit for Education, 2016, http://www.wise-qatar.org/ (dostęp: 21.04.2016 r.).
[2] *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies*, Final Report of the Expert Group, European Commission, 2008, http://europa.eu.int (dostęp: 21.04.2016 r.).
[3] *Entrepreneurship in American Higher Education*, Report from the Kauffman Panel on Entrepreneurship Curriculum in Higher Education, 2008, http://www. kauffman.org (dostęp: 21.04.2016 r.).
[4] Fabiańska K., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
[5] Majka F., *Analiza przestrzenna zatrudnienia absolwentów Wydziału Nawigacyjnego kierunku Geodezja i Kartografia*, praca inżynierska, Wydział Nawigacyjny, Akademia Morska w Szczecinie, Szczecin 2016.
[6] Kocór M., Strzebońska A., *Zapotrzebowanie na pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
[7] Kortan J., *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.
[8] Lilischkis S. et al., *Supporting the Entrepreneurial Potential of Higher Education*, Final Report, 2015, www.minedu.fi (dostęp: 21.04.2016 r.).

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ON TECHNICAL FACULTIES OF POLISH UNIVERSITIES

The article is the result of a two-year research cooperation of the Maritime Academy in Szczecin and Bialystok University of Technology with foreign partners, in the framework of the project MELES (More Entrepreneurial Life at European Schools) funded by the Erasmus+ Programme. The main result of the project is the curriculum of Entrepreneurship course for multidisciplinary group of students and its implementation at universities. The authors describe determinants of academic teaching of business-oriented courses and an experience in this field of leading European and the USA universities. Presented examples of "good practice" come from: Stanford University and the University of California in the United States, Delft University of Technology in the Netherlands, the Technical University in Munich (Germany) and the Finnish Polytechnics Entrepreneur-Ship Network in Finland. Examination of changes made to curriculum in 2009–2015 based on selected engineer fields of study is carried out at three universities (Maritime University of Szczecin, Bialystok Technical University and Warsaw University of Technology). The teaching methods and programs of entrepreneurship courses in the academic year 2015/2016 at the selected universities are discussed. Detailed and general conclusions as well as recommendations for the program councils of technical universities responsible for the development and implementation of entrepreneurship courses are drawn on this basis. Special attention is

devoted to aspect of multidisciplinary approach as well as to overcoming barriers of courses implementation.
Keywords: entrepreneurship, teaching, higher education, multidisciplinary.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.7

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 119-129 **January - March**

Alina KOZARKIEWICZ[1]
Paweł PATEREK[2]

PROCESY POZYSKIWANIA WIEDZY PROJEKTOWEJ Z OTOCZENIA ORGANIZACJI – MOŻLIWOŚCI I BARIERY

Współczesne organizacje projektowe borykają się zarówno z nadmiarem informacji w postaci szumu informacyjnego, jak i z brakiem dostępu lub możliwości jej pozyskania w ograniczonym czasie i budżecie. Z drugiej strony jednak, jak pokazują liczne badania, zdolności absorpcyjne przedsiębiorstw, związane z pozyskiwaniem, asymilacją, transformacją i wykorzystywaniem wiedzy zewnętrznej są podstawą innowacyjności i elastyczności organizacyjnej, a w efekcie źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój nowych technologii, cyfryzacja, gospodarka oparta na wiedzy oraz potrzeba adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia nie są możliwe bez sprawnych i efektywnych procesów pozyskiwania wiedzy z otoczenia organizacji. Celem badań było pokazanie procesów oraz możliwości i barier związanych z pozyskiwaniem wiedzy zewnętrznej. Jest to szczególnie istotny problem dużych i złożonych projektów w przedsiębiorstwach z branży informatycznej lub teleinformatycznej. W artykule przedstawiono zarówno wyniki badań literaturowych, jak i własnych badań empirycznych przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw wskazanych sektorów. Wyniki przeprowadzonych badań w projektach informatycznych i teleinformatycznych pokazały, że rozwój narzędzi komunikacji, baz wiedzy, gospodarki opartej na dzieleniu się czy cyfryzacji ułatwia procesy dostępu do wiedzy z zewnątrz, a jednocześnie powoduje pojawienie się wielu ważnych problemów nadmiaru informacji, jej jakości czy zaufania. Współczesne przedsiębiorstwa powinny łączyć strategie *pull* i *push* pozyskując wiedzę niezbędną dla tworzenia ich przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.
Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, projekt, procesy pozyskiwania wiedzy, możliwości, bariery.

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie wiedzą, które już od końca lat 80. wzbudza coraz większe zainteresowanie licznych badaczy na całym świecie[3], nadal stanowi interesujący i ważny przedmiot badań naukowych. Chociaż procesy zarządzania wiedzą, strategie oraz narzędzia zmieniają się wraz z rozwojem technologii i dostępu do informacji, to jednak ich rola dla rozwoju przedsiębiorstw, ich innowacyjności i przewagi konkurencyjnej pozostaje na pewno niezmienna.

[1] Dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, al. Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, tel. 12 617-43-03, e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl.
[2] Mgr inż. Paweł Paterek, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, al. Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, tel. 603-309-476, e-mail: pawel.paterek@gmail.com.
[3] K. Klincewicz, *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 1, s. 15–32.

Jednym z ważnych procesów zarządzania wiedzą jest proces jej pozyskiwania: identyfikacji, oceny, nabywania i asymilacji z wiedzą już posiadaną przez organizację. Proces ten jest szczególnie interesujący z perspektywy wielu nowych koncepcji zarządzania, które zyskały popularność w ostatnich latach. Trudno sobie bowiem wyobrazić otwarte innowacje bez dostrzeżenia roli pozyskiwania wiedzy. Podobnie trudno rozwijać współdziałanie organizacyjne, gdy brak jest wiedzy o partnerach i sposobach kształtowania relacji. Rozwój technologii, cyfryzacja i gospodarka oparta na wiedzy, czy też nieustannie podkreślana potrzeba adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia nie są możliwe bez sprawnych i efektywnych procesów pozyskiwania wiedzy.

Wskazana powyżej problematyka pozyskiwania wiedzy staje się szczególnie ważna w takich sektorach jak informatyczny lub teleinformatyczny. Wspomniana dynamika zmian w otoczeniu, przede wszystkim technologicznym, w szczególny sposób dotyka właśnie sektory nowych technologii. Co więcej, orientacja projektowa przedsiębiorstw sektora IT, rola tymczasowych zespołów projektowych, rozwój rozwiązań organizacyjnych opartych na outsourcingu, skłaniają wręcz do bardziej dokładnych analiz procesów pozyskiwania wiedzy w takich właśnie uwarunkowaniach.

Celem artykułu jest analiza procesów pozyskiwania wiedzy oraz ich uwarunkowań w zorientowanych projektowo przedsiębiorstwach sektorów informatycznych i teleinformatycznych. W pierwszej części artykułu, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, zostaną wskazane najważniejsze wyzwania i problemy dotyczące badanych kwestii. W drugiej części pracy zostaną zaprezentowane wyniki własnych badań empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone w formie wywiadów z reprezentantami przedsiębiorstw wskazanych sektorów. W badaniach szczególną uwagę zwrócono na przebieg procesu pozyskiwania wiedzy, rodzaje nabywanej wiedzy, a przede wszystkim, na uwarunkowania tego procesu – jego bariery i stymulanty.

2. POZYSKANIE I INTEGRACJA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA IT

Dynamicznie zmieniające się warunki i oczekiwania klientów w obliczu intensywnej konkurencji na rynku wymuszają w znacznej mierze podejście procesowe[4] w zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora informatycznego oraz teleinformatycznego. Złożone, unikalne i ograniczone w czasie procesy, zwane projektami, są podstawową częścią działalności przedsiębiorstw projektowych we wspomnianych powyżej sektorach[5]. Przedsiębiorstwa branży IT oraz ICT cechują się dużą dynamiką zmian i szybkim tempem rozwoju, jak również wysoce zintelektualizowanym środowiskiem, co wymaga odpowiedniego podejścia do zarządzania wiedzą. Działania te są niezbędne w celu efektywnego wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego w usprawnianiu i wdrażaniu innowacyjnych działań prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw[6].

Zarządzanie wiedzą również opiera się na podejściu procesowym. A. Kowalczyk i B. Nogalski wyróżniają tu następujące procesy: pozyskiwania i rozwijania wiedzy, kodyfikacji wiedzy, transferu wiedzy i wykorzystania wiedzy[7]. A. Jashapara natomiast

[4] M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2012, s. 66.
[5] Inaczej mówiąc, realizującym swoją zasadniczą działalność w formie projektów.
[6] M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 2, s. 21–25.
[7] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*, Warszawa 2007.

proponuje procesy: odkrywania wiedzy, generowania wiedzy, wartościowania wiedzy, upowszechniania wiedzy i wykorzystania wiedzy[8]. Z kolei w podejściu projektowym możemy spotkać się z podziałem na procesy: identyfikacji i lokalizacji wiedzy, gromadzenia wiedzy, transferu wiedzy i wykorzystania wiedzy[9]. Pomimo przedstawionych różnic, w każdym z tych podejść można wskazać proces związany z pozyskiwaniem i dostarczeniem wiedzy do przedsiębiorstwa i funkcjonujących w jego ramach zespołów projektowych. W ramach procesu pozyskiwania wiedzy możemy wyróżnić szereg podprocesów takich jak: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, nabywanie wiedzy, identyfikacja potrzebnej wiedzy oraz luk w wiedzy, identyfikacja użytkowników wiedzy, lokalizacja wiedzy – identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy oraz sposobów jej pozyskania[10], wartościowanie wiedzy, asymilacja wiedzy – integracja wiedzy zewnętrznej z wiedzą wewnętrzną, mapowanie wiedzy, strukturalizacja i organizowanie wiedzy[11].

W przedsiębiorstwach z sektora informatycznego i teleinformatycznego znaczenie procesów pozyskiwania i asymilowania wiedzy z otoczenia jest istotne dla rozwoju zaawansowanych produktów i usług[12] dostarczanych do klienta – w konsekwencji decyduje o przewadze konkurencyjnej i możliwościach dalszej ekspansji. Jednym z głównych celów procesu pozyskiwania i integracji wiedzy z zewnątrz organizacji jest dostarczanie i wykorzystanie tej wiedzy w procesie organizacyjnego uczenia się[13]. Projekty w organizacji mogą być również traktowane jako ucząca się organizacja pod warunkiem, że zapewniony zostanie proces systemowego i ciągłego uczenia się zespołów projektowych i ich uczestników[14]. W organizacji projektowej uczenie się może następować w pojedynczej lub podwójnej pętli – w pierwszej pętli uczą się zespoły projektowe, a w drugiej pętli uczy się organizacja[15].

Drugim niezmiernie istotnym celem procesu pozyskiwania i asymilowania wiedzy z otoczenia organizacji, w tym także wiedzy pochodzącej od klientów i konkurencji przedsiębiorstwa, jest wprowadzanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań[16] zarówno w produktach – związane jest to z tzw. wiedzą domenową, techniczną lub technologiczną,

[8] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006.
[9] P. Wyrozębski, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Warszawa 2014.
[10] J. Ejdys, *Zarządzanie wiedzą narzędziem doskonalenia znormalizowanych systemów jakościowych*, „Problemy Zarządzania" 2012, Vol. 10, nr 2, s. 131.
[11] P. Wyrozębski, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 42–53.
[12] J.-G. Cegarra-Navarro et al., *Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility*, "Journal of Business Research" 2016, No. 69, p. 1544–1549.
[13] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Warszawa 1998.
[14] A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, Warszawa 2012, s. 188.
[15] *Ibidem*, s. 189; L. Panasiewicz, *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Lublin 2013, s. 76-77.
[16] S.M. Jafari, M. Suppiah, *The Effect of Knowledge Management Practices on Employees' Innovative Performance*, "The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)", No. 16, 2015, p. 82–93; M. Mathew et al., *Role of Knowledge Management Initiatives in Organizational Innovativeness: Empirical Findings from the IT Industry*, "Vikalpa: The Journal for Decision Makers", Vol. 36, No. 2, 2011, p. 31–43; A. Khedhaouria, A. Jamal, *Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams*, "Journal of Knowledge Management" 2015, Vol. 19, No. 5, p. 932–948.

jak też i z zarządzaniem – nowymi metodami organizacji pracy czy nowymi metodami zarządzania projektami (np. metodami zwinnymi)[17].

Wyniki badań przedstawiane w literaturze pokazują, że wiedza pozyskiwana i wykorzystywana w innowacjach przedsiębiorstw, w tym zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania, może mieć dwojaki, komplementarny charakter: wiedzy osobistej członków zespołu projektowego w postaci ich osobistych doświadczeń (wiedzy ukrytej) oraz wiedzy skodyfikowanej, ustandaryzowanej (wiedzy jawnej)[18]. I. Nonaka podkreśla w swojej pracy znaczenie internalizacji (przyswojenia) w systemie wiedzy, czyli rozpowszechniania nowo pozyskanej wiedzy (jawnej) w postaci umiejętności i doświadczeń pracowników (wiedzy ukrytej)[19].

W literaturze można odnaleźć również interesujące wyniki badań dotyczących czynników ułatwiających (możliwości) oraz barier i ograniczeń w efektywnym pozyskiwaniu i integracji wiedzy z otoczenia organizacji projektowej[20]. W wywiadach z ekspertami, jako cztery główne uwarunkowania efektywności procesów zarządzania wiedzą, w tym procesów pozyskiwania wiedzy w projektach podawane są: teleinformatyka – rozumiana jako szeroki zakres technologii ułatwiających zdobywanie i przesyłanie informacji, organizacja, metody oraz kultura organizacyjna[21] i komunikacja[22]. Paterek, na podstawie własnych badań empirycznych prowadzonych w sektorze IT, podaje cztery główne kategorie czynników wpływających na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach stosujących zwinne metody zarządzania projektami: uczącą się organizację, strukturę organizacyjną, strategię organizacji oraz kulturę organizacyjną[23]. Z kolei P. Wyrozębski, również na podstawie własnych badań, wskazuje na następujące trudności w procesie wykorzystania wiedzy projektowej w dużych organizacjach: zbyt napięty harmonogram projektu, niską wiarygodność źródeł wiedzy, niepewność co do efektu końcowego, zachowawcza kultura organizacyjna oraz sztywne standardy organizacyjne[24].

[17] J.-G. Cegarra-Navarro, et al., *Structured knowledge...*

[18] L. Mathiassen, P. Pourkomeylian, *Managing knowledge in a software organization*, "Journal of Knowledge Management" 2003, Vol. 7, No. 2, p. 63–80; R. Seidler-de Alwis, E. Hartmann, *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*, "Journal of Knowledge Management" 2008, Vol. 12, No. 1, p. 133–147.

[19] I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, "Harvard Business Review" 1991, No. 69, p. 96–104.

[20] S.S. Bharadwaj, S. Chauhan, A. Raman, *Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations*, "Vikalpa: The Journal for Decision Makers", Vol. 40, No. 4, p. 421–434; C.W. Chong, S.C. Chong, *Knowledge management process effectiveness: measurement of preliminary knowledge management implementation*, "Knowledge Management Research & Practice" 2009, No. 7, p. 142–151.

[21] L. Panasiewicz, *Ukryta przewaga...*, s. 84–94.

[22] B. Hanisch et al., *Knowledge management in project environments*, "Journal of Knowledge Management" 2009, Vol. 13, No. 4, p. 148–160.

[23] P. Paterek, *Effective knowledge management in Agile project teams – impact and enablers* [w:] *Project management development – practice and perspectives*, University of Latvia, Riga 14–15 April 2016, s. 246–259.

[24] P. Wyrozębski, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 294–306.

3. METODA BADAWCZA I PRZEBIEG BADAŃ

Badania empiryczne w formie wywiadów zostały przeprowadzone z doświadczonymi ekspertami oraz praktykami w zarządzaniu projektami w dużych przedsiębiorstwach zorientowanych projektowo z branży informatycznej i teleinformatycznej. Przeprowadzono 10 wywiadów częściowo ustrukturalizowanych, nastawionych na dowolną strukturę i formę wypowiedzi, wywiady te miały orientację faktograficzną raczej niż narracyjną i były nastawione na poznanie opinii i interpretacji respondentów, a także ich ocen i refleksji wynikających z doświadczeń zawodowych[25]. Wywiady trwały średnio około pół godziny każdy i wzięło w nich udział dziesięciu ekspertów z czterech różnych przedsiębiorstw (3 międzynarodowych i 1 polskiego). Dziewięciu badanych posiadało ponad 10-letnie doświadczenie zawodowe w pracy o charakterze projektowej, pochodzące z co najmniej 2 lub 3 dużych firm z branży IT.

Dobór badanych do przeprowadzenia wywiadu został wykonany celowo, zarówno na podstawie ich doświadczenia w zarządzaniu projektami (pięciu badanych było lub jest obecnie kierownikami projektu, czterech badanych było lub jest obecnie kierownikami programu, trzech badanych posiada wieloletnie doświadczenie z pracy w różnych zespołach projektowych), jak i na podstawie różnego rodzaju certyfikatów i dyplomów potwierdzających znajomość tematyki zarządzania projektami – czterech badanych posiadało dyplom ukończenia studiów podyplomowych z zarządzania projektami, dwóch tytuł MBA, jeden stopień doktora oraz jeden certyfikat PMI.

4. WYNIKI BADAŃ

Jak pokazują wyniki przeprowadzanych badań, problematyka pozyskiwania wiedzy z otoczenia organizacji oraz jej asymilacji i łączenia z wiedzą wewnętrzną jest postrzegana jako bardzo ważna dla zarządzających projektami. Jak wskazują wyniki, nie istnieje spójność pojęciowa, a raczej swoboda i różnorodność definiowania pojęć dotyczących wiedzy, sposobów jej nabywania oraz potencjalnych źródeł. Badani wskazywali często na odmienne cele, potrzeby i specyfikę problemów w projektach oraz w całej organizacji, nawet jeśli korzystają one z tych samych źródeł wiedzy zewnętrznej oraz nawet jeśli transfer tej wiedzy odbywa się w obie strony – pomiędzy organizacją a projektami. Jak pokazuje analiza wyników, percepcja problematyki pozyskiwania wiedzy z otoczenia jest dla badanych problemem złożonym i wielowymiarowym, a proces pozyskiwania wiedzy i jego efektywność są uwarunkowane wieloma różnymi czynnikami. Ponadto, jest to, według badanych, proces bardzo czasochłonny oraz kosztowny.

4.1. Proces pozyskiwania wiedzy z otoczenia

Pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej było rozumiane przez większość badanych jako nabycie zasobów wiedzy pochodzącej z otoczenia organizacji w celu realizacji zadań związanych z bieżącym projektem, a także w celu zwiększenia efektywności realizacji zadań w przyszłych projektach. W trakcie rozmów okazywało się, że badani często odnoszą się do podprocesów, spośród których najczęściej padały takie hasła, jak: wyszukiwanie, selekcja, wartościowanie, transfer, asymilowanie lub też wykorzystywanie nabytej wiedzy w realizacji zadań. Wydaje się, że pozyskiwanie i asymilacja wiedzy zewnętrznej w realizacji bieżących zadań projektowych stają się ważnym wyzwaniem w projektach

[25] S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Warszawa 2012.

teleinformatycznych, gdyż dynamika rozwoju sektora jest bardzo duża i powoduje częste aktualizacje, a nawet wymianę bieżącej wiedzy. Poza tym wyzwaniem, badani – pośrednio – wskazali na dwie główne role, jakie odgrywa pozyskiwanie i asymilowanie wiedzy zewnętrznej:

- organizacja projektowa uczy się, nabywa wiedzę zewnętrzną organizacyjną poprzez realizowanie projektów,
- organizacja jest stymulowana do tworzenia i wprowadzania innowacji – organizacje monitorują rynek (standardy, trendy rynkowe, otoczenie biznesowe), gdyż stale poszukują możliwości rozwoju, a nowe produkty i patenty tworzone w firmie wymagają dywersyfikacji źródeł wiedzy i stałego dopływu nowej wiedzy.

Co więcej, wiedza zewnętrzna jest źródłem innowacji nie tylko w produkcie, ale też w organizacji pracy i metodach zarządzania projektami.

Jak pokazały badania, dostrzegane są różnice w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej przez zespoły projektowe i ich kierowników. Według badanych zespoły projektowe są w dużym stopniu autonomiczne, a ponieważ operują w różnych uwarunkowaniach i w krajach o różnej kulturze organizacyjnej, posiadają indywidualny charakter zależny od ich członków, mają różne potrzeby oraz zróżnicowane doświadczenie w pozyskiwaniu i asymilowaniu wiedzy w zależności od własnych zasobów wiedzy. W większości badanych przypadków organizacje nie narzucają zespołom projektowym ustrukturyzowanego i proceduralnego podejścia do pozyskiwania wiedzy, ponieważ zdaniem badanych hamowałoby to elastyczność i kreatywność członków zespołu projektowego i ich kierowników w jej wyszukiwaniu oraz zastosowaniu. Firmy często wykorzystują podobne źródła wiedzy zewnętrznej, ale robią to w innej skali i na swój unikalny sposób – nie kopiują od siebie gotowych rozwiązań, ani nie naśladują siebie w zamierzony sposób.

W przeprowadzonych wywiadach badani dostrzegali znaczący problem pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, a następnie jej łączenia z wiedzą wewnętrzną, np. w przypadku integracji wiedzy projektowej pochodzącej z różnych projektów i wykorzystaniu jej w nowym projekcie. Najczęściej, zdaniem badanych, problem spowodowany jest brakiem czasu, brakiem środków finansowych czy brakiem wsparcia kadry zarządzającej dla integracji oraz kodyfikacji wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz. Według badanych wiedza zewnętrzna jest dla nich znacznie łatwiejsza do pozyskania od wiedzy wewnętrznej – najczęściej z powodu braku prostych i intuicyjnych narzędzi przeszukiwania istniejących zasobów i baz wiedzy. Największym wyzwaniem w procesie pozyskiwania wiedzy zewnętrznej pozostaje wiedza klienta, wiedza o kliencie, jego oczekiwaniach, wymaganiach, a także możliwość współpracy z klientem w pozyskiwaniu i wymianie wiedzy. Złożoność projektów, indywidualne predyspozycje ludzkie oraz problemy natury komunikacyjnej są często źródłem licznych problemów w procesach pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą i integracji wiedzy zewnętrznej z wiedzą wewnętrzną.

4.2. Kategorie pozyskiwanej wiedzy

Większość badanych podkreślała fakt, że to, jaki rodzaj wiedzy staje się głównym przedmiotem zainteresowań zależy w dużej mierze od stanowiska oraz roli pełnionej w organizacji. W wywiadach dość jednoznacznie wskazywano na dwa główne strumienie wiedzy projektowej pozyskiwanej z otoczenia:

- wiedzę ekspercką, technologiczną, techniczną oraz *know-how*[26]– ponieważ pomaga ona badanym w rozwiązywaniu problemów i zadań związanych z realizacją celu projektu,
- wiedzę o zarządzaniu projektami, w tym przede wszystkim wiedzę o nowych metodykach oraz możliwych podejściach do organizacji pracy w zespole projektowym.

Wiedza techniczna – specyficzna i bardzo często unikalna dla danego projektu, wskazywana była jako najważniejszy zasób pozyskiwany z otoczenia. Wydaje się, że rozwój technologii w branżach, z których pochodzili badani, a także jego tempo wymuszają nieustanne poszukiwanie wiedzy o nowych rozwiązaniach technologicznych. Natomiast poszukiwanie nowej wiedzy o metodykach zarządzania projektami lub o doskonaleniu organizacji pracy zespołów projektowych potwierdza rozwój tego ważnego obszaru nauk o zarzadzaniu. Praktycy w przedsiębiorstwach zorientowanych projektowo są stawiani przed wyzwaniami związanymi z nieustanną koniecznością doskonalenia swoich kompetencji w sferze zarządzania.

Ze względu na przyjętą metodę badawczą i prowadzenie rozmów na temat wiedzy, zasadniczym przedmiotem badań stała się wiedza jawna. Analiza wypowiedzi badanych pozwala jednak zauważyć, że badani dostrzegają procesy internalizacji wiedzy w trakcie realizacji bieżących zadań projektowych. Efektem końcowym jest wiedza ukryta, która pozostaje w umysłach i doświadczeniu zespołu projektowego, co – w rezultacie – może stanowić znaczący problem z perspektywy dzielenia się tą wiedzą poza zespołem projektowym. Badani wskazywali również na znaczenie procesu socjalizacji w pozyskiwaniu wiedzy z zewnątrz, który przejawia się w przekazywaniu praktycznej wiedzy technicznej lub wiedzy o zarządzaniu projektami w postaci przekazywania doświadczeń zawodowych poprzez *mentoring* lub *shadowing* – wspólną pracę z innym członkiem organizacji przez pewien okres czasu.

4.3. Możliwości i bariery w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej

W wywiadach badani wskazywali chętnie na możliwości dotyczące pozyskiwania wiedzy – na liczne jej źródła oraz bardzo różnorodne sposoby pozyskiwania. Jako źródła wiedzy wskazywano najczęściej: sieć Internet, klientów, dostawców, partnerów, kolegów z branży, konkurencję, targi branżowe oraz nowych pracowników. Natomiast jako najważniejsze metody pozyskiwania wiedzy zewnętrznej badani wskazywali: szkolenia, warsztaty, *mentoring*, studia podyplomowe, certyfikacje, konferencje i targi branżowe, wprowadzanie nowych metod zarządzania, np. metodyk zwinnych, współpracę z uczelniami, naśladowanie konkurencji, *benchmarking*, *reverse engineering*, projekty innowacyjne, fora ekspertów i pasjonatów oraz dostęp do fachowej literatury.

Jednym z celów przeprowadzonych badań było również poznanie czynników ułatwiających oraz ograniczających efektywne pozyskiwanie wiedzy z otoczenia organizacji (patrz tabela 1).

[26] *Know-how* – zespół doświadczeń, wiedzy technicznej i pozatechnicznej, które mają charakter poufny – za: https://mfiles.pl/pl/index.php/Know-how (dostęp: 21.04.2016 r.).

Tabela 1. Możliwości i ograniczenia procesów pozyskiwania wiedzy zewnętrznej

Możliwości	Ograniczenia
– kondycja finansowa firmy – dojrzałość organizacji – kultura organizacji – świadomość kierownictwa – myślenie systemowe – Internet i cyfryzacja – innowacyjność – praca zespołowa i projektowa – nowe metody zarządzania projektami i organizacji pracy – konferencje – szkolenia i studia podyplomowe – konkurencja i *benchmarking* – predyspozycje indywidualne – własna inicjatywa i zaangażowanie	– brak czasu, terminy zobowiązań – szum informacyjny – trudna selekcja właściwej wiedzy – problemy komunikacyjne wewnętrzne i zewnętrzne (klient) – złożoność realizowanych projektów – ograniczenia budżetowe – nieodpowiednia alokacja zasobów – ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej – niechęć i/lub brak wsparcia kierownictwa firmy

Źródło: opracowanie własne.

Jak zakładano, jednym z głównych uwarunkowań i czynników ewolucji procesów pozyskiwania i asymilacji wiedzy, w szczególności w sektorze IT oraz teleinformatyki, okazuje się cyfryzacja, która umożliwia znacznie łatwiejszy dostęp do źródeł wiedzy zewnętrznej dla znacznie większej liczby zainteresowanych. Jednocześnie wprowadza ona nowe problemy dotyczące selekcji i doboru właściwej wiedzy oraz wykorzystania jej w podejmowaniu decyzji, w ramach ograniczonego czasu i doświadczenia pracowników. Cyfryzacja bez wątpienia ułatwia skodyfikowanie i integrację wiedzy zewnętrznej z wiedzą wewnętrzną.

Kolejnym bardzo ważnym uwarunkowaniem efektywności procesów pozyskiwania wiedzy zewnętrznej jest kultura organizacyjna. Jak wielokrotnie i przy różnych okazjach podkreślali rozmówcy, bardzo dużo działań w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej zależy od nieformalnych aspektów takich jak: właściwa komunikacja, współpraca zespołowa, zaufanie, możliwość uczenia się na błędach i eksperymentowania, uczciwość, szacunek do każdego współpracownika, samoorganizacja, wsparcie kadry zarządzającej, chęć bycia innowacyjnym, akceptacja ryzyka oraz wiele innych, które budują dobre środowisko i atmosferę do ciągłego uczenia się i rozwoju. Kultura organizacyjna powoduje, że pracownicy przejawiają zaangażowanie, inicjatywę i chęć do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz i wykorzystania jej projekcie lub w realizowanych zadaniach.

4.4. Strategie pozyskiwania wiedzy z otoczenia

Podsumowując wyniki przeprowadzonych analiz można zauważyć, że w trakcie dyskusji na temat pozyskiwania wiedzy ujawniły się dwie zasadnicze strategie, które można określić terminami *pull* i *push*. Oznacza to, że o procesie pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, jego tempie, efektywności czy zakresie decydują czynniki „ciągnące", czyli skłaniające uczestników zespołów projektowych do samodzielnej inicjatywy i wysiłków związanych z poszukiwaniem wiedzy w otoczeniu, a także czynniki „popychające do wiedzy", czyli wewnętrzne mechanizmy organizacyjne i narzędzia, a także oferowane możliwości

kształcenia. Charakterystyki wskazanych strategii, które pojawiają się jako efekt przeprowadzonych rozmów, wskazują na następujące elementy:

- *Pull* – nabywanie wiedzy przez zespoły projektowe z własnej inicjatywy w ramach realizacji nowych zadań projektowych; jest uwarunkowane zarówno przez dynamicznie zmieniające się otoczenie, w tym pojawiające się nowe trendy rynkowe, nowe technologie lub nowe metodyki zarządzania projektami, a także przez chęć podejmowania nowych wyzwań, potrzebę ciągłego rozwoju pracowników i postawy otwartości na wiedzę,
- *Push* – nabywanie i integracja wiedzy wprowadzane są odgórnie przez przedsiębiorstwa w zespołach projektowych oraz w całej organizacji; wspieranie procesu pozyskiwania wiedzy odbywa się poprzez takie formy jak szkolenia i warsztaty, spotkania z konsultantami lub szkoleniowcami, nowe narzędzia pozyskiwania wiedzy, a także różne formy wspierania edukacji i rozwoju, np. studia podyplomowe.

Badane sektory: informatyczny i teleinformatyczny należą bez wątpienia do sektorów innowacyjnych. Innowacyjność oznacza zarówno dynamiczne zmiany w otoczeniu, jak i wdrażanie nowych rozwiązań wewnątrz organizacji. Dlatego też obie strategie, *pull* i *push*, są wdrażane paralelnie, zarówno jako odpowiedź na dostrzegane zmiany, jak i jako sposób przygotowania się do antycypowanych dynamicznych zmian w otoczeniu.

5. PODSUMOWANIE

Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia organizacji podlega w ostatnich latach ewolucji. Z jednej strony rozwój narzędzi komunikacji, baz wiedzy, tzw. gospodarka oparta na dzieleniu się (*sharing economy*), otwartość, cyfryzacja itp. wydają się znacznie ułatwiać procesy dostępu do wiedzy z zewnątrz. Z drugiej strony jednak pojawia się wiele ważnych problemów nadmiaru informacji, jej jakości czy zaufania.

Zarządzanie projektami informatycznymi i teleinformatycznymi w szczególny sposób dotyka problem dostępu i pozyskiwania wiedzy zewnętrznej – ogromu możliwości pozornie oferowanych przez otoczenie, a jednocześnie nieustannie rosnących potrzeb dotyczących najnowszej wiedzy technologicznej czy organizacyjnej. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych bardzo jednoznacznie potwierdzają zarówno dostrzegany potencjał, jak i wielość barier w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej. Współczesne przedsiębiorstwa wskazanych branż muszą umiejętnie łączyć strategie *pull* i *push* pozyskując wiedzę niezbędną dla tworzenia ich przewagi konkurencyjnej w niezwykle dynamicznym otoczeniu.

LITERATURA

[1] Bharadwaj S.S., Chauhan S., Raman A., *Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations*, Vikalpa: "The Journal for Decision Makers" 2015, Vol. 40, No. 4.

[2] Cegarra-Navarro J.-G., Soto-Acosta P., Wensley A.K.P., *Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility*, "Journal of Business Research" 2016, No. 69.

[3] Chong C.W., Chong S.C., *Knowledge management process effectiveness: measurement of preliminary knowledge management implementation*, "Knowledge Management Research & Practice" 2009, No. 7.
[4] Ejdys J., *Zarządzanie wiedzą narzędziem doskonalenia znormalizowanych systemów jakościowych*, „Problemy Zarządzania" 2012, Vol. 10, No. 2.
[5] Hanisch B., Lindner F., Mueller A.,Wald A., *Knowledge management in project environments*, "Journal of Knowledge Management" 2009, Vol. 13, No. 4.
[6] Jafari S.M., Suppiah M., *The Effect of Knowledge Management Practices on Employees' Innovative Performance,* "The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)" 2015, No. 16.
[7] Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
[8] Khedhaouria A., Jamal A., *Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams*, "Journal of Knowledge Management" 2015, Vol. 19, No. 5.
[9] Klincewicz K., *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu,* „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 1.
[10] *Know-how*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Know-how (dostęp: 21.04.2016 r.).
[11] Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
[12] Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
[13] Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
[14] Mathew M., Kumar D., Perumal S., *Role of Knowledge Management Initiatives in Organizational Innovativeness: Empirical Findings from the IT Industry*, Vikalpa: The "Journal for Decision Makers" 2011, Vol. 36, No. 2.
[15] Mathiassen L., Pourkomeylian P., *Managing knowledge in a software organization*, "Journal of Knowledge Management" 2003, Vol. 7, No. 2.
[16] Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company,* "Harvard Business Review" 1991, No. 69.
[17] Panasiewicz L., *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013.
[18] Paterek P., *Effective knowledge management in Agile project teams – impact and enablers* [w:] *Project management development – practice and perspectives*, University of Latvia, Riga 14–15 April 2016.
[19] Seidler-de Alwis R., Hartmann E., *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*, "Journal of Knowledge Management" 2008, Vol. 12, No. 1.
[20] Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
[21] Strojny M., *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji,* „Przegląd Organizacji" 2000, nr 2.
[22] Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
[23] Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014.

PROCESSES OF ACQUIRING PROJECT KNOWLEDGE FROM EXTERNAL ENVIRONMENT – POSSIBILITIES AND BARRIERS

Contemporary organizations suffer disturbances caused by the information surplus in the form of information noise as well as by the lack of access or possibilities of acquiring it in limited time and budget. On the other hand, as numerous research results show, absorptive capacity, related to acquiring, assimilating, transforming and implementing external knowledge, lay a foundation for innovations and flexibility, and, finally, for company's competitive advantage. Dynamic development of new technologies, digitization, knowledge based economy and necessity to adapt to the changing conditions and demands of the business environment are not feasible without efficient and effective processes of acquiring project knowledge from external environment. The main aim of this paper is to describe the processes as well as possibilities and barriers in acquiring external knowledge. It seems to be a crucial issue in the case of large and complex projects in IT and ICT industries. The paper demonstrates the results of literature review as well as own empirical research conducted on a sample of enterprises from mentioned industries. Research results in the IT and ICT projects showed the development of communications tools, knowledge databases, sharing economy and digitization facilitate processes of acquiring knowledge from external environment, while it is the source of important issues related to the information surplus, its quality or confidence. Contemporary organizations should join pull and push strategies to acquire project knowledge necessary to gain company's competitive advantage in the dynamically changing environment.

Keywords: knowledge management, project, knowledge acquiring processes, enablers, barriers.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.8

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 131-141 **January - March**

Kornelia KWIECIŃSKA[1]
Jerzy ZWOŹDZIAK[2]

ZIELONE DACHY JAKO TECHNOLOGIA WZORCOWA DLA IDEI ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

Idea rozwoju zrównoważonego wyznacza nowe priorytety, odpowiadające światowym koncepcjom ekonomicznym, ekologicznym i społecznym i stanowi szansę na rozkwit innowacyjności. Rozwój zrównoważony opiera się na świadomym działaniu całego społeczeństwa na rzecz ochrony środowiska naturalnego i zapewnienia przyszłym pokoleniom odpowiednich warunków życia, w obliczu ciągle powiększającej się liczby ludności na Ziemi. Koncepcja rozwoju zrównoważonego jest podstawowym elementem strategii rozwoju, proponowanych przez największe organizacje światowe, takie jak ONZ czy Unia Europejska. Priorytetem tych strategii są innowacyjne rozwiązania technologiczne, mające na celu dostosowanie działalności człowieka do zmieniających się warunków środowiska. Technologia ekstensywnych dachów zielonych, stosowana na obszarach silnie zurbanizowanych, przynosi bardzo wiele korzyści, zarówno dla środowiska naturalnego, jak i mieszkańców miast. Biorąc pod uwagę różnorodność pozytywnych aspektów tej technologii, jest to technologia wzorcowa dla idei rozwoju zrównoważonego. Poprzez zwiększanie świadomości społecznej w tym zakresie, wspieranie inicjatyw oddolnych i partycypacji społecznej w projektach środowiskowych, stwarza się szansę na upowszechnienie idei rozwoju zrównoważonego i zmianę wizerunku dzisiejszych terenów miejskich. Istotne jest również zwiększanie świadomości społecznej w zakresie konieczności dostosowywania miast do zmian klimatu, m.in. poprzez wprowadzanie zielonej infrastruktury na tereny miejskie – zielona infrastruktura zapewnia poprawę jakości powietrza, mikroklimatu miejskiego, przyczynia się do zwalczania zjawiska miejskiej wyspy ciepła, zapewnia retencję rozproszoną, wpływa na poprawę wydajności energetycznej budynków, jak również przyczynia się do wspierania bioróżnorodności.
Słowa kluczowe: rozwój zrównoważony, zielone dachy, innowacyjność, zielona infrastruktura, zmiany klimatu.

1. WSTĘP

Jednym z największych problemów współczesnego świata jest zanieczyszczenie środowiska, którego przyczyną jest m.in. stale powiększająca się liczba ludności na świecie. Raporty ONZ wykazują, że od roku 1950 liczba ludności świata się podwoiła, do 2050 r. ma osiągnąć ponad 9 mld. Przeludnienie jest szczególnie widoczne na obszarach stale rozrastających się aglomeracji miejskich. Głównymi czynnikami napędzającymi trend migracji do miast są m.in. podłoże ekonomiczne (większa dostępność miejsc pracy)

[1] Dr Kornelia Kwiecińska, Centrum Zarządzania Ryzykiem Środowiskowym i Monitoringu Ekosystemów, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu.
[2] Prof. dr hab. inż. Jerzy Zwoździak, PIB IMGW Warszawa, e-mail: zwozdziak@wp.pl

i socjalne (szerszy dostęp do usług publicznych i edukacji). Według ONZ, do 2050 r. aglomeracje miejskie będzie zamieszkiwało 75% populacji ludzi. Dostarczenie energii zasilającej wciąż powiększające się miasta, jak i rozwój przemysłu, wiążą się z emisją ogromnych ilości gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń powietrza. W wyniku zaburzenia naturalnego cyklu dwutlenku węgla (CO_2) w atmosferze, narasta zjawisko ocieplenia klimatu, mające niszczący wpływ na środowisko naturalne. Wg raportu WWF (World Wild Fund) z 2012 r., ludzie zużywają o połowę więcej zasobów Ziemi, niż planeta jest w stanie odtworzyć. Oznacza to, że liczba ludności świata już dzisiaj przekracza pojemność środowiska i że rozwój cywilizacji ma charakter ekstensywny (niezrównoważony).

Główne negatywne następstwa rozrastania się miast:

- przekroczenia dopuszczalnych stężeń zanieczyszczeń powietrza i gazów cieplarnianych;
- wysokie wskaźniki zużycia energii;
- zaburzenie naturalnego obiegu wody i zjawisko miejskiej wyspy ciepła;
- problemy gospodarki odpadami;
- przeciążenie kanalizacji;
- wypieranie powierzchni biologicznie czynnych;
- wypieranie naturalnych ekosystemów, zagrożenie dla bioróżnorodności.

Następstwem zjawisk opisywanych powyżej jest również stały wzrost zachorowań na choroby układu oddechowego a także choroby wynikające z tzw. stresu miejskiego.

2. ROZWÓJ ZRÓWNOWAŻONY

Ideę zrównoważonego rozwoju streszcza pierwsze zdanie raportu WCED (Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju) z 1987 r. „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie".

Warto przypomnieć, że pojęcie rozwoju zrównoważonego pochodzi pierwotnie z leśnictwa – oznaczało ono sposób gospodarowania lasem polegający na tym, że wycina się tylko tyle drzew, ile może w danym miejscu odrosnąć. Współczesna idea rozwoju zrównoważonego zakłada, że ludzkość w podobny sposób powinna traktować wszystkie zasoby środowiska naturalnego, w tym źródła energii oraz pożywienia.

Zgodnie z celami strategii „Europa 2020", Unia Europejska dąży do osiągnięcia wzrostu gospodarczego, który będzie inteligentny – dzięki bardziej efektywnym inwestycjom w edukację, badania naukowe i innowacje oraz zrównoważony, co oznacza m.in. budowanie tzw. gospodarki niskoemisyjnej (korzystającej z zasobów w sposób racjonalny i oszczędny) i ochronę środowiska naturalnego, ze szczególnym naciskiem na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i zapobieganie utracie bioróżnorodności[3]. Zrównoważony rozwój gospodarczy ma opierać się również na innowacyjnych, przyjaznych dla środowiska technologiach i metodach produkcji a także efektywnych, inteligentnych sieciach energetycznych.

[3] 14.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_pl.htm (dostęp: kwiecień 2016 r.).

Unijne cele służące zapewnieniu zrównoważonego rozwoju obejmują m.in. ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 20% do 2020 r., w stosunku do poziomu z 1990 r., zwiększenie do 20% udziału energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym zużyciu energii, a także dążenie do zwiększenia efektywności wykorzystania energii o 20%. Celem UE jest również realizacja polityki przemysłowej, która wspiera przedsiębiorstwa – zwłaszcza małe firmy – w reagowaniu na zmiany, jakie niosą ze sobą globalne ocieplenie i zmiana klimatu i wynikająca z nich konieczność przejścia na gospodarkę niskoemisyjną[4]. Politykę taką można kształtować jedynie w oparciu o współpracę ze światem biznesu, środowiskami naukowymi, organizacjami pozarządowymi i przedstawicielami konsumentów.

Globalne zapotrzebowanie na zasoby naturalne stale rośnie, co z kolei zwiększa presję na środowisko. Obowiązkiem wynikającym ze stosowania się do zasad rozwoju zrównoważonego jest minimalizowanie wykorzystania tych zasobów, m.in. poprzez szerzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Jedną z technologii najczęściej popieranych przez instytucje zaangażowane w walkę z następstwami zmian klimatu (m.in. przez C40 – *Cities Climate Leadership Group*), jest technologia dachów zielonych.

Technologia dachów zielonych, stosowana na obszarach silnie zurbanizowanych, przynosi bardzo wiele korzyści, zarówno dla środowiska naturalnego, jak i mieszkańców miast. Biorąc pod uwagę różnorodność jej pozytywnych aspektów, jest to technologia wzorcowa dla idei rozwoju zrównoważonego.

3. ZIELONE DACHY A OCHRONA ŚRODOWISKA

„Zielony dach" (ang. *green roof*, niem. *Dachbegrünung*) to nazwa jednej z technologii pokryć dachowych, składającej się z charakterystycznych elementów konstrukcyjnych, tworzących kilka warstw. Wierzchnia warstwa profilu dachu zielonego umożliwia wegetację roślin. Zwyczajowo, zielonym dachem nazywa się typ stropodachu, który oprócz swoich podstawowych funkcji, pełni również rolę powierzchni biologicznie czynnej. Technologia zielonego dachu może być stosowana pod powierzchnią terenu, na poziomie gruntu lub ponad nim, wg Prawa budowlanego, połowa powierzchni dachu zielonego (nie mniejsza jednak niż 10 m^2), zaliczana jest do terenów biologicznie czynnych.

Zielone dachy mogą być instalowane zarówno na dachach obiektów nowych, jak i istniejących, po odpowiedniej adaptacji. Mogą być stosowane na powierzchniach bardzo dużych (np. dachach hipermarketów), jak i nieprzekraczających 1 m^2. W zależności od rodzaju zielonego dachu, stosuje się roślinność niską (zielone dachy ekstensywne) lub typową dla ogrodów (zielone dachy intensywne) (fot. 1–2).

Zielone dachy ekstensywne, nazywane także dachami ekologicznymi, to technologia mająca na celu maksymalne wykorzystanie walorów ekologicznych zielonego dachu. System uprawy ekstensywnej w zamyśle obejmuje dachy nieużytkowe i ma pełnić funkcje wyłącznie związane z ochroną środowiska i poprawą wydajności energetycznej budynku. Dzięki stosowaniu małej ilości substratu i specyficznej roślinności, a także minimalnym nakładom na utrzymanie, cena dachów ekstensywnych jest stosunkowo niska. 80% dachów zielonych, istniejących w krajach Europy Zachodniej i USA, to dachy

[4] *Ibidem*.

ekstensywne[5]. Stosowanie tej technologii w środowisku miejskim, zapewnia korzyści natury ekologicznej, ekonomicznej i społecznej.

Fot. 1. Zielony dach na pochyłym dachu budynku historycznego

Źródło: fot. K. Kwiecińska.

Fot. 2. Współczesny ekstensywny zielony dach na dachu płaskim

Źródło: fot. K. Kwiecińska.

- Pochłanianie zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych z powietrza:

nadmierna emisja zanieczyszczeń powietrza i przekroczenia ich dopuszczalnych stężeń, odpowiadają za niską jakość powietrza w miastach. Do głównych zanieczyszczeń powietrza należą: dwutlenek siarki (SO_2), tlenki azotu (NO_x), pyły (PM10, PM2.5, PM1),

[5] P. Kożuchowski, E. Kożuchowska, *Dach zielony – skuteczna metoda zabezpieczania pokryć hydroizolacyjnych*, „Inżynier Budownictwa" nr 5/2009, 86–90.

lotne związki organiczne (LZO), wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne (WWA), tlenek węgla (CO), dwutlenek węgla (CO_2), ozon troposferyczny (O_3), metale ciężkie. Zanieczyszczenie powietrza jest powodem m.in. licznych schorzeń u ludzi i zwierząt, wtórnego skażenia wody i gleby, a także niszczenia infrastruktury miejskiej.

Zielone dachy, jak każda inna powierzchnia biologicznie czynna, przeprowadzają wymianę gazową. W procesie fotosyntezy, rośliny asymilują dwutlenek węgla, który jest związkiem niezbędnym dla życia roślin, natomiast produktem ubocznym reakcji fotosyntezy jest tlen – niezbędny dla życia ludzi i zwierząt. Zielone dachy przyczyniają się do redukcji emisji CO_2 na trzy sposoby – poprzez naturalną sekwestrację dwutlenku węgla w biomasie roślin, poprzez zwiększanie efektywności energetycznej budynków na dachach których zainstalowany jest dach zielony oraz łagodzenie zjawiska miejskiej wyspy ciepła. Zielone dachy wykazują również zdolność do absorpcji niektórych zanieczyszczeń (m.in. niektórych LZO i WWA) z powietrza, w tym związków toksycznych dla człowieka i zwierząt. Przyczyniają się także do usuwania zanieczyszczeń pyłowych.

- Retencja wód opadowych:

zabudowę miejską charakteryzuje przewaga powierzchni nieprzepuszczalnych dla wody (np. asfalt, beton, pokrycia dachów), które zastępują naturalne, porośnięte roślinnością powierzchnie przepuszczalne. Ich brak w terenach zurbanizowanych powoduje bezpośredni spływ wód opadowych po powierzchniach uszczelnionych do systemu kanalizacyjnego, co przekłada się na duże obciążenia kanalizacji, jej częste awarie i kosztowną konserwację[6]. Przeciążenie kanalizacji skutkuje także zwiększeniem ryzyka wystąpienia powodzi oraz lokalnych podtopień, szczególnie w przypadku wystąpienia krótkich, gwałtownych ulew. Struktura zagospodarowania terenu ograniczająca retencję i infiltrację wody, ogranicza również możliwość przedostawania się wód opadowych do wód gruntowych, których zasoby już dziś w wielu miastach Polski nie są wystarczające na potrzeby zaopatrzenia ludności w wodę[7]. Wskazuje to na konieczność zwiększenia w miastach tzw. rozproszonej retencji wody opadowej, czyli ilości zrównoważonych systemów drenażu, których podstawowym zadaniem jest zatrzymanie części opadu poprzez retencję i infiltrację[8].

Zielone dachy są jednym z najbardziej efektywnych rozwiązań pozwalających na redukcję odpływu powierzchniowego. Ilość opadu zatrzymywanego na zielonym dachu zależy od rodzaju profilu i typu zastosowanej roślinności, jednak nawet dachy o najniższej grubości warstwy zatrzymują od ok. 45% opadu rocznego w danym miejscu, spowalniając równocześnie odpływ pozostałej części deszczówki[9].

Retencja wód opadowych pozwala uniknąć kosztów ich odprowadzania, zapewnia również ograniczenie i spowolnienie odpływu deszczówki do kanalizacji, co przeciwdziała jej okresowym przeciążeniom. Umożliwia to inwestycje budowlane na terenach pozbawionych sieci kanalizacyjnych lub na obszarach gdzie infrastruktura

---

[6] J. Łukaszkiewicz, *Zielone dachy ekstensywne jako adaptacja powierzchni straconej w osiedlach mieszkaniowych*, „Dachy Płaskie" nr 4 (9) 2010.

[7] E. Burszta-Adamiak, A. Sylwester, *Zielone dachy – alternatywne rozwiązanie dla problemów urbanizacji*, „Inżynier Budownictwa" 08.2010, s. 64–67.

[8] M. Schmidt, *Dachy zielone a energooszczędność*, „Dachy Płaskie" nr 1 (6) 2011.

[9] J. Czemiel Berndtsson, *Green roof performance towards management of runoff water quantity and quality: a review*, "Ecological Engineering" 36 (2010) 351–360.

kanalizacyjna jest niewystarczająca dla standardowej zabudowy. Poprzez stosowanie zielonych dachów, można również ograniczać lub eliminować opłaty za odprowadzanie do kanalizacji wody deszczowej[10]. Zielone dachy obniżają też temperaturę spływów, w porównaniu z wodami opadowymi odpływającymi z tradycyjnych pokryć dachowych w czasie gorących dni. Ma to pozytywny wpływ na kondycję odbiorników naturalnych, a także żyjące w nich organizmy[11]. Jednocześnie zielone dachy działają jak filtr zatrzymujący zanieczyszczenia niesione wraz ze spływami opadowymi, dzięki czemu nie trafiają one do odbiornika. Zanieczyszczenia pyłowe osadzają się na częściach nadziemnych roślin, a następnie wraz z opadem atmosferycznym zostają spłukane do podłoża[12]. Wody opadowe zatrzymywane w profilu zielonego dachu są częściowo wykorzystywane przez rośliny w okresach bezdeszczowych, a znaczny ich procent odparowuje, zwiększając w ten sposób wilgotność powietrza. Woda w wyniku odparowywania przyczynia się do poprawy warunków klimatycznych i bilansu wodnego terenów zurbanizowanych.

- Ochrona mikroklimatu miejskiego i zwalczanie miejskiej wyspy ciepła:

struktura zagospodarowania terenów zurbanizowanych, charakteryzująca się brakiem powierzchni porośniętych roślinnością, skutkuje nie tylko zagrożeniami związanymi z brakiem możliwości retencjonowania wód pochodzących z odpływu powierzchniowego, lecz również ze zmianą zawartości pary wodnej w atmosferze, zaburzeniem wilgotności powietrza i mikroklimatu a także występowaniem zjawiska miejskiej wyspy ciepła.

W krajobrazie nieprzekształconym, czyli na obszarach pokrytych roślinnością, ok. 80% opadu atmosferycznego ulega wyparowaniu w procesie ewapotranspiracji[13]. W bilansie energetycznym terenów miejskich, nawet do 95% promieniowania słonecznego zamieniane jest na ciepło[14]. Ciepło akumulowane jest następnie przez asfalt, beton, powierzchnie dachowe czy elewacje budynków, które jako powierzchnie nieprzepuszczalne, nie mają możliwości oddania ciepła w procesie chłodzenia wyparnego, czyli chłodzenia poprzez wyparowanie cieczy. Temperatura powierzchniowa dachów z tradycyjnym, bitumicznym pokryciem, może sięgać nawet 100ºC[15]. Zwiększone promieniowanie cieplne z powierzchni utwardzonych o niskim albedo (czyli silnie pochłaniających ciepło), powoduje, że temperatura wewnątrz budynków rośnie, co prowadzi do dyskomfortu termicznego i zwiększonych nakładów energetycznych na chłodzenie i klimatyzację[16]. Ciepło jest również oddawane z powrotem do atmosfery, przyczyniając się do lokalnego wzrostu temperatury. W ten sposób powstaje efekt tzw. miejskiej wyspy ciepła, rozumianej jako termiczne uprzywilejowanie miasta w stosunku do niezabudowanych obszarów otaczających. W skali roku, średnia różnica temperatur pomiędzy tymi obszarami może dochodzić nawet do 3ºC, a różnice dobowe mogą sięgać

[10] I. Kupryś-Lipińska, P. Kuna, I. Wagner, *Woda w przestrzeni miejskiej a zdrowie mieszkańców*, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, Woda w Mieście, Kraków 2014, s. 49–57.
[11] E. Burszta-Adamiak, *Mechanizmy finansowe gospodarowania wodami opadowymi w miastach*, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, Woda w Mieście, Kraków 2014, s. 59–73.
[12] I. Kupryś-Lipińska, P. Kuna, I. Wagner, *Woda w przestrzeni miejskiej*..., s. 49–57.
[13] E. Burszta-Adamiak, A. Sylwester, *Mechanizmy finansowe...*, s. 64–67.
[14] *Ibidem.*
[15] *Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian. Poradnik dla gmin*, Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energie Cities", Kraków 2013.
[16] E. Burszta-Adamiak, A. Sylwester, *Mechanizmy finansowe...*, s. 64–67.

10ºC[17]. W terenach zurbanizowanych mniejsza jest też prędkość wiatru, co utrudnia przewietrzanie miast i dopływ powietrza o niższej temperaturze, jak również sprzyja zapyleniu powietrza.

Zgodnie z Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 2002 r. w sprawie charakterystyki energetycznej budynków (2002/91/EC): „[należy] dać priorytet strategiom poprawiającym charakterystyki energetyczne budynków (...). W tym celu powinien nastąpić dalszy rozwój pasywnych technologii chłodzenia, a przede wszystkim tych poprawiających warunki klimatyczne wnętrz oraz mikroklimat wokół budynków". Jedynym rozwiązaniem poprawiającym charakterystyki energetyczne budynków, warunki klimatyczne wnętrz oraz mikroklimat wokół budynków jednocześnie, jest technologia zielonego dachu. Zielone dachy umożliwiają zwiększenie wilgotności powietrza poprzez wprowadzenie do miast powierzchni porośniętych roślinnością, dzięki czemu przyczyniają się do poprawy bilansu wodnego terenów zurbanizowanych i poprawiają mikroklimat w bezpośrednim otoczeniu budynku. Ponadto chronią dach oraz wnętrze budynku przed przegrzewaniem się. Dzięki instalacji zielonego dachu następuje także redukcja emisji ciepła z nagrzanych budynków, co w przypadku stosowania tej technologii na szeroką skalę, najprawdopodobniej przyczyniłoby się do zauważalnej redukcji efektu miejskiej wyspy ciepła.

- Zwiększanie efektywności energetycznej budynków:

Sektor budowlany pochłania ponad 40% energii zużywanej w Unii Europejskiej[18]. Największymi źródłami zużycia energii w budynkach są systemy ogrzewania i klimatyzacji, zapotrzebowanie na ciepło generuje w Polsce aż 55% kosztów utrzymania nieruchomości i odpowiada za zużycie ok. 75% energii dostarczanej do budynków[19].

Proces wytwarzania energii, zarówno cieplnej, jak i elektrycznej, wymaga spalania paliw kopalnych, co wiąże się z emisją m.in. CO_2. Sektor budowlany przyczynia się również do prawie 50% emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej – tyle samo emitują przemysł i transport razem[20].

Instalacja zielonego dachu jest najbardziej efektywnym ekonomicznie sposobem na zmniejszenie zużycia energii w budownictwie przy jednoczesnym osiągnięciu poprawy warunków klimatycznych wnętrz oraz mikroklimatu wokół budynków, powierzchnia biologicznie czynna, jaką jest zielony dach, przyczynia się również do pochłaniania CO_2 i niektórych zanieczyszczeń z powietrza (pw.).

Technologia zielonych dachów jest rozwiązaniem powszechnym w budownictwie energooszczędnym i pasywnym. Z uwagi na możliwość zakładania zielonych dachów na budynkach istniejących, jest to również technologia wykorzystywana w procesach termomodernizacji budynków.

Izolacja termiczna, jaką zapewnia dach zielony, ma właściwości porównywalne z właściwościami izolacyjnymi wełny mineralnej. Dodatkowa ochrona termiczna dachu pozwala zredukować koszty ogrzewania oraz klimatyzacji poprzez zakup mniejszej ilości energii, a także poprzez instalowanie w budynkach mniejszej liczby urządzeń grzewczych i klimatyzatorów[21].

---

[17] *Ibidem.*
[18] *Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian...*
[19] *Ibidem.*
[20] *Ibidem.*
[21] *Ibidem.*

Ponadto zielone dachy chronią dach przed nagrzewaniem się w najgorętsze dni w roku i w trakcie silnej operacji słonecznej (temperatura powierzchniowa dachów zielonych nie przekracza 30ºC[22]), dzięki czemu obniża się temperatura wnętrz, szczególnie położonych w wyższych partiach budynku (w porównaniu do wnętrz w budynkach posiadających „tradycyjne" pokrycie dachowe). Instalacja zielonego dachu pozwala na obniżenie temperatury w pomieszczeniach pod nim średnio o 2–5ºC[23]. Szacuje się, że zielone dachy pozwalają obniżyć wydatki na ogrzewanie i klimatyzację budynku nawet o 30% w skali roku[24].

- Wspieranie bioróżnorodności ekosystemów i rolnictwo miejskie:

proces poszerzania się miejskich terytoriów powoduje wypieranie naturalnych ekosystemów, w tym habitatów wielu gatunków flory i fauny. Miasta rozwijając się zajmują tereny wiejskie i leśne, często o charakterystycznej strukturze terenu, powodując degradację układu ekologicznego tych obszarów. Silne przekształcenie terenu, intensywna działalność człowieka i szczelna zabudowa to bezpośrednie przyczyny niskiej bioróżnorodności systemu przyrodniczego miast.

Zielone dachy, mimo że są powierzchniami zielonymi sztucznie wytworzonymi przez człowieka, mają udział w zwiększaniu bioróżnorodności terenów zurbanizowanych, poprzez zapewnienie warunków do życia roślinom, a także wielu gatunkom zwierząt. Zielone dachy stanowią także potencjalne siedliska dla ptaków, które straciły swoje naturalne środowiska na skutek urbanizacji[25]. Niektóre gatunki zwierząt, zwłaszcza owady i ptaki, wykorzystują zielone dachy w poszukiwaniu pożywienia czy odpoczynku[26].

Istnieją także dachowe ogrody botaniczne, specjalizujące się w utrzymywaniu rzadkich lub zagrożonych gatunków roślin i w celowym zwiększaniu bioróżnorodności terenów miejskich. Przykładami takich zielonych dachów są: Dachowy Ogród Botaniczny Augustenborg w Malmö, a także ogród botaniczny na dachu Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego.

W krajach wysoko rozwiniętych, na zielonych dachach praktykowane jest również rolnictwo miejskie, zjawisko cenne zarówno dla wspierania bioróżnorodności, jak i z punktu widzenia korzyści finansowych i społecznych. Pierwszą i największą na świecie farmą miejską na zielonym dachu jest Brooklyn Grange, w Nowym Jorku[27].

- Aspekty zdrowotne:

poza zagrożeniami dla zdrowia fizycznego, związanymi przede wszystkim z nadmiernym zanieczyszczeniem powietrza i zaburzeniem mikroklimatu, mieszkańcy miast narażeni są również na zagrożenia zdrowia psychicznego, związane ze zjawiskiem opisywanym jako stres miejski. Do głównych czynników stresotwórczych należą m.in. hałas oraz brak kontaktu z naturą. Szacuje się, że ponad 44% populacji Unii Europejskiej, narażona jest na hałas przekraczający normy dopuszczalne wg WHO[28].

---

[22] M. Schmidt, *Dachy zielone a energooszczędność*...

[23] *Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian*...

[24] P. Kożuchowski, E. Kożuchowska, *Dach zielony – skuteczna metoda*..., s. 86–90.

[25] N. Baumann, *Ground-nesting birds on green roofs in Switzerland: preliminary observations*, Urban Habitats ISSN 1541-7115, Dec, 2006.

[26] *Ibidem.*

[27] brooklyngrangefarm.com (dostęp: kwiecień 2016 r.).

[28] T.V. Renterghem, D. Bottledooren, *Reducing the acoustical facade load from road traffic with green roofs*, Building and Environment 44 (2009), p. 1081–1087.

Zielone dachy minimalizują hałas – zarówno warstwa wegetacyjna, jak i pozostałe elementy profilu dachu, mogą absorbować lub odbijać określony zakres fal dźwiękowych. Badania wykazały, że już 12-centymetrowa warstwa substratu dachowego, redukuje dźwięk o ok. 40 decybeli (warstwa 20 cm redukuje go w zakresie 46–50 dB)[29].

Liczne badania dowodzą, że zieleń niweluje stres i zmniejsza poziom agresji. Wykazano, że instalowanie na biurowcach zielonych dachów, na których można spożywać posiłki i spędzać przerwy podczas pracy, podnosi wydajność i skuteczność pracowników[30]. Możliwość wypoczynku w zieleni, a nawet sam jej widok z okna, przyspiesza proces zdrowienia i skraca okres pobytu chorych w szpitalach, dlatego w krajach wysoko rozwiniętych, powszechna jest adaptacja budynków szpitalnych do założenia zielonych dachów, m.in. z możliwością przebywania na nich pacjentów i ich rodzin[31].

4. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Zielone dachy to przyrodniczo funkcjonujące elementy środowiska miejskiego. Technologia, którą można wprowadzać do miast bez kolizji z planami zagospodarowania przestrzennego, w procesach kompensacji przyrodniczej lub jako wartość dodaną do jakości środowiska.

Poza profitami ekonomicznymi wynikającymi z oszczędności energii, poprawy wydajności kanalizacji czy ochrony konstrukcji dachów, stosowanie dachów zielonych zapewnia również bezpośrednie korzyści finansowe dla inwestorów budynków, korzystających z tej technologii. Najważniejszymi jednak profitami, jakie z punktu widzenia idei rozwoju zrównoważonego, przynosi technologia dachów zielonych, są potencjalne oszczędności związane ze spadkiem zachorowalności na schorzenia wywołane negatywnym wpływem środowiska miejskiego, redukcją zjawiska miejskiej wyspy ciepła i ogólną poprawą jakości środowiska miejskiego, w przypadku stosowania tej technologii na szeroką skalę. Dachy zielone umożliwiają bardziej oszczędne wykorzystywanie zasobów środowiska naturalnego, w tym jednego z najważniejszych zasobów, jakimi są źródła energii.

Najlepszym dowodem na to, że jest to technologia spełniająca ideę rozwoju zrównoważonego, jest fakt że z uwagi na liczne korzyści, jakie zapewnia środowisku miejskiemu, została włączona w systemy ocen wielokryterialnych i certyfikacji dla budynków LEED i BREEAM. Certyfikaty te potwierdzają zastosowanie w procesie budowy oraz w okresie funkcjonowania obiektu rozwiązań o największym znaczeniu dla zrównoważonego rozwoju, umożliwiających m.in. oszczędność energii, racjonalne zużycie wody, minimalizację odpadów, wtórne wykorzystanie surowców czy wykorzystanie technologii gwarantujących redukcję emisji CO_2.

W wielu krajach UE, a także w USA, Kanadzie czy Japonii, funkcjonuje ogromna liczba różnego rodzaju wymogów prawnych, a także form motywacyjnych, zachęcających do zakładania dachów zielonych, m.in. w postaci ulg podatkowych oraz subwencji dla deweloperów. Zachęty finansowe często obejmują również dopłaty do każdego m^2 powierzchni zazielenionej w centrum miasta oraz bezzwrotne granty za każdy m^2

[29] *Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian...*
[30] N. Baumann, *Ground-nesting birds on green roofs in Switzerland: preliminary observations...*
[31] earthtechling.com/2013/01/green-roofs-help-brighten-up-hospital-stays (dostęp: kwiecień 2016 r.).

zielonego dachu wykonanego na prywatnym lub publicznym budynku[32]. We wrześniu 2015 r. wrocławscy radni przyjęli uchwałę dotyczącą zwolnień od podatku od nieruchomości właścicieli użytkowych lokali mieszkalnych posiadających dachy zielone, które będą zajmowały co najmniej połowę powierzchni dachu. Wysokość ulgi zależy od tego, ile kondygnacji ma budynek oraz od powierzchni dachu zielonego, zielony dach może również zostać założony na dachu budynku istniejącego[33]. Takie procedury wspierają inicjatywy oddolne mieszkańców miast, którzy kładą nacisk na konieczność zapewniania społeczności dostępu do rozwiązań proekologicznych.

Poprzez zwiększanie świadomości społecznej w tym zakresie i wspieranie partycypacji społecznej w projektach środowiskowych, stwarza się szansę na upowszechnienie idei rozwoju zrównoważonego i zmianę wizerunku dzisiejszych terenów miejskich.

LITERATURA

[1] Baumann N., *Ground-nesting birds on green roofs in Switzerland: preliminary observations*, Urban Habitats ISSN 1541-7115, Dec, 2006.
[2] brooklyngrangefarm.com (dostęp: kwiecień 2016 r.).
[3] Burszta-Adamiak E., *Mechanizmy finansowe gospodarowania wodami opadowymi w miastach*, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, Woda w Mieście, Fundacja Sendzimira, Kraków 2014, s. 59–73.
[4] Burszta-Adamiak E., Sylwester A., *Zielone dachy – alternatywne rozwiązanie dla problemów urbanizacji*, „Inżynier Budownictwa" 08.2010, s. 64–67.
[5] Czemiel Berndtsson J., *Green roof performance towards management of runoff water quantity and quality: a review*, "Ecological Engineering" 36 (2010), p. 351–360.
[6] Kożuchowski P., Kożuchowska E., *Dach zielony – skuteczna metoda zabezpieczania pokryć hydroizolacyjnych*, „Inżynier Budownictwa" nr 5/2009, 86–90.
[7] Kupryś-Lipińska I., Kuna P., I. Wagner, *Woda w przestrzeni miejskiej a zdrowie mieszkańców*, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, Woda w Mieście, Fundacja Sendzimira, Kraków 2014, s. 49–57.
[8] Łukaszkiewicz J., *Zielone dachy ekstensywne jako adaptacja powierzchni straconej w osiedlach mieszkaniowych*, „Dachy Płaskie" nr 4 (9) 2010.
[9] Renterghem T.V., Bottledooren D., *Reducing the acoustical facade load from road traffic with green roofs*, Building and Environment 44 (2009) 1081–1087.
[10] Schmidt M., *Dachy zielone a energooszczędność*, „Dachy Płaskie" nr 1 (6) 2011.
[11] *Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian. Poradnik dla gmin*, Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energie Cities", Kraków 2013.
[12] earthtechling.com/2013/01/green-roofs-help-brighten-up-hospital-stays (dostęp: kwiecień 2016 r.).
[13] wroclaw.pl/za-zielony-ogrod-na-dachu-nizszy-podatek (dostęp: kwiecień 2016 r.).
[14] 14.ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_pl.htm (dostęp: kwiecień 2016 r.).

[32] E. Burszta-Adamiak, *Mechanizmy finansowe...*
[33] wroclaw.pl/za-zielony-ogrod-na-dachu-nizszy-podatek (dostęp: kwiecień 2016 r.).

GREEN ROOFS AS A MODEL TECHNOLOGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The idea of sustainable development sets new priorities, corresponding with global economic, ecological and social concepts and provides an opportunity for the development of innovation. Sustainable development is based on activities focused on environmental protection and aims to meet the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs, in the face of ever growing population on the Earth. Sustainable development idea is one of the essential elements of development strategies proposed by the largest global organizations such as UN or the European Union. The priority of these strategies are innovative technological solutions, aimed to adapt human activities to changing environmental conditions. The extensive green roof technology used in urban areas brings numerous benefits both to the environment and urban residents. Taking into account the diversity of positive aspects of this technology, it is a model technology for the concept of sustainable development. By increasing social awareness on this matter, supporting the bottom-up initiatives and public participation in environmental projects, it is possible to give a chance to promote the idea of sustainable development and change the image of today's cities. It is also important to increase social awareness on climate and water resilience, i.a. by introducing green infrastructure into urban areas. Green infrastructure improves air quality, urban microclimate, helps to fight the urban heat island, provides distributed water retention, improves energy efficiency in buildings and contributes to biodiversity.

Keywords: sustainable development, green roofs, innovation, green infrastructure, climate change.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.9

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 143-166 **January - March**

Regina LENART-GANSINIEC[1]

CROWDSOURCING W SEKTORZE PUBLICZNYM – WYZWANIE BADAWCZE

Crowdsourcing w ujęciu ogólnym oznacza proces pozyskiwania wiedzy, pomysłów, inspiracji z tłumu. Narzędziem pomocniczym i swoistym medium jest tutaj Internet. W praktyce gospodarczej stał się megatrendem, który napędza innowacje, współpracę w dziedzinie badań naukowych, biznesu czy społeczeństwa. Sięga po niego coraz więcej organizacji, chociażby z uwagi na potencjalną wartość biznesową. Dostrzega się powiązanie crowdsourcingu z budowaniem przewagi konkurencyjnej, doskonaleniem procesów biznesowych, optymalizacją kosztów działalności organizacji czy modeli biznesowych. Pojęcia to wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród badaczy. Jednakże, zgodnie z opinią wielu autorów, większość publikacji zorientowanych jest na jego wykorzystanie w organizacjach komercyjnych. W sposób niewystarczający zjawisko to analizowane jest z punktu widzenia organizacji publicznych. Podkreśla się przy tym, że crowdsourcing w organizacjach publicznych jest aktualnym kierunkiem badań. Bowiem crowdsourcing postrzegany jest jako połączenie współpracy, agregacji, pracy zespołowej, konsensusu oraz kreatywności. Organizacje publiczne zaczynają sięgać po tego typu rozwiązania. W artykule przybliżono ideę crowdsourcingu, dalej – przedstawiono przegląd dotychczasowych badań dotyczących crowdsourcingu w organizacjach publicznych oraz nakreślono możliwe kierunki dalszych badań. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz empirycznego nad crowdsourcingiem w organizacjach publicznych ze wskazaniem aktualnych wyzwań badawczych w tym obszarze.
Słowa kluczowe: crowdsourcing, organizacje publiczne, sektor publiczny, systematyczny przegląd literatury, konceptualizacja.

1. WPROWADZENIE

Rosnące oczekiwania obywateli, wyzwania społeczne czy ekonomiczne, konieczność transparentności, odpowiedzialności i wydajności organizacji publicznych[2] czy orientacji usługowej administracji – stają się istotnymi problemami dla organizacji publicznych[3]. Tendencje te są konsekwencjami demokratyzacji życia publicznego oraz chęci uczestnictwa obywateli w podejmowaniu decyzji[4]. Dodatkowo wspomina się o konieczności traktowania

[1] Dr Regina Lenart-Gansiniec, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl.
[2] M. Holzer, K. Kloby, *Public performance measurement. An assessment of the state ofthe-art and models for citizen participation*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2005, 54(7).
[3] D. Albury, *Fostering innovation in public services*, "Public Money and Management" 2005, 25; M. Asgarkhani, *The effectiveness of e–Service in the Public Sector: A Local Government Perspective*, Proceedings of the European Conference on Electronic Government, 2005; S. Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, VA, Arlington 2001.
[4] S. Bowler, T.A. Donovan, *Demanding Choices: Opinion, Voting, and Direct Democracy*, Ann Arbor 2000.

obywateli jako klientów[5], co stanowi jeden z kluczowych elementów w procesie postępujących reform administracji publicznej[6].

W odpowiedzi na nowe wyzwania, w ciągu ostatnich lat w centrum zainteresowania zarządzania publicznego znajdują się kwestie współuczestnictwa obywateli w procesie sprawowania władzy, podejmowania decyzji, współdecydowania, współzarządzania, współdziałania na rzecz realizacji zadań publicznych[7] – sugeruje się, aby obywatele i organizacje publiczne wspólnie definiowali problemy i szukali rozwiązań oraz realizowali zadania publiczne. Kluczowe w tym jest angażowanie wszystkich interesariuszy do ciągłego tworzenia nowych produktów, usprawniania i doskonalenia procesów czy tworzenia nowych rozwiązań. Coraz częściej podkreśla się znaczenie takich zagadnień, jak: „Collaborative Public Management"[8], „Citizen Engagement"[9], „Wiki Government"[10], „kooprodukcja z klientami z sektora publicznego[11] czy „Open Government"[12]. Podkreśla się tu znaczenie budowania relacji. W literaturze wskazuje się, że są one wyznacznikiem efektywnego funkcjonowania organizacji[13]. Takie relacje nie tylko umożliwiają dostęp do nieograniczonych, unikatowych zasobów[14], ale także mają wpływ na rozwój organizacji[15] oraz zwiększenie poziomu innowacyjności organizacyjnej[16]. Nie bez znaczenia jest stały dostęp do zasobów wiedzy oraz konieczność jej aktualizowania[17]. Co więcej, to właśnie relacje pozwalają organizacji na stały dostęp do wiedzy czy pomysłów znajdujących się poza nią. Literatura podkreśla, że redundancja zasobów generuje i absorbuje informacje. W tym przypadku nadmiar i różnorodność wiedzy jest źródłem tworzenia nowych produktów[18]. A zatem, nadmiar

[5] P. Dunleavy, Ch. Hood, *From old public administration to new public management*, "Public Money & Management" 1994, 14(3); Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford 2004.

[6] D. Hilgers, Ch. Ihl, *Citizensourcing – Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector*, "International Journal of Public Participation" 2010, 4(1).

[7] R. Lister, *Citizen in Action: Citizenship and community development in Northern Ireland Context*, "Community Development Journal" 1998, 33(3).

[8] M. McGuire, *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, "Public Administration Review" 2006, 66(1).

[9] M. Hickley, *The Grounds for Citizen Engagement and the Roles of Planners*, Saarbruecken: VDM, 2008; *OECD. Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*, OECD Publications, Paris 2004.

[10] B.S. Noveck, *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*, Brookings Institution Press, Washington, D.C 2009.

[11] J. Alford, *Engaging public sector clients: from service delivery to co-production*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009.

[12] *OECD. Open government legislation*, Paris 2009.

[13] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice 2007.

[14] J.K. Ford, E.M. Smith, D.A. Weissbein, S.M. Gully, E. Salas, *Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer*, "Journal of Applied Psychology"1998, 83(2).

[15] L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2011.

[16] W. Powell, K. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, "Administrative Science Quarterly"1996, 41 (1).

[17] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.

[18] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2014.

wiedzy, nawiązywanie relacji – sprzyjają tworzeniu wiedzy. W takim ujęciu, nowa wiedza, pomysły wyłaniają się z nadmiaru i chaosu[19].

W poszukiwaniu rozwiązań czy sposobów radzenia sobie z rosnącymi wymaganiami i oczekiwaniami obywateli, koniecznością otwartości na głosy płynące z otoczenia, dostępu do wiedzy – coraz częściej wskazuje się na otwarte innowacje. W szczególności w obszarze zainteresowania organizacji – także publicznych – jest crowdsourcing. Uznawany jest on za model do rozwiązywania problemów, zarządzania partycypacyjnego, zwiększenia przejrzystości i otwartości organizacji publicznych. Odnosi się on do procesu pozyskiwania wiedzy, pomysłów, inspiracji z tłumu[20]. Jest on uznawany za swego rodzaju uczestniczącą aktywność online, w którym dana osoba, instytucja, organizacja non-profit, czy firma wysyła do różnych osób, zazwyczaj społeczności wirtualnych, zaproszenie do poszukiwania rozwiązań danego zadania czy problemu[21]. Proces pociąga za sobą szereg nowych problemów, pojęć i decyzji menedżerskich, ale także oferuje duże korzyści dotyczące tworzenia nowych produktów i usług, a także aktywuje innowacje.

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz empirycznego nad crowdsourcingiem w organizacjach publicznych ze wskazaniem aktualnych wyzwań badawczych w tym obszarze. Dla realizacji tak skonstruowanego celu wykorzystano metodykę systematycznego przeglądu literatury. Prowadzone dotychczas badania koncentrują się głównie na wykorzystaniu crowdsourcingu w organizacjach komercyjnych[22], a szczegółowiej w kontekście otwartej innowacji[23], innowacji[24], rozwiązywania problemów online[25], kultury uczestniczącej[26].

Według danych Google Scholar istnieje 57 600 artykułów teoretycznych i empirycznych poświęconych crowdsourcingowi, lecz 19 200 ujmujących crowdsourcing w organizacji publicznej. Większość z tych publikacji obejmuje obszar psychologii i informatyki. W opinii autorki nadal brakuje badań prowadzonych z punktu widzenia zastosowania crowdsourcingu w organizacjach publicznych. Co ważne, dotychczasowa aktywność „crowdsourdingowa" organizacji publicznych w Polsce pozwala na stwierdzenie, że może on generować duże

---

[19] R.D. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics*,Pitman,London 1993; M. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers 1994.

[20] J. Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, New York 2008.

[21] D.C. Brabham, *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases', Convergence*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, 14(1); M. Lodge, K. Wegrich, *Crowdsourcing and Regulatory Reviews: A New Way of Challenging Red Tape in British Government?*, "Regulation&Governance" 2015, 9(1).

[22] J. Albors, J.C. Ramos, J.L., Hervas, *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source*, "International Journal of Information Management" 2008, 28; A. Kittur, E.H. Chi, B. Suh, *Crowdsourcing for Usability: Using Micro-Task Markets for Rapid, Remote, and Low-cost User Measurements*, Proceedings of CHI, 2008.

[23] H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003.

[24] E. Von Hippel, *Democratizing Innovation*, Massachusetts 2005.

[25] L.B. Jeppesen, K.R. Lakhani, *Marginality and problem solving effectiveness in broadcast search*, "Organization Science" 2010, 21(5).

[26] H. Jenkins, R. Purushotma, K. Clinton, M. Weigel, A. J. Robison, *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*, The MacArthur Foundation, Chicago 2006.

zainteresowanie wśród obywateli i służyć jako źródło nowych innowacji (platforma Otwarta Warszawa: 16 600 zarejestrowanych użytkowników, 1147 pomysłów przekazanych przez tłum, wdrożono 24 pomysły). Niedobór badań empirycznych w tym zakresie stanowi podstawę podjęcia tego tematu.

Praca składa się z trzech części. Część pierwsza przedstawia istotę i pojęcie crowdsourcingu z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. W części drugiej ujęto wyniki systematycznego przeglądu literatury. Możliwe kierunki dalszych badań w zakresie crowdsourcingu w sektorze publicznym ujęto w części ostatniej, trzeciej. Zawarto tutaj także implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania.

2. ISTOTA I POJĘCIE CROWDSOURCINGU

Termin crowdsourcingu po raz pierwszy został użyty na początku 2006 roku przez dziennikarzy J. Howe'a i M. Robinsona. Ich definicja odnosi się do systemów sieciowych i dotyczy nowego, opartego na Internecie modelu biznesowego, w którym wykorzystuje się do kreowania twórczych rozwiązań sieć rozproszonych osób. Jest to zatem działanie organizacji, które polega na wydzieleniu funkcji i ich outsourcing do bliżej niezdefiniowanej dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia[27]. Ten swoistego rodzaju neologizm stanowi kontaminację następujących pojęć: outsourcing, tłum, społecznościowe serwisy internetowe[28]. A zatem, podstawowym budulcem jest tłum, który uznawany jest za eksperta[29].

Istnieje w literaturze stosunkowo duża prób zdefiniowania crowdsourcingu. Należy jednak podkreślić, że pomimo mnogości definicji nadal obserwuje się brak konsensusu oraz semantyczne zamieszanie. Crowdsourcing analizowany w oparciu o różne ramy koncepcyjne: (1) podstawowe funkcje, korzyści, problemy, (2) motywowanie lub niemotywowanie tłumu[30], (3) anonimowość[31] lub jawność członków społeczności wirtualnej[32] (tabela 1).

---

[27] J. Howe, The rise of crowdsourcing, "Wired Magazine" 2006, 14(6).

[28] P. Whitla, *Crowdsourcing and its Application in Marketing Activities*, "Contemporary Management Research" 2009, 5(1).

[29] L.B. Jeppesen, K.R. Lakhani, *Marginality and problem solving effectiveness in broadcast eearch*, "Organization Science" 2010, 21(5); J.M. Leimeister, *Collective intelligence*, "Business and Information Systems Engineering" 2010, 4(2).

[30] A.J. Quinn, B.B. Bederson, *Human computation: a survey and taxonomy of a growing field*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2011; D.C. Brabham, *Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects*, "Planning Theory"2009, 8(3); P. Fraternali, A. Castelletti, R. Soncini-Sessa, V.C. Ruiz, A.E. Rizzoli, *Putting humans in the loop: Social computing for Water Resources Management*, "Environmental Modelling & Software" 2012, 37; O. Alonso, M. Lease, *Crowdsourcing for information retrieval: Principles, methods, and applications*, Tutorial at the 34th annual ACM SIGIR conference, 2011; V. Chanal, M.L. Caron-Fasan, *How to invent a new business model based on crowdsourcing: The crowdspirit R case*, EURAM Conference, 2008; D. Di Palantino, M. Vojnović, *Crowdsourcing and all-pay auctions*, Proceedings of the 10th ACM conference on Electronic commerce 2009.

[31] M. Hirth, T. Hoßfeld, P. Tran-Gia, *Anatomy of a crowdsourcing platform-using the example of microworkers.com*, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), Fifth International Conference on, 2011.

[32] P. Fraternali, A. Castelletti, R. Soncini-Sessa, V.C. Ruiz, A.E. Rizzoli, *Putting humans in the loop: Social computing for Water Resources Management*, "Environmental Modelling & Software" 2012, 37.

Tabela 1. Definicje crowdsourcingu

Ramy koncepcyjne	Definicje
Outsourcing	**outsourcing zadań** do dużej grupy osób, **zamiast przypisywania takich zadań pracownikom** [Alonso, Lease, 2011], akt spółki lub instytucji, który polega na **outsourcingu zadań dotychczas wykonywanych przez pracowników** do nieokreślonej (i ogólnego dużej) sieci osób w formie otwartej rozmowy [Howe, 2006], **outsourcing zadania do dużej grupy** potencjalnych innowatorów [Liu, Porter, 2010], wykorzystanie outsourcingu do **przekazywania zadań tłumowi**, tworzenie aktywów intelektualnych, dostęp do szerokiej gamy umiejętności i doświadczenia [Oliveira et al., 2010], **outsourcing generowania pomysłów do potencjalnie dużych i nieznanych populacji w formie otwartego zaproszenia** [Poetz, Schreier, 2009], akt **outsourcingu, w formie zaproszenia otwartego, skierowany do dużej grupie osób spoza organizacji** [Sloane, 2011]
Społeczności wirtualne	**społeczności on-line**, które rozwiązują problemy [Brabham, 2008], model strategiczny, którego zadaniem jest **przyciągnięcie z tłumu zainteresowanych**, zmotywowanych, zdolnych osób do dostarczania najwyższej jakości rozwiązań [Brabham, 2008], szczególny **przypadek zbiorowej inteligencji** [Buecheler et al., 2010], zestaw metod **zachęcania społeczności wirtualnych** do poszukiwania rozwiązań zadań poprzez otwarte zaproszenie na dużą skalę [DiPalantino, Vojnovic, 2009], stosunkowo nowe zjawisko, w którym **pracownicy web** w sposób kompletny wykonują zadania, często dla mikropłatności, rzędu od 0,01 do 0,10 dolarów za zadanie [Heer, Bostok, 2010], uzyskanie jednego lub więcej **użytkowników Internetu** do zdalnego wykonywania prac [Heymann, Garcia-Molina, 2011], **poznanie klientów bezpośrednio** i sięganie po ich pomoc w każdym aspekcie cyklu produktu lub usługi [Porta et al., 2008], wykorzystanie **społeczności internetowej** do wykonania zadań [Yang et al., 2009], proces organizowania pracy i przekazanie jej do **społeczności internetowej** [Whitla, 2009]
Wiedza	sposób dostępu do **wiedzy zewnętrznej** [Burger-Helmchen, Penin, 2010], mechanizm, dzięki któremu **talent i wiedza tłumu** jest dopasowana do potrzebujących organizacji [Howe, 2008], celowa mobilizacja komercyjnego wykorzystania **kreatywnych pomysłów i innych form pracy** wykonywanej przez konsumenta [Kleeman et al., 2008], zastosowanie **wiedzy pochodzącej z tłumu** do rozwiązywania problemów [Wexler, 2011]
Innowacje	otwarcie **procesu innowacyjnego**, integrowanie, roz-powszechnianie zewnętrznych kompetencji przy wykorzystaniu platform internetowych [Chanal, Caron-Fasan, 2008], model e-biznesu, w którym za pośrednictwem otwartego zaproszenia, pozyskuje się **innowacyjne rozwiązania** [Howe, 2008], nowy model biznesowy **innowacji poprzez Internet** [Ling, 2010], przejaw **otwartej innowacji** [Sloane, 2011]

Problemy	ogólnego przeznaczenia metoda **rozwiązywania problemów** [Doan et al., 2011], otwarte zaproszenie do tłumu oraz zlecanie zadań i problemów do rozwiązania [Kazai, 2011], narzędzie do **rozwiązywania problemów** w organizacji i działalności [La Vecchia, Cisternino, 2010], celowe mobilizacja poprzez web 2.0, tłumu do tworzenia kreatywnych i innowacyjnych pomysłów lub **rozwiązywania problemów** [Mazzola, Distefano, 2010], otwarte zaproszenie członków on-line do tworzenia twórczych pomysłów, **rozwiązania problemu**, oceny problemów biznesowych [Ribiere, Tuggle, 2010], rozwiązywanie problemów i tworzenie nowych produktów przy pomocy osób z sieci online [Vukovic, 2009], nowy model kreowania, w którym **ludzie współpracują i poszukują rozwiązań** [Vukovic, 2009]
Internet	sposób korzystania z **Internetu do zatrudniania dużej liczby rozproszonych** pracowników [Grier, 2011], przemysł, który jest **próbą użycia istot ludzkich i maszyn** w dużych systemach produkcyjnych [Grier, 2011], ludzie poświęcają swój czas, aby **zrealizować przez Internet zadania** zlecone przez przedsiębiorstwa [Quinn, Bederson, 2011],
Otwarte zasoby	stosowanie **zasad open source** w dziedzinach poza oprogramowania [Howe, 2008], oparty na **filozofii open source**, w której wykorzystuje się duży tłum oraz programistów do stworzenia systemu operacyjnego Linux [Sloane, 2011]
Współpraca	tworzenie wartości interaktywnych, rozwój nowych produktów: poprzez **współpracę pomiędzy organizacją a użytkownikiem** [Reichwald, Piller, 2006]

Źródło: opracowanie własne.

Analiza definicji crowdsourcingu i ich przegląd pozwoliły na wskazanie cech wspólnych: outsourcing, społeczności wirtualne, wiedza, innowacje, problemy, Internet, otwarte zasoby oraz współpraca. Dodatkowo, należy zauważyć, że definicje ujmują znaczenie tłumu, jako zbiorowości rozproszonej, ale posiadającej inteligencję oraz motywację i chęć do rozwiązywania problemów. Tym samym można stwierdzić, że crowdsourcing jest swego rodzaju uczestnicząca aktywnością online, partycypacją, w której organizacja zaprasza tłum do współpracy[33]. Najprościej mówiąc, o crowdsourcingu możemy mówić w sytuacji, gdy: organizacja chce przekazać innym zadanie do wykonania w ręce tłumu, a ten wykonuje je w sposób dobrowolny[34], natomiast wyniki tej pracy są korzystne dla obydwu stron.

Wykorzystanie w procesie crowdsourcingu outsourcingu oraz tłumu pozwala na: (1) budowanie relacji ze społecznościami wirtualnymi[35], (2) pozyskanie z ich wiedzy i mądrości[36]

[33] J. Prpić, P. Shukla, J.H. Kietzmann, I.P. McCarthy, *How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital through Crowdsourcing*, "Business Horizons" 2015, 8(1).
[34] O. Gassmann, *Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz*, Hanser-Verlag, München 2012.
[35] Y. Yang, Pei-Tu Chen, P. Pavlou, *Open Innovation: An Empirical Study of Online Contest*, Proceedings of Thirteenth International Conference on Information Systems, Phoenix, 2009.
[36] J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Doubleday, New York 2004.

do rozwiązywanie problemów[37] przy niskich kosztach, (3) pozyskiwanie i tworzenie innowacyjnych rozwiązań różnych problemów[38], (4) tworzenie otwartych innowacji[39], (4) budowanie zdolności organizacji do konkurowania[40]. W przypadku tłumu – głównymi korzyściami są: satysfakcja, budowanie prestiżu i pozycji w grupie, uznanie społeczne, realizacjach osobistych ambicji, potrzeby samorealizacji, poczucie własnej wartości, uczestnictwo w tworzeniu innowacji, nowych produktów o kreatywnych rozwiązań[41].

Crowdsourcing może być wykorzystywany w różnorodnych dziedzinach działalności gospodarczej. Daren B. Brabham, kontynuator koncepcji J. Howe'a, wskazuje na cztery wymiary zastosowania: (1) odkrywanie, tworzenie, zarządzanie, gromadzenie wiedzy znajdującej się w różnych źródłach, (2) zlecenie społeczności wirtualnej poszukiwania rozwiązania konkretnego problemu, (3) produkcja partnerska, kreowanie nowych rozwiązań przez społeczność wirtualną, (4) możliwość analizy dużej ilości pozyskanych od ekspertów i amatorów[42].

Pojęcie crowdsourcingu jest wielowymiarowym[43]. W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe wymiary: crowdvoting (dodatkowo crowdtesting), crowdfunding and crowdcreation. Stanowią one swoiste wsparcie dla crowdsourcingu (tabela 2).

Podsumowując, pojęcie crowdsourcingu jest złożone i opiera się na mądrości tłumu[44], wykorzystaniu wiedzy i umiejętności społeczności wirtualnych do tworzenia nowych

[37] M. Vukovic, *Crowdsourcing for enterprises*, Proceedings of the 2009 Congress on Services – I, IEEE Computer Society, 2009.

[38] P. Sloane, *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*, UK 2011

[39] H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003.

[40] Ch. Grundström, Ch. Öberg, A. Öhrwall Rönnbäck, *View and management of innovativeness upon succession in family-owned SMEs*, "International Journal of Innovation Management" 2011, 15(3).

[41] E. Estelles-Arolas, F.Gonzalez-Ladron-de-Guevara, *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*,"Journal of Information Science"2012, 38(2); J.M. Leimeister , S. Zogaj, *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie*, Düsseldorf 2013.

[42] D.C. Brabham, *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases'*, *Convergence*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, 14(1).

[43] A.C. Rouse, *A preliminary taxonomy of crowdsourcing*, 21st Australasian Conference on Information Systems, 2010; B. Unterberg, *Crowdsourcing* [in:] *Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle*, D. Michelis, T. Schildhauer, Nomos Verlag, Baden-Baden 2010; C. Pelzer, *Crowdsourcing Terminologie*, 2011, http://www.Crowdsourcingblog.de; J.M. Leimeister, *Collective intelligence*, "Business and Information Systems Engineering" 2010, 4(2); J.M. Leimeister, S. Zogaj, *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie*, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2013.

[44] J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, New York 2004.

produktów czy rozwiązywania problemów[45]. Podkreśla się znaczenie kapitału tłumu[46]. Uznaje się, że grupa może osiągnąć i wypracować więcej korzyści niż jakikolwiek ekspert[47]. Dodatkowo istotne są: Internet oraz otwarta współpraca z tumem za pośrednictwem platformy crowdsourcingowej[48].

Tabela 2. Wymiary crowdsourcingu

Data	Autor/autorzy	Wymiar	Podział	Charakterystyka
2010	Unterberg	crowdvoting	rekomendacja głosowanie ewaluacja	wezwanie tłumu do uczestnictwa w procesie wyboru, oceny, głosowania i rekomendacji pomysłów
2010	Leimeister			
2013	Solemon et al.			
2010	Unterberg	crowdfunding	crowddonating crowdlending crowdinvesting crowdsponsoring	możliwość otrzymania finansowania ze środków znajdujących się w posiadaniu tłumu
2013	Harrisson			
2013	Agrawal et al.			
2010	Unterberg	crowdcreation	opracowanie projektowe przyjmowanie mikrozadań generowania pomysłów	zintegrowanie tłumu w procesie opracowywania i tworzenia otwartej innowacji
2012	Suciu, Suciu			
2010	Leimeister			
2013	Pedersen et al.			

Źródło: opracowanie własne.

3. METODYKA SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU LITERATURY

W celu zidentyfikowania obszarów przyszłych badań, wykonano systematyczny przegląd literatury[49]. Jest to obiektywne i syntetyczne narzędzie, które jest podporządkowane selekcji i krytycznej ocenie aktualnych badań[50]. Pozwala także na identyfikację, ocenę i syntezę wyników wszystkich badań podstawowych i podejść teoretycznych, co umożliwia wskazanie

[45] T. Burger-Helmchen, J. Pénin, *The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us?*, Workshop on Open Source Innovation, Strasbourg, France 2010.
[46] J. Prpić, P. Shukla, *The Theory of Crowd Capital*, Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences #46, 2012.
[47] L.B. Jeppesen, K.R. Lakhani, *Marginality and problem solving effectiveness in broadcast search*, "Organization Science" 2010, 21(5); J.M. Leimeister , *Collective intelligence*, "Business and Information Systems Engineering" 2010, 4(2).
[48] J. Prpić, P. Shukla, J.H. Kietzmann, I.P. McCarthy, *How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital through Crowdsourcing*, "Business Horizons" 2015, 8(1).
[49] W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji" 2011, 3.
[50] J. Rowley, F. Slack, *Conducting a literature review*, "Management Research News" 2004, 27(6).

istniejących luk poznawczych i badawczych[51]. Zgodnie z jego metodyką cała procedura obejmuje trzy etapy: (1) wyodrębnienie baz danych oraz zbioru publikacji, (2) selekcja publikacji, opracowanie bazy danych, (3) analiza bibliometryczna, analiza treści oraz weryfikacja przydatności uzyskanych wyników do dalszych badań.

Etap pierwszy systematycznego przeglądu literatury rozpoczął się od zbierania i wyboru literatury. Gromadzenie zbioru publikacji polegało na dokonaniu wyboru baz danych, które w dalszej kolejności zostaną poddane analizie. W tym celu wzięto pod uwagę bazy danych, które są największymi i obejmują większość czasopism z zakresu zarządzania strategicznego, tj. Proquest, Elsevier, Emerald, Scopus oraz ISI Web of Science. Wstępną analizę rozpoczęto od przeglądu dostępnych artykułów na stronie http://knowledge.sagepub.com. Jest to pełnotekstowa baza magazynów naukowych wydawnictwa SAGE. Wybrano tę bazę celowo, ze względu na fakt, że jest ona pełnotekstowai wielodziedzinowa oraz gromadzi pełne teksty artykułów z czasopism naukowych z zakresu nauk ekonomicznych. Dodatkowo dokonano przeglądu prezentowanych podczas międzynarodowej konferencji „20th International ResearchSociety on Public Management Conference 2016 Hong Kong (IRSPM)" – której autorka była uczestnikiem. W rezultacie przeszukiwań wybranych baz danych uzyskano ponad 33 000 publikacji. Podstawowym kryterium było słowo „crowdsourcing" w tytule publikacji.

W drugim etapie na zidentyfikowane artykuły nałożono następujące ograniczenia: (1) pełnotekstowe, recenzowane publikacje, (2) „sektor publiczny", „organizacja publiczna" w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych (3) obszar nauk o zarządzaniu. Odrzucono te publikacje, które nie dotyczyły stricte crowdsourcingu, a raczej traktowały go jako temat poboczny. Jako badawczo istotne uznano tylko te publikacje, których wiodącym obiektem analiz był termin crowdsourcing umieszczony w tytule, słowach kluczowych. Ze zbioru wyłączono publikacje z zakresu informatyki, nauk społecznych, technicznych, matematycznych, humanistycznych, oraz medycznych. Wyeliminowano także publikacje dublujące się, książki, dysertacje oraz rozdziały w książkach. Włączone zostały artykuły recenzowane w pełnej wersji publikowane w czasopismach. Uzyskana w ten sposób baza licząca 30publikacji w kolejnych etapach podlegała dalszej analizie (tabela 3).

W etapie trzecim, zgromadzona baza literaturowa w postaci 30 publikacji została poddana pogłębionej analizie treści. Ten etap będzie stanowił podstawę oceny dotychczas opublikowanych publikacji, identyfikacji luk badawczych i poznawczych, wartościowo poznawczych oraz ważnych dla rozwoju teorii zarządzania obszarów dalszej eksploracji naukowej. Tym samym etap ten stanowi uzasadnienie konieczności podjęcia dalszych badań. Dlatego też rozważania teoretyczne i poprzednie badania empiryczne były oceniane z punktu widzenia jakości, adekwatności oraz perspektyw badawczych.

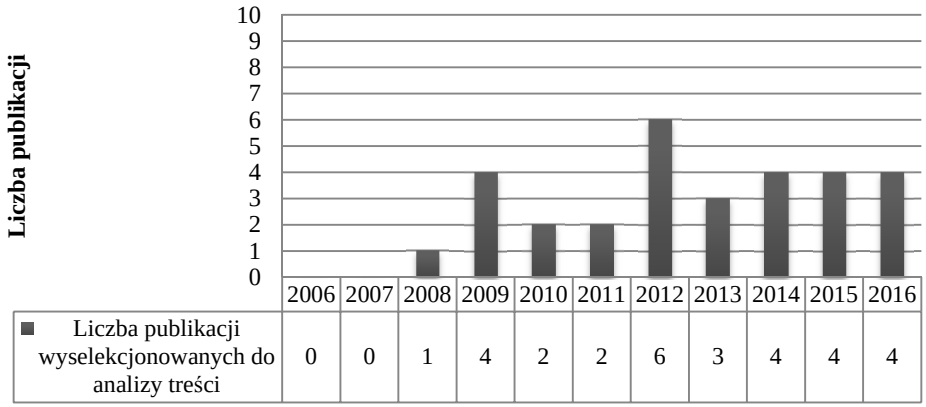
W ramach metodyki systematycznego przeglądu literatury dokonano analizy liczby publikacji w poszczególnych latach (rys. 1).

[51] Y. Levy, T.J. Ellis, *A systems approach to conduct an effective literaturereview in support of information systems research*, "Informing Science:International Journal of an Emerging Transdiscipline" 2006, 9.

Tabela 3. Proces budowania literatury podstawowej

Kryteria	Bazy danych				
	Proquest	**Elsevier**	**Emerald**	**Scopus**	**ISI Web of Science**
„crowdsourcing" w tytule	22 723	4476	328	4854	810
„organizacja publiczna", „sektor publiczny" w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych	1462	209	39	70	12
Obszar nauk o zarządzaniu	17	19	34	30	5
Recenzowane artykuły w pełnej wersji	16	16	13	20	5
Po usunięciu publikacji dublujących się	19				
Artykuły z Sage	9				
Artykuły z IRSPM 2016	2				
Łącznie: liczba publikacji zakwalifikowana do analizy treści	**30**				

Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień: 24.04.2016.



Rys. 1. Liczba publikacji w bazach anglojęzycznych na temat crowdsourcinguw latach 2006-2016

Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień: 24.04.2016.

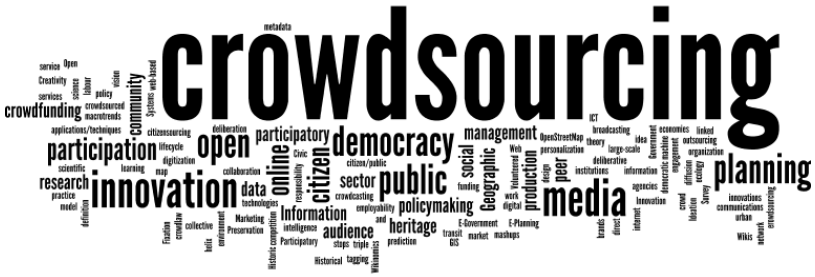
Analiza liczby publikacji pozwala na stwierdzenie, że zagadnienie crowdsourcingu w kontekście organizacji publicznych cieszy się zainteresowaniem wśród badaczy. Wnioski takie pozwalają na stwierdzenie aktualności rozważań na temat crowdsourcingu w organizacjach publicznych. Tym samym, pole badawcze staje się coraz bardziej popularne w literaturze naukowej. Pierwsze publikacje w dziedzinie nauk społecznych ukazały się zaledwie siedem lat temu – w 2009 roku. Dodatkowo, liczba trendu publikacji znajdujących się w bazach anglojęzycznych wynosząca R^2=0,555 świadczy o tendencji wzrostowej publikacji. Należy podkreślić, że liczba publikacji w roku 2014 oraz 2015 była większa niż ta

przedstawiona na wykresie. Niektóre publikacje zostały wyłączone ze względu na ograniczony, z powodów licencyjnych, dostęp do wersji pełnotekstowych. Na podstawie powyższego autorka wysuwa wniosek o bieżącym, aczkolwiek młodym, aktualnym obszarze badawczym.

4. WYNIKI SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU LITERATURY

4.1. Analiza frekwencyjności

Otrzymaną bazę publikacji poddano analizie z wykorzystaniem technik bibliometrycznych. Wykonano zatem analizę frekwencyjności słów kluczowych, stosowanych metod badawczych, podstaw teoretycznych, ośrodków badawczych, problemów badawczych. Wykorzystywane przez autorów w publikacjach słowa kluczowe nie tylko ułatwiają odnalezienie artykułu w bazach danych, ale także odzwierciedlają jego specyfikę. Analizie poddano publikacje wyłonione w ramach trójstopniowej selekcji doboru przedmiotu badań. Wyselekcjonowane i zebrane słowa kluczowe zostały poddane analizie ilościowej, zaś wizualizację frekwencyjności przedstawiono za pomocą „chmury słów". W graficznej prezentacji słów kluczowych częstotliwość występowania określona jest za pomocą wielkości i pogrubienia czcionki (rys. 2).



Rys. 2. Chmura słów - analiza frekwencyjności słów kluczowych

Źródło: Wizualizacja wykonana za pomocą Wordle (http://www.wordle.net).

Należy podkreślić, że sześć na trzydzieści publikacji zakwalifikowanych do analizy nie posiadało słów kluczowych. Najczęściej pojawiające się słowa kluczowe w publikacjach wyłonionych z baz danych to: crowdsourcing (15), innovation (6), open (6), participation (6), democracy(5), planning (5), media (5).

W dalszej kolejności, na podstawie słów kluczowych, streszczeń, wyodrębniono najczęściej wykorzystywane przez badawczy pespektywy badawcze. Pozwala to na zidentyfikowanie metodologicznych wartości, które są ważne z uwagi na rozwiązywanie problemów[52] oraz określenie nurtu badawczego rozwijającego badane publikacje. Tym

[52] M. Lisiński, *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

samym wyróżniono następujące perspektywy badawcze, tj. zarządzanie innowacjami (otwarte innowacje), kapitał tłumu oraz zarządzanie partycypacyjne (tabela 4).

Tabela 4. Perspektywy badawcze nad crowdsourcingiem w organizacjach publicznych

Autor/autorzy	Perspektywa badawcza	Zakres tematyczny	Poziom analizy
Brabham, Sanchez, Bartholomew, 2009; Chen, 2016; Oomen, Aroyo, 2011;Seltzer, Mahmoudi, 2012; Stiver et al., 2014; Bayus, 2012; Basto, Flavin, Patino, 2010; Dunn, Hedges, 2012; Budhathoki, Haythornthwaite, 2012;Lönn, Uppström, 2013; Sinha, 2008	Perspektywa organizacyjna	Kapitał tłumu, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie innowacjami	uczestnik (motywacja, zachowanie)
			organizacja (przyjęcie, wdrożenie, koordynacja, zarządzanie, jakość, ocena)
Minner, Holleran, Roberts, Conrad, 2015; Green, 2016; Estermann, 2016	Perspektywa techniczna	Oprogramowanie, funkcje techniczne, interfejs użytkownika, uwierzytelnianie użytkownika, profile użytkownika, historia śledzenia, mechanizmy płatności za pomysły	system (zachęta, mechanizmy, technologia)
Mergel, 2015; Agapie, Teevan, Monroy-Hernandez, 2015; Hudson-Smith et al., 2009; Schwarz, 2016; Cullina, Conboy, Morgan, 2015; Hiltunen, 2011;Bott, Young, 2012; Aitamurto, Landemore, 2013; Byren, 2013	Perspektywa procesu	Struktury, typologie, procesy organizacyjne, składanie, dystrybucja, akceptowanie pomysłów tłumu, określenie i podział zadań dla tłumu, interakcje pomiędzy organizacją a tłumem	uczestnik (motywacja)
			organizacja (koordynacja, motywacja pracownika)

Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień: 24.04.2016.

Badania nad crowdsourcingiem w organizacjach publicznych prowadzone były głównie z perspektywy organizacyjnej (ponad 47% z 23 publikacji o charakterze empirycznym). Koncentrowały się one wokół wykorzystania inteligencji zbiorowości[53], potencjału

[53] D.C. Brabham, *Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects*, "Planning Theory"2009, 8(3); K. Chen, *The Power of Citizens' Voices in Democracy-Examining the impact of civic input on crowdsourced policymaking*, http://programme.exordo.com/irspm2016/delegates/presentation/269/.

crowdsourcingu[54], otwartych innowacji[55], wyzwań i szans w kontekście zaangażowania obywateli[56], negatywnego wpływu crowdsourcingu na implementację pomysłów[57], potencjału organizacji publicznych do generowania pomysłów[58], motywacji do korzystania z wiedzy tłumu[59], partycypacji obywateli[60], trendów konsumenckich[61].

W drugiej grupie artykułów (ponad 39% publikacji) znajdowały się te ujmujące crowdsourcing z perspektywy procesowej. Można tu wyszczególnić następujące problemy: fazy procesu crowdsourcingu[62], interakcji i komunikacji pracowników z tłumem[63] oraz sposobów jego zaangażowania[64], procesów organizacyjnych[65], struktur zarządzania systemów crowdsourcingowych[66], zasad polityki crowdsourcingowej[67], typologii[68].

---

[54] J. Oomen, L. Aroyo,*Crowdsourcing in the Cultural Heritage Domain: Opportunities and Challenges*, Proceedings C&T 11, 2011. http://www.iisi.de/fileadmin/IISI/upload/2011/p138_oomen.pdf.

[55] E. Seltzer, Mahmoudi D., *Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning*, "Journal of Planning Literature" 2012, 28(1).

[56] A. Stiver, L. Barroca, M. Petre, M. Richards, D. Roberts, *Civic crowdfunding: how do offline communities engage online?*,British HCI Proceedings of the 2015 British HCI Conference, 2015.

[57] B. L. Bayus, *Crowdsourcing New Product Ideas Over Time: An Analysis of Dell's Ideastorm Community*, UNC Kenan-Flagler Research Paper 2012, 5.

[58] D. Basto, T. Flavin, C. Patino, *Crowdsourcing Public Policy Innovation*, Working Paper, Heinz College Carnegie Mellon University 2010.

[59] S. Dunn, M. Hedges, *Crowd-Sourcing Scoping Study: Engaging the Crowd with Humanities Research*, Centre for e-Research, Department of Digital Humanities, King's College, London 2012; N. R. Budhathoki, C. Haythornthwaite, *Motivation for Open Collaboration: Crowd and Community Models and the Case of Open Street Map*, "American Behavioral Scientist" 2012, 57(5).

[60] C. M. Lönn, E. Uppström, *The Promise of a Crowd*, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, 2013.

[61] R. Sinha, *The silent innovators*, "One India, One People" 2008, 15-17.

[62] I. Mergel, *Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers*, "Social Science Computer Review"2015, 33(5).

[63] E. Agapie, J. Teevan, A. Monroy-Hernández, *Crowdsourcing in the Field: A Case Study Using Local Crowds for Event Reporting*, Human Computation (HCOMP), AAAI - Association for the Advancement of Artificial Intelligence: August 2015; A. Hudson-Smith, M. Batty, A. Crooks, R. Milton, *Mapping for the masses accessing Web 2.0 through crowdsourcing*, "Social Science Computer Review" 2008, 27 (4); J. A. Schwarz, *Public Service Broadcasting and Data-Driven Personalization: A View from Sweden*, "Television&New Media" 2016, 17(2).

[64] E. Cullina, K. Conboy, L. Morgan, *Measuring the Crowd – A Preliminary Taxonomy of Crowdsourcing Metrics*, Proceedings of the 11th International Symposium on Open Collaboration, 2015.

[65] E. Hiltunen, *Crowdsourcing the future: The foresight process at finpro*, "Journal of Futures Studies" 2011, 16(1).

[66] M. Bott, G. Young, *The Role of Crowdsourcing for Better Governance in International Development*, Praxis: the Fletcher Journal of Human Security 2012, 27.

[67] T. Aitamurto, H. Landemore, *Democratic participation and deliberation in crowdsourced legislative processes: The case of the law on offroad traffic in Finland*, C&T'13, Workshop: Large-scale idea management and deliberation systems, 2013.

[68] E. Byren, *Internal crowdsourcing for innovation development: How multinational companies can obtain the advantages of crowdsourcing utilising internal resources*
http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/181969/181969.pdf

Ostatnia, trzecia grupa publikacji wyróżnia perspektywę techniczną – gdzie znalazło się ponad 13% artykułów. Koncentrują się one na systemach informacyjnych zwiększających zaangażowanie obywateli[69], konsekwencji zastosowania platform[70], social media[71].

Większości zakwalifikowanych do analizy treści publikacji stanowiły te o charakterze empirycznym (23 publikacje) – w szczególności studiaprzypadku czy opisy zdarzeń (22 publikacje). W jednym przypadku badacze zdecydowali się na metodę ilościową (technika: kwestionariusz ankiety). Liczba publikacji teoretycznych wyniosła 7, przy czym większość z nich to systematyczne przeglądy literatury. Takie wyodrębnienie może stanowić rekomendację co do metody zastosowanej przez przyszłych badaczy. Dodatkowo, analiza publikacji wskazuje, że nie są one wolne od ograniczeń poznawczych i metodyczno-metodologicznych. Brakuje badań, które w sposób całościowy podejmowałyby problematykę crowdsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy znajdującej się w tłumie.

W odniesieniu do ośrodków badawczych, które najczęściej analizują i badają zagadnienie crowdsourcingu w organizacjach publicznych prym wiodą kraje europejskie (14 publikacji). W Stanach Zjednoczonych również obserwuje się spore zainteresowanie tą problematyką: 13 publikacji, przy czym najwięcej publikacji pochodziło z Wielkiej Brytanii (4 artykuły). W dalszej kolejności wyniki przedstawiały się następująco: Szwajcaria (2), Szwecja (2), Niemcy (2), Hiszpania (1), Holandia (1), Finlandia (1), Irlandia (1). Najmniej opracowań opublikowały ośrodki badawcze z Chin (2) oraz Kanady (1).

4.2. Analiza treści

Zgromadzona baza literaturowa została poddana pogłębionej analizie treści, co pozwoliło na ocenę dotychczasowego dorobku z uwzględnieniem jego przydatności, jakości oraz sformułowanie ram koncepcyjnych dalszych badań nad tym pojęciem. Dodatkowo umożliwia wyłonienie luk poznawczych, wskazanie obszarów dalszych badań oraz rekomendacji dla przyszłych badaczy.

Po pierwsze, aktualność badań nad crowdsourcingiem oraz dojrzałość pola badawczego. Analiza prac teoretycznych oraz empirycznych pozwala na stwierdzenie o aktualności badań nad crowdsourcigiem w organizacjach publicznych. Pierwsza praca poświęcona crowdsourcingowi pojawiła się stosunkowo niedawno, w 2006 roku za sprawą artykułu J. Howe'a „The Rise of Crowdsourcing". Należy jednak podkreślić, że już w 1989 roku została uruchomiana pierwsza platforma crowdsourcingowa – w mieście Santa Monica w Kalifornii (*Public Electronic Network*). Była to sieć obsługiwana przez władze miasta i wykorzystywana do społeczeństwo. Platforma składała się z gromadzenia ogłoszeń publicznych, harmonogramów, wymiany e-maili pomiędzy urzędnikami a społeczeństwem, była także swoistym forum dyskusyjnym poświęconym problemom miasta. Natomiast od 2009 roku obserwuje się stałe zainteresowanie badaczy tą problematyką z uwzględnieniem

[69] J. Minner, M. Holleran, A. Roberts, J. Conrad, *Capturing volunteered historical information: Lessons from development of a local government crowdsourcing tool*, "International Journal of E-Planning" 2015, 4(1).
[70] A.E. Green, *Implications of technological change and austerity for employability in urban labour markets*, "Urban Studies February"2016, 23.
[71] Esterman B., *OpenGLAM in Practice – How Heritage Institutions Appropriate the Notion of Openness* 2016, http://programme.exordo.com/irspm2016/delegates/presentation/47/.

sektora publicznego. Można zatem stwierdzić, że rozważane pole badawcze znajduje się w fazie wczesnego wzrostu, co stanowi wysoce aktualny obszar rozważań[72].

Po drugie, stan wiedzy dotyczący crowdsourcingu w organizacjach publicznych. Analiza treści wykazała, że większość publikacji analizuje crowdsourcing na trzech poziomach: organizacji (zasady, dostosowanie do misji i celów organizacji, wsparcie kierownictwa, motywatory), projektu (typ zadania) oraz indywidualnym (odporność pracowników na wiedzę zewnętrzną, postawy pracowników, korzyści dla pracowników, motywacja tłumu). Jednakże głównymi obszarami zainteresowań badaczy są korzyści z crowdsourcingu. Jednakże, analiza dotychczasowych artykułów teoretycznych[73] oraz przeprowadzonych badań empirycznych wskazuje, że wciąż brakuje szczegółowej konceptualizacji oraz operacjonalizacji. Jak pokazują wyniki systematycznego przeglądu literatury, crowdsourcing pomimo rosnącego zainteresowania, badacze nadal są raczej zainteresowani poszukiwaniem konkretnych zastosowań i korzyści z crowdsourcingu. Jednakże nie dostrzega się także sposobów na badanie skuteczności kampanii crowdsourcingowych, co uniemożliwia wdrażanie nowych aplikacji[74]. Ponadto pojawia się próba połączenia crowdsourcingu z otwartością organizacji na nową wiedzę zewnętrzną[75]. Nie zostało to także w sposób dostateczny rozstrzygnięte. Co według autorki może stanowić interesująca lukę poznawczą. Jej wyjaśnienie może prowadzić do lepszego zrozumienia istoty i znaczenia crowdsourcing dla wszystkich zainteresowanych stron. Nie bez znaczenia jest rola pracowników – nowe rozwiązania nie zostaną przyjęte, jeśli pracownicy nie dostrzegają korzyści[76].

Po trzecie, rekomendowane kierunki rozwoju pola badawczego (tabela 5). W oparciu o wyniki systematycznego przeglądu literatury, można wyłonić trzy kierunki dalszych badań: (1) tłum, (2) inicjator, (3) proces.

---

[72] D.C. Brabham, *Crowdsourcing in the Public Sector*, Georgetown University Press 2015; D.C. Brabham, *Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects*, "Planning Theory"2009, 8(3); D. Hilgers, Ch. Ihl, *Citizensourcing - Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector*, "International Journal of Public Participation" 2010, 4(1); H. Shepherd, *Crowdsourcing*, "Contexts" 2012,11(10); E. Estelles-Arolas, F. Gonzalez-Ladron-de-Guevara, *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*,"Journal of Information Science" 2012, 38(2); A. Kittur, J.V. Nickerson, M. S. Bernstein, E. Gerber, A.D. Shaw, J. Zimmerman, M. Lease, J. Horton, *The future of crowd work*, A. Bruckman, S. Counts, C. Lampe, L.G. Terveen (eds.), Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work, 2013; I. Mergel, *Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers*, "Social Science Computer Review"2015, 33(5).

[73] P. Whitla, *Crowdsourcing and its Application in Marketing Activities*, "Contemporary Management Research" 2009, 5(1).

[74] D.C. Brabham, K.M. Ribisl, T.R. Kirchner, J.M. Bernhardt , *Crowdsourcing Applications for Public Health*, "American Journal of Preventive Medicine"2014, 46(2).

[75] H.W. Chesbrough, A.K. Crowther, *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, "R & D Management" 2006, 36(3); H.W. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*,"Long Range Planning" 2010, 43; L. Huston, N. Sakkab, *Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's new model for innovation*, "Harvard Business Review" 2006, march; J. Feller, P. Finnegan, J. Hayes, P. O'Reilly, *"Orchestrating" sustainable crowdsourcing: A characterisation of solver brokerages*, "Journal of Strategic Information Systems" 2012, 21(3); A. Majchrzak, A. Malhotra, *Towards an information systems perspective and research agenda for open innovation crowdsourcing*, Journal of Strategic Information Systems" 2013, 22.

[76] C.A. Louis, *Organizational perspectives of open innovation in government*, iConference Proceedings, 2013.

Tabela 5. Rekomendowane kierunki badań nad crowdsourcingiem w organizacjach publicznych

Autor/autorzy	Kierunki badań
Brabham, Sanchez, Bartholomew, 2009; Seltzer, Mahmoudi, 2012; Cullina, Conboy, Morgan, 2015; Minner, Holleran, Roberts, Conrad, 2015; Bott, Young, 2012	Sposoby zaangażowania tłumu.
Toubia, 2006; Shah, 2006; Basto, Flavin, Patino, 2010; Jeppesen, Lakhani, 2010; Dunn, Hedges, 2012; Bayus, 2012; Byren, 2013; Aitamurto, Landemore, 2013	Mechanizmy nagradzania i sprzężenia zwrotnego.
Lönn, Uppström, 2013; Schwarz, 2016	Korzyści dla obywateli.
Oomen, Aroyo, 2011	Korzyści dla organizacji.
Sinha, 2008; Hudson-Smith et al., 2009; Budhathoki, Haythornthwaite, 2012; Lönn, Uppström, 2013; Stiver et al., 2014	Zasady uczestnictwa.
Hiltunen, 2011; Lönn, Uppström, 2013; Mergel, 2015; Minner, Holleran, Roberts, Conrad, 2015; Estermann, 2016; Green, 2016; Chen, 2016	Gotowość organizacji do crowdsourcingu.
Agapie, Teevan, Monroy-Hernandez, 2015	Komunikacja na linii urząd-społeczność wirtualna.

Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień: 24.04.2016.

A zatem, na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, można wskazać, że brak jest prac naukowych (teoretycznych i empirycznych), które analizują crowdsourcing w organizacji publicznej we wszystkich zidentyfikowanych perspektywach: indywidualnej, organizacyjnej oraz procesowej. Wielu autorów wskazuje na konieczność zwrócenia uwagi na to, kto tworzy tłum, dalej jakie posiada umiejętności czy kompetencje. Drugi kierunek badań łączy crowdsourcing z korzyściami, jakie może osiągnąć organizacja. Brak także badań łączących crowdsourcing z otwartymi innowacjami[77]. Wreszcie trzeci kierunek badań wskazuje, że powinno się przeanalizować gotowość organizacji do przyjęcia wiedzy pochodzącej z tłumu, partycypacji obywateli czy sposobów zaproszenia tłumu do działania. Jednocześnie kierunki te opisane i badane są w literaturze tylko w sposób fragmentaryczny, wybiórczy. Mogą zatem stanowić zalecane kierunki dalszych badań nad crowdsourcigniem w organizacjach publicznych. Dodatkowo, przyszłe wysiłki badawcze powinny skoncentrować się na opracowaniu ram koncepcyjnych warunków organizacyjnych w organizacjach publicznych, taksonomii wymiarów, zaleceń dotyczących motywowania tłumu i pracowników organizacji publicznych. Aktualnie tak szerokie i holistyczne ujęcie crowdsourcingu w organizacjach publicznych jest poza zakresem zainteresowań badaczy.

[77] V. Chanal, M.L. Caron-Fasan, *How to invent a new business model based on crowdsourcing: The crowdspirit R case*, EURAM Conference, 2008; E. Schenk, C. Guittard, C*rowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?*, "HAL: Sciences de l'Homme et de la Société" 2009.

5. ZAKOŃCZENIE

Wyniki systematycznego przeglądu literatury w kontekście crowdsourcingu w organizacjach publicznych pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków. Stan wiedzy, pomimo tendencji wzrostowej, nadal jest dość skromny i fragmentaryczny. Nie jest także wolny od ograniczeń. Przegląd ograniczeń dotychczasowych badań oraz rekomendowanych przez autorów kierunków dalszych badań pozwalają na wskazanie propozycji kierunków przyszłych wyzwań badawczych: (1) ujednolicenie i uszczegółowienie konceptualizacji pojęcia; (2) badanie crowdsourcingu z uwzględnieniem trzech perspektyw: organizacyjnej, technicznej oraz procesowej; (3) pomiar skuteczności kampanii crowdsourcingowych; (4) ustalenie związków z otwartymi innowacjami; (5) rozpoznanie roli pracowników dla sukcesu projektów crowdsourcingowych; (6) opracowanie ram koncepcyjnych warunków organizacyjnych w organizacjach publicznych. Dodatkowo, przyszłe wysiłki badawcze powinny skoncentrować się na motywacji tłumu oraz organizacji publicznej do pozyskiwania wiedzy z tłumu. W literaturze widoczny jest deficyt badań naukowych koncentrujących się na zarządzaniu wiedzą w crowdsourcingu. Sugeruje się, aby przyszłe badania empiryczne były prowadzone z wykorzystaniem studium przypadku.

LITERATURA

[1] Agapie E., Teevan J., Monroy-Hernández A., *Crowdsourcing in the Field: A Case Study Using Local Crowds for Event Reporting*, Human Computation (HCOMP), AAAI – Association for the Advancement of Artificial Intelligence: August 2015.

[2] Agrawal A.,Catalini Ch., Goldfarb A., *The Simple Economics of Crowdfunding, Innovation Policy and the Economy*, University Press, Chicago 2013.

[3] Aitamurto T., LandemoreH., *Democratic participation and deliberation in crowdsourced legislative processes: The case of the law on offroad traffic in Finland*, C&T'13, Workshop: Large-scale idea management and deliberation systems, 2013.

[4] Albors J., Ramos J.C., Hervas J.L., *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source*, "International Journal of Information Management" 2008, 28.

[5] Albury D., *Fostering innovation in public services*, "Public Money and Management" 2005, 25.

[6] Alford J., *Engaging public sector clients: from service delivery to co-production*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009.

[7] Alonso O., Lease M., *Crowdsourcing for information retrieval: Principles, methods, and applications*, Tutorial at the 34th annual ACM SIGIR conference, 2011.

[8] AsgarkhaniM.,*The effectiveness of e–Service in the Public Sector: A Local Government Perspective*, Proceedings of the European Conference on Electronic Government, 2005.

[9] Basto D., Flavin T., Patino C., *Crowdsourcing Public Policy Innovation*, Working Paper, Heinz College Carnegie Mellon University 2010.

[10] Bayus B.L., *Crowdsourcing New Product Ideas Over Time: An Analysis of Dell's Ideastorm Community*, UNC Kenan-Flagler Research Paper 2012, 5.

[11] Borins S., *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, Arlington: VA 2001.

[12] Bott M., Young G., *The Role of Crowdsourcing for Better Governance in International Development*, Praxis: the Fletcher Journal of Human Security 2012, 27.
[13] Bowler S., Donovan T.A., *Demanding Choices: Opinion, Voting, and Direct Democracy*, AnnArbor: University of Michigan Press 2000.
[14] Brabham D.C., *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases', Convergence*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, 14(1).
[15] Brabham D.C., *Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects*, "Planning Theory"2009, 8(3).
[16] Brabham D.C., *Crowdsourcing in the Public Sector*, Georgetown University Press 2015.
[17] Brabham D.C., Ribisl, K.M., Kirchner, T.R., Bernhardt, J. M., *Crowdsourcing Applications for Public Health*, "American Journal of Preventive Medicine"2014, 46(2).
[18] Brabham D.C., Sanchez T.W., Bartholomew K., *Crowdsourcing public participation in transit planning: preliminary results from the next stop design case*,TRB 89th Annual Meeting Compendium, 2010.
[19] Budhathoki N. R., Haythornthwaite C., *Motivation for Open Collaboration: Crowd and Community Models and the Case of OpenStreetMap*, "American Behavioral Scientist" 2012, 57(5).
[20] Buecheler T., Sieg J.H., Füchslin R.M., Pfeifer R., *Crowdsourcing, Open Innovation and Collective Intelligence in the Scientific Method: A Research Agenda and Operational Framework". Proceedings of the Twelfth International Conference on the Synthesis and Simulation of Living Systems*, Mass: MIT Press, Cambridge2010.
[21] Burger-Helmchen T., Pénin J., *The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us?*,Workshop on Open Source Innovation, Strasbourg, France 2010.
[22] Byren E., *Internal crowdsourcing for innovation development: How multi-national companies can obtain the advantages of crowdsourcing utilising internal resources*
[23] Http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/181969/181969.pdf
[24] Chen K., *The Power of Citizens' Voices in Democracy-Examining the impact of civic input on crowdsourced policymaking*,http://programme.exordo.com/ irspm2016/delegates/presentation/269/.
[25] Chanal V., Caron-FasanM. L., *How to invent a new business model based on crowdsourcing: The crowdspirit R case*, EURAM Conference, 2008.
[26] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press, Boston 2003.
[27] Chesbrough H.W., *Business model innovation: opportunities and barriers*, "Long Range Planning" 2010, 43.
[28] Chesbrough H.W., Crowther A.K., *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, "R & D Management" 2006, 36(3).
[29] Cullina E., Conboy K., Morgan L., *Measuring the Crowd – A Preliminary Taxonomy of Crowdsourcing Metrics*, Proceedings of the 11th International Symposium on Open Collaboration, 2015.
[30] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[31] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji" 2011, 3.
[32] DiPalantino D., Vojnović M., *Crowdsourcing and all-pay auctions*, Proceedings of the 10th ACM conference on Electronic commerce 2009.
[33] Dunleavy P., Hood Ch., *From old public administration to new public management*, "Public Money & Management" 1994, 14(3).
[34] Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A. Y., *Crowdsourcing systems on the World-Wide Web*, Communications of the ACM 2011, 54(86).
[35] Dunn S., Hedges M., *Crowd-Sourcing Scoping Study: Engaging the Crowd with Humanities Research*, Centre for e-Research, Department of Digital Humanities, King's College, London 2012.
[36] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN,Warszawa 2011.
[37] Estelles-Arolas E., Gonzalez-Ladron-de-Guevara F., *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*,"Journal of Information Science"2012, 38(2).
[38] Esterman B., *OpenGLAM in Practice – How Heritage Institutions Appropriate the Notion of Openness* 2016,
[39] Http://programme.exordo.com/irspm2016/delegates/presentation/47/.
[40] Feller J., Finnegan P., Hayes J., O'Reilly P. 2012, *"Orchestrating" sustainable crowdsourcing: A characterisation of solver brokerages*,"Journal of Strategic Information Systems" 2012, 21(3).
[41] Ford J.K., Smith E. M., Weissbein D. A., Gully S. M., Salas E.,*Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer*, "Journal of Applied Psychology"1998, 83(2).
[42] Fraternali P., Castelletti A., Soncini-Sessa R., Ruiz V.C., Rizzoli A.E., *Putting humans in the loop: Social computing for Water Resources Management*,"Environmental Modelling & Software"2012, 37.
[43] Green A.E., *Implications of technological change and austerity for employability in urban labour markets*, "Urban Studies February"2016, 23.
[44] Harrison R., *Crowdfunding and the revitalisation of the early stage risk capital market: catalyst or chimera*, "Venture Capital"2013 15(4).
[45] Heer J., Bostok M., *Crowdsourcing graphical perception: using mechanical turk to assess visualization design*, Proceedings of the 28th international conference on Human factors in computing systems, 2010
[46] Heymann P., Garcia-Molina H.,*Turkalytics: analytics for human computation*, Proceedings of the 20th international conference on World wide web, 2011
[47] Hickley M., *The Grounds for Citizen Engagement and the Roles of Planners*, Saarbruecken: VDM, 2008.
[48] Hilgers D., Ihl Ch., *Citizensourcing – Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector*, "International Journal of Public Participation" 2010, 4(1).
[49] Hiltunen E., *Crowdsourcing the future: The foresight process at finpro*, "Journal of Futures Studies" 2011, 16(1).
[50] Hirth M., Hoßfeld T., Tran-Gia P., *Anatomy of a crowdsourcing platform-using the example of microworkers.com*, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), Fifth International Conference on, 2011.

[51] Holzer M., Kloby K., *Public performance measurement. An assessment of the state ofthe-art and models for citizen participation*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2005, 54(7).
[52] Howe J., The rise of crowdsourcing, "Wired Magazine" 2006, 14(6).
[53] Howe J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Publishing Group, New York 2008.
[54] Hudson-Smith A., Batty M., Crooks A., Milton R., *Mapping for the masses accessing Web 2.0 through crowdsourcing*, "Social Science Computer Review" 2008, 27 (4).
[55] Huston L., Sakkab N., *Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's new model for innovation*, "Harvard Business Review"2006, march.
[56] Gassmann O., *Crowdsourcing - Innovationsmanagement mit Schwar-mintelligenz*, Hanser-Verlag,München 2012.
[57] Gioacchino La V., Cisternino A., *Collaborative Workforce, Business Process Crowdsourcing as an Alternative ofBPO*, Current Trends in Web Engineering. 10th International Conference on Web Engineering, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2010.
[58] Grier D.A., *Error identification and correction in human computation: Lessons from the WPA*, AAAI Workshop Human Computation Workshop HCOMP, 2011.
[59] Grundström Ch., Öberg Ch., ÖhrwallRönnbäck A.,*View and management of innovativeness upon succession in family-owned SMEs*, "International Journal of InnovationManagement" 2011, 15(3).
[60] Jenkins H., Purushotma R., Clinton K., Weigel M., Robison A. J., *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*, The MacArthur Foundation, Chicago 2006,
[61] Jeppesen L.B., Lakhani K. R.,*Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search*, "Organization Science" 2010, 21(5).
[62] Kittur A., Chi E.H., Suh B., *Crowdsourcing for Usability: Using Micro-Task Markets for Rapid, Remote, and Low-cost User Measurements*, Proceedings of CHI, 2008.
[63] Kittur A., Nickerson J.V., Bernstein M.S., Gerber E., Shaw A.D., Zimmerman J., Lease M., Horton J., *The future of crowd work*, A. Bruckman, S. Counts, C. Lampe, L.G. Terveen (eds.), Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work, 2013.
[64] Kazai G., *In search of quality in crowdsourcing for search engine evaluation*, "Advances in Information Retrieval" 2011, 6611.
[65] Kleemann F., Günter Voß G., Rieder K., *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, "Science, Technology& Innovation Studies" 2008, 4 (1).
[66] La Vecchia G., Cisternino A., *Collaborative Workforce, Business Process Crowdsourcing as an Alternative ofBPO*. [In:] Current Trends in Web Engineering, 10th International Conference on Web Engineering, F. Daniel, F.M. Facca (eds.), Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2010.
[67] Leimeister J.M., *Collective intelligence*, "Business and Information Systems Engineering" 2010, 4(2).
[68] Leimeister J.M., Zogaj S., *Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie*, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2013.

[69] Levy Y., Ellis T.J., *A systems approach to conduct an effective literaturereview in support of information systems research*, "Informing Science:International Journal of an Emerging Transdiscipline" 2006, 9.
[70] Ling P., *An Empirical Study of Social Capital in Participation in Online crowdsourcing*, "Computer" 2010, 7(9).
[71] Lister R., *Citizen in Action: Citizenship and community development in Northern Ireland Context*, "Community Development Journal" 1998, 33(3).
[72] Lisiński M., *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, (w:) *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, J. Czekaj, M. Lisiński (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
[73] Liu E., Porter T.,*Culture and KM in China*, „VINE" 2010, 40(3/4).
[74] Lodge M., Wegrich K., *Crowdsourcing and Regulatory Reviews: A New Way of Challenging Red Tape in British Government?*, "Regulation&Governance" 2015, 9(1).
[75] Lönn C.M., Uppström E., *The Promise of a Crowd*, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, 2013.
[76] Louis C.A., *Organizational perspectives of open innovation in government*, iConference Proceedings, 2013.
[77] Majchrzak A., Malhotra A., *Towards an information systems perspective and research agenda for open innovation crowdsourcing*, Journal of Strategic Information Systems" 2013, 22.
[78] Mazzola D., Distefano A., *Crowdsourcing and the participacion process for problem solving: the case of BP*, VII Conference of the Italian Chapter of AIS, Information technology and Innovation trend in Organization, 2010.
[79] McGuire M., *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*,"Public Administration Review" 2006, 66(1).
[80] Mergel I., *Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers*, "Social Science Computer Review" 2015, 33(5).
[81] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
[82] Minner J., Holleran M., Roberts A., Conrad J., *Capturing volunteered historical information: Lessons from development of a local government crowdsourcing tool*, "International Journal of E-Planning" 2015, 4(1).
[83] Noveck B.S., *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*, Brookings Institution Press, Washington, D.C 2009.
[84] *OECD. Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement*, OECD Publications, Paris 2004.
[85] *OECD. Open government legislation*, OECD Publishing, Paris 2009.
[86] Oliveira F., Ramos I., Santos L., *Definition of a crowdsourcing Innovation Service for the European SMEs*, [In:] F. Daniel, F. M., Facca, *Current Trends in Web Engineering*, Springer, Berlin/Heidelberg 2010.
[87] Oomen J., Aroyo L., *Crowdsourcing in the Cultural Heritage Domain: Opportunities and Challenges*, Proceedings C&T 11, 2011. http://www.iisi.de/fileadmin/IISI/upload/2011/p138_oomen.pdf.

[88] Pedersen J., Kocsis D., Tripathi A., Tarrell A., Weerakoon A., Tahmasbi N., Xiong J., Deng W., Oh O., De Vreede G. J., *Conceptual Foundations of Crowdsourcing: A Review of IS Research*, 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 2013.
[89] Pelzer C., *Crowdsourcing Terminologie*, 2011.
[90] Http://www.Crowdsourcingblog.de.
[91] Prpić J., Shukla P., *The Theory of Crowd Capital*, Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences #46, 2012.
[92] Prpić J., Shukla P., Kietzmann J. H., McCarthy I. P., *How to Work a Crowd: Developing Crowd Capital through Crowdsourcing*, "Business Horizons" 2015, 8(1).
[93] Poetz M.K., Schreier M., *The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?*,Druid Summer Conference, 2009, http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=5682&cf=32.
[94] Pollitt Ch., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*,Oxford University Press, Oxford 2004.
[95] Porta M., House B., Buckley L., Blitz A., *Value 2.0: eight new rules for creating and capturing value from innovative technologies*, "Strategy&Leadership" 2008, 36(4).
[96] Powell W., Koput K., Smith-Doerr L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, "Administrative Science Quarterly"1996, 41 (1).
[97] Quinn A. J., Bederson B.B., *Human computation: a survey and taxonomy of a growing field*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2011.
[98] Reichwald R., Piller F., *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden, Gabler 2006.
[99] Ribiere V.M., Tuggle F.D., *Fostering innovation with KM 2.0*, "VINE" 2010, 40(1).
[100] Rouse A.C., *A preliminary taxonomy of crowdsourcing*, 21st Australasian Conference on Information Systems, 2010.
[101] Rowley J., Slack F., *Conducting a literature review*, "Management Research News" 2004, 27(6).
[102] Schenk E., Guittard C., C*rowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?*, "HAL: Sciences de l'Homme et de la Société" 2009.
[103] Schwarz J.A., *Public Service Broadcasting and Data-Driven Personalization: A View from Sweden*, "Television&New Media"2016, 17(2).
[104] Shah S., Motivation, Governance, and the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software Development, "Management Science" 2006, 52(7).
[105] Shepherd H., *Crowdsourcing*, "Contexts" 2012,11(10).
[106] Seltzer E., Mahmoudi D., *Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning*, "Journal of Planning Literature" 2012, 28(1).
[107] Sloane P., *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*, Kogan Page Publishers,UK 2011.
[108] Sinha R., *The silent innovators*, "One India, One People" 2008, 15-17.

[109] Solemon B., Ariffin I., Din M.M., Anwar M.R., *A review of the uses of crowdsourcing in higher education*", International Journal of Asian Social Science" 2013, 3(9).
[110] Stabryła A., Wawak S. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2014.
[111] Stacey R. D., *Strategic Management and Organizational Dynamics*,Pitman,London 1993.
[112] Stiver A., Barroca L., Petre M., Richards M., Roberts D., *Civic crowdfunding: how do offline communities engage online?*,British HCI Proceedings of the 2015 British HCI Conference, 2015.
[113] Suciu Ch. M., Suciu N., *Co-creation and innovation-driven business model: linked Open innovation & crowd sourcing*, "International Business Information Management Association" 2012, 1-4.
[114] Surowiecki J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Doubleday,New York 2004.
[115] Toubia O., Idea Generation, Creativity, Incentives, "Marketing Science" 2006, 25(5).
[116] Unterberg B., *Crowdsourcing*, [In:] *Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle*, D. Michelis, T. Schildhauer, Nomos Verlag, Baden-Baden 2010.
[117] Wexler M.N., *Reconfiguring the sociology of the crowd: exploring crowdsourcing*, "International Journal of Sociology and Social Policy" 2011, 31(1/2).
[118] Wheatley M., *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers1994.
[119] Whitla P., *Crowdsourcing and its Application in Marketing Activities*, "Contemporary Management Research" 2009, 5(1).
[120] Vukovic M., *Crowdsourcing for enterprises*, Proceedings of the 2009 Congress on Services – I, IEEE Computer Society, 2009.
[121] Von Hippel E., *Democratizing Innovation*, MIT Press Cambridge,Massachusetts 2005.
[122] Yang Y., Chen Pei-Tu, Pavlou P., *Open Innovation: An Empirical Study of Online Contest*, Proceedings of Thirteenth International Conference on Information Systems, Phoenix, 2009.

CROWDSOURCING IN THE PUBLIC SECTOR – A RESEARCH CHALLENGE

Crowdsourcing in a general approach signifies a process of acquiring knowledge, ideas, and inspirations from the crowd. In this aspect, the Internet is a supplementary tool and a specific medium. In economic practice it has become a megatrend, which drives innovations, collaboration in the field of scientific research, business, or society. It is reached by more and more organisations, for instance considering its potential business value. One perceives a connection between crowdsourcing and building of a competitive advantage, improving business processes , optimising of the costs of the organisation's activity or business models. This notion of crowdsourcing is gaining more and more interest among researchers. However, according with the opinion of many authors, the majority of publications is oriented at using it in commercial organisations. This phenomenon is insufficiently analysed from the point of view of public organisations. At the same time it is emphasised that crowdsourcing in public organisations is the current direction of research since crowdsourcing is viewed as a combination of

collaboration, aggregation, collective work, consensus, and creativity. What is important is that public organisations begin to reach for this type of solution. In this article the idea of crowdsourcing was brought closer, further on a review of existing research studies related to crowdsourcing in public organisations was presented and possible directions of further research were outlined. The main goal of this article is presenting the existing theoretical and empirical output connected with crowdsourcing in public organisations indicating current research challenges in this field. The methodology of a systematic literature review was used in order to realise the goal constructed in this way. Based on that, the following research challenges were proposed: harmonisation and making more specific the notion's conceptualisation, conducting multidimensional and holistic research taking into account the role of the worker and the crowd, developing ways of measuring, and the conceptual framework of organisational conditions.
Keywords: crowdsourcing, public organisations, public sector, systematic literature review, conceptualisation.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.10

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 167-174 **January - March**

Joanna M. MOCZYDŁOWSKA[1]
Łukasz SADOWSKI[2]

ZACHOWANIA NIEETYCZNE W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA W PERCEPCJI MENEDŻERÓW

Artykuł opiera się na założeniu, że zachowanie zgodne z zasadami etyki biznesu należy do kluczowych kompetencji profesjonalnego menedżera. Uznano, że jednym z warunków kształtowania wrażliwości etycznej najwyższej kadry kierowniczej jest jej świadomość dotycząca występowania zjawisk dwuznacznych lub wręcz nagannych moralnie w przedsiębiorstwach. Celem badań prezentowanych w artykule jest rozwiązanie następującego problemu: jakie zachowania nieetyczne dostrzegają menedżerowie w środowisku biznesowym? Aby rozwiązać tak sformułowany problem przeprowadzono badania ankietowe w grupie menedżerów – absolwentów studiów MBA prowadzonych przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Badania traktujemy jako pilotażowe, a ich wyniki jako podstawę do budowania hipotez do dalszych, pogłębionych badań naukowych. Z badań wynika, że w relacjach z zewnętrznymi partnerami biznesowymi najczęstszymi zachowaniami nieetycznymi są: niepełna i nierzetelna komunikacja w celu uzyskania szybkich korzyści oraz szeroko rozumiana nieuczciwa konkurencja i brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego. Jako najczęściej występujące zachowania nieetyczne w relacjach z interesariuszami wewnętrzni badani wskazali wykorzystywanie bezrobocia do utrzymywania niskiego poziomu wynagrodzeń, nepotyzm i różne formy dyskryminacji. Dylematy etyczne najwyższej kadry kierowniczej wynikają przede wszystkim z potrzeby pogodzenia „presji na twarde wyniki" z humanistycznym wymiarem zarządzania. Stwierdzono również, że menedżerowie są bardziej wrażliwi na kwestie etyki postępowania w relacjach z pracownikami niż z podmiotami zewnętrznymi, w tym klientami i dostawcami.
Słowa kluczowe: etyka, dylematy etyczne, percepcja menedżerów.

1. WPROWADZENIE

Od osób zarządzających organizacją wymaga się wrażliwości etycznej, która stanowi oparcie w rozstrzyganiu konkretnych sytuacji konfliktowych, a także budowania kompleksowej kultury organizacji opartej na uniwersalnych wartościach. Wartością centralną etyki zawodowej menedżerów jest sprawność organizacyjna i funkcjonalność, które wspomagają osiąganie celu, a jest nim dobro wspólne, czyli dobro własne i cudze. I choć, jak twierdzą niektórzy badacze problemu[3], idealne etycznie postępowanie wydaje się w przypadku menedżerów niemożliwe, to jednak ci sami przedstawiciele nauk o zarządzaniu podkreślają, że brak etycznego zarządzania organizacją powoduje szkody nie tylko dla interesariuszy tej organizacji, ale także dla niej samej.

[1] Dr hab. Joanna M. Moczydłowska prof. PB, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej Wydział Zarządzania, ul. Ojca Tarasiuka 2, 16–001 Kleosin, e-mail: joanna@moczydlowska.pl
[2] Łukasz Sadowski, MBA, INE PAN Warszawa
[3] Por. A. Rogowski, *Etyka menedżerów w funkcjach zarządzania*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości" 2014, nr 3 (20), s. 44.

Artykuł zawiera wyniki analizy literatury dotyczącej problematyki etyki w postawach zawodowych menedżerów oraz wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych na próbie 93 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej. Celem badań było zdiagnozowanie, jakie zachowania nieetyczne dostrzegają menedżerowie w środowisku biznesowym, zarówno w relacjach z podmiotami zewnętrznymi, jak i wewnątrz organizacji.

2. ETYKA ZAWODOWA MENEDŻERÓW – TŁO TEORETYCZNE PROBLEMU

Poprzez etykę w zarządzaniu rozumie się ogół norm, którymi kierują się menedżerowie w swojej codziennej pracy. Innymi słowy etyka menedżera to etyka indywidualna sprowadzona do odpowiedzialności jednostkowej za podejmowane decyzje w realizowaniu funkcji zarządzania. Etyczność zachowań jest warunkowana poprzez wiele czynników. Do najważniejszych zalicza się kulturę organizacji, osobowość menedżera, ale także cechy otoczenia. Można ostrożnie przyjąć, że menedżerowie mają obecnie świadomość, że ich praca oceniana jest nie tylko w kategoriach ekonomicznych, na przykład zysku osiąganego przez zarządzane przez nich przedsiębiorstwa, ale w znacznie szerszym wymiarze, w który wpisuje się postawa etyczna. Mówi się wręcz o etycznym modelu zarządzania, w którym mocno eksponowany jest etyczny kontekst osiągania celów przedsiębiorstwa[4]. Podkreśla się znaczenie trwałych relacji ze wszystkimi interesariuszami organizacji, a te z kolei muszą być oparte na zaufaniu zbudowanym na fundamencie otwartości, szczerości, transparentności i uczciwości oraz wzajemnym szacunku. Realizacja etycznego modelu zarządzania w dłuższej perspektywie czasowej pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Uwzględnianie przez menedżerów dobra grup społecznych współpracujących bezpośrednio lub pośrednio z przedsiębiorstwem jest cenniejsze od tymczasowych wyższych zysków, bo taka postawa procentuje w przyszłość przekładając się na dobry wizerunek organizacji, wzrost zaangażowania i lojalności pracowników, a także rosnące zainteresowanie inwestorów[5].

Diagnoza postaw menedżerów wobec problematyki etycznej pozwala wyodrębnić kilka ich typów[6]. Pierwszy z nich to ignorancja. Menedżerowie reprezentujący taką postawę nie widzą potrzeby analizy swoich działań zarządczych pod kątem etycznym. Promują ideę, w myśl której jedynym punktem odniesienia ich działań jest prawo, a zatem przestrzeganie przepisów prawa całkowicie wyczerpuje ich powinności w tym zakresie. Działają oni według zasady: co nie jest zabronione prawem, jest dozwolone. Regułę tę stosują zarówno wobec swoich podwładnych, jak i wobec innych grup interesariuszy. Kolejna grupa to menedżerowie prezentujący postawę wycofania. Doceniają oni wagę norm etycznych, uważają jednak, że ich stosowanie dotyczy wyłącznie sfery życia prywatnego, a firma nie stanowi przestrzeni praktykowania etyki. Stosunkowo często za taką postawą kryje się brak kompetencji menedżerów, którzy nie wiedzą, w jaki sposób mogliby – bez ryzyka utraty autorytetu – współtworzyć i promować wartości etyczne.

[4] K. Mulawa, *O etycznych wyzwaniach menedżera*, Wrocław 2014.

[5] A. Wykowski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2013, nr 98, s. 288–291.

[6] J. Moczydłowska, *Etyczny kontekst przywództwa organizacyjnego*, „Dyskusje o Zarządzaniu" 2015, nr 5, s. 82–85.

Najbardziej wartościowa wydaje się postawa zaangażowania. Reprezentujący ją menedżerowie bardzo poważnie traktują etyczny kontekst swojej pracy, a także pracy całej organizacji. Stawiają pytania o to, jakie reguły etyczne powinny obowiązywać w organizacji? Z jakimi problemami i dylematami etycznymi mamy do czynienia? W budowaniu relacji stawiają na partnerstwo i współdziałanie odrzucając wizję siłowego narzucania rozwiązań.

Z powyższych rozważań wynika, że kształtowanie etyki w zarządzaniu wymaga przemyślanej edukacji etycznej, ponieważ jak zauważa A. Lewicka-Strzałecka, „do moralnej oceny wielu decyzji w biznesie nie wystarczy sama uczciwość, chęć czynienia dobra […]. Działanie etyczne jest nie tylko kwestią wrażliwości czy intuicji moralnej, lecz wiedzy”[7].

3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem badań prezentowanych w tym artykule jest rozwiązanie następującego problemu: jakie zachowania nieetyczne dostrzegają menedżerowie w środowisku biznesowym? Aby rozwiązać tak sformułowany problem przeprowadzono badania w grupie menedżerów – absolwentów studiów Executive MBA prowadzonych przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Uzyskano zwrot 93 kwestionariuszy. Mimo że badana próba była bardzo zróżnicowana pod względem stażu pracy na stanowisku kierowniczym czy branży, uznajemy, że liczba ankiet jest zbyt mała, aby na ich podstawie formułować mocne wnioski. Dlatego badania traktujemy jako pilotażowe, a ich wyniki jako podstawę do budowania hipotez do dalszych, pogłębionych badań naukowych.

Należy podkreślić fakt, że problem standardów etycznych w pracy zawodowej menedżera należy do kwestii wrażliwych. Zdecydowana większość ludzi postrzega siebie jako osoby etyczne, a ewentualne przejawy nieetyczności tłumaczy stosując różnorodne mechanizmy obronne, zwłaszcza racjonalizację opartą na relatywizmie etycznym. Dlatego w kwestionariuszu nie pytano wprost o zachowania badanych, ale o ich opinie dotyczące problemów etycznych występujących w reprezentowanym przez nich środowisku.

W badanej grupie dominowali mężczyźni (65%). Ponad połowa respondentów (56%) pracuje na wysokim stanowisku kierowniczym więcej niż 5 lat.

4. WYNIKI BADAŃ

Badani menedżerowie zostali poproszeni o ocenę częstotliwości występowania zachowań nieetycznych w ich kontaktach biznesowych z podmiotami zewnętrznymi. Rozkład odpowiedzi zawiera tabela 1.

[7] A. Lewicka-Strzałecka, *Poznawczy model kształcenia etycznego: studium przypadku* [w:] *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, Warszawa 2001, s. 125.

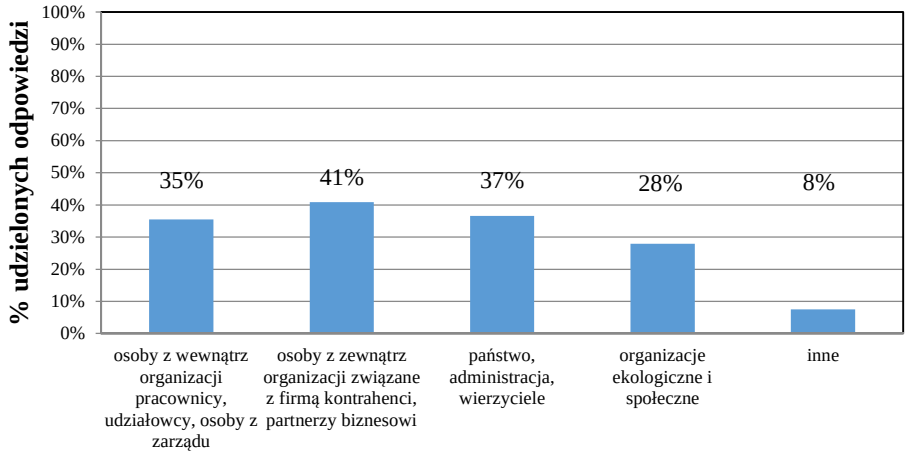
Tabela 1. Zachowania nieetyczne, z którymi spotkali się respondenci podczas współpracy z podmiotami zewnętrznymi

Kategoria odpowiedzi	bardzo rzadko		rzadko		ani rzadko/ani często		często		bardzo często	
	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
niepełna i nierzetelna komunikacja celem uzyskania chwilowych korzyści	11,8	11	21,5	20	23,7	22	37,6	35	5,4	5
nieuczciwa konkurencja (szeroko rozumiana)	13,9	13	17,2	16	27,9	26	33,3	31	7,5	7
oferowanie i przyjmowanie korzyści majątkowych	30,11	28	25,81	24	17,2	16	23,7	22	3,2	3
brak dbałości o zapewnienie bezpieczeństwa sprzedawanych towarów/usług	22,6	21	31,2	29	25,8	24	16,1	15	4,3	4
niesprawiedliwe zasady przy doborze dostawców	13,9	13	29	27	27,9	26	25,8	24	3,2	3
wywieranie wpływu na instytucje publiczne	24,7	23	31,2	29	25,8	24	13,9	13	4,3	4
brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego	19,3	18	19,3	18	23,7	22	30,1	28	7,5	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z badań wynika, że najczęściej obserwowanym zjawiskiem wyraźnie wykraczającym poza standardy etyki biznesu jest niepełna i nierzetelna komunikacja w celu uzyskania szybkich korzyści. Wskazuje na nią ponad 43% respondentów. W ocenie badanych menedżerów istotnym problemem jest również szeroko rozumiana nieuczciwa konkurencja. Jako zjawisko częste lub bardzo częste wskazało na nią aż 41% badanych, a blisko 28% badanej próby uważa, że stopień natężenia tego problemu należy ocenić jako przeciętny. Menedżerowie zwrócili również uwagę na brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego (opinię taką wyraziło blisko 40% badanych). Znamienne jest, że w ocenie blisko 1/4 respondentów często, a nawet bardzo często mają miejsce także różnego rodzaju praktyki korupcyjne, a więc zachowania niezgodne nie tylko z normami etycznymi, ale także prawnymi. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między wypowiedziami kobiet i mężczyzn.

Badania nie pozwoliły na wyłonienie jakiejś konkretnej grupy podmiotów, z którymi – w ocenie menedżerów – najtrudniej współpracować przestrzegając kodeksów etycznych (por. rys. 1). Nieznacznie częściej wskazywane były podmioty zewnętrzne współpracujące z przedsiębiorstwem (kontrahenci, partnerzy biznesowi).



Rys. 1. Podmioty wskazane jako te, z którymi współpraca obciążona jest największym ryzykiem zachowań nieetycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniu podjęto problem częstotliwości występowania zachowań nieetycznych wewnątrz organizacji, czyli w relacjach z interesariuszami wewnętrznymi. Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Problemem, który zdaniem uczestników badania występuje najczęściej w polskich przedsiębiorstwach w relacjach z interesariuszami wewnętrznymi jest nieadekwatne wynagradzanie pracowników. Słusznie za nieetyczne uznano wykorzystywanie zjawiska bezrobocia do utrzymywania relatywnie niskiego poziomu wynagrodzeń. W ocenie ponad 41% respondentów na szeroką skalę występuje zjawisko nepotyzmu, a ponad 30% respondentów (głównie kobiety) dostrzega problem różnych form dyskryminacji, np. ze względu na wiek czy płeć. Także 30% badanych dostrzega zjawisko nadmiernej kontroli pracowników, która może przybrać formę przekraczania granic prywatności. Paradoksalnie za zjawisko stosunkowo rzadkie uznano mobbing. W ocenie menedżerów problemem, z którym borykają się przedsiębiorstwa jest również niski poziom lojalności i uczciwości pracowników, co bez wątpienia może pociągać za sobą zachowania etycznie naganne.

Uczestniczący w badaniu menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie najtrudniejszych, ich zdaniem, dylematów etycznych, z którymi osobiście borykają się w swojej pracy zawodowej. W celu ujednolicenia formy prezentacji wyników ujmujemy je w formie pytań. Kategorie wypowiedzi przedstawiano w tabeli 3.

Tabela 2. Przejawy zachowań nieetycznych w relacjach wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na linii pracownik – pracodawca

Kategoria odpowiedzi	bardzo rzadko		rzadko		ani rzadko/ani często		często		bardzo często	
	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba
nepotyzm (podczas procesu rekrutacji)	12,8	12	24,5	23	21,3	20	34	32	7,4	7
różne przejawy dyskryminacji, np. ze względu na płeć, wiek	24,5	23	26,6	25	15,9	15	26,6	25	6,4	6
mobbing	35,11	33	36,2	34	14,89	14	11,70	11	2,1	2
wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy	4,3	4	15,9	15	21,3	20	44,7	42	13,8	13
nadmierna kontrola pracownika / możliwość przekraczania granic prywatności	17	16	27,7	26	25,5	24	26,6	25	3,2	3
konflikt interesów w relacji firma – pracownik	9,6	9	29,8	28	26,6	25	28,7	27	5,3	5
niski poziom lojalności i uczciwości względem firmy	6,4	6	26,6	25	25,5	24	36,2	34	5,3	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Dylematy etyczne w praktyce zawodowej badanych

Kategoria odpowiedzi	Liczba	%
Jak zapewnić pracownikom *work-life-balance* i zadbać, aby się nie wypalili zawodowo, kiedy w korporacji jest ciągła presja na realizację ambitnych celów?	36	38,7
Czy zwalniać pracowników nie realizujących zakładanego poziomu budżetu firmy wiedząc o trudnej sytuacji życiowej pracownika?	29	31,2
Czy dążyć do jak największej zyskowności kosztem jakości, bezpieczeństwa produktów, warunków pracy pracowników i dostawców?	29	31,2
Czy, podobnie jak konkurencja, „podkupować" kluczowych pracowników?	25	26,9
Czy bez zwiększania pensji pracownikowi zwiększać zakres obowiązków?	24	25,8
Jak stosować standardy etyczne, gdy jest się osamotnionym i wszyscy wokoło włącznie z przełożonymi ich nie stosują?	17	18,3
Jak realizować coraz wyżej postawione plany i jednocześnie utrzymać wysoką motywację pracowników?	17	18,3
Czy inwestować w pracownika, u którego występuje ryzyko odejścia do konkurencji?	9	9,7
Czy poddać się korupcji w zamian za korzystne rozstrzygnięcia?	8	8,6
Jak radzić sobie z pracownikami, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki w	8	8,6

pracy, ale swoim zachowaniem nie wpisując się w obowiązujący kodeks etyczny?		
Jak egzekwować realizację zadań od osoby która została zatrudniona „z polecenia" przełożonego i ma być „specjalnie traktowana"?	8	8,6
Czy zataić fakty, aby uzyskać korzyści?	7	7,5
Jak sprawiedliwie traktować pracowników, jak oddzielić sympatię do człowieka od oceny jego kompetencji zawodowych?	7	7,5
Ile informacji pochodzących od zarządu przekazywać pracownikom?	6	6,4
Inne	6	6,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, że najważniejsze dylematy natury etycznej, których doświadczają menedżerowie dotyczą ich relacji wewnątrz organizacji, a zwłaszcza relacji z pracownikami. Dominują problemy wynikające z potrzeby pogodzenia „presji na twarde wyniki" z humanistycznym wymiarem zarządzania. Kwestie związane z motywowaniem pracowników, sprawiedliwą organizacją ich pracy, zwolnieniami czy inwestowaniem w rozwój kadr należy uznać za najbardziej istotne w kontekście etyki zarządzania. Prawdopodobnie wynika to nie tylko z rosnącej świadomości menedżerów, że zadowolony pracownik jest bardziej lojalny, zaangażowany, a co się z tym wiąże, bardziej efektywny w swojej pracy. Pracownicy to ludzie, z którymi menedżerowie mają bezpośredni, często codzienny kontakt, co zwykle przekłada się na więzi natury emocjonalnej. Trudniej jest zachowywać się nieetycznie wobec osób, z którymi pozostaje się w tego rodzaju związkach.

5. ZAKOŃCZENIE

Świat współczesnych organizacji potrzebuje etycznych przedsiębiorców i menedżerów. Etyka tej grupy zawodowej wpływa na profesjonalizację i prestiż samego zawodu, tworzy pozytywny *image* nowoczesnego przedsiębiorcy, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i przyspiesza proces decyzyjny. Każdy, kto traci tę perspektywę nie może aspirować do miana profesjonalnego menedżera. Z przedstawionych w tym artykule badań wynika, że świadomość różnorodnych nieetycznych zachowań w biznesie jest w środowisku menedżerów wysoka. Trzeba jednocześnie podkreślić, że sama świadomość nie gwarantuje wyeliminowania czy choćby zmniejszenia skali problemu. Stwarza jednak taką szansę.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących hipotez:

- w relacjach z zewnętrznymi partnerami biznesowymi najczęściej obserwowanym zjawiskiem wyraźnie wykraczającym poza standardy etyki biznesu jest niepełna i nierzetelna komunikacja w celu uzyskania szybkich korzyści oraz szeroko rozumiana nieuczciwa konkurencja i brak dbałości o ochronę środowiska naturalnego;
- do najczęściej występujących zachowań nieetycznych w relacjach z interesariuszami wewnętrzni należy wykorzystywanie bezrobocia do utrzymywania niskiego poziomu wynagrodzeń, nepotyzm i różne formy dyskryminacji;
- dylematy etyczne najwyższej kadry kierowniczej wynikają przede wszystkim z potrzeby pogodzenia „presji na twarde wyniki" z humanistycznym wymiarem zarządzania;

– menedżerowie są bardziej wrażliwi na kwestie etyki postępowania w relacjach z pracownikami niż z podmiotami zewnętrznymi, w tym klientami i dostawcami.

LITERATURA

[1] Lewicka-Strzałecka A., *Poznawczy model kształcenia etycznego: studium przypadku* [w:] *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2001.
[2] Moczydłowska J., *Etyczny kontekst przywództwa organizacyjnego*, „Dyskusje o Zarządzaniu" 2015, 5, s. 21–23.
[3] Mulawa K., *O etycznych wyzwaniach menedżera*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2014.
[4] Rogowski A. *Etyka menedżerów w funkcjach zarządzania*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości" 2014, 3 (20): 44-53.
[5] Wykowski A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 98, Siedlce 2013, s. 287–295.

UNETHICAL BEHAVIOURS IN MANAGEMENT PRACTICE FROM MANAGERS' PERCEPTION

The article is based on assumption that the behavior consistent with business ethic's principles belongs to the key competences of the professional manager. It has been acknowledged that one of the conditions of forming managerial staff's ethical sensitivity is their awareness relevant to ambiguous or even morally reprehensible phenomenon's occurrence in the enterprises. The aim of the research presented in the article is to solve the following problem: What unethical behaviors are detected by managers in the business environment? The survey research among the managers who are graduate of MBA run by Polish Academy of Sciences in Warsaw has been conducted to solve so worded problem. The following conclusion can be drawn from the research: in relations with business partners from the outside the most frequent unethical behaviors are: incomplete and nonsolid communication in order to draw quick benefits, widely understood unfair competition and also lack of protection of natural environment's care. The survey participants marked using unemployment for keeping low salary level, the nepotism and various forms of the discrimination as the most frequent unethical behaviors in relations with the interoffice stakeholders. The managerial staff's ethical dilemmas primarily come from need of reconciling 'pressure on the hard outcome' with humanistic dimension of the management. It has been also affirmed that the managers are more sensitive to issue of behavioral ethics in relations with the employees than persons from the outside, including clients and suppliers.

Keywords: ethics, ethical dilemmas, perception managers.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.11

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 175-183 **January - March**

Przemysław POMYKALSKI[1]

ZMIANY W WYDATKACH NA DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ I PRZEDSIĘBIORSTWACH

W wielu obszarach nauki i branżach gospodarki wydatki na działalność badawczo--rozwojową determinują skalę i poziom badań. Poziom wydatków jest uwarunkowany przez politykę kraju, strategie przedsiębiorstw oraz przez inwestorów. Celem artykułu jest przedstawienie zmian w wydatkach na działalność badawczo-rozwojową w krajach Unii Europejskiej oraz w przedsiębiorstwach, w latach 2010–2014. W analizie porównano początek realizacji strategii Europa 2020 i okres, w którym realizowano strategię lizbońską. Wyniki wskazują na zmiany i zróżnicowanie w podejściu do finansowania działalności badawczo-rozwojowej na poziomie krajów oraz przedsiębiorstw. Różnice widoczne są zarówno w dynamice wzrostu wydatków na B+R jak i w strukturze ich finansowania. Nie da się jednak ich wyjaśnić stosując wyłącznie podział według kryterium wartości PKB lub wydatków na B+R w badanych krajach. Interesujące różnice można zaobserwować w krajach Grupy Wyszehradzkiej, w której jeszcze niedawno relacja wydatków na B+R do PKB była zbliżona. W niektórych krajach, preferowany jest wzrost finansowania ze środków państwowych, w innych, w tym w Polsce, stymuluje się wzrost wydatków przedsiębiorstw na działalność B+R. Choć trudno jednoznacznie określić, które rozwiązanie okaże się lepsze dla gospodarki i biznesu, wpływ polityki realizowanej w poszczególnych krajach jest wyraźnie widoczny w danych statystycznych. Zmiany w sposobie finansowania działalności badawczo-rozwojowej powinny być obserwowane przez zarządzających przedsiębiorstwami, ponieważ odmienne podejście do sposobu jej finansowania na poziomie kraju powinno zostać uwzględnione w ich analizach i decyzjach.
Słowa kluczowe: wydatki, badania, rozwój, przedsiębiorstwa, Europa.

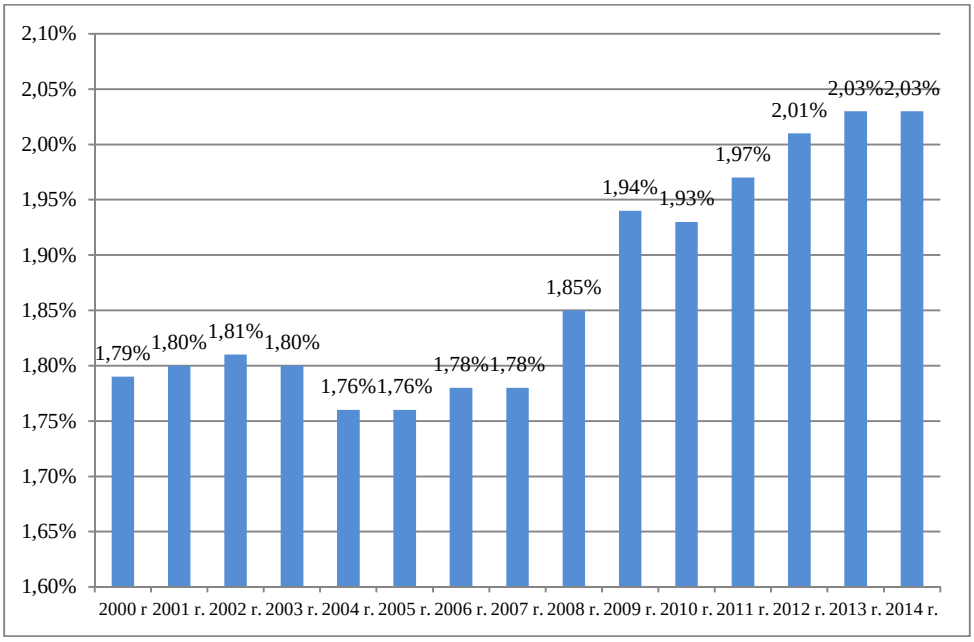
1. WPROWADZENIE

Wydatki na działalność badawczo-rozwojową tradycyjnie uznaje się za istotny czynnik decydujący o innowacyjności przedsiębiorstw i krajów. Po wielu latach badań stwierdzono, że relacje determinujące poziom wydatków na działalność badawczo--rozwojową mają charakter złożony i zjawisko powinno się badać w wielu wymiarach i z uwzględnieniem interakcji[2]. Celem artykułu jest przedstawienie zmian w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w krajach Unii Europejskiej oraz w przedsiębiorstwach w latach 2010–2014. Porównano okres, w którym realizowano strategię lizbońską 2000-2010 oraz początek realizacji strategii Europa 2020. W artykule wykorzystano dane Eurostat oraz projektu The Economics of Industrial Research & Innovation realizowanego przez Institute for Prospective Technological Studies.

[1] Dr Przemysław Pomykalski, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź, e-mail:ppomykalski@gmail.com
[2] B.H. Hall, N. Rosenberg (Eds.). *Handbook of the Economics of Innovation,* Vol. 1, Elsevier 2010.

2. ZMIANY W WYDATKACH NA DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ W KRAJACH UE

Przyjęta w 2000 roku strategia lizbońska zakładała, że wydatki na działalność B+R w Unii Europejskiej osiągną 3% Produktu Krajowego Brutto (PKB). Celu nie osiągnięto w większości krajów Unii i w efekcie również na średniej dla UE (rys. 1). Osiągnięcia 3% wydatków na działalność B+R stało się ponownie celem Strategii Europa 2020[3].



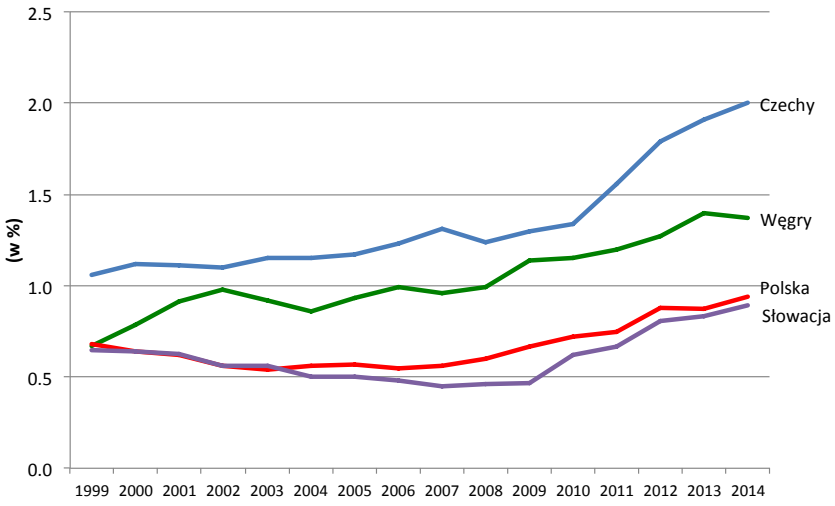
Rys. 1. Wydatki (GERD) na B+R w 28 krajach Unii Europejskiej jako procent PKB

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (stan na 1.06.2016 r.).

Zamierzony cel zwiększenia wydatków osiągnięto jedynie w Austrii i w Danii. W Szwecji i w Finlandii wydatki na B+R stanowiły ponad 3% PKB przed przyjęciem założeń strategii lizbońskiej. W pozostałych krajach wyniki były zróżnicowane i w duży stopniu uzależnione od efektów kryzysu w 2008 roku.

W latach 2010–2014 można zaobserwować interesujące zmiany w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech (rys. 2). Wzrost udziału wydatków na B+R jest ewidentny w krajach Grupy Wyszehradzkiej, jednak skala wzrostu jest zróżnicowana. Czechy nadal są ewidentnym liderem w regionie zarówno w ujęciu udziału wydatków na B+R w PKB, jak i dynamiki ich wzrostu. Niższy niż w Czechach udział, ale podobną dynamikę można zaobserwować na Węgrzech. Polska i Słowacja notują znacznie słabszą dynamikę wzrostu udziału oraz niższy udział wydatków na B+R w PKB.

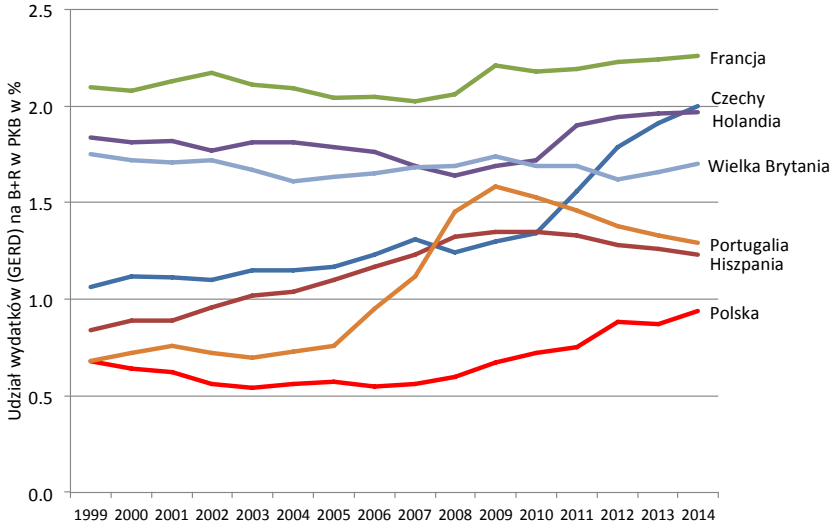
[3] *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjająca włączeniu społecznemu*, ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (dostęp: 1.06.2016 r.).



Rys 2. Wydatki na B+R (GERD) jako procent PKB w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (stan na 1.06.2016 r.).

Skalę wzrostu wydatków na działalność B+R w Czechach wyraźnie widać w zestawieniu z Hiszpanią i Portugalią. Udział wydatków na B+R w Czechach stawia ten kraj na równi z Holandią oraz powyżej wyników notowanych w Hiszpanii, Portugalii, a nawet w Wielkiej Brytanii (rys. 3).

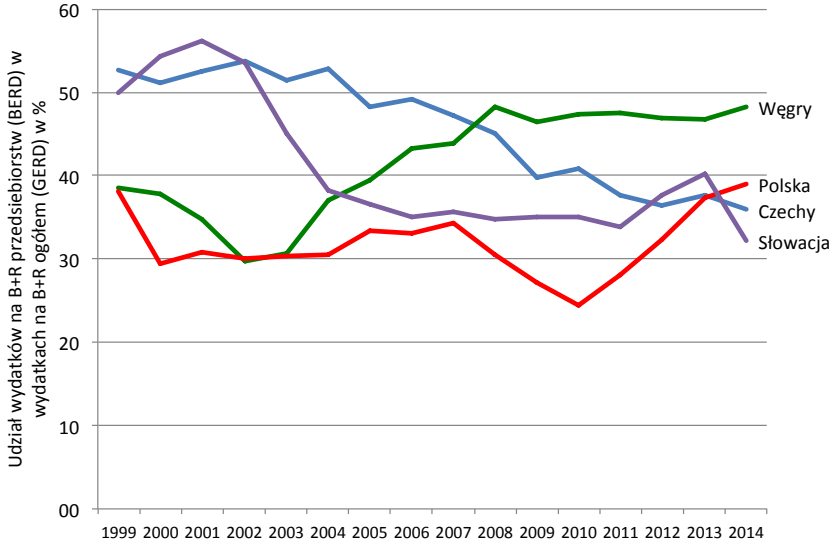


Rys. 3. Wydatki (GERD) na B+R w wybranych krajach Unii Europejskiej jako procent PKB

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (stan na 1.06.2016 r.).

3. WYDATKI PRZEDSIĘBIORSTW NA DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ

Dynamiczny wzrost wydatków na działalność badawczo-rozwojową w Czechach, zwłaszcza w zestawieniu z wynikami pozostałych krajów grupy wyszehradzkiej jest wynikiem odmiennego podejścia do finansowania działalność badawczo-rozwojowej. W ciągu ostatniej dekady w Czechach stale spada udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej (rys. 4). Jest to podejście odmienne od przyjętego w Polsce czy na Węgrzech, gdzie próby stymulowania zaangażowania przedsiębiorstw w finansowanie działalności badawczo-rozwojowej wydają się przynosić pierwsze efekty.



Rys. 4. Udział wydatków na B+R przedsiębiorstw (BERD) w wydatkach na B+R ogółem, w %

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (stan na 1.06.2016 r.).

Działalność badawczo-rozwojowa realizowana w przedsiębiorstwach i finansowana przez przedsiębiorstwa może mieć charakter komercyjny, co przekłada się na oczekiwania dotyczące szybkiego wprowadzenia produktu na rynek. Przykładem tego typu oczekiwań jest Nylon wynaleziony w laboratoriach korporacji DuPont. Ocenia się, że na badania wydano 4 mln dolarów, a przychody ze sprzedaży produktów i praw do technologii przez DuPont szacuje się na 25 mld dolarów przychodów (do czasu gdy w 2003 roku tę część korporacji sprzedano do Koch Industries)[4].

Większość krajów Unii Europejskiej oraz Komisja Europejska zakładała cel zwiększenia udziału sektora przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej. Powodów tego założenia należy szukać w:

1) dążeniach do zmniejszenia obciążenia budżetu państwa,

[4] J. Lerner, *The architecture of innovation: The economics of creative organizations*, Harvard Business Press, 2012.

2) większej aplikacyjności badań prowadzonych i finansowanych przez przedsiębiorstwa.

Gdy tworzono strategię lizbońską, struktura finansowania działalności badawczo-rozwojowej mogła się wydawać jednym z kluczowych czynników tworzących przewagę Stanów Zjednoczonych w obszarze innowacji. W USA udział przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej stanowił 69%, w Japonii nawet 72%, podczas gdy w Europie wynosił zaledwie 56%. Wzrost udziału przedsiębiorstw przynajmniej do poziomu USA wydawał się oczywistym elementem w dążeniu do zwiększenia innowacyjności w gospodarkach krajów UE.

W tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych dostrzegano wady i zagrożenia wynikające z dużego udziału przedsiębiorstw w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej oraz problemy związane z mierzeniem tego zjawiska[5].

Zwracano uwagę na:

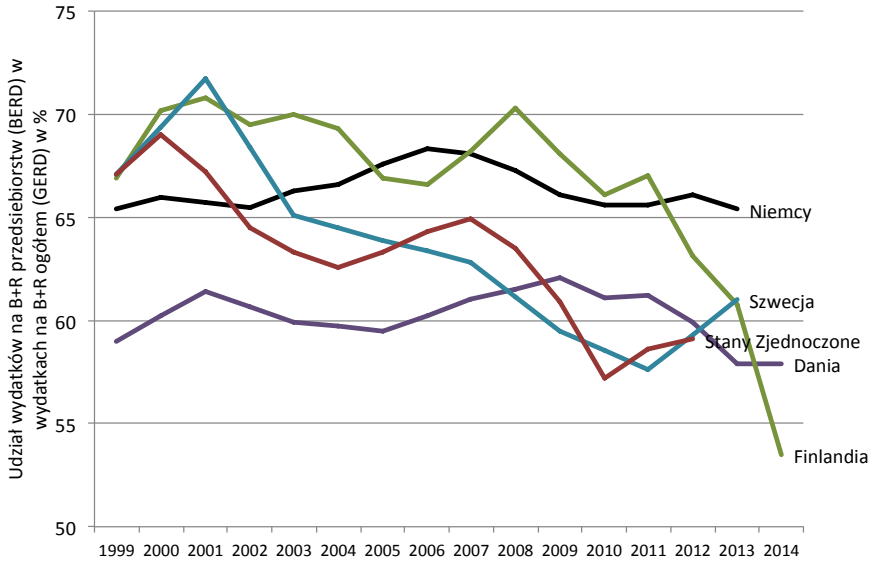
- efekty wynikające ze zmian strategii przedsiębiorstw (zmiany w IBM lub DuPont)[6],
- skutki przejęć (Nokia) i bankructw (Kodak) [7],
- efekty outsourcingu produkcji (Apple),
- problem mierzenia zjawiska wynikający z faktu zatrudnienia naukowców poza działami badań i rozwoju (w zarządach, działach sprzedaży, marketingu, zaopatrzeniu lub produkcji).

W ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych, Szwecji, Finlandii i Danii można zaobserwować spadek udziału finansowania działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa (rys. 5). Podejście to przeczy założeniom Unii i celom większości krajów członkowskich. Powody tych zmian nie są do końca jasne. Ich przyczyn można doszukiwać się w skutkach kryzysu gospodarczego. Należy jednak zauważyć, że Amerykanie od lat zwracali uwagę na słabnące zaangażowanie w badania podstawowe i postulowali wzrost finansowania rządowych ośrodków badawczych. Argumentacja uwzględniała założenie, że to właśnie badania podstawowe prowadzą do powstania przełomowych technologii, tworzących nie tylko nowe produkty, ale całe branże. Zaangażowanie środków publicznych w badania podstawowe można postrzegać jako uzupełnienie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Uwzględniając transfer technologii i interakcje uniwersytetów, ośrodków badawczych, instytucji otoczenia biznesu i przedsiębiorstw podejście równoważące rozwój we wszystkich obszarach może okazać się kluczem do sukcesu na poziomie kraju.

[5] P. Stephan, *Using human resource data to illuminate innovation and research utilization* [in:] S. Merrill, M. McGeary (Eds.), *Using Human Resource Data to Track Innovation*, Washington 2002.

[6] P.E. Stephan, *Economics of Science* [in:] B.H. Hall, N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics...*, p. 253.

[7] J. Lerner, *The architecture...*



Rys. 5. Udział wydatków na B+R przedsiębiorstw (BERD) w wydatkach na B+R ogółem, w Szwecji, Danii, Finlandii, Niemczech i Stanach Zjednoczonych, w %

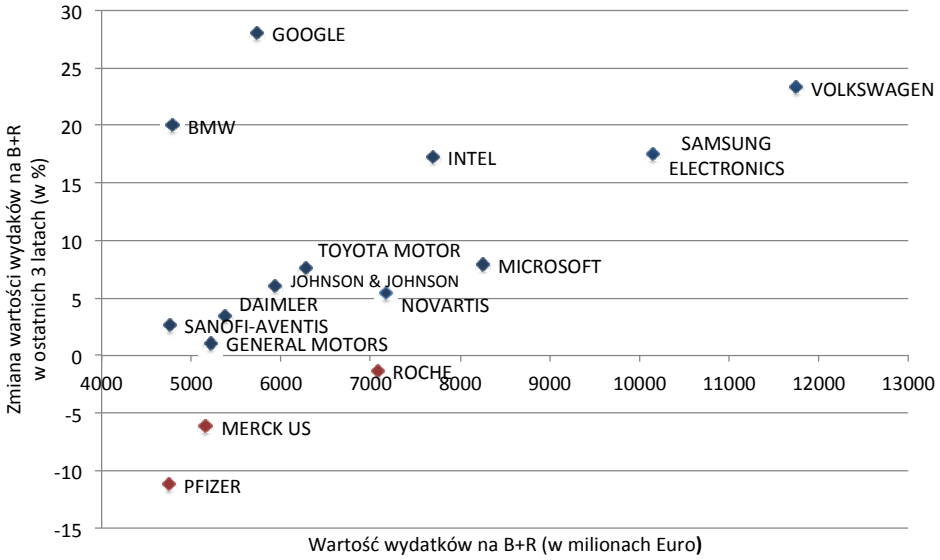
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (stan na 1.06.2016 r.).

Zmiany profilu działalności, fuzje i przejęcia oraz bankructwa przedsiębiorstw uwypuklają problem ciągłości działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach. Z punktu widzenia przedsiębiorstw zmiany są naturalne, a zamknięcie ośrodków badawczych nie szokuje w czasie restrukturyzacji, przekształceń, czy upadku. Należy zwrócić uwagę, że działalność badawczo-rozwojowa prowadzona w przedsiębiorstwach jest współfinansowana przez społeczność dotacjami i zwolnieniami podatkowymi. Kontynuacja działalności badawczo-rozwojowej jest więc w interesie społecznym, ale przedsiębiorstwa w długim okresie nie są najlepszym dysponentem aktywów z nią związanych.

Wnioski łączące wydatki na B+R i wyniki finansowe przedsiębiorstw nie są jednoznaczne. Powiązanie działalności badawczo-rozwojowej, innowacyjności i rentowności czy tworzenia wartości postulowane w teorii nie znalazło jednoznacznego odzwierciedlenia w wynikach finansowych przedsiębiorstw[8]. Wydaje się, że wspomniane powiązania są uzależnione od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Kryzys w 2008 roku miał w wielu przedsiębiorstwach znacznie większy wpływ na wyniki finansowe niż innowacyjność. Od lat finansowanie działalności B+R jest krytykowane przez inwestorów nawet w branżach, w których nie tylko sukces, ale i przetrwanie zależne jest od innowacyjności. W ostatnich latach budżety na B+R zmniejszono w wielu przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej (rys. 6). Wiele firm stworzyło otwarte

[8] G. Dosi, *Statistical regularities in the evolution of industries. A guide through some evidence and challenges for the theory* [in:] F. Malerba, S. Brusoni (Eds.), *Perspectives on Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.

systemy B+R oraz innowacji[9] i zmniejszyło wydatki na B+R (Pfizer, Merck US i Roche) w innych wzrost wydatków należy uznać za spektakularny (Volkswagen i Samsung Electronics).



Rys. 6. 15 korporacji ponoszących najwyższe wydatki na działalność badawczo-rozwojową w 2014 roku

Źródło: opracowanie własne. Dane projektu The Economics of Industrial Research & Innovation realizowanego przez Institute for Prospective Technological Studies.

4. ZMIANY W OTOCZENIU BIZNESU

Wiele badań wskazuje na duże znaczenie formalnego i nieformalnego transferu technologii z uniwersytetów do przedsiębiorstw[10]. Uniwersytety nie powstały po to, aby prowadzić badania naukowe, ale by spełniać inne role na rzecz rozwoju społecznego[11]. Obecnie przechodzą zmiany coraz mocniej angażując się w badania o charakterze komercyjnym i świadcząc usługi dla przedsiębiorstw.

W krajach Unii w ciągu dekady powstało wiele organizacji lokalnych, regionalnych i krajowych, których celem jest wspieranie transferu technologii, przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw.

[9] E. Enkel, O. Gassmann, H. Chesbrough, *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*, "R&D Management" 2009, 39(4), p. 311–316.
[10] R.J. Blażlak, K. Owczarek, *Modele transferu technologii*, Łódź 2013; W. Cohen, R.R. Nelson, J.P. Walsh, *Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D*, "Management Science" 2002, 48 (1), p. 1–23.
[11] W. Czakon, *Przemysł badań naukowych. Implikacje dla interpretatywnych metod w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2015, nr 4(169), s. 101–114.

Ocenia się, że do 2013 roku w UE powstało 366 parków naukowo-technologicznych, w których działalność prowadziło ponad 40 000 przedsiębiorstw[12]. Szacuje się, że w powstanie oraz rozwój parków naukowo-technologicznych zainwestowano 12 mld euro.

5. ZAKOŃCZENIE

W latach 2010–2014 udział wydatków na B+R w PKB Unii Europejskiej stale wzrastał. W poszczególnych krajach Unii podejście do finansowania działalności B+R było zróżnicowane. Różnice widoczne są zarówno w dynamice wzrostu, jak i w strukturze jego finansowania. W niektórych krajach preferowany jest wzrost finansowania ze środków państwowych w innych, w tym w Polsce, stymuluje się wzrost wydatków przedsiębiorstw na działalność B+R. Zastanawiający jest spadek udziału przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w Stanach Zjednoczonych, Szwecji, Finlandii i Danii. Zmiany w sposobie finansowania działalności badawczo-rozwojowej powinny być obserwowane przez zarządzających przedsiębiorstwami ponieważ odmienne podejście do sposobu finansowania działalności badawczo-rozwojowej na poziomie kraju powinno zostać uwzględnione w ich analizach i decyzjach. Władze lokalne, regionalne i krajowe powinny monitorować czy inwestowanie publicznych pieniędzy w postaci dotacji ze środków UE i zwolnień podatkowych przynosi oczekiwane korzyści.

LITERATURA

[1] Blażlak R.J., Owczarek K., *Modele transferu technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
[2] Cohen W., Nelson R.R, Walsh J.P., *Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D*, "Management Science" 2002, 48 (1), p. 1–23.
[3] Czakon W., *Przemysł badań naukowych. Implikacje dla interpretatywnych metod w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2015, nr 4(169), s. 101–114.
[4] Dosi G., *Statistical regularities in the evolution of industries. A guide through some evidence and challenges for the theory* [in:] F. Malerba, S. Brusoni (Eds.), *Perspectives on Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
[5] Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H., *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*, "R&D Management" 2009, 39(4), p. 311–316.
[6] *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjająca włączeniu społecznemu*, ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT _part1_v1.pdf
[7] *European Commission, 2014, Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks*, Publications Office of the European Union.
[8] Hall B.H., Rosenberg N. (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1), Elsevier 2010.
[9] Lerner J., *The architecture of innovation: The economics of creative organizations*, Harvard Business Press 2012.

[12] European Commission, *Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks*, Publications Office of the European Union 2014, 2.

[10] Stephan P.E., *Using human resource data to illuminate innovation and research utilization* [in:] S. Merrill, M. McGeary (Eds.), *Using Human Resource Data to Track Innovation*, National Academy Press, Washington 2002.
[11] Stephan P.E., *Economics of Science* [in:] B.H. Hall, N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1). Elsevier 2010.

CHANGES IN R&D EXPENDITURE IN EU COUNTRIES AND BUSINESSES

In many fields of science and branches of economy research and development expenditure determines the scale and quality of research. Research and development expenditure is determined by national policies, corporate strategies and by investors. The aim of this paper is to present the changes in research and development expenditure in European Union countries and companies in the years 2010–2014. The analysis encompasses the starting point for Europe 2020 strategy and the period in which Lisbon strategy was implemented. Results indicate changes and surprising variety in approach to research and development financing both in countries and businesses. The differences can be observed in growth and financing structure. They cannot, however, be explained by grouping the countries according to the criteria of country's GDP or R&D expenditure. Interesting differences can be observed in Visegrad group countries in which the relation of R&D expenditure to GDP is changing dynamically. In some countries government expenditure is preferred in others, including Poland, business expenditure on R&D are stimulated. While it is difficult to draw conclusions as to which route is better for national economies and businesses the impact of national policies seems to be visible in statistics. The changes in financing of research and development expenditure should be observed and taken into account in managerial analyses and decisions.
Keywords: research, development, expenditures, business, Europe.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.12

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 185-196 **January - March**

Janusz REICHEL[1]

NEW BUSINESS MODELS. RESEARCH RESULTS AND EXEMPLARY CASE STUDY

A term 'business model' appeared in the scientific article in 1957 for the first time but a broader discussion about business models started in the last decade of the previous century. A parallel debate about the meaning of sustainability for the transformation processes in society and their economies has started since the beginning of nineties. At present, different ideas and concepts about new business models emerge from this debate and practices observed on a market. So far, this movement is young and therefore there are not many scientific studies on the subject. This paper contributes to this gap in knowledge. The aim of this paper is to present the results of own studies carried out in international cooperation. Qualitative research on new business models was conducted in 12 selected European countries (Austria, Belgium, Croatia, France, Germany, Ireland, Lithuania, The Netherlands, Poland, Portugal, Switzerland and Turkey). In Poland, a dozen companies was classified as developing new business models based on the criteria identified in the preliminary study done in the Netherlands. The concept of creating shared value and contributing to sustainable development are the central categories for the idea of new business models. The paper presents a description of the research and methodology as well as an exemplary case study with critics and conclusions.
Keywords: business model, sustainability, sustainable development, qualitative research, case study.

1. INTRODUCTION. BUSINESS MODELS

An exemplary dictionary definition of the word 'model' presents its meaning as: "a standard or example for imitation or comparison" and/or "a representation, generally in miniature, to show the construction or appearance of something"[2]. In other words this is something that can show, simulate or explain real things and/or processes in simplified way. It usually reduces the complexity of the real world to few variables only to better understand what is happening in reality[3].

Jabłoński, like many other authors, claims the term 'business model' first time appeared in the R.Bellman and C.Clark article from 1957[4].

---

[1] Janusz Reichel Ph.D., Faculty of Management, University of Łódź, Łódź 90-237, ul. Matejki 22/26, jreichel@uni.lodz.pl, tel. (+48 42) 6356339
[2] www.dictionary.com, 6.02.2016
[3] See for example P. Stähler, *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland. https://pl.scribd.com/doc/34770740/ Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing, 2002.
[4] See for example: A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu*. Warszawa, 2013: 221 or A. Novak, Business Model Literature Overview, [in:] Financial Reporting 1, 2014: 83; and many others; original article: R. Bellman, C. Clark, *On the Construction of a Multi – Stage*, Multi-Person Business Game, [in:] Operations Research, No. 4, 1957.

After almost sixty years it is still difficult to recognize generally accepted definition of the term 'business model'[5].

When we use this term in the phrase 'business model' we usually understand that it reflects the DNA of particular company (or companies with the same repetitive characteristics). According to Osterwalder and Pigneur „Business model describes the rationale behind the way in which the organization creates value and ensures and gains profits from the generated value"[6]. The business model can be defined and described in advanced: before we start an economic activity (desired situation) or can be mapped from the existing business activity of particular company (in a situation when business was started more intuitively rather than with analytical effort before). There can be also differences between a planned shape of a business (model) and a real shape of company's activity (reality). In other words the 'real' model can differ from the planned one.

The business model can reflect the static description of business and/or its dynamics. In this first approach we can discuss for example the configuration of resources, sales, profits and capital[7]. There are different propositions for the elements that the business model should consist of: for example Johnson, Christensen and Kagermann presented only three part model with the following elements: customer value proposition, profit formula and key resources and processes[8]. Osterwalder and Pigneur's pattern for business model preparation even consists of nine elements: key partners, key activities, key resources, value proposition, relations with customers, channels, market segmentation, cost structure and revenue streams[9]. Morris, Schindehutte and Allen presented useful collection of different perspectives on business model components[10].

Elements of such or any similar structure can sometimes describe processes and this way can be perceived as bridge between static and dynamic approach. The dynamic approach can, for example, help us to describe the way the value creation evolves following the changes in customers' needs and preferences[11]. The cognitive value of business model is stressed in literature very often (business model can help to "understand how to earn money")[12] because a business model reflects the organisational core logic of

[5] Eg. M. Morris, M. Schindehutte and J. Allen, *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, [in:] Journal of Business Research, vol. 58, no. 6, doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005: 726; Useful collection of definitions can be found in the work of (A. Novak, *op.cit.*, 2014: 121-123, Appendix 1).

[6] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, One Press, Gliwice, 2012: 18.

[7] Betz F., *Strategic Business Models*, [in:] Ingineering Management Journal, Vol. 14, No. 1, 2002: 21 and next.

[8] M.W. Johnson, C.M. Christensen and H. Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, December 2008.

[9] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *op.cit*., 2012: 20-21.

[10] M. Morris, M. Schindehutte and J. Allen, *op.cit.*, 2005: 728; but see also A. Novak, *op.cit.*, 2014: 124-125, Appendix 2.

[11] Eg. L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, An InnovationLabs White Paper, University of Pensylvania, May 2003: 17; A. Jabłoński, Modele zrównoważonego biznesu. Difin, Warszawa, 2013: 226

[12] Eg. L. Bossidy, R. Charan, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, Warszawa, 2010: 9.

the value creation and delivery processes[13]. The reader will find another example in Osterwalder's work where a business model is described "as the translation of a company's strategy into a blueprint of the company's logic of earning money"[14].

Jonker stresses that "A business model gives insight into the value that an organisation or cooperation can offer to different parties"[15]. Network partners are therefore the key elements to draw our attention to the fact that organisations practically always work in a chain. "Collaborating on value creation is, by definition, a collective task of value chains and/or networks"[16]. This means that developing a business model is not just about organisation itself but about the entire value network.

2. NEW BUSINESS MODELS

The term 'new business model' used in this paper refers mainly to business models that contribute to sustainable development of the society. Sustainable development started its political carrier from the Brundtland report[17] and was acknowledge as appropriate leading concept to coordinate economies around the world thanks to the so-called Earth Summits organised by United Nation (first in 1992 in Rio de Janeiro). Current debate in this area suggests, as in ISO26000 guidelines[18] that all action undertaken under the social responsibility agenda somehow contribute to sustainability of the whole society. To make it happen the organization should organize its social responsibility management system according to suggestions included in this standard. The question is whether it is enough to say that this creates a new model of business or rather that it just adds new element to the traditional business model? Looking much broader one can argue that nowadays we perceived businesses as entities that, in order to survive, need to establish and realise a set of goals (economic, social and environmental) rather than only one type of goals (economic one) typical for the past understanding of the business organisation[19].

In this light every business (in fact: every organisation) stands on three legs: economic, social and environmental. But this picture should reflect also that these three dimensions of sustainability can have their micro and macro meaning. Every organisation should contribute to creating values for the whole society with the focus on particular

---

[13] J. Linder and S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, accenture Institute for Strategic Change, 2000: 1 and next.

[14] A. Osterwalder, *The business model ontology. A proposition in a design science approach*, These /Ph.D. Dissertation/, Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2004: 14.

[15] J. Jonker, *New Business Models. An exploratory study of changing transactions creating multiple value(s)*, Working Paper, Nijmegen School of Management, Radbound University Nijmegen, The Netherlands: 2012: 14.

[16] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 14.

[17] G.H. Brundtland (eds.), *Our Common Future. Cambridge*, UK: Oxford University Press, 1987.

[18] ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility, International Organization for Standardization, 2010.

[19] See the debate in the work of J. Jonker, A. Rudnicka and J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*. CSR Impact i ODE Źródła, Łódź, 2011.

stakeholders but at the same time should stand for its own sustainability. That makes the whole picture even more complicated[20].

Current concepts that contribute to a current debate about new business models include:

sustainability as a central category for operational activities and different new approaches to value creation process (*multiple values creation, shared value creation, collective value creation*)[21]. *Multiple, shared* and *collective value creation* are the three interlaced concepts and one can argue that they more acknowledge their creators rather than give quite different perspective of discussed issues. However the underlying logic behind these concepts differs even if they lead to the same or similar conclusions. *Multiple value creation* is based on a triple-bottom-line concept and interferes with sustainability claiming that the organisation creates more than one type of value: environmental, social and economic[22]. Creating *shared value* is based on a concept that initial creator of value is not the only one that benefits from this process of value creation[23]. On the other hand the concept of *collective value creation* emphasises the collaboration of different parties in value creation process. In this light "sustainability can be interpreted as a general (overarching) value, one in which these common values are embedded"[24].

The concept of sustainability offers a step towards the new paradigm of thinking about business models and the whole economy. There is a promise of something new behind terms that are repeated all around: green economy, blue economy, innovative value proposition, sharing economy, circular economy and more inclusive form of capitalism (just mentioning only those). Signs of these changes can be observed around and could be perceived as first steps in a transition to the new reality. Materials are closed in loops, garbage becomes a commodity and waste streams instead of being dumped generate profits. Social and/or ecological problems are addressed with the participation of business organizations. Many services, eg. health care or education, are carried out with the help of multilateral exchange/barter systems or platforms, or using alternative currencies. Better social capital reduces the need for other types of capital (eg. human and financial capitals). These are just examples of common actions and collective value creation, which can be found in reality. Examples of such innovative projects are becoming more numerous. However, these initiatives are still young and demanding research. We do not know their actual significance for the future of societies and their economic processes. Empirical research, however, can bring us to better understanding of their nature and the way they implement sustainability and achieve multiple value creation.

---

[20] Interesting overview of discussion about sustainable business models is presented in the work of S. Schaltegger, E.G. Hansen and F. Lüdeke-Freund, *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, [in:] Organization & Environment, Vol. 29(1) 3-10, SAGE Publications, DOI: 10.1177/1086026615599806, 2016.

[21] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 13.

[22] Following the work of J. Elkington, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, CA: New Society Publishers, 1997.

[23] Proposed by M.E. Porter and M.R. Kramer, *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, [in:] Harvard Business Review, Jan-Feb, 2011: 62-77.

[24] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 13

The research presented below intend to stimulate and contribute to the debate about new business models taking into account the European perspective and gain better initial understanding about their nature[25].

3. QUALITATIVE RESEARCH ON NEW BUSINESS MODELS

3.1. Description of research and methodology

A qualitative research project on new business models in Europe started in 2013 and was initiated in 2011 by Jan Jonker, professor of corporate sustainability at the Nijmegen School of Management (NSM), Radboud University Nijmegen (Holland). The main aim of the whole project was to explore emerging new business models to discover their nature, structures and processes, typical elements and practices.

The initial research in the Netherlands gave the insight in some basic patterns and characteristics of new business models (developed further below). The presented research intended to verify these outcomes and give the European dimension to the study that initially was limited only to one country. The research was based on conducting a series of interviews in each of the co-operating countries by scientists involved in the project. The partnership covered institutions from the following 12 countries: Austria, Belgium, Croatia, France, Germany, Ireland, Lithuania, The Netherlands, Poland, Portugal, Switzerland and Turkey[26]. Since 2013 results of the European research have been analysed and discussed during scientific conferences and seminars and are a subject of different – mainly country-based – papers.

The research is of a qualitative type and is based upon Grounded Theory. The semi-structured interviews were used to gather qualitative data. As Konecki noted qualitative approach and therefore qualitative methods seem "very well suited to the study of processes": "With qualitative methods […] you can capture causal and intervening conditions of specified process of change, for example, in organizations and direction of a development of the process"[27]. The choice of method was determined by the objective of the study. The aim was to understand the processes of creation and development of new business models. The case study was chosen as a method and actually research strategy. This admittedly limit the scope for generalization of results - which does not mean that it is impossible to relate them to the theory and formulate on that basis theoretical conclusions[28]. It is particularly suitable for the formulation of so-called middle-range theory because the main aim of the Grounded Theory is to generate or discover such a theory.

---

[25] J. Jonker (eds.), *Syllabus. New Business Models across Europe. A database with briefs of current cases. Research Document. Nijmegen School of Management*, Radboud University Nijmegen, 2013: 12-13.

[26] The Polish team from Faculty of Management, University of Łódź, consists of the author of the paper and dr Rudnicka Agata.

[27] K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa, 2000: 11.

[28] "Case Study as a research strategy, is increasingly being used in the work of researchers and students of management and marketing, and other social sciences. However (as Konecki claims) the methodological and technical base for its implementation are not always sufficiently absorbed and tamed" (K. Konecki, *op.cit.*, 2000: 12).

An analysis of qualitative data gathered in the research is based on coding used in Grounded Theory. Coding can help to structure and discover meanings behind the data (sentences and group of sentences expressed during semi-structured interviews and drawings of respondents' business models). Unfortunately international comparability is limited in this case.

The scenario of the interview consists of four elements: introduction, part 1 (nine open questions on characteristics of new business models together with respondent's drawing of his/her business model), part II (five open questions on results of the new business model together with the checklist of the seven characteristics of new business models) and the closing of the interview. The open questions asked among other issues about: the nature of a business model developed by an interviewee's organisations , what is new about it, where sustainability is positioned in the model and what are the drivers for developing the model. There were questions about categorisation of the model, its maturity, values generated and the role of collaboration[29].

3.2. Initial results

The initial research performed by Jonker identified seven characteristics of new business model presented below[30]. Then the final research covered the intensity with which these characteristics occur in respondents' models. The below checklist was used to obtain relevant findings and the respondents were asked to use seven point scale to indicate the strength of every characteristic:

1. The model works on shared value creation,
2. Cooperative collaboration is a central principle,
3. Money is not the only transaction medium,
4. The model is focused on fulfilling needs,
5. The model is based on access and use (not property),
6. The model is founded on a long-term commitment (trust),
7. The model allows alternative currencies.

During the initial research the following three main patterns of new business model were discovered[31]:

1. s*waping/sharing* (sharing social capital, time, ideas, equipment, property, data and transport, knowledge and networks, organising collective financing or collective purchases),

2. *trading/exchanging* (transactions with alternative currencies or based on multilateral barter or even realising transactions without means of payment),

3. *creating* (of multiple values for many stakeholders).

There were also more categories mentioned by respondents in some cases such as "so-called 'freemium' models, collective purchase models, matching models, models based on copying nature (Biomimicry), circle and life cycle thinking, boosters, thinking in shifts, and collaborators"[32].

[29] Interview protocol international research project: New business models. A qualitative research project across Europe (2013). Version: January 1st 2013.
[30] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 30.
[31] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 21-22.
[32] J. Jonker, *op.cit.*, 2012: 24.

3.3. Final research

In March and April 2013 the potential respondents were identified on the basis of a snowball effect by asking entrepreneurs about other examples. The first interviews started in May 2013. Then the gathered data (texts of interviews and drawings) were processed. In Poland 12 interviews (out of larger amount of identified cases) were analysed but the whole international consortium managed to study together 231 cases from Europe. The Polish cases are presented in the table 1.

Table 1. Cases prepared in Poland

B2B	ISSA, Spóła Działa, Competita, Kreatywni, KŁOS
B2NGO, B2PublicAdm	Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom/Kooperatywa, ISSA, KŁOS
B2C	ISSA, Slogan, Spóła Działa, Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom/Kooperatywa, Notjustshop, Kreatywni, W te pędy, Gniazdko, Pracownia Panato, KŁOS
C2C	Kooperatywa spożywcza
C2B	Notjustshop

Source: own elaboration.

4. EXEMPLARY CASE STUDY: STOWARZYSZENIE OBYWATELE OBYWATELOM/KOOPERATYWA

The Vice-CEO of the Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom association was the interviewee in this case. He was the CEO of Kooperatywa at the same time (Kooperatywa is a brand that belongs to the association). The interview was held on 02 June 2013 and all information below comes from the interview and were up-to-date in a moment of the interview.

Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom (*Citizens for Citizens Association*) has three pillars of its activity:

1. typical charity activities of an association (social activism),
2. publishing of the magazine "Nowy obywatel", and
3. economic activity (performed by Kooperatywa).

The associations in Poland can lead economic activity and can offer paid services for public benefit but 100% of the profit should be used for statutory aims of an organisation. The main income of the organisation comes from this second activity. The economic activity consists of: printing services, typesetting, graphic design, Internet (websites, electronic publications, etc.) and the main market are NGOs and public administration. Initially it was assumed that they would be doing mostly graphic design, but customers wanted otherwise. They currently work on the preparation of publications (provide support throughout the whole process of publishing). Economic activity of association can be only its additional type of activity (according to legal regulations). It means that economic activity is carried out in the scope and scale necessary to achieve the social goals of the organization.

In their business model, social and environmental issues are tightly integrated with each other - it's hard to separate them. This form of organization (three pillars) was a conscious choice - especially that the organization dedicates its activities to non-governmental organizations (this market is not appreciated by the traditional businesses eg. graphic studios).

Their business has social dimension and it also applies to their economic activity. Organization does not only serve products to its customers but also help them by learning/consulting (what is the added value). In addition, they are a social organization and some customers can work as volunteers in their association. They have a democratic management processes which means shared responsibility. All employees of the association are its members. The whole profit that is generated by economic activity is spent on the statutory purposes of the association (it assures the independence what is very important when one take into consideration that the magazine is about serious social and political issues). Three essential elements are: profit, democracy and market.

The way the organization is managed is also important. "We work on tasks and we have this way flexible working hours – it makes possible to adjust to the problems of workers (when due to personal reasons staff can do the job at a different time than expected)"[33].

Environmental dimensions of the business is to follow segregation of wastes in the office. They have introduced even waste segregation in the nearest neighbourhood – the segregation was not carried so far in the courtyard house. The office uses Fairtrade tea and coffee. They recommend customers treeless technologies and recycled paper, environment-friendly printing technologies, etc. But according to the respondent they specialize in social issues.

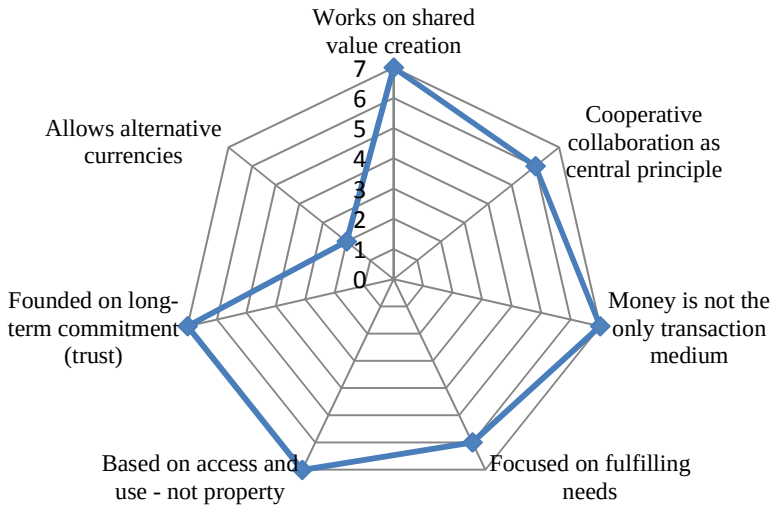
As mentioned before the association runs economic activity but the respondent prefers the term: 'social enterprise' rather than 'firm' or 'company'. The strategic goal for the organization is to spread ideas. The type of their business model could be also called – using respondent's words – social company or multisided platform[34] – it means the multi-level model (the same resources are engaged to produce different values for different groups).

This way the organization represents the *create* model which is in the eyes of respondent an equivalent of multisided platform – "we sell services and we use money that comes from selling to produce the ideological/social magazine which brings values for people who do not pay for it or bear only a low cost. The customers buy services from the organization (supporting it this way) to be sure that they will continue receiving the social/ideological values."

"We treat money as a tool to alter/construct the world rather than treating the world as an opportunity to make money." The organization as a whole creates the following values: social justice, egalitarianism, democracy (all people are equal in the organization), responsibility, commitment, culture of sharing (even when they offer their services they add consulting/advice, they are committed to the open source movement, …), environmental issues (protection of the wildlife, supporting other organizations working for the protection of nature, ...).

[33] Respondent's expression from the interview (Interview with the Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom/Kooperatywa representative, 2nd June 2013) – also below if not marked otherwise.
[34] Multisided platform as it is called in A. Osterwalder and Y. Pigneur, *op.cit.*, 2012.

The intensity of seven characteristics mentioned above are presented on the graph 1. In this case only alternative currencies were not a part of described model.



Graph 1. The intensity of new business model characteristics - the case of *Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom/Kooperatywa*.

Source: own elaboration. Legend of the scale: 1 = strongly not the case / 7 = strongly the case)

Comments to the terminology used by the respondent

While describing its organization the interlocutor surprisingly referred to the definition of a multisided platform presented in the work of Osterwalder and Pigneur. They wrote: "Some organizations serve two or even more separate segments of the market"[35]. "Multisided platforms link two separate but interrelated group of customers. […] Such platforms are of value for one group of customers only under the condition that it is possible to make contact with the second group" and creates "conditions for interaction of representatives of different groups" and are used to generate value building on economy of network eg. credit card holders and shops[36].

Though the respondent claimed that the organization works as an multisided platform („the same resources are used to create values to different groups of stakeholders") it seems that these groups of stakeholders are not linked by this platform and the organization does not build on the network effect (on the economy of network). These are rather separate markets though the respondent said that the readers of the magazine are at the same time the main customers and the sellers of the Kooperatywa's products and

[35] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *op.cit.*, 2012: 25.
[36] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *op.cit.*, 2012: 80 and next.

services. In the author opinion the business model of the organization is somewhere between simple diversification and multisided platform or even transgresses these models. Only a part of Kooperatywa's graphic services can serve as a linkage between readers of the magazine "Nowy obywatel" and those organisations that want to deliver the advertising content to the readers (but only in the case when Kooperatywa would be asked to prepare readers' adverts and their graphic designs). The success of this model does not seem to depend only on the linkage between those two groups even if this is perceived by the organization as the main idea behind this kind of activity – in other words one can imagine that both sides of this business (the magazine and Kooperatywa) are separate and successful businesses at the same time (what is difficult to imagine for example in case of multisided markets of credit cards platform). So it can be named multisided platform for their diversified activities rather than because of the multisided markets.

5. CONCLUSIONS

Nowadays we can observe a great movement inspired by the concept of sustainability. The public and individual sensitiveness leads, also in business activity, to new ideas and actions. New business models can be identified and described. Still we cannot say what is the importance of particular trends and phenomenons. Thanks to the presented research we can make an initial categorisation of new business models. These new categories (*sharing*, *exchanging* and *creating*) can be illustrated by numerous of cases around the globe. Still among the major outcomes and problems discovered during the research we can mention:

- difficulties with finding examples among mainstream companies (many of cases are of 'alternative' type: rebel youth, NGOs activists, …);
- there are many new social cooperatives and social enterprises – but the pattern is almost the same: economic activity is a mean to solve particular social problem (eg. to help disabled people on a labour market);
- relatively low amount of cases of C2B and C2C type identified and described at this stage.

There are also some critical conclusions related to methodology used. The tools were prepared in some points on a relatively high level of abstraction (eg. categories and characteristics derived from the initial research). That is why sometimes respondents have difficulties with terminology used in the research – many of them specially from social cooperatives are not highly educated persons in terms of economic and managerial education. Another critical remark is that at least in Polish case respondents when classifying the business model (seven characteristics) gave usually high marks: they assessed this way the possibility rather than current situation of their companies.

Most respondents declare their businesses follow the *create* model. The terms like community, collaboration, trust, connection and mutual were on the mouths of almost all interviewees and 'creation of value' always meant for them something more than just economic value. Ownership could be replaced by access to goods or services. Sometimes even traditional money are no longer necessary thanks to multilateral barter platforms/systems or alternative currencies. Sustainability is becoming a central element of these new business models. This is certainly the beginning of a transition to a new future and there is a strong necessity to research this area and learn more about current trends in new forms of business activities.

REFERENCES

[1] Bellman R., Clark C. 1957. *On the Construction of a Multi – Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research" No. 4, pp.469 – 503.

[2] Betz F. 2002, *Strategic Business Models*, Ingineering Management Journal 2002, Vol. 14, No. 1, pp. 21 – 27.

[3] Bossidy L., Charan R. 2010. *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa.

[4] Brundtland, G.H. (eds.). 1987. *Our Common Future.* Cambridge, UK: Oxford University Press.

[5] Dictonary.com, www.dictionary.com.

[6] Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Gabriola Island, CA: New Society Publishers.

[7] *Interview protocol international research project: New business models. A qualitative research project across Europe (2013).* Version: January 1st 2013.

[8] Interview with the Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom/Kooperatywa representative, 2nd June 2013.

[9] *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*, International Organization for Standardization.

[10] Jabłoński A. 2013. *Modele zrównoważonego biznesu*. Difin, Warszawa.

[11] Jonker J. 2012. *New Business Models. An exploratory study of changing transactions creating multiple value(s)*, Working Paper, Nijmegen School of Management, Radbound University Nijmegen, The Netherlands.

[12] Jonker J. (eds.). 2013. *Syllabus. New Business Models across Europe. A database with briefs of current cases*. Research Document. Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen.

[13] Jonker J., Rudnicka A. and Reichel J.. 2011. *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym.* CSR Impact i ODE Źródła, Łódź.

[14] Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. 2008. *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, December 2008.

[15] Konecki K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. PWN, Warszawa.

[16] Linder J. and Cantrell S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, accenture Institute for Strategic Change.

[17] Morris L. 2003. *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, An InnovationLabs White Paper, University of Pensylvania, May 2003.

[18] Morris M., Schindehutte M. and Allen J. 2005. *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, vol. 58, no. 6, pp. 726-735, 2005, doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001.

[19] Novak A. 2014. *Business Model Literature Overview*, Financial Reporting 1, 2014, pp. 79-130.

[20] Osterwalder A. 2004. *The business model ontology. A proposition in a design science approach*, These /Ph.D. Dissertation/, Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

[21] Osterwalder A. and Pigneur Y. 2012. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion, One Press, Gliwice.

[22] Porter M.E. and Kramer M.R. 2011. *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 62-77.
[23] Schaltegger S., Hansen E.G. and Lüdeke-Freund F. 2016. *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, Organization & Environment 2016, Vol. 29(1) 3–10, SAGE Publications, DOI: 10.1177/1086026615599806.
[24] Stähler P. 2002. *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland. https://pl.scribd.com/doc/34770740/Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing

NOWE MODELE BIZNESOWE. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH I PRZYKŁADOWE STUDIUM PRZYPADKU

Termin „model biznesowy" po raz pierwszy pojawił się artykule naukowym w 1957 roku, ale szersza dyskusja na temat modeli biznesowych zaczęła się dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku. Równolegle od początku lat dziewięćdziesiątych, po tzw. Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku, rozpoczęła się debata na temat znaczenia rozwoju zrównoważonego dla procesów transformacji w społeczeństwie i gospodarce. Obecnie różne pomysły i koncepcje dotyczące nowych modeli biznesowych wyłaniają się z tej debaty i praktyk obserwowanych na rynku. Jak dotąd, ze względu na fakt, iż obserwowane zmiany są młode, nie ma zbyt wielu badań naukowych na ten temat. Niniejsza praca przyczynia się do wypełnienia częściowo tej luki w wiedzy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników własnych badań prowadzonych w ramach współpracy międzynarodowej. Badania jakościowe na temat nowych modeli biznesowych zostały przeprowadzone w 12 wybranych krajach europejskich (Austria, Belgia, Chorwacja, Francja, Niemcy, Irlandia, Litwa, Holandia, Polska, Portugalia, Szwajcaria i Turcja). W Polsce objęły one kilkanaście podmiotów zakwalifikowanych jako rozwijające nowe modele biznesowe w oparciu o kryteria określone we badaniu wstępnym. Centralnymi kategoriami dla idei nowych modeli biznesowych są koncepcja tworzenia wspólnej wartości oraz wkład w rozwój zrównoważony. Praca prezentuje opis badania oraz przyjętą metodykę oraz zawiera opis przykładowego stadium przypadku a także krytykę wyników i wnioski.
Słowa kluczowe: model biznesowy, *sustainability*, rozwój zrównoważony, badania jakościowe, studium przypadku.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.13

Przesłano do redakcji: wrzesień 2016 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 197-210 **January - March**

Dorota TENETA-SKWIERCZ[1]

KOHERENCJA I SWOISTOŚĆ WARTOŚCI SEKTORÓW PUBLICZNEGO I PRYWATNEGO

Badania nad funkcjonowaniem sektora publicznego i prywatnego skłaniają do wniosku, że mamy do czynienia ze stopniową konwergencją obu sektorów. Coraz częściej sektor publiczny odwołuje się do wartości rynkowych, z kolei sektor prywatny – do wartości właściwych sektorowi publicznemu. Dzieje się tak na skutek rosnących oczekiwań społecznych wobec organizacji biznesowych i publicznych. Od przedsiębiorstw społeczeństwo oczekuje prowadzenia działalności z poszanowaniem środowiska społecznego i naturalnego oraz partycypacji w realizacji funkcji socjalnych państwa. Z kolei od organizacji publicznych wymaga decentralizacji ośrodków decyzyjnych, inkluzji grup społecznych w sferę spraw publicznych czy wreszcie, kierowania się, w procesie tworzenia i dystrybucji dóbr publicznych, zasadami skuteczności i efektywności. Urzeczywistnienie tych dwóch zasad w praktyce, oznacza dbałość o terminową realizację zadań, uzyskiwanie najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalny dobór metod i środków służących osiągnięciu założonych celów[2]. Celem głównym artykułu jest określenie wybranych wartości wspólnych oraz różnicujących sektor publiczny i prywatny. Cele szczegółowe, podporządkowane realizacji tak sformułowanego celu głównego, to: *Określenie istoty, rodzajów i znaczenia wartości. Charakterystyka głównych cech i funkcji pełnionych przez sektor publiczny i prywatny. Analiza porównawcza wartości organizacyjnych sektora publicznego i prywatnego w kontekście ewoluowania paradygmatów zarządzania.* Artykuł ma charakter przeglądowy. Zastosowana metoda badawcza to analiza i krytyka piśmiennictwa.
Słowa kluczowe: wartości, nowe zarządzanie publiczne, zarządzanie publiczne, dobre rządy, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw.

1. WPROWADZENIE

Lata 90. XX w. przyniosły wzrost zainteresowania wartościami w organizacjach. Wartości postrzegane są obecnie jako narzędzie wprowadzania zmian organizacyjnych, czy też kształtowania relacji z rożnymi grupami interesu. Coraz więcej podmiotów zaczyna identyfikować, wdrażać, chronić i kontrolować swoje kluczowe wartości. Celem głównym artykułu było określenie wartości wspólnych oraz różnicujących sektor publiczny i prywatny. W pierwszej jego części określona została istota, rodzaje oraz znaczenie wartości. Następnie scharakteryzowano główne cechy i funkcje pełnione przez sektor publiczny i prywatny oraz porównano wartości organizacyjne obu sektorów w kontekście ewoluowania paradygmatów zarządzania.

[1] Dr hab. Dorota Teneta-Skwiercz, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: alley77@poczta.onet.pl
[2] Por. art. 44 ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.).

Artykuł ma charakter przeglądowy. Zastosowana metoda badawcza to analiza i krytyka piśmiennictwa.

2. POJĘCIE, RODZAJE I ZNACZENIE WARTOŚCI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Nie ma jednoznacznej definicji „wartości". Termin ten ma niewątpliwie charakter interdyscyplinarny, przewija się w opracowaniach z zakresu takich dziedzin nauki jak filozofia, psychologia, socjologia, ekonomia czy nauki o zarządzaniu. Mnogość płaszczyzn postrzegania wartości zaowocowała też bogactwem hierarchii wartości. Na gruncie psychologii, na uwagę zasługuje ujęcie wartości Miltona Rokeacha. Ten uznany psycholog społeczny „wartość" definiuje jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe"[3]. System wartości stanowi dla niego utrwaloną organizację przekonań dotyczących preferowanych sposobów postępowania oraz ostatecznych celów egzystencjalnych, uporządkowanych według względnej ważności. Najważniejszą kategorią wartości są dla badacza wartości ostateczne (autoteliczne). Osiąganie wartości ostatecznych możliwe jest dzięki wartościom instrumentalnym, do których Rokeach zaliczył wartości moralne, określające pożądane zachowania wobec innych ludzi (np. uczciwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, miłość, lojalność, wrażliwość) i kompetencyjne, pozwalające skutecznie realizować cele życiowe, zawodowe i społeczne (np. twórcza wyobraźnia, elastyczność, praca zespołowa, ambicja, odwaga itp.). W filozofii, szeroko rozpowszechnioną teorią wartości jest fenomenologiczna teoria wartości Maxa Schelera. Najwyżej w hierarchii Schelera znalazły sią *wartości religijne* (świętość), niżej *wartości duchowe*, tj. estetyczne (piękno-brzydota), porządku prawnego (słuszność-niesłuszność) i poznawcze (prawda-fałsz), *wartości witalne* (użyteczność i utylitaryzm) i *wartości hedoniczne* (przyjemność). Na gruncie ekonomii można wydzielić dwa sposoby ujmowania wartości. Pierwszy to wartość utylitarna odnosząca się nie tylko do korzyści, ale też do przyjemności, jakie czerpie użytkownik z aktualnie posiadanej rzeczy. Druga to wartość wymienna, która oznacza liczbę innych przedmiotów (zwykle pieniędzy), na jakie można wymienić posiadany towar[4].

Wartości można analizować w aspekcie przedmiotowym, jako że treści i znaczenie im przypisywane, to inaczej sposób postrzegania i opisywania rzeczywistości, podmiotowym, gdyż przypisywane są jednostkom, zespołom lub organizacjom i wreszcie czynnościowym, ponieważ demonstrowane są poprzez działanie podmiotu wartości. W wymiarze jednostkowym wartości mogą być definiowane jako suma ludzkich preferencji i priorytetów. Dla M. Hendersona i D. Thomsona[5] preferencje są tym, co chcielibyśmy mieć w naszym życiu, natomiast priorytety wskazują, jak ważna jest każda preferencja w stosunku do innej. Autorzy ci zwracają również uwagę na to, że wartości nie są tylko abstrakcyjnymi terminami. Muszą być doświadczane, gdyż tylko wówczas zyskują realne znaczenie. Zeger Van der Wal definiuje wartości jako pewne cechy, przymioty i standardy mające istotny wpływ na podejmowane działania, podkreśla przy

[3] M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, New York 1973, s. 5.
[4] *Dictionary of Economics Fourth edition*, London 1987, s. 415.
[5] Zob. M. Henderson, D. Thomson, *Values at work: the invisible threads between people, performance and profit*, Auckland 2003.

tym, że nie można ich zobaczyć ani usłyszeć, możemy tylko obserwować sposób w jaki są manifestowane, tj. przyjmowane postawy, podejmowane decyzje i działanie[6].

Analizując wartości na poziomie organizacyjnym możemy stwierdzić, iż stanowią one integralny element kultury organizacyjnej, uzewnętrzniają się w normach i artefaktach, Normy to niepisane zasady zachowania, reguły gry czy też nieformalne wytyczne dotyczące zachowań, natomiast artefakty, to widoczne, materialne i niematerialne aspekty organizacji, które ludzie słyszą, widzą lub odczuwają[7].

Gdy większość członków organizacji nie tylko deklaruje przywiązanie, ale też faktycznie odwołuje się do kluczowych wartości promowanych przez liderów, mamy do czynienia z organizacją o utrwalonym, silnym systemie wartości. W praktyce, organizacje borykają się z brakiem spójności w obszarze wartości. Owe rozbieżności mogą pojawić się między wartościami indywidualnymi a wartościami organizacji jako całości, między wartościami deklarowanymi a tymi faktycznie przestrzeganymi. Dodatkowo, w sytuacji gdy wartości osobnicze mają różne podstawy światopoglądowe i religijne, uwidaczniają się różnice między wartościami cenionymi przez poszczególnych członków organizacji.

Wartości organizacyjne mogą zostać zakwalifikowane jako funkcjonalne lub instrumentalne. Wartości funkcjonalne dostarczają wskazówek do akceptowalnego zachowania w miejscu pracy i na ogół obejmują takie priorytety jak uczciwość, różnorodność, ciężka praca. W przeciwieństwie do nich wartości instrumentalne są wartościami strategicznymi, które „zapewniają uzasadnienie" dla działalności organizacji i łączą organizację ze środowiskiem i jej interesariuszami. Koncentrują się nie na pożądanych sposobach zachowania a na końcowych pożądanych rezultatach, takich jak prestiż organizacyjny lub kondycja finansowa[8]. S.L. Dolan i Y. Altman, biorąc pod uwagę charakter wartości, wskazują na istnienie trzech wiązek wartości w organizacjach[9]:

- wartości ekonomiczno-pragmatycznych, obejmujących m.in. skuteczność i efektywność; wartości te zapewniają przetrwanie organizacji w konkurencyjnym środowisku,
- wartości etyczno-społecznych, wynikających z przekonań i obyczajów dotyczących tego jak ludzie powinni zachowywać się w miejscach publicznych, w pracy; przykładem tego rodzaju wartości jest uczciwość, rzetelność, szacunek i lojalność,
- wartości emocjonalno-rozwojowych, niezbędnych do tworzenia impulsów do działania; są to wartości związane z wewnętrzną motywacją, takie jak: optymizm, pasja, postrzegane wolności.

Wartości w sposób zasadniczy rzutują na jakość praktyk zarządzania w organizacjach[10]. Stanowią też najbardziej skuteczną barierę dla zachowań

[6] Z. Van der Wal, G. de Graaf, K. Lasthuizen, *What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector*, Public Administration 2008, 86(2), p. 468.

[7] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2011, s. 343–344.

[8] L.E. Paarlberg, J.L. Perry, Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals 2007, "The American Review of Public Administration" 2007, 37 (4), p. 389.

[9] S. Dolan, Y. Altman, *Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection*, People & Strategy" 2012, 35 (4), p. 21.

[10] B. Gerhart, "Cross-cultural Management Research: Assumptions, Evidence, and Suggested Directions" 2008, International Journal of Cross-Cultural Management 8 (3), p. 259–274.

oportunistycznych. Dzieje się tak, gdyż wspólne wartości pozwalają jednostkom działać dla dobra ogółu w oczekiwaniu na akceptację społeczną, dobre traktowanie w geście wzajemności lub ze strachu przed karą społeczną[11]. W organizacjach komercyjnych wartości mogą przyczynić się do: zwiększenia zysków dla interesariuszy, budowania lojalności do marki, podniesienia atrakcyjności firmy jako miejsca pracy. W organizacjach publicznych – sprzyjają dostarczaniu wysokiej jakości usług, retencji utalentowanych pracowników, tworzeniu podstaw zrównoważonego rozwoju społeczeństwa.

3. ANALIZA PORÓWNAWCZA CECH I FUNKCJI SEKTORA PUBLICZNEGO I PRYWATNEGO

Zdaniem J. Stiglitza, granica między sektorem prywatnym i publicznym w gospodarce rynkowej jest dość płynna[12]. Niewątpliwie można mówić o współzależności obu sektorów. Z jednej strony sektor prywatny korzysta z usług świadczonych przez państwo, jego działalność, możliwości rozwojowe są determinowane przez porządek prawny tworzony przez organy państwowe. Z drugiej strony państwo zasilane jest przez środki pochodzące z gospodarki prywatnej, co prowadzi do konstatacji, że sektor prywatny jest warunkiem istnienia państwa.

Sektor publiczny stanowi element nierynkowego otoczenia przedsiębiorstwa. Tworzą go podmioty państwowe i samorządowe, organizacyjnie podległe organom władzy publicznej. Trzy główne funkcje przypisywane temu sektorowi to funkcja alokacyjna, stabilizacyjna i redystrybucyjna. Funkcja alokacyjna sprowadza się do oddziaływania, poprzez dochody i wydatki publiczne, na rozmieszczenie różnego rodzaju zasobów w gospodarce. Chodzi o alokację zarówno czynników produkcyjnych (surowców, materiałów, maszyn, pracy), jak i wytworzonych dóbr. Funkcja redystrybucyjna (rozdzielcza) skupia się na działaniach zmierzających do niwelowania nadmiernych, nie akceptowanych społecznie, różnic dochodowych i majątkowych. Z kolei funkcja stabilizacyjna, polega na podejmowaniu przez państwo działań służących przeciwdziałaniu załamaniom koniunktury, ograniczeniu inflacji i bezrobocia, utrzymaniu w dłuższym okresie czasu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego. Sektor ten zorientowany jest na zaspokajanie tych potrzeb społecznych, których sektor prywatny nie może bądź nie chce, z uwagi na brak opłacalności, zaspokoić. Do zadań tego sektora, których nie może wykonywać sektor prywatny, należą w szczególności: zadania obronno-wojskowe, obejmujące ochronę suwerenności i bezpieczeństwa państwa, zadania związane z zapewnieniem ładu prawno-instytucjonalnego oraz ochrona własności i wolności jednostek[13].

Sektor prywatny definiowany jest w statystyce publicznej jako ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujący własność prywatną krajową (osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych), własność zagraniczną (osób zagranicznych) oraz „własność mieszaną" z przewagą kapitału podmiotów sektora prywatnego[14]. Główną jego

[11] V.C. Petersen, *Beyond rules in society and business*, Northampton 2002.
[12] J. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa 2004, s. 15.
[13] J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie między upadkiem i rozkwitem*, Warszawa 2005, s. 274–277.
[14] http://stat.gov.pl/ (dostęp: 29.04.2016 r.).

funkcją jest wytwarzanie dóbr i świadczenie usług, tworzenie miejsc pracy, innowacyjność i zapewnienie rozwoju gospodarczego.

Dobra publiczne, w przeciwieństwie do dóbr prywatnych, finansowane są ze środków publicznych pochodzących danin publicznych, nie ulegają wyczerpaniu i nie zmniejszają się w miarę wzrostu liczby korzystających z nich podmiotów. Dostępu do nich nie można też nikomu ograniczyć. O dobra te podmioty na ogół nie konkurują ze sobą[15].

Praca w sektorze publicznym nie tylko wymaga odpowiedniego przygotowania merytorycznego ale też narzuca pewne ograniczenia w zakresie prowadzenia przez urzędników działalności politycznej[16]. Od pracownika publicznego wymaga się, aby był uprzejmy i życzliwy w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami, zachowywał się z godnością w miejscu pracy i poza nim oraz stałe podnosił umiejętności i kwalifikacje zawodowe[17]. Tego rodzaju zastrzeżeń nie znajdziemy w regulacjach odnoszących się do sektora prywatnego.

J. Boć, porównując cechy administracja prywatnej i publicznej, wskazuje na istotne różnice między nimi, dotyczące chociażby charakteru realizowanych przez nie celów, zadań, motywacji do działania oraz umocowania prawnego. I tak, stwierdza, że[18]:

- cele i zadania administracji prywatnej są wąskie, a administracji publicznej szerokie,
- cele administracji prywatnej wyznacza rynek, cele administracji publicznej – państwo,
- zadania administracji prywatnej są wewnętrzne, podczas gdy publicznej – zewnętrzne,
- główną motywacją działania administracji prywatnej jest ochrona interesu prywatnego, a główną motywacją administracji publicznej jest ochrona interesu publicznego,
- działalność administracji prywatnej opiera się na prawie cywilnym i handlowym, a administracji publicznej – na prawie administracyjnym, przez co może ona stosować środki władcze,
- administracja prywatna prowadzona jest w imieniu właściciela, a administracja publiczna – w imieniu państwa,
- związana z właścicielem i przedsiębiorstwem administracja prywatna ma charakter przejściowy, podczas gdy administracja publiczna jest trwała.

Organizacje publiczne są w większym stopniu niż prywatne poddane kontroli ze strony administracji państwowej. Co więcej, efekty ich działania znacznie trudniej skwantyfikować niż efekty działań organizacji prywatnych. Różnice między tymi sektorami ujawniają się też w obszarze kluczowych interesariuszy. Dla sektora prywatnego będą to właściciele, menedżerowie, pracownicy, klienci, dostawcy i konkurencja. Dla organizacji publicznych – obywatele, podatnicy, beneficjenci usług publicznych, organy władzy, urzędnicy i organizacje trzeciego sektora. Organizacje publiczne nie są nastawione na zysk, umożliwiają obywatelom korzystanie z należnych

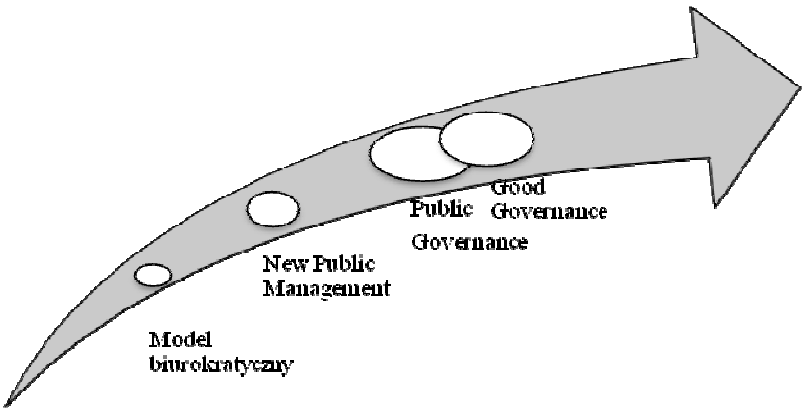
[15] Ł. Popławski, M. Głuch, *Efektywność finansowania zadań sektora publicznego*, „Dylematy" 2013, nr 3, s. 67.
[16] M. Kulesza, M. Niziołek, *Etyka służby publicznej*, Warszawa 2010, s. 75.
[17] Art. 24 pkt 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458 ze zm.).
[18] J. Boć, *Administracja publiczna*, Wrocław 2004, s. 67.

praw, informują, zapewniają stabilność i usankcjonowanie prawne. Z kolei sektor prywatny skoncentrowany jest na zyskach. Przypisuje mu się zazwyczaj takie atrybuty jak: inwencja, produktywność, wysoka motywacja i szybkość działania.

4. EWOLUCJA KLUCZOWYCH WARTOŚCI W BADANYCH SEKTORACH

4.1 Zmiana paradygmatu zarządzania organizacjami publicznymi

Od połowy lat 80. XX wieku w całej Europie Zachodniej zaczęły się ogromne zmiany w zakresie zarządzania administracją publiczną. Weberowski model biurokracji, cechujący się koncentracją na procedurach, a nie na wynikach ich stosowania, ścisłą kontrolą, odrębnością organizacji publicznej od otoczenia, naukowym doborem kadr, hierarchicznością i literalnym stosowaniem prawa, stopniowo ustępował miejsca modelowi zakładającemu funkcjonowanie sektora publicznego w oparciu o reguły właściwe sektorowi prywatnemu. W praktyce oznaczało to wykorzystywanie mechanizmów rynkowych oraz nacisk na odpowiedzialność za uzyskane wyniki i jakość świadczonych usług. Powodów owych zmian można upatrywać w trzech nasilających się tendencjach: wzroście znaczenia rynku usług i zarazem konkurencji między podmiotami na nim działającymi, wzroście świadomości politycznej i praw obywatelskich na skutek rozwoju środków masowego przekazu oraz wzroście udziału obywateli w sprawowaniu władzy publicznej poprzez tworzenie organizacji społecznych i stowarzyszeń[19]. W odpowiedzi na powyższe wyzwania, wyłoniły się nowe modele zarządzania instytucjami publicznymi, koncentrujące się na odmiennych od dotychczasowych, wartościach. Wzmiankowane modele to Nowe zarządzanie publiczne (*ang. New Public Management* – NPM), Partycypacyjne zarządzanie publiczne (ang. *Public governance* – NG) i Dobre rządzenie (ang. *Good governance* – GG). Ewolucję modeli zarzadzania w sektorze publicznym prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Ewolucja modeli zarządzania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

[19] M. Ochnio, *Nowe zarządzanie publiczne, podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, „Working Paper" 2012, nr 1, s. 5.

Według A. Zalewskiego głównymi elementami koncepcji NPM, określanej mianem menedżeryzmu publicznego, rynkowej administracji publicznej, czy też zarządzaniem publicznym na zasadach rynkowych, są[20]: honorowanie zasady racjonalnego gospodarowania, która prowadzi do większej dyscypliny i oszczędności w procesach dysponowania powierzonymi zasobami, zarządzanie przez menedżera publicznego (*public manager*), profesjonalizm urzędników, doskonalenie kompetencji, precyzyjność w określaniu standardów i tworzeniu mierników oceny działalności, przyjazność dla obywatela, humanizm organizacyjny, poprawa skuteczności procesów budżetowania, monitorowania i kontroli oraz ocena uzyskanych wyników. Z kolei J. Supernat wskazuje na takie założenia NPM, jak: orientacja w pierwszej kolejności na wyniki, a dopiero później na wejścia i procesy działania, wprowadzanie mechanizmów rynkowej konkurencji (np. prywatyzacja, outsourcing), orientacja na konsumenta, sieciowy i współzależny z sektorem prywatnym i społecznym układ świadczenia usług publicznych, deregulacja oznaczająca większą swobodę w korzystaniu z zasobów[21]. Model NPM kładzie nacisk na przedsiębiorczość pracowników, ich upodmiotowienie, wyzwalanie oddolnej inicjatywy i kreatywności.

Kolejnym podejściem do zarządzania w organizacjach publicznych, była koncepcja *Public governance.* Podejście to, w szerszym zakresie niż NPM, uwzględnia interakcje organizacji publicznej z elementami otoczenia politycznego, społecznego i gospodarczego oraz postuluje zarządzanie relacjami z kluczowymi grupami interesu, tj. mieszkańcami, obywatelami, przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi. Praktycznym uszczegółowieniem podejścia *Public governance* była koncepcja *Good governance*[22], która oprócz odpowiedzialności, praworządności, słuszności i inkluzywności, podkreśla znaczenia takich wartości w organizacjach publicznych, jak[23]:

- otwartość, polegająca na maksymalnej transparentności instytucji administracyjnych dla obywateli i opinii publicznej,
- partycypacja, oznaczająca szeroki udział społeczeństwa w pracach administracyjnych, na wszystkich poziomach władz publicznych, a także na wszystkich głównych etapach realizacji polityk publicznych (tj. w trakcie programowania, implementacji i monitoringu),
- rozliczalność, sprowadzająca się do precyzyjnego określania zakresu odpowiedzialności poszczególnych instytucji, a zwłaszcza zapewniania podziału władzy między władzę ustawodawczą i wykonawczą,
- efektywność, oznaczająca skuteczne, sprawne (tj. bez niepotrzebnej zwłoki) realizowanie celów polityk publicznych.

Analiza zaprezentowanych modeli zarządzania publicznego wyraźnie wskazuje na stopniowe ewoluowanie wartości w sektorze publicznym. W modelu biurokratycznym do kluczowych wartości należała centralizacja, legalizm, depersonalizacja rozumiana jako

---

[20] Por. A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2005, s. 27.

[21] J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, 28–46, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku 2003, nr 2.

[22] J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008, s. 424.

[23] *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008, s. 8.

pozbawienie stosunków pomiędzy urzędnikami i pomiędzy urzędnikami a petentami elementów osobistych i emocjonalnych, profesjonalizm oparty na kryteriach formalnych i efektywność rozumiana jako przystosowanie organizacji do działań celowych. Nowe modele zarządzania publicznego podkreślają znaczenie decentralizacji, rozumianej jako przekazywanie zadań niższym szczeblom w hierarchii jak też podmiotom sektora prywatnego i społecznego, odpowiedzialności za rezultaty, jakość usług i etykę działania funkcjonariuszy publicznych, orientacji na klienta, zakładająca dostosowywanie usług do potrzeb i oczekiwań klienta postrzeganego jako konsument usług publicznych, profesjonalizmu opartego na umiejętnościach menedżerskich oraz efektywności rozumianej jako zdolność do bieżącego przystosowywania się do zmian w otoczeniu i oszczędnego wykorzystywania zasobów.

4.2 Redefinicja celów i wartości przedsiębiorstw w kontekście upowszechniania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Analiza rożnych teorii przedsiębiorstwa wskazuje na stopniowe odchodzenie organizacji komercyjnych od realizacji celów właściciela na rzecz uwzględniania oczekiwań szerokiego grona grup interesu. I tak, według teorii neoklasycznej, podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, a ponieważ to właściciel zaopatruje przedsiębiorstwo w niezbędne zasoby, on też jest wyłącznym dysponentem wypracowanego zysku. Tak więc przedsiębiorstwo, zgodnie z tym podejściem, służy wyłącznie właścicielowi. Z kolei teoria interesariuszy, która stała się podwaliną koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Resposibility* – CSR), podkreśla, że przedsiębiorstwo uwzględniać potrzeby i oczekiwania szerokiego grona interesariuszy, zarówno wewnętrznych (właścicieli, pracowników, menedżerów) jak i zewnętrznych (dostawców, partnerów biznesowych, konkurencji itd.).

Punktem przełomowym dla rozwoju koncepcji CSR w Europie, było opublikowanie w 2001 r. tzw. Zielonej Księgi, w której zdefiniowane zostały kryteria działań społecznie odpowiedzialnych. Do kryteriów tych zaliczono: dobrowolność, wykraczanie poza ustanowione prawnie zobowiązania, zrównoważony i długoterminowy charakter podejmowanych inicjatyw, partnerstwo w relacjach z interesariuszami, oraz przejrzystość działania[24]. CSR jest koncepcją integrującą ekonomiczne, prawne, społeczne, etyczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania sektora biznesu. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne wychodzą z założenia, że osiąganie zysków nie wyklucza troski o szeroko pojęte środowisko społeczne i przyrodnicze, dlatego aktywne angażują się w doskonalenie środowiska pracy, rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, wspieranie organizacji pozarządowych i ochronę środowiska naturalnego.

Niewątpliwie CSR promuje takie tradycyjne wartości sektora publicznego, takich jak zrównoważony rozwój, odpowiedzialność, solidarność i sprawiedliwość społeczną, związaną z mechanizmami dystrybucji bogactwa i przywilejów socjalnych.

[24] Por. D. Teneta-Skwiercz, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wrocław 2013.

5. KLUCZOWE WARTOŚCI SEKTORA PUBLICZNEGO I PRYWATNEGO – WYNIKI BADAŃ

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne badania, których przedmiotem są wartości dominujące czy to w sektorze publicznym czy w prywatnym. Istnieje jednak wyraźny deficyt opracowań o charakterze porównawczym, dlatego tak cenne wydają się badania przeprowadzone przez Zegera Van der Wal. Badacz, poszukując wartości specyficznych dla sektora publicznego i prywatnego oraz wspólnych obu sektorom, przeprowadził w 2008 r. w Holandii badania na próbie 231 kierowników organizacji publicznych i 151 przedstawicieli kadry zarządzającej średnich i dużych przedsiębiorstw. Dzięki analizie obszernej literatury dotyczącej organizacji publicznych i etyki biznesu, zidentyfikowano ponad 500 różnych wartości organizacyjnych. Ostatecznie wyłoniono zestaw 20 wartości (tab. 1), w którym znalazły się wartości tradycyjne przypisane sektorowi publicznemu (bezstronność, legalność, sprawiedliwość społeczna) oraz sektorowi prywatnemu (innowacyjność, rentowność i samorealizacja).

Tabela 1. Interpretacja 20 kluczowych wartości objętych badaniem

20 kluczowych wartości	Definicje
Odpowiedzialność/Rozliczalność (Accountability)	chętne uzasadnianie i wyjaśnianie podejmowanych działań istotnym interesariuszom
Kolegialność (Collegiality)	działanie w sposób lojalny i demonstrowanie solidarności ze współpracownikami
Poświęcenie (Dedication)	sumienność, entuzjazm i wytrwałość
Skuteczność (Effectiveness)	działanie w celu osiągnięcia pożądanych wyników
Efektywność (Efficiency)	działanie w celu osiągnięcia rezultatów przy użyciu minimalnych środków
Profesjonalizm (Expertise)	działanie w sposób kompetentny, w oparciu o posiadane umiejętności i wiedzę
Uczciwość (Honesty)	działanie zgodnie z prawdą i obietnicami
Bezstronność (Impartiality)	działanie bez uprzedzeń lub stronniczości wobec konkretnych grup interesów
Nieprzekupność (Incorruptibility)	działanie bez uprzedzeń i stronniczości wobec interesów prywatnych
Innowacyjność (Innovativeness)	przejawianie inicjatywy i kreatywności (kreowanie lub wprowadzenia nowych metod działania lub produktów)
Legalność (Lawfulness)	działanie zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i regułami
Posłuszeństwo (Obedience)	działanie zgodnie z instrukcjami i polityką (przełożonych i organizacji)
Zyskowność (Profitability)	działanie w celu osiągnięcia zysku (finansowego lub innego)
Niezawodność (Reliability)	działanie w godny zaufania i konsekwentny sposób wobec interesariuszy
Reagowanie (Responsiveness)	działanie zgodnie z preferencjami obywateli i klientów
Samorealizacja (Self - fulfillment)	działanie w celu stymulowania rozwoju i dobrego samopoczucia pracowników

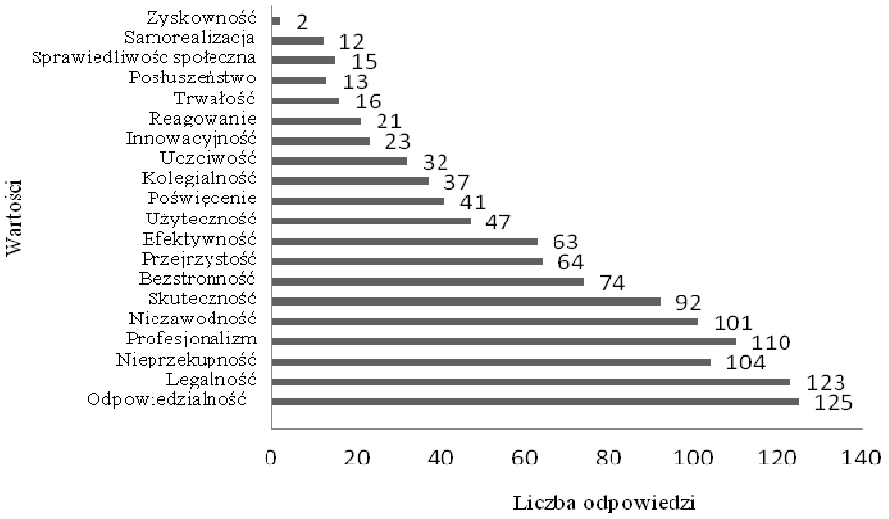
Użyteczność (Serviceability)	bycie pomocnym, oferowanie wysokiej klasy produktów i usług na rzecz obywateli i klientów
Sprawiedliwość społeczna (Social justice)	podejmowanie zobowiązań na rzecz sprawiedliwego społeczeństwa
Trwałość (Sustainability)	zaangażowanie na rzecz przyrody i środowiska społecznego
Przejrzystość (Transparency)	działanie w sposób jawny, poddawanie się kontroli

Źródło: Z. Van Der Wal, *op. cit*., s. 470.

Za wartości wspólne obu sektorom uznano: odpowiedzialność, profesjonalizm, uczciwość, odpowiedzialność społeczną i przejrzystość.

Badacze byli świadomi faktu, iż odpowiedzi na pytania kwestionariusza miały charakter deklaratywny i być może prezentowały obraz idealistyczny, znacznie odbiegający od faktycznych praktyk organizacyjnych. Tym niemniej, ponieważ przedmiotem badań była wyłącznie percepcja owych wartości, to zastosowaną metodę badawczą uznali za właściwą.

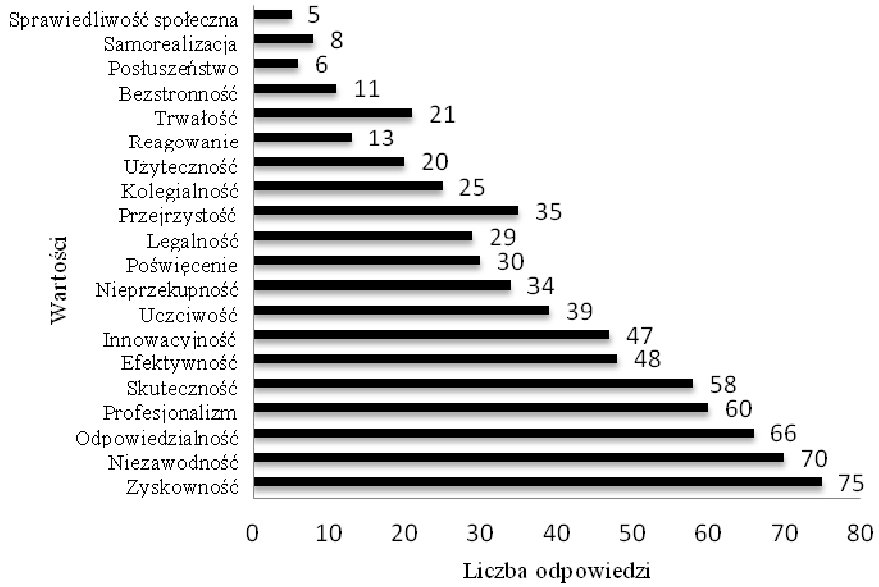
Respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie według kryterium ważności, pięciu wartości, które wpływają na podejmowanie decyzji w ich organizacji. Wartości oceniane były w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznaczało najważniejszą wartość, 1 – najmniej ważną. Abstrahowano od indywidualnych wartości moralnych menedżerów, chodziło o wartości na poziomie organizacji. Badania wykazały, że wartością, która odgrywa najważniejszą rolę w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych jest odpowiedzialność. Drugą wysoko cenioną wartością okazała się legalność. Na trzecim, czwartym i piątym miejscu znalazły się odpowiednio: profesjonalizm, nieprzekupność i niezawodność. Pięć najmniej cenionych wartości to: zyskowność, samorealizacja, posłuszeństwo, sprawiedliwość społeczna i trwałość (rys. 2).



Rys. 2. Kluczowe wartości sektora publicznego (n=231)

Źródło: opracowanie własne na podst. Zeger Van der Wal, *op. cit.*, s. 473.

W grupie organizacji prywatnych pięć najwyższej cenionych wartości to zyskowność, niezawodność, odpowiedzialność, profesjonalizm i skuteczność. Z kolei za mniej istotne uznano: sprawiedliwość społeczną, samorealizację, posłuszeństwo i reagowanie (rys. 3). Badania wykazały, że pięć najwyżej cenionych, wspólnych wartości obu sektorom to: odpowiedzialność, profesjonalizm, niezawodność, skuteczność i efektywność.



Rys. 3. Kluczowe wartości sektora biznesu (n=151)

Źródło: opracowanie własne na podst. Z. Van der Wal, *op. cit.*, s. 473.

Analiza wyników badań prowadzi do kilku zaskakujących wniosków. I tak, o ile zrozumiała jest niska pozycja w hierarchii wartości organizacji publicznych zyskowności, wynika bowiem bezpośrednio z charakteru i roli tego rodzaju organizacji w społeczeństwie, o tyle może dziwić niska pozycja sprawiedliwości społecznej. Realizacja tej wartości wiąże się z kwestią bezpieczeństwa socjalnego, zaspokajania podstawowych potrzeb bytowych, podejmowania działań na rzecz ograniczenia ubóstwa, wykluczenia społecznego i wspomagania grup najsłabszych ekonomicznie a więc realizacją zadań immanentnie związanych z sektorem publicznym. Na uwagę zasługuje też wysokie miejsce wśród wartości cenionych przez sektor publiczny nieprzekupności. Rodzi się w tym miejscu pytanie, czy podobnie wysoką pozycję zajmuje ta wartość w polskich organizacjach? Niewątpliwie, udzielenie wiarygodnej odpowiedzi na tak zadane pytanie wymagałoby przeprowadzenia stosownych badań empirycznych tym niemniej, interpretacja opublikowanego przez Transparency International w styczniu 2016 r. „Indeksu Percepcji Korupcji 2015 roku", mierzącego postrzeganie korupcji w sektorze

publicznym pozwala domniemywać, że polskie organizacje publiczne nie cenią w równym stopniu co holenderskie nieprzekupności[25].

Nieoczekiwanie nisko w hierarchii wartości organizacji prywatnych znalazła się, przypisywana temu sektorowi przez badacza samorealizacja, co w powiązaniu z niską pozycją takich wartości jak trwałość i sprawiedliwość społeczna, może świadczyć o słabym zakorzenieniu wśród badanych podmiotów idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla obu sektorów wysoką wartość przedstawia odpowiedzialność, należy jednak zauważyć, iż w prezentowanych badaniach utożsamiana jest raczej z rozliczalnością, a nie stanem powinności, występującym w obrębie pewnej rzeczywistości.

6. ZAKOŃCZENIE

Badania nad funkcjonowaniem sektora publicznego i prywatnego skłaniają do wniosku, że mamy do czynienia ze stopniową konwergencją obu sektorów. Sprzyja temu upowszechnianie takich koncepcji zarządzania jak Społeczna odpowiedzialność biznesu, Nowe zarządzanie publiczne, Współdecydowanie publiczne. W efekcie coraz częściej sektor publiczny odwołuje się do wartości rynkowych, z kolei sektor prywatny – do wartości właściwych sektorowi publicznemu. W międzysektorowym przenikaniu cech, ról, funkcji, stosowanych metod i narzędzi zarządzania, można upatrywać zarówno korzyści jak i zagrożeń. Z jednej strony, wspomniana konwergencja stwarza szanse wzrostu efektywności wykorzystania posiadanych przez nie zasobów, doskonalenia zarządzania relacjami z interesariuszami oraz poprawy stany środowiska naturalnego, co ma niebagatelne znaczenie dla jakości życia obecnego i przyszłych pokoleń. Z drugiej, rodzi obawy związane z generowaniem dodatkowych kosztów, deregulacją, faktyczną możliwością godzenia celów ekonomicznych ze społecznymi oraz nadmiernym przywiązaniem do tradycyjnie przypisanych ról i odpowiedzialności. Efektem powyższych zagrożeń może być pozorowany, zorientowany wyłącznie na poprawę wizerunku, charakter podejmowanych przez oba sektory działań.

LITERATURA

[1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
[2] Boć J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2004.
[3] Corruption Perceptions Index 2015, http://www.transparency.org (dostęp: 20.03.2016 r).
[4] *Dictionary of Economics Fourth edition*, Penguin Books, London 1987.
[5] Dolan S., Altman Y., *Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection*, "People & Strategy" 2012, 35 (4), p. 21.

[25] W badaniu Transparency International eksperci z całego świata, oceniali korupcję w skali od 0 (bardzo skorumpowane organizacje) do 100 (bardzo uczciwe organizacje – „very clean"). Wśród 168 badanych krajów aż dwie trzecie krajów uzyskało wynik poniżej 50 punktów. Za najmniej skorumpowane zostały uznane organizacje publiczne w takich krajach jak: Dania, Finlandia, Szwecja, Nowa Zelandia i Holandia. Polska uplasowała się na 30. miejscu, wyprzedzając takie kraje naszego regionu jak: Litwa, Słowenia, Czechy i Łotwa; źródło: Corruption Perceptions Index 2015, http://www.transparency.org (dostęp: 20.03.2016 r.).

[6] Gerhart B., *Cross-cultural Management Research: Assumptions, Evidence, and Suggested Directions*, "International Journal of Cross-Cultural Management" 2008, 8 (3), p. 259–274.
[7] Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
[8] Henderson M., Thomson D., *Values at work: the invisible threads between people, performance and profit*, Harper Collins Publishers, Auckland 2003.
[9] http://stat.gov.pl/ (dostęp: 29.04.2016 r.).
[10] Kleer J. (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie między upadkiem i rozkwitem*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
[11] *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, 2008, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa.
[12] Kulesza M., Niziołek M., *Etyka służby publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
[13] Ochnio M., *Nowe zarządzanie publiczne, podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, „Working Paper" 2012, 1, s. 5.
[14] Paarlberg Laurie E., Perry J., *Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals*, "The American Review of Public Administration" 2007, 37 (4), p. 389.
[15] Petersen V.C., *Beyond rules in society and business*, Northampton 2002.
[16] Popławski Ł., Głuch M., *Efektywność finansowania zadań sektora publicznego*, „Dylematy" 2014, 3, s. 67.
[17] Rokeach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.
[18] Stiglitz J., *Ekonomia sektora publiczneg*o, PWN, Warszawa 2004.
[19] Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, 2003, nr 2, s. 28–43.
[20] Teneta-Skwiercz D., *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
[21] Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.).
[22] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458 ze zm.).
[23] Van der Wal Z., de Graaf G., Lasthuizen K., *What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector*, "Public Administration" 2008, 86(2).
[24] Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

COHERENCE AND PECULIARITY OF THE VALUE OF THE PRIVATE AND PUBLIC SECTOR

The conducted research of the private and public performance allows to conclude that we may deal with gradual and progressive convergence of both sectors. More often public sector appeals to the market values and at the same time the private sector – to the code which is closer to the public one. It happens because of the growing social expectations

towards both public and private organizations. Society expects that companies will conduct their business in consonance and respect with natural and social environment and participation in execution of social functions of the state. On the other hand society expects from public sector the decentralization of decisional centers, an inclusion of social groups into the public matters and moreover to be governed by the rules of effectiveness and coherence within the process of establishing and distributing of the welfare. The main target of the article has been to define common and diversified values of both – private and public sectors. More detailed targets of the article, whose role is to support the accomplishment of the main target, come as follows:

1) Defining the essence, types and meaning of the values,
2) Drawing up the profile of the main features and functions of the private and public sector,
3) Conducting the comparative analysis of the organizational values within the public and private sectors in the context of the evolution of management paradigm.

Keywords: values, New Public Management, Public governance, Good governance, Corporate Social Responsibility.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.14

Przesłano do redakcji: styczeń 2017 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

Humanities and Social Sciences **2017**
HSS, vol. XXII, 24 (1/2017), pp. 211-224 **January - March**

Bartosz WRÓBLEWSKI[1]

STABILIZUJĄCA ROLA USTROJU MONARCHICZNEGO W ŚWIECIE ARABSKIM NA PRZYKŁADZIE ROZWOJU HASZYMIDZKIEGO KRÓLESTWA JORDANII

W ciągu ostatnich dwudziestu lat obserwujemy proces narastającego kryzysu politycznego w świecie arabskim. Rok 2011 wbrew nadziejom zachodnich obserwatorów nie przyniósł zmian na lepsze. W przypadku Syrii, Iraku czy Jemenu mamy do czynienia z wybuchem długotrwałych wojen domowych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że rozpad struktur państwa dotyczy wyłącznie republik arabskich, natomiast kraje o ustroju monarchicznym zachowują stabilność i cechuje je mniejsza represyjność aparatu władzy wobec obywateli. Tekst powyższy zwraca uwagę na rolę czynnika, jakim jest legitymizacja władzy. W republikach brak jest realnego elementu suwerenności narodu. Legitymizacja władzy opiera się głównie na posiadaniu siły wojskowej. W monarchiach zachowano tradycyjną legitymizację opartą na idei delegowania władzy przez Boga. Ta koncepcja okazała się dość skuteczna w segmentarnych społeczeństwach arabskich.

W drugiej części tekstu tezy te udowadniane są na podstawie wydarzeń z historii Haszymidzkiego Królestwa Jordanii. Zwrócono uwagę jak ważna była rola Haszymidów w utworzeniu tego państwa. Wskazano na liczne kryzysy wewnętrzne z lat 1948–1949, 1956–1957, 1967–1970 i 1989–1991, które państwo przetrwało w dużej mierze dzięki autorytetowi monarchii. On też pozwalał uniknąć anarchizacji państwa, a równocześnie trwałej opresyjnej dyktatury. W środowisku pozbawionym wyraźnej identyfikacji narodowej (na poziomie państwa) monarchia okazała się głównym elementem stabilizującym.

Słowa kluczowe: monarchia, naród, Haszymidzi, Jordania, Husajn, Palestyńczycy.

Wydarzenia rozgrywające się w ciągu ostatnich kilkunastu lat w świecie arabskim przykuwają uwagę zachodniej opinii publicznej. Wydaje się jednak, że dramatycznym opisom rzadko towarzyszy głębsza analiza zjawisk. Wiele komentarzy razi wręcz płytkością wniosków. Sytuacja jest jednak poważna i już na obecnym etapie uprawnia do podjęcia przynajmniej wstępnej analizy. Wnioski mogą być różne, ale powtarzanie pewnych dogmatów politycznych nie prowadzi do konstruktywnych rezultatów.

W świecie arabskim narasta anarchia polityczna. W krajach, gdzie udaje się jej uniknąć na ogół powstają represyjne dyktatury, ale i one nie gwarantują trwałego porządku. W wielu krajach arabskich zamęt polityczny przybrał charakter regularnych wojen domowych. Dotyczy to Syrii, Iraku, Libii, Sudanu i Jemenu. Obszar Syrii i Iraku to

[1] Dr hab. Bartosz Wróblewski prof. UR, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Nauk o Polityce, ul. mjr. W. Kopisto 2A, 35-959 Rzeszów, e-mail: bwrob@o2.pl

obecnie największa geopolityczna przestrzeń ogarnięta wojną wewnętrzną. Co ważniejsze sytuacja ta nie ma charakteru przypadkowego. Po 2001 r. anarchizacja stopniowo narasta a wydarzenia tzw. Arabskiej Wiosny wyraźnie ją przyspieszyły. W przypadku Iraku rozpad państwa wynika z najazdu wojsk USA i ich polityki po 2003 r., z kolei zamęt w Syrii i Jemenie spowodowany został przyczynami wewnętrznymi. Tak więc mamy do czynienia z narastającym rozpadem pewnego porządku politycznego na dużym obszarze. Interwencje sił zachodnich nie tylko nie stabilizują sytuacji, ale przeciwnie wyraźnie powiększają ogólne zamieszanie.

Nawet na obecnym etapie wydarzeń można dostrzec pewną prawidłowość. O ile republiki arabskie ogarnia zamęt polityczny lub stają się represyjnymi dyktaturami to monarchie zachowują zdumiewającą stabilność wewnętrzną. Co więcej, osiągają to stosując mniej represji policyjnych niż reżimy republikańskie. Ta różnica wprost rzuca się w oczy. Jakaś próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny tego zjawiska wydaje się potrzebna.

W komentarzach, w których w ogóle zauważa się to zjawisko wskazywana jest czasem jedna przyczyna. Stabilność monarchii arabskich ma wynikać z faktu posiadania przez nie bogactw naftowych. Pozwalają one władzom kupować sobie poparcie polityczne i inwestować w infrastrukturę. Z poglądem takim nie można się zgodzić. Owszem petrodolary pozwalają niektórym monarchiom arabskim stabilizować swą sytuację wewnętrzną, ale przynajmniej dwie z nich: Maroko i Jordania nie posiadają tych bogactw. Poza tym takie republiki jak Irak, Libia i Algieria posiadają olbrzymie złoża ropy naftowej co nie uchroniło ich od wstrząsów wewnętrznych. Tak więc ta prosta odpowiedź wydaje się nietrafna i chyba wynika z koncentracji uwagi na jednym tylko przykładzie Królestwa Arabii Saudyjskiej.

W poniższym tekście pada nieco inne wyjaśnienie tego fenomenu. Wskazany zostanie fakt istnienia legalizmu monarchicznego, ideologii władzy, która sprawia, że królestwa arabskie nie muszą polegać wyłącznie na sile jako zabezpieczeniu władzy elit. W tym kontekście szczególnie istotny będzie przykład Haszymidzkiego Królestwa Jordanii. Stabilność tego państwa jest faktem wręcz zadziwiającym. Wszystkie obiektywne czynniki, takie jak brak surowców, marne gleby, i masy uchodźców obciążających gospodarkę powinny prowadzić do kompletnej destabilizacji tego państwa, tymczasem jest ono zdumiewająco spokojne i trwałe. I tylko jeden element odróżnia je od sąsiadów, a jest nim ustrój monarchiczny[2].

1. ZAGADNIENIE USTROJU

W rozważaniach nad fenomenem upadku republik i stabilnością monarchii w świecie arabskim jeden fakt przeszkadza Europejczykom i Amerykanom w obiektywnej analizie. Chodzi o to, że ewolucja polityczna w świecie arabskim w ciągu ostatnich 60 lat zaprzecza wyraźnie podstawowym dogmatom przyjmowanym w świecie zachodnim jeśli chodzi o ewolucję społeczeństw. W wyobrażeniach Zachodu idea suwerenności narodu, rozumianego jako społeczeństwo obywatelskie, jest w sposób oczywisty wyższa od koncepcji suwerenności władcy. Nie chodzi tu nawet o to, czy państwo jest monarchią czy

[2] A. George, *Jordan. Living in the Crossfire*, London and New York 2005, s. XI-XII.

republiką, lecz o to, czy społeczeństwo jest suwerenem uprawnionym do zmiany prawa i wybierania rządów[3].

W Europie monarchie dawno pogodziły się z ideą suwerenności narodu, w republikach jest to oczywistość i podstawowa zasada polityczna. To samo dotyczy wszystkich państw wzorujących swe ustroje na Europie (czyli przytłaczającej większości). Tymczasem w monarchiach arabskich zasada ta nie obowiązuje. Monarchie te pozostały przy odwiecznej zasadzie, że suwerenem jest władca i szerzej ród panujący, a suwerenność tę otrzymał on z nadania Boga. Ludność państwa pozostaje poddanymi i nie istnieje zasada, która pozwalałaby jej legalnie zlikwidować monarchie. To nie oznacza, że monarchie te nie mogą akceptować parlamentaryzmu czy wolności wypowiedzi. Przeciwnie, w Jordanii, Maroku czy Kuwejcie istnieje dość znaczna jak na region swoboda wypowiedzi oraz rozwinięta instytucja parlamentu. Mimo to król pozostaje instytucją nadrzędną i może w sytuacji nagłej cały ten system swobód zawiesić. Co więcej, można przyjąć, że istnieje on jako szerokie spektrum przywilejów nadanych przez monarchię poddanym. Nie oznacza jednak suwerenności narodu[4].

Dla obserwatora zachodniego taki typ ustroju jest znany. Może go porównywać do monarchii europejskich z końca XVIII w. i początku XIX w. Wielu próbowało przedstawić świat arabski właśnie według takiego schematu jako obszar zacofany ustrojowo, który jednak podąża tą samą ścieżką co świat Zachodu. Zgodnie z tym uogólnieniem wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym regionu idea suwerenności narodu jako naturalnie wyższa będzie musiała wyprzeć monarchiczną ideę czyniącą z władcy główny zwornik państwa. W wielu wypadkach musiało to oznaczać obalenie monarchii i powstanie republik. W latach 1950–1970 rzeczywiście upadły monarchie w Egipcie, Iraku, Jemenie i Libii. Przetrwały one głównie na konserwatywnym społecznie Półwyspie Arabskim. Wszystko to zdawało się potwierdzać schemat. Zgodnie z tym przewidywaniem również tam, gdzie władza królestwa przetrwa będzie musiała zaakceptować parlamentaryzm i suwerenność społeczeństwa[5].

Dziś można wskazać, że przewidywania te były błędne. Przede wszystkim okazało się, że w świecie arabskim republiki nie stały się bardziej postępową formą ustroju. Powstawały na ogół na skutek wojskowych zamachów stanu. Co gorsza, miały powszechną tendencję do przekształcania się w opresyjne i długotrwałe oligarchie oficersko-urzędnicze. Rozwój społeczny był w nich blokowany bardziej niż w monarchiach. Przywódcy republik mieli też niebezpieczną tendencję do awanturniczej polityki zagranicznej. Urzędy prezydenckie oznaczały władzę dożywotnią. Generalnie ustroje te ulegały degeneracji, a władza w nich opierała się na zastosowaniu przemocy. Czasem wykształcały się w takich dyktaturach *de facto* rody panujące, a w Syrii doszło nawet do dziedziczenia władzy[6].

Drugi element tych przewidywań, czyli zmiany w królestwach arabskich także nie miał miejsca. Wiele z nich pozostało absolutnymi monarchiami bez żadnych instytucji parlamentarnych. Monarchie z nad Zatoki Perskiej łączą to z doskonałym rozwojem

[3] M. Król, *Historia myśli politycznej od Machiavellego po czasy współczesne*, Gdańsk 2001, s. 215–216.
[4] J. Zdanowski, *Historia Bliskiego Wschodu w XX wieku*, Wrocław 2010, s. 469–472 i 549.
[5] A. Hourani, *Historia Arabów*, Gdańsk 2002, s. 401–406.
[6] J. Żebrowski, *Dzieje Syrii od czasów najdawniejszych do współczesności*, Warszawa 2006, s. 189; J. Danecki, *Arabowie*, Warszawa 2001, s. 378–379.

gospodarczym i wzrostem zamożności miejscowych społeczeństw. Inne monarchie np. Maroko mają parlament i nie najgorzej rozwiniętą sieć społecznych organizacji. Jednak rozwój organizacji obywatelskich wcale nie zmienił faktu, że to król pozostaje niekwestionowanym suwerenem.

2. IDEA NARODU

Jeszcze raz trzeba podkreślić fundamentalną różnicę jaka zachodzi między ustrojami zachodnimi, w tym również monarchiami, a sytuacją świata arabskiego. Idea suwerenności narodu stała się na Zachodzie aksjomatem. Naród utożsamiany ze wspólnotą obywateli państwa ma nie tylko prawo w drodze wyborów zmieniać aktualną ekipę rządzącą, ale przede wszystkim przekształcać ustawodawstwo. Gdy państwo jest monarchią to wola narodu może ją legalnie obalić. Co więcej, wola większości może uchwalić prawa, które np. będą dyskryminować jakąś grupę obywateli, czy łamać powszechnie dotąd szanowane zwyczaje. Żadne prawa nie są absolutne i niezależne od woli większości. Co prawa na Zachodzie od dłuższego czasu panuje konsensus liberalny i tendencja do tolerancji. Mimo to warto pamiętać, że wynika to z przyzwyczajenia wyborców. Zasadą suwerenności narodu jest jednak przyznanie wspólnocie narodowej (jej większości) możliwości dowolnego zmieniania prawa[7].

Aby taki ustrój mógł w ogóle zaistnieć musiał najpierw powstać specyficzny rodzaj społeczeństwa. Naród typowy dla Europy i Ameryki Północnej stanowi fenomen lokalny. Taka społeczność wytworzyła ścisły emocjonalny związek z państwem. Jednocześnie w Europie całkowitemu rozkładowi uległy wspólnoty plemienne, również rody przestały *de facto* istnieć. Drobne etnosy, albo zintegrowały się z narodami państwowymi, albo same przyjęły narodowy typ świadomości. Równocześnie na Zachodzie zanikła polityczna solidarność w ramach wielkich grup religijnych. Wyznanie stało się generalnie sprawą indywidualną i rzadko wpływa na postrzeganie prawa publicznego. Przede wszystkim takie wspólnoty jak katolicy, luteranie czy kalwini poza marginalnymi wyjątkami, nie odczuwają imperatywu solidarnych działań politycznych ponad granicami państw. Przeciwnie, w ciągu ostatnich 200 lat wielokrotnie ludzie różnych wyznań okazywali gotowość do walki ze współwyznawcami z sąsiedniego państwa. Jest to wyraźny dowód, że w europejskiej kulturze wspólnota wyobrażona narodu wyparła skutecznie podobną koncepcję solidarności współwyznawców. Tak więc idea narodu jako wspólnoty politycznej nie ma na Zachodzie żadnego równorzędnego konkurenta ani wśród wspólnot lokalnych, ani na szczeblu ponadpaństwowym[8].

Ten sam termin stosowany wobec społeczeństw azjatyckich czy afrykańskich może tracić podstawowy sens. W świecie arabskim wspólnoty narodowe do początku XX w. nie powstały. W krajach islamu utrzymały się silne związki rodowe oraz plemiona. Co ważniejsze podstawą identyfikacji zbiorowej pozostała przynależność wyznaniowa. Wspólnota muzułmańska, czyli umma stanowi najistotniejszy byt polityczny ponad grupami plemiennymi. W świetle teorii prawnych islamu przynależność do ummy zobowiązuje członków do solidarności politycznej a nawet wojskowej. Solidarność ma dotyczyć zwłaszcza szerzenia islamu. Ponieważ islam jest podzielony na grupy wyznaniowe skonfliktowane ze sobą więc *de facto* wspólnotami politycznymi są odłamy

[7] A. Sylwestrzak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Warszawa 2006, s. 213–218.
[8] M. Król, *Historia*…, s. 106–107 i 115–117.

tej religii takie jak szyici, sunnici czy druzowie. Dla tych grup granice współczesnych państw są najmniej istotne[9].

W świecie arabskim i szerzej w cywilizacji islamu europejskie pojęcie narodu państwowego było nie znane aż do czasu, gdy gwałtownie wzrosły tam wpływy zachodnie. W istocie dopiero od końca XIX w. nastąpiła recepcja wielu europejskich idei politycznych w tym także koncepcji narodu. W świecie arabskim przyjęto tę ideę w formie panarabizmu. Inteligencja arabska za wspólnotę narodową uznała wszystkich użytkowników literackiego języka arabskiego. Ta jedność kulturowa rzeczywiście istnieje i obejmuje obszar od Maroka do Iraku. Problem polega na tym, że jedność językowa nigdy nie stała się wspólnotą polityczną. Idea panarabska zyskała popularność wśród inteligencji arabskiej, ale nie wytworzyła rzeczywistej jedności działań politycznych i co istotniejsze nie usunęła z wyobraźni zbiorowej koncepcji jedności wspólnot religijnych oraz solidarności plemiennej i rodowej. To wszystko miało bardzo poważne konsekwencje dla prób wprowadzania w świecie arabskim idei suwerenności narodu i ustroju republikańskiego[10].

W krajach arabskich, w których ustanowiono republiki powinna obowiązywać zasada suwerenności narodu. Jednak elity za naród uznawały ogół Arabów, czyli byt istniejący jedynie w jej planach. Suwerenem natomiast nie były konkretne społeczeństwa krajów arabskich. Zresztą obiektywnie trzeba dodać, że były to na ogół państwa powołane do życia przez mocarstwa europejskie, często dopiero po I wojnie światowej. Państwa te miały sztuczne granice i społeczeństwa podzielone na grupy wyznaniowe lub plemienne. Tak więc idea suwerenności narodu była trudna do realnego zastosowania, bo nie istniały narody, których powstanie w Europie poprzedzało zwycięstwo zasady wszechwładzy wspólnoty obywatelskiej. Realne stosowanie tej idei mogło doprowadzić do rozbicia państwa. Na ogół zresztą w republikach arabskich faktyczny parlamentaryzm istniał krótko lub w ogóle nie był stosowany. Elity cywilne były zastępowane przez hunty oficerskie, które zdobywały władzę w wyniku zamachu stanu. Rządy wojskowych głosiły panarabizm, często też tzw. socjalizm arabski. Na ogół utrwalały się na długie dziesięciolecia. Podstawową metodą utrzymania władzy stawało się stosowanie siły. Siła z kolei rzadko łączyła się z autorytetem wyższego rzędu[11].

3. MONARCHIE ARABSKIE

Te wyjaśnienia pomogą zrozumieć odmienność zasad, na jakich opierają się królestwa arabskie. W monarchicznych krajach arabskich zasada suwerenności narodu nie jest uznawana. Dotyczy to również królestw Maroka i Jordanii, gdzie od dawna działają parlamenty i odbywają się rywalizacyjne wybory. W monarchiach arabskich suwerenem zawsze jest monarcha i szerzej ród panujący. Ich suwerenna władza pochodzi od Boga i ma być sprawowana zgodnie z prawem islamskim, co zresztą jest bardzo różnie interpretowane w różnych krajach. Oczywiste jest również, że król pozostaje szefem całej administracji, policji, armii i sił bezpieczeństwa.

Uzasadnienia dla władzy rodów panujących pochodzą nie z arsenału współczesnych doktryn demokratycznych lecz z tradycyjnych praw islamu. Jednocześnie trzeba

[9] J. Danecki, *Arabowie…*, s. 378–379 i 384–385.
[10] *Ibidem*, s. 378–379 i 384–385.
[11] P.J. Vatikiotis, *Politics and Military in Jordan: A Study of the Arab Legion 1921–1957*, London 1967, s. 1–2 i 142.

podkreślić, że ten legalizm monarchiczny ma dwa odmienne źródła. Arabskie monarchie można podzielić na dwa zasadnicze typy. Pierwszym są niewielkie emiraty będące w istocie plemiennymi władztwami, które gwałtownie się wzbogaciły w XX w., drugim rozległe królestwa, w których król rządzi wielomilionowym społeczeństwem muzułmańskim. W tym drugim przypadku ród panujący stara się odwołać do religijnego autorytetu.

Niewielkimi państwami plemiennymi są emiraty z nad Zatoki Perskiej. Są to takie monarchie jak Kuwejt, Katar, Bahrajn i każdy z siedmiu emiratów tworzących Zjednoczone Emiraty Arabskie. Podstawą takiego państwa jest plemię, czyli zespół rodów uznających pochodzenie od wspólnego przodka. Na czele tego zespołu stoi jeden z rodów, którego autorytet uznają inne. Teoretycznie wszyscy członkowie plemienia są krewnymi monarchy. Dlatego szokujące przywileje dla pełnoprawnych obywateli niektórych emiratów nie wynikają tylko z gry politycznej. Władca ma obowiązek dbania o tych poddanych jak o swoich krewnych. Natomiast ludzie z poza rodów tworzących plemię są jego obsługą i nie ma powodu, by mieli równe prawa. Mogą być zresztą bardzo dobrze opłacani, ale nie należą do plemiennej wspólnoty. W takim ustroju władza rodziny panującej nie wymaga dodatkowych uzasadnień. Została ona zaakceptowana przez plemię, często setki lat temu, gdy były to małe wspólnoty (liczące często ok. 1 tys. ludzi). Jeśli się utrzymała to dlatego, że zapewniała krewnym sukces polityczny i finansowy. Należy też dodać, że te niewielkie emiraty arabskie nigdy nie rościły sobie praw do pełnej i absolutnej suwerenności. W okresie między XVI a XIX w. uznawały na ogół formalne zwierzchnictwo albo państwa osmańskiego, albo Persji. W XX w. podlegały Wielkiej Brytanii. I dopiero dzięki jej protekcji uzyskały w drugiej połowie zeszłego wieku status państw niepodległych[12].

Można podać dwa przykłady monarchii w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, mianowicie Dubaj i Al-Fudżajra. Zgodnie z danymi z 1968 r. w Dubaju było 7864 pełnoprawnych poddanych należących do spokrewnionych rodów (a raczej grup rodowych). Rządzącym buła grupa Banu Jas licząca 3913 ludzi i spośród niej wywodziła się rodzina panująca, która jednak była przede wszystkim naczelnikiem Banu Jas. Z kolei w Al-Fudżajra było wtedy 9138 pełnoprawnych poddanych. Rządząca była tam grupa rodowa Asz-Szarkijjun licząca 8372 osoby. W tym przypadku była to nie tyle grupa rządząca, co większość pierwotnej ludności osady tworzącej emirat. Rodzina rządząca musiała być akceptowana przez członków tej grupy rodowej i przewodziła im na zasadzie autorytetu bo przecież nie posiadała aż do XX w. żadnego aparatu władzy. W tego typu emiratach nie było parlamentów, ale konsultacja decyzji ze współrodowcami była oczywistością. Obecnie ludność tych państewek niepomiernie wzrosła, ale w istocie ich obywatelami pozostały te właśnie dominujące grupy rodowe[13].

O ile w niewielkich państwach znad Zatoki Perskiej legitymizacja władzy wywodzi się ze zwyczajów i precedensów lokalnych o tyle w rozległych monarchiach arabskich takich jak Maroko, Arabia Saudyjska czy nawet Jordania rządy konkretnego rodu panującego muszą się oprzeć na idei, którą zaakceptuje wielomilionowe społeczeństwo. Monarchie te

[12] J. Zdanowski, *Historia Wschodniej Arabii*, Wrocław 2004, s. 332–336.

[13] *Ibidem*, s. 332–333. Niestety, nie znalazłem nowszych danych na temat podziałów plemiennych w ZEA. Po uzyskaniu niepodległości najprawdopodobniej władze przestały je publikować. Dla porównania Dubaj w 1995 r. miał szacunkowo około 650 tys. ludności, tymczasem grupa Banu Jas mogła wzrosnąć najwyżej do kilkunastu tysięcy.

odwołują się do koncepcji przekazania władzy przez Boga. Istnieją tu dwie formy odwoływania się do tej idei. Ród panujący często przypisuje sobie pochodzenie od proroka Mahometa. Taki rodowód mają dynastie rządzące w Maroku oraz w Jordanii. W Maroku od XVII w. rządzi dynastia Alawitów. Wywodzi ona swe pochodzenie od córki Mahometa Fatimy i jego zięcia Alego Ibn Abu Taliba. W tradycyjnym islamie nazywa się takie pochodzenie szarifatem. W Afryce Północnej rodów wywodzących się od Mahometa było niewiele. Uznawano więc, że szarifowie mają specjalne prawa do sprawowania władzy. Dwie dynastie marokańskie Sadyci w XVI w. i Alawici od XVII w. właśnie na bazie takiej genealogii budowały swój autorytet w plemiennym społeczeństwie. Podobna sytuacja dotyczy Haszymidów rządzących Jordanią, oni również powołują się na pochodzenie od proroka Mahometa poprzez jego córkę Fatimę i zięcia Alego[14].

Oprócz tego genealogicznego argumentu tradycyjnych monarchii władca muzułmański może również powoływać się na fakt, że władza została mu powierzona przez Boga, by wykonał jakąś szczególną misję. Przywódca dżihadu, który rozszerza obszar islamu na ziemie niewiernych w sposób oczywisty jest kandydatem do założenia dynastii i jego sukces stanowi potwierdzenie boskiej nominacji. Podobna sytuacja występuje, gdy jakiś przywódca przeprowadza zmiany w islamie, powołując się na to, że realizuje nakaz Boga. W tych wypadkach ród panujący nie musi posiadać arystokratycznej genealogii. Dodowem na jego misję są sukcesy polityczne i militarne. Ten typ legitymizacji dotyczy dziś do pewnego stopnia Arabii Saudyjskiej. Ród Saudów w czasie budowy państwa przewodził fundamentalistycznemu ruchowi Wahhabitów i w swoim rozumieniu dokonywał odnowy świata islamu. Miał więc dane przez Boga prawo, by rządzić i niszczyć swych wrogów. Tego typu ideologia w pełni dotyczy natomiast Państwa Islamskiego i byłaby podstawą ustanowienia w nim monarchii o ile oczywiście ten twór państwowy przetrwa dłużej[15].

4. POCZĄTKI JORDANII

Ustrój monarchiczny doprowadził do ustabilizowania odrębnego państwa jordańskiego. Obiektywne warunki zdawały się jednak początkowo utrudniać ten proces. Trzeba przypomnieć, że Jordania nie posiada złóż ropy naftowej ani innych cennych surowców mineralnych natomiast użytki rolne to jedynie 4,5% królestwa. Większość kraju zajmują pustynie. Ludność była początkowo bardzo nieliczna a potem szybko rosła w wyniku napływu uchodźców (obecnie około 5,6 mln). Obszar ten nie miał odrębnych tradycji państwowych. Dopiero Brytyjczycy wyodrębnili tereny Jordanii jako osobny emirat. Mimo tego ród Haszymidów zdołał utrwalić jej odrębność i swoją władzę[16].

Dla zrozumienia wagi autorytetu rodu panującego dla stabilizacji państwa należy przypomnieć, że wśród bardzo wielu rodów przypisujących sobie szarifat, roszczenia Haszymidów są najlepiej udokumentowane. Ród ten rządził przez kilkaset lat w świętych miastach islamu Mekce i Medynie. Należał do najwyższej arabskiej arystokracji. W latach I wojny światowej naczelnik dynastii szarif Husajn poparł w 1916 r. Anglików i wystąpił przeciw rządowi tureckiemu. Po wojnie Husajn stał się królem Hidżazu. Jego synowie Fajsal i Abd Allah również otrzymali od Brytyjczyków trony. W 1921 r. Fajsal został

[14] A. Dziubiński, *Historia Maroka*, Wrocław 1983, s. 180 i 256.
[15] M. Al-Rasheed, *Historia Arabii Saudyjskiej*, Warszawa 2001, s. 43–47.
[16] *Arabowie. Słownik encyklopedyczny*, red. M.M. Dziekan, Warszawa 2001, s. 219.

królem Iraku, a Abd Allah emirem Jordanii. W 1926 r. król Husajn stracił władzę w Hidżazie (w Mekce i Medynie), wygnał go przywódca Wahhabitów Abd al Aziz Ibn Saud. Ród utrzymał władzę tylko w Iraku i Jordanii. Jednak w 1958 r. zamach wojskowy w Bagdadzie doprowadził do wymordowania irackiej części dynastii. Tym samym z dawnego rodu Haszymidów z Mekki utrzymała się jedynie gałąź rządząca w Jordanii założona przez księcia Abd Allaha w 1921 roku[17].

W momencie, gdy obejmował on władzę na terenach przyszłej Jordanii nazywanej wtedy Transjordanią, były to ziemie pustynne z nielicznymi miasteczkami takimi jak Amman, który miał około 5 tys. ludności. Ogółem obszar ten miał być może 210 tys. ludności. Skromną administrację i oddziały żandarmerii stworzyli tam Brytyjczycy. Tym niemniej podlegały one formalnie Abd Allahowi. Dzięki autorytetowi szarifa udało się zminimalizować opór plemiennego społeczeństwa przeciw narzuceniu mu władzy państwowej. Plemiona Transjordanii tak rolnicze jak i koczownicze zaakceptowały autorytet emira, a od 1946 r. króla Abd Allaha. Stało się tak, gdyż stał za nim autorytet pochodzenia z wielkiego rodu Haszymidów. Oczywiście jednak liczyła się też siła (tę zapewniali Brytyjczycy) oraz możliwości płacenia dotacji szejkom plemion o co władca starał się na miarę swych możliwości[18]. Jedno było oczywiste. Jedynym argumentem na rzecz odrębności Transjordanii była władza Haszymidów w tym państwie. Okres protektoratu brytyjskiego trwał w latach 1921–1946.

5. HASZYMIDZI WOBEC KRYZYSÓW

Dla wykazania stabilizującej roli monarchii w kraju arabskim szczególnie przydatne będzie wskazanie na problemy i kryzysy jakie przechodziła Jordania. Sytuacja tego państwa była zaś szczególnie trudna. Przynajmniej trzykrotnie w latach 1948–1949, 1955–1957 i 1967–1970 monarchia była zagrożona a wraz z nią samo istnienie państwa jordańskiego. Jeszcze raz trzeba podkreślić, że poza tronem w Ammanie nie istniało inne uzasadnienie odrębnej państwowości Jordanii. Z punktu widzenia ideologii panarabskiej przyłączenie tych terenów do Syrii lub Iraku było czymś oczywistym.

W maju 1946 r. ogłoszono niepodległość Transjordanii a Abd Allaha proklamowano królem. Mimo to w wyniku podpisanego porozumienia z Wielką Brytanią, kraj był dalej uzależniony od Londynu. Armia królestwa była utrzymywana dzięki dotacjom brytyjskim i dowodzona przez brytyjskich oficerów na czele z Johnem Bagotem Glubbem jej szefem sztabu. W chwili, gdy wybuchła wojna w Palestynie w 1948 r. władze w Ammanie posłały tam swoje wojska. Król Abd Allah chciał zająć jedynie tereny przyznane przez ONZ stronie arabskiej. Uważał, że realizuje strategię uzgodnioną z Londynem, jednak niejasna polityka rządu brytyjskiego skomplikowała ten proces. Doszło do zaciętych walk sił jordańskich i armii izraelskiej. W rezultacie od maja do grudnia 1948 r. Amman opanował Zachodni Brzeg Jordanu i Wschodnią Jerozolimę. Siły izraelskie opanowały

[17] B. Wróblewski, *Sojusz Wielkiej Brytanii z Haszymidzkim Królestwem Jordanii (1946–1958). Dylematy mocarstwa w relacjach z zależnym partnerem*, Rzeszów 2003, s. 30–31.

[18] B. Wróblewski, *Jordania*, Warszawa 2011, s. 41 i 47–48. Niepewne dane mówią o 150 tys. ludności osiadłej i 60 tys. wędrownych koczowników. Ta ostatnia wielkość jest niepewna i koczowników mogło być również około 100 tys.

jednak wiele terenów arabskich i wypędziły z domów setki tysięcy ludzi (np. z miast Lydda i Ramla). Masy uchodźców zalały Amman i tereny na wschód od Jordanu[19].

W stolicy protestowały przeciw królowi dziesiątki tysięcy palestyńskich uchodźców. Ludzi tych było więcej niż dotychczasowych stałych mieszkańców a miasto miało zaledwie kilkudziesięciu policjantów. Co więcej, koszty armii i utrzymania uciekinierów przekroczyły wielokrotnie dochody państwa. Zdarzało się wtedy czasowe niepłacenie żołdu. Doszło również do sytuacji, że Abd Allah musiał osobiście uspokajać wrogą demonstrację pod pałacem. Tymczasem śmierć króla mogła zachwiać całym systemem państwowym. Z drugiej strony władca miał rzeczywiście autorytet wśród poddanych i potrafił rozładowywać napięcia swoimi osobistymi interwencjami. Ostatecznie państwo nazwane odtąd Jordanią przetrwało kryzys i powiększyło się o Zachodni Brzeg Jordanu. Stało się tak głównie dlatego, że armia złożona głównie z rekrutów z Transjordanii dochowała wierności monarsze. Armia jordańska była niewielką, ale dobrze wyszkoloną przez Brytyjczyków profesjonalną siłą. Żołnierze byli ochotnikami traktującymi służbę jako zawód. Dużą ich część stanowili Beduini, którzy uznawali naturalny autorytet szarifa Abd Allaha potomka Mahometa. Generalnie poddani z dawnej Transjordanii akceptowali rodową legitymizację władzy monarchy[20].

W przypadku kolejnego kryzysu politycznego w Jordanii decydujący okazał się fakt, że po przyłączeniu Zachodniego Brzegu Jordanu 2/3 poddanych stanowili Palestyńczycy. Nowi poddani nie uznawali autorytetu Haszymidów, a nawet podejrzewali dynastię o związki z Izraelem. 20 lipca 1951 r. młody Palestyńczyk zabił w Jerozolimie króla Abd Allaha. Przez krótki czas zastanawiano się wtedy czy nie połączyć kraju z Irakiem (też rządzonym przez Haszymidów). Ostatecznie królem został jego syn Talal, ale z powodu choroby psychicznej odsunięto go od władzy w 1953 r. Kolejnym monarchą został nastoletni wtedy wnuk Abd Allaha Husajn. Młodociany król miał początkowo słabą pozycję i dużą część władzy przejęła kamaryla dworska i politycy. Przeprowadzono demokratyzację ustroju[21].

W społeczeństwie jordańskim wzrosła wtedy popularność lewicy panarabskiej. Olbrzymi wpływ uzyskał przywódca Egiptu Gamal Abdel Naser. W latach 1955–1956 dochodziło wciąż do masowych protestów ulicznych. Opozycja zwalczała związki z Londynem i ogólnie z Zachodem. Główną siłą przeciwników monarchii byli Palestyńczycy. Masy uchodźców były sfrustrowane i nie ufały rządowi. W tej sytuacji młody król Husajn zdecydował się na ryzykowną grę i czasowe poparcie sił antyzachodnich. W marcu 1956 r. z jego rozkazu usunięto brytyjskich oficerów dowodzących do tej pory armią, w tym dowódcę J. B. Glubba. 21 października 1956 r. odbyły się w Jordanii wybory, w których niewielką przewagę uzyskała lewica panarabska. Król zaakceptował ten wynik i powstał pronaserowski rząd Sulajmana an-Nabulsi. Wydawało się, że Jordania będzie stracona dla Zachodu[22].

Przez kilka miesięcy rząd realizował proegipską politykę i w jej ramach zarabizowano korpus oficerski. Jednak król bynajmniej nie stracił poparcia w różnych grupach

[19] J.B. Glubb, *A Soldier with the Arabs*, London 1957, s. 63–65 i 161–162; J. Lunt, *The Arab Legion*, London 1999, s. 117 i 123.
[20] A. Kirkbridge, *From the Wings. Amman Memoirs 1947–1951*, London 1976, s. 47–48.
[21] Ph. Robins, *A History of Jordan*, Cambridge 2004, s. 74 i 77. Król Husajn urodził się w 1935 r. Objął więc władzę, gdy osiągnął 18 lat.
[22] *Ibidem*, s. 95–96.

społecznych. 13 kwietnia 1957 r., gdy podobno oficerowie chcieli zorganizować przewrót, żołnierze Beduini zbuntowali się w imię obrony monarchii. Król osobiście uspokajał żołnierzy i przejął kontrolę nad armią. Te zamieszki o dość niejasnych przyczynach pozwoliły monarsze usunąć pronaserowskich dowódców i zastąpić ich ludźmi wiernymi dynastii. Armia w sumie okazała się wierna rodowi Haszymidów. To z kolei pozwoliło władcy równolegle zdymisjonować rząd an-Nabulsi. Co ważniejsze, armia dość brutalnie stłumiła do końca kwietnia demonstracje zwolenników premiera. Król Husajn wprowadził w 1957 r. *de facto* dyktaturę monarszą. Partie polityczne uległy likwidacji a parlament poddano ścisłej kontroli władz. Jednocześnie władca po pewnym czasie zniósł stan wyjątkowy. Jordania nie stała się typową dyktaturą wojskową, a król zachował możliwość liberalizowania systemu. Co najważniejsze mimo trwałej niechęci części Palestyńczyków autorytet szarifa powodował, że ludność generalnie nie kontestowała rządów króla[23].

Kolejny kryzys państwa jordańskiego nastąpił w latach 1967–1970 i wynikał bezpośrednio z dążeń Husajna by odegrać istotną rolę w rozwiązywaniu problemu palestyńskiego. Brak pełnej integracji Palestyńczyków był istotną wadą w strukturze królestwa. Po 1957 r. Jordania prowadziła proamerykańską politykę. Dotacje z USA pozwalały Ammanowi utrzymywać dużą armię bez dodatkowego obciążania społeczeństwa. Jednak w 1967 r. król podjął ryzykowaną decyzję. Związał się z Naserem i poparł OWP. Gdy 5 czerwca 1967 r. Izraelczycy zaatakowali Egipt Jordańczycy zgodnie z podpisanym sojuszem poparli Nasera. Atak izraelski objął więc także ich i w ciągu 6 dni wróg zdobył Wschodnią Jerozolimę i Zachodni Brzeg Jordanu, a na wschodni brzeg rzeki przybyło ponad 200 tys. nowych uchodźców. Armia jordańska została w znacznej części rozbita. Po tej klęsce autorytet króla czasowo podupadł[24].

W ciągu kolejnych trzech lat władze Jordanii zezwoliły na działanie na terenie państwa zbrojnych sił OWP. Oddziały te dzięki umiejętnej propagandzie zyskały znaczne poparcie wśród Palestyńczyków, zwłaszcza młodych. Ideologia wielu grup palestyńskich była skrajnie lewicowa. W 1970 r. zbrojne grupy palestyńskie przejęły kontrolę nad częścią Ammanu i Irbilu. Dwór mógł się obawiać, że OWP dąży do obalenia monarchii. Wielu przywódców tego ruchu mówiło o tym wprost. Z kolei zwycięstwo OWP najprawdopodobniej doprowadziłoby do okupacji izraelskiej i niszczycielskiej wojny. Ta perspektywa przestraszyła sporą część społeczeństwa. Dzięki zmianie nastroju ludności król przygotował kontratak i we wrześniu 1970 r. armia jordańska zaatakowała bazy Palestyńczyków. Żołnierze rekrutowani na wschód od Jordanu okazali pełną lojalność wobec monarchii. Do końca 1970 r. siły OWP w królestwie zostały rozbite a ich resztki za zgoda władz w 1971 r. przeniosły się do Syrii i Libanu. Tym samym uratowano monarchię i stabilność państwa, choć za cenę kilku tysięcy ofiar[25].

W ciągu następnych kilkunastu lat król rządził autorytarnie i nie wybierano parlamentu. Monarcha nauczony doświadczeniem z 1967 r. unikał konfliktów z Izraelem i prowadził proamerykańska politykę. Strategia ta była niezbyt popularna w społeczeństwie, ale poza kręgiem uchodźców palestyńskich na ogół akceptowana.

[23] J. Lunt, *The Arab*..., s. 158 i 160–161; B. Wróblewski, *Jordania*..., s. 140–143.
[24] Ph. Robins, *A History*..., s. 121–124.
[25] B. Wróblewski, *Jordania*..., s. 170–175. Do akcji monarchę sprowokowały działania Ludowego Frontu Wyzwolenia Palestyny (LFWP). Grupa ta porwała do Jordanii trzy samoloty i bez zgody władz uwięziła w Ammanie kilkudziesięciu zachodnich zakładników. Bojownicy barykadowali też ulice stolicy, a nawet mieli ostrzelać orszak króla.

Dzięki niej Jordania w latach 1971–1985 szybko rozwijała się gospodarczo i uniknęła klęsk w starciach z Izraelem lub walk wewnętrznych jak np. w Libanie. Zważywszy, jak słabe były początkowo atuty Jordanii oraz na fakt, że nie posiadała ona istotnych bogactw naturalnych to trzeba uznać, że państwo osiągnęło znaczny sukces.

6. DEMOKRATYZACJA

W wyniku utraty Zachodniego Brzegu Jordanu i rozbicia sił OWP monarchii przestała zagrażać zbrojna opozycja. Jednak kraj miał innego rodzaju problemy. W połowie lat osiemdziesiątych okazało się, że popadł w pułapkę zadłużenia a koniec zimnej wojny sprawił, że Zachód przestał być pobłażliwy w kwestiach ekonomicznych i żądał oszczędności. Poza tym autorytaryzm króla przestał odpowiadać części społeczeństwa. W kwietniu 1989 r. doszło do masowych zamieszek i to nie wśród Palestyńczyków, lecz wśród ludności rdzennej na południu kraju. Król kazał je stłumić, ale jednocześnie ogłosił zamiar powrotu do ustroju parlamentarnego. Wybory powszechne z dopuszczeniem różnych grup politycznych przeprowadzono 8 listopada 1989 r. Przyniosły one sukces Bractwu Muzułmańskiemu, choć organizacja nie zdobyła większości. W 1990 r. nastąpił atak Iraku na Kuwejt. Przeciw Bagdadowi wystąpiła koalicja na czele z USA. Równocześnie Irak uznał za swego wroga Izrael. Sprawiło to, że duża część ludności królestwa zdecydowanie popierała w tym konflikcie Bagdad. Gdy w 1991 r. rakiety irackie spadły na Tel Awiw w wielu miastach Jordanii wybuchł spontaniczny karnawał radości, głownie wśród Palestyńczyków. Dodatkowo król Husajn od kilku lat miał dobre relacje z Bagdadem. To wszystko postawiło monarchę przed poważnym problemem[26].

Jordania nie przyłączyła się do antyirackiej koalicji. Króla oskarżano wprost, że jest sojusznikiem Saddama Husajna. Ta decyzja zapewniła mu duże poparcie społeczne w latach 1990-1991 mimo tego, że represje ekonomiczne ze strony Arabii Saudyjskiej spowodowały chwilowe załamanie gospodarcze. Król w 1991 r. powierzył rząd Bractwu Muzułmańskiemu co zabezpieczyło go przed opozycją tego kierunku. Rząd ten zdymisjonował już w listopadzie 1991 r., gdy sytuacja nad Zatoką Perską zasadniczo się wyjaśniła. Generalnie monarchia nie tylko przetrwała kryzys z lat 1990–1991, ale dokonała w tym okresie parlamentaryzacji ustroju. Wybory stały się trwałym elementem jego polityki. Co więcej dzięki zniesieniu ustaw wyjątkowych w Jordanii zaakceptowano zasadniczo wolność publikacji oraz ustrój wielopartyjny. Tak subtelna polityka łącząca demokratyzacje z poparciem dla Saddama Husajna oraz wolność prasy z rozwojem islamizmu była możliwa tylko dzięki autorytetowi monarchy, który był równocześnie szarifem[27].

W następnych latach król Husajn powrócił do polityki prozachodniej. Ukoronowaniem tego procesu było podpisanie przez Jordanię traktatu pokojowego z Izraelem w 1993 r. Dla osiągnięcia tego rezultatu władze musiały tłumić liczne demonstracje popierane przez Bractwo Muzułmańskie. Król Husajn zmarł z 1999 r. po długim pełnym zmiennych decyzji panowaniu. Jego następcą został najstarszy syn Abd Allah II panujący do dziś. W ciągu tych lat w Jordanii odbywają się regularnie wybory parlamentarne, ale trzeba też stwierdzić, że władza wykonawcza znajduje się całkowicie w rękach króla. Co więcej, monarcha ma prawo rozwiązywać niewygodny parlament. Uprawnienie to było nieraz

[26] *Ibidem*, s. 216–217.
[27] Ph. Robins, *A History*..., s. 173–174.

wykorzystane w praktyce. Monarcha może liczyć na dużą liczbę posłów wybieranych na południu kraju przez plemiona. Dawne konfederacje Beduinów wybierają swych przedstawicieli po konsultacji z dworem[28].

7. PODSUMOWANIE

Przedstawiony powyżej rozwój królestwa jordańskiego pokazuje, jak ważna była rola monarchii w kształtowaniu się państwa arabskiego i utrzymaniu jego stabilnego rozwoju w ciągu dziesięcioleci. Jeszcze raz trzeba zwrócić uwagę, że zastosowanie ustroju republikańskiego implikuje istnienie narodu typu europejskiego. Aby sprawne państwo parlamentarne mogło trwać musi istnieć idea nadrzędnej wspólnoty narodowej. To wyobrażenie musi być akceptowane przez ludność państwa w sposób rzeczywisty, a nie jedynie w deklaracjach intelektualistów. Aby tak było solidarność narodowa nie może być kontestowana przez równie silne poczucie przynależności plemiennej czy ponadpaństwową wspólnotę wyznaniową. Gdy tak się nie dzieje, ustanowienie rzeczywistej republiki staje się wątpliwe. Przykładem tego może być właśnie świat arabski. W większości państw tego regionu wprowadzono ustroje republikańskie. I wszędzie, poza Libanem, republiki te stały się dyktaturami wojskowymi, często o totalitarnych zapędach. W Libanie z kolei wybuchła 15-letnia wojna domowa. Taki rezultat był w gruncie rzeczy nieunikniony. Wobec braku w krajach arabskich rzeczywistych struktur nowoczesnego narodu parlamentaryzm mógł łatwo doprowadzić do rozpadu państwa. Ponieważ nie istniało poczucie narodowe w ramach krajów było więc rzeczą oczywistą, że posłowie będą reprezentować swoje plemienne lub religijne wspólnoty. Z kolei idea panarabska pozostała tylko wizją, która w żaden sposób nie wpływała na społeczności państwowe.

Republiki więc stały się opresyjnymi dyktaturami, a obecnie wiele z nich na naszych oczach pogrążyło się w wojnach i anarchii politycznej. Natomiast monarchie arabskie zachowały tradycyjną ideę władzy sprawowanej z nadania Boga. Przykładem tego typu legalizmu jest właśnie Jordania. Podobna idea państwowa dotyczy też Maroka, tam dodatkowo tradycja państwowa jest o wiele starsza. W świecie arabskim po upadku dominacji Europy istnieje problem, którego wielu ludzi na Zachodzie nawet sobie nie uświadamia. Nie chodzi o to jak rządzić biednym, zacofanym społeczeństwem, które jednak wyobrażamy sobie na sposób zachodni. Problem jest inny. Chodzi o to, jak utrzymać jedność społeczeństw, które materialnie upodobniły się do zachodnich (np. w dziedzinie uzbrojenia), ale w swych strukturach społecznych pozostały bardzo różne.

W Jordanii mamy przykład wieloplemiennego społeczeństwa arabskiego, które w 1921 r. wtłoczono w sztuczne i przypadkowe granice w wyniku podziałów terytorialnych dokonywanych w Londynie. To samo dotyczyło zresztą Iraku, Syrii czy Libanu. Po prawie 100 latach trzeba uznać, że to monarchiczna Jordania wykazała największą stabilność.

[28] B. Milton-Edwards, P. Hinchcliffe, *Jordan. A Hashemite Legacy*, London–New York 2009.

LITERATURA

[1] Al-Rasheed M., *Historia Arabii Saudyjskiej*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001.
[2] *Arabowie. Słownik encyklopedyczny*, red. M.M. Dziekan, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
[3] Danecki J., *Arabowie*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2001.
[4] Dziubiński A., *Historia Maroka*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1983.
[5] George A., *Jordan. Living in the Crossfire*, Zed Books, London and New York 2005.
[6] Glubb J.B., *A Soldier with the Arabs*, London 1957.
[7] Hourani A., *Historia Arabów*, Wydawnictwo Marabut, Gdańsk 2002.
[8] Kirkbridge A., *From the Wings. Amman Memoirs 1947–1951*, London 1976.
[9] Król M., *Historia myśli politycznej od Machiavellego po czasy współczesne*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001.
[10] Lunt J., *The Arab Legion*, London 1999.
[11] Milton-Edwards B., Hinchcliffe P., *Jordan. A Hashemite Legacy*, London–New York 2009.
[12] Robins Ph., *A History of Jordan*, Cambridge 2004.
[13] Sylwestrzak A., *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
[14] Vatikiotis P. J., *Politics and Military in Jordan: A Study of the Arab Legion 1921–1957*, Frank Cass, London 1967.
[15] Wróblewski B., *Jordania*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2011.
[16] Wróblewski B., *Sojusz Wielkiej Brytanii z Haszymidzkim Królestwem Jordanii (1946–1958). Dylematy mocarstwa w relacjach z zależnym partnerem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.
[17] Zdanowski J., *Historia Bliskiego Wschodu w XX wieku*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 2010.
[18] Zdanowski J., *Historia Wschodniej Arabii*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 2004.
[19] Żebrowski J., *Dzieje Syrii od czasów najdawniejszych do współczesności*, Wydawnictwo Dialog, Warszawa 2006.

STABILIZING ROLE OF THE MONARCHICAL SYSTEM IN THE ARAB WORLD ON THE EXAMPLE OF THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

During last twenty years we have observed the process of political crisis escalation in the Arab world. In spite of the hopes of Western observers the year 2011 did not bring positive developments. In case of Syria, Iraq or Yemen we deal with outbreaks of many-year civil wars. It should be noted that disintegration of state structures concerns only the Arab republics, whereas countries with monarchical system of government maintain stability and are characterised by lesser repressiveness of state institutions towards citizens. The above text points to the role of such factor as legitimization of power. In republics there is no real element of national sovereignty. Legitimization of power is based mainly on having military power. In monarchies the traditional legitimization based on the idea of power given God was preserved. This concept turned out to be quite effective in segmentary Arab societies.

In the second part of the text these suppositions were proven on the basis of events from the history of the Hashemite Kingdom of Jordan. Attention was paid to how important was the role of the Hashemite's in creating this country. Numerous internal crises from years 1948-1949, 1956-1957, 1967-1970 and 1989-1991, which the country survived mainly

because of the authority of the monarchy, were indicated. It also helped to avoid state anarchization as well as long-lasting oppressive dictatorship. In the environment without clear national identity (on the state level) monarchy turned out to be the main stabilizing element.
Keywords: monarchy, nation, Hashemites, Jordan, Husajn, Palestinians.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.15

Przesłano do redakcji: grudzień 2015 r.
Przyjęto do druku: marzec 2017 r.

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2017 and on the website:
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/
http://hss.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/

Previous name of the Journal: *Ekonomia i Nauki Humanistyczne*, ISSN 1234-3684
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/ekonomia-inh/
http://einh.prz.edu.pl/

The journal uses as described on its website the procedure for reviewing:
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/
http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/

Information for authors available at:
http://oficyna.prz.edu.pl/informacje-dla-autorow/
http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/

Review's form available at:
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/
http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/

Instruction for Authors
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/
http://hss.prz.edu.pl/pl/podstawowe informacje/instrukcja-redakcyjna/

Contact details to Editorial Office available at:
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/
http://hss.prz.edu.pl/pl/komitet-redakcyjny/

Electronic version of the published articles available at:
http://oficyna.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/humanities-and-social-sciences/
http://hss.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/

Reviewing standards, information for authors, the review form, instruction for authors and contact details to HSS Editors and to Publishing House are also published in the fourth number of Humanities and Social Sciences, vol. XXII, 24(4/2017).

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 16,21. Printer's sheet 14,0. Offset paper 80g B1.
Manuscript completed in March 2017, Printed in June 2017.
Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow
Order no. 88/17