



zeszyt  
18







# ZESZYTY NAUKOWE

WYŻSZEJ SZKOŁY  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
IM. E. KWIATKOWSKIEGO W GDYNI

zeszyt  
18



GDYNIA 2012



Recenzenci:

kmdr dr hab. inż. Andrzej Grządziela, prof. AMW  
kmdr dr hab. Krzysztof Rokiciński, prof. nadzw. AMW  
kmdr dr hab. Tomasz Szubrycht, prof. nadzw. AMW

Redakcja naukowa:

prof. dr hab. Aurelia Polańska

Kolegium Redakcyjne:

prof. dr hab. Jerzy Młynarczyk (przewodniczący)  
dr Tomasz Białas  
dr Piotr Lewandowski  
dr Cezary Tatarczuk  
dr hab. Kazimierz Dendura  
prof. dr hab. Aurelia Polańska  
mgr Regina Szutenberg  
mgr Sylwia Baranowska  
mgr Ewelina Bemke (sekretarz)

Korekta:

mgr Ewelina Bemke

Projekt graficzny:

Krzysztof Ignatowicz

Skład i łamanie:

Maciej Ostoję-Lniski

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

ISSN: 1428-7889

Nakład 90 egz.

Druk:

Sowa – druk na życzenie  
01-209 Warszawa, ul. Hrubieszowska 6a  
tel. 22 431 81 40, [www.sowadruk.pl](http://www.sowadruk.pl)

# Spis treści

AURELIA POLAŃSKA Wstęp	9
---------------------------	---

artykuły

## Część pierwsza **ARTYKUŁY DYDAKTYCZNE**

BRUNON BARTZ 1. Interkulturowe kompetencje warunkiem międzynarodowego sukcesu menedżerów	17
---	----

AURELIA POLAŃSKA 2. Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości edukacji akademickiej	30
---	----

SYLWIA CELIŃSKA ZDZISŁAW NIECKARZ 3. Wartość kompetencji zawodowych pracowników w ocenie pracodawców	54
--	----

## Część druga **ARTYKUŁY EKONOMICZNO-MENEDŻERSKIE**

KRZYSZTOF FICOŃ 1. Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw w dobie gospodarki elektronicznej	69
---	----

MAREK SZYMAŃSKI 2. Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejęciowe w polskich spółkach publicznych	87
--	----

TOMASZ GUTOWSKI 3. Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i ich wpływ na polską gospodarkę	102
---	-----



PIOTR DWOJACKI

4. Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych z inicjatywami klastrowymi 116

DOROTA JENDZA

5. Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności 126

IWONA OSMÓLSKA

6. Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych 139

Część trzecia

**ARTYKUŁY PRAWNICZE**

JERZY KUCIŃSKI

1. Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej 149

LESZEK MERING

2. Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym 174

MAREK CHRABKOWSKI

3. Zakres prawnej regulacji etycznej 196

Część czwarta

**INFORMACJE**

KRZYSZTOF FICOŃ

GRZEGORZ KRASNODĘBSKI

1. SAP R/3 światowy standard informatycznej obsługi procesów biznesowych w gospodarce rynkowej 217

# Contents

AURELIA POLAŃSKA Introduction	12
----------------------------------	----

—————  articles

## Part One **DIDACTIC ARTICLES**

BRUNON BARTZ 1. Intercultural Competences as a Condition of International Managerial Success	17
--	----

AURELIA POLAŃSKA 2. Teachers' Qualifications – a Crucial Criterion of Studying Quality	30
---	----

SYLWIA CELIŃSKA ZDZISŁAW NIECKARZ 3. The Value of Professional Competence in the Assessment of Employers	54
--	----

## Part Two **ECONOMICS & MANAGEMENT ARTICLES**

KRZYSZTOF FICOŃ 1. Development Trends of Logistic Supply Chains in the Times of the Information Society	69
---	----

MAREK SZYMAŃSKI 2. Ownership Structure and Statutory Antitakeover Provisions in Polish Public Companies	87
---	----

TOMASZ GUTOWSKI 3. The Role of Transnational Corporations in Shaping of Foreign Direct Investments and Their Impact on the Polish Economy	102
---	-----



PIOTR DWOJACKI

4. Adaptation of Knowledge on Enterprise Networks for the Needs of Cluster Initiatives 116

DOROTA JENDZA

5. The Usage of Quality Management Standard for Formal Preparation Measurement of the Inspection Bodies Supervising Food Safety 126

IWONA OSMÓLSKA

6. Techniques of Linguistic Manipulation in Advertisement 139

Part Three

**LAW ARTICLES**

JERZY KUCIŃSKI

1. Constitutional Regime Concept of Prawo i Sprawiedliwość 149

LESZEK MERING

2. The Environmental Damage in the Criminal Code 174

MAREK CHRABKOWSKI

3. The Scope of Legal Regulations of Ethical Aspects 196

Part Four

**INFORMATION**

KRZYSZTOF FICOŃ

GRZEGORZ KRASNODĘBSKI

1. SAP R/3 Global Standard of the IT Service of Business Processes in the Market Economy 217





## Wstęp

*Pragnienie prawdy stanowi nieodłączny  
element ludzkiej natury.*

Jan Paweł II

Wiedza użyteczna i interesująca to zbiór wiarygodnych informacji, ułatwiających człowiekowi rozumienie siebie samego, innych ludzi i otaczającego świata. Na szczególną uwagę w tym zdaniu zasługują słowa **wiarygodne informacje**. Jeśli wiedza zawiera informacje niepełne, błędne lub fałszywe staje się pseudowiedzą, która człowiekowi szkodzi. Dlatego tak cenna jest umiejętność odróżniania wiedzy od pseudowiedzy w studiowanych tekstach.

Rozum człowieka codziennie potrzebuje wiedzy wiarygodnej, analogicznie jak ciało potrzebuje codziennie zdrowego pokarmu. Człowiek znajduje tę wiedzę w wielu źródłach. Cenna jest dla niego wiedza zdroworozsądkowa, którą pozyskuje w wyniku osobistego i zbiorowego doświadczenia w praktyce. Inne cenne źródła wiedzy to religie, wielorakie formy sztuki, filozofia i nauka. Prof. E. Nagel opisał wyszczególnione źródła wiedzy wskazując, że najwięcej informacji uzyskujemy z wiedzy zdroworozsądkowej, ale najbardziej wiarygodną wiedzę znajdujemy w wynikach prawidłowo wykonanych prac naukowych (1. E. Nagel, *Struktura nauki*, Wyd. PWN, Warszawa 1970 r.).

Dla osób kształcących się w uczelniach akademickich szczególnie cenna jest ta wiedza, która pomaga im znaleźć miejsce pracy w społeczeństwie i je utrzymywać przez ustawiczną pracę nad doskonaleniem swoich kwalifikacji. Jest to trudne wyzwanie czasu współczesnego, lecz nie było ani lepiej, ani łatwiej w dawnych epokach. Może o tyle współcześnie to wyzwanie jest trudniejsze, że mamy do czynienia z gospodarką „bez granic”. Dziś trzeba mieć znacznie więcej wiedzy o popycie na pracę ludzką w różnych branżach i krajach, by znaleźć odpowiednie miejsce dla siebie. Mamy jednak znacznie więcej możliwości technicznych i elektronicznych, by pozyskiwać potrzebne informacje i przygotować się do takich stanowisk pracy, dla których mamy predyspozycje osobowe i wolę ich pozyskania. Bezrobocie powoduje wiele przyczyn. Człowiekowi innowacyjnemu, dobrze zorganizowanemu, umięjącemu współpracować z innymi ludźmi, wydajnemu nie grozi ryzyko przymusowego bezrobocia. Nawet w okresach głębokich kryzysów koniunkturalnych – takich ludzie poszukują pracodawcy. Dlatego wiarygodna jest teza prof. P. Druckera, że



Aurelia Polańska: Wstęp

człowiekowi renesansowej wiedzy nie grozi bezrobocie (2. P. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999 r.).

Praca edukacyjna w uczelni wyższej zobowiązuje nauczycieli akademickich do pracy twórczej w wykonywanym zawodzie, a więc do badań i do publikacji ich wyników. Badać to znaczy czynić znanym to, co nieznanne albo czynić to, co znane, czymś nowym, pogłębiając dotychczasową wiedzę. Trudno byłoby fachowo organizować zajęcia dydaktyczne, gdyby się samemu badań nie prowadziło. Dlatego kierownictwo WSAiB publikuje zeszyty naukowe i monografie, aby pracownicy mogli ogłaszać w nich wyniki swoich badań. Pierwszy zeszyt wydano w 1997 roku, w latach od 1998 do 2008 roku wydano dziewięć zeszytów, w latach 2009 do 2011 – siedem zeszytów. Niniejszy zeszyt publikowany w 2012 roku jest osiemnastym.

18 Zeszyt Naukowy zawiera trzynaście artykułów osób pracujących lub współpracujących z WSAiB. Treść tych opracowań jest zróżnicowana pod względem tematów i metod prezentacji wyników. Niektórzy autorzy opisują wstępne wyniki badań, inni prezentują syntezę badań długoletnich. Jeszcze inni popularyzują wyniki innych naukowców.

W pierwszej części Zeszytu znajdują się trzy opracowania dotyczące metod doskonalenia jakości edukacji uczelni wyższej. Pierwsze opracowanie uzasadnia celowość wprowadzenia do programów nauczania wiedzy o kulturze i postawach ludzkich innych kultur. W warunkach globalizacji gospodarki światowej ta wiedza umożliwi prowadzenie bardziej efektywnej współpracy. Drugie opracowanie uzasadnia tezę, że kluczowym warunkiem wysokiej jakości edukacji wyższej są dobre warunki organizacji pracy dydaktycznej, pozytywna materialna i niematerialna motywacja wykonywania zawodu oraz ciągle doskonalone kwalifikacje nauczyciela akademickiego. Trzecie opracowanie przedstawia metodę badań zagranicznego zespołu naukowców nad strukturą kwalifikacji absolwentów uczelni wyższej. W tej strukturze wyodrębnia się kompetencje poznawcze (wiedza), funkcjonalne (umiejętności), społeczne (relacje międzyludzkie) i metakompetencje (niewymierne, indywidualne cechy osobowości).

Drugą część Zeszytu tworzy sześć opracowań. Wszystkie teksty dotyczą faktów ekonomicznych i menedżerskich współczesnej gospodarki polskiej i światowej. Pierwsze opracowanie prezentuje znaczenie i metody logistycznych łańcuchów dostaw. Drugie opracowanie opisuje, jak może się bronić spółka giełdowa przed wrogim przejęciem dzięki wielkości udziału we własności majątku. Trzecie opracowanie opisuje rozwój korporacji międzynarodowych przez bezpośrednie inwestycje w innych krajach, także w Polsce. Czwarty tekst popularyzuje wiedzę o sieciowej i klastrowej kooperacji przedsiębiorstw oraz o celowości wykorzystania tych doświadczeń w naszym kraju. Piąte opracowanie wskazuje przydatność do oceny organizacji i zarządzania jednostek inspekcyjnych



Aurelia Polańska: Wstęp

międzynarodowego standardu ISO 17020: 2006 dotyczącego zarządzania jakością. W szóstym artykule autorka charakteryzuje metody manipulacji językowej w reklamach medialnych.

Część trzecia zawiera trzy artykuły prawników. Pierwsze opracowanie prezentuje i ocenia projekt nowej konstytucji opracowany w 2010 roku przez partię Prawo i Sprawiedliwość. Analiza przedstawia cztery wątki tego projektu: konstytucyjno-prawne podstawy projektu, wartości i zasady ustrojowe, konstytucyjny status jednostki, system organów władzy publicznej. Drugie opracowanie dotyczy metody ujęcia szkody środowiskowej w Kodeksie karnym. Autor uzasadniając szkodliwość ingerencji w stan środowiska, określa warunki wszczęcia procesów karnoprawnych. Trzeci artykuł przedstawia zakres prawnej regulacji w działaniach biznesowych w trzech relacjach przedsiębiorca – konsument, przedsiębiorca – przedsiębiorca i pracodawca – pracownik.

Część czwarta przedstawia system SAP R/3, będący światowym standardem i jednocześnie liderem na rynku produktów informatycznych dla podmiotów gospodarki rynkowej.

Opracowania zamieszczone w 18 Zeszycie są obrazem wykonywanych badań przez osoby pracujące w WSAiB i świadectwem troski kierownictwa uczelni o ich staranną publikację. Czytelnik studiując Zeszyt znajdzie wiele wiarygodnych informacji, by wzbogacić swoją wiedzę o aktualnych problemach pracy uczelni wyższej i współczesnego życia gospodarczego w Polsce i w świecie. Znajdzie także informacje pozwalające podjąć dialog z autorami tekstów. Redaktorzy Zeszytu mają nadzieję, że autorzy zainteresują studentów swoimi tekstami dla celów dydaktyki.

*Aurelia Polańska*



## Introduction

*The will to acquire truth is an inseparable element of human nature.*

John Paul II

Useful and interesting knowledge is a set of **reliable information**, which enables people to understand themselves, other people and the surrounding world. If knowledge contains wrong or incomplete information it is false knowledge, which is harmful. That is why it is so important to differentiate between knowledge and false knowledge. The human mind requires reliable knowledge just as the body requires healthy food. People can get this knowledge from many sources. People's own life's experience provides them with the common-sense knowledge. Other sources of knowledge are religion, art, philosophy and science. Prof. E. Nagel pointed out that we get most of our knowledge from our common sense, but in well written dissertations we find the most reliable one (1. E. Nagel, *Struktura nauki*, Wyd. PWN, Warszawa 1970 r.). For students who are educated in academic universities the most precious knowledge is the one which enables them to find and keep a working place, by continual improvement of qualifications. It is a difficult challenge of contemporary times but it was no easier in the past. The task may be harder because in modern days we deal with economy „without borders”. Nowadays it is necessary to have much more knowledge about demands on human work in different trades and countries to find a suitable place for oneself. Nevertheless we have more possibilities to get needed information and prepare for work which suits our personal dispositions. Unemployment is caused through many reasons. A person who is innovative, well-organised, capable of cooperating with others and efficient will not be in a risk of unemployment. Even at times of recession these people are sought after. That is why prof. P. Drucker's thesis, saying that a person of comprehensive knowledge is not threatened with unemployment, is right (2. P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999 r.). Educational work in a college obliges academic teachers to work creatively in their profession, which means doing research and publishing their results. Therefore the authorities of WSAiB publish academic publications and monographies, so that the workers can publish the results of their research. The first Academic Publication was published in 1997. Between 1998



and 2008 nine Academic Publications were published, between 2009 and 2011 there were seven Academic Publications published. This publication was delivered in 2012, as the eighteenth.

The 18th Academic Publication contains thirteen articles of WSAiB workers. The subjects and ways of presenting the results are varied. Some authors present initial results, some present summaries of many years research, and some popularise other scientist's research.

The first part of the Academic Publication contains three studies on methods of improving the quality of academic education. The first study validates the need of including elements of culture and human behaviour in different cultures into the curriculum. This information enables more efficient cooperation in times of globalisation. The second study validates a thesis that the crucial conditions of high quality academic education are good terms of organising didactic work, positive material and immaterial motivation of doing a job and continual qualification improvement of an academic teacher. The third study presents methods of researching the structure of academic graduates qualifications, used by a foreign group of scientists. Within this structure different competences were distinguished: cognitive competences (knowledge), functional competences (abilities), social competences (interpersonal relations), meta-competences (nonmeasurable, individual qualities).

The second part of the Academic Publication contains six studies. All of them concern economic and managing issues of modern Polish and global economy. The first study presents methods and the meaning of logistic chains of delivery. The second study presents how a stock corporation can defend itself against hostile takeover by the quantity of shares in ownership.

The third study presents development of international corporations through direct investments in other countries, also Poland. The fourth study is about netted and cluster cooperation of companies and the purpose of using these experiences in our country. The fifth study points out the usefulness of European Union directives concerning the chain of food for organisation of work in public inspection units in Poland. The sixth study describes methods of linguistic manipulation in commercials.

The third part contains three articles written by lawyers. The first one describes and assesses the project of the new constitution made in 2010 by fraction Prawo i Sprawiedliwość. The second one analyses the way of describing environmental damage in the criminal code. The third presents legal regulations of ethical aspects in business activity.

The fourth part presents the general characteristics of SAP R/3, which is world standard and market leader in computer products, serving a wide range of subjects of the market economy.



Aurelia Polańska: Introduction

Studies included in the 18th Academic Publication are a display of research made by people working in WSAiB and are a proof of the authorities concern to publish them. Readers can find much reliable information, which will enable them to expand their knowledge of present problems of academies and modern Polish and global economic issues. They will also find information useful to undertake a discussion with the articles authors. The editors hope that students will find the articles interesting for didactic causes.

*Aurelia Polańska*



Część pierwsza

# Artykuły dydaktyczne









prof. nadzw. dr hab. Brunon Bartz  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Interkulturowe kompetencje warunkiem międzynarodowego sukcesu menedżerów

## ABSTRAKT

Treść niniejszego artykułu obejmuje problematykę interkulturowych kompetencji menedżerów – polegających głównie na umiejętności efektywnej komunikacji i współzyciu z ludźmi innego pochodzenia kulturowego – w sferze rozwoju implikowanej przez globalizację międzynarodowej kooperacji lub podczas zagranicznego wyjazdu służbowego w celu realizacji własnych lub zleconych interesów. Autor przedstawia wyniki badań zachodnich naukowców w kwestii kryteriów doboru pracowników do misji zagranicznych i przyczyn niepowodzeń. W części końcowej opisuje cechy i diagnozowanie analizowanych kompetencji oraz profesjonalne możliwości ich zdobywania.

## Wprowadzenie

Tematyka artykułu może i powinna zainteresować właściwie wszystkie osoby, które kiedykolwiek zamierzają nawiązać kontakty i efektywnie porozumiewać się z osobami o odmiennym pochodzeniu kulturowym. W szczególności jednakże może być przydatna dla pracowników odpowiedzialnych za współpracę z zagranicznymi partnerami, czyli z przedstawicielami różnych podmiotów gospodarczych lub instytucji państwowych i społecznych z innych krajów. Najbardziej pilną potrzebę poznania i zdobycia interkulturowych kompetencji odczuwają menedżerowie i przywódcy różnych organizacji i szczebli, jako że to oni najczęściej inicjują ekspansję swej działalności i rozszerzanie rynku poza własnym krajem, a potem ją rozwijają i nadzorują przy angażowaniu pracowników z innej kultury. Wtedy to interkulturowe kompetencje stają się niczym niezastąpione i *de facto* od ich zastosowania zależy skuteczność zagranicznego funkcjonowania. Prócz menedżerów, z kompetencji tych korzystali od dawna i korzystają nadal, lepiej lub gorzej, m.in.: dyplomaci, politycy, marynarze, piloci lotnictwa, misjonarze, sportowcy oraz miliony emigrantów i migrantów pracy. Szkopuł w tym, że liczba interakcji z innymi kulturowo ludźmi powiększa się



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

w ostatnich latach w postępie geometrycznym i każdy człowiek, nawet nie wyjeżdżając z domu rodzinnego, może się chcąc nie chcąc spotkać z obcokrajowcami, gdyż nasze społeczeństwo i otoczenie stały się wielokulturowe. Na świecie egzystuje około 10 000 grup etnicznych (ludów)<sup>1</sup>, z których każda ma swoistą i niepowtarzalną kulturę – i równocześnie około 200 państw, toteż nie ma już krajów monokulturowych lub homogenicznych i chyba już nie będzie. W samej Europie istnieje 45 państw i 90 kultur. Ponieważ w uczelni kształci się na wielu kierunkach przyszłe kadry kierownicze, trudno sobie wyobrazić absolwentów bez opanowania interkulturowych kompetencji, rozumianych jako umiejętności w zakresie adekwatnego porozumiewania się z ludźmi innej niż nasza proveniencji kulturowej.

Wraz z rosnącym umiędzynarodowieniem życia gospodarczego wzrosło w ostatnich latach zapotrzebowanie na pracowników mogących pracować poza granicami kraju – zwanych na Zachodzie ekspatriatami. Poza dużą liczbą specjalistów i osób na stanowiskach kierowniczych, które pracują na terenie kraju w ramach wielonarodowych grup roboczych lub zajmują się eksportem, kluczową rolę w działalności firm na arenie międzynarodowej odgrywają pracownicy delegowani na misje zagraniczne. Ma to oczywiście związek z procesami globalizacji i liberalizacji gospodarki oraz stałą rewolucją technologii informatycznych i komunikacyjnych. Funkcjonowanie wielu podmiotów gospodarczych z załogą wielokulturową i w otoczeniu wielokulturowym implikuje stosowanie innych stylów i form zarządzania aniżeli w jednostkach kulturowo jednolitych. Z tej przyczyny powstała potrzeba powołania i rozwoju nowego działu dyscypliny zarządzania, mianowicie – zarządzania interkulturowego. Dlaczego ten rodzaj zarządzania jest tak ważny i należy go uwzględnić? Otóż, według niemieckiego ekonomisty Rufferta<sup>2</sup>, pozwoli to na:

- trafniejszy wybór zagranicznego partnera i ułatwienie z nim współpracy;
- lepsze wejście na zagraniczny rynek, ponieważ poznana będzie i respektowana kultura wybranego kraju;
- profesjonalną akwizycję, opiekę i usatysfakcjonowanie stałych klientów oraz
- przekonanie migrantów w kraju macierzystym.

Do najważniejszych celów przedsiębiorstwa realizowanych w oparciu o wysłanie za granicę specjalistów, kadry kierowniczej czy naukowców, artystów i sportowców należy: transfer towarów, know-how, rozwój personelu i realizacja jednolitej polityki danego podmiotu gospodarczego lub innego dowolnego

<sup>1</sup> H. Theisen, *Weltordnung der Kultur* [w:] „Mut” nr 497/2009, s. 6.

<sup>2</sup> B. Ruffert, *Foerderung des Unternehmenswachstum durch interkulturelles Management*, w: *Wizja światowego społeczeństwa a fenomeny migracji i wielokulturowości* (pod red. B. Bartza), Płock 2009, s. 296.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

tworu organizacyjnego. Urzeczywistnianie tych celów, które wymagają kontaktów z przedstawicielami kraju partnerskiego, staje się wyzwaniem trudnym, co obrazuje znaczna liczba zarejestrowanych niepowodzeń (przedwczesnych powrotów) wysyłanych ekspatriatów. Szacunkowe wielkości procentowe dotyczące przerwania pracy za granicą wahają się od 10% do 40%<sup>3</sup>.

Jeszcze wyższa niż wskaźnik przedwcześnie przerwanych pobytów zagranicznych na różnych placówkach jest zapewne liczba pracowników, którzy co prawda „wytrzymują” swą pracę za granicą, jednak w kraju, do którego zostali wysłani nie czują się dobrze lub nie potrafią nawiązać żadnych trwałych kontraktów z miejscowymi partnerami, pracownikami i przedstawicielami władz. W ekstremalnych warunkach, czyli gospodarczo i cywilizacyjnie bardzo odmiennych krajach (znajdujących się w stanie wojny lub podczas klimatycznej katastrofy), większość delegowanych nie spełnia oczekiwań dotyczących ich wyników pracy. Nierzadko wśród pracowników, którzy przed wysłaniem odnieśli sukcesy w kraju i cieszyli się poważaniem, występują kryzysy w samoocenie, utracie prestiżu i problemy z nałogami. Koszty błędnych decyzji personalnych w odniesieniu do delegacji zagranicznych sięgają niejednokrotnie do wysokości czterokrotnego, rocznego wynagrodzenia pracownika.

Decyzje o predyspozycji pracowników do oddelegowania za granicę były dokonywane często prawie wyłącznie na podstawie przydatności zawodowej i specjalistycznej, ewentualnie naukowej kandydatów<sup>4</sup>. Jeżeli w ogóle dokonuje się określenia cech pozamerytorycznych, chodzi wtedy najczęściej o kryteria doboru, które stosowane są również przy obsadzie stanowisk krajowych. Postawy i sprawności, które są ważne w obejściu z innymi kulturowo warunkami życia i pracy, w dużej mierze nie są uwzględniane. U podstaw tej praktyki doboru leży założenie, iż pracownik, który z powodzeniem wykonywał swoje zadania w kraju ojczystym, w obliczu całkowicie zmienionych warunków otoczenia za granicą niejako automatycznie także odniesie sukces. Jak wykazały badania angielskie i niemieckie, jest to założenie z gruntu błędne. To, że same kompetencje merytoryczne nie wystarczają, pokazuje następujące zestawienie typowych doświadczeń zagranicznych:

- zagraniczni partnerzy, z którymi wchodzimy w interakcję, często reagują inaczej, niż tego byśmy po nich oczekiwali;
- znane nam sygnały, słowa i sposoby zachowań za granicą często wiązane są z innymi znaczeniami;
- cele, normy i role, które określają sposoby zachowania się partnerów w kraju przyjmującym, pozostają raczej nieznanne;

<sup>3</sup> T. M. Kühlmann, *Mitargeiterentsendung ins Ausland*, Goetingen 1995.

<sup>4</sup> E. Marx, *International human resource practices in Britain and Germany*, London 1996, s. 11.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

- sprawdzone dotąd strategie zachowań w nowym otoczeniu okazują się być niewystarczające;
- strefa, która wyznacza zachowanie dopuszczalne i niedopuszczalne w kraju przyjmującym, nie jest jasno różnicowana;
- każdy musi zrezygnować z dotychczasowych przyjemności i musi znosić dotąd nieznane obciążenia.

Pytanie o to, jakie cechy predysponują osobę do tego, by szybko zadomowiła się w obcym kulturowo kraju, z powodzeniem realizowała swe zadania zawodowe i nawiązywała intensywne kontakty z osobami związanymi z kulturą kraju partnerskiego, zainicjowało w ostatnich latach ożywioną działalność badawczą. W związku z dużą zbieżnością wyników licznych opracowań, autor w tym artykule reprezentuje pogląd, iż istnieje pewna liczba cech osobowości menedżerów, które niezależnie od rodzaju zadań przyczyniają się do dobrych rezultatów pracy w kooperacji międzynarodowej (realizowanej w ramach delegacji zagranicznej lub kontaktów ponadnarodowych utrzymywanych w kraju ojczystym).

## 1. Kryteria powodzenia w pracy za granicą

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa na czoło wysuwa się wykonanie zadania stanowiącego cel delegowania pracownika. Kryją się w tym często heterogeniczne i skomplikowane cele, jak przykładowo doprowadzenie do zawarcia umowy eksportowej, kształcenie miejscowych kadr czy instalacja obowiązującego na całym świecie multimedialnego systemu informacyjnego. Dla osiągnięcia tych celów konieczne jest nawiązanie licznych kontaktów z przedstawicielami partnerskiego kraju i podtrzymywanie ich. Wymaga to od osoby delegowanej, by poznała obowiązujące w drugim kraju hierarchie, wartości i normy postępowania, a następnie skrupulatnie ich przestrzegała.

Wypełnianie zadań musi stale być „odpowiednie” do warunków ramowych, tzn. musi odbywać się przy uwzględnieniu praw i zachowań oczekiwanych w „drugiej” kulturze. Odpowiedni sposób postępowania jest z reguły koniecznym warunkiem dla urzeczywistnienia ustanowionych celów delegacji, zawsze jednak jest gwarancją pozostania szanowanym i akceptowanym w przyszłości partnerem handlowym, doradcą lub badaczem dla zagranicznego partnera. Realizacja sposobu postępowania, który byłby zarówno skuteczny, jak i odpowiedni, może być trudna. Brak obowiązku dotrzymywania terminów spotkań, co zdarza się nagminnie w krajach Ameryki Łacińskiej, może być z punktu widzenia tamtejszych menedżerów zachowaniem odpowiednim, nie służy jednak generalnie bezpośrednio wypełnieniu zadania w obopólnym interesie.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

Z punktu widzenia osoby delegowanej, pobyt zagraniczny jest wtedy po-myślny, jeżeli okaże się być instrumentem zaspokojenia zawodowych i pry-watnych celów. Zgodnie z wynikami niemieckich badań, kadry kierownicze obiecują sobie po delegacji zagranicznej przede wszystkim jednoznacznego awansu w karierze, dalszego doskonalenia zawodowego, wyższych dochodów i więcej odpowiedzialności<sup>5</sup>. Do celów prywatnych należy zadowolenie towa-rzyszących im członków rodzin. Im większa jest zbieżność pomiędzy oczekiwa-niami i ich realizacją w kraju pobytu, tym bardziej zadowolona czuje się osoba wysłana.

W konkluzji można skonstatować, iż sukces wysłania pracownika za granicę należy rozpatrywać wielowymiarowo. W nowszych badaniach na temat sukce-su pracy menedżerów za granicą uwzględnia się głównie trzy kryteria: posia-danie pełnej orientacji kulturowo-zawodowej w wybranym kraju, kulturową adekwatność zachowań i efektywność pracy. Aby te kryteria spełnić, kandydaci do wyjazdu za granicę muszą się wykazać wymaganymi kwalifikacjami zawo-dowymi, ale także poddać diagnozie certyfikującej posiadanie i stopień zaawan-sowania interkulturowych kompetencji (w skrócie IK).

## 2. Cechy osobowe umożliwiające osiągnięcie sukcesu w aktywności międzynarodowej

Cechy, które predysponują osobę do tego, by szybko zadomowiła się w obcym kraju, z powodzeniem realizowała swe zadania zawodowe i nawiązywała dobre i skuteczne kontakty z przedstawicielami wybranego kraju, mają dominujące znaczenie. Autor tego przyczynku wybrał, spośród ponad 40 cech wymienia-nych w przedmiotowej literaturze, tylko 15, które uważa za zdecydowanie ko-nieczne. Oferuje te, a nie inne cechy osobowości, jako niezbędne składniki IK na podstawie długoletnich badań integracji zawodowej populacji imigrantów z wyższym wykształceniem (menedżerów), pochodzących z kultur Europy Środ-kowo-Wschodniej, gdyż był odpowiedzialny za ich doskonalenie i powodzenie w świecie pracy, jako pełniący przez 12 lat funkcję kierownika Podyplomowego Studium dla Ekspertów Wschodnioeuropejskich (specjalność: Polska, Rosja) w Duisburgu. Do tych cech należą:

- **Tolerancja ambiwalentności:** umiejętność czucia się nie zablokowanym w sytuacjach niepewnych, wieloznacznych lub skomplikowanych i przynaj-mniej „wytrzymywania” nie dających się pogodzić przeciwieństw.

<sup>5</sup> B. Kumar & M. Karlshaus, *Aulandseinsatz und Personalentwicklung*, München 1992, s. 23.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

- **Umiejętność akomodacji:** przyswojenie sobie reguł komunikacyjnych i interakcyjnych tej kultury, do której chcemy przenieść środek ciężkości naszego życia.
- **Stabilność emocjonalna:** umiejętność odzyskiwania własnej duchowej równowagi w sytuacjach kryzysowych.
- **Empatia** (zdolność do wczuwania się): umiejętność rozpoznawania potrzeb i zamiarów działania partnerów interakcji i odpowiednie do sytuacji reagowanie na nie.
- **Znajomość języków obcych:** opanowanie języków obcych, ponieważ porozumiewanie się i zrozumienie jest zasadniczo możliwe za pośrednictwem języka danej kultury.
- **Chęć nawiązywania kontaktów:** skłonność do aktywnego nawiązywania kontaktów i utrzymywania istniejących więzi.
- **Wiedza o kulturze:** wiedza na temat istotnych elementów strukturalnych danej kultury, m.in. osobowość bazowa, myślenie, przeżywanie czasu i przestrzeni, problemy społeczno-polityczne, religia, postrzeganie, wzorce zachowań.
- **Metakomunikacja:** umiejętność sterującego włączania się w trudne sytuacje rozmów i likwidowania zakłóceń w komunikacji (najlepiej odpowiednio wcześniej ze wszystkimi uczestnikami wskazać problemy i rozwiązać je).
- **Komunikacja niewerbalna (mowa ciała):** rozpoznawanie znaczenia w danej kulturze specyficznego „języka ciała” i stosowanie go.
- **Policentryzm:** zachowanie braku uprzedzeń wobec innych kulturowo poglądów, postaw i wzorców działania. Wiąże się to z rezygnacją z etnograficznego fundamentalizmu, czyli przekonania o wyższości własnej kultury nad innymi.
- **Autorefleksja:** umiejętność samokontroli własnych procesów decyzyjnych i działań oraz wyciągania koniecznych wniosków.
- **Poszukiwanie wspólnych elementów (podobieństw):** umiejętność umożliwiania efektywnego porozumienia w kontekście interkulturowym, które dochodzi do skutku poprzez wypracowanie „wspólnego mianownika”, akceptowanego przez wszystkich (a przynajmniej najbardziej opiniotwórczych osób w grupie). Jeszcze bardziej optymalne jest stworzenie czegoś zupełnie



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

nowego (efektu synergetycznego), co nie jest „standardem”, ani dla jednej, ani dla drugiej kultury. Poszukiwanie elementów wspólnych i podobnych oraz ich wykorzystanie, co nie oznacza ignorowania różnic, lecz odejście od ich akcentowania.

- **Świadomość synergii:** tolerancja wobec istniejących struktur, działanie zorientowanie na proces i dopuszczanie elementów przypadkowych (co może przynieść efekt nieznaną i nieprzewidywalny ze strony partnerów obydwu kultur).
- **Elastyczność zachowania:** umiejętność szybkiego przestawiania się w zależności od zmieniających się sytuacji (spontaniczność) i sięgania w jej ramach do szerokiego repertuaru zachowań.
- **Ukierunkowanie na cel:** umiejętność pracy w utrudnionych warunkach w celu pełnej realizacji postawionych zadań zawodowych.

Cechy te należy uważać za konieczne, ale nie absolutnie obowiązujące i zawsze gwarantujące sukces pracy w skali międzynarodowej. Życie bowiem jest zawsze bogatsze i mniej przewidywalne od wszelkich, najbardziej racjonalnych i naukowo opracowanych koncepcji. W konkretnych pojedynczych przypadkach, uwarunkowanych na przykład wyjątkową złożonością postawionych zadań, rodzajem branży lub podmiotu gospodarczego, bądź specyfiką partnerskiego kraju, może powstać potrzeba na dodatkowe cechy osobowości i inny zestaw umiejętności zawodowych.

### 3. Metody diagnozowania IK

Sylwetki pracowników delegowanych do kontaktów zagranicznych ustalane są na Zachodzie przez specjalistyczne instytuty (Assessment Center), gdzie na zlecenie pracodawców dokonuje się diagnoz kompetencji i w razie stwierdzenia deficytów, przygotowuje kadry do pożądaných wymogów. W odniesieniu do wymienionych tu składników IK, zakłada się, na podstawie niezliczonych doświadczeń, istnienie pozytywnego, linearnego związku, tzn. jednoznacznej korelacji z sukcesem osiąganym za granicą.

W celu poznania cech ważnych dla IK opracowana została przez autora we współpracy z pracownikami Uniwersytetu w Duisburgu (m.in. Bayer, Jahn, Ruffert, Scholten) specjalna metoda diagnostyczna (jej przykładowy wynik przedstawia charakterystyczna rozeta diagramu nr 1). Instrumentem badawczym tej metody jest test wyboru, oparty o właściwe i niewłaściwe stwierdzenia



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

przyporządkowane do ww. cech personalnych. Kandydaci do pracy z partnerami zagranicznymi powinni wybrać stwierdzenia prawidłowe. Drugim etapem diagnozy jest wywiad, podczas którego ocenia się znajomość potrzebnego języka obcego i wybrane kompetencje menedżerskie. Trzecim etapem jest rozmowa kandydata z komisją kwalifikacyjną, po której następuje ocena finalna, wydana najczęściej przez trzech specjalistów, mianowicie: przedstawiciela naczelnego kierownictwa pracodawcy, eksperta Assessment Center (najczęściej psychologa, pedagoga lub socjologa) oraz zaproszonego przez pracodawcę byłego ekspatriata – pracownika, który żył w docelowym kraju przez 10 lat i pracował na stanowisku kierowniczym co najmniej 5 lat.

### Graficzna prezentacja interkulturowych kompetencji

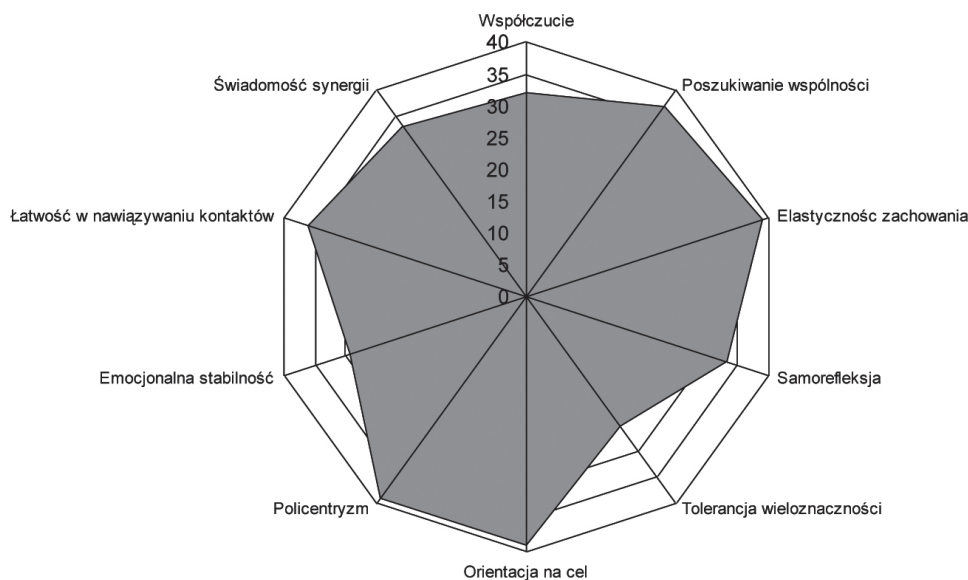


Diagram nr 1. Przykład wyniku diagnozy interkulturowych kompetencji

Źródło: Badania własne.

Badacze amerykańscy Kealey i Ruben<sup>6</sup> podsumowując charakteryzują wzorzec wysyłanego pracownika odnoszącego sukces w następujący sposób:

Wynikający z tego profil, jest specyficzną konstelacją psychicznych i społecznych cech osoby, która jest otwarta na innych ludzi i ich idee oraz się nimi

<sup>6</sup> D. J. Kealey & B. D. Ruben, *Cross-cultural personal selection-criteria, issues and methods*, New York 1983, s. 41.





prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

interesuje; poza tym osoba ta posiada zdolność budowy opartych na zaufaniu kontaktów pomiędzy ludźmi. On lub ona jest wrażliwa na odczucia i myśli innych, okazuje szacunek i pozytywne zaangażowanie wobec innych i nie osądza ich. Ma także zaufanie do siebie, jest w stanie przejmować inicjatywę, zachowuje spokój w sytuacjach frustrujących i nie jest uparta. Osoba ta posiada poza tym kompetencje techniczne lub specjalistyczne.

Wiele z wymienionych cech pozostaje w ścisłym związku z zachodzącą komunikacją interkulturową. Zdolność i gotowość do skutecznej komunikacji z przedstawicielami kultury kraju docelowego zostały wykrystalizowane w wielu opracowaniach jako ważny warunek dla sukcesu osobistego. W obliczu uzyskanych w Stanach Zjednoczonych wyników badań, naukowcom niemieckim (m.in. Bolten<sup>7</sup>) wydawało się słuszne, by poza analizą obcych badań zrealizować własne badania na temat cech przynoszących sukces niemieckim pracownikom oddelegowanym za granicę. Przy pomocy techniki i krytycznej analizy wydarzeń zadano ponad 300 specjalistom i pracownikom na stanowiskach kierowniczych, którzy w momencie przeprowadzania wywiadu pracowali za granicą lub niedawno stamtąd powrócili, pytania dotyczące charakterystycznych zdarzeń w trakcie ich pobytu zagranicznego. Ścisłe nakierowane na przebieg chronologiczny zdarzeń osoby poddane wywiadowi miały szczegółowo przedstawić zdarzenia i opisać, jakie wydarzenia je poprzedziły i na ile – pozytywnie lub nie – dawano sobie radę z sytuacją.

W rzeczywistości w każdym indywidualnym przypadku była to celowa analiza wymagań. Zgodnie z jej wynikami wzorzec osoby, która pozytywnie zakończyła pobyt zagraniczny, wykazuje odpowiednie, interkulturowe cechy kompetencji. Wymieniona wyżej lista cech kompetencji z krótkimi objaśnieniami stanowi zestawienie tego, jakie wiadomości, umiejętności i sprawności aktywnie wpływają na interkulturowe działanie.

## 4. Kształcenie interkulturowych cech kompetencji

### a) Droga szkolna

Bez wątplenia, wiele z tych cech IK można, co jest rzeczą zrozumiałą, przekazać najefektywniej w okresie dorastania młodych pokoleń. Tak dzieje się w klasycznych krajach imigracji (Australia, Kanada, USA), gdzie cała organizacja życia szkolnego oraz treści wychowania i nauczania przeniknięte są ideą pokojowego współżycia w wielokulturowym społeczeństwie. Na naszym kontynencie nie ma ogólnej aprobaty dla regularnej imigracji, lecz jedynie popiera

<sup>7</sup> J. Boltem, *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt 2001, s. 6-21.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

się kontakty międzynarodowe z powodów gospodarczych i politycznych, toteż żyjący tu obcokrajowcy (ca 5% mieszkańców UE) nie otrzymują jednolitego statusu i w większości – mimo naukowo udowodnionego, znacznego wpływu na utrzymanie poziomu dobrobytu w gościnnych krajach – należą do dyskryminowanych grup społecznych. Ambiwalencje w polityce migracyjnej państw europejskich, którym skądinąd zależy przecież na intensyfikacji międzynarodowych powiązań z powodów ekonomicznych, a zwłaszcza obawa przed bliżej nieokreśloną „inwazją obcych” i ich jakoby „negatywnym wpływem na tożsamości narodowe” powstrzymuje ich rządy od stworzenia sprzyjających warunków do nauczania IK dzieci już w wieku przedszkolnym i szkolnym. Okoliczność, iż w dorosłym życiu dzisiejszej młodzieży kompetencje te są niezastąpione w rozwijającej się radykalnie, międzynarodowej kooperacji i za wyuczenie ich trzeba wielokrotnie więcej zapłacić, nie stanowi żadnej przeszkody dla uporczywego utrzymywania *de facto* dotychczasowej polityki anti-wielokulturowej. Aliści, wśród krajów europejskich stwierdzić można duże zróżnicowanie w traktowaniu wielokulturowości, co niestety ani nie znosi, ani nie tłumaczy generalnego braku zaufania do odmiennych kulturowo przybyszów i równorzędnych interakcji z nimi. We Francji, Włoszech, i dużych połaciach Niemiec przeważa polityka asymilacyjna, zmierzająca do upodabniania migrantów do własnych norm i zachowań. W krajach skandynawskich, tudzież w kilku wspomnianych już landach niemieckich prowadzi się mniej lub bardziej udaną politykę integracyjną, której celem jest pokojowa koegzystencja i pozytywna kooperacja między różnymi grupami etnicznymi. Systemy integracyjne tych krajów dążą, co nie jest łatwe, do właściwego obchodzenia się z różnicami kulturowymi oraz wyrażania respektu nowym przybyszom za dorobek i ewentualne przejście niektórych elementów z ich norm lub zwyczajów<sup>8</sup>.

Mimo tych pozytywnych stron, w całej Europie niestety, przygotowanie dzieci i młodzieży do współżycia z przedstawicielami innych kultur jest fragmentaryczne i niewystarczające, gdyż odbywa się okazjonalnie i sporadycznie, a nie strategicznie i systematycznie, w zależności od stopnia nasycenia konkretnych szkół lub klas dziećmi obcokrajowców oraz partyjnie uzależnionych priorytetów bieżącej polityki oświatowej. Co prawda w Niemczech w latach 90-tych poprzedniego wieku, powstało wiele nowych kierunków studiów związanych z interkulturową problematyką, jak np. „interkulturowa pedagogika”, „interkulturowa germanistyka” lub „interkulturowa komunikacja gospodarcza”, ale nie służyły one do wykształcenia nauczycieli, lecz specjalistów dla ekspandujących za granicą przedsiębiorstw. Zgodnie z decyzją Konferencji Ministrów Oświaty RFN z 1998 roku, zaleca się włączyć „interkulturowe aspekty kształ-

<sup>8</sup> B. Bartz, *Kulturowe różnice i warunki interkulturowego porozumienia* [w:] „Drohiczyński Przegląd Naukowy”, nr 2/2011, s. 15-28.



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

cenia i wychowania do programu studiów nauczycielskich i doskonalenia nauczycieli w toku ich pracy”. Jednakże, jak wiadomo kraje związkowe RFN (landy) cieszą się autonomią oświatową i kulturową, toteż stopień realizacji tego zalecenia uzależniony jest każdorazowo od woli aktualnej, landowej koalicji rządzącej.

## b) Droga pozaszkolna

W edukacji bogate oferty pozaszkolnego kształcenia IK można spotkać w obszarze gospodarki i polityki. W ramach programów doskonalenia pracowników do współczesnych przemian, dostosowuje się kadre kierowniczą i młode generacje menedżerów w sferze gospodarki i służby dyplomatycznej do pracy za granicą. Większość przedsięwzięć dydaktycznych w przedmiotowym zakresie realizuje się w formie interkulturowego treningu. Typy i moduły treningowe pochodzą z USA, gdzie w latach 60-tych i 70-tych z powodu natężenia etnicznych problemów i intensyfikacji amerykańskiej ekspansji w świecie, wypracowano sposoby dochodzenia do interkulturowego porozumiewania się. W Europie praktykuje się dwie następujące odmiany interkulturowego treningu: a) realizowanego poza pracą (*off the job*) i b) realizowanego w toku pracy (*on the job*).

Interkulturowe treningi realizowane poza pracą podzielono na dwie wersje, to jest: „ponadkulturowe” i „kulturowo specyficzne”. W wersji „ponadkulturowej” organizowane są seminaria, podczas których przekazuje się teoretyczną wiedzę o zjawisku kultury z pozycji antropologii, etnografii i socjologii oraz o uwarunkowaniach interkulturowego działania w wymiarze ogólnym. W sekwencji tejże wersji, zorientowanej na zbieranie doświadczeń, przeprowadza się grupowe ćwiczenia w formie symulacji fikcyjnych kontekstów, prowadzącej do kształtowania elastyczności, wrażliwości i prokooperatywnych zachowań. Są to najczęściej seminaria przeznaczone dla osób, które nie miały do tej pory prawie żadnych interkulturowych kontaktów. Poza przyswojeniem elementarnej wiedzy o procesie rozwoju kultury, niezbędne jest przekazanie informacji o naturze takich pojęć, jak: *images*, stereotypy, uprzedzenia, etnocentryzm, problemy i szanse życia w wielokulturowym społeczeństwie oraz o rozpoznawaniu wzajemnych korelacji między kulturą, otoczeniem, technologią, religią, mediami i polityką.

Celem treningu „specyficznie kulturowego” jest przygotowanie kandydatów oddelegowanych do pracy w wybranym kraju i panującej tam kultury. Poznawcza sekwencja tego treningu koncentruje się na prezentacji kultury dnia codziennego, istotnych stronach życia zawodowego, uznawanych przez tubylców wartości i historii stosunków bilateralnych między konkretnymi państwami, czemu służą nie tylko wykłady specjalistów, ale także dyskusje i warsztaty (praca problemowa w zespołach). W praktycznej części tej wersji treningu organizowane są tzw. ćwiczenia asymilujące (*Cultur Assimilator*), wprowadzające adeptów w krytyczną sytuację interakcyjną, która może wystąpić między



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

przedstawicielami wybranych kultur. Poprzez takie ćwiczenia inicjuje się znajdowanie przyczyn postępowania interlokutorów z różnych kultur i oferowanie alternatyw w rozwiązywaniu nieporozumień. Szczególnym powodzeniem cieszą się dyskusyjno-analityczne moduły treningowe oparte o filmy dokumentalne, przedstawiające zachowanie pracowników dwóch połączonych ponad oceanem zakładów pracy (np. historia fuzji niemieckiego Deimlera z amerykańskim Chryslerem), które stanowią obszerny materiał wyjściowy dla analizy i antycypacji zachowań pracowników oraz kanwę do projektowania rozwiązań zarysowanych konfliktów.

Interkulturowe treningi stosowane w toku pracy są coraz popularniejsze, co implikowane jest przez stałe przyspieszanie tempa internacjonalizacji funkcjonowania podmiotów gospodarczych i związaną z tym koniecznością szybkiego podejmowania decyzji personalnych. Wydelegowanie pracownika za granicę wiąże się zazwyczaj z dużymi kosztami, toteż świadome konsekwencji kierownictwo danej instytucji lub przedsiębiorstwa nie może sobie pozwolić na powierzenie zagranicznej misji osobom kulturowo nieprzygotowanym. W przygotowaniu specjalistów do pracy w innym kraju akcentuje się bardziej tzw. interkulturowy coaching (kształcenie połączone z doradztwem) oraz interkulturową mediację, czego nie należy oczywiście interpretować jako odejście od walorów realizowanych w czasie interkulturowego treningu poza pracą. Zalecane jest ukończenie obydwu wersji treningów. Doradca i mediator towarzyszą międzynarodowym zespołom pracy i pomagają w optymalizacji wykonywania wspólnych czynności. Przy czym doradca funkcjonuje jako moderator i instruktor, natomiast mediator spełnia rolę menedżera konfliktów i trenera wspierającego proces wyzwiania synergetycznego potencjału, tkwiącego w wielokulturowym kolektywie pracowników.

## Podsumowanie

Jak można wywnioskować z treści niniejszego przyczynku, wizja i symptomy integracji europejskiej oraz globalizacji, w tym fakty istnienia i szybkiego tworzenia się nowych społeczeństw wielokulturowych, nie są uwzględnione w programach wychowania i nauczania szkolnictwa ogólnokształcącego, a jeżeli, to tylko w marginalnym zakresie. Do pokojowego współżycia w społeczeństwach wielokulturowych i oplatającej cały świat międzykulturowej komunikacji można i należy przygotować dzieci, młodzież i dorosłych dla ich własnego dobra i dla pomyślności kraju, w którym żyją. Kształcenie IK zaczyna się dziś najczęściej dopiero w wieku dorosłym, w reakcji na konkretne zapotrzebowanie międzynarodowo aktywnych organizacji lub podmiotów państwowych i prywatnych (przykład: przygotowanie żołnierzy do działania w Iraku i Afganistanie a przedsiębiorców do aktywności w UE i Chinach), co jest naturalnie okolicznością



prof. nadzw. dr hab. B. Bartz: Interkulturowe kompetencje warunkiem...

pozytywną, lecz kosztowniejszą i nie tak efektywną, jak nauczanie i wychowanie w duchu równorzędnego respektowania przedstawicieli wszystkich kultur naszego globu, począwszy od okresu dzieciństwa. Bez oświatowej ofensywy we wszystkich rodzajach szkół i formach edukacji, polegającej na wyjściu w sukurs naszkiowanemu w niektórych tylko aspektach, nieodwracalnemu wyzwaniu globalizacji i internacjonalizacji relacji gospodarczych, kulturowych i społecznych, nie będzie możliwości samorealizacji zarówno pojedynczych ludzi, jak i wielkich grup społecznych. Osoby nie przygotowane do kontaktów z przedstawicielami innych kultur, w tym zwłaszcza menedżerowie organizacji o profilu wielokulturowym i zasięgu międzynarodowym, nie będą mogły wykorzystać szansy interkulturowego syndromu powodzenia, ze szkodą dla siebie i społeczeństwa kraju, w którym działają i żyją.

## Intercultural Competences as a Condition of International Managerial Success

### ABSTRACT

The article touches upon the problem intercultural communication competence or cross-cultural effectiveness in the global world-association and management. Intercultural competence is the appropriate level of motivation, knowledge and skills of both the sojourner and the host-national. In abroad living, managers often need the acquisition of both effectiveness skills (which empower the expatriate to translate his managerial) and coping skills (which enable a person to become reasonably comfortable, or at least to survive, in a foreign environment).



prof. dr hab. Aurelia Polańska  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

---

# Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości edukacji akademickiej

## ABSTRAKT

Od początków okresu transformacji ustroju politycznego i gospodarczego naszego kraju wyższa edukacja doświadcza jednocześnie boomu i kryzysu. Boom polega na tym, że bardzo wydatnie zwiększył się popyt na studiowanie w wyższych uczelniach. Kryzys polega na tym, że niska jakość dyplomów wielu absolwentów, szczególnie studiujących nauki humanistyczne i społeczne utrudnia znalezienie miejsc zatrudnienia. W dyskusjach nad sposobami naprawy sytuacji przedstawia się różne koncepcje. W tym artykule jest prezentowana teza, że kluczym warunkiem naprawy sytuacji jest odpowiedzialna praca wykwalifikowanego nauczyciela akademickiego.

Dla uzasadnienia tej tezy w pierwszym rozdziale artykułu zamieszczono analizę treści słowa **kwalifikacje**, aby zwrócić uwagę, jak trzeba nad nimi pracować, by pomóc studentom w kształtowaniu kwalifikacji w czasie studiów. W drugim rozdziale przedstawiono argumenty, które uniemożliwiają w naszych warunkach zastosowanie nowej, ministerialnej metody nazwanej *Krajowe Ramy Kwalifikacji*. W trzecim rozdziale opisano metodę realizacji jednego semestralnego przedmiotu, której priorytetowym założeniem były starania o zainteresowanie studentów podjętym kierunkiem studiów i motywowanie ich do samodzielnej pracy intelektualnej.

## Wstęp

Boom edukacyjny, jaki pojawił się w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych był faktem nieoczekiwanym i wyrazem pozytywnego stosunku społeczeństwa do nowych warunków życia politycznego i gospodarczego. Był doniosłym dziełem obywatelskiego społeczeństwa. Budził podziw ludzi i mediów zagranicznych. Na ten niespodziewany popyt odpowiedziały kierownictwa szkół państwowych zwiększając w sposób maksymalny liczbę miejsc do studiowania,



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

zarówno na studiach stacjonarnych, jak i na studiach zaocznych. Odpowiedzieli także na ten popyt ludzie przedsiębiorczy organizujący liczne szkoły prywatne.

Administracja państwowa nie podjęła starań o przygotowanie odpowiedniej liczby kadry nauczycieli dla zwiększonej liczby studentów. Dlatego nauczyciele zatrudnieni w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach humanistycznych i społecznych, zaczęli prowadzić zajęcia dla znacznie powiększonych grup studentów. Zredukowano formy pracy w małych grupach. Gdyby programy studiów nie były ustalane przez administrację państwową, być może kierownictwa uczelni w jakimś zakresie dostosowałyby programy zajęć do nowych warunków. Obok wykładów organizowanych dla wielu studentów, można było równolegle zachować zajęcia w małych grupach.

Szczególnie trudna stała się współpraca kierownictwa uczelni z pracodawcami. Studenci nauk społecznych nie otrzymali możliwości odbywania kilku miesięcznych, dobrze zorganizowanych staży w praktyce. Bardzo głębokie zmiany następujące w gospodarce i duża liczba studentów wręcz uniemożliwiało organizowanie takich staży. Ta sytuacja ciągle trwa i jest szczególnie szkodliwa. Ludzie podejmujący studia z zakresu nauk społecznych, nie wiedzą, jakie rodzaje pracy zarobkowej mogliby wykonywać. Nie zastanawiają się także nad sytuacją na rynkach pracy. Nie umieją określić szans na znalezienie miejsca zatrudnienia po ukończeniu nauki w szkole wyższej. W czasie nauki brakuje im dobrze zorganizowanych staży w praktyce.

Nie są także wykonywane te zadania, które powinny być przedmiotem wnikliwej uwagi w szkole średniej.

Trudno się więc dziwić, że aktualna sytuacja absolwentów szkół wyższych z obszarów nauk społecznych na rynkach pracy jest niełatwa. W latach 2010 i 2011 około 250 tysięcy absolwentów szkół poszukiwało zatrudnienia przez pośrednictwo Biur Pracy. Jednocześnie pracodawcy mieli wolne miejsca pracy, gdyż nie znajdowali absolwentów należycie przygotowanych do zorganizowanych stanowisk pracy. Gdy absolwenci szkół wyższych wyjeżdżają do pracy w innych państwach, z reguły podejmują pracę na stanowiskach nie wymagających dyplomów licencjackich i magisterskich.

Mamy więc bardzo trudny problem bezrobocia absolwentów szkół wyższych. Szczególnie jest on dotkliwy dla absolwentów nauk humanistycznych, ekonomicznych i menedżerskich. Jest więcej przyczyn tego faktu, nie tylko te, które wyżej wyszczególniono.

W debacie publicznej i medialnej, rzadko kiedy podnosi się temat jakości kwalifikacji nauczycieli akademickich. Podnosi się tylko temat jakości kwalifikacji absolwentów. Dlatego temat kwalifikacji nauczycieli jest głównym przedmiotem uwagi niniejszego opracowania. Przecież tylko wykwalifikowani nauczyciele mogą pomóc studentom w kształtowaniu kwalifikacji.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Bezrobocie absolwentów szkół wyższych, a także bezrobocie wszystkich innych grup ludności w ustroju gospodarki rynkowej, to kluczowy problem ustrojowy, etyczny, polityczny, społeczny i gospodarczy. Niektórzy ludzie myślą, że trzeba powrócić do ustroju socjalistycznego, aby je zlikwidować. Ci ludzie nie znają prawdy.

W Polsce w latach 1945–1990, nazywanej w okresie dyktatury komunistycznej Polską Rzeczpospolitą Ludową (w skrócie PRL), nie było jawnego bezrobocia. Jednym z najważniejszych ideologicznych haseł rewolucji socjalistycznych w XX wieku była obietnica pełnego zatrudnienia. Ta obietnica była bardzo atrakcyjna, gdyż w każdym państwie w ustroju gospodarki rynkowej istnieje powszechny lęk o utratę pracy. Dlatego obietnica likwidacji bezrobocia pomogła komunistom zdobyć władzę w Polsce i w wielu innych krajach oraz wprowadzić w nich ustrój gospodarki socjalistycznej.

W PRL nie było jawnego, przymusowego bezrobocia. W rzeczywistości bezrobocie było ukryte. Naukowcy nazwali je „bezrobociem w miejscu pracy”. Polegało ono na tym, że zamiast zatrudnić na przykład pięćdziesiąt ludzi do wykonywania zadań, zatrudniano ich znacznie więcej. Złotówka była bowiem pieniądzem umownym, nie liczono ani realnych kosztów, ani wyników pracy. Nie obowiązywała w gospodarce państwowej zasada finansowej opłacalności. Gremia sprawujące władzę polityczną decydowały o tym, co, gdzie, ilu ludzi ma produkować. Ustrój gospodarki socjalistycznej polega bowiem na tym, że nie „wolny” rynek, lecz instytucje państwa zarządzają gospodarką. Prof. J. Nowicki badając realną wielkość bezrobocia w miejscach zatrudnienia oszacował, że w latach siedemdziesiątych w PRL było one większe w porównaniu do wielkości jawnego bezrobocia w Drugiej Rzeczpospolitej w okresie Wielkiego Kryzysu Światowego (10, s. 70), kiedy w kraju obowiązywały zasady ustroju rynkowego.

Ustrój socjalistyczny, podobnie jak ustrój rynkowy, nie rozwiązuje problemu bezrobocia. Do wyjątków należą kraje skandynawskie, realizujące socjalny model gospodarki. Peter Drucker, który bardzo krytykował „kapitalistyczne” bezrobocie prognozował, że ustrój rynkowy drogą ewolucji przekształci się w „społeczeństwo wiedzy”, w którym zginie bezrobocie przymusowe. Swoją ideę uzasadnił twierdzeniami, że człowiek powinien się uczyć tego, co w każdych warunkach pozwoli mu znaleźć zatrudnienie (2, część III). W pracy nad użytecznymi dla innych ludzi kwalifikacjami powinny mu pomóc bardzo dobra edukacja i mądrzy, odpowiedzialni przedsiębiorcy

Czy ta idea ma szanse spełnienia się w Polsce i w innych państwach?

Celem tego opracowania, adresowanego do administracji państwowej, do kierownictw uczelni i do nauczycieli akademickich nauczających przedmiotów społecznych jest przedstawienie kilku refleksji na temat tego, jak dziś, w naszym kraju, mogą pracować nauczyciele ze studentami, by nie groziło im ryzyko bezrobocia. Chodzi o poszukiwanie odpowiedzi na pytania: czego nauczać i jakie





prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

metody dydaktyczne stosować, by nauka studentów była sensowna, owocna i motywująca.

Pewne warunki do poprawy jakości dydaktyki są bardziej korzystne w uczelniach prywatnych niż w państwowych. W prywatnych szkołach obowiązuje dyscyplina pracy i duża płynność zatrudnienia. Zwalnia się z pracy osoby, które nie wypełniają starannie swoich zadań dydaktycznych. Jednakże studenci szkół prywatnych na studiach stacjonarnych płacą czesne za naukę, a studenci szkół państwowych są finansowani z budżetu państwa. Ten fakt powoduje różne negatywne zjawiska. Potrzebne są sprawiedliwe zasady równości gry konkurencyjnej na rynku edukacyjnym. Uprzywilejowana pozycja uczelni państwowych utrudnia podnoszenie jakości edukacji ogółu osób studiujących. Czy obecne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego potrafi zrobić to, czego wymaga dobro wspólne i uczyni wyższą edukację „złotym rogiem dla całego społeczeństwa obywatelskiego”? Czy środowiska kierownicze uczelni prywatnych i państwowych podziękują za pracę tym nauczycielom, którzy realizują zasadę edukacji socjalistycznej: „studenci udają, że się uczą, a my udajemy, że pracujemy”?

Opracowanie ujęto w trzech rozdziałach. Pierwszy rozdział koncentruje uwagę nad złożonością i pracochłonnością kształtowania kwalifikacji człowieka. Drugi rozdział opisuje ministerialną koncepcję pomiaru efektów studiowania przy pomocy Krajowych Ram Kwalifikacji. Trzeci rozdział przedstawia złożoność, pracochłonność, zasady i wyniki współpracy nauczyciela ze studentami na przykładzie jednego semestralnego przedmiotu w Wyższej Szkole administracji i Biznesu w Gdyni im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni. Nie jest możliwe doskonalenie kwalifikacji i metod pracy nauczycieli akademickich w sposób indywidualny i administracyjnymi nakazami. Dla tej bardzo ważnej sprawy potrzebna jest szczerza, odpowiedzialna i systematyczna praca zespołowa. Dlatego temat jakości kwalifikacji nauczycieli akademickich wymaga badań, publikacji i dyskusji.

## 1. Kwalifikacje fachowe bardzo ważną częścią osobowości człowieka

Na potoczne pytanie – czym są kwalifikacje, najczęściej ludzie odpowiadają, że to umiejętności potrzebne człowiekowi do pracy zarobkowej. Kwalifikacje identyfikuje się wyłącznie z umiejętnościami.

Szerzej człowiek definiuje kwalifikacje, gdy pragnie zatrudnić kogoś do wykonania konkretnych zadań, za które musi sam zapłacić. Wtedy pyta nie tylko o umiejętności, ale też o cenę wykonania potencjalnego zlecenia i stara się poznać opinię na temat jakości pracy potencjalnego zleceniobiorcy u osób, dla których pracował. Pragnie dowiedzieć się także o te cechy charakteru, które mają znaczenie dla zleceniodawcy.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Jeszcze inaczej powie człowiek o tym, czym są „kwalifikacje”, gdy zaczyna zastanawiać się nad kształtem swoich indywidualnych kwalifikacji. Wtedy odkrywa, że nie są one towarem, gdyż nie można było ich kupić. Nie zostały mu one podarowane w formie prezentu od innych osób. Nie można ich było także nikomu ukraść. Można było tylko innych naśladować w metodach wykonywania pracy. Dopiero we wnikliwej refleksji człowiek dostrzega, że kwalifikacje pomagają pozyskać inni ludzie. Zauważy także i to, że kształtuje je sam własną i twórczą pracą, która wymaga często bardzo dużego wysiłku. W tej pracy może człowiekowi pomóc rodzina, nauczyciele i inni ludzie. W tej pracy może być także osamotniony. Może być i tak, że inni mu w tej pracy bardzo przeszkadzają i ją utrudniają.

Kwalifikacje fachowe to rzecz bardzo cenna, a czasami wręcz bezcenna. One umożliwiają człowiekowi zatrudnienie, aby wytwarzać produkty lub usługi na sprzedaż, czyli na rynek. Za zarobione pieniądze można kupić to, co jest potrzebne człowiekowi do życia. Źródła, z których wyrastają kwalifikacje fachowe tkwią we wnętrzu człowieka, w jego osobowości ujawniając się w takich właściwościach, jak cechy charakteru, wartości moralne, predyspozycje. Naukowcy twierdzą, że kształtowanie tych właściwości zaczyna się nawet w życiu płodowym, a nie tylko od momentu przyjścia człowieka na świat. Ma na nie wpływ rodzina, szkoła, różnego rodzaju środowiska, kultura, państwo, ale też konkretne warunki geograficzne. Trwają długo zanim przynoszą efekt w postaci uzyskania sprawności niezbędnych w opłacalnej pracy zarobkowej. Wymagają także kontynuacji w czasie zatrudnienia, i są kontynuowane w okresie emerytalnym. Są to więc właściwości dziedziczone i nabyte w okresie dzieciństwa i dojrzewania. Ale największe znaczenie dla nadania kształtu własnym kwalifikacjom mają indywidualne starania dorosłego człowieka mającego pozytywną motywację do pracy nad sobą.

Kwalifikacje fachowe są wysoce złożoną strukturą zakorzenioną głęboko w osobowości człowieka. Są jego bezcenną i osobistą wartością, gdy pozwalają znajdować godne zatrudnienie i godne warunki tego zatrudnienia. Z badań nad rynkami pracy w wielu krajach w XX wieku wynika, że niezależnie od wielkości stopy bezrobocia, są zawsze poszukiwani ludzie o tak zwanych niszowych kwalifikacjach fachowych. I są tacy ludzie, którzy potrafią ukształtować w sobie takie kwalifikacje. Nie lękają się bezrobocia. Mogą to być kwalifikacje fachowe wymagające zarówno podstawowego, średniego i wyższego wykształcenia. Są to kwalifikacje, które każdy może pozyskać, jeśli będzie miał taką wolę.

Wiele składników tworzących kwalifikacje fachowe ma charakter wymierny. Opisane są w regulaminach dobrze zorganizowanych przedsiębiorstw i instytucji. Wyszczególnia się w nich zadania na konkretnych stanowiskach pracy



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

(*job specification*), umiejętności, jakie musi mieć zatrudniony człowiek (*job requirements*) i kryteria oceny wyników pracy (*job evaluation*).

Wymogi kwalifikacyjne na szczególnie odpowiedzialne stanowiska są określone w formie przepisów prawnych. Wtedy się te kwalifikacje nazywa kompetencjami. Do uzyskania prawa wykonywania niektórych zawodów trzeba się starannie przygotować i zdać egzaminy państwowe bądź korporacyjne. Gdyby nasi studenci mieli racjonalnie zorganizowane staże w praktyce, poznając zadania i wymagania na różnorodnych stanowiskach, wiedzieliby w czasie studiów, czego się uczyć, by ukształtować umiejętności wymagane na tych stanowiskach, do których pragną się przygotować.

Wiele składników tworzących kształt kwalifikacji fachowych ma charakter niewymierny. Dlaczego? Jak to już wspomniano, źródła kwalifikacji fachowych są uzależnione od osobistych talentów, predyspozycji, pozytywnej motywacji, zdolności przedsiębiorczych, silnej woli uzyskania osiągnięć, pracowitości, odpowiedzialności, otwartości na pracę zespołowe, zdolności przywódczych itp. Każdy człowiek ma niepowtarzalny zbiór cech swojej osobowości i każdy człowiek ma choćby jeden talent, który, jeśli zechce i znajdzie pomoc w środowisku edukacyjnym i gospodarczym, umożliwi mu ukształtowanie cennych kwalifikacji. Jednakże dla tych duchowych wartości człowieka nie mamy miar ilościowych. Naukowcy trudzący się ich poznawaniem i definiowaniem tajemnic natury człowieka nie potrafią ich ustalić. Tajemnice osobowości człowieka w interesujący sposób opisuje J. Koziński (7).

Starania absolwenta szkół wyższych o uzyskanie bezpieczeństwa na rynku pracy wymagają kształtowania indywidualnych i wymiernych cech kwalifikacji fachowych i tych wszystkich innych niewymiernych cech jego osobowości, które interesują potencjalnych pracodawców. Dla osób pragnących zatrudnić nowego człowieka na zorganizowanych, niekiedy bardzo kosztownych stanowiskach pracy, ważne są także informacje o jego indywidualnej wydajności, o zdolności do tworzenia nadwyżki, o talentach innowacyjnych i wielu innych składnikach osobowych kwalifikacji.

W potocznych definicjach kwalifikacje fachowe absolwenta to umiejętności wykonania zadań zawodowych i dyplom uczelni. W praktyce potencjalny pracodawca przywiązuje uwagę do szczegółów wiążących kwalifikacje fachowe z cechami osobowymi i społecznymi kandydata do pracy. Bierze także pod uwagę jego zdrowie, wiek, miejsce zamieszkania, sytuację rodzinną, jakość wykształcenia, świadectwa z wcześniejszych miejsc pracy. Zawsze punktem startu rozmów o podjęciu pracy zarobkowej między kandydatem do pracy i osobą poszukującym pracownika są kwalifikacje fachowe. Jeśli te się uznają za wystarczające, wtedy się poznaje inne właściwości potrzebne w danej pracy.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Z uwagi na to, że niniejsze opracowanie jest adresowane do osób zainteresowanych kształtem kwalifikacji fachowych absolwentów kierunku zarządzania w obszarze nauk społecznych, warto przytoczyć kilka definicji kwalifikacji z powszechnie znanych w Polsce podręczników do studiowania wiedzy o organizacji i zarządzaniu.

W każdym podręczniku znajdujemy odmienne definicje. Gdy student poznaje kilka definicji, może wybrać jedną z nich i uczynić ją celem własnej pracy nad kwalifikacjami. Może także ustalić własną definicję.

W podręczniku *Zarządzanie od podstaw* opracowanym przez A. K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka (8, rozdział I) napisano: „menedżer powinien wiedzieć coś o wszystkim i wszystko o czymś”. Jest to ujęcie powszechnie znane i bardzo syntetyczne. Może to być bardzo dobra definicja dla studenta, który wie, co jest dla niego „czymś” – celem głównym procesu studiowania.

W obszernym podręczniku o *Zarządzaniu* pod redakcją A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego (9, rozdział IX) przedstawiono kilka definicji słowa kwalifikacje. Przedstawiamy jedną: „kwalifikacje zawodowe na stanowisku kierownika to umiejętności menedżerskie, techniczne, kreatywność, autonomia i niezależność”. Każde słowo tej definicji jest dokładnie opisane w IX rozdziale cytowanej publikacji. Autorzy wymagają od menedżerów składników kwalifikacji fachowych i wielu bardzo różnorodnych cech osobowości.

Warto przytoczyć także definicje ze znanych w kraju podręczników zagranicznych. W popularnym amerykańskim podręczniku (13, s. 33) napisano, że menedżerowie muszą opanować trzy rodzaje kwalifikacji do realizacji zadań zawodowych: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Każdy rodzaj kwalifikacji szczegółowo opisano.

W innym podręczniku R. W. Griffina (4, s. 19) wyszczególnia się następujące rodzaje umiejętności potrzebne człowiekowi w zawodzie menedżerskim: *techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikowania się, decyzyjne, gospodarowanie czasem*. Podkreśla się także, że kwalifikacje wymagają zgromadzenia bardzo bogatej wiedzy naukowej, a jej wykorzystanie zawsze zależy od indywidualnego menedżera.

Przytoczone definicje dowodzą, że od absolwenta nauk o zarządzaniu wymaga się umiejętności fachowych. To pierwszy, podstawowy warunek dla uzyskania miejsca zatrudnienia. Wymaga się jednak wiele innych dodatkowych właściwości.

W latach dziewięćdziesiątych pojawiło się w naszej wyższej edukacji pojęcie triady edukacyjnej. Pojęcie to popularyzuje prof. Richard Piper z Harvardu. Uzasadnia, że w pracy menedżerskiej niezbędne jest respektowanie wartości etycznych, a szczególnie prawości i odpowiedzialności społecznej (11, s. 351-363). Tego wymaga wielce złożona gospodarka globalna, dlatego warto jego uzasadnienie przytoczyć. „Od przedsiębiorców wymaga się dzisiaj silnej świadomości,



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

przywództwa, norm etycznych i odpowiedzialności, jeśli mają oni sprostać oczekiwaniom i rosnącym wymaganiom społeczeństw. Stany Zjednoczone stoją w obliczu szeregu zagadnień, które stanowią wezwanie dla ich pomyślnego trwania: są wśród nich kwestie związane z ekologią, konkurencyjnością przemysłu, systemem edukacyjnym, zapaścią życia w biednych dzielnicach miast, asymilacją różnorodnej siły roboczej. Postęp dokona się jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwa i stojący na ich czele ludzie staną się aktywnymi partnerami w rozwiązywaniu tych problemów. Dlatego prawidłowa, kompleksowa i odpowiedzialna edukacja w uczelniach wymaga pracy w trzech wymiarach:

- nad osobowością, czyli charakterem, postawą, wartościami moralnymi;
- nad pozyskaniem wiedzy fachowej;
- nad pozyskaniem umiejętności w kształtowaniu relacji między ludźmi”.

Podsumowując w bardzo dużym skrócie opisane twierdzenia zdroworozsądkowe i naukowe na temat – czym są kwalifikacje człowieka – można wskazać, że są one strukturą złożoną z wielu składników wymiernych i niewymiernych, które można usystematyzować w trzech oddzielnych wymiarach:

- pierwszy wymiar to kwalifikacje fachowe, czyli posiadane zasoby wiedzy i różnorodne umiejętności niezbędne do efektywnego i opłacalnego wykonywania zadań zawodowych w praktyce. Te zadania mogą być proste, wymagające podstawowego poziomu wykształcenia i krótkiego czasu nauki w praktyce, średnio złożone bazujące na maturalnym wykształceniu i wymagające dłuższego czasu nauki w praktyce, złożone wymagają dyplomu licencjackiego i jeszcze dłuższego uczenia się w praktyce. Zadania wysoce złożone (w języku polskim nazywane specjalistycznymi) wymagają dyplomu magisterskiego, doktorskiego lub innych kursów szkoleniowych oraz bardzo dobrej znajomości procesów gospodarczych;
- drugi wymiar to cechy charakteru człowieka, jego postawy, talenty, predyspozycje, uznawane wartości, charakter motywacji, zainteresowania, zdolności innowacyjne, upór do pokonywania przeszkód w realizacji celów, zdrowie, ambicje, intuicja, wyobraźnia itp.;
- trzeci wymiar to umiejętności społeczne, które ułatwiają podejmowanie i organizowanie współpracy z innymi ludźmi. Ujawniają się w sposobach prowadzenia rozmów, zachowań wobec klienta, szefa, współpracowników, konkurentów, obcokrajowców, organizowania aktywności zespołowej, przywództwa itp.

Dla wydajnej i opłacalnej pracy w gospodarce człowiek potrzebuje kwalifikacji fachowych i umiejętności społecznych oraz odpowiednich duchowych właściwości swojej osobowości. Te właściwości bardzo trudno nazwać ze względu na ich różnorodność i niewymierność. Są niezbędne dla kształtowania i utrzy-



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

mywania kwalifikacji fachowych, ale nie można ich nazwać „kwalifikacjami”, bo są to umiejętności indywidualne i niepowtarzalne, których nie można mierzyć wynikami finansowymi w pracy zarobkowej. Negowanie znaczenia tych właściwości oznacza albo świadomie popełniany błąd albo ignorancję.

## 2. Krajowe Ramy Kwalifikacji – nowa, ministerialna metoda oceniania wyników studiowania

W staraniach o wdrożenie Systemu Bolońskiego w Polsce, w 2005 roku Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego wprowadziło studia trzystopniowe. Studia licencjackie, będąc studiami wyższymi, trwają sześć, siedem, a nawet osiem semestrów. Po ich zakończeniu można podjąć studia drugiego stopnia na innym kierunku i na innej uczelni, jeśli się uzna studia pierwszego stopnia za niewystarczające. Można też podjąć pracę zawodową. Jeśli po pewnym czasie pracy zarobkowej absolwent zapragnie wzbogacić swoje wykształcenie pierwszego stopnia, ma otwartą drogę do studiów drugiego stopnia dla uzyskania tytułu magistra. Ukończenie trzeciego stopnia studiów wymaga obrony pracy doktorskiej.

W 2011 roku Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego wydała kolejne Rozporządzenie realizujące System Boloński. Ono zobowiązuje wszystkie wyższe uczelnie do wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji (w skrócie KRK). To Rozporządzenie wymaga zmian metody oceniania efektów nauki studentów. Ta nowa metoda jest inspirowana Europejskimi Ramami Kwalifikacji (w skrócie ERK). W publikacji opisującej celowość wdrożenia nowej metody w Polsce uzasadniono, że przyczyni się ona „do zastosowania właściwych metod dydaktycznych, aby «student nauczał się sam», a nie «został nauczony»”. (1, s. 12)

Postulat, aby młody człowiek podejmujący studia przekształcił się z biernego ucznia kształtowanego w szkole średniej w aktywnego, samodzielnie uczącego się studenta w szkole wyższej jest słuszny. Zrealizowanie tego postulatu nie jest jednak możliwe bez zmian metod nauczania. Potrzebne są zmiany w metodach nauczania dzieci w szkołach podstawowych i młodzieży w szkołach średnich. Student nie jest przygotowany do samodzielnej pracy nad kształtowaniem swoich kwalifikacji. Wśród ogółu studentów na studiach społecznych mamy tylko około 10 do 15 % studentów zdolnych do samodzielnej pracy umysłowej. W tych warunkach podstawowym zadaniem nauczycieli akademickich jest rozwinięcie w nich potrzeby samodzielnego studiowania. Trzeba wykonać zadania, których nie realizuje szkoła średnia. Dlatego nie jest możliwe realizowanie systemu KRK.

W odbywanych podróżach służbowych do uczelni krajów zachodniej Europy obserwujemy metody samodzielnej i odpowiedzialnej pracy studentów. Znamy także metody edukacji w szkołach średnich, które uczą swoich „studentów”



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

myślenia zdroworozsądkowego i poznawania nie tylko swoich talentów, ale też różnych zawodów w praktyce i popytu na poszczególne zawody. Wiemy, że w tamtych krajach, co najmniej od trzydziestu lat, uczniowie i rodzice otrzymują pomoc nauczycieli w podejmowaniu decyzji o wyborze kierunków studiów. Uczniowie są także przygotowywani do samodzielnej pracy intelektualnej. Dlatego decyzje o wyborze kierunków studiów podejmuje się w szkołach średnich. Czy jest możliwe wprowadzenie zasad ERK w warunkach naszej krajowej edukacji? Uzasadnienie negatywnej odpowiedzi na to pytanie jest celem tego rozdziału.

Przeżyliśmy bardzo trudny okres błędnej edukacji w okresie PRL. Edukacja była narzędziem indoktrynacji świadomości społeczeństwa. Ta indoktrynacja polegała przede wszystkim na tym, by młodzieży nie uczono samodzielnego myślenia. Miała wierzyć tylko w to, co sugerowali ludzie sprawujący władzę. Tę metodę ukrywania prawdy Jan Paweł II nazwał błędem antropologicznym (6, s. 27). Metody komunistycznego oddziaływania na człowieka ukształtowało go jako model „homo sovieticus”. Studenci nauk humanistycznych ukształtowani w szkołach średnich według tego modelu studiowali według zasady „3z” lub „4z” (zakuć, zdać, zapomnieć, zapisać). Studiowali dla dyplomu jako świadectwa ukończenia wyższych studiów. Tego świadectwa wymagano dla ustalania wielkości płac w wielu zawodach. Metod pracy uczono się w praktyce metodą prób i błędów.

Tekst Rozporządzenia jest lakoniczny, mieści się na jednej stronie. Wyodrębniła dwa paragrafy. W pierwszym paragrafie, w jego pierwszym punkcie, określa Krajowe Ramy Kwalifikacji efektów kształcenia dla profilu ogólno akademickiego i profilu praktycznego dla ośmiu obszarów kształcenia wyższego: nauki humanistyczne, społeczne, ścisłe, przyrodnicze, techniczne, medyczne, rolnicze i sztukę. W punkcie drugim pierwszego paragrafu określa efekty kształcenia do uzyskania kompetencji inżynierskich. W pierwszym paragrafie wyszczególniono także dziewięć załączników Rozporządzenia – jeden załącznik dla każdego obszaru kształcenia. Paragraf drugi informuje, że Rozporządzenie wchodzi w życie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Dla „obszaru nauk społecznych” na ośmiu stronach drugiego załącznika opisano „efekty” uprawniające do zaliczenia studentowi przedmiotu z oceną pozytywną. Te efekty ustalono dla trzech „ram” – wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne. Nie podano minimum dla tych trzech „ram” uprawniających uzyskanie stopnia licencjata, magistra i doktora. Nie podano także, kto ma oceniać wyszczególnione „efekty”. Dla każdego stopnia wyodrębniło „efekty” według dwóch profili studiowania: profilu ogólnoakademickiego i praktycznego.

Dla wiedzy i umiejętności pierwszego i drugiego stopnia studiów w profilu ogólnoakademickim i praktycznym wyszczególniono po jedenaście kryteriów



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

oceny, dla kompetencji społecznych – siedem kryteriów. Łącznie dla pierwszego stopnia kształcenia w obu profilach wyszczególniono pięćdziesiąt osiem efektów. Tyle samo efektów wyszczególniono dla drugiego stopnia kształcenia. Razem sto szesnaście!

Sposób opisu tych efektów wymaga przytoczenia fragmentów załącznika.

Pierwszy efekt w „ramie” **wiedzy** dla pierwszego stopnia studiowania w profilu ogólnie akademickim i w profilu praktycznym zapisano identycznie: „**osoba posiadająca kwalifikacje ma podstawową wiedzę o charakterze nauk społecznych, ich miejscu w systemie nauk i relacjach do innych nauk**”. Zakładając, że to nauczyciele powinni oceniać wyniki nauczania studentów, a nie sami studenci, trzeba zadać pytanie, czy nauczyciele uczący teorii zarządzania otrzymają instrukcje, jak określać zakres wiedzy podstawowej, jej miejsce w systemie nauk i w relacjach do innych nauk”? Jeśli odpowiedź na to pytanie ma być „tak”, to kto opracuje takie instrukcje? Każdemu efektowi przydzielono numer: efekt pierwszy profilu ogólnieakademickiego SIA\_W01, pierwszy efekt profilu praktycznego SIP\_W01. Mamy więc identyczny opis efektu a dwa numery różniące się jedną literą – w profilu ogólnieakademickim „A” (dlaczego nie O?), w profilu praktycznym – „P”. Jakie cele mają spełniać zamieszczone w Rozporządzeniu numery? (SIA = studia pierwszego stopnia profilu ogólnie akademickiego, SIP = studia pierwszego stopnia o profilu praktycznym WO1 = wiedza , efekt pierwszy).

Dla osoby drugiego stopnia studiowania pierwszy efekt **wiedzy** dla obu profili ujęto prawie identycznie – zmieniono tylko jedno słowo – **podstawową** wiedzę zamieniono na **rozszerzoną**. Różnica wystąpiła tylko w numerach, taka sama jak to wyżej przedstawiono. Kto ma określić granice wiedzy między zasobami podstawowymi i rozszerzonymi? Kto przygotowuje instrukcje?

Czytanie i rozumienie załączników Rozporządzenia sprawia wiele trudności. Nie można się dziwić krytykom KRK, że tak bardzo krytycznie ocenili analizowany tekst ministerialny.

Opis załączników nie można ograniczyć do przykładów jednej „ramy” to jest wiedzy. Trzeba przytoczyć przykłady pierwszych „efektów” dwóch pozostałych „ram”.

Pierwsze kryterium dotyczące oceny efektu **umiejętności** pierwszego stopnia studiowania zapisano: SIA\_U01 „**potrafi prawidłowo interpretować zjawiska społeczne (kulturowe, polityczne, prawne, ekonomiczne) w zakresie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, właściwych dla studiowanego kierunku studiów**”. Interpretowanie zjawisk to rozumienie wiedzy, którą się poznaje w czasie czytania tekstów, dyskusowania o nich oraz ich opisywania. Dlaczego tę sprawność wyszczególniono w ramie umiejętności,





prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

a nie w ramie wiedzy? Definicja w profilu praktycznym różni się jednym słowem (zamiast „właściwych” zapisano „specyficznych”) oraz jedną literą w numerze – zamiast A jest P.

Dla osoby drugiego stopnia studiowania pierwszy efekt **umiejętności** zdefiniowano: SIIA\_U01 „**potrafi prawidłowo interpretować i wyjaśniać zjawiska społeczne oraz wzajemne relacje między zjawiskami społecznymi**”. Na czym polegają różnice między umiejętnością prawidłowego interpretowania zjawisk a ich wyjaśnianiem? Definicja efektu profilu praktycznego jest taka sama, jak w profilu ogólnie akademickim, tylko w numerze zamiast litery A jest litera P.

Pierwsze kryterium w ramie **kompetencji społeczne** dla pierwszego stopnia studiowania zapisano: SIA\_K01 „**rozumie potrzebę uczenia się przez całe życie**”. Tę samą definicję zamieszczono w profilu praktycznym. W numerze zamiast litery A jest litera P. Potrzebę ustawicznego uczenia się zaliczono do potrzeb społecznych. Jest to przecież także naturalna potrzeba personalna każdego rozumnego człowieka. W publikacji zespołowej z 2010 roku pod tytułem *Autonomia programowa uczelni* (10) Ewa Chmielewska zastosowała nazwę „kompetencje personalne i społeczne”. Dlaczego w Rozporządzeniu kompetencje personalne włączono w kompetencje społeczne?

Dla osoby drugiego stopnia studiowania w opisie **kompetencji społecznych** w obu profilach pierwszy efekt zdefiniowano identycznie: SIIA\_K01, SIIP\_K01 „**rozumie potrzebę uczenia się przez całe życie, potrafi inspirować i organizować proces uczenia się innych osób**”. Czy nie byłoby lepiej, gdyby nie powtarzano zapisu z pierwszego stopnia, a w zamian za to dodano – potrafi inspirować i organizować potrzebę ustawicznego uczenia się innych osób?

Definicje 116 efektów w obszarze nauk społecznych budzą nie tylko wątpliwości. Bardzo często irytują. Studiowanie tekstu jest uciążliwe, stawia człowiekowi opór. Czyta się ten tekst z największym wysiłkiem i się myśli, kto i dlaczego tę pracę wykonał, jakie miał motywy, podstawy merytoryczne i kwalifikacje.

Nie można wdrażać postanowień, których się nie rozumie albo, które są błędne. Jeśli takie postanowienia czyni się obowiązkowymi, budzą się „czarne myśli” i podejrzenia. Może osoba, która opracowała te opisy pragnie mieć zabawę obserwując skutki wydanego Rozporządzenia? (Neron w starożytnym Rzymie). A może pragnie świadomie niszczyć to, co w wyniku bardzo wielkiego wysiłku osiągają nauczyciele? A może ma interes według Rywina wykonując polecenia ośrodków, którym zależy na osłabianiu edukacji w naukach społecznych w Polsce?



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Każde fachowe opracowanie wymaga logiki i komunikatywności. Od przepisów prawnych wymaga się znacznie więcej. Wymaga się doskonalenia tego, co słabe w praktyce, którą się pragnie poprawiać. Wymaga się więc nowych rozwiązań przejrzyście napisanych, które są merytorycznie uzasadnione i umożliwiają doskonalenie rzeczywistości.

Wielu nauczycieli ma świadomość niezadowalających efektów nauczania studentów. Mówią o tym. Pragną mieć lepsze wyniki. Na kartach przedmiotów poszczególnych dyscyplin zawsze wyszczególniają kilka celów dla semestralnego nauczania. Bardzo trudno zamieniać te cele w wyniki. Proponowanie 116 celów w formie efektów w dwustopniowej nauce w szkolnictwie wyższym jest absurdem.

Starania o „nową jakość” edukacji w szkole wyższej w naszym kraju wymagają ukierunkowania nauki na kształtowanie kwalifikacji użytecznych w pracy zawodowej. Na ośmiu stronach analizowanego załącznika słowo praca zawodowa pojawia się tylko jeden raz (SIA\_U06: wykorzystuje zdobytą wiedzę do rozstrzygnięcia dylematów pojawiających się w pracy zawodowej). Nie ma żadnych zapisów o poznawaniu zadań zawodowych i o uczeniu się ich wykonywania w świetle wybranego przez studenta kierunku studiów. Pozostawiamy ten fakt bez komentarza.

Studenci w dawnych krajach Unii Europejskiej w warunkach istniejącego bezrobocia na rynkach pracy, od wielu lat starają się samodzielnie pracować nad własnymi kwalifikacjami zawodowymi. Wielu z nich studiuje w dwóch, a nawet w większej liczbie uczelni. Gdy zaliczą pewne przedmioty w jednej uczelni, przenoszą się do innych uczelni w swoim lub innym kraju. Dla określenia treści programów jako warunku uzyskania dyplomów być może potrzebny jest jakiś ujednolicony system dokumentacji wyników pracy dydaktycznej. Może są im potrzebne Europejskie Ramy Kwalifikacyjne (ERK).

Naszym studentom potrzeba innych metod, gdyż tylko nieliczni są przygotowani do odpowiedzialnej i samodzielnej pracy nad własnymi kwalifikacjami i decydują się na wyjazdy do zagranicznych uczelni dla wzbogacenia swoich studiów w kraju. Oni dają sobie dobrze radę bez korzystania z ERK.

W poprzednim rozdziale, w rozważaniach nad tym, czym są kwalifikacje, uzasadniono twierdzenie, że trzeba je traktować jako złożoną, wieloskładnikową strukturę, którą można opisać w trzech wymiarach: kwalifikacji fachowych, społecznych i cech swojej osobowości. Na naszych uczelniach przede wszystkim trzeba motywować studentów do samodzielnego studiowania wiedzy dla kształtowania kwalifikacji fachowych i uczyć ich samodzielnego myślenia. Kartezjusz wpisał swoje nazwisko do grona ważnych naukowców europejskich uzasadniając swoją tezę: „myślę, więc jestem”. Nauczyciel ucząc naszych studentów nauk społecznych ma do spełnienia dwa kluczowe zadania: uczyć ich



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

wiedzy przydatnej do znajdowania pracy zawodowej i uczyć ich samodzielnego myślenia. Jeśli absolwent o swoim nauczycielu powie: nauczył mnie tego, co bardzo ważne – wiem, że „jestem, bo myślę”, to ta ocena będzie znaczyła, że uczył go fachowy nauczyciel, który wypełnił należycie swoje zadania edukacyjne.

Fachowa praca nauczyciela wymaga pasji, pełnego zaangażowania i pracy na jednym etapie. Ilu mamy takich nauczycieli, którzy potrafią pomóc studentom w doskonaleniu kwalifikacji? Fachowe kwalifikacje nauczyciela to pierwszy warunek owocnej pracy. Drugi konieczny warunek to współpraca z nauczycielami, którzy uczą tych samych studentów. Najlepsza praca indywidualna w oderwaniu od pracy zespołowej nie da dobrych wyników.

### 3. Charakterystyka metody indywidualnej pracy nauczyciela na przykładzie jednego semestralnego przedmiotu

Przedmiot nazwany *Podstawy organizacji i zarządzania*, był realizowany w semestrze zimowym roku akademickiego 2011/2012 na kierunku zarządzanie dla pierwszego roku licencjackich studiów stacjonarnych w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni. Dla przedmiotu zaplanowano 30 godzin wykładów i 15 godzin ćwiczeń. Obok tych 45 godzin, zaplanowano także 20 godzin na indywidualne konsultacje. Nie rejestrowano czasu przygotowania każdego tematu wykładów. Niektóre wymagały minimum dziesięciu godzin, a niektóre kilku dni. Nie rejestrowano także czasu studentów i nauczyciela potrzebnego do opracowań studenckich i ich korekty.

Karta przedmiotu przekazana studentom zawierała:

- planowane cele przedmiotu,
- tematy 15 wykładów i 7 ćwiczeń,
- charakterystykę metod prowadzenia zajęć,
- wykaz literatury obowiązkowej i uzupełniającej (o wyborze obowiązkowego podręcznika decydowali studenci),
- plan indywidualnych zadań dla studentów na poszczególne miesiące semestru,
- warunki zaliczenia ćwiczeń,
- warunki przygotowania egzaminu.

Cele przedmiotu określono zwięźle: „kształtowanie indywidualnych kwalifikacji fachowych przez poznawanie, zrozumienie i zastosowania elementarnej wiedzy o zarządzaniu w ujęciu czynnościowym (czyli o zadaniach i kwalifikacjach menedżera) i o organizacji w znaczeniu rzeczowym (czyli o przedsiębiorstwie w skali mikro)”.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Prezentując te cele starano się je przedstawić jako opłacalny dla studentów „interes” w wyniku zainwestowania w studia osobistego czasu i pieniędzy. W uzasadnieniu pokazano kilka przykładów menedżerów, którzy potrafili rozwiązać trudne problemy dzięki posiadaniu wiedzy fachowej pozyskanej w czasie studiów.

Na pięciu pierwszych wykładach charakteryzowano zadania zawodowe menedżerów na różnych szczeblach zarządzania i w różnego rodzaju przedsiębiorstwach. Zwracano uwagę na zadania fachowe na różnych indywidualnych stanowiskach kierowniczych. Są to zadania, jakich w praktyce pracodawca wymaga od absolwenta kierunku zarządzania. Dla tych tematów wykorzystano liczne przykłady z praktyki polskiej i zagranicznej oraz Międzynarodowy Słownik Zawodów, w którym są wyszczególnione zadania dla wielu stanowisk menedżerskich.

Punktem wyjścia dla dziesięciu tematów o podstawach zarządzania i przedsiębiorstwa były treści zawarte w podręczniku P. Druckera pt. *Praktyka zarządzania* (3). Studenci bowiem wybrali ten podręcznik spośród kilku im przedstawionych. Podobał się im komunikatywny język autora. Zauważyli także, że autor opisując wiedzę o zarządzaniu i przedsiębiorstwie prawie w każdym rozdziale przedstawia przykłady z praktyki i z badań. Ale najbardziej studentów ujęło to, że autor podręcznika bardzo pozytywnie ocenia znaczenie zawodu menedżera we współczesnym świecie. Ta teza wzmocniła ich motywację do studiowania kierunku zarządzania. Zachwyciło ich również to, że autor wymaga od menedżerów wysokich kwalifikacji, a za najważniejszą cechę jego charakteru uważa prawość.

Na wykładach została przedstawiona wiedza z trzech części podręcznika Druckera (wprowadzenie, część pierwsza i część piąta). Studenci zostali zobowiązani do przestudiowania 120 stron, jako jednego z trzech warunków zdania egzaminu. Na każdym wykładzie otrzymywali teksty uzupełniające wiedzę przedstawioną w wybranym podręczniku. Łącznie otrzymali 25 stron tekstów. Około 30 % studentów zakupiło podręcznik Druckera. Druga publikacja, która obudziła duże zainteresowanie studentów to poradnik J. Seiwerta pt. *Jak organizować czas* (12).

Na ćwiczeniach studenci prezentowali opracowane samodzielnie indywidualne referaty. Dla większości była to pierwsza próba w życiu, kiedy trzeba było przedstawić na forum grupy swoje opracowanie i poddać je ocenie innych osób. Zaliczenie ćwiczeń wymagało opracowania trzech tematów:

- recenzji jednego rozdziału z podręcznika (referowanie w listopadzie 2011),
- analizy i oceny własnej metody zarządzania sobą i swoim czasem w okresie jednego tygodnia (referowanie w grudniu 2011),



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

- plan pracy nad własnymi kwalifikacjami fachowymi na czas studiów (referowanie w styczniu 2012).

Studenci byli zobowiązani do przekazania opracowań nauczycielowi do sprawdzenia i oceny po ich zreferowaniu na zajęciach.

Zobowiązanie do pisemnego opracowania trzech tematów, ich zreferowania i oddania wykładowcy do oceny oznaczało postawienie **dzisiejszym** studentom bardzo wysokiej poprzeczki. (Studenci w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Sopocie w latach 1949–1952, w najtrudniejszym okresie stalinowskim mieli kilkunastu nauczycieli, posiadających wysokie kwalifikacje fachowe zdobyte w okresie II RP. Każdy z nich wymagał od studentów dwóch, trzech, a niekiedy czterech opracowań w semestrze. Wówczas były to zadania wykonalne, gdyż gimnazja i licea w latach 1945–1949 przygotowały uczniów do samodzielnej pracy intelektualnej).

Opracowanie trzech tematów dla dzisiejszych studentów jest bardzo trudnym zadaniem. Tylko kilku osobom udało się wykonać trzy opracowania i to na bardzo niskim poziomie. Mimo to ta odważna decyzja nauczyciela dała pewne wyniki. Motywowała wszystkich studentów do uczestnictwa w wykładach i ćwiczeniach. Byli zainteresowani wykładami i opracowaniami swoich kolegów i koleżanek oraz uwagami wykładowcy o sposobach prezentacji, o treści i metodzie napisanych referatów. Studenci w ten sposób poznawali swoje słabości intelektualne. Korzystali z indywidualnych konsultacji dla opracowania referatów. Kilkunastu studentów nie rozumiało słów i myśli autora podręcznika. Trzeba im było w tym pomóc czytając głośno fragmenty podręcznika.

Zastosowane warunki zaliczenia ćwiczeń pozwoliły nauczycielowi nauczyć każdego studenta czegoś indywidualnie. Każdy uzyskał jakąś „wartość dodaną”. Nauczyciel – też coś uzyskał. Nie miał trudności z ustalaniem ocen z ćwiczeń i z egzaminów. Nikt ze studentów nie zakwestionował ani jednej oceny, także ocen niedostatecznych uzyskanych w pierwszym terminie sesji egzaminacyjnej. Nauczyciel pozyskał jeszcze inną „wartość dodatkową”. Dostrzegł „własnym okiem” wyniki pracowitej pracy dydaktycznej. Ta metoda dydaktyki została zrealizowana w uczelni prywatnej, w której kierownictwo troszczy się o wysoką jakość dydaktyki, a nauczyciel pracuje na jednym etacie.

Na ustny egzamin zaplanowano dla każdego studenta jedną godzinę czasu. W pierwszym terminie nie spełniło wymogów minimalnych siedem osób. Oni otrzymali dwa tygodnie czasu na uzupełnienie wiedzy z podręcznika i konpektów. Naukę przedmiotu ukończyło dwadzieścia siedem osób, a zaczęło – trzydzieści pięć. Oceny bardzo dobre uzyskało sześć osób, oceny dobre plus – trzy osoby, oceny dobre – jedenaście osób, oceny dostateczne siedem osób.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

Dla dokonania autooceny wyników opisanej pracy semestralnej nie można byłoby wykorzystać metody trzech ram ministerialnego Rozporządzenia. Nauczyciel na wszystkich zajęciach starał się koncentrować uwagę studentów na trzech wymiarach kwalifikacji, opisanych w pierwszym rozdziale niniejszego opracowania.

Przede wszystkim punkt ciężkości postawiono na zainteresowanie studentów wybranym kierunkiem studiów i na wskazanie im, do jakich zadań zawodowych powinni się przygotować. Szczególnie potrzebne jest wzmacnianie ich osobistej motywacji do studiowania, by od pierwszego semestru podjęli starania o kształt swoich kwalifikacji fachowych.

Starano się także o to, by pomóc tym studentom, którzy mieli bardzo słabe przygotowanie do samodzielnego studiowania i do pracy zespołowej. W ten sposób dano im pomoc w doskonaleniu kwalifikacji społecznych i cech osobowości.

Kładziono uwagę na to, by studiowanie pierwszego przedmiotu fachowego na wybranym kierunku studiów, w czasie pierwszego semestru, pomogło studentom ustalić długookresowy plan własnej pracy nad kwalifikacjami.

Wyszczególnione zadania nie były tajemnicą nauczyciela. W każdym zajęciu można było znaleźć moment, aby przypominać: – uważaj, to ważne dla twoich kwalifikacji fachowych; – przestań być biernym uczniem; – czytaj, abys myślał, to ważne dla twojej osobowości, itp.

Starania o kształtowanie pełnych kwalifikacji fachowych starano się osiągnąć koncentrując uwagę studentów na kilku zadaniach.

Pierwsze zadanie polegało na pokazaniu studentom atrakcyjności i wartości użytkowej wiedzy naukowej (unikano słowa teoria, gdyż to słowo w opinii studentów jest „biczem na konia”). Uznając, że teoria bez praktyki jest jałowa, a praktyka bez teorii błędzi, każdy temat na zajęciach prezentowano na podstawie trzech źródeł wiedzy. Najpierw przedstawiano fakty z praktyki, potem prezentowano odpowiednią wiedzę naukową zaczerpniętą z badań własnych, podręczników i monograficznych publikacji. W podsumowaniu tematu wskazywano, jakich błędów można byłoby w praktyce nie popełnić, gdyby posługiwano się prezentowaną wiedzą naukową.

Teorie zarządzania i organizacji przedstawiano jako syntezę badań faktów realnych w życiu gospodarczym. W tych badaniach poznaje się prawidłowe i błędne decyzje oraz działania. Teorie, czyli sprawdzone wyniki wiarygodnych badań, opisane logicznie i komunikatywnie w postaci zasad, modeli, metod, praw statystycznych tworzy się tylko po to, by wskazać człowiekowi źródła najczęściej powtarzalnych błędów. Gdy tę wiedzę człowiek pozna i stosuje, łatwiej i taniej wykonuje produkty i usługi finalne. Teorie ułatwiają wykonywanie zadań fachowych. Dzięki zastosowaniu wiarygodnych teorii zmienia



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

się świat i podnosi dobrobyt społeczeństw. Błędne teorie powodują skutki negatywne. Dlatego tak kluczową rolę odgrywa prawda w badaniach.

Pokazywanie na każdym wykładzie związku między teorią i praktyką podważa powszechne, niedorzeczne przekonanie studentów, że tylko „praktyka” może człowieka czegoś uczyć, że studia są potrzebne tylko dla uzyskania dyplomu szkoły wyższej jako formalnego uprawnienia pomocnego w pracy zawodowej! Według studentów teorie to definicje, których się trzeba nauczyć na pamięć nie rozumiejąc ich sensu! Wiedza o pozytywnej wartości solidnych badań nad zarządzaniem, ale też nad ekonomią, etyką i innymi naukami społecznymi jest w świadomości studentów nieobecna! Nie wszyscy nauczyciele o tym wiedzą. Studenci podejmując studia angażują swój czas i pieniądze. Gdyby mieli świadomy motyw – głód wiedzy, szanowaliby jej wartość. Takie podejście motywowałoby ich do samodzielnej twórczej pracy umysłowej. Ufam, że w czasie semestralnej pracy „obudziłam” motywy do samodzielnej pracy intelektualnej u dziewięciu studentów. Uzyskali oceny bardzo dobre i dobre plus. Nie wiem jednak, czy te motywy okażą się trwałe. Byłyby trwałe, gdyby także inni nauczyciele się o to samo starali.

Drugie zadanie to starania o przemianę biernej postawy studenta w aktywną, który samodzielnie inicjuje, organizuje i wykonuje swoje pomysły dla fachowych kwalifikacji. W realizacji tego zadania wykorzystano kilka prostych czynów.

Przekazano studentom prawo wyboru obowiązkowej i dodatkowej literatury. Dlatego dokładnie omówiono proponowane podręczniki. Aby uczyć studenta właściwych metod uczenia się trzeba im było pokazać przykłady prawidłowego studiowania tekstów. Uczono sposobu pisania recenzji i referatów. (Napisanie recenzji wymaga zrozumienia tekstu, streszczenia poznanego tekstu i jego oceny. Referat wymaga tytułu, wstępu, opisu istotnych treści dla tematu, zakończenia oraz źródeł informacji). Opracowania referowane na zajęciach oceniano wskazując mocne i słabe strony tekstu. Przedstawiano przykłady samodzielnej pracy studentów w dobrych uczelniach w Polsce w okresie międzywojennym i w dzisiejszych uczelniach zagranicznych.

Nie udało się zachęcić studentów do zadawania pytań i dialogu w czasie wykładów. Dlatego nie można było wymagać od nich podsumowywania zajęć.

Im więcej się uda osiągnąć w realizacji drugiego zadania w pierwszym semestrze studiowania, tym lepsze będą wyniki dla całego okresu studiów. Trzeba na przykładach udowodnić, że najbardziej efektywna metoda pracy studenta polega na tym, że sam szuka dla siebie interesujących tekstów i je studiuje. Czytając fachowe teksty i starając się je zrozumieć, uczy się samodzielnego myślenia. Dyskutując o tym, co w nich niekomunikatywne albo nowe i interesujące czyni poznana wiedzą własnym zasobem – bogactwem. Może ją opisać i prezentować innym, może ją wykorzystać w praktyce. Gdy student zaczyna



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

kształtować w sobie taką postawę, pozbywa się kompleksów i zdobywa przekonanie, że dobrze wykorzystuje swój czas studiowania. Pozytywna motywacja do podejmowania zadań wskazanych przez nauczyciela i do zadań własnych wzmacnia moc młodego człowieka. W ten sposób zdobywa doświadczenie, że wiele można osiągnąć postępując samodzielnie, rozsądnie i mądrze. W ciągu całego semestru najczęściej przypominano o tym drugim zadaniu.

Trzecie zadanie w czasie studiów to poznawanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Można je poznawać przy pomocy mediów takich jak prasa codzienna, czasopisma, periodyki, Internet. Wiele można się dowiedzieć o praktyce prowadząc rzeczowe rozmowy z osobami pracującymi. Duże korzyści daje zatrudnianie się na sezon (okres) lub na część etatu w różnych formach gospodarki. Ten rodzaj aktywności uczy przede wszystkim umiejętności społecznych. Student podejmując pracę zarobkową wymagającą uzależnienia od innych ludzi ma okazję lepiej poznać swoje predyspozycje i talenty. W ten sposób znajduje motywy do doskonalenia swojej osobowości.

Czwarte zadanie – to uczenie się zarządzania sobą – swoim czasem na studiach i czasem życia. Wybierając zarządzanie jako kierunek studiowania, trudno byłoby studentom zrozumieć opisane w publikacjach zasady zarządzania ludźmi i zespołami, gdyby nie uczyli się ich zastosowań w osobistym obszarze życia. Trzeba więc ich motywować do indywidualnego planowania, do organizowania warunków dla planowanych zadań, do terminowego ich wykonywania i do kontrolowania (oceniań) wyników. Umieć zarządzać sobą to także umieć decydować. A podejmowanie stosunkowo prostych decyzji dla wielu studentów jest bardzo trudnym wyzwaniem. Często pytają, czy ja mogę wykonywać zadania menedżera, jeśli mam trudności z decydowaniem. W uczeniu samozarządzania najbardziej szokuje studentów odkrycie wielkiego marnotrawstwa własnego czasu życia. Książki Seiwerta na ten temat są dla nich bezcennym źródłem wiedzy.

Piąte zadanie – to poznawanie wartości pracy zespołowej na zajęciach. Praca na uczelni w zespołach ćwiczeniowych lub małych grupach konsultacyjnych jest nie mniej potrzebna niż praca indywidualna. Gdy kilku studentów referuje swoje opracowania na ten sam temat, dostrzegają w nich różnice i podobieństwa. W ten sposób powstają wątpliwości, które szybciej się rozjaśnia w zespole niż samemu. W warunkach pracy zespołowej student uczy się, co trzeba sameму zrobić, by zrozumieć temat, a kiedy warto go przedyskutować z innymi. Słuchając innych wypowiedzi na interesujące tematy można się wiele nauczyć. Prezentując innym swoje przemyślenia dostrzega się swoje braki i sposoby ich poprawy.





prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Szóste zadanie to rozwój zdolności twórczych nazywanych także innowacyjnymi albo przedsiębiorczością. To bardzo cenny składnik każdego rodzaju kwalifikacji zawodowych. Każdy człowiek posiada predyspozycje do twórczości, ale bez starań o ich rozwój one słabną lub giną. W gospodarce przedsiębiorczość ludzi powoduje rewolucje techniczne i technologiczne, zmienia warunki życia społeczeństw, poprawia warunki bytowe, warunki pracy i sposoby produkcji. W polskim społeczeństwie burzliwy rozwój indywidualnej przedsiębiorczości w pierwszej połowie dekady lat dziewięćdziesiątych XX wieku przyczynił się do realizacji bardzo trudnego Planu Balcerowicza. Inspiracja studentów do poszukiwania nowych pomysłów dla poprawy własnej pracy edukacyjnej i ich wdrażania przygotowuje do twórczego wysiłku w *aktywności* zawodowej.

Siódme zadanie to zwracanie uwagi na roztropne wykorzystywanie czasu życia. Dla studentów odkryciem była myśl prof. Druckera w podręczniku, że podstawy życia człowieka tworzą trzy filary: Bóg, rodzina i praca. Wszystkie inne sprawy zajmują dalsze pozycje. Ta myśl podważa potoczną opinię, że w życiu człowieka liczy się głównie praca, która daje duże pieniądze. Wiara w Boga zobowiązuje do etycznych zachowań. Wymaga jako minimum stosowania złotej reguły opisanej w wielu religiach: „czyń innym to, co chciałbyś, aby tobie czyniono”. Jan Nowak Jeziorański tę złotą regułę realizował według staropolskiego przysłowia: „najlepiej służysz sobie, służąc innym”. P. Drucker bardzo ceni rodzinę jako kluczowy podmiot życia społecznego. Dobra rodzina daje człowiekowi wiele korzyści, ale też wymaga odpowiednich starań o to, by była dobrą. Nie można zatem wszystkich swoich sił zaangażować wyłącznie w wypełnianie zadań zawodowych. Mądrze gospodarować swoim codziennym czasem życia to cenna umiejętność, której także można się uczyć na studiach.

Z opisu wyszczególnionych zadań wynika, że nauczycielowi starającemu się o kształtowanie pełnych kwalifikacji fachowych studentów, trudno pominąć kwestie pracy nad własną osobowością i umiejętnościami społecznymi. Łatwiej byłoby nauczycielowi swoją pracę wykonywać, gdyby mógł współpracować z innymi nauczycielami, którzy nauczają tych samych studentów innych przedmiotów.

## Zakończenie

Każdy człowiek kształcony w szkołach podstawowych, średnich i wyższych wie, jak nauczyciele różnorodnie wykonują swoje zadania. Wie także i to, że pomogli mu w szkołach tylko ci nauczyciele, którzy starannie się do swych zadań przygotowywali i umieli przekazać uczniom nie tylko wiedzę, ale rozwijając ich zainteresowania, pomóc odkryć talenty i mieli dla nich zawsze czas,



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

byli dostępni. Jeśli człowiek miał szczęście w każdym roku nauki mieć kilku takich mistrzów, nie ma trudności z kształtowaniem własnych kwalifikacji. I ma szacunek dla mistrzów, pamięta ich całe życie.

Dla Polski czasu teraźniejszego dobra edukacja wyższa jest fundamentalnym wyzwaniem i odpowiedzialnym zadaniem. Starania o poprawę jakości szkolnictwa wyższego trzeba skierować w pierwszej kolejności na poprawę kwalifikacji nauczycieli akademickich. Wydajna, godna i sprawiedliwie opłacana praca nauczyciela wymaga spełnienia trzech warunków – człowiek musi umieć ją wykonywać (czyli mieć kwalifikacje), musi mieć warunki do jej wykonywania (praca zespołowa w dobrze zarządzanych szkołach) i musi mieć motywację jej wykonywania. Kwalifikacje nauczyciela są kluczym warunkiem jakości edukacji akademickiej.

Na czym polegają kwalifikacje nauczyciela akademickiego?

W Międzynarodowym Słowniku Klasyfikacji Zawodów (5) wyszczególniono cztery podstawowe zadania nauczycieli i trzynaście zadań szczegółowych. Warto je przytoczyć, ponieważ mają charakter uniwersalny.

### **Zadania podstawowe**

Nauczyciele akademicy kolegów, uniwersytetów i szkół wyższych uczą swoich przedmiotów na określonym poziomie albo na wszystkich poziomach po terminowaniu w szkołach średnich, prowadzą badania, doskonalą i rozwijają koncepcje, teorie i metody operacyjne oraz przygotowują podręczniki i książki.

### **Zadania szczegółowe**

1. Projektują i modyfikują programy i przygotowują kursy do studiowania.
2. Dostarczają lektur i pełnią zadania opiekunów, prowadzą seminaria i laboratoria.
3. Motywują studentów do dyskusji i samodzielnego myślenia.
4. Nadzorują eksperymentalne i praktyczne prace podejmowane przez studentów.
5. Organizują i oceniają prace egzaminacyjne i ćwiczenia.
6. Kierują badaniami studentów kursów magisterskich i innych członków katedr.
7. Prowadzą badania i rozwijają koncepcje, teorie oraz metody dla wdrożeń w gospodarce.
8. Przygotowują podręczniki, rozprawy, monografie i artykuły.
9. Uczestniczą w konferencjach i seminariach.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

10. Uczestniczą w procesach podejmowania decyzji dotyczących spraw wydziałów, budżetu i innych kwestii kolegiów, uniwersytetów oraz szkół wyższych.
11. Biorą udział w różnorodnych aktywnościach obywatelskich, takich jak np. debaty społeczności lokalnych i szerszych.
12. Wykonują pokrewne zadania.
13. Nadzorują pracowników.

W zadaniach podstawowych na pierwszym miejscu stawia się zadania dydaktyczne. Na drugim miejscu wskazuje się pracę badawczą. Na trzecim miejscu wskazuje się kierunki pracy badawczej (rozwijanie koncepcji, teorii, metod operacyjnych). Na czwartym miejscu wyszczególnia się obowiązek przygotowania książek i podręczników.

W szczegółowych zadaniach dominują zadania dydaktyczne – jest ich sześć w ogólnej liczbie trzynastu. Sposób zredagowania zadań dydaktycznych wskazuje na duży zakres autonomii w realizacji zadań przez nauczycieli i na bezpośrednie współdziałanie ze studentami (dostarczają lektur, pełnią zadania opiekunów, prowadzą seminaria i laboratoria, motywują i nadzorują studentów). Trzy zadania dotyczą badań, a cztery zadania wskazują innego rodzaju obowiązki.

Urzeczywistnianie opisanych wyżej zadań podstawowych i szczegółowych można zobaczyć „gołym okiem” wizytując dobre wyższe uczelnie w krajach zachodnich.

Wykłady kursowe są nieliczne, lecz są prowadzone bardzo starannie przez doświadczonych profesorów krajowych i zagranicznych. Duże sale wykładowe są wypełnione po brzegi przez studentów. W czasie wykładu często podnoszą ręce, jeśli czegoś nie rozumieją, dostają prawo zadania pytania i uzyskują odpowiedzi. Zapytani, dlaczego tak licznie uczestniczą w wykładach, które nie są obowiązkowe, odpowiadają – bez wysłuchania wykładów byłoby bardzo trudno przygotować się do egzaminu z zadanej literatury, która niekiedy przekracza 1000 stron.

W każdym dniu tygodnia można spotkać na uczelni małe grupy studentów przedstawiających swoje wątpliwości o poznawanych problemach w publikacjach i w praktyce. Dyskutują i stawiają pytania związane z realizowanymi opracowaniami. Jest wśród nich jeden lub kilku nauczycieli z tytułem doktora i bardzo aktywnie się wszyscy angażują, by wyjaśnić swoje wątpliwości.

Adiunkci zatrudnieni w różnych katedrach współpracują z sobą w realizacji zadań dydaktycznych. Wymieniają uwagi o osiągnięciach studentów, o metodach zastosowanych w opracowaniach przez studentów, bywa, że przygotowują zespołowo jeden zbiór pytań na zaliczenia dwóch lub trzech przedmiotów.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczowym warunkiem jakości...

Profesorowie w katedrach i dziekanatach przedstawiają planowane programy zajęć, by uniknąć luk i powtórzeń. Ustalają zespołowo listy publikacji do studiowania.

Najbardziej zadziwia liczba studentów w bibliotekach, i to nie tylko przed egzaminem, lecz w ciągu całego roku akademickiego. Student ma prawo do swojego stolika w bibliotece, na którym umieszcza potrzebne publikacje z półek bibliotecznych. Korzysta z tego prawa tyle czasu, ile potrzebuje do zakończenia opracowania.

Studenci czytają codzienne gazety, tygodniki i inne periodyki, by poznawać problemy, które są ważne dla studiowanego kierunku studiów. Dyskutują o nich zapalczywie.

Studenci często biorą semestralne lub roczne „urlopy od studiów”, by podjąć pracę w ważnej instytucji lub przedsiębiorstwie w kraju lub za granicą.

Na pytanie zadawane władzom uczelni zachodnich, jaki odsetek studentów samodzielnie i wydajnie studiuje, by się przygotować do pracy zawodowej uzyskuje się odpowiedź – około 50% do 60%. Studenci mniej zainteresowani pozyskaniem wiedzy zawodowej, doskonałą cechy osobowości i umiejętności społeczne.

Jak mają pracować nauczyciele akademicy w Polsce, by absolwenci mogli konkurować na rynkach pracy z absolwentami uczelni zachodnich? Co mogą zrobić kierownictwa uczelni, by zatrudniani przez nich nauczyciele wykonywali w sposób odpowiedzialny swoje zadania zawodowe?

Obecnie bardzo wiele zależy od kadry kierowniczej uczelni, która ma prawa do samodzielnego kształtowania programów studiowania. Myśli w tym opracowaniu są poszukiwaniem metod efektywnego nauczania przez indywidualnego nauczyciela. Nauczyciel pragnie należycie wykonywać swoje zadania fachowe, ale wie, że nie potrafi tego celu osiągnąć indywidualnie. Praca edukacyjna ma charakter społeczny, wymaga bezpośredniej współpracy ze studentami i z innymi nauczycielami. Aby poprawiać wyniki tej pracy trzeba mówić innym o swojej pracy i słuchać innych o tym, jak oni pracują. Wtedy łatwiej i szybciej znajdziemy rozwiązania, które uczynią ją lepszą i godną szacunku.

## Bibliografia

1. *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, red. E. Chmielewska i in., Wydawnictwo Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010.
2. Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
3. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.



prof. dr hab. A. Polańska: Kwalifikacje nauczycieli kluczym warunkiem jakości...

4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
5. *ISCO – 88, International Standard Classification of Occupations*, Wydawnictwo International Labour Office, Geneva 1990.
6. Jan Paweł II, *Encyklika Centesimus Annus*, Wydawnictwo Libreria Editrice Vaticana, Watykan 1991.
7. Koziński J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
8. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
10. Nowicki J., *Paradoksy pełnego zatrudnienia w Polsce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1990.
11. Piper T. R., *Odnaleziony cel: przywództwo, etyka i odpowiedzialność przedsiębiorstwa [w:] Etyka biznesu (praca zbiorowa)*, Wydawnictwo W drodze, Poznań 1997.
12. Seiwert L. J., *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
13. Stoner J. i zespół, *Kierowanie*, Wydanie II. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

## Teachers Qualifications – a Crucial Criterion of Studying Quality

### ABSTRACT

Higher education in our country is being at a peak and a crisis at the same time, for several years. Administrative authorities submit various methods of improving present situation.

The author of this article substantiates that the crucial condition of high quality educational work with students is responsible, well-organised work of a qualified teacher.

To confirm this thesis the first chapter of the article describes qualifications of every person, including academic teachers and graduates who seek employment.

The second chapter of the article presents negative opinion on usefulness of the ministerial method called Krajowe Ramy Kwalifikacyjne.

The third chapter indicates how to help students undertake efforts on forming professional competences from the very beginning of their studies, on an example of a description of didactic work of an academic teacher of social science.



dr Sylwia Celińska  
Niezależny ekspert ds. zarządzania zasobami ludzkimi  
dr Zdzisław Nieckarz  
Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

## Wartość kompetencji zawodowych pracowników w ocenie pracodawców

### ABSTRAKT

Przeprowadzone badanie miało na celu zapoznanie się z bieżącą oceną wartości kilku wyodrębnionych kompetencji z czterech grup: (a) kompetencji poznawczych, związanych z indywidualną sprawnością w procesie realizacji zadań; (b) kompetencji funkcjonalnych kojarzonych ze stylem działania pracowników wykonujących konkretny zawód lub zajmujących określone stanowisko; (c) kompetencji społecznych, decydujących o jakości wykonywanych zadań w kontekście relacji z innymi ludźmi oraz (d) metakompetencji, zapewniających lepszą efektywność działania w warunkach niepewności. Grupa badana liczyła 43 pracodawców z firm zatrudniających do 100 pracowników, których poproszono o ocenę wartości konkretnych kompetencji swoich pracowników oraz o udzielenie odpowiedzi na kilka krótkich pytań.

Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie praktycznych wniosków, ważnych zarówno dla realizacji kariery zawodowej pracownika i osiągnięcia sukcesu zawodowego, jak i dla pracodawców, planujących realizację konkretnych strategii biznesowych i budowanie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Słowa klucze: kompetencje, ocena, pracownik, praktyka biznesu.

### Wstęp

Literatura przedmiotu wskazuje, iż pojęcie kompetencji jest dość płynne i obejmuje węższy lub szerszy zakres umiejętności, zdolności, wiedzy charakteryzujących poszczególne osoby czy grupy zawodowe. Zrozumienie współczesnego podejścia do kompetencji w organizacji wymaga zatem bardziej szczegółowego zdefiniowania pojęcia i pokazania jego znaczenia w procesie zarządzania firmą. Szczególnie, że posiadane przez pracowników kompetencje, ich rodzaj, poziom i struktura, mogą w dużym stopniu decydować o sukcesie przedsiębiorstwa. Tworzenie systemów zarządzania kompetencjami może zatem pomóc przed-



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

siębiorstwom uporządkować działania związane z racjonalnym i efektywnym wykorzystaniem zasobów ludzkich, a tym samym zmniejszyć ryzyko wystąpienia niedopasowania pomiędzy oczekiwaniami (celami) a możliwościami (kompetencjami) organizacji. Ważna staje się wiedza o poszczególnych umiejętnościach pracowników, ich wartości dla realizowanych celów biznesowych i potencjale, który można rozwinąć dzięki odpowiednim narzędziom, takich jak na przykład adresowany system szkoleń.

## I. Teoretyczne ujęcie tematu

### A. Zakres pojęcia kompetencji

Według definicji Słownika Języka Polskiego PWN kompetencja to: «zakres uprawnień (...) do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania dotyczących ich decyzji» lub też «zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia». Oznacza to, że posiadane przez człowieka kompetencje mogą zarówno w znaczący sposób determinować przebieg jego kariery, jak i wpływać na jakość i efektywność podejmowanych działań zawodowych. Pojawia się zatem pytanie o najbardziej pożądane kompetencje pracowników w ocenie pracodawców. Jest to problem niezwykle ważny z co najmniej dwóch powodów: po pierwsze, kompetencje nie są cechami stałymi i zmieniają się wraz z doświadczeniem jednostki, po drugie, zmienia się zapotrzebowanie pracodawców na konkretne kompetencje kandydatów do pracy, a tym samym ich wartość.

Publikacją, która zapoczątkowała zainteresowanie tematem kompetencji był artykuł D. C. McClellanda (1973), w którym autor omawiał zagadnienie sukcesu zawodowego i jego uwarunkowań. Zwrócił on uwagę na fakt, że o powodzeniu w pracy nie decyduje wyłącznie inteligencja, mierzona testami psychologicznymi i uwzględniająca takie jej składniki jak: umiejętność czytania, pisania czy liczenia, a mająca swoje odzwierciedlenie w ocenach na szkolnych świadectwach, ale również inne czynniki takie jak: umiejętności komunikacyjne czy zdolność do wyznaczania realistycznych celów. Tym samym, zdefiniował on kompetencję jako indywidualną cechę człowieka pozwalającą na efektywne wykonywanie powierzonych zadań zawodowych<sup>1</sup>. Podobne podejście zaproponował R. Boyatzis (1982), który opisał kompetencje jako osobisty potencjał pracownika, obejmujący między innymi cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie i pozwalający na wybór takiego zachowania, które przyczynia się do osiągnięcia pożądanych wyników podczas realizacji wyznaczonych zadań w określonym środowisku pracy. Ponadto, badacz wyróżnił dwie

<sup>1</sup> D. C. McClelland, *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, 28(1), 1973, s. 1-14.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

podstawowe grupy kompetencji: progowe (ang. *threshold competencies*) i dotyczące działania (ang. *differentiating competencies*). Pierwsze to kompetencje niezbędne do pracy na danym stanowisku, drugie to umiejętności decydujące o tym, czy konkretny pracownik uzyskuje na danym stanowisku lepsze lub gorsze wyniki<sup>2</sup>. Do kompetencji progowych zalicza się przede wszystkim doświadczenie, różne rodzaje wiedzy oraz podstawowe zdolności poznawcze. Do kompetencji decydujących o poziomie wykonania zadania zalicza się między innymi: złożone zdolności poznawcze, zdolności związane z inteligencją emocjonalną np. samoświadomość, samokontrola emocjonalna oraz zdolności związane z inteligencją społeczną, a więc umiejętność zarządzania relacjami czy pracy zespołowej, empatia<sup>3</sup>.

Jak podkreśla T. Oleksyn (2006) „termin ‘kompetencje’ może dotyczyć nie tylko pracowników, ale także organizacji we wszystkich aspektach jej funkcjonowania (...)”<sup>4</sup>. Można zatem uznać, że szerokie rozumienie pojęcia ‘kompetencje’ powinno obejmować nie tylko poziom wiedzy pracownika bądź organizacji, ale także umiejętność jej zastosowania w codziennej praktyce, w sposób przynoszący konkretne i wymierne efekty w procesie realizacji zadań i celów biznesowych.

## B. Kompetencje w praktyce zarządzania

Uzyskiwanie przez organizację optymalnej wydajności w procesie pracy wymaga zintegrowania co najmniej trzech elementów: (a) czynników indywidualnych takich jak: wiedza, wartości, kompetencje, zainteresowania, (b) czynników związanych ze środowiskiem pracy, jak np. kultura i klimat organizacyjny, struktura organizacyjna czy pozycja strategiczna organizacji oraz (c) czynników związanych z wymaganiami pracy, do których można zaliczyć np. cele i role organizacyjne<sup>5</sup>. W sytuacjach, w których przedsiębiorstwa muszą szybko przystosowywać się do zmian lub korzystać z pojawiających się okazji, by osiągać i utrzymywać strategiczną przewagę nad konkurentami, liczą się specyficzne kompetencje zarówno pracowników, jak i organizacji. Tę rolę kompetencji podkreślali G. M. Hamel oraz C. K Prahalad (1990), którzy wprowadzili termin kompetencji kluczowych (ang. *core competencies*), odpowiedzialnych za wkład w tworzenie korzyści postrzeganych przez klienta, wyróżnienie

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 241-245.

<sup>3</sup> R. Boyatzis, Competencies in the 21st century. „Journal of Management Development”, 27(1), 2008), s. 5-12.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

<sup>5</sup> R. Boyatzis, op. cit., s. 7.





dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

firmy na tle konkurencji oraz możliwości rozszerzenia danej umiejętności w odniesieniu do innych produktów, usług bądź rynków<sup>6</sup>. Umiejętne wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo posiadanych przez pracownika konkretnych kompetencji może zatem być dobrym źródłem przewagi i decydować o jego zdolności konkurencyjnej, czyli umiejętności wykorzystania własnego potencjału do realizacji celów strategicznych. Dlatego posiadanie przez kierownika firmy wiedzy o kompetencjach pracowników jest także niezbędne w procesie profesjonalnego wykorzystywania zasobów ludzkich w organizacji. T. Oleksyn (2006) zauważa, że aż 18 na 21 wyodrębnionych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest związane również z zarządzaniem kompetencjami, np. rozwój zawodowy pracowników czy określenie wymagań stanowiskowych<sup>7</sup>. Poza tym, kompetencje stanowią ważny element procesu realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Bez odpowiednich umiejętności, wiedzy i doświadczenia swoich pracowników organizacja nie jest w stanie realizować poszczególnych zadań biznesowych.

Prawidłowo zaprojektowane systemy zarządzania kompetencjami pozwalają na zintegrowanie wielu działań i procesów, np. rekrutacji i selekcji, szkoleń, oceny pracy oraz podejmowanie wszystkich decyzji z zakresu zarządzania zasobami organizacji w oparciu o przyjęty model kompetencyjny. Zarządzanie kompetencjami „(...) obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów”<sup>8</sup>. Wszystkie wymienione działania są zależne od dwóch grup czynników: uwarunkowań zewnętrznych takich jak: wielkość i jakość rynku pracy czy standardy kształcenia w instytucjach edukacyjnych oraz uwarunkowań wewnętrznych, do których można zaliczyć możliwości finansowe przedsiębiorstwa, stosowany system zarządzania a także kulturę organizacji i jakość współpracy pomiędzy ważnymi podmiotami takimi jak: zarząd, menedżerowie, związki zawodowe<sup>9</sup>.

Podsumowując należy stwierdzić, że zbiór określonych i specyficznych dla danej organizacji kompetencji – najlepiej o dużej wartości, niepowtarzalnych, trudnych do zastąpienia czy powielenia – może współdecydować o jej rynkowym sukcesie. Zwłaszcza wówczas, gdy firma jest zorientowana na przyszłość, widząc szczególnie związek pomiędzy strategią i kompetencjami, a w proces ich

.....  
<sup>6</sup> C. K. Prahalad & G. M. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 68(3), 1990, s. 79-91.

<sup>7</sup> T. Oleksyn, op. cit., s. 187-188.

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001, s. 225.

<sup>9</sup> T. Oleksyn, op. cit., s. 192.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

wzmacniania i rozwoju są zaangażowane osoby zarządzające na wszystkich szczeblach organizacji, również najwyższe kierownictwo<sup>10</sup>.

### C. Ocena kompetencji przez pracodawców

Ze względu na różne rozumienie pojęcia 'kompetencji' (wąskie vs. szerokie, funkcjonalne vs. behawioralne), w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele kategorii kompetencji. Wyróżnia się między innymi: (a) kompetencje kluczowe, wspólne dla całego przedsiębiorstwa i budujące kulturę organizacyjną; (b) kompetencje specyficzne dla funkcji, związane z wykonywaniem określonej pracy zawodowej np. kompetencje istotne dla pracowników działu personalnego; (c) kompetencje specyficzne dla roli, które pozwalają na efektywną realizację konkretnych zadań (np. lidera)<sup>11</sup>; (d) kompetencje bazowe, na które składają się kompetencje poznawcze, społeczne i osobiste; (e) kompetencje wykonawcze takie jak kompetencje biznesowe, firmowe oraz menedżerskie<sup>12</sup>. Istnienie tak dużej liczby różnych kategorii kompetencji utrudnia nie tylko ich uporządkowanie, ale również ich praktyczne poznanie i wykorzystanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego też F. Delamare Le Deist oraz J. Winter-ton (2005), po analizie typologii popularnych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, zaproponowali model kompetencji, który nazwali holistycznym. Autorzy wprowadzają podział na: (a) kompetencje poznawcze, wiążące się ze zdolnością do uczenia się; (b) kompetencje funkcjonalne, wspomagające wykonywanie konkretnych prac czy wypełnianie określonych ról; (c) kompetencje społeczne, ułatwiające budowanie relacji interpersonalnych oraz (d) metakompetencje, czyli umiejętności zapewniające większą sprawność działania w sytuacjach niepewnych i ryzykownych. Zaznaczają jednocześnie, iż jest to jedynie podjęcie próby stworzenia bardziej uniwersalnej i mniej 'rozmytej' koncepcji kompetencji, która może stanowić punkt wyjścia dla dalszych prac badawczych<sup>13</sup>.

Celem przeprowadzonego badania, było zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie, które kompetencje pracowników są szczególnie ważne dla osób prowadzących działalność biznesową i czy można je odnaleźć wśród kandydatów na rynku pracy.

.....  
<sup>10</sup> F. Bailom, K. Matzler, & D. Tschemernja, *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?* Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009, s. 68-70.

<sup>11</sup> A. Szczęsna & T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami* [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004, Wydawnictwo Difin, s. 59.

<sup>12</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 36-37.

<sup>13</sup> F. Delamare Le Deist & J. Winerton, What is competence? „Human Resources Development International”, 8(1), 2005, 27-46.



## II. Przedstawienie wyników badań

### A. Metoda i grupa badana

Opierając się na przedstawionym w części teoretycznej podziale, stworzono zbiór kompetencji wraz z krótkimi definicjami. Listę badanych kompetencji pokazuje tabela 1. Przygotowano również zestaw pytań dotyczących znaczenia i wartości kompetencji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i zatrudnionym personelem wraz ze wskazówkami dotyczącymi procedury odpowiadania.

Tabela 1  
*Przykłady kompetencji*

<b>Kompetencje poznawcze</b>	<b>Kompetencje funkcjonalne</b>	<b>Kompetencje społeczne</b>	<b>Metakompetencje</b>
Otwartość, zdolność do uczenia się, myślenie strategiczne, elastyczność, ciekawość, kreatywność, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność adaptacji, podejmowanie inicjatywy.	Inteligencja, doświadczenie, profesjonalizm, orientacja biznesowa, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, sumienność, automotywacja, konsekwencja w działaniu, orientacja na wyniki, planowanie i organizowanie pracy.	Umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji, empatia, umiejętność współpracy, umiejętność negocjacji i rozwiązywania konfliktów, komunikatywność, pewność siebie, asertywność, umiejętność wywierania wpływu, bycie osobą godną zaufania.	Odporność na stres, poczucie własnej wartości, zdolność do podejmowania ryzyka, gotowość do zmian, akceptacja różnorodności, zrównoważenie emocjonalne, samoświadomość.

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie przeprowadzono I kwartale 2012 roku w grupie 43 polskich pracodawców z branży usług finansowo-ubezpieczeniowych, zatrudniających do 100 pracowników. Wśród osób badanych było 27 mężczyzn i 16 kobiet, posiadających wykształcenie wyższe i prowadzących własną firmę od co najmniej 5 lat. Ich wiek mieścił się w przedziale do 34 do 56 lat.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

## B. Uzyskane wyniki

Przeprowadzone badanie pokazało, że zdaniem pracodawców każda grupa osób poszukujących pracy posiada wiele słabych stron w zakresie posiadanych kompetencji (tabela 2). Jednak szczególnie ważnym wnioskiem jest informacja, że bardzo duża liczba potencjalnych kandydatów na konkretne stanowiska, w znacznym stopniu nie spełniała oczekiwań pracodawców. Około 3/4 aplikujących osób nie odpowiadało podanym, formalnym kryteriom kwalifikacyjnym, co nie tylko utrudniało znalezienie odpowiedniego pracownika, ale również bardzo wydłużało proces rekrutacji i selekcji.

Tabela 2

*Słabe strony w różnych grupach potencjalnych pracowników w ocenie pracodawców*

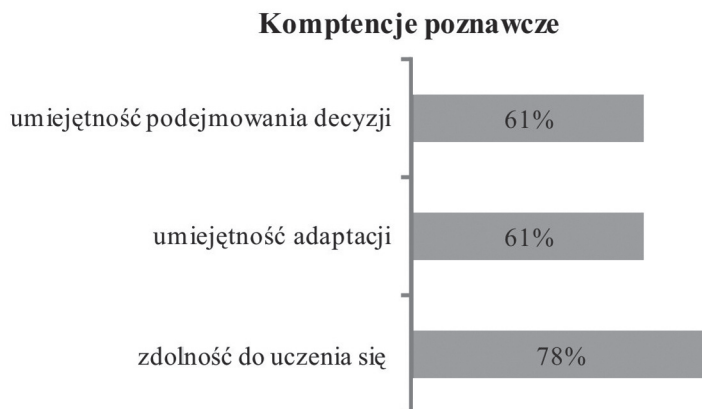
Kompetencje poznawcze	Kompetencje funkcjonalne	Kompetencje społeczne	Metakompetencje
<b>Wśród absolwentów pojawiających się na rynku pracy</b>			
Umiejętność podejmowania decyzji (55%)	Orientacja biznesowa (67%)	Umiejętność współpracy (45%)	Odporność na stres (63%)
<b>Wśród pracowników z nieprzerwanym kilkuletnim stażem pracy</b>			
Otwartość (62%)	Automotywacja (60%)	Umiejętność współpracy (43%)	Gotowość do zmian (48%)
<b>Wśród pracowników szukających pracy po dłuższej przerwie</b>			
Ciekawość (51%)	Orientacja biznesowa (55%)	Pewność siebie (61%)	Odporność na stres (55%)

Źródło: Badania własne.

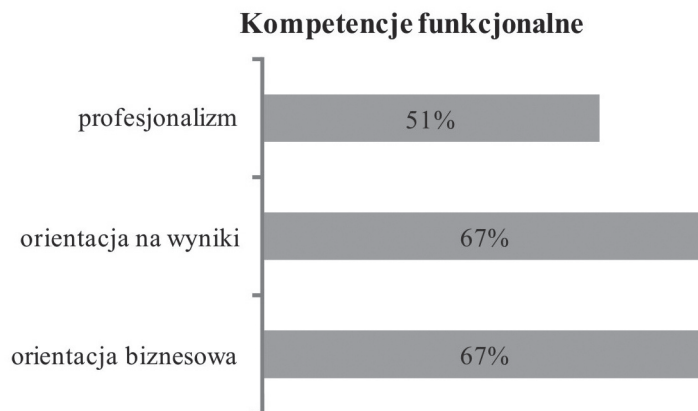
Szczególną uwagę warto zwrócić na kompetencje, których według pracodawców brakuje szczególnie grupom potencjalnych pracowników. Badani pracodawcy uważali, że w zakresie metakompetencji kandydatom brakuje takich cech jak: 'odporność na stres', która powinna zapewniać lepszą sprawność działania w sytuacjach trudnych oraz 'gotowość do zmian', która może decydować o możliwościach adaptacyjnych całego przedsiębiorstwa. Wśród kompetencji społecznych pracodawcy chętnie widzieliby 'umiejętność współpracy', której brakuje zarówno absolwentom, jak i pracownikom z kilkuletnim stażem pracy. Poszukiwane są również osoby, które w zakresie kompetencji funkcjonalnych, mogą pochwalić się 'orientacją biznesową', a więc świadomością celowości dzia-

łań podejmowanych w ramach danej organizacji i ich związku z osiągnięciem określonych wyników finansowych, a także 'automotywiącą', czyli wewnętrzną potrzebą do realizacji wyznaczonych zadań. W kategorii kompetencji poznawczych nisko oceniane są takie kompetencje jak: 'otwartość', 'umiejętność podejmowania decyzji' czy 'ciekawość'. Wydaje się, że dużym problemem związanym z kompetencjami pracowników jest fakt, iż duża część z nich posiada konkretną wiedzę, lecz nie potrafi jej wykorzystać w praktyce. Pracownikom często brakuje kompetencji, które uważane są przez pracodawców za kluczowe, szczególnie w szybko zmieniającym się i konkurencyjnym środowisku. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że poważnym problemem na rynku pracy jest niedopasowanie kompetencji pracobiorców do potrzeb pracodawców, wynikających z konkretnej praktyki biznesowej i specyfiki bieżącej sytuacji gospodarczej.

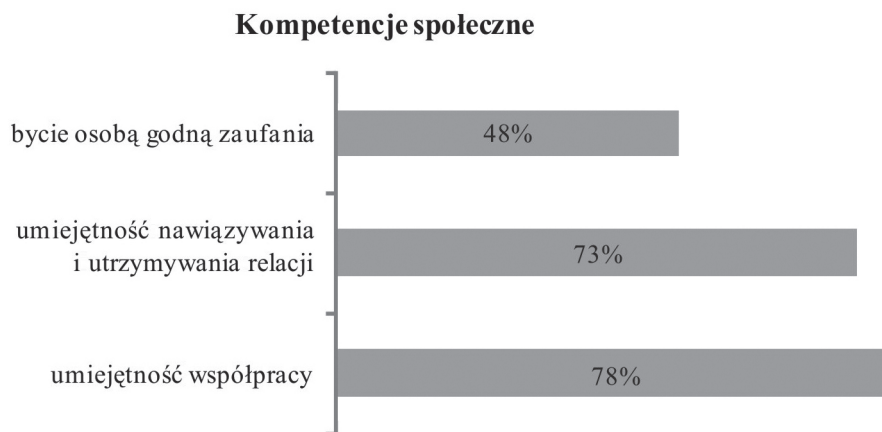
Wyniki przeprowadzonego badania wskazują również, które z kompetencji mają według pracodawców szczególną wartość dla funkcjonowania organizacji (rysunki 1-4).



*Rysunek 1.* Kompetencje poznawcze o szczególnej wartości dla przedsiębiorstwa  
Źródło: Badania własne.



Rysunek 2. Kompetencje funkcjonalne o szczególnej wartości dla przedsiębiorstwa  
Źródło: Badania własne.



Rysunek 3. Kompetencje społeczne o szczególnej wartości dla przedsiębiorstwa  
Źródło: Badania własne.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...



Rysunek 4. Metakompetencje o szczególnej wartości dla przedsiębiorstwa  
Źródło: Badania własne.

Analizując uzyskane wyniki warto zwrócić uwagę na grupę kompetencji społecznych takich jak: 'umiejętność współpracy', 'umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji' oraz 'bycie osobą godną zaufania', gdyż badani pracodawcy wskazali na kompetencje społeczne jako **najbardziej kluczowe** dla osiągnięcia oczekiwanych wyników biznesowych, tego zdania było 68% ankietowanych. Powodem tego rodzaju wyboru jest zapewne świadomość, że we współczesnych organizacjach zapewniają one przewagę w relacjach z klientem i stanowią podstawę współpracy wewnątrz firmy. Co więcej, w przeciwieństwie do innych grup kompetencji, kompetencje społeczne można znacznie usprawnić poprzez szkolenia i treningi, choć wiąże się z dodatkowymi nakładami finansowymi. Problem istnienia wśród pracowników deficytu kompetencji społecznych nie jest barierą w karierze występującą jedynie na polskim rynku pracy. Jak piszą B. H. Spitzberg i W. R. Cupach (2002) analiza szczegółowych umiejętności związanych z komunikacją interpersonalną i budowaniem relacji wskazuje, że nawet 50% populacji może mieć znaczące braki w zakresie kompetencji społecznych<sup>14</sup>. Kwestią zasadniczą staje się pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. W opinii badanych pracodawców dużą odpowiedzialność za brak kształcenia w zakresie umiejętności społecznych, a więc skutecznego realizowania celów interpersonalnych z uwzględnieniem kontekstu środowiskowego i potrzeb innych ludzi, można przypisać szkołom i uczelniom wyższym, które w swojej ofercie edukacyjnej rzadko posiadają praktyczne i solidnie realizowane

<sup>14</sup> B. H. Spitzberg & W. R. Cupach, *Interpersonal skills* [w:] H. L. Knapp, J. A. Daly (eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 564-611), Thousand Oaks: Sage, 2002.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

zajęcia, uczące skutecznej komunikacji czy zasad współpracy w zespole. Takiego zdania jest aż 71% respondentów.

Z pozostałych grup kompetencji istotne dla pracodawców są: 'zdolność do uczenia się' (kompetencja poznawcza), 'orientacja biznesowa' oraz 'orientacja na wyniki' (kompetencje funkcjonalne) a także 'gotowość do zmian' (metakompetencje). Ważność tych kompetencji podkreśla także K. Matsushita (2004), według którego dbałość o poziom orientacji biznesowej zapewnia wysoką jakość produktów i uczciwość w kontaktach pomiędzy partnerami. Autor uważa także, iż jedną z najważniejszych zasad zarządzania jest zachowanie otwartego umysłu, co pozwala na dokonywanie trafniejszej oceny rzeczywistości i sytuacji biznesowej firmy, a w konsekwencji zwiększa umiejętność dostosowywania się do zmian<sup>15</sup>. Takie świadome podejście do problemu zmian może zapewniać przedsiębiorstwu znaczącą przewagę konkurencyjną.

Podsumowując uzyskane wyniki należy stwierdzić, że badani pracodawcy podchodzą do kwestii kompetencji w sposób bardzo pragmatyczny. Ich oceny są zbieżne z wynikami badań zagranicznych. Ponieważ jednak grupa badana była związana z jedną branżą (usług finansowo-ubezpieczeniowych) warto przeprowadzić podobne badania w innych sektorach gospodarki, tak by uzyskane wnioski można było uznać za bardziej ogólne i odnoszące się do szerszej grupy badanych.

## Podsumowanie

Sygnalizowane przez pracodawców problemy wskazują, że w kompetencjach zawodowych pracowników istnieje deficyt kompetencji społecznych takich jak: umiejętność współpracy i rozwiązywania konfliktów, komunikatywność, pewność siebie i asertywność czy umiejętność wywierania wpływu. Można zatem z dużym prawdopodobieństwem uznać, iż to te właśnie kompetencje są w praktyce kompetencjami najczęściej poszukiwanymi. Funkcjonowanie pracownika w określonych sytuacjach zawodowych i pełnienie rozlicznych ról wymaga coraz szerszego spectrum umiejętności związanych z budowaniem i utrzymywaniem skutecznych relacji biznesowych, co z kolei zapewnia lepsze funkcjonowanie organizacji na konkurencyjnym rynku. Świadomość szczególnej wagi kompetencji społecznych nie powinna jednak odwracać uwagi od innych istotnych umiejętności pracowników takich jak gotowość do zmian i uczenia się czy orientacja biznesowa. Poza tym, ważne jest nie tylko określenie, jakie kompetencje powinny posiadać pracownicy firmy, ale jak organizacja będzie je oceniać

.....  
<sup>15</sup> K. Matsushita, *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004, s. 114; 162-163.





dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

i w jaki sposób będzie wspomagać ich rozwój. W wielu wypadkach powinno się uwzględniać nie tylko bieżące kompetencje, ale także potencjał pracownika. Ustalony model kompetencji może pomóc skutecznie zarządzać zarówno wynikami pracy jak i wspomagać indywidualne postępy pracownika. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem dla pracodawców nie jest wyłącznie poszukiwanie „idealnego” pracownika, ale takiego, którego predyspozycje można w krótkim czasie rozwinąć bądź skorygować. Z punktu widzenia przedsiębiorstw nie jest to sytuacja komfortowa, ponieważ wiąże się z konkretnymi nakładami, lecz w wielu wypadkach postępowanie takie jest jak najbardziej racjonalne. Konieczność dysponowania odpowiednio przygotowanym personelem jest dla biznesu kwestią zasadniczą, dlatego warto zastanowić się również skąd biorą się rozbieżności pomiędzy oczekiwanym a rzeczywistym poziomem kompetencji kandydatów do pracy. Wydaje się, że sytuację na rynku pracy mogłoby poprawić promowanie i tworzenie platformy dla współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami edukacyjnymi.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Bailom F., Matzler K. & Tschemernja D., *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?* Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009.
3. Boyatzis R., *Competencies in the 21st century*, „Journal of Management Development”, 27(1), 5-12, 2002.
4. Delamare Le Deist F. & Winerton J., *What is competence?* „Human Resources Development International”, 8 (1), 27-46, 2005.
5. Filipowicz, G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
6. Matsushita, K., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004.
7. McClelland, D. C., *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, 28 (1), 1-14, 1973.
8. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.
9. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Prahalad C. K. & Hamel G. M., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 68 (3), 79-91, 1990.



dr S. Celińska, dr Z. Nieckarz: Wartość kompetencji zawodowych pracowników...

11. Spitzberg B. H. & Cupach W. R., *Interpersonal skills* [w:] H. L. Knapp, J. A. Daly (eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 564 – 611), Thousand Oaks: Sage, 2002.
12. Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami* [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

## The Value of Professional Competence in the Assessment of Employers

### ABSTRACT

Study was to review the current assessment of the values of several separate powers of the four groups: (a) cognitive competence associated with individual agility in the process of execution of the tasks, (b) functional competence associated with a style of action workers engaged in a specific occupation or engaging in specified position, (c) social competence determining quality tasks in the context of relationships with other people, and (d) meta-competence providing better efficiencies in the conditions of uncertainty. The study group consisted of 43 employers from companies employing up to 100 employees who were asked to assess the value of specific expertise and to answer a few short questions.

The results obtained allow formulating practical proposals, important both for the implementation of the career staff and achieving success, and for employers that intend to implement a specific strategy for the business and build a high level of competitiveness of the company.

Key words: competence, evaluation, employee and business practice.



Część druga

# Artykuły ekonomiczno- -menedżerskie







prof. dr hab. inż. Krzysztof Ficoń  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw w dobie gospodarki elektronicznej

## ABSTRAKT

W pracy przedstawiono spiralę rozwojową logistycznych łańcuchów dostaw, będących podstawą masowych przepływów dóbr fizycznych w gospodarce globalnej. We wstępie przytoczono wybrane definicje i biznesowe walory łańcucha dostaw. Na tle historycznych doświadczeń zarysowano japońskie koncepcje wdrażania zasady *Just in Time* oraz sposoby organizacji dostaw w japońskim przemyśle motoryzacyjnym. Szczególną uwagę skupiono na wpływie technologii informatycznych i Internetu na funkcjonowanie łańcuchów dostaw w XXI wieku. W zakończeniu omówiono wpływ informacji na nowe strategie budowania łańcuchów dostaw pod kątem wymagań strony popytowej i współczesnych konsumentów. Wskazano też rynkowe kierunki modernizacji tradycyjnych łańcuchów dostaw oparte na strategii – od anonimowego pośrednika do certyfikowanego dostawcy. Rozważania zilustrowano praktycznymi przykładami potwierdzającymi proponowane koncepcje teoretyczne.

## Wprowadzenie i podstawowe definicje

Uniwersalne, na gruncie logistyki, pojęcie łańcucha dostaw (*Supply Chain*) ewoluujące w dobie gospodarki elektronicznej (*e-Economy*) i globalizacji w stronę bardziej ogólnej sieci dostaw jest w literaturze definiowane na wiele sposobów, pod kątem różnych kryteriów. Przykładowo stowarzyszenie APICS (*American Production and Inventory Control /Society*) łańcuch dostaw definiuje w sposób dualny<sup>1</sup>. Po pierwsze, jako procesy zachodzące od momentu pozyskania początkowych materiałów zaopatrzeniowych aż do konsumpcji ostatecznego produktu, łączące dostawców i odbiorców. Po drugie, jako funkcje zewnętrzne

.....  
<sup>1</sup> J. F. Cox, J. H. Blackstone, M. S. Spencer, *APICS Dictionary*, American Production and Inventory Control Society, Fals Church 1995.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

i wewnętrzne przedsiębiorstwa, które warunkują wytworzenie produktów (i usług) oraz dostarczenie ich do klientów. Według M. C. Coopera i L. M. Ellrama łańcuch dostaw jest to strategiczna koncepcja zarządzania przepływem dóbr materialnych we wszystkich kanałach dystrybucji od pierwotnego dostawcy do końcowego odbiorcy<sup>2</sup>.

Inne podejście prezentuje m.in. M. Christopher, który łańcuch dostaw definiuje jako: sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie współzależnej organizacji kontrolują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników<sup>3</sup>. Z kolei J. Witkowski łańcuch dostaw rozumie jako współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych<sup>4</sup>. Dla potrzeb pracy zbiorowej pod redakcją M. Ciesielskiego i J. Długosza pojęcie łańcucha dostaw jest definiowane jako przepływ rzeczy i informacji przez sieć przedsiębiorstw<sup>5</sup>. Zdaniem tych autorów pojęcie łańcucha dostaw może obejmować strategiczne makroprzepływy od początkowych dostawców aż do końcowych konsumentów, a także przepływy w skali mikro między różnymi podmiotami, np. kooperantami tego łańcucha.

Bliższa analiza struktury i funkcji tak definiowanych łańcuchów dostaw zdaniem K. Rutkowskiego powinna eksponować nie stronę podażową, a stronę popytową procesów gospodarczych czy logistycznych<sup>6</sup>. Przepływy fizyczne produktów w łańcuchach (sieciach) dostaw determinują nie dostawcy, a odbiorcy, albowiem popyt rynkowy kreowany przez konsumentów wymusza odpowiednią intensywność procesów dostaw konsumpcyjnych, a w konsekwencji także dostaw zaopatrzeniowych. Cytowany autor zwraca także uwagę, że w dobie globalizacji bardziej adekwatnym terminem, zamiast liniowego łańcucha, byłaby rozległa i rozproszona sieć dostaw, obejmująca wszystkie elementy węzłowe i liniowe, realizowanych transakcji zaopatrzeniowych, dystrybucyjnych, kooperacyjnych, handlowych, informacyjnych oraz finansowych (*Rys. 1.*).

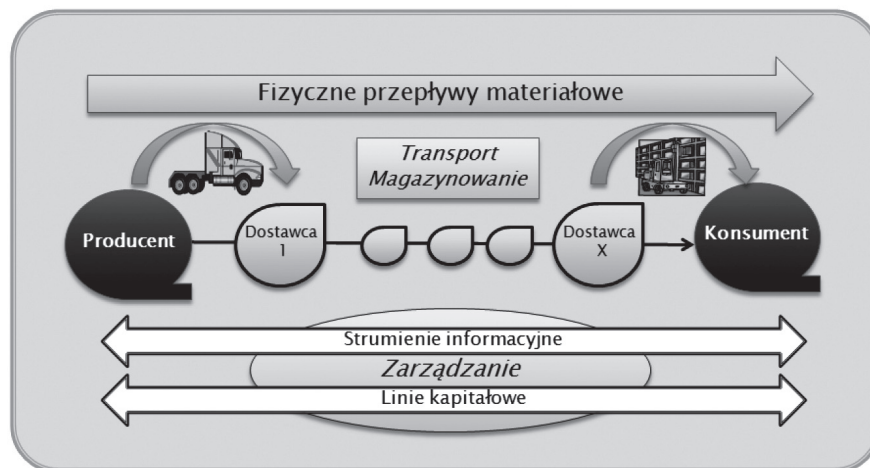
.....  
<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL Warszawa 2000, s. 18.

<sup>4</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*. PWE, 2003, s. 17.

<sup>5</sup> M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*. PWE, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>6</sup> K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, *Gospodarka Materialowa & Logistyka* nr 12/2004.



Rysunek 1. Koncepcja logistycznego łańcucha dostaw

Znane z topologii pojęcie sieci obejmuje zbiór punktowych węzłów i liniowych relacji łączących te węzły, które prowadzą do ukonstytuowania się pewnej struktury organizacyjnej, np. gospodarczej. Współczesne organizacje gospodarcze, zwłaszcza wielkie globalne korporacje operują wielowymiarową rozległą siecią dostawców, odbiorców, kooperantów i różnych pośredników i operatorów, którzy funkcjonują w różnych konfiguracjach przestrzennych (wertykalnych, horyzontalnych i crossowych) i w różnych horyzontach czasowych. Poszczególne podmioty tej sieci pozostają także w rozmaitych relacjach i związkach biznesowych, a zakres sieciowej działalności gospodarczej poszczególnych podmiotów jest także bardzo zróżnicowany<sup>7</sup>.

Na dodatek poszczególne podmioty gospodarcze mogą funkcjonować jednocześnie w strukturze wielu sieci heterogenicznych, niekiedy także wzajemnie konkurencyjnych. Racjonalne, w sensie ekonomicznym efektywne – funkcjonowanie takiej gigasieci, zwłaszcza w warunkach globalnej i otwartej konkurencji rynkowej wymaga sprawnego zarządzania w sensie przyjętego kryterium jakości, całą siecią (organizacją) gospodarczą, w tym przypadku siecią podaży lub lepiej siecią popytu. Wspomniany M. Christopher zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM – *Supply Chain Management*) definiuje jako zarządzanie relacjami z dostawcami i odbiorcami w celu dostarczenia klientowi najwyższej wartości po najniższych kosztach całego łańcucha dostaw<sup>8</sup>. Bardziej precyzyjną definicją posługują się M. Ciesielski i J. Długosz, którzy zarządzanie łańcuchem

<sup>7</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 111.

<sup>8</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, WPSB, Kraków 1998, s. 36.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

dostaw odnoszą do procesu zarządzania przepływem rzeczy i informacji przez sieci przedsiębiorstw, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami<sup>9</sup>. W procesie zarządzania SCM należy mieć na uwadze także inne aspekty pozalogistyczne związane z prowadzoną działalnością gospodarczą takie, jak np. działalność marketingowa, badanie i rozwój produktu, zarządzanie jakością, względy ekologiczne, płynność finansowa, stopień konkurencyjności i inne.

## Doświadczenia historyczne łańcuchów dostaw

Łańcuchy dostaw funkcjonowały we wszystkich epokach cywilizacyjnych i gwarantowały materialne podstawy rozwoju społeczeństwa. Jednak ich znaczenie, struktura i gospodarcza sprawność były wielce zróżnicowane<sup>10</sup>. Przykładowo, klasyczny łańcuch produkcji chleba niemal od zarania dziejów ludzkości obejmował takie ogniwa jak: początkowo uprawa roli, zbiór plonów, własna produkcja mąki i domowy wypiek chleba. Z czasem wystąpiły dostawy ziarna do młyna, dystrybucja mąki do piekarni, przemysłowy wypiek chleba i rynkowa dystrybucja chleba do konsumentów. W łańcuchu tym dominowały początkowo procesy produkcyjne (uprawa roli, produkcja mąki, wypiek chleba), później dołączyły procesy transportowe (dostawy ziarna, dostawy mąki i dystrybucja chleba), a w bardziej rozwiniętych gospodarkach występowały procesy magazynowe (składowanie ziarna, magazynowanie mąki). Wymagania rynkowe sprawiły, że stopniowo zaczęto różnicować asortyment pieczywa, z czasem pojawiły się różne dodatki, aż do konserwantów, czy żywności ekologicznej włącznie. Już na tak prostym przykładzie widać jak wielką dynamiką odznaczają się nawet najprostsze łańcuchy dostaw.

Kolejny przykład dotyczy struktury i rozmachu biznesowego łańcuchów dostaw. Pierwsze wielkie firmy produkcyjne, na przełomie XIX i XX wieku wobec braku jakichkolwiek tradycji wielkoprzemysłowych potrzeb i sposobów realizacji dostaw, aby utrzymać innowacyjną, jak na ówczesne czasy produkcję musiały same organizować i utrzymywać dostawy niezbędnych surowców, materiałów i części. Historyczny proces produkcji pierwszych samochodów osobowych na masową skalę<sup>11</sup> podjęty przez H. Forda w USA w drugiej dekadzie XX wieku był naturalną konsekwencją stanu w zakresie możliwości dostaw kooperacyjnych.

<sup>9</sup> M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie...*, op. cit., s. 20.

<sup>10</sup> Łańcuch dostaw jako pewna technologia biznesowa mająca swoją własną filozofię i wymagająca specjalistycznego zarządzania rozwinęła się praktycznie na przełomie lat 80/90 XX wieku, kiedy to pojęcie „transport” zaczęło powszechnie zastępować terminem „logistyka”.

<sup>11</sup> H. Ford, *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2007. Zob. także: <http://sukceslink.pl/milionerzy/27-Ludzie-Sukcesu/444-henry-ford.html>.





prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

W efekcie producent samochodów musiał kontrolować wszystkie ogniwa dostaw, co w praktyce oznaczało m.in. konieczność utrzymania plantacji drzew kauczukowych na potrzeby produkcji kół, rozwijania hodowli owiec i bawołów celem uzyskania skór do produkcji tapicerki samochodowej. Własna huta szkła dostarczała niezbędnych szyb samochodowych i innych akcesoriów oświetlenia. W początkowej fazie wszystkie części i podzespoły były wytwarzane w macierzystych zakładach produkcyjnych rozlokowanych w pobliżu hal montażowych. Stosunkowo szybko został unowocześniony sam proces (łańcuch) montażu, kiedy w roku 1911 H. Ford wprowadził nowatorską metodę taśmowej produkcji, w której elementem mobilnym był przemieszczany produkt, a robotnicy w statycznej pozycji wykonywali coraz bardziej specjalistyczne czynności na swoich gniazdach montażowych.

W miarę komplikowania się produkcji, zwłaszcza wyrobów przemysłowych do rangi pierwszoplanowej urosły problemy dostaw potrzebnych materiałów i asortymentów zaopatrzeniowych. Zapewnienie bezpieczeństwa dostaw, a tym samym ciągłości i rytmiczności produkcji spoczęło na armii magazynierów i składów zaopatrzeniowych, w których piętrzyły się stosy detali i części niezbędnych w procesach produkcyjnych. Ekonomiczne koszty magazynowania i koszty zgromadzonych zapasów nie były kalkulowane, ani początkowo nie stanowiły większego problemu. Niewydolne i statyczne łańcuchy dostaw limitowały tempo, wielkość i asortyment produkcji.

Globalna rynkowa konkurencja stymulowała potrzebę wprowadzania ciągle nowych wzorców i modeli produkowanych wyrobów. Tempo i rynkowe potrzeby zmian oraz skala oczekiwań konsumenckich coraz bardziej obciążały gospodarkę magazynową i tak ciągle czegoś brakowało, a dostawy krytycznych materiałów musiały być organizowane w trybie ekspresowym, co znacznie podnosiło koszty produkcji.

## Japoński impuls

W okresie „wczesnologicystycznym” zachodni biznes lansował strategię pełnych magazynów i dużych zapasów<sup>12</sup>, które gwarantowały rytmiczną i terminową produkcję. Zupełnie odmienną drogą już od wielu lat podążał biznes japoński, zdobywając coraz większą przewagę nad gospodarką zachodnią. Po pierwsze,

<sup>12</sup> Wręcz kuriozalnym przykładem tej strategii był jeszcze na przełomie lat 80/90 XX wieku polski przemysł stoczniowy. Z jednej strony, ogromne potrzeby ilościowe, jakościowe i asortymentowe stoczni, głównie produkcyjnych, z drugiej, bardzo ograniczona podaż tych asortymentów na rynku dostawców powodowała, że służby zaopatrzeniowe stoczni stanowiły wąskie gardło napiętych programów produkcyjnych. Jedyną rozsądną strategią w tej sytuacji były maksymalne zapasy magazynowe, niestety wszystkiego, co udało się zdobyć na krajowym



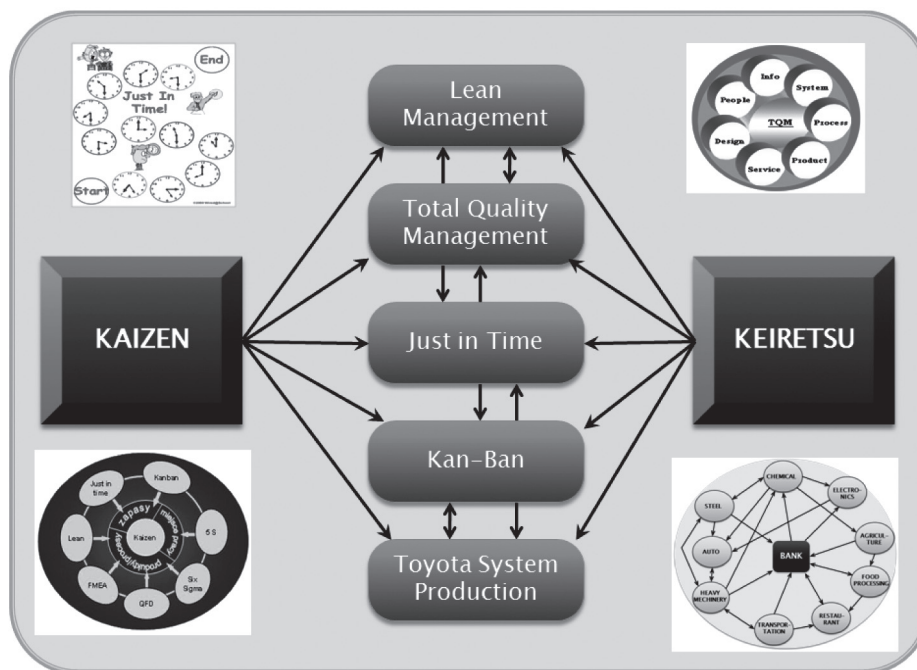
prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

znana powszechnie japońska dyscyplina i kultura organizacyjna od wielu lat wyrastała na tradycyjnym zamiłowaniu do filozofii tzw. *keiretsu* czyli społecznej solidarności, także w kwestiach ekonomicznych. Praktycznie to tradycyjnej kulturze *kaizen*<sup>13</sup> i filozofii *keiretsu*<sup>14</sup> gospodarka japońska zawdzięcza swoją wysoką konkurencyjność i prymat w wielu dziedzinach na rynkach światowych. Źródłem tych sukcesów oprócz słynnej japońskiej dyscypliny i pracowitości były konkretne technologie biznesowe takie jak np. JIT (*Just in Time*), TQM (*Total Quality Management*) czy CI (*Continuons Improverment*) prowadzące w najprostszej linii do ograniczenia wszelkiego marnotrawstwa, co pozwoliło z jednej strony, na uzyskanie wysokiej jakości wytwarzanych produktów, z drugiej, na redukcję kosztów działalności gospodarczej, gwarantującą wysoką konkurencyjność rynkową gospodarki japońskiej.

*Keiretsu* w odniesieniu do łańcuchów dostaw to przede wszystkim perfekcyjna organizacja sieci dostaw obejmująca wszystkich producentów, dostawców i pośredników. Zgodnie z koncepcją *keiretsu* każda korporacyjna sieć dostaw ma swojego lidera, który nadzoruje i koordynuje wszystkie procesy biznesowe (Rys. 2.). Wiodący koncern pozostający najczęściej w fuzji z dużym bankiem niejako roztacza parasol ochronny nad całą siecią dostaw, gwarantując pomoc w razie wystąpienia jakichkolwiek problemów wszystkim drobniejszym podmiotom tego łańcucha dostaw<sup>15</sup>.

.....  
rynku zaopatrzeniowym. Place składowe i hale magazynowe zajmowały nawet 40% powierzchni stoczni, a zgromadzonego i mitrżonego majątku narodowego nikt nie liczył.

- <sup>13</sup> *Kaizen* jest koncepcją ciągłego doskonalenia i usprawniania praktycznie wszystkiego. Polega ona na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów celem udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji. W biznesie japońskim, mimo istniejących i stosowanych norm, naturalne dla pracowników jest zgłaszanie rozwiązań mających na celu ich usprawnienie. Istotny jest także sposób przyjmowania przez kierownictwo propozycji – w Japonii przełożeni w pełni akceptują prawo pracowników do zgłaszania pomysłów, natomiast w stylu zachodnim są one traktowane często niechętnie i podejrzliwie. *Kaizen* jest nie tylko koncepcją zarządzania, ale również częścią kultury japońskiej, obecną w wielu aspektach życia. Źródło: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Kaizen>. Zob. także: J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 42.
- <sup>14</sup> *Keiretsu* to grupa przedsiębiorstw japońskich, która skupia się zazwyczaj wokół dużego banku i wiodącej, światowej firmy i ściśle współpracuje ze sobą. *Keiretsu* utrzymują między sobą powiązania kapitałowe, prowadzą razem przedsięwzięcia *joint-venture* i pomagają sobie w trudnych czasach. W ramach *keiretsu* działają znane na całym świecie marki, jak Toyota, Mistubishi, Fujitsu, Hitachi, Isuzu, Konica Minolta, Canon, Nissan, Yamaha, Mazda, Fuji Photo Film, czy Toshiba. Działanie w *keiretsu* przyczynia się do zwiększenia możliwości międzynarodowego konkurowania, gdyż spółki zrzeszone są silniejsze i mają większą siłę przetargową, bardziej stabilną sytuację. Źródło: <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/200,keiretsu.html>. Zob. także: J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, Wyd. AE Wrocław 1999, s. 37.
- <sup>15</sup> Potęgą największej światowej korporacji handlowej amerykańskiej firmy Wal-Mart, zatrudniającej ponad 800.000 pracowników opiera się przede wszystkim na doskonałej organizacji sieci dostawców do ponad 4.000 sklepów i obiektów handlowych zlokalizowanych głównie



Rysunek 2. Wpływ filozofii Kaizen i Keiretsu na standardy gospodarki japońskiej

Japończycy jako pierwsi odkryli oczywistą dziś prawdę, że największym marnotrawstwem jest utrzymywanie zapasów na regałach magazynowych, które kiedyś będą wykorzystane. Tak zrodziła się idea *Just in Time*, czyli dostaw na czas<sup>16</sup> bardzo trudna do wdrożenia w warunkach kultury zachodniej. Spełnienie tej zasady wymaga idealnej harmonii i doskonałej synchronizacji wszystkich dostawców i odbiorców oraz zachowania żelaznej dyscypliny na wszystkich etapach transakcji biznesowych. Natomiast jej zasadniczym efektem są puste regały i zbędne magazyny, co oznacza ewidentne oszczędności i redukcję wszelkiego marnotrawstwa. Prekursorem i orędownikiem zasady

.....  
w USA, Kanadzie i Meksyku. Podstawą perfekcyjnej organizacji dostaw dokładnie na czas, zgodnie z zasadą *Just in Time* jest kompleksowa komputeryzacja wszystkich podmiotów (dostawców) współpracujących z Wal-Mart i włączenie ich do wspólnego systemu informatycznego RetailLink zarządzającego centralnie i optymalnie wszystkimi strumieniami dostaw. Źródło: <http://www.walmart.com/>.

<sup>16</sup> W biznesie zachodnim, zwłaszcza amerykańskim zasada *Just in Time* została dodatkowo rozbudowana o takie atrybuty jak: właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy produkt, właściwa ilość, właściwa jakość, a także właściwa cena. Stąd w literaturze polskiej występuje jako zasada „5W”, a w angielskiej jako zasada „5P”.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

*Just in Time* był koncern motoryzacyjny Toyota, a wdrożony tam system dostaw na czas przeszedł w teorii organizacji jako słynny TPS system produkcji Toyoty (*Toyota Production System*).

Poprzednikiem systemu JiT był stosowany jeszcze w XIX wieku system KAN-BAN<sup>17</sup>, bazujący bardziej na usprawnieniach w sferze organizacyjnej niż w teoriach ekonomicznych. System KAN-BAN należy zaliczyć do pewnego rodzaju technik organizatorskich stosowanych w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych, obejmujący początkowo różnego rodzaju kartoteki i przewieszki (kartoniki) magazynowe, z czasem zastąpione przez etykiety zaopatrzone w kody kreskowe, które obecnie są stopniowo wypierane przez elektroniczne chipy, bazujące na kodach radiowych typu RFID (*Radio-Frequency Identification*). Proste techniki KAN-BAN posługują się graficznym oznakowaniem, np. podłogi, wyznaczającym powierzchnię (wielkość) maksymalnego zapasu, jaki może być zgromadzony w danym miejscu. Wszystkie te koncepcje organizacyjno-techniczne dziś są w najwyższym stopniu skomputeryzowane i funkcjonują w technologiach zintegrowanych systemów zarządzania.

W warunkach globalizacji w miarę jak produkcja przemysłowa migruje z tradycyjnych ośrodków przemysłowych do krajów o niskim opodatkowaniu i taniej sile roboczej wywierana jest presja także na pozostałe ogniwa łańcucha dostaw, aby również przenieśli swoją pomocniczą produkcję do tych regionów świata. Przykładem takiej sytuacji jest przemysł motoryzacyjny w Hiszpanii czy we Włoszech. Lokalne firmy wytwarzające części samochodowe, np. w Barcelonie czy w Turynie powstałe w latach 60/70 XX wieku, aby zaopatrzyć duże zagraniczne fabryki samochodów zmuszone są do migracji – razem z produkcją finalnych samochodów do centralnej i wschodniej Europy. Można więc powiedzieć, że wraz z produkcją wyrobów finalnych jej ścieżką wędrują po świecie także całe łańcuchy dostaw, gdyż tylko wtedy mogą być odpowiednio wydajne i konkurencyjne. Wyzwania gospodarki globalnej rzutują nie tylko na konfigurację, ale także na lokalizację przestrzenną sieci dostaw i wymuszają stosowną do potrzeb ich reorganizację.

.....  
<sup>17</sup> *Kanban* steruje dostawami materiałów w procesach produkcyjnych, poprzez takie zarządzanie zapasami, że pozwala niemal na całkowitą eliminację magazynów. Magazynowanie przed-produkcyjne, poprodukcyjne, jak i międzyoperacyjne jest znikome, gdyż wszelkie materiały od dostawców są dostarczane dokładnie na czas, podobnie jak wysyłka wyrobu gotowego. Metoda ta w prosty sposób pozwala na wizualizację i optymalizację przepływu materiałów w przedsiębiorstwie. Podstawowym elementem systemu są karty *Kanban*, które pełnią rolę zlecenia produkcyjnego i dokumentu opisującego zawartość pojemników. Jej głównym zadaniem jest przekazywanie informacji o potrzebie przepływu materiału podczas produkcji. *Kanban* jako najważniejsze narzędzie w systemie *Just in Time* zarządza całą gospodarką magazynowo-produkcyjną w celu dostarczenia klientowi dokładnie tego, czego w danym momencie potrzebuje, w dokładnie wybranej przez niego ilości oraz w odpowiednim czasie. Źródło: <http://www.progresja.com.pl/pl/baza-wiedzy/Kanban.htm>. Zob. także: P. Wojtasik, *Systemy sterowania produkcją. Kanban*, PWE, Warszawa 2000, s. 13.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

Bardzo ważnym parametrem ekonomicznym i technologicznym współczesnych łańcuchów dostaw jest ich przestrzenna konfiguracja w stosunku do miejsc produkcji wyrobu finalnego. Przykładowo, kiedy japońskie koncerny samochodowe rozpoczęły produkcję samochodów na Wyspach Brytyjskich w pierwszej kolejności przeszkoliły odpowiednią liczbę lokalnych dostawców w zakresie stosowania się do rygorystycznych wymogów *Just in Time*, a potem przystąpiły do optymalizacji przestrzennej sieci dostawców, zbliżając ich maksymalnie do centrum produkcyjnego, co oczywiście minimalizując dystans zwiększało szanse powodzenia zasady *Just in Time*.

## Strategiczny odbiorca i monopolistyczny dostawca

Budowa nowoczesnych łańcuchów dostaw zaczęła się już w latach 80. XX wieku za sprawą ogromnej konkurencji i presji kosztów w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Wobec skomplikowanej produkcji współczesnych samochodów<sup>18</sup> i bardzo rozczłonkowanych łańcuchów dostaw stwarzających coraz większe problemy organizacyjno-techniczne na etapie synchronizowania wszystkich ogniw, następowała ich stopniowa integracja. W pierwszej kolejności została zredukowana liczba rozproszonych dostawców, a pozostałym narzucono wysokie wymagania jakościowe i ostre zasady współpracy. Strategicznych dostawców przywiązano do korporacji konkurencyjnymi warunkami ekonomicznymi i na wzór *Keiretsu* stworzono dla nich bezpieczne standardy współpracy, którą oparto na kontraktach długoterminowych. Jednocześnie wzrosły wymagania jakościowe sprawdzane przez przedstawicieli zakładów montażowych, bezpośrednio u dostawcy. W ten sposób wyeliminowano konieczność ciągłych kontroli i ewentualnych zwrotów oraz ograniczono liczbę braków na etapie produkcji finalnej.

Systemowe podejście do wytypowanych strategicznych dostawców zaowocowało obopólnymi korzyściami tak po stronie samych dostawców – dostawy pewne, sprawdzone i wysokiej jakości jak też po stronie producentów wyrobów gotowych – redukcja zwrotów i wysoka sprawność coraz bardziej zautomatyzowanych linii montażowych. Buble i braki zaopatrzeniowe nie mają prawa zakłócać rytmiczności zautomatyzowanej produkcji. Dostawcy zostali zdyscyplinowani a współpraca ze strategicznym odbiorcą gwarantowała rozwój

<sup>18</sup> Średniej klasy samochód osobowy składa się z ok. 40.000 części i podstawowych elementów, które są wytwarzane z reguły przez wielu różnych producentów i w kolejnych ogniwach łańcucha dostaw łączone w określone zespoły funkcjonalne, np. silniki, deski rozdzielcze, skrzynie biegów, wiązki przewodów, fotele itd. Zespoły te spływają dopiero do zakładów montażowych, gdzie wykonywana jest karoseria i następuje jej sukcesywne wyposażenie, czego efektem jest samochód osobowy.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

produkcji, a tym samym firmy oraz pewność transakcji i długoterminowe kontrakty menedżerskie.

Strategiczni dostawcy znali dokładnie wymagania swojego kluczowego odbiorcy i chcąc funkcjonować w tej sieci musieli spełnić wysokie kryteria jakościowe oraz wszystkie reżimy *Just in Time*. Dążenie do partnerskich stosunków w całej sieci mocno wiązało wszystkie ogniwa łańcucha dostaw. Dyrygentem był oczywiście końcowy producent, który monopolizował poniekąd całą sieć dostawców a ich pozycję rynkową uzależniał od kondycji głównego odbiorcy. Różne cykle koniunkturalne w przemyśle samochodowym powodowały, że w przypadku recesji monopolistyczny odbiorca wymuszał redukcję ustalonych od lat cen dostarczanych zespołów ratując w ten sposób swoją markę. Dynamiczna redukcja cen na dostarczane komponenty odbijała się negatywnie na dostawcach powodując określone konsekwencje finansowe. Zanadto zmonopolizowany łańcuch dostaw może więc okazać się bardzo trudnym biznesem dla pełniących drugorzędne funkcje licznych dostawców, których interesy zostały podporządkowane strategicznym korzyściom głównego odbiorcy. Markowe firmy samochodowe za wszelką cenę muszą ratować swój prestiż i pozycję rynkową, zwłaszcza w warunkach dekonunktury, gdy spada sprzedaż danej marki, a inne radzą sobie znacznie lepiej.

Istnieją też sytuacje odwrotne, kiedy to strategiczny dostawca może narzucać swoje zasady gry rynkowej dotychczasowemu odbiorcy produkującemu wyroby finalne. Dzieje się tak w przypadku zaawansowanych technologicznie zespołów, które są produkowane przez jednego światowego producenta i ma świadomość własnego monopolu w danej branży<sup>19</sup>. W ten sposób firma Intel podporządkowała sobie wielu producentów komputerów, zmieniając dotychczasowe zasady tradycyjnych łańcuchów dostaw. Strategiczny dostawca ustala reguły obowiązujące w określonym łańcuchu dostaw.

## Wpływ technologii internetowych

Poważne zmiany w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw nastąpiły na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to nowa tzw. elektroniczna gospodarka zaofero-

<sup>19</sup> Przykładem takiej sytuacji jest łańcuch dostaw firmy Dell Computers produkującej markowe komputery, także mikrokomputery. Jak wiadomo sercem każdego komputera jest procesor, stanowiący najbardziej zaawansowany technologicznie komponent całego komputera. Światowym liderem w produkcji procesorów jest firma Intel, której wyroby warunkują produkcję finalną wielu firm komputerowych. Ogromny rynek domowych „pecetów” i popularnych laptopów sprawił, że firma Intel postanowiła „wybić się na niepodległość” i m.in. zastąpiła dotychczasowe nazwy numeryczne markowymi synonimami typu „Pentium” czy „Intel Inside”. Źródło: <http://www.dell.com/>. Zob. także: C. Bozarth, R. B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami łańcuchem dostaw*, Helion S.A., Gliwice 2007, s. 52.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

wała innowacyjne narzędzia komunikacji biznesowej znane powszechnie jako macierz nowej gospodarki (Tabela 1). Internetowa technologia sprawiła, że transakcje biznesowe mogą być realizowane za pomocą transakcji *on-line*, bez konieczności fizycznych kontaktów poszczególnych partnerów biznesowych. Z punktu widzenia łańcuchów dostaw szczególnie atrakcyjną technologią okazała się relacja B2B (*Business to Business*), czyli elektroniczne kontrakty między kooperującymi firmami. Aby obsłużyć ten rodzaj transakcji w skali światowej zostały stworzone liczne elektroniczne giełdy towarów, usług, producentów, pośredników, a także dostawców poszukujących odbiorców i odwrotnie.

Tabela 1.

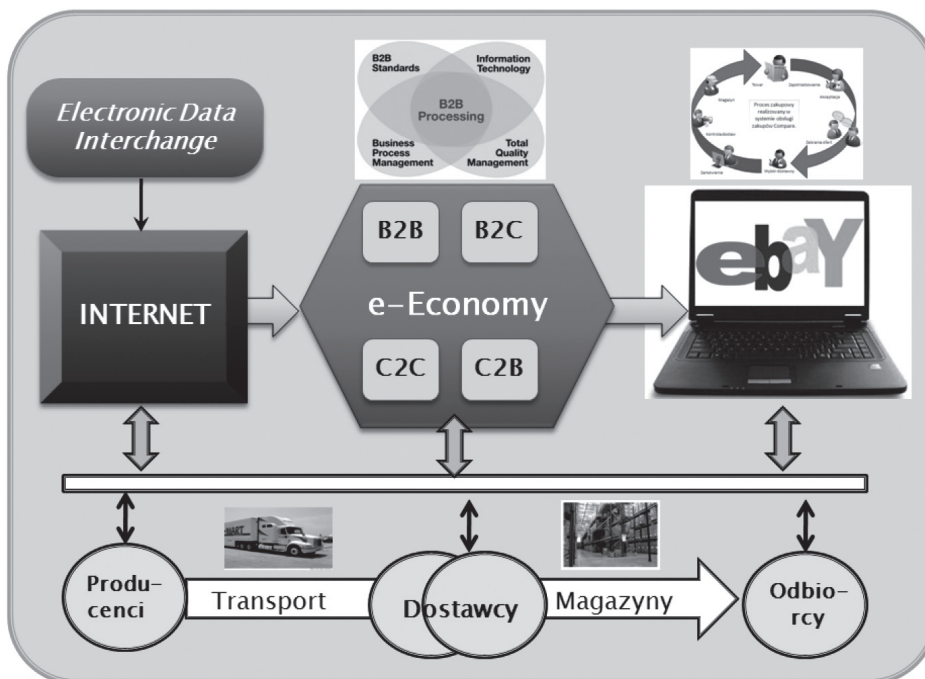
*Elementarna macierz nowej gospodarki e-Economy*

e-Economy	Business	Consumer
Business	B2B	B2C
Consumer	C2B	C2C

Światowa, internetowa oferta miała być panaceum na wszystkie problemy biznesowe współczesnych przedsiębiorstw. W przepastnych zasobach Internetu można bowiem znaleźć wszystkich producentów i wszystkich dostawców, których produktami jesteście zainteresowani. Jednocześnie za pomocą specjalistycznych programów można wzajemnie relatywizować ceny i inne handlowe warunki transakcji, porównać je według różnych kryteriów, stosownie do aktualnych potrzeb danej firmy. Takie możliwości biznesu B2B rokowały olbrzymie perspektywy na obniżenie kosztów prowadzonej działalności gospodarczej i uzyskanie szeregu innych efektów ekonomicznych i rynkowych. W tym celu nastąpił masowy rozwój firm (portali, wortali) internetowych zajmujących się oferowaniem tego typu usług. Gromadzenie i udostępnianie ogromnej ilości danych związanych z B2B pociągało także po stronie innowacyjnych firm internetowych znaczące koszty, które trudno było zrekomensować wpływami ze sprzedaży *on-line*. Zasadniczym celem firm internetowych obsługujących B2B było usprawnienie i uproszczenie globalnych łańcuchów dostaw i obniżenie kosztów ich organizacji i funkcjonowania (Rys. 3.).

Niestety, jak wykazuje doświadczenie i załamanie się ekspansji firm nowej gospodarki w roku 2000 w USA i pęknięcie tzw. bańki internetowej, czyli upadek słynnych firm dot.com miał poważne konsekwencje także dla globalnych łańcuchów dostaw. Firmy typu dot.com załamały się pod wpływem własnych rzeczywistych kosztów i wirtualnej księgowości, która niewiele miała wspólnego z wynikami ekonomicznymi. Realna ekonomia i fizyczna logistyka obnażyła wszystkie słabości wirtualnych przedsiębiorstw dot.com zapatrzonych jedynie we własne interesy, bez oglądania się na resztę materialnego świata.

W efekcie łańcuchy dostaw zamiast zwiększać swoją elastyczność i efektywność ulegały dalszej komplikacji i zamazywały czytelne dotychczas ścieżki dostaw.



Rysunek 3. Informatyczne wsparcie łańcuchów dostaw

Biznesowa ekspansja Internetu nie zna zjawiska krachu i dlatego odpowiedzią na występujące problemy w tradycyjnych transakcjach B2B było pojawienie się specjalistycznych, internetowych aukcji towarowych typu eBay. Formalnie aukcje eBay są pewnego rodzaju mutacją klasycznych transakcji B2B, a ich specyfiką jest możliwość budowania dedykowanych łańcuchów dostaw dla każdej transakcji zakupowej. Oczywiście taki luksus pociąga za sobą dodatkowe koszty na rzecz operatora eBay, których wartość jest stosunkowo niewielka, a potencjalne korzyści dla kontrahentów mogą być znaczne. Tym sposobem nie występuje dodatkowa komplikacja i rozczłonkowanie łańcucha dostaw, gdyż dla każdej transakcji rynkowej o dowolnym stopniu złożoności tworzona jest najpierw wirtualna ścieżka kompleksowych dostaw, a po jej akceptacji następuje rzeczywista implementacja biznesowa, czyli połączenie wszystkich dostawców z węzłowym odbiorcą.

Niestety taka dynamiczna konfiguracja łańcucha dostaw za pomocą wirtualnej aukcji eBay ma także swoje wady, do których należy anonimowość przynajmniej niektórych kontrahentów włączanych *ad hoc* do sieci biznesowej





prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

wyłącznie na podstawie referencji sieciowych, trudnych niejednokrotnie do zweryfikowania. Część odbiorców większym zaufaniem darzy sprawdzonych dostawców, z którymi współpracuje od lat niż dostawców kwalifikowanych na podstawie aukcyjnych ocen i kryteriów eBay. Reputacja firm w systemach klasyfikacyjnych eBay nie zawsze obejmuje specyficzne kryteria ocenowe, którymi zainteresowany jest konkretny odbiorca. W tym systemie budowania łańcucha dostaw preferowane są firmy markowe, przede wszystkim posługujące się profesjonalną reklamą, prowadzoną niekiedy pod kątem wymagań klasyfikacyjnych eBay, co może zamazywać rzeczywisty obraz dostawcy.

## Od anonimowego pośrednika do certyfikowanego dostawcy

Ze względu na masowe wykorzystanie Internetu we współczesnym biznesie, zwłaszcza w takiej dziedzinie jak organizacja logistycznych łańcuchów dostaw, często w skali globalnej na rynkach całego świata, praktycznie wszystkie większe przedsiębiorstwa skazane są na czerpanie podstawowych informacji z zasobów sieciowych, np. eBay. Wiarygodność i przydatność tej informacji budzi niejednokrotnie uzasadnione obawy i wątpliwości zarówno po stronie poszczególnych uczestników łańcucha dostaw, jak też po stronie końcowych klientów i konsumentów. Zwłaszcza coraz bardziej wykształceni i wymagający konsumenci indywidualni, stojąc wobec zróżnicowanej alternatywy wyboru spośród wielu ofert rynkowych, coraz częściej domagają się pełnej informacji o kupowanych produktach, a także o kluczowych dostawcach i kooperantach producenta.

Przykładowo zakres informacji interesującej współczesnych konsumentów produktów żywnościowych jest bardzo szeroki – począwszy od składu chemicznego, poprzez zalecenia lub przeciwwskazania zdrowotne aż do wartości kalorycznych, certyfikatów bezpieczeństwa, świadectw zdrowej żywności aż do informacji o rejonie pozyskiwania surowców i rzeczywistych dostawcach zaopatrujących danego producenta<sup>20</sup>. Nadprodukcja żywności w krajach wysoko rozwiniętych spowodowała, że walka o konsumenta prowadzona jest już nie tylko w wymiarze cenowym, ale włączane są ciągle nowe elementy i kryteria zwiększające konkurencyjność danego produktu. Wymagania te sprawiły, że współczesne łańcuchy dostaw oprócz kryteriów stricte ekonomicznych i tech-

<sup>20</sup> Światowym standardem w zakresie bezpieczeństwa żywności jest System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli – HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) opracowany w latach 60. XX wieku w USA. System HACCP ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa żywności przez identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń z punktu widzenia wymagań zdrowotnych żywności oraz ryzyka wystąpienia zagrożeń podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i obrotu żywnością i produktami spożywczymi. Źródło: <http://www.haccp.net.pl>.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

nologicznych stawianych przez kluczowego odbiorcę muszą uwzględniać także coraz bardziej wygórowane trendy konsumenckie, w tym prawo klienta do pełnej informacji o całym łańcuchu dostaw gwarantującym produkcję danego wyrobu czy usługi<sup>21</sup>.

Pod koniec XX wieku przemysł winiarski, będący od wieków w dużych stopniu zmonopolizowany przez francuskich producentów win uległ silnej fragmentaryzacji. Oprócz tradycyjnych producentów hiszpańskich, portugalskich czy włoskich do tego ekskluzywnego grona zostali włączeni producenci z Nowego Świata, w tym z USA, Australii i Argentyny. Przyczyny tego zjawiska są dość złożone, ale zdecydowała o tym przede wszystkim masowa produkcja wina z jednego szczepu w tych krajach oraz sprytny miks marketingowy polegający na tym, że na butelkach dość powszechnie zamieszcza się na odwrocie drugą etykietę z pełną informacją przede wszystkim o naturalnych surowcach, miejscu ich dojrzewania, stosowanych procesach fermentacyjnych i sposobie dojrzewania produktu. W efekcie konsumenci nabrali pełnego zaufania do nowych producentów i masowo spożywają markowe wina niekoniecznie z francuskim rodowodem. Niektórym koneserom pozostał jedynie snobizm lub autentyczne przywiązanie do ulubionej marki.

Tak oto producenci wina, jako dostawcy końcowi wprowadzając nowe standardy i zwyczaje w swoich łańcuchach dostaw wpłynęli na gusta klientów, oferując produkt równie wysokiej jakości, przy pełnej wiarygodności jego walorów smakowych, po relatywnie atrakcyjnych cenach, które sprawiły, że markowe wina są dziś do nabycia także w supermarketach, jako artykuł wcale nie luksusowy. Pełna i rzetelna, a przy tym łatwa do sprawdzenia (także przez konkurencję) informacja o całym łańcuchu dostaw i wszystkich jego uczestnikach sprawiła, że nowi dostawcy pozyskali zaufanie kolejnych konsumentów, rozszerzając grono markowych producentów. Jest to namacalny przykład tego, jak marketingowo zorientowana strategia łańcucha dostaw może wpłynąć na poziom rynkowego popytu, który jest najlepszym stymulatorem strony podaźowej, czyli zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. W tym przypadku utrzymanie reklamowanych standardów i walorów jakościowych produktu finalnego wymaga przede wszystkim doskonałej organizacji całego łańcucha dostaw i konsekwentnego stymulowania najwyższych standardów u wszystkich dostawców.

Renomowane firmy światowe, np. Wal-Mart swoich strategicznych dostawców zaopatrują w specjalne certyfikaty, które z jednej strony gwarantują naj-

<sup>21</sup> Szczegółne wymagania klientów w zakresie identyfikacji i pełnej informacji o łańcuchu dostaw dotyczą nie tylko produktów żywnościowych, czego przykładem jest firma Nike, światowy producent obuwia sportowego. W latach 90. XX wieku miała znaczne kłopoty, kiedy konkurencja ujawniła, że niektórzy dostawcy w pogoni za zyskiem opłacają swoich robotników na żenująco niskim poziomie. Aby uciąć te spekulacje Nike publikował w Internecie listę wszystkich swoich 700 dostawców z ich adresami i referencjami biznesowi. Źródło: [http://www.nike.com/nikeos/p/nike/...](http://www.nike.com/nikeos/p/nike/)



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

wyższą jakość i efektywność świadczonych dostaw, z drugiej dają poczucie bezpieczeństwa biznesowego poszczególnym dostawcom, co pozwala na planowany rozwój i ciągle doskonalenie prowadzonych biznesów. Praktycznie wszyscy dostawcy mają zdalny dostęp, często za pomocą specjalistycznych terminali, do korporacyjnego systemu informatycznego *RetailLink* funkcjonującego w konwencji sieciowej, co gwarantuje operowanie najbardziej aktualnymi informacjami w czasie rzeczywistym. Perfekcyjna organizacja dostaw jest warunkiem podstawowym wysokiej konkurencyjności rynkowej kluczowego odbiorcy (producenta finalnego) oraz stabilności wszystkich ogniw całego łańcucha dostaw. Oznacza to, że współczesne łańcuchy dostaw podążają drogą od anonimowego dostawcy do certyfikowanego partnera biznesowego, który jest gwarantem wysokiego bezpieczeństwa określonego odcinka tego łańcucha dostaw. Nowoczesne, globalne łańcuchy dostaw stają się coraz bardziej przejrzyste, także dla wszystkich potencjalnych klientów, którzy wymagają coraz więcej informacji nie tylko o nabywanych produktach, ale także o sposobach ich produkcji oraz o poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw warunkującego wytworzenie danego produktu.

W tym przypadku najważniejsze standardy dotyczą tak istotnego dla klientów bezpieczeństwa żywności, które dzięki elektronicznym serwisom oraz papierowym etykietom są dostępne dla każdego konsumenta i potwierdzone odpowiednim certyfikatem, często stanowym lub federalnym. Profil rynkowy każdego dostawcy jest ogólnie dostępny w Internecie, łącznie z jego adresem, kontaktami i preferencjami biznesowymi. W efekcie łańcuchy dostaw w Wal-Mart, choć organizacyjnie i technologicznie bardzo skomplikowane są niezwykle czytelne i przejrzyste zarówno dla menadżerów zarządzających nimi na wszystkich szczeblach, jak też dla wszystkich kontrahentów handlowych, a przede wszystkim dla końcowych konsumentów, co zasadniczo zwiększa ich rynkową konkurencyjność oraz zaufanie tak do oferowanych produktów, jak też do globalnej marki Wal-Mart. Tym sposobem w dobie społeczeństwa informacyjnego, głodnego rzetelnej wiedzy także konsumenckiej, łańcuchy dostaw stały się istotnym elementem konkurencyjnej gry rynkowej, także w sensie marketingowym i narzucają nowe standardy obsługi globalnego klienta.

## Uwagi końcowe

1. W przeszłości łańcuchy dostaw były związane wyłącznie z podstawową działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa czy korporacji i stanowiły zamknięte pętle wzajemnych procesów podaży-popytu. Ich funkcjonowanie wynikało bardziej z technologii i profilu prowadzonej działalności gospodarczej niż z wymagań optymalizacji wszystkich sfer gospodarki.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

2. Tradycyjne łańcuchy dostaw dla zewnętrznego obserwatora były praktycznie niewidoczne i miały charakter zdeterminowanych jednokanałowych ścieżek, na szlaku których każdy podmiot był praktycznie elementem krytycznym. Jeśli któryś element się załamał najczęściej wstrzymywana była produkcja finalna, firmy bankrutowały, a ceny towarów szybowały w górę.
3. Nowoczesne łańcuchy dostaw, w dobie gospodarki globalnej są bardzo skomplikowane i niezwykle złożone, a przy tym ich konfiguracja podlega ciągłym zmianom, wymuszonym przede wszystkim przez konieczność modernizacji wyrobów gotowych i rynkowe kryteria konkurencyjności.
4. Standardem obecnych czasów jest przejście od anonimowego dostawcy do certyfikowanego kooperanta, stąd coraz bardziej powszechne są informacje na etykietach wyrobów gotowych o firmach dostarczających poszczególne surowce, półprodukty czy części.
5. W dobie Internetu konsumenci oczekują pełnej informacji nie tylko o składzie i cechach użytkowych danego produktu, ale także o całym łańcuchu dostaw, który warunkuje jego wytworzenie. Struktura i integralność łańcucha dostaw musi być przejrzysta i dostępna dla potencjalnych klientów. Przejrzystość łańcucha dostaw obejmuje różne elementy nie tylko technologiczne, ale także ekonomiczne (ceny surowców), społeczne (kraj pochodzenia) i przede wszystkim ekologiczne (sposób utylizacji), a w przypadku żywności zdrowotne (np. certyfikat bezpieczeństwa żywności – HACCP).
6. W gospodarce globalnej, wobec totalnej nadprodukcji dóbr (i usług) rynkowi klienci zwiększają swoje wymagania nie tylko w zakresie funkcjonalności czy jakości oferowanych produktów, ale interesuje ich także technologia produkcji, źródła i sposób pozyskania surowców i materiałów zaopatrzeniowych oraz kultura biznesowa całego łańcucha dostaw. Przedmiotem zainteresowania są też kwestie społeczne, w tym zasady wynagradzania pracowników, praca zarobkowa dzieci, a także względy zdrowotne i ekologiczne.
7. Skomputeryzowane sieci dostaw z jednej strony usprawniają przepływy fizyczne, z drugiej pozwalają na natychmiastową kontrolę dostawców pod względem, np. legalności upraw, świadectw jakości, certyfikatów bezpieczeństwa, składu chemicznego, warunków gwarancji itp. Technologia komputerowa daje możliwość sprawdzenia zamieszczonych na produktach informacji promocyjnych we wszystkich aspektach, także w zakresie certyfikacji poszczególnych dostawców, co wymusza wysokie standardy rynkowe w całym łańcuchu dostaw.
8. W czasach społeczeństwa informacyjnego logistyczne łańcuchy dostaw muszą odznaczać się pełną przejrzystością i kompletną informacją w zakresie wszystkich parametrów interesujących potencjalnego klienta. Klarowna



prof. dr hab. inż. K. Ficoń: Trendy rozwojowe logistycznych łańcuchów dostaw...

i czytelna struktura łańcucha dostaw ma istotny wpływ na pozycję rynkową produktu finalnego i konkurencyjność producenta. Kompleksowy dostęp klienta do rzetelnych informacji, m.in. o całym łańcuchu dostaw, staje się kolejnym standardem prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej.

## Bibliografia

1. Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami łańcuchem dostaw*, Helion S.A., Gliwice 2007.
2. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL Warszawa 2000.
3. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
4. Cox J. F, Blackstone J. H., Spencer M. S., *APICS Dictionary*, American Production and Inventory Control Society, Fals Church 1995.
5. Ficoń K., *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, BEL Studio, Warszawa 2008.
6. Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
7. Griffin R. W.; *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN Warszawa 2000.
8. Ford H., *Moje życie i dzieło*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2007.
9. Liker J. K., *Droga Toyoty – 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes 2005.
10. Masaaki I., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes 2007.
11. Milewska B., Milewski D., *Just in Time*, WPSB 2001.
12. Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, Gospodarka Materiałowa & Logistyka nr 12/2004.
13. Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa 1997.
14. Witkowski J., *Logistyka firm japońskich*, AE Wrocław 1999.
15. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
16. Wojtasik P., *Systemy sterowania produkcją. Kanban*, PWE, Warszawa 2000.

## Development Trends of Logistic Supply Chains in the Times of the Information Society

### ABSTRACT

The paper presents a spiral development of logistics supply chains that underpin the massive flows of physical goods in the global economy. In the introduction, definitions and quotes selected business value chain. Against the background of the historical experience of Japanese concepts outlined the implementation of the principle of Just in Time, and how the organization of supply in the Japanese automotive industry. Particular attention is focused on the impact of information technology and the Internet on the functioning of supply chains in the XXI century. In conclusion, discusses the impact of information on new strategies to build supply chains for the demands of today's demand-side and consumers. Market trends also indicated the modernization of traditional supply chains based on the strategy – from an anonymous broker to a certified supplier. The considerations are illustrated with practical examples showing the proposed theoretical concepts.



dr Marek Szymański

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejęciowe w polskich spółkach publicznych

## ABSTRAKT

Artykuł przedstawia różnice w funkcjonowaniu statutowych zabezpieczeń antyprzejęciowych w spółkach o rozproszonym akcjonariacie i w spółkach kontrolowanych przez dominującego akcjonariusza. Według hipotezy zakorzenienia kierownictwa oraz przeciwstawnej hipotezy interesu akcjonariuszy zabezpieczenia antyprzejęciowe wpływają na rentowność i wycenę spółek. Uzyskane wyniki sugerują, że pojedynczy akcjonariusz kontrolujący co najmniej 50% głosów na walnym zgromadzeniu jest na tyle silnym zabezpieczeniem antyprzejęciowym, że dodatkowe mechanizmy zawarte w statutach spółek nie wpływają na podstawowe wielkości finansowe.

## Wprowadzenie

Problemy wynikające z oddzielenia własności dużych przedsiębiorstw od ich zarządzania stały się przedmiotem dyskursu naukowego od opublikowania fundamentalnej pracy Berlego i Meansa *The Modern Corporation and Private Property*<sup>1</sup>. Kluczowe spostrzeżenie autorów, iż rozproszeni akcjonariusze – nierzadko posiadający w portfelach akcje wielu spółek – nie są w stanie kierować przedsiębiorstwem, co z kolei powoduje, że władza i odpowiedzialność za wyniki działalności korporacji spoczywają w rękach dyrektorów, którzy nie muszą wywodzić się z grona właścicieli, legło u podstaw serii współczesnych teorii organizacji<sup>2</sup>. Fala fuzji i przejęć, jakiej świadkiem jest od kilkudziesięciu lat świat Zachodu uwidoczniła kolejne pole, na którym może dochodzić do konfliktów między właścicielami i menedżerami: oceny czy proponowana transakcja

<sup>1</sup> A. A. Berle, G. C. Means, *The modern corporation and private property*, Harcourt, Brace & World, New York 1968 (pierwsze wydanie: 1932).

<sup>2</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 144-163.



przejęcia powinna mieć miejsce, czy też nie. Oferta skierowana do akcjonariuszy może być przez nich odbierana jako szansa do zawarcia korzystnej transakcji. Z kolei w optyce menedżerów przejęcie stanowi zagrożenie dla stanowisk, pozycji i dochodów<sup>3</sup>. Jednym z czynników utrudniających przejęcie jest treść statutu spółki przejmowanej, a konkretnie przepisy określone mianem barier technicznych, antyprzejściowych klauzul lub regulacji czy (w żargonie) *shark repellents*.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i analiza różnic w funkcjonowaniu antyprzejściowych regulacji statutowych w polskich spółkach publicznych z większościowym akcjonariuszem i z akcjonariatem rozproszonym. W dotychczasowych opracowaniach dotyczących *shark repellents* problem dominującego akcjonariusza był generalnie pomijany<sup>4</sup>. Struktura polskiego rynku akcji umożliwia jego łatwe uwzględnienie – znaczna liczba polskich spółek publicznych ma pojedynczego akcjonariusza kontrolującego powyżej 50% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu. Jeśli zatem siła kontroli właścicielskiej ma wpływ na postępowanie zarządów i rad nadzorczych spółek publicznych, to statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe powinny funkcjonować inaczej w spółkach z dominującym akcjonariuszem i inaczej w spółkach z rozproszonym akcjonariatem.

Wcześniejsze publikacje dotyczące antyprzejściowych mechanizmów stosowanych w statutach polskich spółek publicznych<sup>5</sup> były niejednoznaczne: o ile dane z roku 2006 wskazywały na niższą zyskowność firm zabezpieczonych i niską wycenę ich kapitałów, o tyle dane z roku 2009 sugerowały, że spółki zabezpieczone są znacznie bardziej rentowne, co jednak nie przełożyło się na ich wyższą wycenę.

<sup>3</sup> Aby być w pełni uczciwym należy dodać, że ani opisana optyka właścicieli nie musi być właściwa, ani menedżerowie nie muszą kierować się jedynie własnym interesem.

<sup>4</sup> Nie można powiedzieć, że pomijano całkowicie problemy struktury akcjonariatu (por. R. Kabir, D. Cantrijn, A. Jeunink, *Takeover defences, ownership structure and stock returns in the Netherlands: an empirical analysis*, „Strategic Management Journal” Vol. 18:2 (1997), s. 97-109; Brickley J. A., Lease R. C, Smith C. W., Jr. *Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments*, „Journal of Financial Economics”, 20 (1988), s. 267-291), jednak struktura rozwiniętych rynków kapitałowych uniemożliwia zastosowanie podejścia zbliżonego do zastosowanego w tym artykule.

<sup>5</sup> M. Szymański, *Cena bezpieczeństwa. Antyprzejściowe regulacje w statutach polskich spółek publicznych i ich wpływ na wycenę akcji* [w:] T. Białas, M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2009, s. 177-192; M. Szymański, B. Nogalski, *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak ochronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 127-132; M. Szymański, *Czy feudalowie łupią chłopów? Funkcjonowanie shark repellents w polskich spółkach publicznych* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, „Zeszyty Naukowe nr 690”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 865-878.





dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

Zaskakujący jest także niewytłumaczalny ujemny związek między rentownością spółek i ich wyceną, jaki można było dostrzec w roku 2009<sup>6</sup>.

Pozostałe obserwacje z roku 2006 i 2009 są bardziej zgodne i wskazują, że spółki o wysokich barierach antyprzejściowych są z reguły większe od spółek niezabezpieczonych i nie różnią się od nich pod względem udziału największego udziałowca w ogólnej liczbie głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy.

W pierwszym rozdziale artykułu opisano badane zmienne, źródła ich pochodzenia oraz operacje dostosowujące uzyskane dane do celu artykułu. Rozdział – drugi zawiera klasyfikacje i opis statutowych zabezpieczeń antyprzejściowych stosowanych w polskich spółkach publicznych, trzeci prezentuje przeciwstawne hipotezy związane z funkcjonowaniem opisywanych mechanizmów zabezpieczających i ich wpływ na interesy akcjonariuszy, a w czwartym zaprezentowano wyniki badań nad stosowaniem *shark repellents* w polskich spółkach publicznych i wpływem zabezpieczeń na rentowność i wycenę spółek.

## 1. Dane i metoda badawcza

W treści artykułu wykorzystano szereg zmiennych charakteryzujących polskie spółki giełdowe w dwóch momentach badawczych: w roku 2006 i 2009. Wśród tych zmiennych są: (1) stosowane statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe; (2) udział największego akcjonariusza w ogólnej liczbie głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy; (3) rentowność kapitału (ROE) oraz (4) wycena spółki mierzona relacją ceny do wartości księgowej (P/BV).

Stosowane zabezpieczenia antyprzejściowe ustalono na podstawie analiz 250 statutów polskich spółek publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w połowie roku 2006 i 350 statutów spółek będących przedmiotem obrotu trzy lata później. Treść statutów została ustalona na podstawie dokumentów dostępnych na stronie internetowej Giełdy ([www.gpw.com.pl](http://www.gpw.com.pl)) i/lub na stronach internetowych spółek oraz na podstawie ich raportów bieżących. To ostatnie źródło było niezbędne, gdy poprzednie dwa okazały się zawodne. Za datę ustalania treści statutu przyjęto koniec pierwszej połowy roku, co umożliwiło uwzględnienie zmian, jakie w statutach mogły uchwalić zwyczajne walne zgromadzenia akcjonariuszy – z reguły odbywane w drugim kwartale roku. 30 czerwca to także dzień ustalania danych rynkowych (m.in. wskaźnik ceny do wartości księgowej – P/BV) na podstawie *Biuletynów Półrocznych GPW*, zawierających m. in. dane o kapitalizacji i podstawowych wskaźnikach rynkowych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie.

<sup>6</sup> M. Szymański, *Czy feudałowie łupią chłopów?* op. cit., s. 865-878.



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejęciowe...

Zysk netto spółek na koniec roku poprzedniego wobec momentu badawczego (odpowiednio: 2005 i 2008) ustalono w oparciu o zestawienie ze strony internetowej Domu Maklerskiego Banku Ochrony Środowiska (<http://www.bossa.pl>). W niniejszym artykule wykorzystano wyniki jednostkowe. W oparciu o nie i dane z odpowiednich „Biuletynów Półrocznych GPW” obliczono wskaźnik rentowności kapitałów własnych.

Informacje o strukturze akcjonariatu pochodzą z portalu [money.pl](http://www.money.pl) (<http://www.money.pl>). Spółki zostały podzielone na dwie grupy: spółki o rozproszonym akcjonariacie (gdy największy akcjonariusz kontroluje mniej niż 50% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu) i spółki z większościovym inwestorem (gdy największy akcjonariusz kontroluje co najmniej 50% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu).

Dla potrzeb oceny wpływu zabezpieczeń na rentowność i wycenę spółek, wielkości ROE i P/BV zostały wyrównane branżowo poprzez odjęcie od konkretnych wartości branżowej mediany. Dzięki tej operacji ogranicza się wpływ charakterystyk poszczególnych branż na wyniki finansowe reprezentujących je spółek. Klasyfikowania spółek do określonych branż dokonano na podstawie danych Giełdy.

Relacje pomiędzy poziomem zabezpieczeń rozumianym jako liczba stosowanych *shark repellents*, a wynikami (mierzonymi za pomocą branżowo wyrównanego ROE) i wyceną spółek (mierzoną za pomocą branżowo wyrównanego wskaźnika P/BV) oraz pomiędzy wyrównanym ROE i wyrównanym wskaźnikiem P/BV zbadano szacując parametry funkcji regresji i oceniając statystyczną istotność parametru  $\beta$  przy pomocy testu t-Studenta.

## 2. Statutowe zabezpieczenia antyprzejęciowe w polskich spółkach publicznych

Statutowe zabezpieczenia antyprzejęciowe to regulacje zawarte w statutach spółek, które to regulacje mogą utrudnić przejęcie kontroli nad spółką poprzez nabycie jej akcji. W ogólnym ujęciu są one częściowo zbieżne z mechanizmami lewarowania kontroli właścicielskiej<sup>7</sup>, jednak trudno uznać, że są z nimi tożsame – istotą *shark repellents* jest raczej petryfikacja określonego układu sił w korporacji, niż zwiększanie wpływu niektórych akcjonariuszy na spółkę. Stąd analiza wpływu barier technicznych nierzadko wynika z dynamiki procesu przejmowania kontroli. Mechanizmy działania *shark repellents* obejmują w takim układzie zarówno: (1) utrudnienia w nabyciu akcji dających

<sup>7</sup> Por. A. Adamska, *Mechanizmy lewarowania kontroli właścicielskiej w spółkach publicznych* [w:] D. Zarzecki (red.), op. cit., s. 767-776.



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

powyżej 50% głosów na walnym zgromadzeniu, jak i (2) możliwości późniejszego wpływania na działalność spółki.

Pierwsza grupa obejmuje przepisy trojakiemu rodzajowi:

1. **Akcje uprzywilejowane**<sup>8</sup>. Art. 351 §2 *Kodeksu spółek handlowych*<sup>9</sup> (*ksh*) dopuszcza, aby akcje różniły się uprawnieniami co do ilości głosów. Wprawdzie w przypadku spółek publicznych jest to niemożliwe (art. 351 §2 *ksh*), jednak art. 613 *ksh* stanowi, że uprawnienia akcjonariuszy spółek handlowych nabyte przed wejściem kodeksu w życie pozostają w mocy. W rezultacie działania różnych przepisów (także uchylonych, np. art. 358 *Kodeksu handlowego*<sup>10</sup>) uprzywilejowanie akcji co do głosu może wynosić nawet 5 głosów na akcję. Podmiot usiłujący przejąć spółkę z wyemitowanymi akcjami uprzywilejowanymi musi wziąć pod uwagę nabycie większej liczby akcji, niż byłaby konieczna w sytuacji, gdyby wszystkie akcje miały jednakowe prawo głosu.
2. **Utrudnienia w obrocie niektórymi akcjami spółki**. Zbycie akcji imiennych może być statutowo ograniczone. W statutach spółek notowanych na GPW w Warszawie funkcjonują różnorodne ograniczenia tego rodzaju<sup>11</sup>.
3. **Ograniczenie liczby głosów przysługujących pojedynczemu akcjonariuszowi**. Obecnie<sup>12</sup> (art. 411 §3 *ksh*) statut może ograniczać liczbę głosów, jakie ma prawo wykonywać pojedynczy akcjonariusz mający powyżej 1/10 ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu. Ograniczenie to może powodować, że do przejęcia kontroli nad spółką nie wystarcza nabycie powyżej 50% głosów na walnym zgromadzeniu; w skrajnym przypadku należałoby nabyć powyżej 90% akcji, aby mieć pewność uzyskanej kontroli.

W drugiej grupie *shark repellents* spotykanych w polskich spółkach publicznych można wyróżnić 6 rodzajów regulacji:

1. **Superwiększość**. Przepisy *ksh* nakładają minimalne poziomy poparcia dla niektórych uchwał walnego zgromadzenia<sup>13</sup>, zaś statuty mogą nakładać

<sup>8</sup> Szerzej na temat stosowania akcji uprzywilejowanych: A. Adamska, *Akcje uprzywilejowane co do głosu w spółkach giełdowych* [w:] P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 485-500.

<sup>9</sup> *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. nr 94 poz. 1037).

<sup>10</sup> *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. Kodeks Handlowy* (Dz. U. nr 57 poz. 502.).

<sup>11</sup> Szerzej: M. Szymański, B. Nogalski, *Obrona przed wrogim przejęciem. Jak ochronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 122.

<sup>12</sup> Ponieważ podstawę niniejszego artykułu stanowią statuty sprzed 1 sierpnia 2009 r., obowiązującym progiem jest 20%.

<sup>13</sup> Art. 414-416 i 418-419 *ksh*.



ostrzejsze ograniczenia<sup>14</sup>. Zastosowanie superwielkości powoduje, że podmiot posiadający powyżej 50% głosów na walnym zgromadzeniu nie jest w stanie przeforsować kluczowych decyzji na walnym zgromadzeniu.

2. **Dwustopniowa rada nadzorcza.** Statut może przyznawać szczególnie uprawnienia w wyborze rady nadzorczej określonym podmiotom. Mogą to być zarówno zidentyfikowani akcjonariusze, jak i inne podmioty (np. pracownicy lub organizacje niezwiązane kapitałowo). Dwustopniowa rada nadzorcza z reguły ogranicza możliwości decyzyjne dominującego akcjonariusza zwiększając wymagania wobec minimalnego udziału dającego mu rzeczywistą większość głosów na walnym zgromadzeniu.
3. **Wybory do rady nadzorczej w głosowaniu grupami.** Wybory w głosowaniu grupami ograniczają możliwość powołania całości rady przez dominującego akcjonariusza. Taki sposób głosowania powoduje, że część miejsc w radzie może przypaść pozostałym akcjonariuszom. W literaturze amerykańskiej za mechanizm obronny często uznaje się eliminację głosowania grupami (amerykańskie *cumulative voting* działa podobnie jak głosowanie grupami, choć wykorzystuje nieco inny mechanizm)<sup>15</sup>, jednak najbliższe prawdy jest stwierdzenie, że wybór członków rady w głosowaniu grupami jest bronią obosieczną – ułatwia wprowadzenie przedstawiciela do rady, ale utrudnia zdobycie większości przez którąkolwiek ze stron<sup>16</sup>. W rezultacie za działanie antyprzejściowe należałoby uznać raczej głosowanie grupami niż jego eliminację.
4. **Kadencyjna rada nadzorcza (*staggered board*).** Kadencyjna rada nadzorcza to rada złożona z kilku grup, z których każda jest wymieniana w kolejnych latach. Przy trzyletniej kadencji rady i trzech grupach członków, co rok wymienia się 1/3 składu rady; wymiana zatem całego składu rady

<sup>14</sup> Art. 414 *ksh*.

<sup>15</sup> Np. M. G. Danielson, J. M. Karpoff, *On the Use of Corporate Governance Provisions*, „Journal of Corporate Finance”, November 1998, vol. 4, s. 347-371; M. Useem *Executive defense: shareholders power and corporate reorganization*, Harvard University Press, Cambridge 1993, s. 49; B. E. Eckbo, *The Market for Corporate Control: Policy Issues and Capital Market Evidence* [w:] R. S. Khemani R. S., Shapiro D. M., Stanbury D. T. (red.), *Mergers, Corporate Concentration and Power in Canada*, The Institute for Research on Public Policy, Halifax 1988, s. 172-173; P. A. Gompers, J. L. Ishii, A. Metrick, *Corporate Governance and Equity Prices*, „NBER Working Paper 8449”, August 2001, s.12, 39; J. M. Mahoney, Ch. Sundaramurthy, J. T. Mahoney, *The Effects of Corporate Antitakeover Provisions on Long-term Investment: Empirical Evidence*, „Managerial and Decision Economics” vol. 18, 349-365 (1997), s. 359. Mechanizm zabezpieczania spółki przed przejściem poprzez eliminację głosowania grupami funkcjonuje zwiększając ryzyko, że nabycie mniej niż 50% akcji może nie dać żadnego wpływu na działalność spółki, jeśli pozostali akcjonariusze przyjmą wspólną linię oporu.

<sup>16</sup> Por. B. Wasserstein, *Big deal: the battle for control of America's leading*, Warner Books, New York 1998, s. 610.



zajmuje 3 lata. Zbliżonym mechanizmem spotykanym wśród spółek z GPW jest powoływanie członków rady na kadencje o indywidualnie określonej długości. Malejąca wartość pieniądza w czasie powoduje, że dla finansowego powodzenia przejścia lub fuzji kluczowe są efekty, jakie uzyska przejmujący w ciągu pierwszych lat po nabyciu pakietu kontrolnego; im dłużej czeka się na efekty przejścia, tym większy jest minimalny wymagany wzrost efektów funkcjonowania przejętej spółki, który uzasadniałby poniesione nakłady<sup>17</sup>.

5. **Ograniczenia dowolności zmian w radzie nadzorczej.** Statut może utrudniać dowolność zmian członków rady poprzez: wymóg większości kwalifikowanej, uniemożliwienie „napompowania” rady<sup>18</sup>, wymogi proceduralne, specjalne wymagania wobec członków rady itp.
6. **Utrudnienia zmian w zarządzie.** Zmiany w zarządzie mogą podlegać podobnym ograniczeniom, jak zmiany w radzie nadzorczej z wyjątkiem głosowania grupami. Zgodnie z kodeksem spółek handlowych odwołań członków zarządu może dokonać rada nadzorcza lub walne zgromadzenie, co oznacza, że mechanizmy zaliczane do tej grupy mogą dotyczyć sposobu podejmowania decyzji przez oba uprawnione organy.

### 3. *Shark repellents* i interes właścicieli

Statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe wywołują duże kontrowersje. Skrajne podejścia<sup>19</sup> do problemu prezentują przedstawiciele dwóch przeciwstawnych obozów: zwolennicy *hipotezy utrwalenia kierownictwa* (*managerial entrenchment hypothesis*) i stronnicy *hipotezy interesu akcjonariuszy* (*shareholders interests hypothesis*).

**Hipoteza utrwalenia** (ew. zakorzenienia lub okopania) **kierownictwa** zakłada, że *shark repellents* w większym stopniu zabezpieczają kierownictwo firmy przed zwolnieniem i utratą wpływu, niż zwiększają bogactwo akcjonariuszy. Powodują one, że mechanizm rynku kontroli korporacyjnej przestaje spełniać swoje funkcje i pomimo nieudolności kierownictwa może się ono „zakorzenić”. W swej skrajnej wersji hipoteza zakłada, że *shark repellents* demo-

<sup>17</sup> Por. M. Lewandowski, J. Stryśnik, *Premie za kontrolę – ile należy zapłacić*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, II/2000, s. 51-54.

<sup>18</sup> Czyli zwiększenie liczby członków rady i powołanie nowych bez konieczności odwoływania kogokolwiek.

<sup>19</sup> Zwolennicy obu hipotez nie ograniczają się do odmiennej oceny samych *shark repellents* prezentując inne podejście do przejęć ogółem. Warto także zauważyć, że pomiędzy skrajnymi wersjami obu obozów można zidentyfikować stanowiska bardziej zniuansowane (por. T. A. Paredes, *The Firm and the Nature of Control: Toward a Theory of Takeover Law*, „Washington University School of Law Working Paper” 03-10-03).



realizują kierownictwa spółek zwiększając ich skłonność do poszukiwania prywatnych beneficjów kosztem wyników spółki. Wersja bardziej łagodna wskazuje, że akcjonariusze mogą ponosić koszty zakorzenienia kierownictwa, które przyjmują postać niższej wyceny spółki spowodowanej niższym prawdopodobieństwem próby wrogiego przejęcia i niższej premii oferowanej, gdyby do próby przejęcia doszło<sup>20</sup>. Zwolennicy hipotezy utrwalenia kierownictwa sugerują, że efektem barier technicznych są gorsze wyniki i niższa wycena spółek zabezpieczonych przez przejęciem.

**Hipoteza interesu akcjonariuszy** zakłada, że *shark repellents* przynoszą korzyści akcjonariuszom spółek publicznych. Ma to być efektem, np. z realizowaniem długookresowych projektów biznesowych, których zabezpieczone kierownictwo może podejmować się z większym prawdopodobieństwem, niż kierownictwo zagrożone przejęciem. To ostatnie jest motywowane raczej do działań przynoszących szybkie efekty, wpływających na wysoką bieżącą wycenę spółki i zaniedbuje działania długookresowe. Spółki zabezpieczone przed przejęciem są zdaniem zwolenników hipotezy interesu akcjonariuszy bardziej perspektywiczne i stabilne, gdyż w mniejszym stopniu narażone są na rewolucje w sferze kontroli. Dodatkowo – nawet gdyby kierownictwo zabezpieczone nie uzyskiwało lepszych wyników niż kierownictwo niezabezpieczone, to łatwiej może się przeciwstawić wrogim przejęciom, co może doprowadzić do zwiększenia premii oferowanej przez nabywcę i w rezultacie zwiększyć trwałą wycenę spółki.

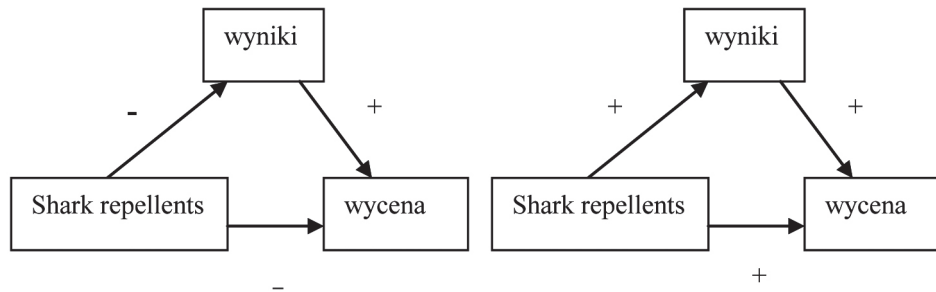
Obie zaprezentowane wyżej hipotezy różnią się pod względem domniemanego wpływu antyprzejściowych zabezpieczeń na dwie grupy wielkości: (1) na wyniki spółek oraz (2) na ich rynkową wycenę. Choć wielkości te trudno uznać za niezależne (wyniki uzyskiwane przez firmy nie pozostają bez wpływu na ich wartość rynkową), to możliwy wpływ poziomego zabezpieczenia na wycenę spółek może mieć charakter bezpośredni lub pośredni (poprzez wyniki uzyskiwane przez spółkę). W rezultacie można dopatrzeć się dwóch mechanizmów transmitujących poziom zabezpieczeń na wycenę spółek: (1) rozleniwienie lub pilnowanie własnego interesu przez zabezpieczone kierownictwo (lub według przeciwnej perspektywy – skupienie na długookresowych celach), które może wpłynąć na osiągnięte przez spółkę wyniki oraz (2) zabezpieczenie spółek może negatywnie (lub pozytywnie) wpływać na skłonność do ich przejmowania i/lub wysokość premii ofertowej. Obie ścieżki mogą być dyskontowane przez rynek i wpływać na bieżącą wycenę zabezpieczonych spółek. Nietrudno się domyśleć, że zwolennicy *hipotezy utrwalenia kierownictwa* dopatrują się zmniejszenia potencjalnej premii ofertowej, gdyż akcja przeciwko zabezpieczonemu kierownictwu jest bardziej ryzykowna, zaś zwolennicy hipotezy opozycyjnej uważają,

<sup>20</sup> L. A. Bebchuk, A. Cohen, *The Costs of Entrenched Boards*, s. 8-9.



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

że premia w odniesieniu do spółek zabezpieczonych powinna być wyższa, aby zwiększyć szanse powodzenia próby przejęcia. Graficzną prezentację obu hipotez przedstawia rys. 1.



Rysunek 1. Hipoteza utrwalenia kierownictwa (lewy schemat) i hipoteza interesu akcjonariuszy (prawy schemat)

Uzasadnienia obu hipotez wydają się być silne w sytuacji rozproszonego akcjonariatu, który zwiększa zagrożenie przejęciem kontroli przez potencjalnego „rekina”. Jednakże w sytuacji, gdy pojedynczy akcjonariusz kontroluje co najmniej 50% głosów na walnym zgromadzeniu, zagrożenie wrogim przejęciem należy uznać za iluzoryczne, co z kolei powoduje, że żadna z hipotez nie powinna znajdować potwierdzenia. W takiej sytuacji zabezpieczenia statutowe nie powinny wpływać ani na wyniki spółek, ani na ich wycenę.

#### 4. *Shark repellents* w polskich spółkach publicznych

Częstotliwość stosowania poszczególnych *shark repellents* w statutach spółek z GPW w latach 2006 i 2009 przedstawia tab. 1. W tabeli zastosowano dodatkowy podział wg kryterium udziału największego akcjonariusza w ogólnej liczbie głosów.

Polskie spółki publiczne bez względu na strukturę akcjonariatu stosują rozmaite sposoby zabezpieczeń. W roku 2006 wśród spółek z większościovym akcjonariuszem nie było ani jednej, która w statucie miałaby ograniczenie liczby głosów pojedynczego akcjonariusza. W roku 2009 w tej grupie spółek pojawiły się dwa takie przypadki: Lotos i Wikana. Nie zmienia to jednak właściwego zakwalifikowania obu spółek: w przypadku Lotosu ograniczenie na mocy statutu nie obowiązywało większościovego akcjonariusza (Skarb Państwa), zaś w przypadku Wikany próg ograniczenia ustalony został na poziomie 66% głosów i w rezultacie nie zmienił pozycji większościovego akcjonariusza wg przyjętego w niniejszym artykule podejścia.



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

Tabela 1

*Shark repellents stosowanie przez polskie spółki z GPW w Warszawie*

Rodzaj zabezpieczenia	Liczba stosujących spółek				
	Rok	2006		2009	
		akcjonariat rozproszony (n=160)	większościowy inwestor (n=90)	akcjonariat rozproszony (n=208)	większościowy inwestor (n=141)
1. Utrudnienie nabycia w tym:		60	34	64	39
– zróżnicowanie liczby głosów		50	27	56	35
– utrudnienia w obrocie		48	27	39	21
– ograniczenie liczby głosów		6	0	8	2
2. Utrudnienie uzyskania wpływu w tym:		104	57	131	90
– superwielkość		9	2	5	5
– dwustopniowa rada nadzorcza		34	20	41	35
– wybór rady w głosowaniu grupami		2	1	2	3
– kadencyjna rada nadzorcza		8	0	3	2
– ograniczenia dowolności zmian RN		64	37	93	65
– utrudnienia w zmianie zarządu		46	20	43	32

Źródło: Opracowanie własne.

W roku 2009 poziom zabezpieczeń spółek z obu porównywanych grup był znacznie równiejszy niż w roku 2006, choć wciąż najbardziej zabezpieczone spółki (mające więcej niż 3 różne *shark repellents*) spotykane były w grupie z rozproszonym akcjonariatem znacznie częściej (tab. 2).





dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

Tabela 2

*Liczba i różnicowanie zabezpieczeń polskich spółek z GPW*

Liczba zabezpieczenia	Liczba spółek				
	Rok	2006		2009	
		akcjonariat rozproszony (n=160)	większościowy inwestor (n=90)	akcjonariat rozproszony (n=208)	większościowy inwestor (n=141)
0		43	19	57	38
1		38	30	70	45
2		32	25	43	32
3		28	10	24	19
4		15	6	9	6
5		3	0	4	2
6 i więcej		1	0	1	0
średnia liczba zabezpieczeń		1,67	1,49	1,39	1,41

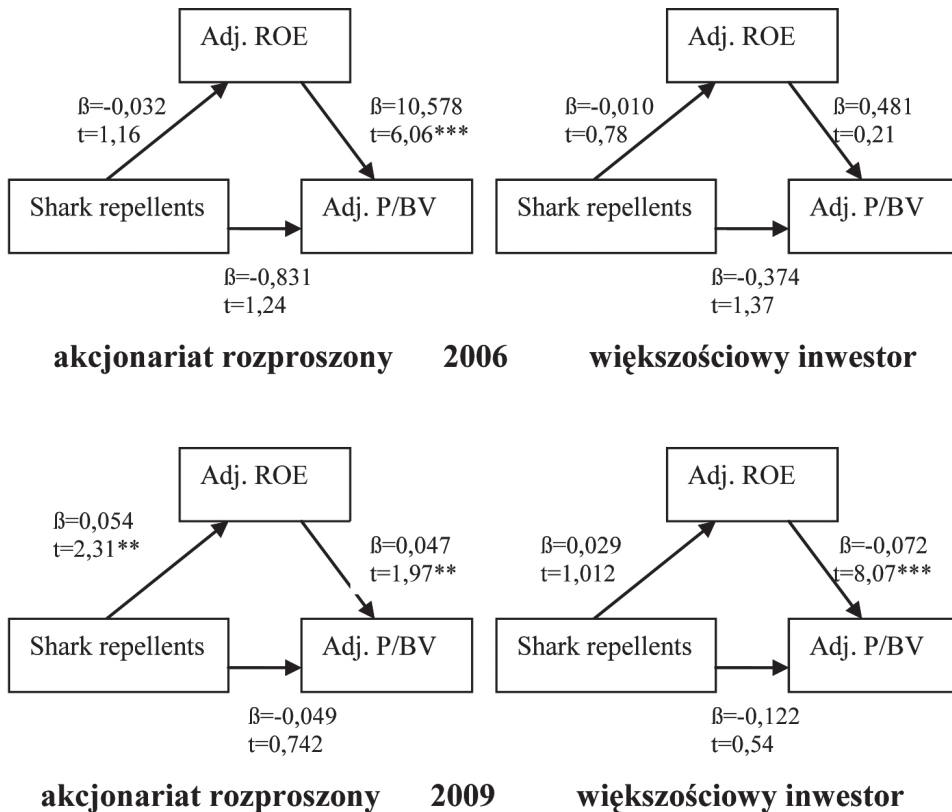
Rodzaj zabezpieczenia	Liczba spółek				
	Rok	2006		2009	
		akcjonariat rozproszony (n=160)	większościowy inwestor (n=90)	akcjonariat rozproszony (n=208)	większościowy inwestor (n=141)
Żadne		43	19	57	38
Jedynie z 1. grupy zabezpieczeń		13	14	20	13
Jedynie z 2. grupy zabezpieczeń		57	37	87	64
Z obu etapów		47	20	44	27
Ogółem		250		350	

Źródło: Opracowanie własne.

Relacje pomiędzy badanymi zmiennymi (liczba *shark repellents*, branżowo wyrównany ROE i branżowo wyrównany wskaźnik P/BV) w latach 2006 i 2009 w obu grupach spółek przedstawia rys. 2. Na rysunku przy strzałkach symbolizujących relacje między badanymi wielkościami zamieszczono poziom współczynnika  $\beta$  oszacowanego przy zastosowaniu klasycznej metody najmniejszych kwadratów i obliczoną wartość t-Studenta dla tego współczynnika.



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...



- \* istotne przy 10-procentowym poziomie istotności i dwustronnym przedziale krytycznym
- \*\* istotne przy 5-procentowym poziomie istotności i dwustronnym przedziale krytycznym
- \*\*\* istotne przy 1-procentowym poziomie istotności i dwustronnym przedziale krytycznym

Rysunek 2. Związek między poziomem zabezpieczeń, rentownością spółek i wyceną aktywów w roku 2006 (górze) i 2009 (dół) w obu grupach spółek

Bez względu na to, którą hipotezę z przedstawionych wyżej uznamy za prawdziwą, związki pomiędzy badanymi wielkościami w grupie spółek o rozproszonym akcjonariacie należy uznać za znacznie „normalniejsze”. W roku 2006 w obu grupach spółek można dostrzec relacje właściwe dla hipotezy okopania kierownictwa: wyższe zabezpieczenia były ujemnie skorelowane z wyceną spółek i poziomem ich rentowności, jednak związki te należy uznać za raczej słabe (do odrzucenia na 10-procentowym poziomie istotności). Wyraźną różnicę można zaobserwować w relacjach między rentownością i wyceną. O ile w grupie spółek z rozproszonym akcjonariatem wyższa rentowność kapitału wpływała dodatnio na wycenę kapitału ( $\beta$  istotne na poziomie 1%), o tyle w przypadku spółek



kontrolowanych przez pojedynczego inwestora związek między tymi zmiennymi statystycznie nie istnieje.

W roku 2009 wyniki dotyczące grupy spółek z rozproszonym akcjonariatem potwierdzają z kolei hipotezę interesu akcjonariuszy: bardziej zabezpieczone spółki mają większą rentowność kapitału, zaś wyższa rentowność pozytywnie wpływa na wycenę kapitałów. Pomimo tych relacji związek bezpośredni między poziomem zabezpieczeń i wskaźnikiem P/BV jest statystycznie nieistotny. W tym samym roku w grupie spółek kontrolowanych przez większościowego akcjonariusza wyższy poziom zabezpieczeń nie wpływał w statystycznie istotnym stopniu ani na rentowność, ani na rynkową wycenę kapitału. Dodatkowo można było dostrzec zastanawiający i statystycznie istotny (na 1-procentowym poziomie istotności!) ujemny związek między poziomem ROE i P/BV.

## Podsumowanie

Pomiędzy rokiem 2006 i 2009 nastroje inwestorów giełdowych zmieniły się diametralnie: kryzys finansowy i związana z nim niepewność doprowadziły do wyraźnej przeceny akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych. Zmiany można także dostrzec w funkcjonowaniu *sharks repellents* w polskich spółkach publicznych. W czasach znacznie lepiej odbieranych przez inwestorów giełdowych (2006) wysokie zabezpieczenia zmniejszały zarówno rentowność spółek, jak i ich rynkową wycenę. W czasach bardziej niepewnych (2009) wysokie zabezpieczenia okazywały się wpływać dodatnio zarówno na ROE, jaki i wskaźnik P/BV.

Znacznie ciekawsze wnioski można wyciągnąć z porównania spółek z rozproszonym akcjonariatem i spółek z dominującym właścicielem. Zdrowy rozsądek podpowiada, że spółki kontrolowane przez pojedynczego właściciela nie potrzebują żadnych zabezpieczeń statutowych, gdyż są dostatecznie silnie bronione przez strukturę własnościową. Dodatkowe zabezpieczenia nie powinny wówczas przynosić żadnych – ani pozytywnych, ani negatywnych – skutków.

Polskie spółki publiczne kontrolowane przez pojedynczego akcjonariusza w rzeczywistości okazały się być „odporne” na działanie *shark repellents* zarówno w roku 2006, jak i 2009. Związek między poziomem zabezpieczeń antyprzejściowych i poziomem ROE oraz P/BV okazał się w ich przypadku statystycznie nieistotny. Co więcej – zaskakujące okazały się także związki między poziomem rentowności i wyceną wartości księgowej spółek z tej grupy. Konkretnie – w roku 2006 tego związku nie było, zaś w roku 2009 okazał się on silnie ujemny.

Spółki z rozproszonym akcjonariatem wykazywały większe związki między poziomem zabezpieczeń i zmiennymi finansowymi, choć okazały się one mniej stabilne. W roku 2006 duża liczba *shark repellents* skutkowała nieco gorszą rentownością i wyceną, choć relacje nie były statystycznie istotne. Natomiast



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

w roku 2009 dostrzec można wyraźne dodatnie związki między poziomem zabezpieczeń, a rentownością i wyceną spółek z tej grupy.

## Bibliografia

1. Adamska A., *Akcje uprzywilejowane co do głosu w spółkach giełdowych* [w:] P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
2. Adamska A., *Mechanizmy lewarowania kontroli właścicielskiej w spółkach publicznych* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, „Zeszyty Naukowe nr 690”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
3. Bebchuk L. A., Cohen A., *The Costs of Entrenched Boards*, dostępne na SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=556987](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=556987).
4. Berle A. A., Means G. C., *The modern corporation and private property*, Harcourt, Brace & World, New York 1968 (pierwsze wydanie: 1932).
5. Brickley J. A., Lease R. C., Smith C. W. Jr., *Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments*, „Journal of Financial Economics”, 20 (1988).
6. Danielson M. G., Karpoff J. M., *On the Use of Corporate Governance Provisions*, „Journal of Corporate Finance”, November 1998, vol. 4.
7. Eckbo B. E., *The Market for Corporate Control: Policy Issues and Capital Market Evidence* [w:] R. S. Khemani R. S., Shapiro D. M., Stanbury D. T. (red.), *Mergers, Corporate Concentration and Power in Canada*, The Institute for Research on Public Policy, Halifax 1988.
8. Gompers P. A., Ishii J. L., Metrick A., *Corporate Governance and Equity Prices*, „NBER Working Paper 8449”, August 2001.
9. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
10. Kabir R., Cantrijn D., Jeunink A., *Takeover defences, ownership structure and stock returns in the Netherlands: an empirical analysis*, „Strategic Management Journal” Vol. 18:2 (1997).
11. Lewandowski M., Stryśnik J., *Premie za kontrolę – ile należy zapłacić*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, II/2000.
12. Mahoney J. M., Sundaramurthy Ch., Mahoney J. T., *The Effects of Corporate Antitakeover Provisions on Long-term Investment: Empirical Evidence*, „Managerial and Decision Economics” vol. 18, 349-365 (1997).



dr M. Szymański: Struktura własności a statutowe zabezpieczenia antyprzejściowe...

13. Paredes T. A., *The Firm and the Nature of Control: Toward a Theory of Takeover Law*, „Washington University School of Law Working Paper”, 03-10-03.
14. *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. Kodeks Handlowy* (Dz. U. nr 57 poz. 502.).
15. Szymański M., *Cena bezpieczeństwa. Antyprzejściowe regulacje w statutach polskich spółek publicznych i ich wpływ na wycenę akcji* [w:] T. Białas, M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2009.
16. Szymański M., Nogalski B., *Obrona przed wrogim przejściem. Jak ochronić swój biznes*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
17. Szymański M., *Czy feudalowie łupią chłopów? Funkcjonowanie shark repellents w polskich spółkach publicznych* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, „Zeszyty Naukowe nr 690”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
18. Useem M., *Executive defense: shareholders power and corporate reorganization*, Harvard University Press, Cambridge 1993.
19. *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. nr 94 poz. 1037).
20. Wasserstein B., *Big deal: the battle for control of America's leading*, Warner Books, New York 1998.

## Ownership Structure and Statutory Antitakeover Provisions in Polish Public Companies

### ABSTRACT

This paper presents differences between functioning of technical takeover barriers in public companies with and without a single majority shareholder. According to the managerial entrenchment hypothesis as well as to the shareholders interests hypothesis such barriers affect companies' profitability and market valuation. Obtained results suggest that a single shareholder controlling at least 50% of all votes on shareholders meeting presents enough strong protection against a hostile takeover that additional antitakeover charter provisions don't affect basic financial performances.



dr Tomasz Gutowski  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i ich wpływ na polską gospodarkę

## ABSTRAKT

Jednym z efektów coraz większego oddziaływania procesu globalizacji na gospodarkę poszczególnych krajów jest światowa ekspansja bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Funkcjonowanie koncernów o globalnym zasięgu, a przede wszystkim ich działania w kierunku dalszego rozwoju stwarzają dla poszczególnych gospodarek duże wyzwania. Bardzo ważnym zadaniem staje się więc dla nich umiejętność przeprowadzania takich działań, których efektem będzie zlokalizowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w tym, a nie innym kraju. Do działań takich zaliczyć można między innymi regulacje w zakresie przepisów prawa, udostępnienie inwestorom odpowiednich warunków w zakresie infrastruktury czy też zaoferowanie odpowiadających obu stronom możliwości podatkowych. Rozpatrując efekty oddziaływania bezpośrednich inwestycji zagranicznych na otoczenie przyjąć należy, że najważniejszym z nich jest udział w rozwoju kraju, w którym zostały ulokowane. To z kolei stwarza dla tego kraju lepsze możliwości przygotowania się do gwałtownie zmieniających się warunków gospodarowania. Polska gospodarka, podobnie jak wszystkie inne, zwłaszcza zaś te funkcjonujące w tej części Europy, jest żywotnie zainteresowana korzyściami płynącymi z napływu BIZ. Podejmowane do tej pory działania przyniosły wymierny efekt zarówno rzeczowy, jak i finansowy. Koniecznym staje się jednak poszukiwanie nowych sposobów w zakresie pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w przyszłości.

## Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, systematycznie „zmieniana” przez proces globalizacji powoduje, że jej codzienna analiza nie jest łatwa do przeprowadzenia. Podejmowane są próby określenia, jakie zjawiska gospodarcze wywołują naj-



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

większe zmiany oraz w jaki sposób mierzy się siłę ich oddziaływania. Jednym z takich zjawisk są bez wątpienia bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Celem opracowania jest próba określenia miejsca bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce oraz, na podstawie ogólnodostępnych danych, wskazanie siły ich oddziaływania. Charakterystyka BIZ oraz analiza ich wartości pozwala na formułowanie ogólnych wniosków dotyczących opisywanego zagadnienia. Autor kieruje ten tekst do każdego, kto chciałby poznać lub poszerzyć swoje wiadomości związane z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi lub też podjąć ich szczegółową analizę.

## 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne we współczesnej gospodarce

Współczesny rynek, którego efekty oddziaływania obserwować można każdego dnia, znacznie różni się od tego rynku, na którym jeszcze nie tak dawno realizowane były transakcje gospodarcze. Zwiększona liczba klientów, odnotowane zmiany w zakresie ich preferencji, wielość podmiotów gospodarczych, zdobywanie przez nie coraz większego udziału w światowym rynku – to jedynie niektóre elementy znacznie zmieniające się w czasie. Obserwowany proces globalizacji gospodarki powoduje ponadto, iż współczesna gospodarka z każdym dniem nabiera coraz większego tempa własnego rozwoju. Jak można zaobserwować, rozwój ten nie zawsze jest równomierny, a od kilku lat – w odniesieniu do wielu gospodarek świata bywa on znacznie ograniczony. Nieprzewidywalność zdarzeń związanych z rozprzestrzeniającym się od 2008 roku (a nawet i nieco wcześniej) kryzysem finansowym wywołuje wśród władz zarządzających państwami, instytucjami finansowymi, a także i przedsiębiorstwami odmienne reakcje. Rozprzestrzenianie się światowej gospodarczej niepewności powoduje, iż na wiele spraw patrzy się obecnie inaczej niż miało to miejsce jeszcze na początku wieku. Niezmiennie jednak siłą powodującą, że gospodarka może się w takich warunkach stabilnie rozwijać jest pozyskiwanie i realizacja tzw. bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Zgodnie z definicją Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Międzynarodowego Funduszu Walutowego<sup>1</sup> z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi mamy do czynienia wówczas, gdy rezydent jednej gospodarki, zwany inwestorem bezpośrednim uzyskuje trwałą korzyść z zainwestowanego kapitału z jednostki znajdującej się w innym państwie niż kraj pochodzenia inwestora. We wspomnianej definicji, należy zwrócić uwagę na pojęcie „trwałej korzyści”, która wskazuje na długookresowy związek pomiędzy przedmiotem inwestycji a inwestorem, który

<sup>1</sup> *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Third Edition, OECD, Paris 1996, s. 7-8.



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

posiada znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. W definicji zwraca się ponadto uwagę na progowy poziom udziału w przedsiębiorstwie, który umożliwi inwestorowi skutecznie wpływać na decyzje firmy, a jest nim 10% akcji zwykłych lub głosów<sup>2</sup>. Wielkość ta uważana jest za wystarczającą ze względu na bardzo duże rozszczępienie udziałów pomiędzy różnych indywidualnych inwestorów. Jak pisze Z. Madej bezpośrednio inwestycji zagranicznych polega na tym, że środki kapitałowe lokowane są tylko w walory przedsiębiorstw, a nie innych podmiotów, na przykład samorządów lokalnych, czy też innych instytucji wspomagających funkcjonowanie i rozwój podmiotów gospodarczych. Inwestowanie bezpośrednio ma więc charakter udziałowy, pozwalający na partycypowanie inwestora w zarządzaniu, własnościach i wyniku finansowym przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Potwierdzeniem tych spostrzeżeń jest pojęcie BIZ stworzone przez W. Karaszewskiego. Twierdzi on m.in., że „bezpośrednie inwestycje zagraniczne to lokaty kapitału dokonywane poza granicami kraju inwestora dla podjęcia tam działalności gospodarczej od podstaw lub nabycia praw własności dla istniejącego przedsiębiorstwa w skali umożliwiającej bezpośredni udział w zarządzaniu”<sup>4</sup>. Inwestorem może być osoba fizyczna, inkorporowane lub nieinkorporowane przedsiębiorstwo państwowe lub prywatne, grupa takich przedsiębiorstw lub grupa osób fizycznych<sup>5</sup>. Na tej podstawie stwierdzić można, że realizacja BIZ przyjmuje charakter trwałej, długoterminowej lokaty, z której inwestor spodziewa się większych korzyści, niż mógłby osiągnąć przy innym sposobie inwestowania.

W praktyce gospodarczej wykształciło się wiele form BIZ. Najważniejsze z nich to formy **fuzji**, **przejęć** i tzw. **inwestycje greenfield**. **Fuzja** polega na połączeniu firm z różnych krajów, w wyniku czego zwykle dochodzi do stworzenia nowego przedsiębiorstwa. W wyniku fuzji każde z nich traci swoją odrębność i osobowość. Cechą fuzji jest więc dobrowolne działanie partnerów, zwykle podobnej wielkości. W części przypadków występuje zróżnicowanie wielkościowe przedsiębiorstw. Wówczas zasadniczym celem utworzenia fuzji dla większego podmiotu może stać się chęć dostępu do rynku, na którym działalność do tej pory prowadził mniejszy podmiot. W zamian za posiadane wcześniej walory spółki, właściciele łączących się spółek otrzymują akcje lub udziały nowo utworzonego przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Kolejną formą realizowania BIZ jest

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Z. Madej, *Powiązania między globalnym a polskim rynkiem kapitałowym* [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002, s. 247.

<sup>4</sup> W. Karaszewski, *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s.18.

<sup>5</sup> J. Hirshleifer, *Investment Decision Dunder Uncertainty: Choice – Theoretic Approaches*, “The Quarterly Journal of Economics”, 1985, nr 4, s. 509.

<sup>6</sup> Szerzej: *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2009, s. 24 i n.





dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

**przejęcie** przedsiębiorstwa przez inwestora zagranicznego. Jest ono realizowane poprzez zakup akcji lub majątku w rozmiarach wystarczających do przejęcia kontroli lub i zarządzania w przejmowanym podmiocie gospodarczym. Może to nastąpić m.in. poprzez zakup istniejących akcji lub udziałów przedsiębiorstwa, uczestnictwo w podniesionym kapitale własnym w przedsiębiorstwie, wystąpienie ze spółki wspólnika przez umorzenie kapitału, co może skutkować objęciem kontroli nad przedsiębiorstwem przez pozostałych właścicieli lub też zawianiem wspólnego przedsięwzięcia, polegającego na tym, że w wydzielonych przez obu partnerów aktywów tworzy się wspólne przedsiębiorstwo, przy czym jeden z nich obejmuje pozycję akcjonariusza lub udziałowcy większościowego<sup>7</sup>. Jedną z mniej znanych, lecz z pewnością najbardziej pożądanym form BIZ, są tzw. **inwestycje greenfield**. Są to projekty realizowane przez inwestora od podstaw czyli takie, które zwykle wiążą się z budową zakładu produkcyjnego, utworzeniem filii handlowej, konsultanckiej czy też biura prawnego. Zgodnie z zaleceniami OECD, do BIZ wliczane są również ewentualne późniejsze transakcje kapitałowe dokonywane między inwestorem bezpośrednim a przedsiębiorstwem bezpośredniego inwestowania. Zaliczane do nich są więc zakupy kolejnych akcji lub udziałów przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania, reinwestowanie dochodów w takim przedsiębiorstwie oraz pożyczki i kredyty<sup>8</sup>.

Oddziaływanie BIZ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rozpatrywać można z dwóch różnych punktów widzenia. Z jednej strony mówić można o efektach inwestycji zagranicznych dla przedsiębiorstw, w których takie inwestycje mają lub miały miejsce. Z drugiej strony, nie bez znaczenia pozostaje fakt siły i sposobu oddziaływania BIZ na inne podmioty obecne na rynku, na którym te inwestycje są realizowane. Rozpatrując pierwszą z wymienionych sytuacji należy zwrócić uwagę na cel przyświecający inwestorowi. Lokuje on swój kapitał w celu dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, w którym staje się jednym z głównych lub głównym właścicielem. Nabywając lub łącząc się z przedsiębiorstwami, prowadzącymi działalność na obcych rynkach lub dokonując tam inwestycji typu *greenfield*, przedsiębiorstwo inwestujące czerpie znaczące profity. Do najważniejszych z nich należy dostęp do nowych źródeł surowców, możliwość pozyskania pracowników oraz, a może przede wszystkim, uzyskanie dostępu do nowych rynków zbytu. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne umożliwiają inwestorowi uniknięcie nadmiernych kosztów transportu swoich produktów za granicę, dzięki czemu możliwe jest uniknięcie opłat celnych i innych barier handlowych. Nie bez znaczenia pozostaje również w przypadku takiej działalności brak występowania różnic kursowych. Rozwój przedsiębiorstwa poprzez

<sup>7</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>8</sup> *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Osiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 108.



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

realizację BIZ wywołuje zmiany w jego strukturze organizacyjnej, co w konsekwencji przyczynia się do przeprowadzenia zmian w systemie zarządzania podmiotem gospodarczym i zastosowania takiego, który z punktu widzenia rozszerzonego zakresu działalności okaże się najbardziej korzystny. Kolejnym pozytywnym efektem realizowania BIZ w przedsiębiorstwach jest wykorzystanie tzw. efektów skali. Powoduje to możliwość generowania niższych, niż konkurenci występujący na tym rynku, kosztów działalności.

Jak zostało już stwierdzone, oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest również widoczne w odniesieniu do rynku, na którym są one realizowane. Wejście na rynek nowego konkurenta powoduje nasilenie konkurencji na tym rynku. Z uwagi na siłę podmiotów inwestujących, wynikającą chociażby z faktu, iż przed podjęciem decyzji o realizowaniu BIZ stały się one podmiotami dominującymi na macierzystym rynku, owo nasilenie konkurencji jest bardzo poważne. Oznacza to również, że wchodzący na rynek nowy konkurent jest przedsiębiorstwem silnie rozwiniętym, które będzie zdolne do zastosowania nowych, często nieznanych innym podmiotom rozwiązań w zakresie technologii i osiągnąć w kraju inwestycji, między innymi dzięki temu, niskie koszty produkcji. Przedsiębiorstwo inwestujące jest w stanie osiągnąć znaczną przewagę konkurencyjną nad lokalnymi konkurentami, doprowadzając często do marginalizacji ich dotychczasowego znaczenia na rynku. Szansą rozwoju dla lokalnych przedsiębiorstw może okazać się sposobność do wykorzystania dla własnych potrzeb dostępu do tańszych, wysokiej jakości półproduktów, które następnie mogą być wykorzystane do dalszego przetworzenia i dystrybucji. Napływ BIZ przejawiający się m.in. w uzgodnionym przejściu przez konkurenta „z zewnątrz” lokalnego przedsiębiorstwa spowodować może dołączenie go do silniejszej międzynarodowej grupy kapitałowej, co łączyć się będzie z zastosowaniem nowych bardziej efektywnych metod organizacji i zarządzania, otwarciem dostępu do zaawansowanych technologii czy też wykorzystaniem efektów związanych ze sferą badawczo-rozwojową. W takiej sytuacji przejęte przedsiębiorstwo lokalne zwiększy swoją pozycję konkurencyjną na rynku, a w niektórych przypadkach może uchronić przedsiębiorstwo przed upadkiem lub likwidacją.

Tablica 1.

*Światowe przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 2005–2010 – (dane w mld USD)*

Przepływy BIZ w latach						
lata	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Świat	982,59	1 461,86	1 970,94	1 744,10	1 185,03	1 243,67

Źródło: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf> (28.04.2012).



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

Nawet pobieżna analiza siły i sposobu oddziaływania realizowanych bezpośrednich inwestycji zagranicznych na podmioty gospodarcze pozwala na sformułowanie twierdzenia, że czynność ta niesie ze sobą zarówno efekty pozytywne, jak i negatywne. Twierdzenie to nie jest wielkim odkryciem, zważywszy na fakt, iż efekty jakiegokolwiek oddziaływania przedsiębiorstw na siebie lub otaczającą je gospodarkę klasyfikować można w podobny sposób. Z pewnością jednak każdy podmiot gospodarczy, zwłaszcza zaś ten, który decyduje się na podjęcie działalności za granicami kraju macierzystego, dąży do zrealizowania swoich własnych celów (tab. 1). Jednym z lepszych sposobów jego osiągnięcia odbywa się właśnie poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne

## 2. Zaangażowanie korporacji transnarodowych w bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Współczesny, globalny rynek jest, z jednej strony dla wszystkich przedsiębiorstw obszarem bardzo wymagającym, z drugiej zaś stwarzającym możliwości, niespotykanego dotychczas rozwoju. Niezbędnym jest jednak „odpowiednie przygotowanie się” do takiego rozwoju. Jednym z podstawowych czynników determinujących przedsiębiorstwo do uczestniczenia w międzynarodowym rynku jest wypracowana przez zarząd lub właścicieli przedsiębiorstwa odpowiednio opracowana strategia. Nie każde przecież przedsiębiorstwo jest predysponowane do uczestniczenia w działalności poza granicami kraju pochodzenia. Nie każde posiada odpowiednie środki finansowe, których wielkość umożliwi efektywne prowadzenie działalności w innym kraju. Istnieją jednak podmioty gospodarcze, które z uwagi na posiadane zasoby finansowe, wielkość przedsiębiorstwa, liczbę zatrudnionych pracowników mogą uczestniczyć w działalności poza granicami kraju macierzystego. Do największych graczy na tym rynku należy z pewnością zaliczyć korporacje transnarodowe. Według definicji UNCTAD to podmioty, które składają się z przedsiębiorstwa macierzystego oraz filii zagranicznych<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwo macierzyste kontroluje aktywa przedsiębiorstw zagranicznych, najczęściej poprzez posiadanie udziałów w kapitale tych podmiotów, natomiast filia zagraniczna to podmiot mający swoją siedzibę w innym kraju niż przedsiębiorstwo macierzyste i w stosunku do którego inwestor zachowuje prawo uczestniczenia w zarządzaniu<sup>10</sup>.

Realizując swoje zamierzenia biznesowe, korporacje transnarodowe stają się więc głównymi inwestorami na globalnym rynku. Ich inwestowanie w wielu państwach na całym świecie odbywa się poprzez, omówione wcześniej, bezpo-

<sup>9</sup> *Transnational Corporation in World Development*, United Nations Center on Transnational Corporation, New York 1983, s. 14.

<sup>10</sup> M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 201.



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

średnie inwestycje zagraniczne. Zaangażowanie korporacji w inne podmioty gospodarcze stanowi o ich sile i możliwościach rozwojowych w przyszłości.

Rozpatrując siłę oddziaływania korporacji na współczesną gospodarkę nie sposób pominąć funkcji, którą pełnią one w tej gospodarce. Zaznaczyć należy, że jest to, zarówno kosztochłonna, jak i odpowiedzialna funkcja prekursora zmian. Znaczne środki finansowe, możliwości organizacyjne, którymi dysponują korporacje ułatwiają pokonanie trudności w zakresie wydatkowania środków finansowych. Ważniejszą wydaje się być kwestia odpowiedzialności, nawet częściowej za rynek, na terenie którego korporacja funkcjonuje. W tym przypadku, po pierwsze chodzi o odpowiedzialność za rynek, po drugie zaś o odpowiedzialność wobec rynku, czyli przede wszystkim klientów korporacji. Przejawem odpowiedzialności za rynek mogą być, na przykład dbałość o środowisko naturalne, stworzenie dogodnych warunków pracy i płacy dla pracowników przedsiębiorstwa oraz korzystne i przejrzyste relacje z decydentami na szczeblach lokalnym i państwowym. Zachwianie proporcji w jakimkolwiek z tych warunków skutkować może przedstawieniem niekorzystnego wizerunku korporacji na arenie międzynarodowej. Drugim elementem odpowiedzialności jest odpowiedzialność wobec, tych którzy stanowią grupę klientów korporacji. To oni muszą wykazywać zainteresowanie produktami przedsiębiorstwa. Od ich gustów, preferencji i możliwości finansowych zależeć będzie przecież rozwój tych podmiotów w przyszłości. Czując się odpowiedzialnymi wobec klientów, korporacje transnarodowe – znacznie silniej niż inne, mniejsze podmioty – „wspomagają” zainteresowanie klientów własnymi produktami. Znaczne nakłady ponoszone są na przekonanie odbiorcy, że to właśnie ten, a nie inny, produkt jest najlepszy i najbardziej oczekiwany na rynku, czy też swoiste prześciganie się korporacji w realizacji wielkich kampanii marketingowych to tylko jeden z wielu elementów owego wspomagania. Rezultaty tych działań są jednak bardzo wymierne. Korzystne postrzeganie korporacji przez klienta może procentować przy kolejnych wprowadzanych na rynek produktach, powodując tym samym, że korporacja stanie się jeszcze silniejsza i większa.

Wzrost korporacji transnarodowych realizowany może być również w inny sposób. Jednym z nich jest zwiększenie możliwości przemieszczania się korporacji w globalnej gospodarce. Działania realizowane w taki sposób, przyczyniają się do realizowania, szeroko pojętego, procesu umiędzynarodowienia światowej aktywności gospodarczej. Wzrost umiędzynarodowienia wynikać może z ogólnej liczby korporacji transnarodowych w gospodarce oraz istnienia efektywnych sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym a filiami zagranicznymi. Powiązania te są przede wszystkim „drogą przesyłu” kapitału finansowego, rozwiązań w zakresie technologii, materiałów, urządzeń między podmiotami, powiązanych kapitałowo z korporacją. Czynnikiem, które dynamizują te możliwości rozwojowe korporacji są przede wszystkim postęp technologiczny oraz zmiany strukturalne światowej gospodarki, wzrastająca rola



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

ryнку jako katalizatora rozwoju, wzrost znaczenia usług i postępująca integracja regionalna na świecie.

Korporacje transnarodowe są również uczestnikami licznych powiązań umów zawieranych między nimi bądź ich przedstawicielami a innymi uczestnikami rynku. Wyróżnić można trzy podstawowe formy umownego zaangażowania korporacji w działalność za granicami kraju ich pochodzenia. Należą do nich **spółki joint venture**, **umowy z poddostawcami wraz z licencjami** oraz **alianse strategiczne**. Pierwsze z nich obejmują korzystanie z zagranicznych źródeł zaopatrzenia i z reguły mogą mieć charakter produkcyjny lub handlowy. Umowy z poddostawcami wraz z licencjami obejmują umowy, na mocy których krajowe przedsiębiorstwo odpłatnie udostępnia swoją niematerialną własność partnerowi zagranicznemu. Ostatnią z wymienionych form, dynamizujących proces umiędzynarodowienia światowej aktywności gospodarczej, jest tworzenie tzw. aliansów strategicznych. Stanowią one swoistego rodzaju sojusz dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w celu realizacji określonego celu strategicznego, który często wiąże się z uzyskaniem korzystniejszej niż do tej pory pozycji konkurencyjnej na rynku<sup>11</sup>.

Potwierdzeniem znacznej siły oddziaływania korporacji transnarodowych na światową gospodarkę są dane przedstawiane corocznie przez UNCTAD. Najbardziej wyrazisty obraz ich siły uzyskać można biorąc pod uwagę wielkość aktywów korporacji oraz ich zaangażowanie w krajach innych, niż kraj macierzysty (tab. 2).

Tablica 2.

*Największe korporacje transnarodowe na świecie z sektorów niefinansowych (wyniki za 2010 rok)*

Pozycja w rankingu	Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia	Aktywa zagraniczne (mln USD)	razem (mln USD)	5/6 (%)
1	3	4	5	6	7
1	General Electric Co	USA	551 585	751 216	73,43
2	Royal Dutch Shell plc	Holandia / Wielka Brytania	271 672	322 560	84,22
3	BP plc	Wielka Brytania	243 950	272 267	89,60
4	Vodafone Group Plc	Wielka Brytania	224 449	242 417	92,59
5	Toyota Motor Corporation	Japonia	211 153	359 862	58,68

<sup>11</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 312.

dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

Pozycja w ran- kingu	Nazwa korporacji	Kraj pochodzenia	Aktywa		5/6 (%)
			zagraniczne (mln USD)	razem (mln USD)	
1	3	4	5	6	7
6	Exxon Mobil Corporation	USA	193 743	302 510	64,05
7	Total SA	Francja	175 001	192 034	91,13
8	Volkswagen Group	Niemcy	167 773	266 426	62,97
9	EDF SA	Francja	165 413	321 431	51,46
10	GDF Suez	Francja	151 984	246 736	61,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/WIR11\\_web%20tab%202029.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/WIR11_web%20tab%202029.pdf) (4.04.2012).

Analiza zestawienia pozwala na stwierdzenie, że zarówno wielkość aktywów, jak i zaangażowanie korporacji transnarodowych w krajach innych niż kraj macierzysty, są bardzo znaczące. Porównując dane z 2010 roku z danymi z lat ubiegłych zauważa się – pomimo zmian zachodzących na globalnym rynku – systematyczny wzrost tych wartości. Obraz siły korporacji widoczny jest również w przypadku, gdy analizuje się wielkość przychodów z prowadzonej przez nie działalności (tab. 3).

Tablica 3.

*Największe korporacje pod względem przychodów z działalności (według stanu na 2010 rok)*

Pozycja w rankingu	Nazwa korporacji	Przychody (mld USD)	Wynik finansowy (mld USD)
1	Wal-Mart Stores	421,85	16,39
2	Royal Dutch Shell	378,15	20,13
3	Exxon Mobil	354,67	30,46
4	BP	308,93	- 3,72
5	Sinopec Group	273,42	7,63
6	China National Petroleum	240,19	14,37
7	State Grid	226,29	4,56
8	Toyota Motors	221,76	4,77
9	Japan Post Holdings	203,96	4,89
10	Chevron	196,34	19,02

Źródło: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/) (17.04.2012).



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

Biorąc pod uwagę wszystkie przedstawione czynniki oraz wyniki analiz stwierdzić można, że korporacje transnarodowe m.in. z uwagi na swoją wielkość i zaangażowanie kapitałowe w różnych częściach świata, realizowane w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych, współtworzą warunki funkcjonowania gospodarek większości państw świata. Ich systematyczny wzrost pozwala przypuszczać, że tendencja w tym zakresie nie zmieni się. Co więcej, istnienie korporacji jest praktycznie niezagrażone, a to, czego możemy spodziewać się w przyszłości, to z pewnością zwiększenie ich liczby i możliwości oddziaływania.

### 3. Analiza napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski – wielkość i znaczenie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, podobnie jak w innych krajach, odgrywają również bardzo ważną rolę w polskiej gospodarce. Korzystne postrzeżenie Polski przez inwestorów zagranicznych pozwoliło na umiejscowienie wielu inwestycji pochodzących z różnych krajów świata. Podkreślić jednak należy, że począwszy od 2007 roku, bardzo korzystnego pod względem wielkości zagranicznych inwestycji bezpośrednich, ich napływ do Polski systematycznie się zmniejszał. Z uwagi na fakt, iż napływ BIZ ma wyraźny cykliczny charakter, tzn. ich wielkość silnie zależy od fazy cyklu koniunktury, w okresach dobrej koniunktury gospodarczej w latach 2006-2007, wielkość napływających do Polski BIZ wynosiła 15,7 -17,2 mld EUR rocznie. W okresie spowolnienia gospodarczego w latach 2008-2009 utrzymywała się na poziomie około 10 mld EUR. W 2010 roku wyniosła „jedynie” 7,3 mld EUR, tj. o 26% mniej niż w roku poprzedzającym (tab. 4).

Tablica 4.

*Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 2005–2010 (dane w mln EURO)*

Napływ BIZ do Polski						
lata	2005	2006	2007	2008	2009	2010
wielkość BIZ	8 330	15 741	17 242	10 128	9 896	7 319

Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Raport Polska 2011. Gospodarka – społeczeństwo – regiony, czerwiec 2011, [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Ewaluacja\\_i\\_analiza/Raporty\\_o\\_rozwoju/Raporty\\_krajowe/Documents/Raport\\_Polska\\_2011.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Ewaluacja_i_analiza/Raporty_o_rozwoju/Raporty_krajowe/Documents/Raport_Polska_2011.pdf) (21.04.2012).



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

Należy w tym miejscu podkreślić, że spadek strumienia BIZ w latach 2008–2010 w stosunku do poprzednich okresów był zjawiskiem światowym, na co w miała wpływ awersja inwestorów do ryzyka w konsekwencji kryzysu finansowego. Globalny poziom BIZ w 2010 r. był o 40% niższy od najwyższego odnotowanego w 2007 roku. W konsekwencji, relacja bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce do PKB obniżyła się z 5,5% w 2007 roku do około 2,1% w 2010 roku.

Fakt ciągle niższego od potencjalnego tempa wzrostu gospodarczego w krajach Unii Europejskiej stał się kolejną przyczyną ograniczenia strumienia BIZ w Polsce. W 2010 roku aż ponad 85% wartości BIZ ulokowanych w Polsce pochodziło z krajów Unii Europejskiej a jedynie niecałe 15% z innych krajów. Najwięcej środków ulokowali inwestorzy z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Francji<sup>12</sup>. Mimo obniżenia wartości pozyskiwanych BIZ, paradoksalnie to właśnie kryzys przyspieszył procesy zmian w strukturze sektorowej kapitału zagranicznego zainteresowanego inwestowaniem w Polsce. Zaobserwowano pierwsze symptomy, iż spadek inwestycji w kolejnych latach dotyczyć może tych sektorów polskiej gospodarki, których produkcja kierowana jest głównie na eksport tj., np. motoryzacja i elektronika. Według informacji Ministerstwa Gospodarki, coraz większego wzrostu wartości BIZ należy oczekiwać w branżach, w których zagraniczne firmy poszukują możliwości obniżenia kosztów funkcjonowania, a więc w sferze szeroko rozumianych usług, przede wszystkim w zakresie tworzenia ośrodków usług biznesowych (BPO) oraz centrów usług wspólnych (SSC). Wynikać to może z faktu, iż inwestycje tego typu są zdecydowanie mniej kapitałochłonne, a jednocześnie stwarzają relatywnie dużą liczbę miejsc pracy.

W kolejnych latach można spodziewać się zatem inwestycji o niższej łącznej wartości, jednak ulokowanych w większej ilości projektów i bazujących na wysokiej jakości kapitale ludzkim. Do branż, które powinny – zdaniem przedstawicieli Ministerstwa Gospodarki – cieszyć się zwiększoną aktywnością inwestorów, należy zaliczyć m.in. centra IT, energetykę i szeroko pojętą ochronę zdrowia. Podmioty zagraniczne będą prawdopodobnie także zainteresowane działalnością w handlu detalicznym i hurtowym<sup>13</sup>.

Wracając do analizy 2010 roku – według raportu Ernst&Young, Polska zajęła trzecie miejsce w Europie pod względem liczby miejsc pracy tworzonych w wyniku pozyskania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Inwestorzy utworzyli w tym czasie 12,4 tys. miejsc pracy.

<sup>12</sup> Największymi inwestorami spoza UE byli nierezydenci pochodzący ze Szwajcarii, Korei Południowej, Japonii oraz Stanów Zjednoczonych.

<sup>13</sup> <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG2011.pdf> (23.06.2012).





dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

W 2010 roku nastąpił również największy – 40% wzrost – spośród projektów realizowanych w Europie – liczby projektów inwestycyjnych. Pozwala to sądzić, że Polska pozostawiła w świadomości zagranicznych inwestorów pozytywne wrażenie, zwłaszcza po trudnym dla większości europejskich krajów okresie kryzysu. Osąd ten znajduje swoje potwierdzenie w słowach Prezesa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Sławomira Majmana, który stwierdza: „Pozytywne wyniki raportu nie są dla mnie zaskoczeniem. Polska cały czas jest postrzegana jako lider regionu, ma ogromny rynek wewnętrzny, wykształcone kadry oraz godny pozazdrosczenia wzrost gospodarczy. Dzięki temu w wyścigu o inwestycje wyprzedziliśmy środkowo-europejski peleton”<sup>14</sup>.

## Zakończenie

Realizacja bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest z reguły działaniem długotrwałym. Z punktu widzenia korporacji transnarodowych jest to proces konieczny, którego powodzenie stanowi o dynamicznym rozwoju światowych gigantów gospodarczych. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są również pożądane przez państwa. Z punktu widzenia państwa ważnym powinna być jednak, nie tyle wielkość BIZ, ale ich skuteczność, przejawiająca się wyższym niż dotychczas poziomem kwalifikacji pracowników, zwiększeniem liczby miejsc pracy, rozwojem przedsiębiorstw oraz coraz większym udziałem w kształtowaniu produktu krajowego brutto.

Pozytywne efekty oddziaływania nie powinny jednak przesłaniać negatywnych efektów funkcjonowania korporacji. To przecież one, realizując własne projekty biznesowe, generują większe zyski i zwiększają swoją wartość, często kosztem rodzimych podmiotów gospodarczych. Ich działalność w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych musi być tak prowadzona, aby pozwoliła na uniknięcie scenariusza, opisywanego przez wielu ekonomistów. Uważają oni, że w niedalekiej przyszłości oczekiwać można znacznego spadku roli państwa na rzecz korporacji transnarodowych oraz innych pozapaństwowych podmiotów procesu globalizacji.

.....  
<sup>14</sup> [http://www.paiz.gov.pl/20110615/raport\\_ernst\\_young](http://www.paiz.gov.pl/20110615/raport_ernst_young) (3.05.2012).

## Bibliografia

1. *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
2. Hirshleifer J., *Investment Decision Dunder Uncertainly: Choice – Theoretic Approaches*, „The Quartely Journal of Economics”, 1985, nr 4.
3. <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG2011.pdf>.
4. [http://www.paiz.gov.pl/20110615/raport\\_ernst\\_young](http://www.paiz.gov.pl/20110615/raport_ernst_young).
5. <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>.
6. [http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/WIR11\\_web%20tab%2029.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/WIR11_web%20tab%2029.pdf).
7. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/).
8. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Raport Polska 2011. Gospodarka – społeczeństwo – regiony, czerwiec 2011, [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Ewaluacja\\_i\\_analazy/Raporty\\_o\\_rozwoju/Raporty\\_krajowe/Documents/Raport\\_Polska\\_2011.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Ewaluacja_i_analazy/Raporty_o_rozwoju/Raporty_krajowe/Documents/Raport_Polska_2011.pdf).
9. Karaszewski W., *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
10. Madej Z., *Powiązania między globalnym a polskim rynkiem kapitałowym* [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
11. *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Third Edition, OECD, Paris 1996.
12. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
13. *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Osiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
14. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
15. *Transnational Corporation in World Development*, United Nations Center on Transnational Corporation, New York 1983.



dr T. Gutowski: Rola korporacji transnarodowych w kształtowaniu bezpośrednich...

## The Role of Transnational Corporations in Shaping of Foreign Direct Investments and Their Impact on the Polish Economy

### ABSTRACT

Among the effects of the increasing impact of globalization on the economies of individual countries is global expansion of foreign direct investment. The functioning of global corporations and their activities towards further development poses big challenges for individual economies. Thus the ability to carry out such activities, which will result in the location of foreign direct investment in this, and not another country becomes a very important task for them. Such activities include the regulations of law, providing investors with the adequate infrastructure or taxes convenient for both parties. Considering the external effects of foreign direct investment, it should be assumed that the most important is co-involvement in development of the country in which they are located. This in turn gives this country a better position to prepare for rapidly changing economic conditions. Poland's economy, like all others, especially those operating in this part of Europe, is vitally interested in the benefits of FDI inflows. The efforts which have been undertaken so far resulted in measurable material and financial effects. However, it becomes necessary to search for new solutions in terms of acquiring foreign direct investment in the future.



dr Piotr Dwojacki

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych z inicjatywami klastrowymi

## ABSTRAKT

Klustry jako regionalna i sektorowa forma grupowania się przedsiębiorstw, rozwijają się w skali globalnej i – jak zauważył M. E. Porter (2003) stają się „centralną ideą poprawy konkurencyjności i rozwoju gospodarczego”.

W artykule odnosi się koncepcję klastrów do podejścia sieciowego, rozwijanego w naukach zarządzania w latach 80. i 90. XX wieku. Stawia się jednocześnie tezę, że wiedza o perspektywie sieciowej może być użyteczna dla poznania zjawiska klastrów.

Następnie artykuł przedstawia wiedzę dotyczącą poziomego i pionowego zróżnicowania ról w sieciach i klastrach, włączając w to koncepcję ‘triple helix’, jak również koncepcję brokera powiązań kooperacyjnych, która jest rekomendowana jako odniesienie dla animatorów klastrów.

Podkreśla się następnie rolę administracji publicznej w kreowaniu i rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce. Wskazuje się przy tym na użyteczne z punktu widzenia biznesu synergie wynikające z zaangażowania instytucji publicznych, jak też jednostek naukowo-badawczych.

## Wprowadzenie

Klaster (*cluster*) to „grupa firm lub innych instytucji w powiązanych ze sobą sektorach, które są zlokalizowane w określonym regionie geograficznym”<sup>1</sup> – tę definicję klastrów można przyjąć jako powszechnie akceptowaną i utrwaloną w literaturze przedmiotu. W 2003 M. E. Porter roku stwierdził, że „konceptcja klastrów wyłoniła się w ostatnim dziesięcioleciu jako centralna idea

.....  
<sup>1</sup> Ch. Ketels, G. Lindqvist, Ö. Sölvell, *Cluster Initiatives in developing and transition economies*, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm 2006, s. 9.



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

poprawy konkurencyjności i rozwoju gospodarczego<sup>2</sup> i zauważył, iż rozwój inicjatyw klastrowych następuje w całym świecie.

Idea klastrów zyskuje popularność także w Polsce. Inicjatywy klastrowe tworzą się samoistnie, idą też w ślad za polityką państwa i regionów w dziedzinie rozwoju gospodarczego i tworzenia zaplecza instytucjonalnego dla innowacyjności.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wzbogacenia wiedzy dotyczącej klastrów przez zaadaptowanie doświadczeń podejścia sieciowego, rozwijanego w naukach zarządzania w latach 80. i 90. XX wieku. Autor stawia tezę, że wiedza o perspektywie sieciowej może być użyteczna dla poznania i opisu zjawiska klastrów oraz dla wspomagania rozwoju inicjatyw klastrowych. W ślad za powyższym, w artykule zawarte zostało syntetyczne porównanie cech strukturalnych klastrów i sieci przedsiębiorstw; skoncentrowano się na rolach wypełnianych przez uczestników tych struktur – z wyróżnieniem ważnego aktora wpływającego na ich kształt i rozwój, jakim jest administracja publiczna. Porównanie dokonane zostało z wykorzystaniem dostępnych publikacji, w tym bazujących na wynikach badań empirycznych. Tak uogólniona wiedza, w przekonaniu autora artykułu, może być przydatna inicjatorom, uczestnikom i animatorom klastrów oraz instytucjom publicznym zaangażowanym w przedsięwzięcia i struktury odwołujące się do koncepcji *clusteringu*.

## 1. Przedmiot badań

Jakkolwiek pojęcie klastra w przedstawionym wcześniej rozumieniu można uznać za względnie nowe, nie oznacza to jednak, że nowością są struktury spełniające warunki adekwatne do przedstawionej definicji. Niekiedy pojęcie klastrów odnosi się do doświadczeń sprzed wielu lat. Jak stwierdza się w oficjalnych materiałach polskiego Ministerstwa Gospodarki „Idea COP [Centralnego Okręgu Przemysłowego w 1937 roku] przewidywała szeroką współpracę regionów, a przede wszystkim działających na ich terenie przedsiębiorstw. W ten sposób Eugeniusz Kwiatkowski zapoczątkował na ziemiach polskich ideę klastrów przemysłowo-usługowych<sup>3</sup>. Jest to trafna diagnoza, nawiązująca wprost do definicji klastra, możliwa też do zastosowania w odniesieniu do wielu przedsięwzięć gospodarczych realizowanych w miejscach geograficznie

<sup>2</sup> M. E. Porter, przedmowa do *Zielonej Księgi Inicjatyw Klastrowych* [w:] Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003, s. 5.

<sup>3</sup> *Eugeniusz Kwiatkowski – twórca nowoczesnej polityki gospodarczej*, Ministerstwo Gospodarki, 13 września 2010, por. też wypowiedź wiceprezesa Rady Ministrów RP, Waldemara Pawlaka z 13 października 2011 [za:] *MG kontynuuje myśl ekonomiczną Eugeniusza Kwiatkowskiego*, <http://www.mg.gov.pl/node/11714> [dostęp w dn. 6 maja 2012].



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

odległych od Polski, jak i w epokach dawniejszych. Pole badań można zatem rozszerzyć o zakres przypisywany historii gospodarczej. Przy wskazanym przykładzie COP uwagę należy zwrócić także na inicjującą rolę administracji publicznej w procesie tworzenia klastra (myśl ta powróci w dalszym ciągu wywodu).

Można rozważać, na ile definicję klastra wypełniają skupiska podmiotów w postaci branżowych organizacji pracodawców z określonego terenu czy też współtworzących samorząd gospodarczy (izby, cechy). Zarówno doświadczenia, jak i wyniki badań nad instytucjami tych typów mogą być dla wiedzy o klastrach niezwykle cenne.

Przy stosunkowo młodym rodowodzie pojęcia klastra w odniesieniu do gospodarki, zwrócić uwagę należy też na wcześniejsze badania naukowe odnoszące się do różnych form kooperacji gospodarczej w warunkach rynkowych<sup>4</sup>. W dawniejszej przeszłości analizowano powiązania o charakterze karteli, bardziej współcześnie wyłonił się nurt opisujący zjawisko *sieci przedsiębiorstw* (*sieci organizacyjnych*), rozumianych jako „względnie trwałe zgrupowania autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm uczestniczących w systemie wzajemnej kooperacji w oparciu o zasady rynkowe”<sup>5</sup>. Pojęcie sieci organizacyjnej wyprowadzono z dostępnych prób zdefiniowania układu kooperacyjnego określanego w literaturze anglojęzycznej jako *sieć* (*network*)<sup>6</sup>; uwzględniono także publikowane w Polsce określenia *związków kooperacyjnych* i *przedsiębiorstw sieciowych*<sup>7</sup>. Przeprowadzone w latach 80. i 90. XX wieku badania zjawisk charakterystycznych dla sieci mogą współcześnie wykazać użyteczność dla opisu powstawania i rozwoju klastrów tym bardziej, że dotyczyły niezmienne od tego czasu aktualnych zagadnień rozprzestrzeniania się innowacji oraz zdolności do wprowadzania zmian w firmach.

Warto zwrócić przy tym uwagę na pewne różnice między podejściem sieciowym i klastrowym, rzutujące następnie na określenie przedmiotu badań.

W badaniach sieci zwracano uwagę na aspekt kooperacji (wymiany) między podmiotami rynkowymi. Kooperacja taka z natury wiąże się z funkcjonowa-

.....  
<sup>4</sup> Pomija się tu kooperację i zgrupowania gospodarcze w warunkach gospodarek nie opartych na mechanizmach rynkowych

<sup>5</sup> P. Dwojacki, *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych* [w:] *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, „Zeszyty Naukowe” Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3, Poznań 1995.

<sup>6</sup> Por. np. W. G. Biemans, *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992, s.79 i n.; H. Hakansson, J. Johansson, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks* [w:] F. J. Contractor, P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988, s. 369-371; L.-G. Mattsson, *Management of Strategic Change in a «Markets-as-Networks» Perspective* [w:] A. Pettigrew (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988, s. 235-236.

<sup>7</sup> Por. np. J. Famielec, Z. Kękuś, *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE w Krakowie, 1992, s. 47-48, 53 i in.



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

niem w ramach sektorów pokrewnych (powiązanych), co jest właściwe pojęciu klastra. Jednak klastrer, definicyjnie, nie koncentruje się wyłącznie (ani nawet głównie) na komercyjnej wymianie między jego uczestnikami.

Analizy dotyczące sieci nie przypisują wielkiej wagi do geograficznej koncentracji podmiotów. Tymczasem przy klastrach silnie akcentuje się regionalizm tworzonych struktur. M. Grzybowski zwraca uwagę, że „termin klastrer upowszechnił się w krajach anglosaskich i nordyckich”, natomiast w innych krajach to samo zjawisko opisywane jest przez pojęcia *systeme productif local* (lokalny system produkcyjny, Francja), *districto industriale* (okręg uprzemysłowiony, Włochy)<sup>8</sup>. Oba te terminy, podobnie jak przywołany wcześniej przykład COP, odnoszą się do ściśle zdefiniowanych terytoriów. Z kolei japońskie pojęcie *keiretsu*, traktowane przez M. Grzybowskiego jako odpowiednik klastra, wydaje się bliższe definicji sieci (choć, oczywiście, dyskusyjną kwestią może być sposób określenia terytorialnego zasięgu regionu).

W badaniach dotyczących sieci nie odnoszono się też w szczególny sposób do kwestii roli jednostek sektora publicznego, która – w przypadku klastrów czy „polityki klastrowej” nabiera pewnej rangi, szczególnie w gospodarkach europejskich i słabiej rozwiniętych, jak również w systemach władzy politycznej starających się wypracować i realizować polityki regionalne.

Z kolei ważną cechą wspólną badań i analiz dotyczących klastrów i sieci jest stwierdzenie, że „klastry istnieją niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwa [w nich uczestniczące] są tego świadome, czy nie”<sup>9</sup>. Wiele klastrów zostało wprawdzie precyzyjnie zdefiniowanych, a członkostwo w nich ma charakter sformalizowany – jednak nie dotyczy to wszystkich złożonych powiązań kooperacyjnych. Częstokroć świadomość stałej współpracy z pojedynczym kontrahentem nie wiąże się ani z wiedzą o stosowaniu przezeń polityki wobec podmiotów kooperujących, a tym bardziej o równoczesnym istnieniu w ramach tej polityki wielu podmiotów o funkcjach współtworzących synergę. Co więcej, duża firma prowadząca określoną politykę wobec kontrahentów, również niekoniecznie musi mieć świadomości tego, że wspólnie ze współpracującymi podmiotami tworzy klastrer. Dla takich podmiotów pojęcie sieci, szczególnie w odniesieniu do sumy prostych związków kooperacyjnych, okazuje się bardziej komunikatywne (*regionalna sieć dystrybucji* czy *sieć zaopatrzenia*).

<sup>8</sup> M. Grzybowski, *Klastry przemysłowo-usługowe. Metodyka projektowania i organizowania w regionach zagrożonych wysokim bezrobociem strukturalnym*, Instytut Morski w Gdańsku, Gdańsk 2005, s. 81.

<sup>9</sup> Ch. Ketels, G. Lindqvist, Ö. Sölvell, *Cluster Initiatives...*, op. cit., s. 9.



## 2. Poziome zróżnicowanie ról

Przyjęte pojęcia klastra i sieci nie określają szczegółowo wytycznych dotyczących charakteru podmiotów uczestniczących we wspólnej strukturze, a w szczególności nie definiują zakresu i rodzaju ich specjalizacji. Można jednak mówić, że (na poziomie definicyjnym) sieć jest silniej zorientowana na podmioty prowadzące działalność biznesową, zaś klaster nie musi tworzyć w tej sferze żadnych ograniczeń.

W przypadku podmiotów gospodarczych można uznać, że (szczególnie w dojrzałej gospodarce rynkowej) są one formalnie równorzędne; równoprawność jest formalnie gwarantowana przez systemy prawne wielu państw. W praktyce jednak trudno mówić o symetrii uprawnień w relacjach kooperacyjnych – w stosunkach między nabywcami a odbiorcami można mówić o sile przetargowej, występują też liczne inne uwarunkowania sytuacyjne wpływające na pozycję negocjacyjną partnerów. Nie bez znaczenia jest wielkość podmiotów, opisywana skalą operacji czy wartością kapitału. Niekiedy sieć uwzględnia występowanie holdingów (bądź nawet jest tworzona jako sieć ekskluzywna, wewnątrz jednolitej struktury własnościowej<sup>10</sup>). Czynniki te powodują, że struktura sieci ogniskuje się często wokół podmiotów wiodących, które z dużą swobodą kształtują ceny transakcyjne, jak również wpływają na decyzje produkcyjne i handlowe swoich dostawców i odbiorców. Takie, koncentryczne cechy występują też w niektórych klastrach. Jednak w strukturach klastrowych, które grupują podmioty o różnym profilu działalności (nie musi to być działalność biznesowa), podział ról może wynikać z czynników innych, niż wynikające ze skali aktywności gospodarczej czy siły ekonomicznej podmiotu.

Szczególną, zyskującą na popularności formą klastra jest organizacja oparta na formule 'triple helix', a więc zakładająca współdziałanie firm z jednostkami sektora badawczo-rozwojowego oraz administracji publicznej. Idea współpracy 'triple helix' zakłada, że dobry przepływ wiedzy różniących się profilem uczestników klastra (nauka – biznes, administracja – biznes) pozwala przedsiębiorstwom na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej opartej o lepszy dostęp do ważnych informacji i – wynikające stąd – szybkie adaptowanie nowości (np. technologicznych bądź legislacyjnych). Dodatkowa synergia klastrów 'triple helix' wynikać będzie m.in. z faktu, iż nie wszyscy partnerzy takich związków kierują się przesłankami ściśle biznesowymi. Efektów takich trudno oczekiwać w sieciach przedsiębiorstw (choć jednostki sfery B+R mogą w nich pełnić rolę ważnych dostawców kompetencji – wiedzy, umiejętności czy technologii).

<sup>10</sup> Por. P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji centralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/1998.





### 3. Pionowe zróżnicowanie ról

Sieci przedsiębiorstw, mimo formalnej równoprawności handlowej partnerów, cechują się często pionowym zróżnicowaniem ról, wynikającym na przykład ze wspomnianych wcześniej różnic potencjałów w relacjach kooperacyjnych. Wyłania się zatem element hierarchii, o ograniczonych wprawdzie funkcjach władczych, określane w sieci jako *jednostka wiodąca* lub *broker*<sup>11</sup>.

Do zadań brokera należy wspomaganie satysfakcjonujących kontaktów partnerów obrotu gospodarczego. W sieci może on spełniać co najmniej jedną z trzech ról<sup>12</sup>. Jako *architekt* doprowadza do spotkania partnerów tworzonego układu organizacyjnego, celem ustalenia zadowalających ich zasad współpracy. Niekiedy właśnie architekt jest autorem tych zasad. Jako *dozorca* (ang. *caretaker*) troszczy się o przestrzeganie ustalonych wcześniej reguł gry, korzystając jednak raczej z powiązań nieformalnych niż administracyjnych instrumentów wymuszania działań zgodnych z przyjętymi standardami. Wreszcie jako *operator* (ang. *lead operator*) może na bieżąco organizować niezbędne kontakty między współdziałającymi podmiotami, doprowadzając na przykład do skoordynowania działań w realizacji złożonych przedsięwzięć.

Rola brokera jako architekta sieci wyczerpuje się po nawiązaniu porozumienia między uczestnikami powiązania kooperacyjnego. Rola może w tym momencie być predefiniowana (broker może stać się dozorcą bądź operatorem), sieć może też funkcjonować w dalszym ciągu samoistnie, bez osoby czy instytucji spełniającej jakiegokolwiek funkcje koordynacyjne. Niekiedy jedną z tych ról przyjmuje któryś z podmiotów uczestniczących w powiązaniu.

Koncepcje funkcjonowania klastrów odwołują się z kolei do roli *animatora* (ang. *facilitator*), któremu przypisuje się funkcje związane nie tylko z troską się o harmonię i trwałość klastra, ale i bieżącego zarządzania przedsięwzięciami podejmowanymi przez klaster<sup>13</sup>. Rolę tę zdaje się uznawać za trwały element w funkcjonowaniu klastrów – odmiennie, niż w przypadku sieci, którym można przypisać atrybut samoregulacji.

<sup>11</sup> C. C. Snow, J. B. Thomas, *Building Networks: Broker Roles and Behaviour* [w:] P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, A. Van de Ven (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 219.

<sup>12</sup> C. C. Snow, J. B. Thomas, *Building Networks...*, op. cit., s. 119 i n.

<sup>13</sup> Por. L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.



## 4. Rola administracji publicznej

W krajach o nieufornych strukturach gospodarczych, w tym w Polsce, zjawisko budowania rynkowych sieci kooperacyjnych i klastrów jest stosunkowo nowe, a stosunkowo dużą rolę odgrywają w nim podmioty państwowe i – szerzej – organy władzy publicznej. Przywołany wcześniej przykład Centralnego Okręgu Przemysłowego również dotyczył gospodarki młodej, w której rozwój wspomagany był przez struktury państwa: administrację, banki, przedsiębiorstwa. Współcześnie w Polsce interwencja ze strony instytucji publicznych (w interesującej nas tu sferze współpracy kooperacyjnej i klastrowej) dotyczy głównie jednostek administracji publicznej szczebla rządowego<sup>14</sup>, jak i samorządu terytorialnego, głównie szczebla wojewódzkiego.

Narzędzia interwencji dostępne instytucjom publicznym związane są z kreowaniem polityk, w tym polityk branżowych i regionalnych, programów operacyjnych i dotacyjnych narzędzi finansowego wspomaganie inicjatyw gospodarczych i okołogospodarczych. Na poziomie rządu ważne tezy odnoszące się do klastrów zawarte są w dokumenty wysokiej rangi. W projekcie *Strategii Rozwoju Kraju 2020* mówi się nie tylko o potrzebie istnienia klastrów<sup>15</sup>, ale i o staraniach na rzecz ich ewolucji: „Nowoczesnym instrumentem wzmacniającym specjalizację regionalną bądź lokalną będzie wspieranie rozwoju klastrów (tj. przekształcanie skupisk firm w dynamiczne klastry z wysokim poziomem konkurencji i współpracy, interakcji i efektów zewnętrznych)”<sup>16</sup>. W innym strategicznym dokumencie *Polska 2030* analizuje się klastry i postuluje „Na poziomie mikro władze lokalne i regionalne powinny współtworzyć przestrzeń, w której innowacyjny biznes oraz środowisko naukowe mogą się komunikować i współpracować – uczestnicząc w tworzeniu parków naukowo-technologicznych, klastrów oraz inkubatorów przedsiębiorczości”<sup>17</sup>. I dalej: „Należy zapewnić wsparcie, np. z pomocą środków unijnych, wszelkiego typu inicjatywom wzmacniającym sieci społeczne i kapitał społeczny na styku środowisk biznesu, edukacji, nauki i kultury – wspólne przedsięwzięcia, networking, klastry”<sup>18</sup>.

.....  
<sup>14</sup> Pominąć należy tutaj administrację wojewódzką jako spełniającą funkcje silnie zredukowane w stosunku do centrum politycznego państwa, pominięte zostały również instytucje regulacyjne i kontrolne, w tym antymonopolowe.

<sup>15</sup> *Strategia Rozwoju Kraju 2020 (projekt)*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2011, s. 65 i 132.

<sup>16</sup> Op. cit., s. 171.

<sup>17</sup> M. Boni (red.), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009, s. 216.

<sup>18</sup> Op. cit., s. 234-235.



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

Z dokumentów rządowych przebija intencja wspierania klastrów w ogóle, a klastrów działających w formule 'triple helix' w szczególności. Polityki centralne mają swoje przełożenie na narzędzia finansowania zarówno działań promocyjnych, jak i konkretnych inicjatyw klastrowych. Instytucją dystrybuującą środki jest państwowa Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Również PARP jest beneficjentem instrumentów dotacyjnych jako bezpośredni realizator przedsięwzięcia „Polskie klastry i polityka klastrowa”; w ramach tego przedsięwzięcia realizowane są działania „Wsparcie rozwoju klastrów w Polsce” i „Wsparcie instytucji kształtujących politykę klastrową”<sup>19</sup>.

Na poziomie administracji samorządowej narzędziem realizacji postawionych przez rząd zadań sformułowano regionalne programy operacyjne poszczególnych województw. Zawierają komponenty umożliwiające bezpośrednie dofinansowanie zarówno istniejących już klastrów, jak i inicjatyw klastrowych. Rola urzędów marszałkowskich nie ogranicza się jednak do dystrybucji środków – podejmują one aktywność na rzecz tworzenia klastrów i współdziałania między nimi. Przykładowym działaniem tego rodzaju podjętym na szczeblu regionalnym jest powołanie (w ramach aktywności Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego) Pomorskiej Grupy Kompetencji Klastrowych, wśród celów której znalazł się m.in. „rozwój regionalnych powiązań kooperacyjnych, produktowych i technologicznych o charakterze bilateralnym w system klastrowych powiązań multilateralnych, przy rozwoju współpracy, w tym: powiązań klastrów z instytucjami otoczenia biznesu, parkami naukowo-technologicznymi, uczelniami wyższymi, organizacjami biznesu”<sup>20</sup>. Jest to przykład inicjatywy, w której jednostka administracji publicznej występuje w roli opisywanej powyżej jako rola *architekta* powiązań kooperacyjnych. W inicjatywie tej zaabsorbowany został zatem model wskazywany jako bardziej charakterystyczny dla struktur sieciowych, niż klastrów.

## Zakończenie

Inicjatywy klastrowe w Polsce inspirowane są wiedzą pozyskaną z krajów o rozwiniętych gospodarkach rynkowych, promowaną przez krajowe instytucje publiczne. Wiedza ta dociera do przedsiębiorców również z jednostek naukowo-badawczych. Upowszechniany jest głównie dorobek przełomu tysiąclecia i późniejszy, a tymczasem warto sięgnąć także do wcześniejszych osiągnięć nauki zarządzania. Popularyzacji wymaga szczególnie wiedza dotycząca złożonych

<sup>19</sup> *Polskie klastry i polityka klastrowa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, informacja na stronie [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95353.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95353.asp) [dostęp w dn. 5 maja 2012].

<sup>20</sup> *Deklaracja w sprawie powołania Pomorskiej Grupy Kompetencji Klastrowych*, Gdańsk, 16 marca 2012 (materiał powielany).



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

układów kooperacyjnych, jakimi są sieci – jej zaadaptowanie dla potrzeb klastrów może służyć dyfuzji innowacji<sup>21</sup>, a w rezultacie zapewne i ekonomizacji działalności gospodarczej. Tym samym mogą zwiększyć się efekty synergii, których oczekuje się po inicjatywach klastrowych.

## Bibliografia

1. Biemans W.G., *Managing Innovations Within Networks*, Routledge 1992.
2. Boni M. (red.), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009.
3. *Deklaracja w sprawie powołania Pomorskiej Grupy Kompetencji Klastrowych*, Gdańsk, 16 marca 2012 (materiał powielany).
4. Dwojacki P., *Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych* [w:] *Wybrane problemy organizacji i zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Zeszyt 3, Poznań 1995.
5. Dwojacki P., *Sieć organizacyjna jako wynik przekształceń w strukturze przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, materiały konferencyjne Polskiej Akademii Nauk i Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata, wrzesień 1995.
6. Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/1998.
7. *Eugeniusz Kwiatkowski – twórca nowoczesnej polityki gospodarczej*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 13 września 2010.
8. Famielec J., Kękuś Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE w Krakowie, 1992.
9. Grzybowski M., *Klastery przemysłowo-usługowe. Metodyka projektowania i organizowania w regionach zagrożonych wysokim bezrobociem strukturalnym*, Instytut Morski w Gdańsku, Gdańsk 2005.
10. Hakansson H., Johansson J., *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks* [w:] Contractor F. J., Lorange P. (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, DC Heath Lexington Books, 1988.
11. Ketels Ch., Lindqvist G., Sölvell Ö., *Cluster Initiatives in developing and transition economies*, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm 2006.

.....  
<sup>21</sup> Por. np. W. G. Biemans, *Managing Innovations...*, op. cit., s. 79.



dr P. Dwojacki: Adaptacja wiedzy o sieciach przedsiębiorstw dla potrzeb związanych...

12. Mattsson L.-G., *Management of Strategic Change in a «Markets-as-Networks» Perspective* [w:] Pettigrew A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988.
13. Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
14. *Polskie klastry i polityka klastrowa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, informacja na stronie [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95353.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95353.asp) [dostęp w dn. 5 maja 2012].
15. Porter M. E., *Foreword* [w:] Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003.
16. Snow C. C., Thomas J. B.: *Building Networks: Broker Roles and Behaviour* [w:] Lorange P., Chakravarthy B., Roos J., Van de Ven A. (ed.), *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993
17. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003.
18. *Strategia Rozwoju Kraju 2020 (projekt)*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, listopad 2011.

## Adaptation of Knowledge on Enterprise Networks for the Needs of Cluster Initiatives

### ABSTRACT

Quoting Center for Strategy and Competitiveness (Stockholm, 2006) the term *cluster* „refers to a group companies and other institutions in related industries that are co-located in a specific geographic region”. As M. E. Porter concluded that „the concept of clusters has emerged as a central idea in competitiveness and economic development over the last decade” (2003).

Author of this paper compares ‘cluster approach’ to ‘markets-as-networks’ perspective, developed in management science in ’80s and ’90s of the XX Century. The thesis presented by author is that network perspective may be useful for research on clusters phenomenon.

Then vertical and horizontal structures of networks and clusters were described, including ‘triple helix’ concept. C. C. Snow and J. B. Thomas concept of brokers’ roles in the networks (1993) is presented as the recommendation for cluster facilitators.

The specific role of public administration in Poland was highlighted. Central and regional level institutions possess some instruments to support existing clusters and cluster initiatives. The co-operation between public institutions and scientific entities can launch synergy and be useful for companies involved in networks and clusters.



dr inż. Dorota Jendza

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

# Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności

## ABSTRAKT

Bezpieczeństwo konsumentów ma coraz większe znaczenie, dlatego też powinno być ono wspierane i weryfikowane działaniem właściwych organów nadzorujących.

Organy nadzorujące bezpieczeństwo konsumenta żywności przeprowadzają ocenę zgodności procesów lub ich wyników z normami prawnymi oraz innymi dokumentami odniesienia. Jednostki te przeprowadzają inspekcje w celu sprawdzenia zgodności jakości żywności z wymaganiami prawa żywnościowego, dlatego też powinny być właściwie przygotowane do realizacji zadań określonych w przepisach dotyczących ich organizacji i zarządzania. Niniejszy artykuł dotyczy formalno-prawnego przygotowania jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności. Owo przygotowanie zbadano poprzez porównanie dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych (przepisów prawnych i dokumentów wewnętrznych) z wymaganiami normy ISO/IEC 17020 określającej kryteria działania różnych rodzajów jednostek inspekcyjnych.

## Wstęp

Podstawową cechą wprowadzanej do obrotu żywności powinno być jej bezpieczeństwo warunkujące zdrowie konsumentów. Bezpieczeństwo żywności to warunki i działania, które muszą być podejmowane i spełnione na wszystkich etapach produkcji i/lub obrotu żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka. Te warunki i działania ustalone są w wymaganiach higienicznych i wymaganiach zdrowotnych dotyczących żywności.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

Zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady Europy nr 178/2002<sup>1</sup> (ustanawiającym ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego) każde państwo członkowskie UE zobowiązane jest do ustanowienia zasad monitorowania i nadzorowania przestrzegania wymagań prawa żywnościowego przez kompetentne jednostki inspekcyjne na wszystkich etapach łańcucha żywnościowego. Jednocześnie jednostki inspekcyjne właściwe do przeprowadzania urzędowej kontroli żywności powinny spełniać określone wymagania, aby zapewnić skuteczność oraz bezstronność inspekcji.

W Polsce za nadzór nad bezpieczeństwem żywności na wszystkich etapach łańcucha żywnościowego odpowiedzialnych jest sześć typów jednostek inspekcyjnych. Są to: Państwowa Inspekcja Sanitarna, Inspekcja Weterynaryjna, Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych oraz Inspekcja Handlowa i Okręgowe Inspektoraty Rybołówstwa<sup>2</sup>. Jednostki te przeprowadzają inspekcje w celu sprawdzenia zgodności jakości żywności z wymaganiami prawa żywnościowego, dlatego też powinny być właściwie przygotowane do realizacji zadań określonych w przepisach dotyczących ich organizacji i zarządzania.

Przygotowanie jednostki inspekcyjnej do wykonywania zadań jest – „walo-rem dobrej roboty, jako że każde działanie wymaga przygotowania lub wprawa-ienia się do działania”<sup>3</sup>. Jak zauważa również J. Zieleniewski przygotowanie „jest etapem sprawności działania, który stanowi nie tyle postać, ile warunków sprawności działania rozpatrywanego jako całość” i można rozpatrywać w różnych aspektach: instytucjonalnym-rzeczowym, formalno-prawnym-atrybutowym i czynnościowym [Zieleniewski, 1976, s. 238].

Niniejszy artykuł dotyczy oceny formalno-prawnego przygotowania jednos-tek inspekcyjnych rozumianego jako ustanowienie w dokumentacji organiza-cyjnej standardów postępowania – wymagań, reguł i zasad, które obowiązują w poszczególnych jednostkach inspekcyjnych. Są to zarówno przepisy prawne określane przez centralne organy administracji rządowej, jak również doku-menty wewnętrzne opracowywane przez poszczególne jednostki inspekcyjne. Uważam, że dokumentacja organizacyjna – jej zawartość, kompletność, czy-

<sup>1</sup> Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady Europy nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 roku ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności.

<sup>2</sup> Ustawa z 21.12.2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. Nr 5, poz. 44 z późn. zm.); Ustawa z 14.03.1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz. U. Nr 90, poz. 575, z późn. zm.); Ustawa z 18.12.2003 r. o ochronie roślin (Dz. U. 2004, Nr 11, poz. 94); Ustawa z 29.01.2004 r. o Inspekcji Weterynaryjnej (Dz. U. Nr 33, poz. 287 z późn. zm.); Ustawa z 15.12.2000 r. o Inspekcji Handlowej (Dz. U. 2001, nr 4, poz. 25); Ustawa z 19.02.2004 r. o rybołówstwie (Dz. U. Nr 62, poz. 574).

<sup>3</sup> T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, PAN, Warszawa 2000, s. 71.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

telność, jak również szczegółowość – powinna zapewniać właściwe przygotowanie formalno-prawne jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności.

Do oceny dokumentacji organizacyjnej wykorzystałam normę ISO/IEC 17020<sup>4</sup>, zawierającą kryteria z zakresu zarządzania jakością w jednostkach inspekcyjnych. Norma ta jest ustanowionym standardem międzynarodowym i może być wykorzystana nie tylko do projektowania systemów zarządzania jakością w jednostkach inspekcyjnych, lecz wymagania tej normy mogą być również podstawą do zaprojektowania skutecznego narzędzia służącego do diagnozowania organizacji. W artykule podjęłam próbę zaprezentowania przydatności normy ISO /IEC 17020 do przeprowadzenia badań w zakresie oceny formalno-prawnego przygotowania jednostek inspekcyjnych do wykonywania ustawowo określonych zadań<sup>5</sup>. Badania te zrealizowałam za pomocą kwestionariusza zaprojektowanego właśnie w oparciu o wymagania normy ISO/IEC 17020. Badaniami objęłam jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności szczebla wojewódzkiego, gdyż właśnie te jednostki z jednej strony realizują zadania w oparciu o przepisy centralnych organów administracji rządowej, z drugiej zaś, opracowują wymagania i nadzorują jednostki inspekcyjne szczebla powiatowego.

W wyniku badań uzyskano jedynie informacje o organizacji formalnej rozpatrywanej w ujęciu atrybutowym, które nie odzwierciedlają (całkowicie) organizacji nieformalnej i niesformalizowanej oraz praktycznej realizacji procesów, jednak uzyskane wyniki mogą być wykorzystane do doskonalenia organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych przez pracowników tych jednostek lub też innych badaczy zainteresowanych funkcjonowaniem jednostek administracji publicznej.

.....  
<sup>4</sup> PN-EN ISO/IEC 17020:2006 Ogólne kryteria działania różnych rodzajów jednostek inspekcyjnych. W dalszej części artykułu będę posługiwać się skrótem ISO/IEC 17020.

<sup>5</sup> Wyniki z badań dotyczących oceny przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności we fragmentach zostały już opublikowane w: *Kierunki doskonalenia struktury organizacyjnej nadzoru nad bezpieczeństwem żywności* [w:] *Doskonalenie produktu i przedsiębiorstwa na tle problemów towaroznawczych*, M. Wiśniewska, E. Malinowska (red.), Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2010, s. 7-16; *Doskonalenie współdziałania jednostek inspekcyjnych warunkiem skutecznego nadzoru nad bezpieczeństwem żywności w Polsce* [w:] M. Chrabkowski (red.), *Bezpieczeństwo 2*, Zeszyty Naukowe WSAiB im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, nr 15, Wyd. WSAiB, Gdynia 2010, s. 92-110; *Analiza przedmiotu i zakresu nadzoru jednostek inspekcyjnych w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa żywności w Polsce* [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski (red.), cz. I, Wyd. WSAiB, Gdynia 2011, s. 251-263.



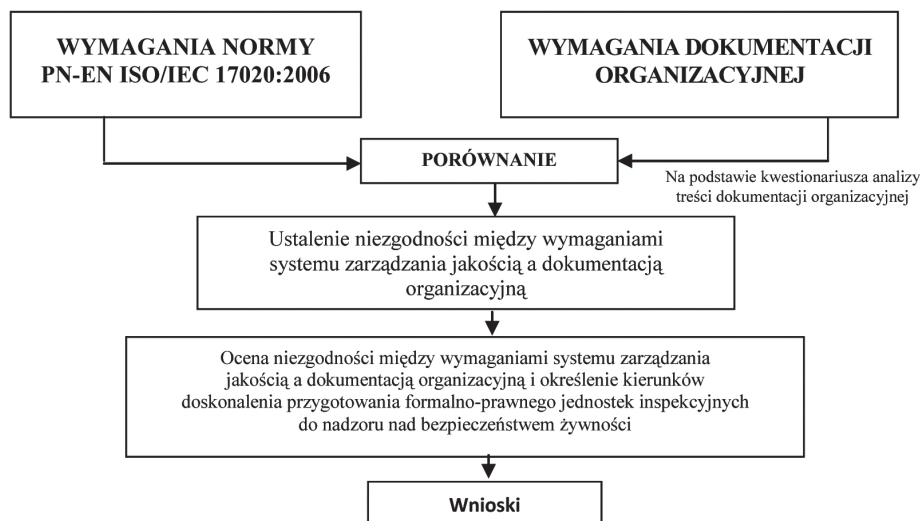
## 1. Metoda badania przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności

Metoda jest to uporządkowany, powtarzalny i skuteczny sposób postępowania, prowadzący do określonego celu. Składają się na nią techniki (narzędzia i sposoby ich stosowania), służące do określania celów bardziej szczegółowych – stąd też metodę można określić jako zbiór technik stosowanych w określonej kolejności [Czermiński i in., 2001, s. 47].

Do zbadania przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności wykorzystałam metodę diagnostyczną (rys. 1).

Rzetelna diagnoza jest warunkiem optymalnego funkcjonowania i działania, dlatego też badania diagnostyczne mają na celu stwierdzenie prawdziwych faktów lub zjawisk, ustalenie ich cech i zasad funkcjonowania. Metodę diagnostyczną można wykorzystać do badania:

- powiązań rzeczy i instytucji z procesem (podejście rzeczowe) np. organizacji nadzoru nad bezpieczeństwem żywności;
- powiązań ludzi z procesem (podejście atrybutowe) np. zadania wynikające z dokumentacji organizacyjnej;
- powiązań zdarzeń w całościowy proces (podejście czynnościowe) np. przebieg inspekcji [Dendura, 1987, s. 76].



Rysunek 1. Procedura postępowania badawczego [op. wł. na podst. M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Część II metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1996].



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

Jak już wspomniano, metodę diagnostyczną – usprawniającą systemy organizacji i zarządzania – wykorzystano do analizy i oceny dokumentacji organizacyjnej (przepisów prawnych i wewnętrznych dokumentów dotyczących organizacji i zarządzania) w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności. Dokumentacja organizacyjna jest podstawą formalizacji działalności jednostek inspekcyjnych – określa bowiem wewnętrzną strukturę organizacyjną, podległość służbową, podział zadań, obieg dokumentów oraz zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak: zatrudnianie personelu, wymagane kompetencje, przeszkolenia i opisuje stanowiska pracy oraz sposoby komunikacji wewnętrznej. Określa również metody przeprowadzania inspekcji w określonych obszarach, sposoby dokumentowania wyników z inspekcji, procedury dotyczące rozpatrywania skarg i odwołań, jak również zasady nadzoru i kontroli na każdym szczeblu zarządzania oraz zasady współdziałania z innymi jednostkami.

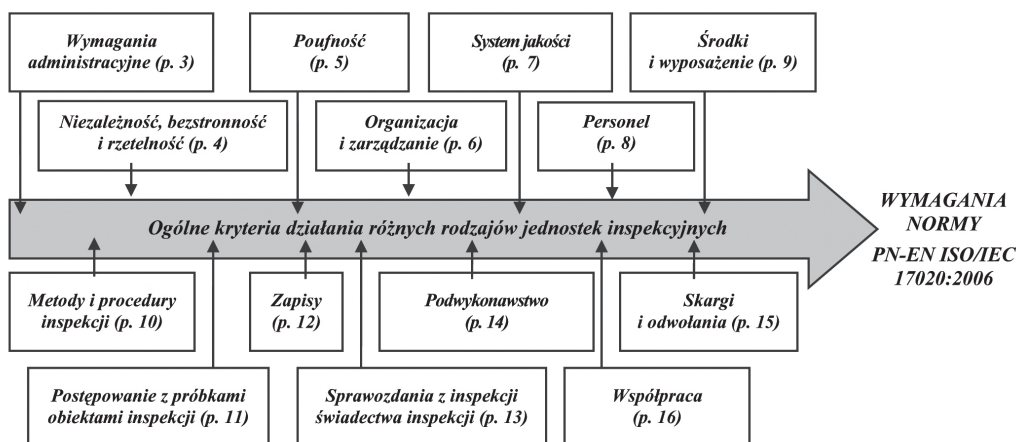
Przyjęta metoda wymagała opracowania odpowiedniej techniki zbierania danych. Według Z. Mikołajczyk technika jest częścią składową metody; jest składającym się na metodę sposobem postępowania przeznaczonym do specjalnego celu, elementu lub okresu. Z kolei do realizacji technik badawczych służą narzędzia badawcze – przedmioty, instrumenty, urządzenia techniczne, aparatura pomiarowa [Mikołajczyk, 1995, s. 48]. Zatem, odnosząc się do terminologii z zakresu metod i technik organizatorskich można powiedzieć, że przygotowanie formalno-prawne jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności zbadalam poprzez przegląd i analizę treści dokumentów (zewnętrznych przepisów i wewnętrznych dokumentów dotyczących organizacji i zarządzania w tych jednostkach) pod względem ich zgodności z wymaganiami zarządzania jakością opracowanymi dla jednostek inspekcyjnych (określonych w normie ISO/IEC 17020). Badanie przeprowadziłam z wykorzystaniem zaprojektowanego na potrzeby badań narzędzia badawczego – kwestionariusza analizy treści dokumentacji organizacyjnej – przygotowanego w oparciu o wymagania normy ISO/IEC 17020.

## 2. Norma ISO 17020 jako podstawa do zaprojektowania narzędzia badawczego – kwestionariusza analizy treści dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych

Normę ISO/IEC 17020 opracował Europejski Komitet Techniczny w celu zwiększenia zaufania klientów i innych stron zainteresowanych do czynności wykonywanych przez jednostki inspekcyjne. Zawiera ogólne kryteria funkcjonowania bezstronnych jednostek inspekcyjnych bez względu na to, w jakiej

dziedzinie działają i może być stosowana przez jednostki inspekcyjne, akredytujące jednostki inspekcyjne oraz inne jednostki zainteresowane uznawaniem kompetencji tych jednostek.

Dokument ten dotyczy jednostek, których zakres działalności obejmuje sprawdzanie oraz ustalanie zgodności z wymaganiami: materiałów, wyrobów, instalacji, urządzeń, procesów, procedur roboczych lub usług, a następnie przekazywanie wyników tych działań właściwym podmiotom oraz jednostkom administracji publicznej. Wymagania normy są podstawą do zaprojektowania systemu zarządzania przydatnego w jednostce inspekcyjnej i pomagają w sposób uporządkowany udokumentować stan faktyczny jednostki jako systemu (rys. 2).



Rysunek 2. Wymagania normy ISO 17020:2006 [op. wł. – numerami oznaczono poszczególne punkty normy ISO 17020].

Wymagania normy ISO/IEC 17020 można podzielić na dwie grupy:

- **pierwsza grupa** to wymagania z zakresu: administracji, bezstronności, niezależności, rzetelności, poufności, organizacji i zarządzania, systemu jakości oraz personelu;
- **druga grupa** – zawiera wymagania techniczne związane z funkcjonowaniem jednostki inspekcyjnej i są to: wymagania dotyczące środków i wyposażenia, metod i procedur kontroli, postępowania z próbkami, nadzoru nad zapisami, podwykonawstwa, reklamacji i odwołań, jak również współpracy z innymi jednostkami.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

Z uwagi na to, że norma swoimi wymaganiami obejmuje wszystkie aspekty z zakresu organizacji i zarządzania – z jednej strony – może być wykorzystana do projektowania systemów zarządzania w jednostkach inspekcyjnych, z drugiej zaś – może być podstawą do budowy innych narzędzi wykorzystywanych do diagnozy organizacji.

Zarządzanie to proces, który obejmuje nie tylko planowanie, organizowanie, realizację i motywowanie, ale również ciągle kontrolowanie i doskonalenie struktur, zasobów, procesów i ich wyników. W celu ciągłego doskonalenia trzeba wiedzieć, co i jak należy ulepszać, dlatego też diagnoza organizacji jest niezmiernie istotna. W tym zakresie normę ISO/IEC 17020 uznałam za źródło kryteriów niezbędnych do zaprojektowania skutecznego narzędzia – kwestionariusza analizy treści dokumentacji organizacyjnej – służącego do oceny organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych w aspekcie atrybutowym – jako przygotowanie formalno-prawne tych jednostek do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności<sup>6</sup>.

Zaprojektowany kwestionariusz analizy treści dokumentacji organizacyjnej stanowił narzędzie badawcze, za pomocą którego określiłam różnice występujące pomiędzy dokumentacją organizacyjną jednostek inspekcyjnych a wymaganiami zarządzania jakością zawartymi w normie ISO/IEC 17020.

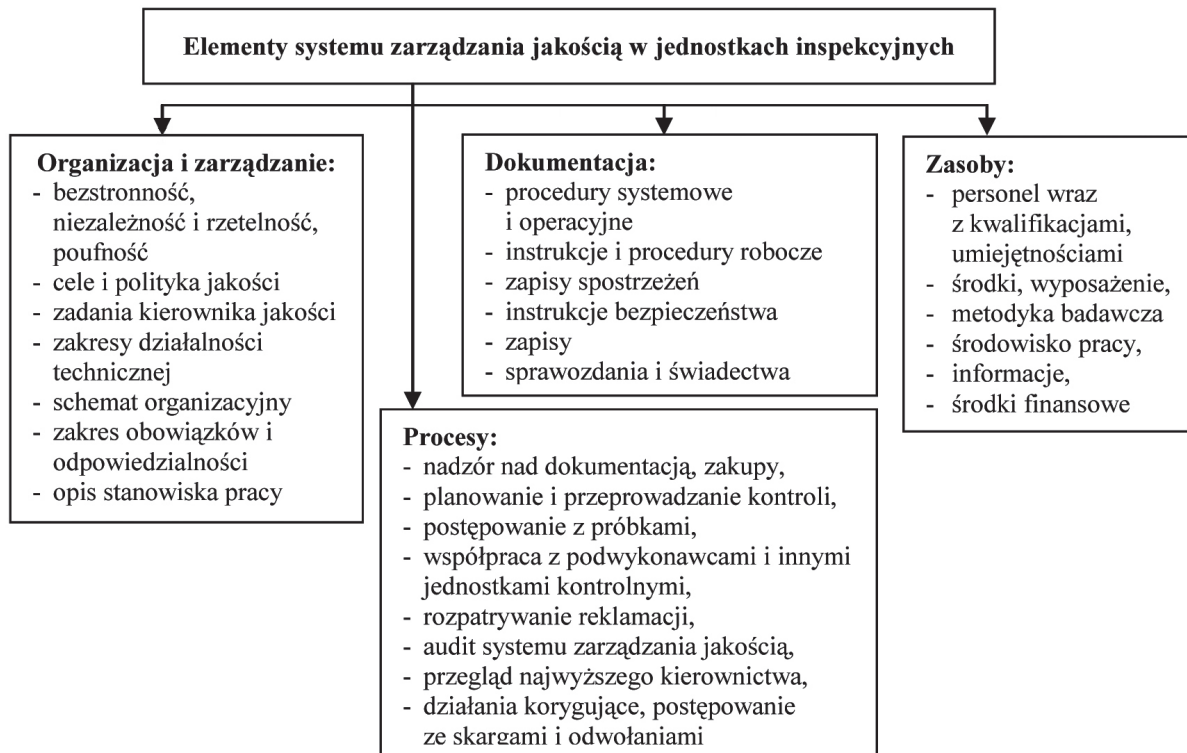
Kryteria oceny – zamieszczone w kwestionariuszu obejmowały swym zakresem wszystkie elementy systemu zarządzania organizacją, to jest:

- strukturę organizacyjną określającą podział odpowiedzialności, uprawnień i powiązania między ludźmi (służbowe, funkcjonalne, informacyjne, techniczne);
- procesy realizowane w jednostce;
- stosowane procedury określające sposób wykonania czynności lub procesu, odpowiedzialność za poszczególne działania oraz dokumenty związane z wykonywanymi zadaniami;
- wykorzystywane zasoby umożliwiające zarządzanie jakością, a w szczególności: kwalifikacje, praktyka i umiejętności, wyposażenie kontrolno-pomiarowe wraz z oprogramowaniem urządzeń i komputerów oraz warunki, w jakich wykonywane są czynności (rys. 3).

<sup>6</sup> Kryteria funkcjonowania jednostek inspekcyjnych, które zostały zamieszczone w kwestionariuszu analizy treści dokumentacji organizacyjnej zostały opisane w: D. Jendza, *Zarządzanie jakością w jednostkach kontrolujących zgodnie z wymaganiami normy ISO 17020 (podstawy)*, „Zarządzanie jakością” 1/2011 oraz D. Jendza, *Zarządzanie jakością w jednostkach kontrolujących zgodnie z wymaganiami normy ISO 17020 (wymagania techniczne)*, „Zarządzanie jakością” 3/2011.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...



Rysunek 3. Elementy systemu zarządzania jakością w normie ISO 17020 [op. wł. na podst. 11].

Dokumentację oceniłam pod względem:

- merytorycznym – czy jest zgodna z wymaganiami systemu zarządzania jakością;
- formalnym – czy jest aktualna, zrozumiała, spójna.

Norma ISO/IEC 17020 nie dzieli wymagań na krytyczne i niekrytyczne (wszystkie wymagania określone w normie są istotne i ważne dla organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności), dlatego zidentyfikowane niezgodności – między dokumentacją organizacyjną (przepisami i dokumentami wewnętrznymi) a wymaganiami zarządzania jakością – wynikały z nieokreślenia w dokumentacji organizacyjnej wymagań normy ISO/IEC 17020.



### 3. Ocena zgodności dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych z wymaganiami normy ISO/IEC 17020 – wyniki z badań

W wyniku analizy i oceny dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności – przepisów prawnych i dokumentów wewnętrznych (pod względem spełnienia wymagań systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO/IEC 17020) stwierdziłam, że dokumentacja ta nie zapewnia właściwego przygotowania formalno-prawnego tych jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności. Z uwagi na to, że przepisy prawne określają wymagania dotyczące organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności powinny być one kompletne, jasne, zrozumiałe, spójne i wyczerpujące, a przeprowadzone badania wykazały, że tak nie jest. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdziłam, że przepisy prawne oraz wewnętrzne dokumenty określają wyczerpująco jedynie wymagania dotyczące:

- określenia statusu prawnego;
- identyfikacji jednostek inspekcyjnych;
- opisu funkcji jednostek;
- sprawdzania księgowości i gospodarowania publicznymi środkami finansowymi przez niezależne jednostki,
- ubezpieczenia od odpowiedzialności za działania jednostki;
- zachowania poufności;
- zapewnienia bezstronności, niezależności i rzetelności;
- ustanowienia i udokumentowania struktury organizacyjnej;
- nadzoru nad dokumentacją w zakresie przyjmowania, rejestrowania, znakowania, przechowywania i archiwizowania (z wyłączeniem aktualizacji);
- określenia wykształcenia pracowników jednostek inspekcyjnych;
- ustanowienia i wdrożenia systemu szkoleń;
- dokumentowania wyników z inspekcji;
- zawartości sprawozdania/świadectwa/protokołu;
- zasad wprowadzania zmian w sprawozdaniu/ świadectwie/ protokole z inspekcji;
- rozpatrywania i rozstrzygania odwołań od wyników inspekcji;
- przechowywania zapisów dotyczących odwołań.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

Natomiast w dokumentacji organizacyjnej nie ujęto w ogóle wymagań dotyczących:

- 1) Personelu w zakresie:
  - dostarczania pracownikom wytycznych dotyczących postępowania na każdym stanowisku,
  - ustalania stanu osobowego i uniezależnienia wynagrodzenia od ilości i wyników inspekcji;
- 2) Nadzoru nad wyposażeniem i środkami technicznymi w odniesieniu do:
  - określenia zasad dostępu,
  - utrzymywania w gotowości eksploatacyjnej,
  - oznakowania wyposażenia,
  - konserwacji wyposażenia,
  - zapewnienia spójności pomiarowej,
  - stosowania wzorców odniesienia,
  - okresowego sprawdzania środków technicznych i wyposażenia,
  - oceniania warunków przechowywania,
  - postępowania z wyposażeniem nie spełniającym wymagań,
  - utrzymywania zapisów dotyczących środków technicznych i wyposażenia;
- 3) Przeprowadzania inspekcji według określonych metod i procedur w zakresie:
  - określenia metod inspekcji,
  - dokumentowania nieznormalizowanych metod inspekcji,
  - sprawdzania przenoszonych danych z jednego źródła na inne,
  - aktualizacji dokumentacji dotyczącej czynności inspekcyjnych;
- 4) Postępowania z próbkami w zakresie:
  - właściwego przygotowywania próbek,
  - oceny przydatności próbek do przeprowadzenia inspekcji;
- 5) Organizacji i zarządzania, w tym:
  - właściwa struktura organizacyjna umożliwiająca realizację zadań (zakres nadzoru, współpraca między jednostkami),
  - wyznaczenie kierownika technicznego,
  - zapewnienie skutecznego nadzoru nad realizacją czynności inspekcyjnych,
  - określenie zastępstw dla pracowników mających wpływ na jakość;
- 6) Ustalenia zasad zatwierdzania sprawozdań/świadectw/protokołów;
- 7) Współpracy z konsultantami/specjalistami.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdziłam też, że jednostki inspekcyjne opracowują wewnętrzne dokumenty organizacyjne tylko w oparciu o przepisy prawne dotyczące ich organizacji i zarządzania i to w takim tylko zakresie, w jakim wymagają tego zewnętrzne akty normatywne. Stwierdzone



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

niezgodności mogą być spowodowane wcześniejszym wydaniem przepisów prawnych dotyczących organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności (niektóre ustanowiono jeszcze kilkadziesiąt lat temu z późniejszymi zmianami) niż norma ISO/IEC 17020 – międzynarodowy standard postępowania dla jednostek inspekcyjnych (2006 rok); mogło to spowodować nieadekwatność przepisów w stosunku do wymagań systemu zarządzania jakością.

## Podsumowanie

W niniejszym artykule starałam się ukazać normę ISO/IEC 17020 (zawierającą kryteria funkcjonowania dla różnych rodzajów jednostek inspekcyjnych) nie tylko jako źródło wymagań do projektowania i dokumentowania systemów zarządzania jakością w tych jednostkach, ale również jako skuteczne narzędzie, na podstawie którego można opracowywać kolejne narzędzia wykorzystywane do diagnozy organizacji i zarządzania w jednostkach inspekcyjnych. Przydatność narzędzia badawczego – zawierającego kryteria funkcjonowania jednostek inspekcyjnych zawartych w normie ISO/IEC 17020 – przedstawiłam opisując badania dotyczące oceny przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności.

Z przeprowadzonych badań, których celem było porównanie dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych z wymaganiami zarządzania jakością opracowanymi dla tych jednostek wynika, że istnieją luki w przepisach prawnych, które mogą negatywnie wpłynąć na przygotowanie jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności.

Przepisy prawne, aby mogły spełniać swe zadania powinny charakteryzować się celowością i kompleksowością oraz zalecać możliwie najlepsze w danych warunkach rozwiązania dotyczące struktury organizacyjnej, realizowanych procesów i wykorzystywanych środków. Dlatego dokumenty te, ze względu na to, że określają jedynie ogólny kierunek działań jednostek inspekcyjnych – muszą być doskonalone w powiązaniu z dokumentami wewnętrznymi, opracowywanymi w jednostkach inspekcyjnych właśnie w oparciu o przepisy prawne.

Opracowanie dokumentacji organizacyjnej zgodnie z wymaganiami zarządzania jakością (ISO/IEC 17020) pozwoliłoby na zapewnienie ładu wewnętrznego poprzez jednoznaczną formalizację opisu organizacji i zarządzania jednostki inspekcyjnej (celów, zasobów, metod, kryteriów oceny, itp.) – co z kolei umożliwiłoby obiektywną ocenę jej działalności: celów i wyników oraz ocenę realizowanych w praktyce procesów.

Przeprowadzone badania dotyczyły przygotowania formalno-prawnego jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności, a więc organizacji formalnej – określonej w przepisach, schematach organizacyjnych,





dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

zakresach zadań, uprawnień i odpowiedzialności, w regulaminach i instrukcjach (wewnętrznych dokumentach). Takie ujęcie organizacji co prawda nie odzwierciedla całkowicie faktycznej realizacji procesów, ale badania w tym zakresie są niezbędne do przeprowadzenia dalszych analiz również w aspekcie: czynnościowym (w jaki sposób faktycznie wykonywane są zadania) i rzeczowym (z jakich elementów zbudowany jest system jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności w kraju i w UE). Dopiero tak zrealizowane badania dotyczące nie tylko organizacji formalnej, lecz również nieformalnej i niesformalizowanej, dadzą podstawę do wysunięcia wniosków w zakresie przygotowania tych jednostek do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności w Polsce.

## Bibliografia

1. Czermiński A., M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
2. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Część II metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1996.
3. Dendura K., *Usprawnianie organizacji technicznej eksploatacji statku*, Wydawnictwo Uczelniane WSM, Gdynia 1987.
4. Jendza D., *Kierunki doskonalenia struktury organizacyjnej nadzoru nad bezpieczeństwem żywności [w:] Doskonalenie produktu i przedsiębiorstwa na tle problemów towaroznawczych*, M. Wiśniewska, E. Malinowska (red.), Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2010.
5. Jendza D., *Doskonalenie współdziałania jednostek inspekcyjnych warunkiem skutecznego nadzoru nad bezpieczeństwem żywności w Polsce [w:] M. Chrabkowski (red.), Bezpieczeństwo 2, Zeszyty Naukowe WSAiB im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, nr 15, Wyd. WSAiB, Gdynia 2010.*
6. Jendza D., *Analiza przedmiotu i zakresu nadzoru jednostek inspekcyjnych w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa żywności w Polsce [w:] Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski (red.), cz. I, Wyd. WSAiB, Gdynia 2011.
7. Jendza D., *Zarządzanie jakością w jednostkach kontrolujących zgodnie z wymaganiami normy ISO 17020 (podstawy)*, „Zarządzanie jakością” 1/2011.
8. Jendza D., *Zarządzanie jakością w jednostkach kontrolujących zgodnie z wymaganiami normy ISO 17020 (wymagania techniczne)*, „Zarządzanie jakością” 3/2011.
9. Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, PAN, Warszawa 2000.



dr inż. D. Jendza: Wykorzystanie standardu zarządzania jakością do oceny...

10. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
11. PN-EN ISO/IEC 17020:2006 *Ogólne kryteria działania różnych rodzajów jednostek inspekcyjnych*.
12. Starościak J., *Zarys nauki administracji*, PWE, Warszawa 1971.
13. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
14. Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady Europy nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 roku ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności.
15. Ustawa z 21.12.2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno – spożywczych (Dz. U. Nr 5, poz. 44 z późn. zm.).
16. Ustawa z 14.03.1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz. U. Nr 90, poz. 575, z późn. zm.).
17. Ustawa z 18.12.2003 r. o ochronie roślin (Dz.U. 2004, Nr 11, poz. 94).
18. Ustawa z 29.01.2004 r. o Inspekcji Weterynaryjnej (Dz.U. Nr 33 poz. 287 z późn. zm.).
19. Ustawa z 15.12.2000 r. o Inspekcji Handlowej (Dz. U. 2001, nr 4, poz. 25).

## The Usage of Quality Management Standard for Formal Preparation Measurement of the Inspection Bodies Supervising Food Safety

### ABSTRACT

The consumers' safety is becoming more and more important and therefore it should be supported and examined by the appropriate inspection bodies. The consumers' food safety supervising bodies demonstrate conformity to law and to other requirements. The inspection bodies supervising the food safety check the conformity of the food quality with the requirements of the food law since they should be prepared to realize their tasks. The article presented below deals with formal preparation of the inspection bodies supervising food safety in Poland. This issue was researched and analyzed with the use of comparison of organizational documentation of these inspection bodies with the requirements of ISO 17020 including the general criteria for the operation of various types of inspection bodies.



dr inż. Iwona Osmólska  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

### ABSTRAKT

W artykule zostały przedstawione techniki manipulacji językowej wykorzystywane w tekstach reklamowych, z których nie zdajemy sobie sprawy. Poznanie tych podstawowych technik pozwoli nam przyjrzeć się niektórym tekstom bliżej, a co za tym idzie, pomoże ustrzec się przed manipulacją, jaką obdarzają nas reklamodawcy.

### Wstęp

Reklama towarzyszy ludziom od bardzo dawna. Jedni patrzą na nią z przy-mrużeniem oka, inni się nią zachwycają, a jeszcze innym jest obojętna. W każdym razie wszechobecne od lat w życiu gospodarczym stare hasło: „Reklama dźwignią handlu!” sprawdza się doskonale i jest wykorzystywana prawie we wszystkich dziedzinach.

W literaturze możemy znaleźć wiele definicji reklamy. Według Adama M. Grzegorzycy reklama to: „płatna, pośrednia komunikacja (przez różne środki przekazu) firm lub innych organizacji i jednostek, które są identyfikowane z treścią przekazu lub mają nadzieję poinformować lub przekonać członków pewnej grupy odbiorców. Na codzienny użytek reklama to jawny, płatny przekaz o charakterze perswazyjnym poprzez środki masowego przekazu”<sup>1</sup>. Najpopularniejsza definicja reklamy ustalona w 1948 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu mówi, że reklama to „wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania towarów, usług lub idei przez określonego nadawcę”<sup>2</sup>. Słownik języka polskiego definiuje jako „rozpowszechnianie informacji o towarach, ich zaletach, wartościach i możliwościach nabycia,

<sup>1</sup> [www.wrota.podkarpackie.pl/pl/edukacja/ciekaw\\_edu/blady/reklama\\_tv](http://www.wrota.podkarpackie.pl/pl/edukacja/ciekaw_edu/blady/reklama_tv).

<sup>2</sup> Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 546.



dr inż. I. Osmólska: Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

chwalenie kogoś, zalecanie czegoś przez prasę, radio, telewizję; środki (np. plakaty, napisy, ogłoszenia itp.) służące temu celowi”<sup>3</sup>.

Reklama jak każda wypowiedź spełnia wiele funkcji. Najważniejsze z nich to:

- funkcja informacyjna czyli informowanie konsumentów o danym produkcie, który został wprowadzony na rynek;
- funkcja perswazyjna reklamy polega na przekonaniu konsumentów, że dana marka najlepiej zaspokoi ich potrzeby, i nakłonieniu ich do dokonania zakupu;
- funkcja utrwalająca reklamy wiąże się z osiągnięciem pożądanej liczby klientów i utrwaleniem wśród nich przekonania, że dany produkt jest lepszy niż marki konkurencyjne.

Oprócz wyżej wymienionych funkcji możemy jeszcze wyróżnić funkcję edukacyjną i ekonomiczną reklamy. Bez względu na to, jaką funkcję pełni przekaz reklamowy (najlepiej jakby pełnił wszystkie naraz) najważniejsze jest to, aby był skuteczny, dlatego firmy w dobie nowych technologii, silnej konkurencji oraz stale rosnących wymagań konsumentów poszukują wszelakich sposobów przyciągnięcia uwagi potencjalnych klientów.

Kierownictwa firm mają świadomość, że aby sprzedać produkt, trzeba go pokazać w sposób atrakcyjny. Dlatego „posuwają się” do tzw. manipulacji w tekstach reklamowych. Pojęcie manipulacji używane jest dziś w różnych kontekstach. Wyróżniamy manipulację genetyczną, manipulację człowiekiem i jego świadomością oraz manipulację językową. W najogólniejszym sensie manipulacja oznacza wywieranie wpływu na człowieka, posługiwanie się nim i sterowanie wbrew jego woli. Profesor Jadwiga Puzynina wyodrębnia dwa warianty manipulacji językowej. Są to:

- manipulacja językiem, czyli splot nieuczciwości popełnionych w opisie języka jako kodu, a służących określonym celom. Dotyczy to słownikarzy, którzy w sposób niezgodny z prawdą przedstawiają zasób wyrazów, jak również ich znacznie.
- manipulacja ludźmi za pomocą języka – w szerszym sensie rozumiana jako dokonywana przez teksty, w węższym zaś jako wpływanie na odbiorcę, dzięki odpowiedniemu zastosowaniu środków językowych (cech wyrazów i struktur gramatycznych)<sup>4</sup>.

W przypadku tekstów reklamowych najistotniejsza to manipulacja językowa, w której reklamodawcy pokładają swoje nadzieje. Odpowiednie zastosowanie środków językowych, wzbudzanie emocji, przekazywanie informacji o prze-

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981, s. 38.

<sup>4</sup> Puzynina J., *Język wartości*, Warszawa 1992, s. 219.



dr inż. I. Osmólska: Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

strzeganiu wymogów jakościowych – wszystko to służy wpłynięciu na postawy i zachowania odbiorców. Dlatego komunikaty reklamowe konstruuje się w taki sposób, by odbiorca zrozumiał go zgodnie z intencją nadawcy.

Dla wielu ludzi reklamy są jedynie „przerywnikiem” podczas filmu, czy programu telewizyjnego, nie zastanawiają się, jak są skonstruowane, jakich technik wymagają i jakie narzędzia są wykorzystywane, aby były skuteczne, gdyż twierdzą, że na nich nie działają. 58% studentów pierwszego roku na pytanie: „Jakie znaczenie ma dla Ciebie reklama podczas dokonywania zakupów?” odpowiedziało, że nie ma najmniejszego znaczenia. Dopiero zagłębienie się w temat uświadomiło im, jaką ogromną rolę odgrywa reklama podczas dokonywania wyborów, przed jakimi stają na rynku. Najczęstszymi technikami językowymi wykorzystywanymi do manipulacji językowej są<sup>5</sup>:

- wyrazy wartościujące;
- formy pierwszej osoby liczby mnogiej wprowadzane do tekstu w celu wywołania wrażenia tożsamości nadawcy i odbiorcy;
- wyrazy zawierające pozytywną ocenę odbiorcy, które poprzedzają przekazywany komunikat;
- wypowiedzi tak zbudowane, że nie da się im zaprzeczyć i przez to wydają się zawsze prawdziwe;
- mówienie między wierszami;
- eufemizmy;
- zmienianie znaczenia wyrazów.

Mimo że technik manipulacyjnych w przekazach reklamowych jest wiele, celem mojego artykułu są nie tylko te, które według badania ankietowego przeprowadzonego wśród studentów pierwszego roku okazały się najistotniejsze. Podstawą opracowania są wyniki, jakie uzyskałam podczas analizy tekstów reklamowych.

## Mechanizmy manipulacji językowej

Uogólnienie wykorzystywane w tekstach reklamowych polega na zastosowaniu pewnych kluczowych słów mających wytworzyć wrażenie, że prezentowana opinia jest powszechną opinią. „Każdy przyzna, że najlepsze lokaty są w Getin Banku”<sup>6</sup> – podświadomie przyjmujemy taką informację za pewnik. Skoro wszyscy wiedzą, że w Getin Banku są najlepsze lokaty, nie mamy odwagi polemizować z powszechnie przyjętą opinią. Burzyłoby to obraz „mnie” jako

<sup>5</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Manipulacja\\_językowa](http://pl.wikipedia.org/wiki/Manipulacja_językowa).

<sup>6</sup> [www.getinbank.pl](http://www.getinbank.pl).



dr inż. I. Osmólska: Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

części „wszystkich” i stawiałoby mnie samego w opozycji do całej reszty. Zdań tego typu nie da się zanegować. Gdy słyszymy w reklamie: „Nie wolno przegapić ci takiej okazji”<sup>7</sup> nie zastanawiamy się nad tym, co się stanie, gdy przegapiimy taką okazję. Słowom tego rodzaju jest ciężko zaprzeczyć, słysząc hasła „wszyscy”, „każdy” pozostaniemy na nie obojętni, mając własne zdanie, kierując się zdrowym rozsądkiem możemy uniknąć wielu życiowych pomyłek, gdyż nie zawsze to co dobre dla ogółu może być dobre i dla nas.

Komunikat reklamowy powinien być prawdziwy – takie jest oczekiwanie odbiorcy. Nadawca zaś pragnie, by był skuteczny, a odbiorca wierzył w jego prawdziwość. Rzecz jasna reklama taka być nie może, dlatego reklamodawcy stosują różnego rodzaju figury stylistyczne i gramatyczne w celu ukrycia możliwości sprawdzenia faktów. Taki mechanizm manipulacji to eliminacja. „Wyrażenie bielszy uśmiech za ledwie w 14 dni...”<sup>8</sup>. W reklamie pasty do zębów Blendamed odbiorca nie jest w stanie sprawdzić czy faktycznie aktywne cząsteczki, zapewniają efekt trójwymiarowego oczyszczania. „Badania dowiodły, że szampon Head & Shoulder usuwa do 100% łupieżu”<sup>9</sup>. Dzięki tym instrumentom językowym reklama wydaje się być bardzo prawdziwa, gdyż jak można zaprzeczyć wieloletnim badaniom przeprowadzanym przez specjalistów. Napotykając zwrot *badania* nie dajmy sobie wmówić, że świadczy to o wyższości danego produktu nad innym i to, że w innej reklamie o tym się nie mówi.

Kolejnym środkiem manipulacji są różnego rodzaju niedopowiedzenia i eufemizmy. Stacje telewizyjne w USA odmówiły emisji reklamy tamponów, bo użyto w niej słowa ‘wagina’. Zamiast powiedzieć coś wprost, mówią, że „ktos”, „coś”, „gdzieś” lub zastępują wyraz bardziej delikatnym. np. „PZU OFE Złota Jesień”<sup>10</sup>, „... dlatego także w te dni możesz być aktywna i dążyć do szczęścia bez zbędnych przerw”<sup>11</sup>.

Język reklamy jest dość specyficzny, gdyż brak jest w nim wyrażen i zwrotów, które mogłyby wywołać złe skojarzenie. Produkt kojarzony z czymś nieprzyzwoitym lub obraźliwym napotkałby na problem sprzedaży, a na to żadne przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić, dlatego zwroty *puszysty, te dni, złota jesień* pozwalają złagodzić wyrażenie i uzyskać akceptację odbiorców.

Wykorzystywanie osoby publicznej do reklamowania produktów i usług jest także doskonałym środkiem manipulacji. Sławni i podziwiani ludzie zwiększają sympatię odbiorców dla danego artykułu. Jeśli lubimy Krzysztofa Ibisza, to istnieje dość wysokie prawdopodobieństwo, że zaczniemy oglądać telewizję,

7 [www.ideabank.pl](http://www.ideabank.pl).

8 [www.instytut.pl](http://www.instytut.pl).

9 [www.headandshoulders.pl](http://www.headandshoulders.pl).

10 [www.pzu.pl](http://www.pzu.pl).

11 [www.always.pl](http://www.always.pl).



którą – według reklamy – on też ogląda. A jeśli Kayah mówi, że pijąc mleko, stanę się kimś wielkim (w domyśle: tak jak ona stała się gwiazdą polskiej sceny), to chętniej zacznę spożywać ten napój. Wykorzystywanie wizerunku modelek w reklamach kosmetyków stwarza nadzieję, iż dzięki stosowaniu określonego kosmetyku można być tak piękną i sławną kobietą jak np. Anna Przybylska. Taka manipulacja utożsamia potencjalnego klienta z gwiazdą, gdyż tak jak ona używa kosmetyków tej samej firmy, więc jest do niej podobna. Pojawienie się znanej osoby w reklamie związane jest z wzbudzeniem sympatii, a co za tym idzie – wzrostem sprzedaży. Przy tworzeniu reklamy pracuje sztab specjalistów, aby efekt był piorunujący, chociaż w niektórych przypadkach konieczna jest graficzna korekta i mimo tego, że staniemy się szczęśliwymi posiadaczami reklamowanego produktu możemy się niemile rozczarować. Pamiętajmy jednak, że motywatorem udziału w reklamie często są pieniądze.

Innym środkiem manipulacji jest posługiwanie się przysłowiami i powszechnie znanymi powiedzeniami. Dzięki temu chwytowi komunikat staje się łatwy do zapamiętania, budzi też określone skojarzenia. Ponadto parafrazy przysłów i powiedzeń wzbudzają zainteresowanie z powodu swojej trafności, nierzadko śmieszą, jednym słowem nie pozwalają na reakcje obojętne, uruchamiają wyobraźnię i oddziałują na emocje, a wszystko to sprzyja ich zapamiętywaniu. Upodabnianie haseł reklamowych do przysłów to zabieg marketingowy dobrze przemyślany, dlatego powinniśmy je traktować z przymrużeniem oka.

Granie na emocjach konsumentów jest doskonałą techniką manipulacji w reklamach. Uczucia są nierzadko zdradliwe, kształtuje je chwila, której często ulegamy. Każdy komunikat reklamowy jest skierowany do ścisłego grona osób. Reklamy skierowane do dzieci są pełne radości, optymizmu i śmiechu. Puszysta czekolada, super guma, smaczny sok śmietankowy. Celem twórców reklam jest wzbudzenie zachwyty i ekscytacji, stworzenie iluzji, że świat może stać się takim, jaki dzieci obserwują w bajkach: smaczny sok, czary z mleka. Lego Star Wars „Niech moc będzie z Wami”<sup>12</sup> wzbudza u maluchów chęć utożsamiania się z wojownikami. Reklamy skierowane do młodzieży stwarzają perspektywę zdobycia wielu przyjaciół, życiowych celów oraz pozwalają odnaleźć się w dzisiejszych czasach. Przedstawiają przeważnie grupy przyjaciół, zakochane pary, szalone imprezy. „Ten smak was nakręci”<sup>13</sup>, „Zdrowo zakręcony”<sup>14</sup>.

Natomiast, jeżeli chodzi o osoby dorosłe to dla nich najważniejsze jest rodzinne szczęście, życiowa stabilizacja i wygoda. Na ekranie pojawiają się roześmiane twarze członków rodziny, zawsze pogodne i kochające. Reklamodawcy przedstawiają wizje świetlanej przyszłości, gdzie niczego nie może zabraknąć.

.....  
<sup>12</sup> [www.lego.com](http://www.lego.com).

<sup>13</sup> [www.fanta.pl](http://www.fanta.pl).

<sup>14</sup> [www.fortuna.com.pl](http://www.fortuna.com.pl).



dr inż. I. Osmólska: Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

„Są rzeczy bezcenne, za wszystkie inne zapłacisz kartą”<sup>15</sup> – reklama pokazuje wiele sugestywnych scen – wspomnień, szczęśliwych chwil wśród najbliższych; podkreśla fakt, że niektórych rzeczy nie da się kupić, ale wszystkie inne tak. Emocje często utrudniają myślenie, dlatego powodują uleganie pokusom. Gdy tylko podczas zakupów poczujemy przyływ emocji obroną może stać się sygnał, że należy trochę ochłónąć, a w konsekwencji odpowiedzieć sobie na pytanie: dlaczego chcemy mieć owe dobro?

„Ingracjacja” („wkradanie się w cudze łaski”) to jeszcze inna technika manipulacji. Istota tego zachowania sprowadza się do stworzenia pozytywnego obrazu własnej osoby u drugiego człowieka oraz zastosowania różnego typu technik mających na celu uzyskanie sympatii do siebie oraz próby wymuszenia uznania wszystkich walorów. Zaprzyjaźnienie się ma charakter czysto instrumentalny, i jednocześnie jest narzędziem uzyskania wpływu. Różne są sposoby wkradania się w ludzkie łaski (techniki ingracjacji). Do najbardziej popularnych należą:

- podwyższanie samooceny partnera relacji – podkreślanie zalet osoby manipulowanej, podnoszenie wartości (schlebianie);
- zwiększanie własnej atrakcyjności, pozytywna autoprezentacja w oczach partnera relacji;
- konformizm opinii, postaw i zachowań. Zgodność dotyczy opinii, które są istotne dla osoby manipulowanej, ale w ich zakresie potrzebuje ona wsparcia.

Sympatie konsumenta można zdobyć stosunkowo łatwo, np. dzięki prawieniu mu komplementów. Odbiorca jednak musi mieć świadomość, iż jest to pochlebstwo skierowane właśnie do niego, nie zaś do wszystkich: „Ponieważ jesteś tego warta”<sup>16</sup>, „Dla takich kobiet jak Ty”<sup>17</sup> – wtedy bowiem, dopiero zadanie zakończy się sukcesem. Wymownym przykładem jest „przemawianie” do konsumenta, jakby był on kimś znajomym, używając bezpośredniego zwrotu. „Jesteś gotowy?”<sup>18</sup>, „Czujesz jak pielęgnuje?”<sup>19</sup>. W technice ingracjacji, kiedy konsument zacznie darzyć reklamodawcę życzliwością lub innymi uczuciami o zabarwieniu pozytywnym, kolejnym etapem jest przekonanie go do swoich racji, czyli do zakupu towaru (skorzystania z oferty). Psychologowie dowiedli, że osobom, które obdarzamy sympatią, jesteśmy skłonni dość łatwo zaufać i ulec ich namowom. Można powiedzieć zatem, iż działa tu mechanizm „podlizywania się” odbiorcy, wkradania w jego łaski, by następnie wykorzystać jego przychyl-

15 [www.mastercard.com](http://www.mastercard.com).

16 [www.lorealparis.pl](http://www.lorealparis.pl).

17 [www.idoveyou.pl](http://www.idoveyou.pl).

18 [www.wilkinson-sword.pl](http://www.wilkinson-sword.pl).

19 [www.nivea.pl](http://www.nivea.pl).





dr inż. I. Osmólska: Sztuka językowej manipulacji w tekstach reklamowych

ność do realizacji własnych celów. Reklamodawcy zrobią wszystko, aby uzyskać akceptację odbiorcy. Napotykając kluczowe słowa *jesteś, Ty, dla ciebie* przeanalizujemy wypowiedzi manipulatorów i obnażmy ich zakamufłowany cel.

## Wnioski

O sukcesie producentów towarów i firm oferujących określone usługi w dużej mierze decyduje reklama. Stała się głównym narzędziem walki marketingowej. Wykorzystując szereg zabiegów, podstępnie wpływa na postawy, myśli i zachowania konsumentów. Poznanie technik, którymi posługuje się reklamodawca jest jedynym sposobem na to, by podjąć próbę skutecznego przeciwstawienia się tej perswazji. Ale musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: „Czy chcemy bronić się przed manipulacją?” A może odpowiada nam takie postępowanie? Może jesteśmy zadowoleni z tego, że reklamodawcy wkładają tyle pracy, aby poznać nasze zachowanie i za wszelką cenę starają się skupić naszą uwagę. Najważniejsze jest, aby konsumenci nie stracili poczucia rzeczywistości i starali się ustalić, co jest prawdą, a co wymyślnym światem reklam. Pamiętajmy, że całe rzesze fachowców codziennie pracują nad tym, jak skłonić konsumentów do wydania swoich pieniędzy na kupno reklamowanych przedmiotów. Niezawodną obroną może być nasza inteligencja. Zanim cokolwiek się kupi – trzeba się dobrze zastanowić, czy jest to człowiekowi naprawdę potrzebne i jeśli się ma jakiegokolwiek wątpliwości – nie kupować! Każdy powinien postępować wedle własnej oceny.

## Bibliografia

1. Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, Warszawa-Bydgoszcz 2000.
2. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
3. Puzynina J., *Język wartości*, Warszawa 1992.
4. *Język w mediach masowych*, red. Jerzy Bralczyk i Katarzyna Mosiołek-Kłosińska, Warszawa 2000.
5. *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. Bogusław Dunaj, Warszawa 1994.
6. *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981.
7. *Studia językoznawcze – dar przyjaciół i uczniów Zofii Kurzowej*, red. Zofia Cygal-Krupowa, Kraków 2001.

## Strony internetowe

[www.always.pl](http://www.always.pl)

[www.fanta.pl](http://www.fanta.pl)

[www.fortuna.com.pl](http://www.fortuna.com.pl)

[www.getinbank.pl](http://www.getinbank.pl)

[www.headandshoulders.pl](http://www.headandshoulders.pl)

[www.ideabank.pl](http://www.ideabank.pl)

[www.idoveyou.pl](http://www.idoveyou.pl)

[www.institut.pl](http://www.institut.pl)

[www.lego.com](http://www.lego.com)

[www.lorealparis.pl](http://www.lorealparis.pl)

[www.mastercard.com](http://www.mastercard.com)

[www.nivea.pl](http://www.nivea.pl)

[www.pzu.pl](http://www.pzu.pl)

[www.wilkinson-sword.pl](http://www.wilkinson-sword.pl)

[www.wrota.podkarpackie.pl/pl/edukacja/ciekaw\\_edu/bledy/reklama\\_tv](http://www.wrota.podkarpackie.pl/pl/edukacja/ciekaw_edu/bledy/reklama_tv)

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Manipulacja\\_językowa](http://pl.wikipedia.org/wiki/Manipulacja_językowa)

## Techniques of Linguistic Manipulation in Advertisement

### ABSTRACT

The article presents techniques of manipulation used in text advertising, which we do not realize. Understanding the basic mechanisms will allow us to look closer at some of the texts and thus guard against manipulation we are endowed by our advertisers.



Część trzecia

# Artykuły prawnicze







prof. zw. dr hab. Jerzy Kuciński  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa  
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

## Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej

### ABSTRAKT

W artykule została odtworzona Prawa i Sprawiedliwości (dalej „PiS”) koncepcja ustroju konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej, zaprezentowana przez tą partię w postaci normatywnej w ogłoszonym w styczniu 2010 r. projekcie „Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej”, a uzupełniająco w formie opisowej w programie PiS z 2011 r. PiS nadal konsekwentnie nazywa proponowany przez siebie ustrój państwowy „IV RP”, chociaż zawartość treściowa hasła „IV RP”, jak również praktyka realizacji tego pomysłu w latach 2005–2007 poddana została w nauce zdecydowanej krytyce. W artykule ograniczono się do rozważenia kilku głównych wątków koncepcji ustrojowej PiS: 1) konstytucyjno-prawne podstawy ustroju, 2) wartości i zasady ustrojowe, 3) konstytucyjny status jednostki, 4) system organów władzy publicznej.

Przedstawiony przez PiS model ustroju konstytucyjnego RP nie jest łatwy do jednoznacznego określenia, z uwagi na swój mieszany charakter i to na kilku płaszczyznach – w warstwie zasad, systemu rządów, a także unormowań mających zapewnić efektywność sprawowania władzy. W porównaniu z modelem ustrojowym Trzeciej Rzeczypospolitej określonym normatywnie w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., PiS-owską koncepcję ustroju konstytucyjnego „IV RP” nie sposób uznać za bardziej postępową i demokratyczną, ale generalnie trzeba ocenić, jako pewne cofnięcie się, zwłaszcza w tych rozwiązaniach, które pozwalają uznać Konstytucję z 1997 r. za ustawę zasadniczą w pełni odpowiadającą standardom współczesnego demokratycznego konstytucjonalizmu. Tę ocenę wzmacniają jeszcze dwie wyraźnie widoczne cechy analizowanej PiS-owskiej koncepcji ustroju konstytucyjnego RP: a) próba klerykalizacji ustroju państwa, odrzucenia jego neutralności w sferze przekonań religijnych i światopoglądowych; b) zajadły, czasem nawet obsesyjny antykomunizm.

Partia Prawo i Sprawiedliwość ogłosiła w styczniu 2010 r. projekt swojego autorstwa: „Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej”<sup>1</sup> (dalej jako „Proj. kon.

.....

<sup>1</sup> [http://pis.org.pl/download.php?g=mmedia&f=konstytucja\\_2010](http://pis.org.pl/download.php?g=mmedia&f=konstytucja_2010).



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

2010”). Nie jest to pierwszy projekt konstytucji RP autorstwa tej partii. Poprzedni taki projekt ogłosiła PiS w 2005 r.<sup>2</sup> (dalej jako „Proj. kon. 2005”). Był on już analizowany i oceniany w piśmiennictwie naukowym<sup>3</sup>. Projekt z 2010 r. jest znacząco rozszerzoną i zmienioną wersją projektu z 2005 r. Ogłoszenie obu tych projektów było wyrazem konsekwentnie negatywnego stanowiska PiS wobec obowiązującej Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. i zawartego w niej modelu ustrojowego Polski, określonego we Wstępie do tej Konstytucji jako „Trzecia Rzeczypospolita”.

Już w słowie wstępnym do Proj. kon. 2005 prezes PiS Jarosław Kaczyński akcentował „oczywiste wady konstytucji z 1997 r. (...) jej niespójność w sferze aksjologicznej, bałaganiarski system władz” (s. 4), zaś wiceprezes PiS, Kazimierz M. Ujazdowski (uchodzący za głównego autora tego projektu) uznał w swoistym *resume*, że „projekt zrywa z ukształtowaną przez postkomunizm podwójną tożsamością III Rzeczypospolitej, z rozwiązaniami, które stanowią pomieszanie tradycji niepodległego państwa polskiego z balastem PRL-u” (s. 59) i zadeklarował „Prezentujemy całościową wizję ustrojową i pełny projekt ustawy zasadniczej, który jest wyrazem naszych ambicji budowy IV Rzeczypospolitej” (s. 61). Hasło „IV Rzeczypospolitej” zostało wpisane wówczas przez PiS do programu tej partii, który nosił tytuł „Prawo i Sprawiedliwość. Program 2005. IV Rzeczypospolita – Sprawiedliwość dla wszystkich”, zaś urzeczywistnianie programu „IV RP” stało się praktyką ustrojową lat 2005–2007, kiedy to PiS była samodzielną lub główną siłą rządzącą Polską. W późniejszych dokumentach programowych PiS niejednokrotnie wyrażał bardzo pozytywne oceny swoich działań zmierzających do zbudowania „IV RP” (np. w 2007, 2009 r. czy w 2011 r.). Diametralnie odmienne, bo jednoznacznie krytyczne oceny zawartości treściowej hasła „IV RP”, jak również praktyki ustrojowej jego realizacji w latach 2005–2007, formułowano w piśmiennictwie naukowym<sup>4</sup>.

Negatywna ocena PiS obowiązującej Konstytucji RP z 1997 r. została zawarta w ogłoszonym w 2011 r. programie Prawa i Sprawiedliwości „Nowoczesna.

<sup>2</sup> [http://pis.org.pl/download.php?g=mmedia&f=projekt\\_konstytucji](http://pis.org.pl/download.php?g=mmedia&f=projekt_konstytucji).

<sup>3</sup> Zob. zwłaszcza: J. Kuciński, *Wizje państwa w dokumentach programowych partii politycznych* [w:] D. Waniek (red.), *Partie polityczne w wyborach 2005*, Warszawa 2006, s. 99-140; tenże: *Władza ustawodawcza, wykonawcza i sędziowska w projektach konstytucji RP z lat 2004–2005*, Warszawa 2006; R. Chruściak, *Prace konstytucyjne w latach 1997–2007*, Warszawa 2009, s. 143-155; A. Rogowska, M. Zieliński, J. Żurek, *Analiza projektów zmian Konstytucji 1997–2010* [w:] B. Banaszak, M. Jabłoński (red.), *Konieczne i pożądane zmiany Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 roku*, Wrocław 2010, s. 74-83.

<sup>4</sup> Zob. szczególnie M. Gulczyński, *Zrozumieć „IV RP”* [w:] J. Kornaś (red.), *Idea ustrojowa a rzeczywistość „IV Rzeczypospolitej”*, Kraków 2010; tenże: *Krajobraz polityczny po „IV RP”* [w:] D. Waniek (red.), *Wybory 2007 i media – krajobraz po „IV RP”*. *Wybrane problemy*, Warszawa 2009; M. Karwat, *Autorytarne oblicze „IV RP”* [w:] D. Waniek (red.), *Wybory*, op. cit.; M. Krajewski, *Polska solidarna (socjalna) czy Polska liberalna* [w:] D. Waniek, *Partie*, op. cit.



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

Solidarna. Bezpieczna Polska”<sup>5</sup> (dalej także jako „Prog. PiS”). Uznano w nim, że obecna ustawa zasadnicza stanowi wyraz „kompromisu między silną wówczas lewicą a Unią Wolności”, zaś obydwie te siły „były, choć z różnych powodów, zainteresowane utrwaleniem komunistycznego *status quo*” (oba cytaty s. 79). PiS w tej ocenie zupełnie zignorowała fakt, że Konstytucję z 1997 r. zaakceptowała w referendum bezwzględna większość jego uczestników, wyrażających wolę Narodu-suwerena, nadając tym samym ustawie zasadniczej legitymację demokratyczną najwyższej rangi. Natomiast PiS z uporem godnym lepszej sprawy stwierdza w swym programie z 2011 r.: „hasło budowy IV Rzeczypospolitej (...) jest wciąż aktualne” (s. 79) i ocenia, że „w III RP doszło do wielu patologii i zmarnowania szans szybszej modernizacji Polski” (s. 14).

Próba zrekonstruowania koncepcji Prawa i Sprawiedliwości w sprawach konstytucyjnego ustroju Rzeczypospolitej Polskiej zostanie dokonana głównie na podstawie projektu konstytucji z 2010 r. autorstwa tej partii, gdzie została wyrażona w postaci normatywnej. Sięgać będziemy uzupełniając do programu PiS z 2011 r., traktując go również jako swoisty komentarz do propozycji rozwiązań konstytucyjnych. Oczywiście, ograniczone ramy opracowania pozwalają jedynie na dosyć syntetyczne ujmowanie rozważanych zagadnień i skupienie się na kilku głównych wątkach merytorycznych, składających się przede wszystkim na koncepcję konstytucyjnego ustroju politycznego Rzeczypospolitej Polskiej, eksponując zwłaszcza te elementy owej koncepcji, które są ustrojowym *novum*, ale również te, które oznaczają cofnięcie się w porównaniu z rozwiązaniami obowiązującej Konstytucji RP z 1997 r. Poza analizą propozycji zawartych w projekcie konstytucji i ich „objaśnień” znajdujących się w programie PiS<sup>6</sup>, poszczególne elementy koncepcji ustrojowej wyrażonej w tym projekcie będą często porównywane z odpowiednimi unormowaniami Konstytucji RP z 1997 r., a sporadycznie również z propozycjami zawartymi w projekcie konstytucji autorstwa PiS z 2005 r.

## 1. Konstytucyjno-prawne podstawy ustroju

Podstawy te zostały wskazane przez PiS w Proj. kon. 2010 przede wszystkim w rozdziale I, III i XV oraz w programie tej partii. PiS uważa za celowe utrzymanie dotychczas istniejącego podziału źródeł prawa na „źródła prawa powszechnie obowiązującego” (art. 59), mogące określać status prawny każdego podmiotu na obszarze ich obowiązywania oraz takie (bez ich wspólnego

<sup>5</sup> <http://www.programpis.org.pl/dokumenty.php>.

<sup>6</sup> Instytucje ustrojowe, o których mowa w tych dokumentach, będą pisane w opracowaniu z małej litery (poza przypadkami cytatów), natomiast te występujące w Konstytucji z 1997 r. zazwyczaj z litery dużej.



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

nazwania), które wiążą jedynie organy i jednostki organizacyjnie podległe organowi władzy publicznej, który wydał dany akt (a więc akty wewnętrznie obowiązujące). Do pierwszej grupy zaliczono więcej rodzajów aktów normatywnych, niż znane są obowiązującej Konstytucji, a konkretnie: konstytucję, ustawy konstytucyjne (aktualnie nieznaną), ustawy, rozporządzenia z mocą ustawy (też nowość), rozporządzenia, przepisy prawa miejscowego, ratyfikowane umowy międzynarodowe, przepisy prawne stanowione przez organizację międzynarodową, której RP przekazała niektóre kompetencje organów władzy państwowej na podstawie upoważnienia zawartego w ustawie uchwalonej w specjalnym trybie. Akty wewnętrznie obowiązujące to uchwały (nie tylko Rady Ministrów) i zarządzenia (nie tylko ministrów). Według programu PiS, funkcją konstytucji i ustaw jest zarówno „ograniczanie władzy publicznej”, jak też „zobowiązanie jej [tj. tej władzy – przyp. aut.] do efektywnej ochrony wolności i praw obywateli” (s. 7).

W katalogu źródeł prawa powszechnie obowiązującego na pierwszym miejscu w Proj. kon. 2010 wymieniona została konstytucja – zapewne konstytucja w kształcie zaprezentowanym w projekcie PiS. Warto więc dokonać generalnej charakterystyki zawartości treściowej tego dokumentu. Projekt jest dosyć obszerny, chociaż znacząco mniejszy objętościowo od obowiązującej Konstytucji RP z 1997 r. Składa się ze Wstępu (preambuły) oraz 199 artykułów zgrupowanych w szesnastu rozdziałach (Proj. kon. 2005 liczył 170 artykułów i czternaście rozdziałów). Wstęp rozpoczyna się od *invocatio Dei* – „W imię Boga Wszechmogącego” i ma charakter uroczysty. Poszczególne rozdziały Proj. kon. 2010 dotyczą następujących zagadnień: I – „Zasady naczelné” (16 artykułów), II – „Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela” (42 artykuły – najobszerniejszy), III – „Źródła prawa” (7 artykułów), IV-IX oraz XI i XII – system organów państwowych i ich funkcjonowanie: IV – „Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej” (12 artykułów), V – „Sejm i Senat” (19 artykułów), VI – „Tryb ustawodawczy” (10 artykułów), VII – „Rada Ministrów” (16 artykułów), VIII – „Władza sądownicza” (26 artykułów – dosyć obszerny), IX – „Samorząd terytorialny” (10 artykułów), XI – „Najwyższa Izba Kontroli” (5 artykułów), XII – „Inne samodzielne instytucje publiczne” (5 artykułów), X – „Skarb państwa i finanse publiczne” (4 artykuły), XIII – „Przekazanie kompetencji organizacji międzynarodowej lub organowi międzynarodowemu” (6 artykułów), XIV – „Obronność i stany nadzwyczajne” (9 artykułów), XV – „Zmiana lub uzupełnienie Konstytucji” (2 artykuły), XVI – „Przepisy przejściowe i końcowe” (9 artykułów).

Tak samo jak w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., konstytucja uznawana jest w Proj. kon. 2010 za „najwyższe prawo” Rzeczypospolitej Polskiej (wstęp, art. 60 ust. 1 zd. pierwsze), której przepisy mają być stosowane bezpośrednio, chyba że co innego wynika z jej treści. Wszystkie przepisy prawne wydawane lub stosowane przez władze RP musiałyby być zgodne z konstytucją.





prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

Zgodnie z Proj. kon. 2010, zmiana lub uzupełnienie konstytucji mogłaby być dokonana jedynie w drodze uchwalenia, mającej moc konstytucji, ustawy konstytucyjnej, o nieograniczonym przedmiotowo zakresie regulacji. Tryb uchwalania ustawy konstytucyjnej różniłby się od „zwykłego” trybu ustawodawczego kilkoma zwłaszcza rozwiązaniami: 1) prawo inicjatywy w sprawie uchwalenia ustawy konstytucyjnej przysługiwałoby prezydentowi (wymieniony na pierwszym miejscu), senatowi (wskazanemu na miejscu drugim), grupie 90 posłów (1/4 postulowanej liczby posłów) oraz – co stanowi *novum* – radzie ministrów; 2) ustawę konstytucyjną uchwalaby sejm, a następnie senat większością 2/3 ustawowej liczby członków każdej z tych izb; 3) prezydent miałby obowiązek podpisania tak uchwalonej ustawy konstytucyjnej w ciągu 14 dni i zarządzenia jej ogłoszenia w dzienniku ustaw. Zaakcentować trzeba, że Proj. kon. 2010 – w odróżnieniu od obowiązującej Konstytucji RP – nie przewiduje możliwości przeprowadzenia referendum ogólnokrajowego w prawie dokonanych ustawą konstytucyjną zmian w konstytucji. To istotne osłabienie form bezpośredniej demokracji, niedocenianie potrzeby demokratycznej legitymizacji ważnych zmian dokonywanych w ustawie zasadniczej.

Jeżeli chodzi o przewidziany w Proj. kon. 2010 tryb uchwalania ustaw „zwykłych” (tryb ustawodawczy), to – utrzymując służące racjonalizacji systemu parlamentarnego rozwiązania zapewniające udział i sejmowi, i senatowi w procesie ustawodawczym – w projekcie postuluje się wprowadzenie pewnych, czasem istotnych, odmienności od trybu ustawodawczego uregulowanego w Konstytucji z 1997 r. Główne z tych odmienności to: 1) wskazanie na pierwszym miejscu wśród podmiotów mających prawo inicjatywy ustawodawczej prezydenta, a więc jakby wyeksponowanie jego przyszłej roli w tym procesie; 2) konstytucyjne określenie liczebności grupy posłów mających prawo inicjatywy ustawodawczej – 36; 3) przyznanie prezydentowi – oprócz znanego obowiązującej ustawie zasadniczej weta ustawodawczego (nazwanego „zwykłym wetem ustawodawczym”) – „szczególnego weta ustawodawczego”, które prezydent mógłby, jeżeli nie skorzystał ze zwykłego weta ustawodawczego, zastosować wobec ustawy mającej „istotne znaczenie dla finansów publicznych lub wolności i praw obywateli” (art. 103). To szczególne veto, będące zapewne w zamyśle PiS instytucją służącą racjonalizacji systemu parlamentarnego, polegałoby na tym, że prezydent nie podpisując ustawy zarządzałby (samodzielnie) przeprowadzenie referendum krajowego (w znaczeniu ogólnokrajowego) w sprawie jej podpisania. Jeżeli naród wiążąco wypowiedziałby się za podpisaniem ustawy, albo jeżeli wynik referendum nie byłby wiążący (w głosowaniu wzięłoby udział mniej niż 30% uprawnionych), prezydent miałby obowiązek podpisania tej ustawy. Natomiast jeżeli naród wiążąco wypowiedziałby się przeciwko podpisaniu ustawy, postępowanie ustawodawcze byłoby zakończone, a prezydent mógłby w ciągu 14 dni od ogłoszenia wyniku referendum zarządzić skrócenie kadencji sejmu (dziwne wydaje się to, że ostatnie uprawnienie prezydenta nie



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

odnosiłoby się również do senatu, który przecież także uczestniczyłby w uchwalaniu zakwestionowanej ustawy); 4) przyznanie prezydentowi prawa zarządzenia (samodzielnie) referendum krajowego w „sprawie przygotowanego przez siebie projektu ustawy przed jego skierowaniem do Sejmu” (art. 105 ust. 1; a więc właściwie w każdej sprawie, którą prezydent chciałby uregulować ustawowo), co zapewne wg zamysłu PiS także miałyby służyć racjonalizacji systemu parlamentarnego. Jeżeli naród wiążąco wypowiedziałby się w referendum za projektem, to sejm i senat mogłyby wносить do niego poprawki jedynie za zgodą prezydenta, a senat nie mógłby odrzucić ustawy uchwalonej przez sejm. Gdyby sejm nie uchwalił ustawy w ciągu 90 dni od złożenia zaakceptowanego przez naród jej projektu, wówczas prezydent mógłby zarządzić skrócenie kadencji sejmu w ciągu 14 dni od bezskutecznego upływu tego terminu, a jeżeli przed jego upływem sejm odrzucił projekt ustawy – w ciągu 14 dni od dnia odrzucenia projektu; 5) przyznanie radzie ministrów prawa zastrzeżenia przy składaniu sejmowi projektu ustawy, że poprawki mogą być zgłaszane w sejmie i w senacie jedynie za jej zgodą lub zgodą upoważnionego ministra (jeszcze jeden pomysł mający zrationalizować system parlamentarny). Jak wyjaśnia PiS w swym programie, dwa ostatnie proponowane rozwiązania miałyby wzmocnić ochronę integralności projektu ustawy wniesionej przez prezydenta lub przez rząd.

Nowym rodzajem źródła prawa, proponowanym w Proj. kon 2010, byłoby rozporządzenie z mocą ustawy, które mógłby wydać prezydent na wniosek Rady Ministrów. Ogłoszenie i wejście w życie takiego rozporządzenia byłoby uzależnione od zatwierdzenia przez sejm (zatwierdzenie uprzednie *ex ante*). Rozporządzenie z mocą ustawy nie mogłoby wyrażać zgody na ratyfikację lub wypowiedzenie umowy międzynarodowej ani zastępować lub zmieniać ustawy budżetowej. W swym Prog. PiS wyraża opinię, że proponowane rozwiązanie „będzie (...) sprzyjać rzeczowej współpracy rządu i głowy państwa w rozwiązywaniu istotnych problemów kraju” (s. 84), wyjaśnia, że uprzednie zatwierdzenie przez sejm zapewni temu prezydenckiemu aktowi normatywnemu „demokratyczne legitymizowanie” (s. 83) i – jakby chcąc uspokoić ewentualnych przyszłych krytyków proponowanego rozwiązania – wskazuje, że parlament mógłby „w każdej chwili ustawą uchylić albo zmienić dowolne rozporządzenie z mocą ustawy” (s. 83-84).

PiS proponuje rozszerzenie katalogu podmiotów, które miałyby prawo wydawania rozporządzeń wykonawczych do ustaw: w Proj. kon 2010 – o prezesa urzędu do spraw mediów elektronicznych oraz prezesa narodowego banku polskiego, a w programie – o radę polityki pieniężnej. PiS uważa, że powinno się konstytucyjnie dopuścić wydawanie przez radę ministrów rozporządzeń „dostosowawczych” (s. 84 programu) – regulujących na podstawie ogólnych upoważnień ustawowych organizację i właściwość organów administracji rządowej (i innych instytucji podległych rządowi).



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

Z pozostałych propozycji PiS w sprawach źródeł prawa, zawartych w Proj. kon. 2010, wypada wskazać na postulat określenia w polskim systemie prawnym miejsca i pozycji przepisów prawnych stanowionych przez organizację międzynarodową na podstawie upoważnienia zawartego w umowie przekazującej tej organizacji kompetencje organów władzy państwowej w niektórych sprawach. Przepisy te zostały w projekcie zaliczonego do źródeł prawa powszechnie obowiązującego i byłyby bezpośrednio stosowane, chyba że ich stosowanie byłoby uzależnione od wydania przepisów prawa wewnętrznego. Proj. kon. 2010 wprost wskazuje, że w systemie źródeł prawa zajmowałyby one miejsce niższe niż konstytucja (zapewne i ustawy konstytucyjne), zaś trybunał konstytucyjny miałby prawo orzekania o ich zgodności z ustawą zasadniczą. W Proj. kon. 2010 zrezygnowano natomiast z rozwiązań różnicujących – jak to jest w Konstytucji z 1997 r. – moc prawną umów międzynarodowych w zależności od trybu ratyfikacji.

## 2. Wartości i zasady ustrojowe

Stanowisko PiS w sprawach wartości, które legły u podstaw propozycji ustrojowych tej partii, nie jest całkowicie konsekwentne i klarowne. W swym programie PiS deklaruje: „Nieodmiennie odwołujemy się do wartości chrześcijańskich, które kształtują tożsamość i kulturę Narodu Polskiego od ponad tysiąca lat. Stanowią one fundament, na którym należy budować sprawiedliwy ład społeczny. Czerpiąc z uniwersalnego nauczania Kościoła katolickiego, za aksjomat myślenia i działania w sprawach publicznych uznajemy poszanowanie godności każdego człowieka i ochronę życia ludzkiego od samego początku” (s. 6). W innym zaś miejscu tego programu: „Polska musi być demokratyczna, praworządna i suwerenna. Akcentowanie tych trzech wartości jest naszą odpowiedzialnością na praktyki ostatnich lat” (s. 12). Wreszcie w Proj. kon. 2010 czytamy w art. 1: „Poszanowanie przyrodzonej godności każdego człowieka, troska o dobro wspólne, sprawiedliwość, rządy prawa i solidarność stanowią podstawy ładu państwowego”. Z cytowanych fragmentów można wyciągnąć wniosek, że PiS „lokuje” wartości stanowiące, jej zdaniem, podstawy ładu społecznego, niejako na dwu płaszczyznach: na wyższej mieszczą się te dotyczące człowieka – wynikająca z prawa natury godność osoby ludzkiej oraz mająca źródło w nauce katolickiej ochrona życia ludzkiego od poczęcia do naturalnej śmierci. Na nieco niższej płaszczyźnie – wartości stanowiące podstawy ładu państwowego – troska o dobro wspólne, sprawiedliwość, solidarność, suwerenność, demokracja, rządy prawa.

Zasady ustrojowe akceptowane przez PiS znalazły wyraz przede wszystkim w I rozdz. Proj. kon. 2010, zatytułowanym „Zasady naczelné”. Są to zasady określające ustroj polityczny państwa – Rzeczypospolitej Polskiej. Wymienimy



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

je w takiej kolejności, w jakiej są normowane w projekcie, a następnie bliżej scharakteryzujemy:

- 1) jednolitości państwa (art. 5);
- 2) władzy (suwerenności) Narodu (art. 6 zd. 1);
- 3) sprawowania władzy przez Naród przez demokratycznie wybranych przedstawicieli lub bezpośrednio (art. 6 zd. 2);
- 4) „rozdzielenia” władz (art. 7 ust. 2);
- 5) uczestnictwa samorządu terytorialnego w sprawowaniu władzy publicznej „zgodnie z zasadą pomocniczości” (art. 9 ust. 1);
- 6) podległości wszystkich organów władzy publicznej konstytucji i praworządnego ich działania (art. 11 ust. 1);
- 7) zgodności celów działania wszystkich podmiotów publicznych z dobrem wspólnym (art. 11 ust. 2);
- 8) pluralizmu politycznego (art. 12).

Ad 1. Zasada ta wyrażona została w art. 5 Proj. kon. 2010 w identycznej formie normatywnej, jak w art. 3 obowiązującej Konstytucji RP z 1997 r. – „Rzeczpospolita Polska jest państwem jednolitym”. Przepis ten oznacza, że żadna z jednostek podziału terytorialnego RP nie posiadałaby cech samodzielnej państwowości. Unitarna forma państwa to konsekwencja faktu, że społeczeństwo polskie jest pod wieloma względami jednolite narodowo. Istniejący podział terytorialny RP nadal byłby tworzony dla celów administracji publicznej.

Ad 2. „Władza w Rzeczypospolitej Polskiej należy do Narodu” stanowi art. 6 zd. 1 Proj. kon. 2010. W projekcie, odmiennie niż w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., nie znajdujemy wprost odpowiedzi na pytanie: czy pojęcie „Naród” zostało użyte w cytowanym przepisie w znaczeniu etnicznym (zbiór osób narodowości polskiej; o „Narodzie Polskim” mowa jest we wstępie do projektu), czy w znaczeniu socjologiczno-politycznym (ogół osób posiadających obywatelstwo polskie; w takim znaczeniu używa słowa „Naród” Konstytucja z 1997 r.)? Być może jest to świadome niedopowiedzenie autorów projektu. Nie wyjaśnia tego również Prog. PiS, w którym także mowa jest o „Narodzie Polskim” i, w którym stwierdza się: „Nowoczesną i podstawową formą organizacji życia Narodu Polskiego jest nasze państwo – Rzeczpospolita Polska” (s. 9).

Ad 3. Sposoby sprawowania władzy przez Naród określone zostały w sposób generalny w art. 6 zd. 2 Proj. kon. 2010: „Naród sprawuje władzę przez demokratycznie wybranych przedstawicieli lub bezpośrednio”. W cytowanym przepisie wskazano na dwie postacie sprawowania władzy przez naród – w formach przedstawicielskich („przez (...) przedstawicieli”) oraz w formach bezpośrednich („bezpośrednio”). Przedstawicielska postać sprawowania władzy zo-



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

stała wymieniona na pierwszym miejscu, jako zapewne podstawowa w państwie takim jak Polska, zaś bezpośrednia na drugim, chociaż prawnie równorzędnym, raczej niejako postać suplementarna.

Za przedstawicieli narodu uznano wprost w art. 80 Proj. kon. 2010 – podobnie jak w obowiązującej Konstytucji z 1997 r. – posłów i senatorów. Jednak również prezydent, zwłaszcza z racji trybu jego kreacji przewidzianego w projekcie – przez naród w wyborach powszechnych (art. 67 ust. 1), powinien być uznany za przedstawiciela narodu (w art. 7 ust. 1 projektu określa się go mianem „najwyższego przedstawiciela Państwa Polskiego”). Należy mieć na uwadze, że podobnie jak w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., naród miałby sprawować władzę przez „przedstawicieli”, podczas gdy w rzeczywistości politycznej mógłby ją realizować przez wyposażone w kompetencje władcze organy, w których ci przedstawiciele zasiadają. Sformułowanie projektu, iż przedstawiciele mają być „demokratycznie wybierani”, nie jest łatwe do zinterpretowania jego treści, jeżeli weźmie się pod uwagę postanowienia art. 10 ust. 1 tego projektu nakazujące, aby wybory prezydenta oraz wybory do sejmu i senatu były „powszechne, równe i bezpośrednie, a głosowanie tajne” (tak samo wybory do organów samorządowych oraz udział w referendum – to ostatnie rozwiązanie stanowi konstytucyjne *novum*). Rodzi się pytanie: Jakimi jeszcze cechami, poza wynikającymi z tych czterech zasad (przymiotników wyborczych) miałyby się charakteryzować wybory przedstawicieli, aby mogły być uznane za demokratyczne?

Jeżeli już jesteśmy przy problematyce wyborów powszechnych, to warto odnotować, że podstawowe rozstrzygnięcia dotyczące wskazanych wyżej zasad prawa wyborczego i prawa referendalnego znalazły się w art. 10 zamieszczonym w rozdz. I Proj. kon. 2010 – „Zasady naczelne”. Niewątpliwie służyłoby to podwyższeniu rangi ustrojowej zasad prawa wyborczego (i referendalnego), przy czym pozytywnie należy odnotować to, że w tym artykule projektu słusznie postuluje się konstytucjonalizację zasady równości w wyborach do senatu, której brak w obowiązującej Konstytucji często jest krytycznie oceniany w literaturze przedmiotu. Wybory do sejmu pozostałyby proporcjonalne, a więc przeprowadzane w wielomandatowych okręgach wyborczych, ale w swoim programie PiS opowiada się za taką proporcjonalnością, która przewidywałaby „korektę premiującą dwie listy, na które oddano najwięcej głosów” (s. 82). W Proj. kon. 2010 proponuje się konstytucyjne sprecyzowanie, iż „Wybory do Senatu są przeprowadzane w okręgach jednomandatowych” (art. 10 ust. 2 zd. 2), co oznacza, że wyniki w tych wyborach ustalane byłyby metodą większościową. Prawo wybierania (czynne prawo wyborcze) prezydenta, posłów i senatorów (oraz prawo udziału w referendum krajowym), a także prawo wybieralności (bierne prawo wyborcze) w wyborach prezydenta i posłów pozostałyby w takim kształcie, jak w Konstytucji z 1997 r. W przypadku zaś biernego prawa wyborczego w wyborach senatorów nie uległyby zmianie wymóg dotyczący wieku



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

kandydata, natomiast kandydat musiałby spełnić dodatkowe wymogi co do pełnienia przez okres co najmniej 5 lat wysokiej funkcji publicznej (art. 32 ust. 3 Proj. kon. 2010). Nastąpiłaby natomiast dekonstytucjonalizacja (do regulacji w ustawie) wymogów dotyczących czynnego prawa wyborczego w wyborach do organów samorządu terytorialnego (oraz prawa udziału w referendum innym niż krajowe, np. w referendum lokalnym).

Zasługuje na odnotowanie stanowisko PiS w sprawach form bezpośredniego sprawowania władzy przez Naród, zwłaszcza najważniejszej z nich, formy o charakterze władcym – referendum. Podobnie jak w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., w projekcie przewidziano są dwa rodzaje referendów, o różnym zasięgu terytorialnym: referendum „krajowe” (art. 8 i *passim*), przeprowadzane w skali całego państwa oraz referendum lokalne (art. 156), przeprowadzane w poszczególnych jednostkach zasadniczego podziału terytorialnego państwa. PiS uznaje za celowe nadanie referendum krajowemu wysokiej, wyższej niż obecnie rangi ustrojowej, pomieszczając w projekcie podstawowe rozstrzygnięcia dotyczące takiego referendum w rozdz. I – „Zasady naczelne”.

Referendum krajowe mogłoby być przeprowadzane nie tylko, jak w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., „w sprawach o szczególnym znaczeniu dla państwa”, ale także „w sprawach o szczególnym znaczeniu dla (...) obywateli” (art. 8 ust. 1 zd. 1), co oznaczałoby istotne rozszerzenie przedmiotu takiego referendum. PiS proponuje wprowadzenie znaczących zmian dotyczących referendum krajowego – zwłaszcza podmiotów mających uprawnienie do zarządzania takiego referendum oraz jego wiążącego wyniku. Opowiadając się za pozostawieniem bez zmiany istniejącego w obecnie obowiązującej Konstytucji „bazowego” rozwiązania dotyczącego prawa zarządzania referendum w skali całego państwa – przez sejm oraz przez prezydenta za zgodą senatu, Proj. kon. 2010 przewiduje wskazane wyżej przypadki, gdy prezydent może takie referendum zarządzić samodzielnie (prerogatywa). Wynik referendum krajowego byłby, co do zasady, wiążący, jeżeli w głosowaniu wzięłoby udział 30% uprawnionych (obecnie 50%); wyjątek przewidziano w art. 175 ust. 2 projektu dla referendum, w którym miałyby nastąpić wyrażenie zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej przekazującej organizacji międzynarodowej lub organowi międzynarodowemu kompetencje organów państwowych w niektórych sprawach – co najmniej połowa uprawnionych. Warto może dodać, że w swym programie PiS zapowiada dodatkowo wprowadzenie instytucji obywatelskiej inicjatywy referendalnej, jako prawa grupy co najmniej 500 tys. obywateli oraz „zmniejszenie progu dostępu obywateli do referendum na szczeblu lokalnym” (art. 81).

Ad 4. Proj. kon. 2010 stanowi w art. 7 ust. 2: „Władza ustawodawcza, władza wykonawcza i władza sądownicza są rozdzielone. Władzę ustawodawczą sprawują Sejm i Senat, władzę wykonawczą – Rada Ministrów, którą kieruje Prezes Rady Ministrów, a władzę sądowniczą – Trybunał Konstytucyjny, Try-



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

bunał Stanu i sądy”. Cytowany przepis o „rozdzieleniu” władzy jest zdecydowanie uboższy treściowo niż odpowiednie przepisy nie tylko Konstytucji z 1997 r., ale także Proj. kon. z 2005 r., bo w obu mowa jest (była) nie tylko o „podziale”, ale także o „równowadze” władz oraz o tym, że zasada podziału i równowagi władzy stanowi „oparcie” ustroju RP. Nie można wykluczyć, że twórcy Proj. kon. 2010 uznają równowagę władz za immanentny składnik jej podziału (tak traktują tę kwestię niektórzy autorzy), chociaż rezygnacja z reguły równowagi władz może być interpretowana jako wyraz mniej rygorystycznego podejścia PiS-u do tego ważnego elementu rozważanej zasady. Należy przy tym zwrócić uwagę, że PiS od 2005 r. konsekwentnie „lokuje” prezydenta poza strukturami rozdzielonej (podzielonej) władzy, wymieniając go w art. 7 ust. 1 Proj. kon. 2010 przed wskazanymi wyżej organami składającymi się na trzy władze.

Ad 5. „W sprawowaniu władzy publicznej – czytamy w art. 9 ust. 1 Proj. kon. 2010 – uczestniczy samorząd terytorialny zgodnie z zasadą pomocniczości”. Uczestnictwo samorządu terytorialnego w sprawowaniu władzy publicznej to zasada znana również Konstytucji z 1997 r., chociaż nie powiązana w niej tak wprost z mającą chrześcijański rodowód zasadą pomocniczości, która została wyrażona jedynie we Wstępie obowiązującej ustawy zasadniczej. Na *iunctim* między obiema zasadami wskazuje się w literaturze przedmiotu, najczęściej akcentując wynikające z zasady pomocniczości pierwszeństwo jednostki przed grupami (wspólnotami) społecznymi, a wspólnot mniejszych i niższych przed większymi i wyższymi, z czego wynika, że państwo jako wspólnota najwyższa nie powinno zastępować czy wyręczać wspólnot niższych w realizacji ich uzasadnionych potrzeb, chyba że wspólnoty te nie są w stanie same zaspakajać owych potrzeb.

Ad 6. Stosownie do cytowanego wyżej sformułowania o „rządach prawa”, jako jednej z wartości stanowiących podstawy ładu państwowego, Proj. kon. 2010 stanowi w art. 11 ust. 1: „wszystkie organy władzy publicznej podlegają Konstytucji oraz działają na podstawie i w granicach prawa”. W przepisie tym, treściowo bogatszym niż przepis art. 7 obowiązującej Konstytucji (o zacytowaną podległość konstytucji), można wyróżnić dwie zasady ustrojowe: 1) podległości wszystkich organów władzy publicznej konstytucji, co zarówno akcentuje najwyższą pozycję ustawy zasadniczej w całym systemie ustrojowym państwa, jak też wyznacza dopuszczalne prawnie ramy działalności organów państwowych i organów samorządu; 2) praworządnego działania organów władzy publicznej (praworządności), na którą, tak jak w Konstytucji z 1997 r., składają się dwie reguły – legalizm („działają na podstawie prawa”) i przestrzeganie prawa („działają (...) w granicach prawa”). Znamienne jest natomiast to, na co bezwzględnie należy krytycznie zwrócić uwagę, że w Proj. kon. 2010 w rozdziale „Zasady naczelné” pominięto całkowicie zasadę demokratycznego



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

państwa prawnego, znaną wszystkim polskim aktom konstytucyjnym od końca 1989 r., która doczekała się bogatego orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego. W projekcie termin „demokratyczne państwo prawne” pojawia się tylko jeden raz (w Proj. kon. 2005 użyto go dwa razy), trochę incydentalnie w art. 127, poświęconym charakterystyce ustrojowej trybunału konstytucyjnego („Rzeczpospolita Polska jako (...) demokratyczne państwo prawne”).

Ad 7. Oryginalną zasadę ustroju państwa wyraża art. 11 ust. 2 Proj. kon. 2010: „Żaden organ władzy publicznej ani żadna instytucja publiczna nie może realizować celów prywatnych lub sprzecznych z dobrem wspólnym celów grupowych, a także nie może pozostawać poza kontrolą konstytucyjnych organów państwa”. Na gruncie tych zakazów można by sformułować pozytywną zasadę ustrojową i określić ją mianem zasady zgodności działania wszystkich podmiotów publicznych z dobrem wspólnym. Tak rozumiana zasada nawiązywałaby do kategorii „dobra wspólnego” jako cytowanej wyżej wartości stanowiącej jedną z podstaw ładu państwowego. Pewne wskazówki, co do rozumienia przez PiS terminu „dobro wspólne” daje treść art. 2 Proj. kon. 2010 (cele państwa) oraz art. 3 i 4 (funkcje państwa).

Ad 8. Zasada pluralizmu politycznego została w art. 12 Proj. kon. 2010 wyrażona w bardziej „oszczędnej” postaci, niż w art. 11 i 13 Konstytucji z 1997 r. W projekcie czytamy: „Partie polityczne zrzeszają obywateli na zasadach dobrowolności i równości w celu wpływania metodami demokratycznymi na kształtowanie polityki państwa (ust. 1). Finansowanie partii politycznych jest jawne (ust. 2). Zakazane jest działanie partii politycznych (...) opartych na ideologii lub metodach komunistycznych, faszystowskich albo nazistowskich, a także zmierzających do obalenia przemocą porządku konstytucyjnego (ust. 3). O zgodności z konstytucją celów lub działania partii politycznych orzekałby, tak jak dotychczas, trybunał konstytucyjny (art. 134). Nie wskazując wprost – podobnie jak tego nie czyni Konstytucja z 1997 r. – na równość partii wobec prawa – w projekcie zabrakło jednak przepisu, z którego – tak jak z art. 32 obowiązującej ustawy zasadniczej wynikałoby, że zasada równości wobec prawa odnosi się nie tylko do ludzi, ale także do innych podmiotów (w tym partii politycznych). Cytowane sformułowanie projektu jest uboższe w stosunku do przepisu art. 11 ust. 1 Konstytucji z 1997 r. również o brak bezpośredniego wskazania na regułę (zasadę) „leżącą” u podstaw pluralizmu politycznego, a mianowicie wolność tworzenia i działania partii politycznych, z której wynikają określone obowiązki państwa. Proj. kon. 2010 stanowi jedynie ogólnie w art. 37, iż „Obywatelom przysługuje wolność zrzeszania się (...)”. Wskazania projektu dotyczące przesłanek mogących uzasadnić zakaz działania partii politycznej są równie niejednoznaczne, jak w obowiązującej ustawie zasadniczej.





### 3. Konstytucyjny status jednostki

Sprecyzowaniu konstytucyjnego statusu jednostki służą w Proj. kon. 2010 przede wszystkim przepisy rozdz. II, zatytułowanego tak samo jak w Konstytucji RP: „Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela”, ale który, w odróżnieniu od aktu z 1997 r., nie ma wewnętrznej struktury (systematyki). Usytuowanie tego rozdziału w systematyce ogólnej projektu konstytucji świadczy o akceptacji przez PiS indywidualistycznej koncepcji statusu jednostki w państwie. Zasadność tej oceny znajduje potwierdzenie w dwu co najmniej godnych pozytywnego odnotowania propozycjach unormowań: 1) uznaniu za zasługującą na wskazanie w cytowanym art. 1 na pierwszym miejscu wśród wartości stanowiących podstawy ładu państwowego – „poszanowania przyrodzonej godności każdego człowieka”, traktowanej w kategoriach prawnonaturalnych (przez PiS postrzeganej także przez pryzmat nauczania Kościoła katolickiego); 2) sformułowaniu w art. 17 ust. 1, „otwierającym” rozdz. II projektu, obowiązku Rzeczypospolitej Polskiej poszanowania i ochrony „podstawowych” (można się zastanowić, dlaczego jedynie podstawowych, a nie wszystkich określonych w konstytucji i ustawach) wolności i praw człowieka i obywatela, co akcentuje charakterystyczny dla koncepcji i indywidualistycznej prymat jednostki (i społeczeństwa) nad organizacją państwową.

W odróżnieniu od obowiązującej Konstytucji, w Proj. kon. 2010 nie wyeksponowano w pierwszych artykułach rozdz. II tzw. zasad przewodnich statusu jednostki. Tym niemniej, znalazły one swoje uregulowanie w tym rozdziale i to w jego początkowych przepisach. Do zasad tych można zaliczyć:

- 1) godność każdego człowieka (osoby); zgodnie z ujęciem prawnonaturalnym, w projekcie traktuje się ją, tak jak to czyni Konstytucja z 1997 r. jako „przyrodzoną” i „nienaruszalną”, będącą „źródłem” podstawowych (zapewne osobistych) wolności i praw, zaś obowiązkiem Rzeczypospolitej Polskiej (a więc wszystkich władz publicznych) czyni się „poszanowanie” tak rozumianej godności (art. 1 i 17 ust. 1);
- 2) równość wszystkich ludzi wobec i prawo do równego traktowania przez władze publiczne (art. 19 ust. 1); obowiązująca Konstytucja stanowi, że: „Wszyscy są wobec prawa równi” (art. 32 ust. 1, *podkr. aut.*), a więc odnosi zasadę równości wobec prawa nie tylko do jednostek, ale także do podmiotów zbiorowych, uzupełniając zasadę równości wobec prawa zakazem dyskryminacji „kogokolwiek w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny” (art. 32 ust. 2); pominięcie tego zakazu w Proj. kon. 2010 nie powinno oczywiście być odczytywane jako przyzwolenie na dyskryminację, ale na tle istniejącego unormowania oznacza osłabienie rygoru wynikającego wprost z tego zakazu;



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

- 3) prawo każdego człowieka do życia „od poczęcia do naturalnej śmierci” (art. 20); takie ujęcie oznacza zgodne z postulatami Kościoła katolickiego rozszerzenie ochrony życia ludzkiego w porównaniu z obowiązującą Konstytucją, która stanowi, iż „Rzeczpospolita Polska zapewnia każdemu człowiekowi prawną ochronę życia” (art. 38), nie wypowiadając się co do tego, jak rozumieć termin „życie”, a więc od jakiego momentu owa ochrona przysługuje. Wprowadzenie rozwiązania proponowanego przez PiS oznaczałoby konstytucyjne traktowanie płodu ludzkiego jako człowieka od chwili poczęcia, a więc również całkowity zakaz aborcji, niezależnie od okoliczności poczęcia, stanu i stadium płodu;
- 4) „wolność osobista” przysługująca „każdemu człowiekowi” (art. 22 ust. 1). Ta „wolność osobista”, którą zna także Konstytucja z 1997 r. (art. 41 ust. 1), zdaje się mieć zakres treściowy znacznie węższy, niż „wolność człowieka”, o której, jako o zasadzie przewodniej statusu jednostki, mowa jest w obowiązującej ustawie zasadniczej (art. 31 ust. 1). W Konstytucji RP znalazły się bowiem dwie inne ważne regulacje dotyczące owej „wolności człowieka” (art. 31 ust. 2), wykraczające poza to, co w Proj. kon. 2010 proponuje się w sprawie wolności osobistej. Te „nieznane” projektowi regulacje zawierają: a) próbę sformułowania normatywnej definicji „wolności człowieka” – człowiek powinien się czuć wolnym wtedy, gdy nikt go nie zmusza do czynienia tego, czego prawo mu nie nakazuje, b) skierowany pod adresem „każdego” nakaz szanowania wolności i praw innych (zapewne i jednostek, i podmiotów zbiorowych).

W systematyce rozdz. II Proj. kon. 2010 proponowane są – zgodnie z tendencjami w tym zakresie współczesnego konstytucjonalizmu – z reguły najpierw rozwiązania dotyczące wolności, później praw, a następnie obowiązków jednostki (człowieka i obywatela). *Gros* wolności i praw dotyczy wszystkich, którzy znaleźliby się pod jurysdykcją RP, niektóre zaś prawa, zwłaszcza prawa polityczne – przysługiwałyby jedynie obywatelom polskim, przy czym takich przypadków Proj. kon. 2010 zna więcej niż obowiązująca Konstytucja z 1997 r. Odnotować też warto, że w projekcie najwięcej miejsca zajmują wolności i prawa osobiste i polityczne jednostki, postrzegane na ogół podobnie jak w obowiązującej Konstytucji, a więc zgodnie ze standardami współczesnego konstytucjonalizmu. Natomiast bardziej ubogo niż w ustawie zasadniczej z 1997 r. regulowane są w Proj. kon. 2010 wolności oraz prawa ekonomiczne, także kulturalne, zaś prawa socjalne jedynie w szątkowym wymiarze. Większość praw socjalnych pozostałaby właściwie poza regulacją konstytucyjną, gdyż projekt jedynie wymienia jedenaście ich rodzajów i wskazuje, że mają one być określone w ustawach „zgodnie z zasadami solidarności i sprawiedliwości” (art. 52 zd. 1).

Podobnie jak w Konstytucji RP, w Proj. kon. 2010 znajdują się przepisy, które – chociaż nie zostały, tak jak w obowiązującej ustawie zasadniczej okre-



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

ślone jako „środki ochrony wolności i praw” (lub podobnie) – pełniłyby funkcje konstytucyjnych gwarancji statusu jednostki. Nawiązując do zaproponowane już wcześniej przez autora klasyfikacji istniejących w Konstytucji z 1997 r. środków ochrony statusu jednostki<sup>7</sup>, również na gruncie propozycji PiS zawartych w Proj. kon. 2010 można znaleźć dwojakiemu rodzaju rozwiązania instytucjonalno-prawne spełniające funkcje gwarancji statusu jednostki: 1) ograniczenie prawnej możliwości ingerencji ustawodawcy w prawną sferę wolności i praw jednostki; 2) wymienienie wprost środków ochrony wolności i praw, z których może skorzystać jednostka.

W pierwszej grupie rozwiązań wskazać należy zwłaszcza na przepis art. 17 ust. 2 Proj. kon. 2010 (zbliżony treściowo do poddawanego wielokrotnie analizom w nauce przepisu art. 31 ust. 3 Konstytucji RP), w którym stanowi się: „Ograniczenia w korzystaniu z praw zagwarantowanych w Konstytucji mogą być określone tylko w ustawie i tylko w takim zakresie, w jakim jest to konieczne w państwie demokratycznym w celu ochrony wolności i praw innych osób lub w celu realizacji dobra wspólnego, a w szczególności w celu ochrony zdrowia i moralności publicznej, środowiska, bezpieczeństwa państwa i porządku publicznego. Ograniczenia te nie mogą powodować naruszenia istoty poszczególnych wolności i praw (...)”. W projekcie równocześnie zastrzega się, iż „Wolności i prawa zagwarantowane w Konstytucji nie mogą być nadużywane do zamachów na porządek prawny ani do czerpania korzyści z naruszenia prawa” (art. 17 ust. 3).

Do drugiej grupy gwarancji zaliczyć można rozwiązania Proj. kon. 2010 w większości znane także obowiązującej Konstytucji:

- a) pełna dopuszczalność drogi sądowej dochodzenia wolności lub praw zagwarantowanych w konstytucji lub w ustawach (art. 46 ust. 2 projektu);
- b) możliwość – co do zasady – zaskarżenia orzeczenia sądu lub organu administracji publicznej do wyższej instancji (art. 47 ust. 1);
- c) skarga konstytucyjna, przy czym w Proj. kon. 2010 przewiduje się dwa jej rodzaje (czego nie zna Konstytucja z 1997 r.) – 1) „indywidualna skarga konstytucyjna” (art. 132), której dotychczasowy model miałby ulec zmianie przez rozszerzenie podstaw do jej wniesienia (naruszenie wolności lub praw przez ostateczne rozstrzygnięcie sądu lub organów administracji publicznej albo inne działanie lub zaniechanie władz publicznych), 2) nowa instytucja – „samorządowa skarga konstytucyjna” (art. 133), którą miałby prawo wносить do TK – organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego w przypadkach wskazanych w tym artykule (naruszenie konstytucyjnie zagwarantowanego statusu owego organu i wyczerpanie drogi prawnej);

<sup>7</sup> J. Kuciński, *Konstytucyjny ustrój państwowy Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2003, s. 107-112; tenże: *Konstytucyjny system organów państwowych*, Warszawa 2011, s. 157-162.



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

- d) działalność Rzecznika Praw Obywatelskich „na rzecz osób, których sytuacja wymaga pomocy w związku z naruszeniem ich wolności i praw zagwarantowanych w Konstytucji lub w ustawie przez władze publiczne” (art. 169)<sup>8</sup>. W Proj. kon. 2010 przewiduje się powoływanie RPO na 5 lat przez Senat, natomiast w programie PiS znajdujemy zapowiedź wydatnego wzmocnienia pozycji ustrojowej Rzecznika, usytuowania go „zaraz po Prezydencie RP, marszałkach Sejm i Senatu oraz premierze” (s. 78), drogą wyboru RPO w wyborach powszechnych przez naród oraz bardzo wysokich wymagań wobec kandydata na to stanowisko.

Na zakończenie tego fragmentu rozważań warto wspomnieć jeszcze, że w art. 53 Proj. kon. 2010 został nałożony na radę ministrów obowiązek „przedstawiania Sejmowi, nie rzadziej niż raz na dwa lata, szczegółowych informacji o stanie ustawodawstwa i jego realizacji w dziedzinach wskazanych w art. 38 ust. 4 i 5 [nauka w szkołach publicznych i w publicznych szkołach wyższych – przyp. aut.] oraz art. 51 i 52 [opieka zdrowotna i inne prawa socjalne określone w ustawach – przyp. aut.]. Natomiast prezydent powinien w wygłaszanym nie rzadziej niż raz do roku na wspólnym posiedzeniu sejm i senatu orędziu o stanie państwa oceniać urzeczywistnianie przez RP m.in. poszanowania przyrodzonej godności każdego człowieka.

#### 4. System organów władzy publicznej

Już z przedstawionej wyżej systematyki Proj. kon. 2010 wynika, że PiS proponuje dokonanie zmian, często bardzo istotnych, w konstytucyjnym systemie organów władzy publicznej RP. Opowiada się za: dokonaniem radykalnej zmiany w konstytucyjnym usytuowaniu urzędu prezydenta i „wyprowadzeniem” go ze struktur władzy wykonawczej a „pozostawieniem” w ramach tej władzy Rady Ministrów, przy „wyeksponowaniu” pozycji premiera; zmianą nazwy i charakteru niektórych organów władzy publicznej – (rada do spraw sądownictwa w miejsce istniejącej Krajowej Rady Sądownictwa, której to nazwy jednak używa się w najnowszym programie PiS, urząd do spraw mediów elektronicznych w miejsce dotychczasowej Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji); wprowadzeniem do konstytucji nowych organów (prokuratoria generalna RP, instytut pamięci narodowej). Skupimy się w tym fragmencie opracowania na propozycjach PiS dokonania w systemie organów władzy publicznej zmian najważniejszych ustrojowo.

<sup>8</sup> Poprawnie przepis ten powinien brzmieć: „w związku z naruszeniem przez władze publiczne ich...?”.



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

W Proj. kon. 2010 na pierwszym miejscu w strukturze organów państwowych został usytuowany – nieco podobnie jak w Konstytucji kwietniowej 1935 r., a inaczej niż w Konstytucji marcowej 1921 r. i w Konstytucji RP z 1997 r. – prezydent. O prezydencie projekt stanowi już w rozdz. I, w ramach przepisów o „Zasadach naczelnych”, w rozdz. IV, wyłącznie poświęconym prezydentowi, ale także jeszcze w wielu innych rozdziałach. Chociaż PiS deklaruje w swoim programie – „Opowiadamy się za systemem parlamentarno-gabinetowym” (s. 79), to usytuowanie instytucji prezydenta w Proj. kon. 2010, jego funkcje ustrojowe, zadania i kompetencje czynią zeń dominujący organ wśród naczelnych organów władzy RP, dysponujący instrumentami oddziaływania na większość innych organów naczelnych (poza Trybunałem Stanu, Sądem Najwyższym i Naczelnym Sądem Administracyjnym). PiS wprost deklaruje w programie, że prezydent „powinien być nie jednym z członów władzy wykonawczej, lecz czynnikiem realnie stojącym na straży całości i spójności państwa oraz realizacji jego konstytucyjnych zadań przez wszystkie władze publiczne” (s. 80). Stosownie do tej deklaracji, w Proj. kon. 2010 nie ograniczono się do powtórzenia funkcji ustrojowych i zadań prezydenta znanych z art. 126 ust. 1 i 2 Konstytucji z 1997 r., ale dodano do jego zadań bardzo istotne nowe – „dbałości o spójność działań państwa” (art. 8 ust. 1 zd. 2). Przy czym – co warto zaakcentować – pominięto zastrzeżenie istniejące w art. 126 ust. 3 obowiązującej ustawy zasadniczej, iż „Prezydent (...) wykonuje swoje zadania w zakresie i na zasadach określonych w Konstytucji i ustawach”. Może to być interpretowane jako świadome dążenie PiS do zmniejszenia skali ograniczeń tego wysoko usytuowanego ustrojowo prezydenta przy wykonywaniu jego konstytucyjnych zadań (poza jedynie tymi, które wynikają z przyjętej w projekcie zasady praworządności). W cytowanym wyżej sformułowaniu Proj. kon. 2010 została silniej niż w Konstytucji RP z 1997 r. wyeksponowana funkcja arbitrażu politycznego głowy państwa (bez użycia samej nazwy „arbitraż” w tekście projektu). Realizacja tak zakreślonego jak w projekcie, zadania politycznego arbitrażu prezydenta, pozwalałaby prezydentowi – przy innych jego bardzo ważnych kompetencjach proponowanych w projekcie – na rzeczywiste osiągnięcie pierwszoplanowej pozycji w strukturze naczelnych organów państwa, co w znaczącym stopniu oznaczałoby zmianę modelu ustrojowego RP.

Istotnemu umocnieniu pozycji prezydenta w systemie organów władzy publicznej miałyby służyć zwłaszcza jego nowe kompetencje proponowane w Proj. kon. 2010, a dotyczące szczególnie: a) „określania i ogłaszania, w porozumieniu z Radą Ministrów strategicznych kierunków polityki państwa” (art. 71 ust. 1 pkt 1), przy czym prezydent we wspomnianym wyżej orędziu o stanie państwa przedstawiałby ocenę urzeczywistniania przez RP m. in. tych właśnie strategicznych kierunków (art. 71 ust. 2); b) wskazanego wyżej prawa do samodzielnego zarządzania referendum krajowych; c) prawa do skracania kadencji sejmiku w sytuacjach wyżej sygnalizowanych oraz innych, o których dalej



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

będzie mowa; d) wspomnianych wcześniej uprawnień w procesie ustawodawczym i prawa stanowienia rozporządzeń z mocą ustawy; e) prawa osobistego reprezentowania RP, „według swojego uznania”, w rokowaniach z przedstawicielami innych państw oraz w organizacjach międzynarodowych (art. 73); f) prawa zwoływania „w sprawach o szczególnym znaczeniu dla państwa” oraz w celu rozpatrzenia projektu strategicznych kierunków polityki państwa posiedzenia rady ministrów i przewodniczenia na takim posiedzeniu jednak, bez prawa głosowania (art. 72); g) prawa odmowy powołania prezesa rady ministrów lub innego członka rady ministrów w przypadkach i formie określonych w projekcie (art. 122); h) nowych uprawnień kreacyjnych (powoływanie jednej trzeciej składu trybunału konstytucyjnego oraz prezesa i wiceprezesów trybunału, prezesa narodowego banku polskiego za zgodą senatu, prezesa prokuraturii generalnej skarbu państwa), przy pozbawieniu jednak go niektórych innych uprawnień kreacyjnych (powoływanie na kierownicze funkcje w sądzie najwyższym i naczelnym sądzie administracyjnym); i) sprawowania współnadzoru (z sejmem i z senatem) nad działalnością najwyższej izby kontroli (art. 166)<sup>9</sup>. Dodać warto, że Proj. kon. 2010 nakłada na wszystkie organy władzy publicznej obowiązek udzielania prezydentowi „wszelkich informacji i wyjaśnień oraz zapewniania mu, stosownie do zakresu swojego działania, odpowiedniej pomocy potrzebnej do wykonywania jego kompetencji” (art. 74).

PiS opowiada się za zachowaniem dotychczasowej dwuczłonowej struktury władzy ustawodawczej, a więc istnieniem obok sejmu także senatu, przy rezygnacji jednak z instytucji Zgromadzenia Narodowego, ale z możliwością wspólnych posiedzeń obu izb, które zwoływałyby i otwierał marszałek senatu. Sejm składałby się „z 360 wybranych posłów” (art. 90). Senat „z pięćdziesięciu wybranych senatorów” oraz z „osób, które w przeszłości sprawowały urząd prezydenta Rzeczypospolitej na podstawie wyborów powszechnych” (art. 95 ust. 1 i 2).

Sejm generalnie miałby zachować, wg deklaracji PiS, większość swych dotychczasowych uprawnień ustawodawczych i kontrolnych, natomiast jego kompetencje kreacyjne uległyby wydatnemu osłabieniu, zwłaszcza w stosunku do organów spoza władzy wykonawczej. Istotnemu wzmocnieniu uległaby natomiast – zgodnie z intencją PiS – pozycja prawnoustrojowa senatu, co w pewnym stopniu modyfikowałoby istniejący model dwuizbowości nierównoprawnej. Kadencja senatu nie byłaby związana z kadencją sejmu, a wybory do senatu byłyby przeprowadzane „jednocześnie z wyborami bezpośrednimi do organów

<sup>9</sup> Niejasne jest natomiast stanowisko PiS w kwestii powoływania prezesa NIK. W Proj. kon. 2010 kompetencję w tym zakresie powierzono senatowi (art. 167), potwierdzając to w programie PiS (s. 82). Natomiast w innym miejscu tego programu mowa jest o tym, że „Do prerogatyw głowy państwa będzie należeć powoływanie, za zgodą Senatu, prezesa Najwyższej Izby Kontroli” (s. 80). Czyżby była to zapowiedź dalszego wzmocnienia pozycji ustrojowej prezydenta?



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

samorządu terytorialnego” (art. 96 projektu). Kadencja sejmu mogłaby być skrócona w sytuacjach i formach znanych Konstytucji z 1997 r., a także, co byłoby *novum* wzmocniającym pozycję prezydenta (a równocześnie mającym zapewne służyć racjonalizacji systemu rządów), przez prezydenta po zasięgnięciu opinii – niewiążącej – marszałków sejmu i senatu oraz premiera – „w okresie 6 miesięcy od dnia objęcia urzędu Prezydenta Rzeczypospolitej, jeżeli od początku kadencji Sejmu upłynął co najmniej rok” (art. 94 ust. 1 pkt 1).

Senat, zachowując swoją dotychczasową rolę w postępowaniu ustawodawczym, zyskałby pewne uprawnienia kontrolne wobec rządu (prawo senatora do składania zapytań pod adresem rady ministrów lub poszczególnych jej członków, art. 97 w zw. z art. 92 Proj. kon. 2010), a także przejąłby od sejmu niektóre uprawnienia kreacyjne poza sferą władzy wykonawczej (oprócz niewyjaśnionej do końca sprawy powoływania prezesa NIK, senat powoływałby jedną trzecią składu trybunału konstytucyjnego, połowę członków trybunału stanu oraz wyrażałby zgodę na powoływanie przez prezydenta prezesa NBP). Wzrostowi pozycji senatu służyłoby też proponowane przez PiS, słabo uzasadnione, rozwiązanie, iż w przypadku „Gdy urząd Prezydenta Rzeczypospolitej jest opróżniony, a także gdy Prezydent Rzeczypospolitej nie może sprawować urzędu, zastępuje go Marszałek Senatu, a jeżeli Marszałek Senatu nie może wykonywać tej funkcji – Marszałek Sejmu” (art. 78 ust. 2 Proj. kon. 2010). Przyjęcie takiego rozwiązania oznaczałoby, że marszałek senatu byłby drugą, po prezydencie, osobą w państwie, zaś marszałek sejmu, organu o nadal silniejszej od senatu pozycji prawnoustrojowej, osobą trzecią.

W Proj. kon. 2010 proponuje się w cytowanym wyżej art. 7 ust. 2 uczynienie struktury władzy wykonawczej jednoczłonową – rada ministrów, uwypuklając jednak silniej niż to uczyniono w obowiązującej Konstytucji RP pozycję prezesa rady ministrów w strukturach tej władzy. W projekcie skład rady ministrów został – inaczej niż to jest w Konstytucji z 1997 r. – określony w sposób restryktywny: prezes RM, wiceprezes lub wiceprezesi RM, ministrowie (art. 109 ust. 1), przy czym, tak jak obecnie, mogliby to być ministrowie kierujący działem lub działami administracji rządowej (ministrowie tzw. działowi), albo ministrowie wykonujący zadania wyznaczone przez prezesa rady ministrów (ministrowie tzw. zadaniowi). W projekcie proponuje się przywrócenie rozwiązania istniejącego pod rządami Małej Konstytucji z 1992 r., iż „Organizację i tryb pracy Rady Ministrów określa ustawa” (art. 110).

Tryb powoływania rady ministrów proponowany w Proj. kon. 2010 mógłby – tak jak w obowiązującej Konstytucji – być realizowany w trzech kolejno po sobie następujących procedurach, oznaczających trzy warianty tworzenia rządu, które w ślad za ustaleniami polskiej nauki można określić jako wariant podstawowy i dwa warianty rezerwowe. Do tego dochodziłby wariant czwarty, także znany Konstytucji z 1997 r. – powołanie nowej rady ministrów w wyni-



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

ku udzielenia poprzedniemu rządowi „konstruktywnego wotum nieufności” (ta nazwa występuje w art. 119 ust. 1 projektu). Wariant podstawowy i pierwszy rezerwowy oraz wariant konstruktywnego wotum nieufności nie odbiegają w Proj. kon. 2010 swoimi zasadniczymi rozwiązaniami od unormowań w tych sprawach Konstytucji RP. Całkowicie nowe rozwiązanie, które zapewne w zamysle PiS miałyby służyć racjonalizacji systemu rządów, zaproponowano natomiast w projekcie w ramach drugiego wariantu rezerwowego (art. 118 ust. 1). W tym wariantcie prezydent samodzielnie powoływałby prezesa rady ministrów i, na jego wniosek, pozostałych członków rządu. Sejmowe wotum zaufania w jakiegokolwiek postaci nie byłoby wówczas wymagane. Natomiast w okresie działania rady ministrów powołanej w trybie drugiego wariantu rezerwowego prezydent mógłby zarządzić, tak naprawdę według swego uznania – skrócenie kadencji sejm (art. 118 ust. 2).

W Proj. kon. 2010 PiS zakłada generalne utrzymanie dotychczasowych rozwiązań konstytucyjnych dotyczących funkcji ustrojowych i kompetencji rady ministrów, dokonując pewnego ich uproszczenia. Jednakże zakładana, a wskazana wyżej silna pozycja prezydenta powodowałaby, że kompetencje rządu nabrałyby bardziej wykonawczego niż programowo-organizacyjnego charakteru.

PiS w Proj. kon. 2010 proponuje nową regulację odpowiedzialności politycznej (parlamentarnej) rządu przed sejmem. Regułą nieznaną obowiązującej Konstytucji byłoby to, iż „Prezes Rady Ministrów ponosi odpowiedzialność przed Sejmem za działalność Rady Ministrów” (art. 113). Instytucją służącą sejmowi do pociągania prezesa rady ministrów do politycznej odpowiedzialności za działalność rządu byłoby wspomniane wyżej, wzorowane na systemie kanclerskim, konstruktywne wotum nieufności. Proj. kon. 2010 – w odróżnieniu od Konstytucji z 1997 r. – nie zna instytucji indywidualnego wotum nieufności wobec członka rady ministrów, ani instytucji wotum zaufania udzielanego rządowi po powołaniu w trakcie jego działalności. Członkowie rady ministrów odpowiadaliby przed trybunałem stanu tylko za naruszenie konstytucji lub ustawy (odpowiedzialność konstytucyjna w ścisłym tego słowa znaczeniu), a nie mogliby – co jest obecnie dopuszczalne – odpowiadać przed tym organem także za przestępstwo (a więc jedynie przed sądem).

PiS uznaje za celowe w Proj. kon. 2010 nie tylko utrzymanie, ale nawet umocnienie – trochę na wzór systemu kanclerskiego – pozycji prezesa rady ministrów w strukturze rządu. Wyrażałoby się to zwłaszcza w przyznaniu premierowi prawa udzielania „pozostałym członkom Rady Ministrów [a więc także wiceprezesom RM – przyp. aut.] wiążących wytycznych w sprawach realizacji polityki państwa” (art. 109 ust. 3).

Gdy idzie o władzę sądowniczą, to w świetle Proj. kon. 2010 nadal obejmowałaby ona sądy i trybunały, ale wymienione one zostały w cytowanym wyżej art. 7 ust. 2 w innej kolejności – „Trybunał Konstytucyjny, Trybunał Stanu i sądy”. Najwięcej uwagi (13 artykułów) poświęcono w projekcie trybunałowi





prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

konstytucyjnemu, którego orzeczenia często spotykały się z krytyką PiS, wyraźnie widoczną także w programie tej partii. W stosunku do trybunału sformułowano w projekcie najwięcej propozycji nowych uregulowań. Obejmują one zwłaszcza: a) nową charakterystykę ustrojową trybunału – „naczelný organ władzy sádowniczej, stojący na straży nadrzędności Konstytucji w porządku prawnym Rzeczypospolitej Polskiej jako suwerennego i demokratycznego państwa prawnego” (art. 127); b) zmianę liczebności (18 sędziów) i trybu powoływania trybunału – powoływanie sędziego TK, w przypadku zwolnienia urzędu sędziowskiego, kolejno przez prezydenta, sejm i senat (art. 128 ust. 1 i 3); c) rozszerzenie przedmiotowego zakresu kognicji trybunału o akty stanowienia prawa pochodzące od organizacji międzynarodowej, której RP przekazała niektóre kompetencje organów władzy państwowej (art. 129 ust. 1 pkt 3); d) uznanie konstytucji za wyłączny wzorzec kontroli zgodności podlegających tej kontroli aktów prawnych (art. 129 ust. 1); e) wydatne ograniczenie ilości podmiotów mających prawo inicjowania sprawowanej przez trybunał kontroli konstytucyjności prawa (art. 129 ust. 2 i 4); f) nałożenie na trybunał obowiązku określenia – w wyroku stwierdzającym w trybie następczym niezgodność aktu prawnego z konstytucją – sposobu usunięcia stanu niezgodności. Jeżeli trybunał nie orzekłby inaczej, niezgodne z konstytucją przepisy prawa wydane przez organy RP traciłyby moc obowiązującą następnego dnia po ogłoszeniu wyroku w odpowiednim organie publikacyjnym, a niezgodne z konstytucją postanowienia umowy międzynarodowej lub przepisy prawne wydane przez organizację międzynarodową nie mogłyby być od tego dnia stosowane przez władze publiczne RP (art. 129 ust. 6 i 7); g) możliwość tymczasowego zawieszenia przez trybunał, po rozważeniu istotnych okoliczności i prawnie chronionych interesów, stosowania kwestionowanych przepisów prawa – „jeżeli zarzut niezgodności z Konstytucją został uprawdopodobniony” (art. 131 ust. 1); h) daleko idące zmiany w składach orzekających trybunału i przyjęcie reguły, iż orzeka on „w pełnym składzie”, a więc gdy „W wydaniu orzeczenia w pełnym składzie bierze udział co najmniej 15 sędziów”, przy czym wyrok w pełnym składzie w sprawach zgodności aktów prawnych z konstytucją miałby zapadać głosami co najmniej 12 sędziów, w pozostałych zaś sprawach większością głosów, zaś w braku takiej większości postępowanie byłoby umarżane (art. 135 ust. 1-4); i) rozróżnienie dwu rodzajów mocy obowiązującej orzeczeń trybunału – w większości spraw powszechnie, *erga omnes* (art. 136 ust. 1), w sprawach zaś skargi konstytucyjnej, zarówno indywidualnej, jak i samorządowej – wyrok byłby wiążący w tej sprawie dla wszystkich organów władzy publicznej i zainteresowanych osób (art. 136 ust. 2); j) nowe określenie jednej z dotychczasowych funkcji TK, rozstrzygania sporów kompetencyjnych, jako „ustalanie wykładni przepisów Konstytucji, o których rozumienie powstał spór między konstytucyjnymi organami państwa w związku z ich działaniem” (art. 130 ust. 1 i 2).



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

W sprawach trybunału stanu w Proj. kon. 2010 proponuje się zwłaszcza zmianę jego składu i trybu wyłaniania. Trybunał składałby się z pierwszego prezesa sądu najwyższego, jako przewodniczącego oraz z 12 członków. Członkowie ci byłiby wybierani w równej liczbie przez sejm i senat spoza ich grona, odpowiednio na okres kadencji sejmu albo senatu (art. 141).

W Proj. kon. 2010 proponuje się pewną zmianę konstytucyjnej struktury sądów. Wymiar sprawiedliwości miałby sprawować „Sąd Najwyższy, Naczelny Sąd Administracyjny, sądy powszechne oraz inne sądy” (art. 142). Oznaczałoby to, że konstytucja nie określałaby w sposób wyczerpujący rodzajów sądów istniejących w RP, gdyż w kategorii „inne sądy” ustawy mogłyby „mieścić” nie tylko znane obecnie sądy administracyjne i sądy wojskowe. Zmiana miałaby się też dokonać w trybie powoływania na kierownicze stanowiska w naczelnym organach sądowych: pierwszy prezes i prezesi sądu najwyższego oraz prezes i wiceprezesi naczelnego sądu administracyjnego nie byłiby powoływani – jak dotychczas – przez prezydenta, ale byłiby wybierani przez odpowiednie, zgromadzenie ogólne sędziów tych sądów (art. 143). Niewątpliwie wzmocniałoby to niezależność naczelnym organów sądowych w systemie najwyższych organów państwowych. Nie służyłaby natomiast dobrze umacnianiu zasady niezależności sądów i niezawisłości sędziów realizacja propozycji zawartych w projekcie, aby pierwsze powołanie na stanowisko sędziego dokonywane było „na czas określony” (art. 144 ust. 2), oraz aby ustawa mogła dopuścić wydawanie w pierwszej instancji niektórych orzeczeń w sprawach należących do właściwości sądów powszechnych przez asesorów (art. 146).

PiS proponuje w Proj. kon. 2010 daleko idącą zmianę dotyczącą dotychczasowej Krajowej Rady Sądownictwa, oznaczającą istotny wzrost pozycji prawnoustrojowej tego organu. Nowy organ, którego nazwa nie jest chyba, jak wskazano wyżej, ostatecznie przez PiS ustalona (w projekcie – „Rada do Spraw Sądownictwa”, w programie PiS – „Krajowa Rada Sądownictwa”), postrzegany jest odmiennie od obecnej KRS, zwłaszcza, co do swego składu i spełnianych funkcji. Przewodniczącym rady miałby być z urzędu prezydent, a jego zastępcami z urzędu pierwszy prezes SN, prezes NSA i minister sprawiedliwości. W skład rady (16 osób) wchodziłoby ponadto: cztery osoby powołane przez prezydenta oraz po dwie powołane przez sejm i senat spośród osób wyróżniających się wiedzą o wymiarze sprawiedliwości; cztery osoby powołane przez ministra sprawiedliwości spośród sędziów wyróżniających się doświadczeniem zawodowym (art. 148). Zadaniem rady byłoby nie tylko jak dotychczas – stanie na straży niezawisłości sędziów, ale także „dbałość o wysoki poziom kadr wymiaru sprawiedliwości i jego należyte funkcjonowanie” (art. 147).



## Zakończenie

Przedstawiony przez PiS w Proj. kon. 2010 oraz uzupełniająco w programie z 2011 r. model ustroju konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej nie jest łatwy do jednoznacznego określenia. Nie jest to raczej model parlamentarno-gabinetowy, chociaż tak nazywa go PiS w swym programie. Postulowany przez tą partię model ustrojowy ma bez wątpienia charakter mieszany i to na kilku płaszczyznach: 1) na płaszczyźnie zasad ustrojowych – przy przewadze rozwiązań typowych dla zasady podziału władzy, szczególnie przez wyraźne wskazanie na tę zasadę w art. 7 ust. 2 Proj. kon. 2010, można znaleźć w projekcie uregulowania znane na gruncie zasady jedności władzy, wyrażające się zwłaszcza w dominującej pozycji prezydenta usytuowanego poza systemem rozdzielonych władz; 2) na płaszczyźnie systemu rządów – nie jest to w czystej postaci ani system parlamentarny ani prezydencki, ale prezydencko-parlamentarny, łączący elementy obu tych systemów rządów; 3) na płaszczyźnie unormowań mających zapewnić efektywność sprawowania władzy – rozwiązania charakterystyczne dla parlamentaryzmu zrjonalizowanego oraz niektóre uregulowania znane systemowi kanclerskiemu.

W porównaniu z modelem ustrojowym Trzeciej Rzeczypospolitej określonym normatywnie w obowiązującej Konstytucji z 1997 r., koncepcję konstytucyjnego ustroju „IV RP” zaprezentowaną w Proj. kon. 2010 i uzupełniająco w Prog. PiS nie sposób uznać za bardziej postępową i demokratyczną. W propozycjach PiS znalazły się co prawda niektóre wskazywane wyżej rozwiązania, zasługujące na uznanie ich za pewien krok na przód w nowatorstwie i demokracji unormowań konstytucyjnych. Jednakże równocześnie w propozycjach PiS pominięto – co wyżej było sygnalizowane – wiele regulacji konstytucyjnych zawartych w obowiązującej ustawie zasadniczej, mających charakter postępowy i demokratyczny, świadczących o tym, iż Konstytucja z 1997 r. odpowiada w pełni standardom współczesnego demokratycznego konstytucjonalizmu.

Wreszcie, w całościowej ocenie koncepcji PiS proponowanego przez tą partię ustroju konstytucyjnego RP nie może zabraknąć krytycznego wskazania na jeszcze dwie jej charakterystyczne cechy: 1) próbę klerykalizacji ustroju państwa; 2) zajadły, czasem nawet obsesyjny antykomunizm. Zamysły klerykalizacji widoczne są zwłaszcza w proponowanych w Proj. kon. 2010 tekstach przysięgi, jaką mieliby składać przed objęciem urzędu lub mandatu prezydent (art. 69), posłowie i senatorowie (art. 83 ust. 2), prezes rady ministrów (art. 112). PiS za integralną część każdej przysięgi uznaje wypowiedzenie także słów „Tak mi dopomóż Bóg”, chociaż przewiduje również możliwość złożenia przysięgi bez tej formuły. Przy takim ujęciu nastąpiłoby radykalne odwrócenie sytuacji kreowanej w tym zakresie przez Konstytucję z 1997 r., w której za regułę uznaje



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

się świecki charakter ślubowania czy przysięgi, zaś zdanie „Tak mi dopomóż Bóg” może zainteresowany dodać z własnej woli. PiS proponuje natomiast, aby każda znana projektowi przysięga państwowa miała, co do zasady, charakter religijny, natomiast jedynie jako wyjątek mogłaby mieć charakter świecki. Nic więc dziwnego, że w Proj. kon. 2010 nie znalazł się ważny przepis istniejący w obowiązującej ustawie zasadniczej, nakazujący wszystkim władzom publicznym RP „zachowywanie bezstronności w sprawach przekonań religijnych, światopoglądowych i filozoficznych” (art. 25 ust. 2), a więc deklarujący w istocie neutralność religijno-swiatopoglądową państwa. W propozycji PiS państwo nie byłoby neutralne w sferze przekonań religijnych i światopoglądowych, a przywołane wyżej i wcześniej wskazywane niektóre propozycje rozwiązań normatywnych pozwalają – na tle deklarowanej przez tę partię aksjologii – mówić o dążeniu PiS do klerykalizacji ustroju RP.

To, że PiS jako partia polityczna przedstawia się jako zdecydowanie antykomunistyczna, nie budzi najmniejszego zdumienia. Zarówno ideologia komunistyczna, jak też praktyki jej wcielania w życie w państwach realnego socjalizmu (pozostałości tych państw jeszcze istnieją) zasługują na krytykę, a nawet potępienie, co znalazło wyraz także we Wstępie (dosyć enigmatycznie) oraz wprost w art. 13 Konstytucji z 1997 r. Natomiast czynienie z antykomunizmu w Proj. kon. 2010 i w Prog. PiS, dokumentach przyjętych ponad dwadzieścia lat po dokonaniu zmiany ustrojowej w Polsce w 1989 r., zjawiska mającego uzasadnić ważne propozycje i rozwiązania zawarte w tych dokumentach, musi być uznane za zajadłość, a nawet pewną obsesję PiS w tych sprawach. Wyraża się to: w nieustannym wskazywaniu przez PiS na potrzebę „uczciwego rozliczenia komunistycznej przeszłości i dokonania dekomunizacji” (s. 6 programu); w zapowiedzi ograniczenia prawa dostępu do służby publicznej obywatelom polskim (art. 41 ust. 2 Proj. kon. 2010) zaangażowanym w działania partii komunistycznej i aparatu przymusu państwowego, jeżeli działania te miały charakter określony w art. 35 ust. 1 Proj. kon. 2010; w żądaniu złożenia nowego ślubowania przez osoby pełniące funkcje publiczne, które złożyły je o treści ustalonej przed 1 stycznia 1989 r. (art. 191 ust. 1 Proj. kon. 2010)<sup>10</sup>; w przyjęciu możliwości złożenia z urzędu sędziego, który przed 1 lipca 1989 r. „sprzeniewierzył się zasadzie niezawisłości sędziowskiej” (art. 192 ust. 1). Wdrożenie tych, w większości wprost technicznych antykomunizmem postulatów ustrojowych PiS, raczej nie przyniosłoby, po tak wielu latach, jakie upłynęły od 1989 r., niczego dobrego, za to na pewno – o czym przekonują doświadczenia forsowanej przez PiS lustracji – wiele zła i nowego społecznego zamieszania w miejsce uspakajania nastrojów społecznych i budowania pokoju społecznego.

.....  
<sup>10</sup> Nie byłoby do końca pewne, czy nowego ślubowania doktorskiego nie musiałyby składać prezes PiS Jarosław Kaczyński, bo składał je w PRL o treści ustalonej wówczas.



prof. zw. dr hab. J. Kuciński: Prawa i Sprawiedliwości koncepcja ustroju konstytucyjnego...

Realizacja postulatów PiS służących klerykalizacji ustroju, a zwłaszcza pomysły dekomunizacyjne tej partii, nie służyłaby rzeczywistej, niezbędnej we współczesnym demokratycznym państwie „trosce o dobro wspólne”. Dlatego nie tylko nie zasługują one na akceptację, ale nawet należy przeciwstawiać się wszelkimi dostępnymi legalnymi środkami próbom urzeczywistniania ich przez PiS.

## Constitutional Regime Concept of Prawo i Sprawiedliwość

### ABSTRACT

The article reflects the concept of constitutional regime presented by Prawo i Sprawiedliwość<sup>11</sup> („PiS”) in a normative way in their project of „Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej”<sup>12</sup> announced in January 2010, and complementarily, in a descriptive way in the political programme of PiS from 2011. PiS consequently calls the proposed political system the „IV RP”<sup>13</sup>, although the notion of the „IV RP”, as well as the way it was realized in the years 2005–2007, have been severely criticised. The article limits itself to considering a number of points of the PiS’s regime concept: 1) constitutional and legal bases of the regime; 2) the values and norms of the regime; 3) constitutional status of the unit; 4) the system of public authorities.

The constitutional regime concept proposed by PiS is not easy to be understood clearly for its mixed character in a number of spheres – in the sphere of principles, governance, as well as the norms of its effectiveness. When compared to the political system of Trzecia Rzeczpospolita<sup>14</sup> normatively defined in the binding Konstytucja z 1997 r.<sup>15</sup>, the concept of PiS is definitely more progressive and democratic. However, in general, it is considered as a step backwards, especially in those resolutions that allow for the recognition of Konstytucja z 1997r. as the basic law, fully corresponding with the standards of the modern democratic constitutionalism. Moreover, this assessment is reinforced by two clearly visible features of the analysed constitutional regime concept of PiS: a) the trial of clericalization of the country’s political system, rejection of its neutrality in the sphere of religion and philosophy of life; b) fierce, sometimes even obsessive anticommunism.

.....  
<sup>11</sup> Eng: Law and Justice – the name of political party.

<sup>12</sup> The Constitution of the Republic of Poland.

<sup>13</sup> The 4th Republic of Poland.

<sup>14</sup> The 3rd Republic of Poland.

<sup>15</sup> The Constitution from 1997.



dr Leszek Mering

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni  
Sędzia Sądu Okręgowego w Gdańsku

## Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

### ABSTRAKT

Pojęcie szkody środowiskowej jest w kategorii przestępstw przeciwko środowisku pojęciem kluczowym, gdyż jej wystąpienie (względnie możliwość wystąpienia) generalnie wpływa na kryminalizację zachowań, naruszających wymogi środowiskowe. Wystąpienie szkody środowiskowej w wielu przypadkach stanowi znamię przestępstw, które prowadzą do uznania ich za przestępstwa materialne.

Szkoda środowiskowa to negatywna, mierzalna ingerencja w stan środowiska powodująca poważne naruszenie struktury, funkcji czy substratu środowiska. Jest to ingerencja wymagająca przyjęcia kryteriów przyrodniczych z uwagi na specyfikę przedmiotu ochrony.

Karnoprawna ochrona środowiska w istocie ogranicza się wyłącznie do ochrony powietrza, powierzchni ziemi, wód oraz świata roślinnego i zwierzęcego. Środowisko, będące przedmiotem ochrony jest dobrem wspólnym, stąd też nie jest wymagane naruszenie indywidualnych czy interesów zindywidualizowanych podmiotów. Jednakże ingerencja w stan środowiska może powodować w konsekwencji także naruszenie indywidualnych interesów, a związanych z korzystaniem ze środowiska.

### Wprowadzenie

Prawo nakłada na podmioty korzystające ze środowiska szereg obowiązków i wprowadza mechanizmy ich egzekwowania, przy jednoczesnym wprowadzaniu podstaw odpowiedzialności prawnej podmiotów, które poprzez swoją aktywność nie respektują tychże obowiązków bądź też przez swoją aktywność mogą determinować negatywne oddziaływanie na środowisko<sup>1</sup>. Szereg instrumentów

.....  
<sup>1</sup> Przykładowo na poziomie wspólnotowym – Dyrektywa 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 roku w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnym [Dz. Urz. UE L



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

prawnych, które mają służyć egzekwowaniu odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska ma charakter administracyjnoprawny<sup>2</sup>.

Ocena efektywności egzystujących w zakresie ochrony środowiska rozwiązań prawnych, generalnie wypada negatywnie i w związku z tym pojawia się potrzeba poszukiwania nowych rozwiązań, w tym konstytuowania mechanizmów prawa karnego jako instrumentu wspierającego realizowaną ochronę środowiska<sup>3</sup>. Prawo karne, które z założenia realizuje szereg funkcji<sup>4</sup>, w dziedzinie ochrony środowiska ma do odegrania wyjątkową rolę, przy wspieraniu funkcji tejże ochrony. Zatem podejście do kwestii związanych z realizacją funkcji ochronnych w środowisku determinuje konieczność nowego spojrzenia zarówno na zakres karnej regulacji odnoszących się do środowiska, jak i na potrzebę bardziej uniwersalistycznego podejścia, integracji tejże ochrony z pozostałymi rodzajami odpowiedzialności prawnej, i w końcu do zwiększenia skuteczności tegoż prawa w realizacji postulatu wysokiego poziomu ochrony środowiska, w tym utrzymania standardów jakości środowiska. Niewątpliwie ten cel realizuje wprowadzenie do kodeksu karnego oraz innych ustaw – regulacji przestępstw penalnej przeciwko środowisku.

Zasadnicza regulacja w zakresie ochrony środowiska tj. ustawa Prawo ochrony środowiska<sup>5</sup> (w skrócie POŚ) określa podstawy odpowiedzialności karnej, przy czym regulacja ta należy do kategorii odpowiedzialności za wykroczenia i ma dość szczegółowy charakter, związane są z usankcjonowaniem wymagań, które ta ustawa określa. POŚ nie modyfikuje ogólnych zasad odpowiedzialności za przestępstwa wobec środowiska, które przewidziane zostały zarówno kodeksie w karnym oraz niektórych ustawach szczególnych. Regulację odpowiedzialności za przestępstwa zawierają: ustawa Prawo geologiczne i górnicze<sup>6</sup>, ustawa

.....  
143/56 z 30.04.2004, s. 56; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 15, t. 8, str. 357] czy Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/99/WE z dnia 19 listopada 2008 roku w sprawie ochrony środowiska poprzez prawo karne [Dz. Urz. UE L 328 z 06.12.2008 s. 28]. Na poziomie krajowym – ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 roku o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie [Dz. U. nr 75, poz. 493 ze.] czy ustawa z dnia 25 marca 2011 roku o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw [Dz. U. nr 94, poz. 549].

<sup>2</sup> Patrz szerzej: M. Górski, *Odpowiedzialność administracyjnoprawna w ochronie środowiska*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska – Oficyna, 2008.

<sup>3</sup> Potwierdzeniem tej tezy jest przyjęcie podpisane w 1998 roku Konwencji o ochronie środowiska środkami prawa karnego czy też przyjęcie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/99/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie ochrony środowiska poprzez prawo karne.

<sup>4</sup> Patrz szerzej: I. Andrejew „Polskie prawo karne w zarysie”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978, s. 34 i n.; K. Buchała, A. Zoll, *Polskie prawo karne*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1995; M. Cieślak, *Polskie prawo karne. Zarys systemowego ujęcia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.

<sup>5</sup> Ustawy Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku [tekst jednolity z roku 2008 Dz. U. 25, poz. 150 ze zm.], dalej POŚ.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. nr 163, poz. 981.



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

o rybnactwie śródlądowym<sup>7</sup>, ustawa o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki<sup>8</sup>, ustawa o ochronie zwierząt<sup>9</sup>, ustawa Prawo łowieckie<sup>10</sup>, ustawa Prawo wodne<sup>11</sup>, ustawa o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków<sup>12</sup>, ustawa o ochronie przyrody<sup>13</sup>, ustawa o leśnym materiale rozmnożeniowym<sup>14</sup>, ustawa o organizmach genetycznie zmodyfikowanych<sup>15</sup>, ustawa o substancjach chemicznych i ich mieszaninach<sup>16</sup>, ustawa o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie<sup>17</sup>, ustawa o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest<sup>18</sup>, ustawa o substancjach zubożających warstwę ozonową<sup>19</sup>.

Przedmiotem rozważań jest określenie pojęcia szkody środowiskowej<sup>20</sup> i jej zakresu w regulacji przestępstw przeciwko środowisku jako skutku działalności naruszającej wymogi środowiskowe. Konieczność realizacji celu, jakim jest określenie szkody środowiskowej wynika z tego, że zakres odpowiedzialności karnej za przestępstwa determinowany jest wielokrotnie koniecznością wystąpienia szkody i określeniem jej rozmiaru. W tym celu konieczne było dokonanie analizy definicji oraz zakresu pojęciowego szkody w różnych gałęziach prawa. Jednocześnie regulacja penalna z faktem wystąpienia szkody łączy konieczność ustaleń jej rozmiaru, przy jednoczesnym braku wskazania dodat-

7 Ustawa z dnia 18 kwietnia 1985 o rybnactwie śródlądowym, tekst jednolity z roku 2009, Dz. U. nr 189, poz. 1471 ze zm.

8 Ustawa z dnia 16 marca 1995 roku o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki, tekst jednolity z roku 2006, Dz. U. nr 99, poz. 692 ze zm.

9 Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o ochronie zwierząt, tekst jednolity z roku 2003, Dz. U. nr 106, poz. 1002 ze zm.

10 Ustawa z dnia 13 października 1995 roku Prawo łowieckie, tekst jednolity z roku 2005, Dz. U. nr 127, poz. 1066 ze zm.

11 Ustawa z dnia 18 lipca 2001 roku Prawo wodne, tekst jednolity z roku 2012, Dz. U. poz. 145.

12 Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 roku o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, tekst jednolity z roku 2006, Dz. U. nr 123, poz. 858 ze zm.

13 Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody, tekst jednolity z roku 2009, Dz. U. nr 151, poz. 1220 ze zm.

14 Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 roku o leśnym materiale rozmnożeniowym, Dz. U. nr 73, poz. 761 ze zm.

15 Ustawa z dnia 22 czerwca 2001 roku o organizmach genetycznie zmodyfikowanych, tekst jednolity z roku 2007, Dz. U. nr 36, poz. 233 ze zm.

16 Ustawa z dnia 25 lutego 2011 roku o substancjach chemicznych i ich mieszaninach, Dz. U. nr 63, poz. 322.

17 Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 roku o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie, Dz. U. nr 75, poz. 493 ze zm.

18 Ustawa z dnia 19 czerwca 1997 roku o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest, tekst jednolity z roku 2004, Dz. U. nr 3, poz. 20 ze zm.

19 Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o substancjach zubożających warstwę ozonową, Dz. U. nr 121, poz. 1263 ze zm.

20 W dalszej części rozważań posłużono się określeniem szkody środowiskowej.





dr L. Mering: Szkada środowiskowa w Kodeksie karnym

kowych kryteriów. Niejednokrotnie brak obiektywnych kryteriów określenia szkody wpływa na wyjątkową ostrożność określenia podstaw do odpowiedzialności karnej za przestępczość środowiskową. Zamierzeniem autora, zajmującego się problematyką odpowiedzialności karnej w ochronie środowiska, jest zaprezentowanie kryteriów określania szkody w środowisku, które mogą stanowić wskazania także dla praktyki.

## Szkoda środowiskowa – skutek determinujący odpowiedzialność karną

Pojęcie szkody środowiskowej jest w kategorii przestępstw przeciwko środowisku pojęciem kluczowym, gdyż jej wystąpienie (względnie możliwość wystąpienia) generalnie wpływa na kryminalizację zachowań, naruszających wymogi środowiskowe. Wystąpienie szkody środowiskowej w wielu przypadkach stanowi znamię przestępstwa, prowadząc do uznania tych przestępstw za przestępstwa materialne.

Na gruncie penalnej regulacji środowiskowej do tej kategorii przestępstw przeciwko środowisku tj. wystąpienie skutku w postaci szkody środowiskowej jest konieczne należą:

1. przestępstwo zniszczenia przyrodniczego, określone w art. 181 k.k. oraz w art. 187 k.k.;
2. przestępstwo zanieczyszczenia wody, powietrza lub powierzchni ziemi, określone w art. 182 § 1 i § 3 k.k. w powiązaniu z art. 185 § 1 k.k.;
3. przestępstwo naruszeń wymogów związanych z postępowaniem z odpadami lub substancjami, określone w art. 183 § 1 i 3 k.k. w powiązaniu z art. 185 § 1 k.k.;
4. przestępstwo naruszeń wymogów związanych z postępowaniem z materiałem jądrowym lub innym źródłem promieniowania jonizującego, określone w art. 184 § 1 i § 2 k.k. w powiązaniu z art. 185 § 1 k.k.;
5. przestępstwo naruszeń związanych z poszukiwaniem, rozpoznawaniem, wydobywaniem kopalin ze złóż, podziemnym bezzbiornikowym magazynowaniem substancji czy odpadów, określone w art. 176 ustawy Prawo geologiczne i górnicze<sup>21</sup>;
6. przestępstwo naruszeń związanych z usuwaniem ze statku substancji zanieczyszczających, określone w art. 35a ustawy o zapobieganiu zanieczyszczaniu morza przez statki<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. nr 163, poz. 981.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 16 marca 1995 roku o zapobieganiu zanieczyszczaniu morza przez statki, tekst jednolity z roku 2006, Dz. U. nr 99, poz. 692 ze zm.



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Zaakcentowania wymaga to, że przepisy art. 182 – 184 k.k., choć nie przywidują wystąpienia szkody środowiskowej, to należą do przestępstw materialnych, znamienych zagrożeniem wystąpienia szkody środowiskowej. Również należy dostrzec, że wskazana powyżej regulacja dla określenia szkody środowiskowej posługuje się różnymi określeniami tj. pojęciem „istotnej szkody”, „zniszczenia w znacznych rozmiarach”, „istotnego obniżenia jakości” czy „poważnej szkody”. Niezależnie od tego, zważywszy na różnorodność określeń, zarówno pojęcia te same szkody, jak i jej zakresu w regulacjach prawnych konieczne wydaje się dokonanie próby jej zdefiniowania.

## Ogólne pojęcie szkody środowiskowej

Na określenie szkody środowiskowej w istotny sposób wpływa treść Dyrektywy 2004/35/WE w sprawie odpowiedzialności za środowiska w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnemu oraz będącym efektem jej transpozycji do prawa polskiego ustawa o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie<sup>23</sup>. Niewątpliwie efektem tych regulacji jest określenie zakresu pojęcia szkody oraz definiowanie szkody w środowisku. Tego rodzaju sytuacja nie usuwa wszystkich wątpliwości, jakie mogą wystąpić co do pojęcia szkody oraz jej zakresu. Dostrzec należy, że ustawodawca określając zasady odpowiedzialności prawnej w POŚ generalnie nie posługuje się pojęciem szkody w środowisku<sup>24</sup>, lecz szkodą wyrządzoną oddziaływaniem na środowisku, szkodą wynikłą z naruszenia stanu środowiska czy ogólnie szkodą. Szkoda w języku polskim oznacza niekorzystny dla kogoś lub czegoś wynik jakichś działań lub zjawisk<sup>25</sup> względnie to, co zostało utracone na skutek zniszczenia, zabrania itd., strata materialna lub moralna; uszczerbek<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Dalej ustawa szkodowa.

<sup>24</sup> Wyjątkiem jest tutaj regulacja art. 7a poś, która w zakresie bezpośredniego zagrożenia szkodą w środowisku i do szkody w środowisku w rozumieniu ustawy szkodowej odsyła do te same regulacji oraz regulacja art. 326, która przewiduje roszczenie regresowe, dla podmiotu, który naprawił szkodę w środowisku.

<sup>25</sup> *Wielki słownik ucznia*, [2], P-Ż/ [red. nac. M. Bańko; oprac. Haseł M. Bańko et al.], Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.

<sup>26</sup> *Wielki słownik języka polskiego*, oprac. hasel E. Sobol [koordynacja] [et al.], Warszawa Świat Książki – Bertelsmann Media, 2006.



## Ujęcie cywilistyczne szkody

Punktem wyjścia dla jurydycznego określenia pojęcia szkody w ogóle jest odniesienie jej cywilistycznej koncepcji. Szkoda nie jest pojęciem zdefiniowanym w prawie cywilnym, ani normatywnej definicji nie zawiera art. 361 k.c.; jest to pojęcie w istocie o charakterze doktrynalnym<sup>27</sup>. W doktrynie prezentuje się szereg definicji pojęcia szkody. Należy przyjąć, iż szkoda to uszczerbek majątkowy (zmniejszenie się majątku) wskutek określonego zdarzenia z pominięciem tych, które zależą od woli doznającego uszczerbku<sup>28</sup>. Szkoda zatem to wszelki uszczerbek na dobrach i interesach prawnie chronionych, których poszkodowany doznał wbrew swojej woli. Szkodą jest także każdy uszczerbek [zarówno majątkowy, jak i niemajątkowy], który dotyka osobę bez prawnego usprawiedliwienia<sup>29</sup>.

Choć pojęcie szkody nie jest normatywnie zdefiniowane w prawie cywilnym, to jednak nie sposób z tego pojęcia wykluczyć wszelkich elementów normatywnych. W przypadku braku naruszenia przepisu prawa nie można w ogóle mówić o szkodzie<sup>30</sup>. W konsekwencji wyłącznie naruszenie dóbr i interesów chronionych prawem może podlegać naprawie. W judykaturze wskazano, że Kodeks cywilny posługuje się określeniami „szkoda” (art. 361 k.c.), „krzywda” (art. 445 k.c.) czy „strata” (art. 361 § 2 k.c.). Na tle całokształtu przepisów kodeksu cywilnego przyjmuje się, że „szkodą” w ścisłym znaczeniu jest uszczerbek majątkowy, czyli zmniejszenie się majątku wskutek pewnego zdarzenia – z wyłączeniem wypadków, gdy to zmniejszenie się polega całkowicie na woli osoby, której majątek uległ zmniejszeniu (np. darowizna, przejście długu, pozbycie odpłatne). Natomiast „krzywda” jest wynikiem naruszenia dobra osobistego, pozbawienia wolności, naruszenia części, obrażeń ciała, itp. (por. art. 23, 444 § 1, art. 445 § 1 i 2 k.c.). Jeśli takie naruszenie nie oddziałuje ujemnie na sferę majątkową – jest tylko „krzywda”, (szkodą „niematerialną”, „idealną”, „moralną”)<sup>31</sup>.

Określone w art. 361 § 2 k.c. dwa składniki pojęcia szkody, podlegające naprawieniu, obejmujący stratę, którą poniósł poszkodowany (damnum emer-

<sup>27</sup> Patrz: stanowisko wyrażone w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 25 stycznia 2007 roku w sprawie V CSK 423/06.

<sup>28</sup> Pojęciem szkody nie można obejmować takiego uszczerbku, który jest skutkiem celowych i świadomych czynności poszkodowanego, choćby były one niezgodne z zasadami racjonalnego działania – wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25.01.2007 r., sygn. akt V CSK 423/06.

<sup>29</sup> R. Longchamps de Berier, *Zobowiązania*, Poznań 1948.

<sup>30</sup> E. K. Czech, *Szkoda w obszarze środowiska i wina jako determinanty odpowiedzialności administracyjnej za tę szkodę*, Białystok 2008, s. 122.

<sup>31</sup> Patrz: uchwała Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 1996 roku w sprawie III CZP 2/96.



dr L. Mering: Szkodą środowiskowa w Kodeksie karnym

gens) oraz utracone korzyści, które mógłby poszkodowany uzyskać, gdyby mu szkody nie wyrządzono (*lucrum cessans*) wyznacza zakres szkody majątkowej. Jednocześnie opierając się na dobrach, które zostały dotknięte uszczerbkiem wyróżnić można szkodę majątkową (uszczerbek w dobrach o wartości majątkowej) oraz szkodę niemajątkową (ujemne doznania oraz cierpienia fizyczne i psychiczne).

Szkoda majątkowa może przybrać formę szkody na mieniu (określonej w art. 44 k.c.), jak i szkody na osobie. Szkoda na mieniu polega na bezpośrednim uszczerbku składnika majątkowego poszkodowanego, z kolei szkoda na osobie polega na naruszeniu dóbr osobistych określonej osoby, w wyniku czego dochodzi do negatywnych następstw w majątku tej osoby oraz (zazwyczaj) do wyrządzenia krzywdy. Ów uszczerbek na prawnie chronionych dobrach wyraża się w różnicy między stanem dóbr, jaki istniał i jaki mógł istnieć w normalnym toku wydarzeń a stanem, jaki powstał na skutek zdarzenia, które spowodowało zmianę w istniejącej rzeczywistości, a z którym to zdarzeniem związane jest powstanie odpowiedzialności odszkodowawczej.

## Szkoda środowiskowa w ujęciu Prawa ochrony środowiska

Cywilistyczna koncepcja szkody może wywoływać trudności w kwalifikowaniu negatywnego oddziaływania na środowisko (czy też jego elementy), które nie są rzeczami bądź są rzeczami niczymi, a to z uwagi na brak indywidualnego poszkodowanego. W tym miejscu należy dostrzec, że przywidziane w art. 323 ust. 2 POŚ instrumenty pozwalające na realizację przez Skarb Państwa, jednostkę samorządu terytorialnego czy organizację ekologiczną uprawnień do występowania z roszczeniem, dotyczącym środowiska jako dobra wspólnego, dopełniają regulację kodeksu cywilnego. Podkreśla się w literaturze, że regulacja zawarta w poś rozszerza katalog środków, przewidzianych w kodeksie cywilnym w zakresie roszczeń negatoryjnych przysługuje każdemu, kto legitymuje się jakimkolwiek prawem do rzeczy; roszczenia mogą być realizowane także wówczas, gdy nie nastąpiło naruszenie praw indywidualnych podmiotów oraz odpowiedzialnym jest ten, kto faktycznie czerpie z działalności korzyść, choć nie dokonuje bezprawnego oddziaływania na środowisko<sup>32</sup>.

POŚ, co zasygnalizowano, operuje pojęciem szkody wyrządzonej oddziaływaniem na środowisko czy szkodą wynikłą z naruszenia stanu środowiska. Choć nie zawarto w POŚ definicji tejże szkody, to zgodnie z art. 322 cyt. ustawy w zakresie odpowiedzialności cywilnej za szkody w środowisku zastosowanie

.....  
<sup>32</sup> J. J. Skoczylas, *Odpowiedzialność cywilna na podstawie ustawy Prawo ochrony środowiska*, PS nr 4/2003.



dr L. Mering: Szkodą środowiskowa w Kodeksie karnym

ma regulacja kodeksu cywilnego z uwzględnieniem zmian wprowadzonych ustawą. Zatem można przyjąć, iż zastosowanie znajdzie tu definicja wypracowana przez doktrynę prawa cywilnego<sup>33</sup>.

## Szkoda środowiskowa w ujęciu Dyrektywy szkodowej

Analiza dyrektywy 2004/35/WE prowadzi do rozróżnienia szkody jako pojęcia ogólnego oraz szkody wyrządzonej środowisku naturalnemu. Przez szkodę rozumie się mierzalną negatywną zmianę w zasobach naturalnych lub mierzalne osłabienie użyteczności zasobów naturalnych, które może się ujawnić bezpośrednio lub pośrednio.

Natomiast przez szkodę wyrządzoną środowisku postrzega się:

- szkody wyrządzone gatunkom chronionym i w siedliskach przyrodniczych, które stanowią dowolną szkodę, która ma znaczący negatywny wpływ na osiągnięcie lub utrzymanie właściwego stanu ochrony takich siedlisk lub gatunków<sup>34</sup>;
- szkody wyrządzone w wodach, które stanowią dowolną szkodę mającą znaczący negatywny wpływ na ekologiczny, chemiczny czy ilościowy stan czy ekologiczny potencjał, który określa dyrektywa 2000/60/WE<sup>35</sup>;
- szkody dotyczące powierzchni ziemi, które stanowią dowolne zanieczyszczenie ziemi stwarzające znaczące ryzyko dla zdrowia ludzi, mające negatywny wpływ wynikający z bezpośredniego i pośredniego wprowadzania na ląd lub pod ziemię preparatów, organizmów i drobnoustrojów.

Na gruncie tego pojęcia dostrzeżenia wymaga to, że dyrektywa posługuje się określeniem szkody wyrządzonej środowisku, co może uzasadniać stanowisko, że abstrahuje ona od aspektu podmiotowego, jakim jest osoba poszkodowanego. Co w dalszej kolejności pozwala na przyjęcie, że istnienie poszkodowanego nie jest warunkiem koniecznym zaistnienia szkody wyrządzonej środowisku<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> B. Rakoczy, *Szkoda w środowisku a szkoda wyrządzona oddziaływaniem na środowisko* [w:] *Wybrane problemy prawa ochrony środowiska*, red. B. Rakoczy, M. Pchałek, Warszawa 2010, s. 333.

<sup>34</sup> W załączniku nr I do dyrektywy określone zostały kryteria oceny przedmiotowego wpływu.

<sup>35</sup> Wyłączenia zawiera art. 4 ust. 7 cyt. dyrektywy.

<sup>36</sup> B. Rakoczy, *Komentarz do ustawy o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 46.



## Szkoda środowiskowa w ujęciu Ustawy szkodowej

Definicję szkody w środowisku przewiduje ustawa szkodowa, która po raz pierwszy w polskim systemie prawa dokonała tego zabiegu normatywnego. Przyjęta koncepcja szkody w środowisku wyodrębnia się od pojęcia szkody, którą posługuje się prawo cywilne. Wynika to nie tylko z użytego dookreślenia „w środowisku”, ale także z zakresu pojęciowego. Wydaje się zatem, że choć ustawodawca dokonał zdefiniowania pojęcia szkody, to uczynił to zasadniczo na użytek ustawy szkodowej. Polska ustawa, w odróżnieniu od dyrektywy 2004/35/WE wprowadziła jedno pojęcie – szkody w środowisku. Przez szkodę w środowisku rozumie się negatywną, mierzalną zmianę stanu lub funkcji elementów przyrodniczych, ocenioną w stosunku do stanu początkowego, która została spowodowana bezpośrednio lub pośrednio przez działalność prowadzoną przez podmiot korzystający ze środowiska:

- a) w gatunkach chronionych lub chronionych siedliskach przyrodniczych, mającą znaczący negatywny wpływ na osiągnięcie lub utrzymanie właściwego stanu ochrony tych gatunków lub siedlisk przyrodniczych, przy czym szkoda w gatunkach chronionych lub chronionych siedliskach przyrodniczych nie obejmuje uprzednio zidentyfikowanego negatywnego wpływu, wynikającego z działania podmiotu korzystającego ze środowiska na podstawie z art. 34 ustawy o ochronie przyrody lub zgodnie z decyzją o środowiskowych uwarunkowaniach, o której mowa w art. 71 ust. 1 ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko<sup>37</sup>;
- b) w wodach, mającą znaczący negatywny wpływ na stan ekologiczny, chemiczny lub ilościowy wód;
- c) w powierzchni ziemi, przez co rozumie się zanieczyszczenie gleby lub ziemi, w tym w szczególności zanieczyszczenie mogące stanowić zagrożenie dla zdrowia ludzi.

Negatywna zmiana, która wyznacza zakres szkody, to każda zmiana powodująca pogorszenie stanu środowiska, jego zasobów oraz utratę czy ograniczenie możliwości pełnienia funkcji przez poszczególne elementy przyrodnicze. Zmiana oceniana jest w odniesieniu do stanu poprzedzającego ingerencję [stanu początkowego], czyli stanu środowiska i funkcji środowiska oraz poszczególnych elementów przyrodniczych przed wystąpieniem szkody w środowisku,

.....  
<sup>37</sup> Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz. U. Nr 199, poz. 1227 ze zm.



dr L. Mering: Szkada środowiskowa w Kodeksie karnym

oszacowanych na podstawie dostępnych informacji. W przypadku szkody w powierzchni ziemi to stan zgodny ze standardami jakości gleby i ziemi, określonymi w POŚ. W związku z tym przyjęcie oceny wystąpienia szkody w środowisku wymaga uprzedniej znajomości stanu środowiska przed wystąpieniem tego zdarzenia.

Pojęcie szkody w środowisku ma wąski zakres, co wynika z jednoznacznego określenia elementów środowiska oraz z określenia zakresu podmiotowego. Jego zakresem objęte są wyłącznie gatunki chronione<sup>38</sup> i siedliska chronione<sup>39</sup>, powierzchnia ziemi i wody. To z kolei musi oznaczać, że nie każde naruszenie środowiska będzie szkodą w środowisku w omawianym znaczeniu. Z zakresu szkody w środowisku zostały wprost wyłączone szkody jądrowe<sup>40</sup>. Elementem szkody jest to, że może ją wywołać jedynie zachowanie podmiotu korzystającego ze środowiska. Takie określenie podmiotu sprawczego szkody odwołuje się do określenia podmiotu korzystającego ze środowiska określonego w POŚ<sup>41</sup>. Wyłącznie te podmioty mają zdolność wyrządzić szkodę w środowisku w rozumieniu ustawy szkodowej.

.....  
<sup>38</sup> Ustawa szkodowa w art. 6 pkt 7 wskazuje, że gatunki chronione to gatunki, objęte ochroną ustawy o ochronie przyrody oraz gatunki ptaków wędrownych.

<sup>39</sup> Ustawa szkodowa w art. 6 pkt 2 wskazuje, że chronione siedliska przyrodnicze to:  
a) siedliska przyrodnicze objęte jedną z form ochrony przyrody w rozumieniu przepisów ustawy o ochronie przyrody lub podlegające ochronie na podstawie art. 33 ust. 2 tej ustawy;  
b) siedliska przyrodnicze należące do typów siedlisk określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 26 ustawy o ochronie przyrody;  
c) siedliska oraz miejsca rozrodu gatunków chronionych;  
d) miejsca lęgu, pierzenia i zimowania ptaków wędrownych oraz miejsca ich zatrzymywania się wzdłuż tras wędrowek.

<sup>40</sup> Szkada jądrowa, określona została w ustawie z dnia 29 listopada 2000 roku Prawo atomowe [tekst jednolity z roku 2012, Dz. U. poz. 264] jako:

- a) szkoda na osobie;
- b) szkoda w mieniu;
- c) szkoda w środowisku jako dobru wspólnym – koszty zastosowanych środków mających na celu przywrócenie stanu środowiska naturalnego, jako dobra wspólnego, sprzed jego naruszenia, chyba że naruszenie jest nieznaczne w zakresie, w jakim szkoda powstała lub wynika z promieniowania jonizującego emitowanego przez jakiegokolwiek źródło promieniowania wewnątrz urządzenia jądrowego lub emitowanego przez paliwo jądrowe, materiały promieniotwórcze, odpady lub materiał jądrowy, pochodzące z urządzenia jądrowego, powstałe w nim lub wprowadzone do niego, jeżeli wynikają one z właściwości promieniotwórczych tej substancji lub z połączenia właściwości promieniotwórczych z trującymi, wybuchowymi lub innymi niebezpiecznymi właściwościami takiej substancji.

<sup>41</sup> Podmiot korzystający ze środowiska to:  
a) przedsiębiorcę w rozumieniu art. 4 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, a także osoby prowadzące działalność wytwórczą w rolnictwie w zakresie upraw rolnych, chowu lub hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego oraz osoby wykonujące zawód medyczny w ramach indywidualnej praktyki lub indywidualnej specjalistycznej praktyki;



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Jeśli chodzi o szkodę w gatunkach chronionych, siedliskach chronionych oraz w wodzie to nie chodzi tu o każdy negatywny wpływ, ale znacząco negatywny wpływ. To powoduje, że szkoda w środowisku dotycząca tych elementów obejmuje zasadniczo poważniejsze zmiany. Jeśli chodzi o szkody w powierzchni ziemi to obejmują one zasadniczo zanieczyszczenia gleby lub ziemi. Szkoda w chronionych gatunkach i chronionych siedliskach to znaczący negatywny wpływ na osiągnięcie lub utrzymanie właściwego stanu ochrony tychże gatunków lub siedliska. Właściwy stan ochrony gatunku to suma oddziaływań na gatunek, mogąca w dającej się przewidzieć przyszłości wpływać na rozmieszczenie i liczebność jego populacji na terenie kraju lub państw członkowskich Unii Europejskiej lub naturalnego zasięgu tego gatunku, przy której dane o dynamice liczebności populacji tego gatunku wskazują, że gatunek jest trwałym składnikiem właściwego dla niego siedliska, naturalny zasięg gatunku nie zmniejsza się ani nie ulegnie zmniejszeniu w dającej się przewidzieć przyszłości oraz odpowiednio duże siedlisko dla utrzymania się populacji tego gatunku istnieje i prawdopodobnie nadal będzie istniało<sup>42</sup>. Natomiast właściwy stan ochrony siedliska przyrodniczego to suma oddziaływań na siedlisko przyrodnicze i jego typowe gatunki, mogąca w dającej się przewidzieć przyszłości wpływać na naturalne rozmieszczenie, strukturę, funkcje lub przeżycie jego typowych gatunków na terenie kraju lub państw członkowskich Unii Europejskiej lub naturalnego zasięgu tego siedliska, przy której naturalny zasięg siedliska przyrodniczego i obszary zajęte przez to siedlisko w obrębie jego zasięgu nie zmieniają się lub zwiększają się, struktura i funkcje, które są konieczne do długotrwałego utrzymania się siedliska, istnieją i prawdopodobnie nadal będą istniały oraz typowe dla tego siedliska gatunki znajdują się we właściwym stanie ochrony<sup>43</sup>.

Szkoda w wodach to znaczący negatywny wpływ na stan ekologiczny, chemiczny lub ilościowy wód, określony w dyrektywie 2000/60/WE<sup>44</sup>. Stan ekologiczny to określenie jakości struktury i funkcjonowania ekosystemu wodnego związanego z wodami powierzchniowymi. Stan chemiczny służy ocenie możliwości spełnienia przez wody celów środowiskowych dotyczących utrzymania bądź przywrócenia jakości wody.

- .....
- b) jednostkę organizacyjną niebędącą przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej;
  - c) osobę fizyczną niebędącą podmiotem, o którym mowa w lit. a, korzystającą ze środowiska w zakresie, w jakim korzystanie ze środowiska wymaga pozwolenia.

<sup>42</sup> Art. 5 pkt 24 ustawy o ochronie przyrody.

<sup>43</sup> Art. 5 pkt 25 ustawy o ochronie przyrody.

<sup>44</sup> Dyrektywa 2000/60/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2000 r. ustanawiająca ramy wspólnotowego działania w dziedzinie polityki wodnej, Dz. U. UE. L. 2000.327.1





dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Kryteria oceny wystąpienia szkody w środowisku zostały zawarte w rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 30 kwietnia 2008 roku w sprawie kryteriów oceny wystąpienia szkody<sup>45</sup>. W tym miejscu wskazać należy, że w odniesieniu do oceny wystąpienia szkody w środowisku w gatunku chronionym czy siedlisk chronionych cyt. rozporządzenie wskazuje na zniszczenie lub uszkodzenie siedliska gatunku chronionego lub siedliska chronionego; pogorszenie stanu lub funkcji populacji gatunku chronionego lub siedliska chronionego; zmniejszenie powierzchni lub pogorszenie użyteczności dla gatunku chronionego zasobów jego siedliska oraz pogorszenie możliwości ochrony gatunku chronionego.

W odniesieniu do oceny wystąpienia szkody w środowisku w wodzie cyt. rozporządzenie wskazuje na:

- mierzalne pogorszenie możliwości rekreacyjnego wykorzystania kąpielisk w związku ze zmianami jakości wody w kąpieliskach;
- mierzalne pogorszenie warunków poboru lub uzdatniania wody przeznaczonej do spożycia w związku ze zmianami standardów jakości tej wody;
- mierzalne pogorszenie jakości wód śródlądowych stanowiących środowisko życia ryb w warunkach naturalnych oraz wód przybrzeżnych będących środowiskiem życia skorupiaków i mięczaków;
- mierzalne pogorszenie składu gatunkowego, liczebności lub struktury flory lub fauny występującej w wodach powierzchniowych wraz z otoczeniem tych wód;
- mierzalne pogorszenie stanu elementów hydromorfologicznych lub warunków fizykochemicznych, w tym w szczególności będące następstwem naruszenia zasad zrównoważonego rozwoju w gospodarowaniu wodami i ich ochrony;
- obniżenie poziomu wód podziemnych powodujące niekorzystne zmiany ilościowe i jakościowe wód podziemnych i środowisk od nich zależnych;
- podwyższenie poziomu wód podziemnych powodujące niekorzystne zmiany ilościowe i jakościowe wód podziemnych i środowisk od nich zależnych.

W odniesieniu do oceny wystąpienia szkody w środowisku w powierzchni ziemi cyt. rozporządzenie wskazuje na przekroczenie standardów jakości gleby lub ziemi. Dodatkowo także wskazuje na konieczność zmiany dotychczasowego sposobu wykorzystania powierzchni ziemi.

Niewątpliwie założenie przyjęte w definicji oznacza, że koniecznym warunkiem jest wystąpienie związku przyczynowego pomiędzy działaniem prowadzonym przez podmiot korzystający ze środowiska a konsekwencjami, które określa pojęcie szkody.

<sup>45</sup> Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 30 kwietnia 2008 roku w sprawie kryteriów oceny wystąpienia szkody, Dz. U. nr 82, poz. 501.



## Szkoda środowiskowa w ujęciu karnoprawnym

Regulacja karnoprawna nie określa definicji normatywnej szkody środowiskowej. Zakres tego pojęcia nie został objęty definicją szkody w mieniu, którą określa art. 115 § 7 k.k. co wydaje się być oczywistym. Niewątpliwie jednak opracowana w prawie publicznym, a w szczególności w ustawie szkodowej definicja szkody w środowisku może stanowić podstawę do określania szkody środowiskowej w prawie karnym co do zakresu przedmiotowego, choć brak jest podstaw do uznania, że są to pojęcia tożsame. Dobrem prawnym chronionym poprzez prawo karne jest środowisko jako dobro wspólne, tym samym wypracowane kryteria oceny szkody w środowisku mogą i winny być także uwzględniane przez ustalaniu szkody środowiskowej, jej rozmiarów.

Szkoda środowiskowa to szkoda wyrażająca się w zniszczeniu świata roślinnego lub zwierzęcego, ale przyjmująca postać wielkich rozmiarów (art. 181 § 1 k.k., art. 185 § 1 k.k. oraz art. 35a ust. 1 ustawy o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki); zniszczenie lub uszkodzenie gatunków, objętych ochroną gatunkową i mająca charakter szkody istotnej (art. 181 § 3 k.k.); zniszczenie lub uszkodzenie gatunków na terenach objętych ochroną i mająca charakter szkody istotnej (art. 181 § 2 k.k.); zniszczenie, poważne uszkodzenia lub istotne zmniejszenie wartości przyrodniczej chronionych terenów lub obiektów i mające charakter szkody istotnej (art. 187), szkoda polegająca na istotnym obniżeniu jakości wody, powietrza lub powierzchni ziemi (art. 185 § 1 k.k.) oraz poważna szkoda w środowisku (art. 176 ust. 1 ustawy Prawo geologiczne i górnicze).

Analizując zakres szkody środowiskowej oraz przyczyny jej powstania konieczne jest uwzględnienie regulacji dyrektywy 2008/99/WE w sprawie ochrony środowiska poprzez prawo karne. Przedmiotowa dyrektywa określa, że dla osiągnięcia skutecznej ochrony środowiska zachodzi konieczność wprowadzania sankcji za działania, które powodują lub mogą powodować znaczne szkody dotyczące stanu powietrza, w tym stratosfery, gleby, wody, zwierząt lub roślin bądź wpływają niekorzystnie na ochronę gatunków<sup>46</sup>. Założenia te determinują ustalanie zakresu szkody środowiskowej, który ściśle związany jest z realizacją skutecznej ochrony środowiska.

Szkoda środowiskowa obejmuje swoim zakresem świat roślinny, świat zwierzęcy, wody, powietrze oraz powierzchnię ziemi. To zawężenie poprzez jednoznaczne określenie elementów środowiska determinuje tezę, że nie każde naruszenie środowiska będzie szkodą środowiskową w przedmiotowym ujęciu.

<sup>46</sup> Preambuła – punkt (5) do Dyrektywy 2008/99/WE.



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Szkodą środowiskową jest negatywna i mierzalna zmiana środowiska, która prowadzi do pogorszenia stanu środowiska oraz pogorszenia możliwości pełnienia funkcji środowiskowych poprzez:

- zniszczenie świata roślinnego lub zwierzęcego, które ma wymiar znacznych rozmiarów;
- zniszczenie lub uszkodzenie gatunków, objętych ochroną gatunkową;
- zniszczenie lub uszkodzenie gatunków na terenie objętym ochroną;
- zniszczenie, poważne uszkodzenie lub istotne zmniejszenie wartości przyrodniczej prawnie chronionych terenów lub obiektów;
- istotne obniżenie jakości wody, powietrza lub powierzchni ziemi;
- spowodowanie poważnych zmian w środowisku wywołanych zasad poszukiwania lub rozpoznawania złóż kopalin, wydobywania kopalin ze złóż czy podziemnego bezzbiornikowego magazynowanie substancji albo podziemnego składowania odpadów.

O przyjęciu istotności szkody środowiskowej, jej rozmiarów oraz wagi będą decydowały kryteria ilościowe, jakościowe czy obszarowe w wymiarze przyrodniczym. Zniszczenie świata roślinnego lub zwierzęcego oznacza doprowadzenie do unicestwienia roślin lub zwierząt, wywołanie nieodwracalnych i stałych zmian w tej sferze<sup>47</sup>. Zniszczeniem w świecie roślinnym będzie nieodwracalne przerwanie procesów życiowych, zaś zniszczeniem w świecie zwierzęcym będzie pozbawienie zwierząt życia lub takie pogorszenie ich stanu, że z istoty swojej musi prowadzić do padnięcia zwierząt<sup>48</sup>.

Ustawa karna wymaga, aby zniszczenie świata roślinnego lub zwierzęcego miało charakter znacznych rozmiarów<sup>49</sup>. Zważywszy na to, że określenie to należy do kategorii ocen, trudno jest przyjąć jakąś precyzyjną formułę dookreślającą. Wydaje się słusznym, że dla przyjęcia znacznego rozmiaru zniszczenia flory lub fauny zasadniczego znaczenia nabiera kryterium przestrzenne<sup>50</sup>, która abstrahuje od jakości zniszczenia. Określenie zasięgu obszarowego właśnie z uwagi na brak dodatkowych wymagań w zakresie obszarowego reżimu ochrony

<sup>47</sup> Tak: zachowujący aktualność pogląd Sądu Najwyższego wyrażony w wyroku z dnia 24 czerwca 1993 roku w sprawie III KRN 98/93, OSNKW 1993, z. 9-10, poz. 64.

<sup>48</sup> W. Radecki [w:] *Kodeks karny. Część szczególna. Komentarz*, pod red. A. Wąska, Wydawnictwo CH Beck, tom I, s. 608.

<sup>49</sup> Dostrzec należy w tym miejscu, że Kodeks karny posługuje się pojęciami mienia znacznej wartości oraz mienia wielkiej wartości i poprzez te określenia – znaczną szkodą oraz szkodą w wielkich rozmiarach. Niewątpliwie jednak określenie znacznej szkody jest pojęciem szerszym i swoim zakresem obejmuje każdą szkodę w wielkich rozmiarów. „Znaczną” rozmiar to rozmiar duży, choć mniejszy niż „wielki”.

<sup>50</sup> Tak też J. Kaczmarek, M. Kierszka, *Pojęcie „mienia w wielkich rozmiarach, zniszczenie w świecie roślinnym lub zwierzęcym w znacznych rozmiarach” oraz „dobra o szczególnym znaczeniu dla kultury” w kodeksie karnym*, „Prok. i Pr.” 2000, Nr 3.



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

czy też ochrony gatunkowej zniszczenia pozwala na odróżnienie szkody polegającej na zniszczeniu w znacznych rozmiarach od szkody, którą przyjmuje odpowiedzialność za wykroczenia w ramach tzw. szkodnictwa leśnego, polnego czy ogrodowego czy za bagatelne sytuacje.

Spowodowanie zniszczenia lub uszkodzenia roślin lub zwierząt na terenach chronionych oznacza wywołanie co najmniej wyraźnej i mierzalnej zmiany w świecie roślinnym lub zwierzęcym, prowadzącej do naruszenia substancji, deformacji czy funkcji przyrodniczej tych elementów. W tym przypadku szkodą jest ta, która dotyczy roślin lub zwierząt oraz została wywołana na terenie chronionym poprzez naruszenie obowiązujących tam reguł. Jeśli chodzi o tereny chronione to regulacja karna odwołuje się przestrzennych form ochrony przyrody, określonych w ustawie o ochronie przyrody, czyli parków narodowych, rezerwatów przyrody, parków krajobrazowych, obszarów chronionego krajobrazu oraz obszarów Natura 2000.

Jeśli chodzi o parki narodowe oraz rezerваты przyrody to reżim ochronny, obowiązujący na tych obszarach wynika wprost z ustawy o ochronie przyrody<sup>51</sup>. Z kolei reżim obowiązujący w parkach krajobrazowych oraz obszarach chronionego krajobrazu wynika z katalogu zakazu, określonego w akcie sejmiku województwa, ustanawiającym tę formę ochronną<sup>52</sup>.

.....  
<sup>51</sup> Na terenie parku narodowego oraz rezerwatu przyrody zabrania się między innymi:

- polowania;
- pozyskiwania, niszczenia lub umyślnego uszkodzenia roślin oraz grzybów;
- użytkowania, niszczenia, umyślnego uszkodzenia, zanieczyszczenia i dokonywania zmian obiektów przyrodniczych, obszarów oraz zasobów, tworów i składników przyrody;
- zmiany stosunków wodnych, regulacji rzek i potoków, jeżeli zmiany te nie służą ochronie przyrody;
- pozyskiwania skał, w tym torfu, oraz skamieniałości, w tym kopalnych szczątków roślin i zwierząt, minerałów i bursztynu;
- niszczenia gleby lub zmiany przeznaczenia i użytkowania gruntów;
- stosowania chemicznych i biologicznych środków ochrony roślin i nawozów;
- zbioru dziko występujących roślin i grzybów oraz ich części;
- połowu ryb i innych organizmów wodnych;
- wprowadzania gatunków roślin, zwierząt lub grzybów, bez zgody ministra właściwego do spraw środowiska;
- wprowadzania organizmów genetycznie zmodyfikowanych.

<sup>52</sup> Na terenie parku krajobrazowego oraz obszarze chronionego krajobrazu mogą być wprowadzone między innymi zakazy:

- umyślnego zabijania dziko występujących zwierząt, niszczenia ich nor, legowisk, innych schronień i miejsc rozrodu oraz tarlisk i złożonej ikry, z wyjątkiem amatorskiego połowu ryb oraz wykonywania czynności w ramach racjonalnej gospodarki rolnej, leśnej, rybackiej i łowieckiej;
- likwidowania i niszczenia zadrzewień śródpolnych, przydrożnych i nadwodnych, jeżeli nie wynikają z potrzeby ochrony przeciwpowodziowej lub zapewnienia bezpieczeństwa ruchu drogowego lub wodnego lub budowy, odbudowy, utrzymania, remontów lub naprawy urządzeń wodnych;



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Istotność szkody należy oceniać pod względem przyrodniczym. W tym przypadku, gdy chodzi o naruszenie reguł obowiązujących na terenie objętym ochroną, rozległość zniszczenia bądź uszkodzenia względnie szczególne cechy i funkcje obszaru ochronnego oraz właściwości roślin lub zwierząt będą tymi determinantami, która winny wpływać na ocenę istotności szkody.

Zniszczenie lub uszkodzenie roślin i zwierząt pozostających pod ochroną gatunkową ściśle związane jest z tą formą ochrony, regulowaną przepisami ustawy o ochronie przyrody<sup>53</sup>. Podstawą wprowadzenia ochrony gatunkowej jest stworzenie warunków dla zapewnienia przetrwania i właściwego stanu ochrony dziko występujących na terenie kraju lub innych państw członkowskich Unii Europejskiej rzadkich, endemicznych, podatnych na zagrożenia i zagrożonych wyginięciem oraz objętych ochroną na podstawie przepisów umów międzynarodowych, których Rzeczpospolita Polska jest stroną, gatunków roślin, zwierząt i grzybów oraz ich siedlisk i ostoi, a także zachowanie różnorodności gatunkowej i genetycznej<sup>54</sup>.

Spowodowanie zniszczenia czy uszkodzenia w gatunkach objętych ochroną w trybie ustawy o ochronie przyrody może powodować uznanie istotności szkody także ze względu na walory przyrodnicze. Specyfika tej formy ochrony przyrody determinuje także zakres reżimu prawnego, który ukierunkowany jest na osiągnięcie zamierzonego celu.

Zniszczenie, poważne uszkodzenie lub istotne obniżenie wartości przyrodniczej odnoszące się do terenów lub obiektów chronionych związane jest w ustanowieniu form ochrony przyrody w ustawie o ochronie przyrody<sup>55</sup>. Do prawnie chronionych terenów zalicza się: parki narodowe, rezerваты przyrody, parki krajobrazowe, obszary chronionego krajobrazu, obszary Natura 2000 oraz park gminny. Do prawnie chronionych obiektów zaliczyć należy: pomniki przyrody,

- .....
- pozyskiwania do celów gospodarczych skał, w tym torfu, oraz skamieniałości, w tym kopalnych szczątków roślin i zwierząt, a także minerałów i bursztynu;
  - wykonywania prac ziemnych trwale zniekształcających rzeźbę terenu, z wyjątkiem prac związanych z zabezpieczeniem przeciwsztorowym, przeciwpowodziowym lub przeciwoświsokowym lub budową, odbudową, utrzymaniem, remontem lub naprawą urządzeń wodnych.

<sup>53</sup> Należy dostrzec, że ustawa o ochronie przyrody oprócz ochrony gatunkowej roślin i zwierząt przywodzi także ochronę gatunkową grzybów.

<sup>54</sup> Określenie wykazu gatunków chronionych oraz zakresu ochrony znajdujemy w:

- rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 5 stycznia 2012 roku w sprawie ochrony gatunkowej, Dz. U. 2012, poz. 81;
- rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 12 października 2011 roku w sprawie ochrony gatunkowej zwierząt, Dz. U. nr 237, poz. 1419.

<sup>55</sup> Rozróżnienie na użytek penalizacji art. 187 k.k. terenów i obiektów jest w istocie niepotrzebne i niekiedy utrudnione, bowiem niektóre indywidualne formy ochrony przyrody mają charakter przestrzenny (zespoły przyrodniczo-krajobrazowe, użytki ekologiczne); podobnie W. Radecki, *Kodeks karny...* do art. 187.



dr L. Mering: Szkada środowiskowa w Kodeksie karnym

stanowiska dokumentacyjne, użytki ekologiczne, zespoły przyrodniczo-krajobrazowe.

Zarówno zniszczenie, jak i uszkodzenie należy postrzegać w znaczeniu uprzednio wskazanym. Jednakże ograniczenie uszkodzenia do poważnego winno prowadzić do wniosku, że zasadniczym kryterium oceny będzie kryterium obszarowe i ilościowe. Podobnie jak uprzednio, istotność szkody odnoszona będzie do istotności pod względem przyrodniczym. Należy przy tym dostrzec, że w przypadku zmniejszenia wartości przyrodniczej mamy do czynienia z dwukrotnym określeniem istotności – w pierwszym etapie konieczne jest dokonanie oceny czy zmniejszenie wartości przyrodniczej ma charakter istotny, a następnie, przy przyjęciu, że tak jest, dokonanie kolejnej oceny o istotności szkody pod względem przyrodniczym.

Obniżenie jakości wody, powietrza lub powierzchni ziemi związane jest z naruszeniem zasad ochrony tych elementów przyrodniczych i dotyczy braku respektowania standardów jakości środowiska. Generalnie chodzi o zachowanie i utrzymanie poziomów substancji lub energii na odpowiednim poziomie gwarantującym zdolność funkcjonowania ekosystemów. Ochrona wód polega na zapewnieniu ich jak najlepszej jakości, na utrzymaniu ilości wody na poziomie zapewniającym ochronę równowagi biologicznej, zapewnieniu jakości wód powyżej albo co najmniej na poziomie wskazanym przez regulację prawną.

Ochrona powierzchni ziemi związana jest z dążeniem do zapewnienia jak najlepszej jej jakości poprzez racjonalne gospodarowanie, zachowanie wartości przyrodniczych, zachowanie możliwości produkcyjnego wykorzystania, ograniczanie zmian naturalnego ukształtowania, utrzymanie jakości gleby i ziemi powyżej lub co najmniej na poziomie wymaganych standardów, doprowadzenie jakości gleby i ziemi co najmniej do wymaganych standardów, jeżeli nie są one dotrzymane, zachowanie wartości kulturowych, z uwzględnieniem zabytków archeologicznych.

Ochrona powietrza ukierunkowana jest na zapewnienie jak najlepszej jego jakości, głównie poprzez utrzymanie poziomów substancji w powietrzu poniżej dopuszczalnych dla nich poziomów lub co najmniej na tych poziomach, zmniejszanie poziomów substancji w powietrzu co najmniej do dopuszczalnych, gdy nie są one dotrzymane oraz zmniejszanie i utrzymanie poziomów substancji w powietrzu poniżej poziomów docelowych albo poziomów celów długoterminowych lub co najmniej na tych poziomach.

Działania skutkujące obniżeniem przyjętej jakości tych elementów środowiska uznana będzie za szkodę w rozumieniu art. 185 § 1 k.k. wówczas, gdy będzie to obniżenie istotne. W tym przypadku o przyjęciu istotności szkody będzie decydowało kryterium ilościowe, jakościowe oraz obszarowe. Niewątpliwie bowiem zarówno skala wpływu naruszeń na jakość tych elementów, rodzaj naruszenia i spowodowane skutki oraz jej zakres decydować będą o przyjęciu szkody w rozumieniu regulacji karnej.



dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

Poważna szkoda w środowisku, którą określa art. 176 ust. 1 ustawy Prawo geologiczne i górnicze związana jest z oceną zmian i zakresu wywołanego pracami geologicznymi, wydobywaniem kopalin ze złóż, podziemnego bezzbiornikowego magazynowania substancji czy podziemnego składowania odpadów prowadzoną bez koncesji, wbrew jej warunkom czy też bez zatwierdzonego projektu robót. Waga naruszeń skutkująca przyjęciem poważnej szkody w środowisku ściśle związana jest z zakresem negatywnych zmian w środowisku. Można przyjąć, iż wyłącznie te zmiany, które w istotny [duży, wyraźny] sposób wpływają na zmianę stanu środowiska czy funkcji elementów przyrodniczych będą uzależniały przyjęcie odpowiedzialności za przestępstwo, a nie wykroczenia.

Zakres podmiotowy spowodowania szkody środowiskowej nie został w sposób jednoznaczny określony, co prowadzi do wniosku, że przestępstwa skutkowe przeciwko środowisku mają charakter powszechny. Jednakże w przypadku niektórych przestępstw podmiotem, mogącym być sprawcą czynu będzie podmiot, który jest podmiotem korzystającym ze środowiska, co wynika z określenia działalności, która może prowadzić do wywołania szkody<sup>56</sup>.

## Podsumowanie

Szkoda środowiskowa to negatywna, mierzalna ingerencja w stan środowiska powodująca poważne naruszenie struktury, funkcji czy substratu środowiska. Jest to ingerencja, wymagająca przyjęcia kryteriów przyrodniczych z uwagi na specyfikę przedmiotu ochrony.

Karnoprawna ochrona środowiska w istocie ogranicza się wyłącznie do ochrony powietrza, powierzchni ziemi, wód oraz świata roślinnego i zwierzęcego. Środowisko, będące przedmiotem ochrony jest dobrem wspólnym, stąd też nie jest wymagane naruszenie indywidualnych czy interesów zindywidualizowanych podmiotów, choć ingerencja w stan środowiska może powodować w konsekwencji także naruszenie indywidualnych interesów, a związanych z korzystaniem ze środowiska. Podmiotem wywołującym szkodę środowiskową może być każdy, choć niekiedy – z uwagi na jednoznaczne określenie przyczyny spowodowania tego negatywnego oddziaływania – podmiotem takim będzie podmiot korzystający ze środowiska.

<sup>56</sup> Przykładowo art. 185 § 1 k.k. w powiązaniu z art. 182 § 3 k.k.



## Bibliografia

1. Andrzejew I., *Polskie prawo karne w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.
2. Buchała K., Zoll A., *Polskie prawo karne*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1995.
3. Cieślak M., *Polskie prawo karne. Zarys systemowego ujęcia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
4. Czech E. K., *Szkoda w obszarze środowiska i wina jako determinanty odpowiedzialności administracyjnej za tę szkodę*, Białystok 2008.
5. Górski M., *Odpowiedzialność administracyjnoprawna w ochronie środowiska*, Oficyna, 2008.
6. Kaczmarek J., Kierszka M., *Pojęcie „mienie w wielkich rozmiarach, „zniszczenie w świecie roślinnym lub zwierzęcym w znacznych rozmiarach” oraz „dobra o szczególnym znaczeniu dla kultury” w kodeksie karnym, „Prok. i Pr.” 2000, Nr 3.*
7. Longchamps de Berier R., *Zobowiązania*, Poznań 1948.
8. Mering L., *Wspólnotowa regulacja karna w ochronie środowiska. Projekt dyrektywy w sprawie ochrony środowiska poprzez prawo karne, „Prawo i Środowisko”, 2007.*
9. Mering L., Koncewicz T. T., Pchalek M., *Prawo karne UE instrumentem ochrony środowiska, „Europejski Przegląd Sądowy” nr 5 (44) maj 2009.*
10. Skoczyła J. J., *Odpowiedzialność cywilna na podstawie ustawy Prawo ochrony środowiska, PS nr 4/2003.*
11. Radecki W. [w:] *Kodeks karny. Część szczególna. Komentarz*, pod red. A. Wąska, Wydawnictwo CH Beck.
12. Rakoczy B., *Szkoda w środowisku a szkoda wyrządzona oddziaływaniem na środowisko [w:] Wybrane problemy prawa ochrony środowiska*, red. B. Rakoczy, M. Pchalek, Warszawa 2010.

## Akty prawne

1. Ustawa z dnia 18 kwietnia 1985 o rybactwie śródlądowym, tekst jednolity z roku 2009, Dz. U. nr 189, poz. 1471 ze zm.
2. Ustawa z dnia 16 marca 1995 roku o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki, tekst jednolity z roku 2006, Dz. U. nr 99, poz. 692 ze zm.
3. Ustawa z dnia 13 października 1995 roku Prawo łowieckie, tekst jednolity z roku 2005, Dz. U. nr 127, poz. 1066 ze zm.





dr L. Mering: Szkoda środowiskowa w Kodeksie karnym

4. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny, Dz. U. nr 88, poz. 553 ze zm.
5. Ustawa z dnia 19 czerwca 1997 roku o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest, tekst jednolity z roku 2004, Dz. U. nr 3, poz. 20 ze zm.
6. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o ochronie zwierząt, tekst jednolity z roku 2003, Dz. U. nr 106, poz. 1002 ze zm.
7. Ustawa z dnia 29 listopada 2000 roku Prawo atomowe, tekst jednolity z roku 2012, Dz. U. poz. 264.
8. Ustawa Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku, tekst jednolity z roku 2008 Dz. U. 25, poz. 150 ze zm.
9. Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 roku o leśnym materiale rozmnożeniowym, Dz. U. nr 73, poz. 761 ze zm.
10. Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 roku o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, tekst jednolity z roku 2006, Dz. U. nr 123, poz. 858 ze zm.
11. Ustawa z dnia 22 czerwca 2001 roku o organizmach genetycznie zmodyfikowanych, tekst jednolity z roku 2007, Dz. U. nr 36, poz. 233 ze zm.
12. Ustawa z dnia 18 lipca 2001 roku Prawo wodne, tekst jednolity z roku 2012, Dz. U. poz. 145.
13. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 roku o ochronie przyrody, tekst jednolity z roku 2009, Dz. U. nr 151, poz. 1220 ze zm.
14. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o substancjach zubożających warstwę ozonową, Dz. U. nr 121, poz. 1263 ze zm.
15. Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 roku o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie, Dz. U. nr 75, poz. 493 ze zm.
16. Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz. U. Nr 199, poz. 1227 ze zm.
17. Ustawa z dnia 25 marca 2011 roku o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw [Dz. U. nr 94, poz. 549].
18. Ustawa z dnia 25 lutego 2011 roku o substancjach chemicznych i ich mieszaninach, Dz. U. nr 63, poz. 322.
19. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. nr 163, poz. 981.
20. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 30 kwietnia 2008 roku w sprawie kryteriów oceny wystąpienia szkody, Dz. U. nr 82, poz. 501.
21. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 12 października 2011 roku w sprawie ochrony gatunkowej zwierząt, Dz. U. nr 237, poz. 1419.



dr L. Mering: Szkada środowiskowa w Kodeksie karnym

22. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 5 stycznia 2012 roku w sprawie ochrony gatunkowej, Dz. U. 2012, poz. 81.
23. Dyrektywa 2000/60/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2000 r. ustanawiająca ramy wspólnotowego działania w dziedzinie polityki wodne, Dz. U. UE. L. 2000.327.1
24. Dyrektywa 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 roku w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnym [Dz. Urz. UE L 143/56 z 30.04.2004, s. 56; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 15, t. 8, s. 357].
25. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/99/WE z dnia 19 listopada 2008 roku w sprawie ochrony środowiska poprzez prawo karne [Dz. Urz. UE L 328 z 06.12.2008 s. 28].

## Orzecznictwo

1. Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 31 stycznia 1996 roku w sprawie III CZP 2/96.
2. Wyroku Sądu Najwyższego z dnia 24 czerwca 1993 roku w sprawie III KRN 98/93, OSNKW 1993, z. 9-10, poz. 64.
3. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 stycznia 2007 roku w sprawie V CSK 423/06.

## The Environmental Damage in the Criminal Code

### ABSTRACT

The term environmental damage is the key concept in the category of offences against the environment as its occurrence or even the possibility of the occurrence effect on the criminalization of behaviors, contravening environmental regulations. Occurrence of the environmental damage in many cases meet criteria of an offence, leading to the recognition of such offences as an offence with criminal consequences.

The environmental damage is a negative, measurable interference in the environment, causing a serious breach of its structure, function and the substrate. This interference requires the adoption of environmental criteria due to the specific object of protection.



dr L. Mering: Szkada środowiskowa w Kodeksie karnym

---

The protection of the environment through Criminal Law is essentially limited to the protection of air, ground surface, water, animals and plants. The environment as a subject of protection is the common good. Therefore, no infringement of personal interests is required. Notwithstanding this fact, the interference in the environment may also cause infringement of personal interests, related to the use of the environment.



dr Marek Chrabkowski

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## Zakres prawnej regulacji etycznej

### ABSTRAKT

Uznanie określonych ocen, norm i zasad za właściwe z punktu widzenia etycznego objawia się poprzez ich powszechne stosowanie. Każdy, kto łamie ogólnie akceptowane reguły, działa niemoralnie. Ustawodawca albo korporacje zawodowe, gdy wymagają postępowania etycznego, uchwalają przepisy prawne zwane kodeksami etycznymi. W działalności biznesowej nie ma aktu prawnego o takim tytule. Czy to oznacza, że prowadzenie działalności gospodarczej opiera się wyłącznie na nieskodyfikowanych zasadach moralnych, których przestrzeganie zależy wyłącznie od uznania? Przeprowadzone badania, w głównej mierze za pomocą metody logiczno-językowej, miały na celu ustalenie zakresu prawnej regulacji etycznej strony działalności biznesowej. W artykule przeanalizowano tytułowe zagadnienie, omawiając relacje występujące pomiędzy przedsiębiorcą a konsumentem, przedsiębiorcą a pracownikiem oraz przedsiębiorcą a konkurencją.

### Wstęp

Etyka jako pojęcie występuje w dwóch znaczeniach. W pierwszym jest to ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej, zwana zamiennie moralnością<sup>1</sup>. W znaczeniu drugim etyka postrzegana jest jako nauka o moralności zajmująca się opisem, analizą i wyjaśnieniem rzeczywistości istniejącej moralności i ustaleniem dyrektyw moralnego postępowania<sup>2</sup>. Natomiast moralność to ogół dominujących w danej epoce historycznej i w jakimś środowisku (społeczeństwie, klasie, grupie społecznej) ocen, norm, zasad określających zakres poglądów i zachowań uważanych w tej grupie za właściwe<sup>3</sup>. Moralność definiowana jest również jako całokształt zachowań i postaw jednostki lub grupy społecznej oceniany według jakiegoś społecznie funkcjonującego

.....  
<sup>1</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. B. Pakosz i inni, Warszawa 1991, s. 248.

<sup>2</sup> *Idem*.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 575.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

systemu ocen i norm moralnych<sup>4</sup>. Jak wynika z przytoczonych definicji są to pojęcia odnoszące się do działalności człowieka. Jedną ze sfer takiej działalności jest praca zawodowa. Ludzie wykonują różne zawody i podejmują się w celach zarobkowych rozmaitych zajęć. Ta działalność nie pozostaje bez wpływu na innych ludzi. Problematyka wpływu decyzji jednych ludzi na innych stanowi przedmiot zainteresowań etyki jako nauki<sup>5</sup>. Szczególnie mocno jest zauważalna ta relacja w profesjach zajmujących się bezpośrednio człowiekiem, np. nauczyciele, lekarze, sędziowie, adwokaci, policjanci itp. Jednakże i inna działalność nie pozostaje obojętna na relacje międzyludzkie. Przykładem może być działalność biznesowa, która może być rozpatrywana w relacjach: przedsiębiorca – konsument, przedsiębiorca – konkurencja oraz przedsiębiorca – pracownik. Już w starożytności dostrzeżono konieczność przeciwdziałania nieuczciwości przedsiębiorców. Przepisy starożytnych regulacji prawnych miały przede wszystkim charakter prawno-karny. Chiński kodeks karny Ta Sitg li napiętnował nieuczciwą reklamę, a także praktyki oszukiwania na miarach, wagach i objętości<sup>6</sup>.

Uznanie określonych ocen, norm i zasad za właściwe z punktu widzenia etycznego wymaga od wszystkich członków określonej społeczności ich stosowania. Istnieją różne źródła pochodzenia tych zasad. Jak wskazuje ustawodawca w preambule Konstytucji RP, dla osób wierzących w Boga to on jest źródłem prawdy, sprawiedliwości, dobra i piękna. Osoby, które nie podzielają wiary chrześcijańskiej te uniwersalne wartości wywodzą z innych źródeł<sup>7</sup>. Łamanie tych uniwersalnych reguł określane jest mianem działania nieetycznego lub niemoralnego. Wymagając postępowania etycznego ustawodawca, albo korporacje zawodowe, uchwalają przepisy prawne zwane kodeksami etycznymi. W działalności biznesowej akt prawny o takim tytule nie występuje. Czy to oznacza, że prowadzenie działalności gospodarczej opiera się wyłącznie na nieskodyfikowanych zasadach moralnych uznawanych przez jej uczestników? Moralność i prawo są odrębnymi systemami normatywnymi. Ideałem byłoby recypowanie przez system prawny zasad moralnych wyznawanych przez wszystkich członków danego społeczeństwa bądź wspólnoty. To założenie jest niemożliwe do spełnienia, o czym świadczą chociażby niekończące się debaty na temat aborcji, eutanazji, związków partnerskich czy też kary śmierci. W związku z powyższym w prawie poszukiwane są kompromisy, które są akceptowane przez większość parlamentarną, a czasami w drodze referendum

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> L. Staś, *Zachowania etyczne kadry kierowniczej najwyższego i średniego szczebla zarządzania w organizacjach komercyjnych i non-profit* [w:] *Bezpieczeństwo, administracja i biznes w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej*, Gdynia 2005, s. 307.

<sup>6</sup> *Prawo własności intelektualnej*, red. M. Załucki, Warszawa 2008, s. 33.

<sup>7</sup> Preambuła ustawy z 2 kwietnia 1997 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, ze zm.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

przez większą część społeczeństwa. Nie zmienia to faktu, że zawsze przy takich kompromisach pozostaje grupa osób, która nie zgadza się z przyjętymi rozwiązaniami prawnymi, ponieważ pozostają one w kolizji z ich systemem wartości. Prawo nigdy nie będzie systemem nadrzędnym nad moralnością. Prawo powinno podążać w kierunku zgodności z zasadami moralnymi, choć ten stan nigdy nie zostanie osiągnięty. Prawo, które ewidentnie pozostaje w kolizji z moralnością tworzy stan zwany w filozofii prawa „ustawowym bezprawiem”. Przykładów takiego ustawowego bezprawia dostarcza nam historia, np. prawo III Rzeszy Niemieckiej zezwalające na okrucieństwa II wojny światowej, prawo NRD zezwalające na strzelanie do własnych obywateli przekraczających mur berliński czy też prawo PRL odbierające własność prywatną.

Przeprowadzone badania, w głównej mierze za pomocą metody logiczno-językowej<sup>8</sup>, miały na celu ustalenie zakresu prawnej regulacji etycznej strony działalności biznesowej, czyli stopnia, w jakim recypowano zasady moralne do systemu prawnego w zakresie działalności biznesowej. W artykule przeanalizowano tytułowe zagadnienie, omawiając relacje występujące pomiędzy przedsiębiorcą a konsumentem, pracodawcą a pracownikiem oraz przedsiębiorcą a konkurencją.

## I. Etyka w relacjach przedsiębiorca-konsument

Analizując system źródeł polskiego prawa natrafiamy na szereg aktów normatywnych regulujących kwestie zachowań w relacji przedsiębiorca – konsument. Niewątpliwie należą do nich :

1. ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej<sup>9</sup>,
2. ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny<sup>10</sup>,
3. ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych<sup>11</sup>,
4. ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym<sup>12</sup>,

<sup>8</sup> Metoda logiczno-językowa jest podstawową metodą badawczą stosowaną w dogmatyce prawa. Dogmatyka prawa jest to dział nauk prawnych, zajmujący się badaniem prawa obowiązującego, w takiej postaci, w jakiej zostało ono ustanowione przez prawodawcę. Swoim zakresem obejmuje ona działalność badawczą osób zajmujących się prawem, jak i publikacje na temat tych działań. Sama metoda logiczno-lingwistyczna polega na poszukiwaniu sensu i znaczenia treści zawartych w akcie normatywnym przez pryzmat języka, który został użyty przez twórców badanego aktu prawnego w sposób uwzględniający zasady egzegezy prawniczej.

<sup>9</sup> T. j. Dz. U z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 ze zm.

<sup>10</sup> Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 ze zm.

<sup>11</sup> Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 ze zm.

<sup>12</sup> Dz. U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1206.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

5. ustawa z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów<sup>13</sup>,
6. ustawa z 15 grudnia 2000 r. o Inspekcji Handlowej<sup>14</sup>,
7. ustawa z 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych<sup>15</sup>,
8. ustawa z 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenciej i zmianie Kodeksu cywilnego<sup>16</sup>,
9. ustawa z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną<sup>17</sup>,
10. ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe<sup>18</sup>,
11. ustawa z 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne<sup>19</sup>,
12. ustawa z 12 czerwca 2003 r. – Prawo pocztowe<sup>20</sup>,
13. ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych<sup>21</sup>,
14. ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej<sup>22</sup>,
15. ustawa z 6 września 2001 r. o transporcie drogowym<sup>23</sup>,
16. ustawa z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym<sup>24</sup>,
17. ustawa z 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze<sup>25</sup>,
18. ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny<sup>26</sup>.

Przedstawione wyliczenie nie stanowi katalogu o charakterze zamkniętym. Nie oznacza również, że cała treść poszczególnych ustaw normuje relacje pomiędzy przedsiębiorcami i ich klientami. Zdarza się, że w ustawie znajduje się jeden lub kilka przepisów poświęconych tej problematyce, tak jak w przypadku ustawy o swobodzie działalności gospodarczej<sup>27</sup>.

Kluczowym aktem prawnym piętnującym nieetyczne zachowania w relacji przedsiębiorca – konsument wydaje się być ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (upnpr). W tym akcie prawnym zdefiniowano termin „nieuczciwa praktyka rynkowa”. Ustawodawca

.....  
<sup>13</sup> Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 ze zm.

<sup>14</sup> T. j. Dz. U. z 2009 r. Nr 159, poz. 1219 ze zm.

<sup>15</sup> T. j. Dz. U. z 2005 r. Nr 187, poz. 1577 ze zm.

<sup>16</sup> Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176 ze zm.

<sup>17</sup> Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204 ze zm.

<sup>18</sup> T. j. Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 ze zm.

<sup>19</sup> Dz. U. z 2004 r. Nr 171, poz. 1800 ze zm.

<sup>20</sup> T. j. Dz. U. z 2008 r. Nr 189, poz. 1159 ze zm.

<sup>21</sup> T. j. Dz. U. z 2004 r. Nr 223, poz. 2268 ze zm.

<sup>22</sup> T. j. Dz. U. z 2010 r. Nr 11, poz. 66 ze zm.

<sup>23</sup> T. j. Dz. U. z 2007 r. Nr 125, poz. 874 ze zm.

<sup>24</sup> T. j. Dz. U. z 2007 r. Nr 16, poz. 94 ze zm.

<sup>25</sup> T. j. Dz. U. z 2006 r. Nr 100, poz. 696 ze zm.

<sup>26</sup> Dz. U. z 1997 r. Nr 88, poz. 553 ze zm.

<sup>27</sup> Art. 17 i n. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

uznał, że praktyka rynkowa stosowana przez przedsiębiorców wobec konsumentów jest nieuczciwa, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami i w istotny sposób zniekształca lub może zniekształcić zachowanie rynkowe przeciętnego konsumenta przed zawarciem umowy dotyczącej produktu, w trakcie jej zawierania lub po jej zawarciu<sup>28</sup>. Za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się w szczególności praktykę rynkową wprowadzającą w błąd oraz agresywną praktykę rynkową, a także stosowanie sprzecznego z prawem kodeksu dobrych praktyk<sup>29</sup>.

Wśród zachowań wprowadzających w błąd ustawodawca wyróżnił działania i zaniechania. Praktykę rynkową uznaje się za działanie wprowadzające w błąd, jeżeli działanie to w jakikolwiek sposób powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął<sup>30</sup>.

Wprowadzającym w błąd działaniem może być w szczególności:

- rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji;
- rozpowszechnianie prawdziwych informacji w sposób mogący wprowadzać w błąd;
- działanie związane z wprowadzeniem produktu na rynek, które może wprowadzać w błąd w zakresie produktów lub ich opakowań, znaków towarowych, nazw handlowych lub innych oznaczeń indywidualizujących przedsiębiorcę lub jego produkty, w szczególności reklama porównawcza w rozumieniu art. 16 ust. 3 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji<sup>31</sup>;
- nieprzestrzeganie kodeksu dobrych praktyk, do którego przedsiębiorca dobrowolnie przystąpił, jeżeli przedsiębiorca ten informuje w ramach praktyki rynkowej, że jest związany kodeksem dobrych praktyk<sup>32</sup>.

Wprowadzające w błąd działanie może w szczególności dotyczyć:

- istnienia produktu, jego rodzaju lub dostępności;
- cech produktu, w szczególności jego pochodzenia geograficznego lub handlowego, ilości, jakości, sposobu wykonania, składników, daty produkcji, przydatności, możliwości i spodziewanych wyników zastosowania produktu, wyposażenia dodatkowego, testów i wyników badań lub kontroli przeprowadzanych na produkcie, zezwoleń, nagród lub wyróżnień uzyskanych przez produkt, ryzyka i korzyści związanych z produktem;

.....  
<sup>28</sup> Art. 4 ust. 1 upnpr.

<sup>29</sup> Art. 4 ust. 2 upnpr.

<sup>30</sup> Art. 5 ust. 1 upnpr.

<sup>31</sup> Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

<sup>32</sup> Art. 5 ust. 2 upnpr.





dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- obowiązków przedsiębiorcy związanych z produktem, w tym usług serwisowych i procedury reklamacyjnej, dostawy, niezbędnych usług i części;
- praw konsumenta, w szczególności prawa do naprawy lub wymiany produktu na nowy albo prawa do obniżenia ceny lub do odstąpienia od umowy;
- ceny, sposobu obliczania ceny lub istnienia szczególnej korzyści cenowej;
- rodzaju sprzedaży, powodów stosowania przez przedsiębiorcę praktyki rynkowej, oświadczeń i symboli dotyczących bezpośredniego lub pośredniego sponsorowania, informacji dotyczących sytuacji gospodarczej lub prawnej przedsiębiorcy lub jego przedstawiciela, w tym jego imienia i nazwiska (nazwy) i majątku, kwalifikacji, statusu, posiadanych zezwoleń, członkostwa lub powiązań oraz praw własności przemysłowej i intelektualnej lub nagród i wyróżnień<sup>33</sup>.

Natomiast praktykę rynkową uznaje się za zaniechanie wprowadzające w błąd, jeżeli pomija istotne informacje potrzebne przeciętnemu konsumentowi do podjęcia decyzji dotyczącej umowy i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął<sup>34</sup>. Wprowadzającym w błąd zaniechaniem może w być w szczególności:

- zatajenie lub nieprzekazanie w sposób jasny, jednoznaczny lub we właściwym czasie istotnych informacji dotyczących produktu;
- nieujawnienie handlowego celu praktyki, jeżeli nie wynika on jednoznacznie z okoliczności i jeżeli powoduje to lub może spowodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął<sup>35</sup>.

Do istotnych informacji dotyczących produktów ustawodawca zaliczył:

- istotne cechy produktu w takim zakresie, w jakim jest to właściwe dla danego środka komunikowania się z konsumentami i produktu;
- imię, nazwisko (nazwę) i adres przedsiębiorcy (siedzibę) oraz przedsiębiorcy, na którego rzecz działa;
- cenę uwzględniającą podatki lub, w przypadku gdy charakter produktu nie pozwala w sposób racjonalny na wcześniejsze obliczenie ceny, sposób, w jaki cena jest obliczana, jak również wszelkie dodatkowe opłaty za transport, dostawę lub usługi pocztowe lub, w sytuacji gdy wcześniejsze obliczenie tych opłat nie jest w sposób racjonalny możliwe, informację o możliwości powstania takich dodatkowych kosztów;

.....  
<sup>33</sup> Art. 5 ust. 3 upnpr.

<sup>34</sup> Art. 6 ust. 1 upnpr.

<sup>35</sup> Art. 6 ust. 3 upnpr.

- uzgodnienia dotyczące sposobu płatności, dostawy lub wykonania produktu oraz procedury rozpatrywania reklamacji;
- informacje o istnieniu prawa do odstąpienia od umowy lub rozwiązania umowy, jeżeli prawo takie wynika z ustawy lub umowy<sup>36</sup>.

Bez względu na okoliczności ustawodawca zaliczył do nieuczciwych następujące praktyki rynkowe wprowadzające w błąd:

- 1) podawanie przez przedsiębiorcę informacji, że zobowiązał się on do przestrzegania kodeksu dobrych praktyk, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 2) posługiwanie się certyfikatem, znakiem jakości lub równorzędnym oznaczeniem, nie mając do tego uprawnienia;
- 3) twierdzenie, że kodeks dobrych praktyk został zatwierdzony przez organ publiczny lub inny organ, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 4) twierdzenie, że:
  - a) przedsiębiorca uzyskał stosowne uprawnienie od organu publicznego lub podmiotu prywatnego,
  - b) praktyki rynkowe lub produkt zostały zatwierdzone, zaaprobowane lub uzyskały inne stosowne uprawnienie od organu publicznego lub podmiotu prywatnego,
  - przy jednoczesnym niespełnieniu warunków zatwierdzenia, aprobaty lub warunków niezbędnych do uzyskania innego stosownego uprawnienia;
- 5) reklama przynęta, która polega na propozycji nabycia produktu po określonej cenie, bez ujawniania, że przedsiębiorca może mieć uzasadnione podstawy, aby sądzić, że nie będzie w stanie dostarczyć lub zamówić u innego przedsiębiorcy dostawy tych lub równorzędnych produktów po takiej cenie, przez taki okres i w takich ilościach, jakie są uzasadnione, biorąc pod uwagę produkt, zakres reklamy produktu i oferowaną cenę;
- 6) reklama przynęta i zamiana, która polega na propozycji nabycia produktu po określonej cenie, a następnie odmowie pokazania konsumentom reklamowanego produktu lub odmowie przyjęcia zamówień na produkt lub dostarczenia go w racjonalnym terminie lub demonstrowaniu wadliwej próbki produktu, z zamiarem promowania innego produktu;
- 7) twierdzenie, że produkt będzie dostępny jedynie przez bardzo ograniczony czas lub że będzie on dostępny na określonych warunkach przez bardzo ograniczony czas, jeżeli jest to niezgodne z prawdą, w celu nakłonienia konsumenta do podjęcia natychmiastowej decyzji dotyczącej umowy i pozbawienia go możliwości świadomego wyboru produktu;

<sup>36</sup> Art. 6 ust. 4 upnpr.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- 8) zobowiązanie się do zapewnienia usług serwisowych konsumentom, z którymi przedsiębiorca przed zawarciem umowy komunikował się w języku niebędącym językiem urzędowym państwa członkowskiego, na którego terytorium przedsiębiorca ma swoją siedzibę, a następnie udostępnienie takich usług jedynie w innym języku, bez wyraźnego poinformowania o tym konsumenta przed zawarciem przez niego umowy;
- 9) twierdzenie lub wywoływanie wrażenia, że sprzedaż produktu jest zgodna z prawem, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 10) prezentowanie uprawnień przysługujących konsumentom z mocy prawa, jako cechy wyróżniającej ofertę przedsiębiorcy;
- 11) kryptoreklama, która polega na wykorzystywaniu treści publicystycznych w środkach masowego przekazu w celu promocji produktu w sytuacji, gdy przedsiębiorca zapłacił za tę promocję, a nie wynika to wyraźnie z treści lub z obrazów lub dźwięków łatwo rozpoznawalnych przez konsumenta;
- 12) przedstawianie nierzetelnych informacji dotyczących rodzaju i stopnia ryzyka, na jakie będzie narażone bezpieczeństwo osobiste konsumenta lub jego rodziny, w przypadku, gdy nie nabędzie produktu;
- 13) reklamowanie produktu podobnego do produktu innego przedsiębiorcy w sposób celowo sugerujący konsumentowi, że produkt ten został wykonany przez tego samego przedsiębiorcę, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 14) zakładanie, prowadzenie lub propagowanie systemów promocyjnych typu piramida, w ramach których konsument wykonuje świadczenie w zamian za możliwość otrzymania korzyści materialnych, które są uzależnione przede wszystkim od wprowadzenia innych konsumentów do systemu, a nie od sprzedaży lub konsumpcji produktów;
- 15) twierdzenie, że przedsiębiorca wkrótce zakończy działalność lub zmieni miejsce jej wykonywania, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 16) twierdzenie, że nabycie produktu jest w stanie zwiększyć szansę na wygraną w grach losowych;
- 17) twierdzenie, że produkt jest w stanie leczyć choroby, zaburzenia lub wady rozwojowe, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
- 18) przekazywanie nierzetelnych informacji dotyczących warunków rynkowych lub dostępności produktu, z zamiarem nakłonienia konsumenta do zakupu produktu na warunkach mniej korzystnych niż warunki rynkowe;
- 19) twierdzenie, w ramach praktyki rynkowej, że organizowany jest konkurs lub promocja z nagrodami, a następnie nieprzyznanie opisanych nagród lub ich odpowiedniego ekwiwalentu;
- 20) prezentowanie produktu jako „gratis”, „darmowy”, „bezpłatny” lub w podobny sposób, jeżeli konsument musi uiścić jakąkolwiek należność, z wy-



- jątkiem bezpośrednich kosztów związanych z odpowiedzią na praktykę rynkową, odbiorem lub dostarczeniem produktu;
- 21) umieszczanie w materiałach marketingowych faktury lub podobnego dokumentu, sugerującego obowiązek zapłaty, który wywołuje u konsumenta wrażenie, że już zamówił reklamowany produkt, mimo że tego nie zrobił;
  - 22) twierdzenie lub stwarzanie wrażenia, że sprzedawca nie działa w celu związanym z jego działalnością gospodarczą lub zawodową, lub podawanie się za konsumenta, jeżeli jest to niezgodne z prawdą;
  - 23) wywoływanie u konsumenta wrażenia, że usługi serwisowe dotyczące danego produktu są dostępne w państwie członkowskim innym niż państwo członkowskie, w którym produkt ten został sprzedany, jeżeli jest to niezgodne z prawdą<sup>37</sup>.

Obok omówionych zachowań wprowadzających w błąd ustawodawca wśród działań niepożądanych wskazuje na agresywne praktyki rynkowe. Praktykę rynkową uznaje się za agresywną, jeżeli przez niedopuszczalny nacisk w znaczny sposób ogranicza lub może ograniczyć swobodę wyboru przeciętnego konsumenta lub jego zachowanie względem produktu, i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez niego decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął<sup>38</sup>. Za niedopuszczalny nacisk uważa się każdy rodzaj wykorzystania przewagi wobec konsumenta, w szczególności użycie lub groźbę użycia przymusu fizycznego lub psychicznego, w sposób znacznie ograniczający zdolność przeciętnego konsumenta do podjęcia świadomej decyzji dotyczącej umowy<sup>39</sup>. Ustawodawca wymaga, aby przy ocenie, czy praktyka rynkowa jest agresywna, uwzględnić wszystkie jej cechy i okoliczności wprowadzenia produktu na rynek, a w szczególności:

- czas, miejsce, rodzaj lub uciążliwość danej praktyki;
- celowe wykorzystanie przez przedsiębiorcę przymusowego położenia konsumenta lub innych okoliczności na tyle poważnych, że ograniczają one zdolność konsumenta do podjęcia świadomej decyzji dotyczącej umowy;
- uciążliwe lub niewspółmierne bariery pozaumowne, które przedsiębiorca wykorzystuje, aby przeszkodzić konsumentowi w wykonaniu jego praw umownych, w tym prawa do odstąpienia i wypowiedzenia umowy lub do rezygnacji na rzecz innego produktu lub przedsiębiorcy;
- groźby podjęcia działania niezgodnego z prawem lub użycie obraźliwych sformułowań bądź sposobów zachowania<sup>40</sup>.

.....  
<sup>37</sup> Art. 4 ust. 3 upnpr.

<sup>38</sup> Art. 8 ust. 1 upnpr.

<sup>39</sup> Art. 8 ust. 2 upnpr.

<sup>40</sup> Art. 8 ust. 3 upnpr.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

W dodatkowym katalogu ustawodawca wymienił agresywne praktyki rynkowe, które z uwagi na ciężar gatunkowy, zostały zaliczone, bez względu na okoliczności, do nieuczciwych praktyk rynkowych, a mianowicie:

- 1) wywoływanie wrażenia, że konsument nie może opuścić pomieszczeń przedsiębiorcy bez zawarcia umowy;
- 2) składanie wizyt w miejscu zamieszkania konsumenta, nawet jeżeli nie przebywa on tam z zamiarem stałego pobytu, ignorując prośbę konsumenta o jego opuszczenie lub zaprzestanie takich wizyt, z wyjątkiem przypadków egzekwowania zobowiązań umownych, w zakresie dozwolonym przez obowiązujące przepisy;
- 3) uciążliwe i niewywołane działaniem albo zaniechaniem konsumenta nakłanianie do nabycia produktów przez telefon, faks, pocztę elektroniczną lub inne środki porozumiewania się na odległość, z wyjątkiem przypadków egzekwowania zobowiązań umownych, w zakresie dozwolonym przez obowiązujące przepisy;
- 4) żądanie od konsumenta zgłaszającego roszczenie, w związku z umową ubezpieczenia, przedstawienia dokumentów, których w sposób racjonalny nie można uznać za istotne dla ustalenia zasadności roszczenia, lub nieudzielenie odpowiedzi na stosowną korespondencję, w celu nakłonienia konsumenta do odstąpienia od zamiaru wykonania jego praw wynikających z umowy ubezpieczenia;
- 5) umieszczanie w reklamie bezpośredniego wezwania dzieci do nabycia reklamowanych produktów lub do nakłonienia rodziców lub innych osób dorosłych do kupienia im reklamowanych produktów;
- 6) żądanie natychmiastowej lub odroczonej zapłaty za produkty bądź zwrotu lub przechowania produktów, które zostały dostarczone przez przedsiębiorcę, ale nie zostały zamówione przez konsumenta, z wyjątkiem sytuacji, gdy produkt jest produktem zastępczym dostarczonym zgodnie z art. 12 ust. 3 ustawy z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny<sup>41</sup>;
- 7) informowanie konsumenta o tym, że jeżeli nie nabędzie produktu, przedsiębiorcy może grozić utrata pracy lub środków do życia;
- 8) wywoływanie wrażenia, że konsument już uzyskał, uzyska bezwarunkowo lub po wykonaniu określonej czynności nagrodę lub inną porównywalną korzyść, gdy w rzeczywistości nagroda lub inna porównywalna korzyść nie istnieje lub uzyskanie nagrody lub innej porównywalnej korzyści uzależ-

.....  
<sup>41</sup> Dz. U. z 2000 r. Nr 22, poz. 271 ze zm.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

nione jest od wpłacenia przez konsumenta określonej kwoty pieniędzy lub poniesienia innych kosztów<sup>42</sup>.

Trzecią kategorią nieuczciwych praktyk rynkowych, obok działań wprowadzających w błąd i agresywnych praktyk rynkowych, jest prowadzenie działalności w formie systemu konsorcyjnego lub organizowanie grupy z udziałem konsumentów w celu finansowania zakupu w systemie konsorcyjnym<sup>43</sup>. System ten, zwany też systemem argentyńskim, polega na tworzeniu samofinansujących się grup konsumentów, organizowanych dla zakupu dóbr o dużej wartości jednostkowej, np. samochodów lub mieszkań. W praktyce okazywało się, że niejasność regulaminów i wzorów umów często nie pozwalały konsumentom na pełne zrozumienie podejmowanych zobowiązań. Kiedy zaś konsument zorientował się, że termin otrzymania towaru, na który zaczął wpłacać raty, jest bliżej nieokreślony, nie miał możliwości wycofania się, gdyż z reguły wiązało się to z utratą wpłaconych rat<sup>44</sup>. Z tych też przyczyn ustawodawca zdecydował się na zakazanie systemu konsorcyjnego.

Ostatnią kategorią nieuczciwych praktyk rynkowych jest stosowanie kodeksu dobrych praktyk, którego postanowienia są sprzeczne z prawem<sup>45</sup>. Nieuczciwej praktyki rynkowej dopuszcza się nie tylko stosujący, ale też twórca kodeksu dobrych praktyk, którego postanowienia są sprzeczne z prawem<sup>46</sup>. W razie wątpliwości co do autorstwa wadliwego kodeksu, za twórcę kodeksu dobrych praktyk uważa się każdy podmiot, w szczególności przedsiębiorcę lub związek przedsiębiorców, odpowiedzialny za przygotowanie i wprowadzenie w życie lub nadzór nad przestrzeganiem kodeksu dobrych praktyk<sup>47</sup>.

Za czyny zaliczone do nieuczciwych praktyk rynkowych ustawodawca przewidział odpowiedzialność cywilną i karną. Wśród podmiotów uprawnionych do zgłoszenia roszczeń ustawodawca wymienił, obok konsumenta, Rzecznika Praw Obywatelskich, Rzecznika Ubezpieczonych, krajową lub regionalną organizację, której celem statutowym jest ochrona interesów konsumentów oraz powiatowego (miejskiego) rzecznika konsumentów<sup>48</sup>. Roszczenia te mogą dotyczyć:

- 1) zaniechania tej praktyki;
- 2) usunięcia skutków tej praktyki;
- 3) złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie;

.....  
<sup>42</sup> Art. 9 upnpr.

<sup>43</sup> Art. 4 ust. 3 upnpr.

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Art. 11 ust. 1 upnpr.

<sup>46</sup> Art. 11 ust. 2 upnpr.

<sup>47</sup> Art. 11 ust. 3 upnpr.

<sup>48</sup> Art. 12 ust. 1 i 2 upnpr.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- 4) naprawienia wyrządzonej szkody na zasadach ogólnych, w szczególności żądania unieważnienia umowy z obowiązkiem wzajemnego zwrotu świadczeń oraz zwrotu przez przedsiębiorcę kosztów związanych z nabyciem produktu;
- 5) zasądzenia odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej, ochroną dziedzictwa narodowego lub ochroną konsumentów.

## II. Etyka w relacjach przedsiębiorca – przedsiębiorca

Podobnie jak w przypadku relacji przedsiębiorca – konsument w systemie źródeł polskiego prawa natrafiamy na szereg aktów normatywnych regulujących kwestie zachowań w relacji przedsiębiorca – przedsiębiorca. Oprócz aktów prawnych wskazanych w części I należy wymienić również:

- 1) ustawę z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów<sup>49</sup>,
- 2) ustawę z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji<sup>50</sup>,
- 3) ustawę z 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej<sup>51</sup>,
- 4) ustawę z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych<sup>52</sup>,
- 5) ustawę 5 sierpnia 2010 o ochronie informacji niejawnych<sup>53</sup>.

Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (uznk) wydaje się być kluczowym aktem prawnym odnoszącym się do relacji występujących między przedsiębiorcami. Najbardziej narażonymi na występowanie zachowań nieetycznych są relacje występujące pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Rozpatrując te kwestie należy określić co oznacza termin „czyn nieuczciwej konkurencji”. Jak wynika z ustawy jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta<sup>54</sup>. Czynnami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej

<sup>49</sup> Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 ze zm.

<sup>50</sup> T. j. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

<sup>51</sup> T. j. Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 ze zm.

<sup>52</sup> T. j. Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631 ze zm.

<sup>53</sup> Dz. U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228.

<sup>54</sup> Art. 3 ust. 1 uznk.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym<sup>55</sup>. Wśród czynów nieuczciwej konkurencji, które bezpośrednio odnoszą się do relacji między przedsiębiorcami należy wymienić:

- oznaczenie przedsiębiorstwa, które może wprowadzić klientów w błąd co do jego tożsamości, przez używanie firmy, nazwy, godła, skrótu literowego lub innego charakterystycznego symbolu wcześniej używanego, zgodnie z prawem, do oznaczenia innego przedsiębiorstwa<sup>56</sup>;
- przekazanie, ujawnienie lub wykorzystanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa albo ich nabycie od osoby nieuprawnionej, jeżeli zagraża lub narusza interes przedsiębiorcy<sup>57</sup>;
- nakłanianie osoby świadczącej na rzecz przedsiębiorcy pracę, na podstawie stosunku pracy lub innego stosunku prawnego, do niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych albo innych obowiązków umownych, w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim albo szkodenia przedsiębiorcy<sup>58</sup>;
- nakłanianie klientów przedsiębiorcy lub innych osób do rozwiązania z nim umowy albo niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim albo szkodenia przedsiębiorcy<sup>59</sup>;
- naśladowanie gotowego produktu, polegające na tym, że za pomocą technicznych środków reprodukcji jest kopiowana zewnętrzna postać produktu, jeżeli może wprowadzić klientów w błąd co do tożsamości producenta lub produktu<sup>60</sup>;
- rozpowszechnianie nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd wiadomości o swoim lub innym przedsiębiorcy albo przedsiębiorstwie, w celu przysporzenia korzyści lub wyrządzenia szkody<sup>61</sup>;
- utrudnianie innym przedsiębiorcom dostępu do rynku, w szczególności przez:
  - 1) sprzedaż towarów lub usług poniżej kosztów ich wytworzenia lub świadczenia albo ich odprzedaż poniżej kosztów zakupu w celu eliminacji innych przedsiębiorców;
  - 2) nakłanianie osób trzecich do odmowy sprzedaży innym przedsiębiorcom albo niedokonywania zakupu towarów lub usług od innych przedsiębiorców;

.....  
<sup>55</sup> Art. 3 ust. 2 uznk.

<sup>56</sup> Art. 5 uznk.

<sup>57</sup> Art. 11 ust. 1 uznk.

<sup>58</sup> Art. 12 ust. 1 uznk.

<sup>59</sup> Art. 12 ust. 2 uznk.

<sup>60</sup> Art. 13 ust. 1 uznk.

<sup>61</sup> Art. 14 ust. 1 uznk





dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- 3) rzeczowo nieuzasadnione, zróżnicowane traktowanie niektórych klientów;
- 4) pobieranie innych niż marża handlowa opłat za przyjęcie towaru do sprzedaży;
- 5) działanie mające na celu wymuszenie na klientach wyboru jako kontrahenta określonego przedsiębiorcy lub stwarzanie warunków umożliwiających podmiotom trzecim wymuszanie zakupu towaru lub usługi u określonego przedsiębiorcy<sup>62</sup>.

Czynem nieuczciwej konkurencji jest również organizowanie systemu sprzedaży lawinowej, polegającego na proponowaniu nabywania towarów lub usług poprzez składanie nabywcom tych towarów lub usług obietnicy uzyskania korzyści materialnych w zamian za nakłonienie innych osób do dokonania takich samych transakcji, które to osoby uzyskałyby podobne korzyści materialne wskutek nakłonienia kolejnych osób do udziału w systemie<sup>63</sup>. Nie każdy rodzaj sprzedaży o tym charakterze stanowi czyn nieuczciwej konkurencji. Ustawodawca zezwolił na organizowanie takiego systemu sprzedaży, jeśli spełnione zostaną następujące warunki:

- korzyści materialne uzyskiwane z uczestnictwa w systemie sprzedaży pochodzą ze środków uzyskiwanych z zakupu lub ze sprzedaży dóbr i usług po cenie, której wartość nie może rażąco przekraczać rzeczywistej wartości rynkowej tych dóbr i usług;
- osoba rezygnująca z udziału w systemie sprzedaży ma prawo do odprzedaży organizatorowi systemu za co najmniej 90% ceny zakupu wszystkich nabytych od organizatora nadających się do sprzedaży towarów, materiałów informacyjno-instruktażowych, próbek towarów lub zestawów prezentacyjnych zakupionych w przeciągu 6 miesięcy poprzedzających datę złożenia rezygnacji organizatorowi systemu sprzedaży<sup>64</sup>.

Za działania zaliczone do czynów nieuczciwej konkurencji ustawodawca przewidział odpowiedzialność cywilną i karną. W zakresie roszczeń cywilnych przewidziano możliwość żądania przez przedsiębiorcę, którego interes został zagrożony lub naruszony:

- 1) zaniechania niedozwolonych działań;
- 2) usunięcia skutków niedozwolonych działań;
- 3) złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie;
- 4) naprawienia wyrządzonej szkody, na zasadach ogólnych;

.....  
<sup>62</sup> Art. 15 ust. 1 uznk.

<sup>63</sup> Art. 17c ust. 1 uznk.

<sup>64</sup> Art. 17c ust. 2 uznk.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- 5) wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści, na zasadach ogólnych;
- 6) zasądzenia odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej lub ochroną dziedzictwa narodowego – jeżeli czyn nieuczciwej konkurencji był zawiniony.

### III. Etyka w relacjach pracodawca – pracownik

Również w relacjach pracodawca – pracownik mogą wystąpić działania nieetyczne. Problemem XXI wieku jest praca przymusowa stanowiąca element handlu ludźmi<sup>65</sup>. Bardzo często problemem stają się niewłaściwe relacje występujące pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, np. mobbing czy nepotyzm<sup>66</sup>. W polskim systemie prawnym znajduje się wiele aktów prawnych regulujących te kwestie. Do najważniejszych zaliczają się:

1. ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy<sup>67</sup>;
2. ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników<sup>68</sup>;
3. ustawa z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych<sup>69</sup>;
4. ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych<sup>70</sup>;
5. ustawa z 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy<sup>71</sup>;
6. ustawa z 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy<sup>72</sup>;
7. ustawa z 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej<sup>73</sup>.

Kluczowym aktem prawnym regulującym relacje pomiędzy pracownikami a pracodawcą jest Kodeks pracy (Kp). Wśród podstawowych zasad pracy znajdują się regulacje odnoszące się bezpośrednio do zależności występujących pomiędzy podmiotami stosunku pracy, a mianowicie:

.....  
<sup>65</sup> Szerzej na ten temat: J. Unterschütz, *Handel ludźmi do pracy przymusowej z perspektywy praw człowieka* [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i Biznesie we współczesnym świecie*, red. M. Chrabkowski i in., Gdynia 2011, s. 343 i n.

<sup>66</sup> Szerzej na ten temat: L. Staś, *Zachowania etyczne kadry kierowniczej najwyższego i średniego szczebla zarządzania w organizacjach komercyjnych i non-profit* [w:] *Bezpieczeństwo, administracja i biznes w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej*, Gdynia 2005, s. 307 i n.

<sup>67</sup> T. j. Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.

<sup>68</sup> Dz. U. z 2003 r. Nr 90, poz. 844 ze zm.

<sup>69</sup> Dz. U. z 1991 r. Nr 55, poz. 236 ze zm.

<sup>70</sup> T. j. Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854 ze zm.

<sup>71</sup> Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 589 ze zm.

<sup>72</sup> Dz. U. z 1983 r. Nr 35, poz. 163 ze zm.

<sup>73</sup> T. j. Dz. U. z 2011 r. Nr 212, poz. 1263.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

- pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika<sup>74</sup>;
- pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu<sup>75</sup>;
- jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna<sup>76</sup>;
- pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę (warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę)<sup>77</sup>;
- pracownik ma prawo do wypoczynku, który zapewniają przepisy o czasie pracy, dniach wolnych od pracy oraz o urlopach wypoczynkowych<sup>78</sup>;
- pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy<sup>79</sup>.
- pracodawca, stosownie do możliwości i warunków, zaspokaja bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników<sup>80</sup>;
- pracodawca jest obowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych<sup>81</sup>;
- postanowienia umów o pracę oraz innych aktów, na których podstawie powstaje stosunek pracy, nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż przepisy prawa pracy<sup>82</sup>;
- pracownicy i pracodawcy, w celu reprezentacji i obrony swoich praw i interesów, mają prawo tworzyć organizacje i przystępować do tych organizacji<sup>83</sup>.

74 Art. 11<sup>1</sup> Kp.

75 Art. 11<sup>2</sup> Kp.

76 Art. 11<sup>3</sup> Kp.

77 Art. 13 Kp.

78 Art. 14 Kp.

79 Art. 15 Kp.

80 Art. 16 Kp.

81 Art. 17 Kp.

82 Art. 18 § 1 Kp.

83 Art. 18<sup>1</sup> § 1 Kp.



## Wnioski

Prowadzenie działalności gospodarczej nie opiera się wyłącznie na nieskodyfikowanych zasadach moralnych uznawanych przez jej uczestników. We wszystkich płaszczyznach działania podmiotów gospodarczych odnajdujemy szereg aktów prawnych zawierających przepisy, które pozwalają na wyinterpretowanie norm, zbieżnych z uniwersalnymi zasadami etycznymi, uznawanymi przez większość społeczeństw współczesnej cywilizacji. Dobra i wartości chronione przepisami prawnymi we wszystkich omówionych płaszczyznach (przedsiębiorca – konsument, przedsiębiorca – konkurencja i przedsiębiorca – pracownicy) należą do dóbr i wartości cenionych i chronionych również w sferze etycznej. Wielość i różnorodność zachowań oraz dziedzin, w jakich działalność biznesowa jest prowadzona uniemożliwia stworzenie jednego kodeksu etycznego, obejmującego swoim zakresem wszystkie stosunki, jakie powstają w obrocie gospodarczym. Przyjęta przez polskiego ustawodawcę koncepcja odrębnego regulowania relacji przedsiębiorcy z poszczególnymi podmiotami wydaje się słuszna. W każdej grupie aktów prawnych odnoszących się do relacji pomiędzy określonymi podmiotami, udało się wskazać ustawę o charakterze kluczowym dla określonego rodzaju stosunków.

## Bibliografia

1. <http://www.money.pl/banki/wiadomosci/arttykul/sejm;nie;chce;zakazu;organizowania;systemow;konsorcyjnych,235,0,35819.html>, data dostępu: 17.01.2012.
2. *Ochrona własności intelektualnej*, red. M. Załucki, Warszawa 2008.
3. *Słownik wyrazów obcych*, red. B. Pakosz i inni, Warszawa 1991.
4. Staś L., *Zachowania etyczne kadry kierowniczej najwyższego i średniego szczebla zarządzania w organizacjach komercyjnych i non-profit [w:] Bezpieczeństwo, administracja i biznes w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej*, Gdynia 2005.
5. Unterschütz J., *Handel ludźmi do pracy przymusowej z perspektywy praw człowieka [w:] Bezpieczeństwo w administracji i Biznesie we współczesnym świecie*, red. M. Chrabkowski i in., Gdynia 2011.
6. Ustawa z 2 kwietnia 1997 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. z 1997 r. nr 78 poz. 483, ze zm.
7. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 ze zm.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

8. Ustawa z 26 czerwca 1974 r.– Kodeks pracy, t. j. Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.
9. Ustawa z 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy, Dz. U. z 1983 r. Nr 35, poz. 163 ze zm.
10. Ustawa z 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej, t. j. Dz. U. z 2011 r. Nr 212, poz. 1263.
11. Ustawa z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. z 1991 r. Nr 55, poz. 236 ze zm.
12. Ustawa z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, t. j. Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854 ze zm.
13. Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, t. j. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.
14. Ustawa z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, t. j. Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631 ze zm.
15. Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz. U. z 1997 r. Nr 88, poz. 553 ze zm.
16. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, t. j. Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 ze zm.
17. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, t. j. Dz. U. z 2004 r. Nr 223, poz. 2268 ze zm.
18. Ustawa z 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej, t. j. Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 ze zm.
19. Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 ze zm.
20. Ustawa z 15 grudnia 2000 r. o Inspekcji Handlowej, t. j. Dz. U. z 2009 r. Nr 159, poz. 1219 ze zm.
21. Ustawa z 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych, t. j. Dz. U. z 2005 r. Nr 187, poz. 1577 ze zm.
22. Ustawa z 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, t. j. Dz. U. z 2007 r. Nr 125, poz. 874 ze zm.
23. Ustawa z 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze, t. j. Dz. U. z 2006 r. Nr 100, poz. 696 ze zm.
24. Ustawa z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204 ze zm.
25. Ustawa z 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumentskiej i zmianie Kodeksu cywilnego, Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176 ze zm.
26. Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz. U. z 2003 r. Nr 90, poz. 844 ze zm.



dr M. Chrabkowski: Zakres prawnej regulacji etycznej

27. Ustawa z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym, t. j. Dz. U. z 2007 r. Nr 16, poz. 94 ze zm.
28. Ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, t. j. Dz. U. z 2010 r. Nr 11, poz. 66 ze zm.
29. Ustawa z 12 czerwca 2003 r. – Prawo pocztowe, t. j. Dz. U. z 2008 r. Nr 189, poz. 1159 ze zm.
30. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t. j. Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 ze zm.
31. Ustawa z 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne, Dz. U. z 2004 r. Nr 171, poz. 1800 ze zm.
32. Ustawa z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 ze zm.
33. Ustawa z 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 589 ze zm.
34. Ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym Dz. U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1206.
35. Ustawa 5 sierpnia 2010 o ochronie informacji niejawnych Dz. U. z 2010 r. Nr 182, poz. 1228.

## The Scope of Legal Regulations of Ethical Aspects

### ABSTRACT

The recognition of certain appraisals, norms and rules as appropriate from ethical point of view shall be reflected by their appliance. Those who violate the commonly accepted rules act unethically. To demand ethical conduct, the legislator or professional corporations, establish laws referred to as ethical codes. In business activity there is no such a statute. Shall it mean that business activity is solely based on the common laws of ethics recognized at discretion? The research, carried mainly with the logic-linguistic method, aimed to determine the scope of legal regulations as regards ethical aspects in business activity. The title issue has been analyzed in this article, with reference to the relationship between entrepreneur, its consumers, employees as well as competitors.



Część czwarta

# Informacje









prof. dr hab. inż. Krzysztof Ficoń  
dr Grzegorz Krasnodębski  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

---

# SAP R/3 światowy standard informacyjnej obsługi procesów biznesowych w gospodarce rynkowej

## ABSTRAKT

W pracy przedstawiono ogólną charakterystykę systemu SAP R/3, będącego światowym standardem i jednocześnie liderem na rynku produktów informatycznych, obsługujących szeroką gamę podmiotów gospodarki rynkowej. Główną uwagę skupiono na prezentacji walorów użytkowych, zasadniczych kierunków zastosowań i możliwości funkcjonalnych systemu SAP R/3. Omówiono także strukturę organizacyjno-funkcjonalną systemu oraz technologię tworzenia oprogramowania aplikacyjnego. Zasadniczym wyróżnikiem systemu SAP R/3 jest nowoczesna architektura zbudowana w trójwarstwowej konwencji klient-serwer. W zakończeniu sformułowano zasady bezpieczeństwa aplikacji SAP R/3 w środowisku sieciowym.

## Wprowadzenie

Zasadniczym wyróżnikiem współczesnej gospodarki rynkowej jest jej światowy, globalny zasięg stymulowany w najwyższym stopniu rozwojem technologii komputerowych. Dzięki teleinformatyce prowadzenie działalności gospodarczej stało się, z jednej strony niezwykle proste, z drugiej bardzo konkurencyjne i wymagające. Największy udział w rozwoju gospodarki globalnej mają technologie internetowe, które subtelną pajęczyną WWW (*World Wide Web*) oplotły cały świat, w tym także wszystkie formy działalności biznesowej. Wykorzystanie technologii teleinformatycznych jest dziś warunkiem koniecznym prowadzenia jakiejkolwiek działalności biznesowej przez wszystkie rodzaje podmiotów gospodarczych – małe i duże, średnie i wielkie światowe korporacje. Dla potrzeb obsługi współczesnego biznesu projektowanych i dedykowanych jest wiele systemów informatycznych, które mają za zadanie wspomaganie przedsiębiorców we wszystkich sferach zarządzania gospodarczego.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

Dlatego większość ambitnych uczelni problematykę teleinformatyczną realizuje w programach swoich studiów za pomocą różnych form działalności dydaktycznej. Najbardziej popularne to specjalistyczne kursy i szkolenia prowadzone przez firmy informatyczne, które prezentują swoje produkty – nie zawsze jednak najwyższej jakości. Celem niniejszego artykułu jest prezentacją światowego lidera na rynku dedykowanych dla biznesu systemów informatycznych, jakim jest nieustannie modyfikowany „kombajn biznesowy” – system SAP i jego kolejne wersje SAP R/3, czy mySAP *Business Suite*. Użytkowanie nawet dydaktycznej wersji demonstracyjnej mySAP w warunkach Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu jest przedsięwzięciem niezwykle skomplikowanym i kosztownym. Stąd pomysł, aby ogólną filozofię funkcjonowania systemu SAP R/3 przedstawić na łamach Zeszytów Naukowych WSAiB, jako istotny element zaawansowanej kultury współczesnego biznesu.

Z uwagi na wielką złożoność organizacyjno-funkcjonalną i wybitnie komercyjny charakter systemu SAP R/3 dostęp do materiałów źródłowych jest bardzo utrudniony i praktycznie oznacza zakup wielu tomów specjalistycznej dokumentacji techniczno-eksploatacyjnej. Tymczasem rozwiązania systemu SAP R/3 oparte na gruntownych podstawach ekonomii, teorii zarządzania i informatyki to klasyka nowoczesnej gospodarki globalnej bazującej na informacji, wiedzy i technologii, której naturalnym matecznikiem są uczelnie wyższe kreujące postęp naukowo-techniczny, w tym wdrażanie najlepszych nie tylko modeli i rozwiązań teoretycznych, ale także praktycznych aplikacji, zwłaszcza teleinformatycznych. Poniższy materiał ma charakter informacyjno-prezentacyjny i służy konfrontacji teoretycznej wiedzy akademickiej z praktycznymi wdrożeniami biznesowo-informatycznymi funkcjonującymi powszechnie w gospodarce globalnej.

## Informacje ogólne o systemie SAP R/3

System SAP R/3 jest otwartym, zintegrowanym systemem informatycznym obsługującym kompleksowo wszystkie procesy biznesowe współczesnych przedsiębiorstw rynkowych. SAP R/3, będący produktem firmy SAP AG<sup>1</sup> dostarcza

<sup>1</sup> System R/3 jest produktem niemieckiej firmy SAP AG (niem. *Systemanalyse und Programmentwicklung*, ang. *Systems Applications and Products in Data Processing*) międzynarodowej firmy IT założonej w 1972 roku z siedzibą w Walldorf w Niemczech. Aktualnie zatrudnia na całym świecie ponad 10.000 wysoko kwalifikowanych pracowników, a jej roczne obroty przekraczają 3 mld EUR. SAP AG zalicza się do największych światowych producentów oprogramowania i jest liderem na rynku zintegrowanych systemów informatycznych obsługujących podmioty gospodarki rynkowej. Obecnie firma SAP posiada biura sprzedaży i rozwoju oprogramowania w ponad 50 krajach na całym świecie oraz jest notowana pod symbolem „SAP” na wielu giełdach, łącznie z giełdą we Frankfurcie czy nowojorską NYSE.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

narzędzi programowych pozwalających na informatyzację wszystkich dziedzin działalności biznesowej w przedsiębiorstwie, a jego wersja sieciowa mySAP rozszerza te możliwości na wszystkie rynki objęte światową siecią Internet.

SAP R/3 jest standardowym, posiadającym olbrzymie możliwości parametryzacji systemem, wspomagającym zarządzanie organizacją gospodarczą. Za pomocą najnowocześniejszych technik tworzenia oprogramowania aplikacyjnego, SAP stworzył nowoczesny wielomodułowy system przetwarzania informacji biznesowych obejmujący wszystkie sfery gospodarczej działalności przedsiębiorstw rynkowych. Składowe moduły systemu R/3 charakteryzuje wysoki stopień autonomiczności i funkcjonalności, a możliwość ich elastycznej integracji gwarantuje dużą spójność danych w obrębie całej aplikacji, a tym samym pełną użyteczność w strukturze danego przedsiębiorstwa.

Koncepcja oprogramowania R/3 jest zgodna z generalną strategią firmy SAP polegającą na zintegrowaniu wszystkich operacji gospodarczych w jeden całościowy system planowania, sterowania i kontroli przedsiębiorstwa. System R/3 ma do dyspozycji ponad 1000 przygotowanych wstępnie procesów gospodarczych, a dzięki doświadczeniom i partnerskim inicjatywom potencjalnych użytkowników ich liczba ciągle rośnie. Intensywne partnerskie stosunki z klientami powodują ogromną koncentrację doświadczenia i wymagań biznesowych klientów z profesjonalną wiedzą informatyczną i technologią producenta. Ciągłe rozbudowywane, nowe możliwości zastosowań rozszerzają spektrum użytkowe systemu R/3, czego najlepszym przykładem jest sieciowy Electronic Commerce, stanowiący nowoczesne medium firmowej prezentacji i komunikacji rynkowej oraz zawierający infrastrukturę dla składania ofert, zamówień i obsługi klienta i realizacji zleceń.

## Walory użytkowe systemu SAP R/3

System SAP R/3 posiada szereg walorów użytkowych, takich jak np. elastyczność, uniwersalność, otwartość, integracja czy perspektywiczność. R/3 umożliwia szybką reakcję firmy na zmiany w jej otoczeniu rynkowym, dzięki czemu wzrasta operatywność i skuteczność realizowanych działań biznesowych. Przeznaczony jest praktycznie dla wszystkich przedsiębiorstw – małych, średnich i dużych i wszystkich branż gospodarczych, a także administracji publicznej, jednostek non profit, instytucji naukowo-badawczych itp.<sup>2</sup>

Dane operacyjne po odpowiednim przetworzeniu stają się informacjami niezbędnymi dla kadry menedżerskiej, wspomagają podejmowanie decyzji kie-

.....  
<sup>2</sup> Rozwiązania SAP dla dużych organizacji i koncernów obejmuje platforma SAP *Business Suite*, natomiast dla małych i średnich firm przeznaczone są rozwiązania SAP *Business All-in-One* i SAP *Business One*.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

rownicznych, sterują procesami gospodarczymi, rozwiązują krytyczne sytuacje biznesowe. W ten sposób przyczyniają się do optymalnego zarządzania na różnych poziomach decyzyjnych, a tym samym do sukcesu rynkowego firmy.

System SAP R/3 pomyślany jest jako pewna standardowa całość, ale może funkcjonować na poziomie poszczególnych modułów. Głównymi aplikacjami systemu R/3 są: Rachunkowość, Kontroling, Produkcja, Gospodarka Materiałowa, Kontrola Jakości, Utrzymanie Ruchu, Zarządzanie Kadrami, a także Zarządzanie Projektem. Elastyczność i otwartość powoduje, że jego funkcjonalność można stopniowo rozszerzać i dopasowywać do specyficznych wymagań przedsiębiorstwa. Z powodzeniem można integrować go z własnymi aplikacjami, gdyż jest otwarty na współpracę z zewnętrznymi produktami i rozwiązaniami innych oferentów. Proces wdrażania i modyfikacji stosownie do indywidualnych wymagań poszczególnych klientów nadzoruje rozbudowana sieć serwisowa firmy SAP AG.

System SAP R/3 wbrew tradycyjnym, biznesowym strukturom hierarchicznym integruje poziomo wszystkie procesy gospodarcze w jeden standard funkcjonalny. Łączy działy, wydziały, a także branże i sektory – zakupy, sprzedaż, gospodarkę magazynową, kadry, finanse, księgowość, kontroling w jeden komputerowo zarządzany organizm gospodarczy. Zintegrowana technika Workflow sprzęga ze sobą specyficzne dla danego przedsiębiorstwa operacje z procesami informacyjno-decyzyjnymi, dzięki czemu właściwy decydent na odpowiednim stanowisku otrzymuje we właściwym czasie odpowiednie informacje do podjęcia optymalnej decyzji. Uniwersalne strumienie informacyjne przesyłane sieciami komputerowymi nie znają żadnych granic ani organizacyjnych, ani przestrzennych. Kooperanci, centra, zakłady produkcyjne, dealerzy, filie i banki zostają połączeni jedną wspólną siecią transakcyjno-biznesową, gwarantującą optymalną realizację procesów i strategii gospodarczych<sup>3</sup>.

System R/3 stwarza przedsiębiorstwom zupełnie nowe perspektywy i standardy gospodarowania w otwartej, sieciowej przestrzeni rynkowej. Wiąże wewnętrzne procesy gospodarcze firmy z zewnętrznymi klientami i dostawcami, tworząc dalekosiężne łańcuchy logistyczne, ciągnące się od zaopatrzenia materiałowego po sprzedaż wyrobów gotowych na zewnętrznych rynkach zbytu. Organizuje globalne procesy gospodarcze w skali lokalnej, regionalnej oraz międzynarodowej i światowej<sup>4</sup>.

System R/3 jest nowoczesnym instrumentem w strategicznych zmaganiach przedsiębiorstw o nowe rynki zbytu, stymuluje poprawę konkurencyjności i utrzy-

<sup>3</sup> Profesjonalne wprowadzenie w filozofię systemu SAP zawiera oryginalna praca: Mazzullo J., Wheatley P., SAP R/3. *Podręcznik użytkownika*, Helion Gliwice 2006. Zob. także: Kale V., SAP R/3. *Przewodnik dla menadżerów*, Helion Gliwice 2001.

<sup>4</sup> Wielkim walorem rynkowym SAP AG jest gęsta sieć dystrybucji i pełna obsługa konsultingowo-serwisowa obejmująca 50 państw, a innowacyjne ośrodki rozwojowe zlokalizowane są w Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Japonii.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

manie wysokiej rentowności przedsiębiorstwa czy korporacji. Jest kompleksowym, zintegrowanym systemem dynamicznego zarządzania informacją przeznaczonym dla przedsiębiorstw różnej wielkości i branż. Dlatego jego funkcjonalność realizowana jest w strukturze autonomicznych modułów programowych pracujących na wspólnych protokołach transmisji i zasobach bazodanowych.

Aplikacja R/3 zwiększa jakość i sprawność menedżerskiego systemu zarządzania informacją zarówno w małych i średnich przedsiębiorstwach, jak też w koncernach branżowych i korporacjach wielonarodowych<sup>5</sup>.

## Kierunki i obszary zastosowań systemu SAP R/3

Spektrum zastosowań systemu nie uznaje granic ani wielkości firmy i branży gospodarczej, ani kultury i technologii organizacyjnej, a także barier prawnych, narodowych i językowych. R/3 posiada dynamiczne, programowe zdolności przystosowawcze do każdej sytuacji i organizacji gospodarczej. Rozwiązania R/3 łączą we wspólną sieć współpracy przedsiębiorstwa ze swoimi dealerami, kooperantami, bankami, zakładami produkcyjnymi w różnych regionach i krajach.

Przykładowo, producenci samochodów budują przy użyciu R/3 Flow Factory do których materiały i zespoły montażowe dostarczane są w systemie Just in Time, a gotowe produkty wysyłane są do klientów. Zakłady produkcyjne używają R/3 w planowaniu i sterowaniu produkcją w taki sposób, aby koordynować jednocześnie wiele rodzajów procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Przemysł farmaceutyczny i chemiczny za pomocą systemu R/3 integruje aplikacje handlowe i technologiczne.

Administracja publiczna za pomocą specyficznych funkcji R/3 zwiększa efektywność i sprawność swoich działań. Banki i zakłady ubezpieczeń za pośrednictwem SAP R/3 koordynują swoją grę o klienta i własne zyski, podejmując skalkulowane ryzyko i optymalizując strategię obsługi klientów. Wydawnictwa i środki masowego przekazu korzystając z elastyczności systemu R/3 dostosowują swoją strategię programową, handlową, reklamową do aktualnych trendów i potrzeb rynkowych. W sektorze handlu hurtowego system R/3 przyspiesza i synchronizuje przepływy wszystkich procesów gospodarczych od pierwotnych dostawców do końcowych ogniw konsumenckich.

Nowoczesne aplikacje komputerowe umożliwiają także symultaniczną kalkulację procesów rynkowych, cen i marż handlowych oraz docelowej rentowności ekonomicznej. Pozwala to na optymalną kalkulację hurtowych cen

<sup>5</sup> Partnerem biznesowym i przedstawicielem handlowym firmy SAP AG na rynku polskim jest SAP Polska Sp. z o.o., która rozpoczęła działalność we wrześniu 1995 roku. Obecnie zatrudnia około 150 pracowników w siedzibie w Warszawie oraz w oddziale we Wrocławiu, gdzie prowadzone są prace nad lokalizacją i rozwojem rozwiązań SAP.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

zaopatrzenia i detalicznych cen zbytu. Przedsiębiorstwa handlowe przy użyciu R/3 realizują koncepcję efektywnej obsługi klienta jako *Efficient Consumer Response*.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania i doskonalenia kompetencyjnego są takie branże, jak np. administracja publiczna i placówki naukowe, banki i zakłady ubezpieczeń, zaopatrzenie i dystrybucja, budownictwo lądowe, przemysł budowy maszyn i urządzeń, handel i usługi, przemysł chemiczny i kosmetyczny, producenci dóbr konsumpcyjnych, przemysł naftowy i paliwowy, przemysł samochodowy, sektor elektroniki użytkowej, przedsiębiorstwa i usługi telekomunikacyjne, służba zdrowia i opieka społeczna.

Szacuje się, że na całym świecie z aplikacji i usług SAP R/3 korzysta ponad 10.000 różnych przedsiębiorstw, obejmujących wszystkie branże i sektory współczesnej gospodarki. Opinie i uwagi wszystkich użytkowników są bieżąco analizowane i uwzględniane w kolejnych modyfikacjach oraz w trakcie prac badawczo-rozwojowych. Partnerskie relacje z klientami stanowią impulsy do ciągłego polepszania jakości wytwarzanych produktów i zwiększania konkurencyjności firmy na rynku producentów oprogramowania. Kolejne aplikacje R/2, R/3, mySAP ustanawiają nowe standardy na rynku oprogramowania biznesowego w zakresie architektury, funkcjonalności i rozwiązań technologicznych. Dzięki takim standardom firma i jej klienci są w stanie sprostać dzisiejszym i przyszłym wyzwaniom rynkowym<sup>6</sup>.

System SAP R/3 jest produktem światowym o międzynarodowej renomie i marce rynkowej. Funkcjonuje w globalnej, transgranicznej gospodarce na rynkach Europy, Ameryki, Azji i Australii. Pracuje w 15 wersjach językowych, w tym w chińskiej, japońskiej i cyrylicy. Właściwe, narodowe zastosowania uwzględniają m.in. różne waluty, systemy podatkowe i przepisy fiskalne.

## Partnerstwo biznesowe systemu SAP R/3

Sukces rynkowy systemu SAP R/3 opiera się na strategicznym partnerstwie klientów i satysfakcji wszystkich jego użytkowników. Własne doradztwo, merytoryczną pomoc we wdrażaniu i opiekę nad aplikacjami R/3 uzupełniają usługi renomowanych firm konsultingowych, producentów oprogramowania i serwisantów sprzętowych. Strategiczne partnerstwo rozszerza ofertę

<sup>6</sup> Od początku działalności SAP na polskim rynku naszym rozwiązaniem zaufało ponad 1000 firm i instytucji, wśród klientów SAP znajdują się m.in.: Amica Wronki, Cadbury Wedel, Carcade Invest, Cementownia Nowiny, Energetyka Kaliska, Fabryka Mebli Forte, Glaxo-SmithKline Pharmaceuticals SA, Intercell, KGHM Polska Miedź, Netia, Orfe, Polkomtel, Orlen, Reemtsma Polska, Servisco, Stocznia Gdynia, Telewizja Polska, Volkswagen Poznań, Zakłady Chemiczne Rokita.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

kwalifikowanego wspierania klientów na wszystkich kontynentach. Serwis techniczny i programowy systemu SAP R/3 działa w systemie 24/7 i dzięki komunikacji sieciowej jest dostępny w każdym miejscu i o każdej porze, gdziekolwiek jest wymagany.

Wiedza technologiczna firmy SAP, bogate doświadczenie w branży producentów oprogramowania oraz wysoki profesjonalizm całego jej personelu stanowią istotne kryteria wyboru i certyfikacji produktów na krajowych i międzynarodowych rynkach sektora IT. Wszechstronne świadczenia i opieka firmowa nad każdym klientem zaczyna się od analizy informacyjnej aktualnego systemu zarządzania firmą, poprzez etapy konceptualno-technologiczne aż do momentu zarządzania projektem i jego implementacji oraz wdrożenia i ewentualnych zmian organizacyjno-funkcjonalnych, jakie wymuszają współczesne wyzwania i technologie teleinformatyczne.

Pomimo tych wszystkich osobliwości R/3 funkcjonuje jako jednolita struktura organizacyjno-funkcjonalna realizująca standardowe procedury globalnej gospodarki rynkowej. Wysoką jakość produktów SAP i obsługi jego klientów potwierdzają liczne certyfikaty, w tym pełna zgodność z normą ISO 9001. Najwyższe wymagania i standardy rynkowe spełnia całodobowy serwis programowy i sprzętowy, dbający o pełną funkcjonalność wszystkich aplikacji o każdej porze dnia i nocy, w dni robocze i świąteczne.

Każdy pracownik stosownie do swoich potrzeb i uprawnień ma szybki i wygodny dostęp do wszystkich informacji i dokumentów, jakie są mu potrzebne na danym stanowisku. System preferuje pracę zespołową i wznaga inicjatywę poszczególnych jednostek, integrując zespoły pracownicze wokół wspólnej idei i jednego celu biznesowego.

Aplikacja R/3 nie narzuca żadnych, nowych struktur organizacyjnych, a pozwala na selektywny wybór funkcji z setek alternatywnych procesów gospodarczych, najbardziej pasujących do rzeczywistych potrzeb i aktualnych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Pełna automatyzacja procesów i procedur informacyjnych przebiega z zachowaniem wszystkich żywotnych funkcji i standardów oraz specyfiki każdego przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystuje się specjalny pakiet adaptacyjny Development Workbench ABAP/4, który dokonuje transformacji procesów tradycyjnych na nowe technologie teleinformatyczne.

Płynne przejście na zautomatyzowany standard przetwarzania informacji odbywa się przy pełnej akceptacji klienta i jego ciągłej autoryzacji. W ten sposób R/3 otwiera drogę do optymalizacji struktur i procesów organizacyjnych na wszystkich poziomach przepływu informacji w danym przedsiębiorstwie i między jego parterami rynkowymi. Możliwość bieżącej kontroli i analizy aktualnych informacji wznaga odpowiedzialność osobistą i samodzielność decyzyjną poszczególnych pracowników.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

Ogromna funkcjonalność i konkurencyjność systemu SAP R/3 wynika przede wszystkim z partnerskich relacji wszystkich jego użytkowników, których doświadczenia, uwagi i opinie są szczegółowo analizowane w specjalistycznych komórkach rozwojowych firmy SAP<sup>7</sup>.

Dzięki integracji komplementarnego oprogramowania partnerów pracujących nad danym projektem wykorzystuje się kompetencje specjalistów branżowych do podnoszenia jakości produktów firmy SAP.

## Ergonomia i przyjazność oprogramowania SAP R/3

System SAP R/3 pomimo ogromnej złożoności, wynikającej z jego wielkiej funkcjonalności, odznacza się bardzo przyjaźnie zaprojektowanym oprogramowaniem, którego przystępność i ergonomia jest imponująca. Ciągłe partnerstwo ze wszystkimi użytkownikami i aktywne wykorzystanie ich doświadczeń sprawia, że ergonomia oprogramowania systemu R/3 jest niemal wzorcowa. Oznacza to wysoki komfort pracy i obsługi całego systemu, który sprzyja zadowoleniu i motywacji użytkowników, a przede wszystkim wysokiej produktywności stanowisk operatorskich. Pracę z systemem cechuje bezpośredni, interaktywny dialog, prowadzony bez szczególnych wymagań wstępnych w zakresie dysponowania wiedzą specjalistyczną. Wysoka ergonomia i komunikatywność oprogramowania ogranicza także czas szkolenia użytkowników i redukuje jego koszty. Ergonomiczne standardy oprogramowania dotyczą zarówno oprogramowania przeznaczonego dla szerokich kręgów użytkowników biznesowych jak też dla administratorów i obsługi serwisowych.

Przejrzyste, interaktywne menu i okna dialogowe determinują tryb współpracy systemu z użytkownikiem. Wykorzystanie atrakcyjnych, wielopoziomowych ikon graficznych ułatwia nawigację i interakcje użytkownika. Odpowiednia kolorystyka wpływa korzystnie na wizualizację danych, wykresów i trendów gospodarczych. Na wszystkich stanowiskach operatorskich obowiązuje jednolity międzynarodowy standard graficzny interfejsów użytkownika. Zintegrowane narzędzia programowe upraszczają zarządzanie zasobami informacyjnymi baz danych, optymalizację funkcjonalną aplikacji i wykorzystanie wszystkich zasobów systemowych – sprzętu, informacji, funkcji.

Wszystkie aplikacje użytkowe w ciągu całego cyklu życia systemu R/3 są wspomagane i nadzorowane przez specjalistyczne pakiety usługowe, które są indywidualnie konfigurowane do potrzeb poszczególnych użytkowników. W tym

<sup>7</sup> Dla potrzeb doskonalenia dedykowanych produktów branżowych zakładane są Centra Kompetencji – Industry Center of Expertise, które uogólniają doświadczenia i potrzeby danej branży lub pewnych grup użytkowników.





prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

celu funkcjonuje non stop gorąca linia wsparcia i zdalnej konsultacji SAP Early-Watch, która pozwala rozpoznawać i eliminować ewentualne problemy, zanim ich potencjalne konsekwencje okażą się groźne dla przedsiębiorstwa. Internetowy serwis SAP InfoLine oferuje sieciowe informacje za naciśnięciem niemal jednego klawisza, niezależnie od czasu i miejsca zdarzenia.

W pracy z systemem SAP R/3 nie jest wymagana specjalistyczna wiedza i większe doświadczenie, a jego obsługa jest stosunkowo łatwa, co wynika z zastosowania graficznego interfejsu użytkownika GUI (*Graphical User Interface*) oraz logicznej strukturalizacji poszczególnych podsystemów czy modułów. Dostarczone wraz z licencją narzędzia konfiguracyjne ułatwiają elastyczną adaptację standardowej funkcjonalności do indywidualnych potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw i jednostek gospodarczych.

## Moduły funkcjonalne systemu SAP R/3

Aplikacje użytkowe R/3 mają strukturę modułową, a poszczególne moduły można stosować zarówno oddzielnie, jak też we wzajemnych związkach relacjach przy dodatkowych uwarunkowaniach zewnętrznych, wynikających ze specyfiki oprogramowania własnego. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pożytek jest tym większy, im większy jest stopień integracji całej aplikacji. Im bardziej poszczególne moduły są ze sobą zintegrowane tym funkcjonalność danej aplikacji jest większa. System R/3 funkcjonuje w strukturze modułowej, która pozwala na elastyczne komponowanie całej aplikacji, stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa.

Moduły reprezentujące poszczególne operacje i procesy gospodarcze sterują przepływem informacji, a co za tym idzie przelewem dóbr gospodarczych, w skali mikro od jednego stanowiska roboczego do innego, a także w skali makro między klientami i różnymi kontrahentami rynkowymi. Sterowane procesowo przebiegi produkcyjne czy handlowe zwiększają produktywność tych procesów i dostarczają aktualnej informacji dla każdego decydenta. Wysoka modułowość systemu R/3 sprawia, że proces wdrożenia może przebiegać stopniowo lub skokowo metodą „Big Bang”, oznaczające radykalne przejście na przetwarzanie automatyczne.

Dla potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw, korporacji, koncernów, a także całych branż oferowane są dowolnie skompletowane aplikacje użytkowe, które składają się z następujących podsystemów (modułów) funkcjonalnych.

- **FI** – rachunkowość i księgowość. Podsystem FI gromadzi wszystkie dane księgowe ważne dla przedsiębiorstwa w celu sporządzenia międzynarodowego sprawozdania finansowego oraz kompletnej dokumentacji księgowej.

Baza danych finansowo-księgowych stanowi także podstawę wszelkich kontroli skarbowych i oceny podejmowanych decyzji operacyjnych.

- **TR** – treasury. Podsystem TR zawiera kompletne standardy dla skutecznego zarządzania finansami w skali międzynarodowej. Rozwiązania te pozwalają kontrolować płynność finansową przedsiębiorstwa, przepływy środków finansowych i standing dochodowości oraz wielkość ryzyka finansowego.
- **CO** – kontroling. Zintegrowany podsystem dostosowanych do siebie instrumentów planowania, sterowania i kontrolowania działalności gospodarczej, za pomocą jednolitej analitycznej sprawozdawczości, opartej na wspólnych kryteriach wskaźnikowych. Jednolita sprawozdawczość pozwala na pełną koordynację przebiegu głównie wewnętrznych procesów biznesowych.
- **EC** – kontrola przedsiębiorstwa. Podsystem EC zajmuje się ciągłym monitorowaniem i kontrolowaniem strategicznych czynników sukcesu firmy i analizowaniem ekonomicznych wskaźników biznesowych przedsiębiorstwa na podstawie sformalizowanych sprawozdań menedżerskich.
- **IM** – zarządzanie inwestycjami. Podsystem IM obejmuje zintegrowane planowanie, realizowanie i kontrolowanie projektów i procesów inwestycyjnych – od planowania aż po rozliczenie nakładów i kosztów włącznie z kalkulacją opłacalności i symulacją rentowności i amortyzacji danej inwestycji.
- **PP** – planowanie i sterowanie produkcją. Podsystem PP zajmuje się kompleksową obsługą najbardziej popularnych procesów produkcyjnych – od produkcji seryjnej, jednostkowej i wariantowej, poprzez produkcję procesową, realizację zamówień i zleceń specjalnych. Podsystem PP wykorzystuje takie standardy programowe jak, np.: system MRP II, Electronic Kanban, systemy sterowania procesami BDE czy systemy wspomagania projektowania CAD i PDM.
- **MM** – gospodarka materiałowa. Podsystemem MM pozwala na optymalizację wszelkich procedur zakupu i zaopatrzenia materiałowego, wykorzystując standardy Workflow, umożliwiające m.in. ocenę potencjalnych dostawców. Przy dokładnej analizie poziomu zapasów i zarządzania gospodarką magazynową kontroluje i obniża koszty zaopatrzenia, utrzymania zapasów i prowadzenia magazynu. Prowadzi standardową dokumentację magazynową i rozliczenie wszelkich dokumentów materiałowych, takich jak np. zlecenia, faktury i rachunki.
- **PM** – gospodarka remontowa. Podsystem PM umożliwia planowanie, sterowanie i kontrolowanie procesów technicznej konserwacji i remontów środków stałych przedsiębiorstwa, gwarantujących utrzymanie sprzętu i urządzeń w odpowiednim stanie zdatności eksploatacyjnej. Organizuje serwisy i obsługi techniczne – planowane i doraźne oraz prowadzi fundusz remontowy



i rozliczenie amortyzacji. Utrzymanie sprzętu i urządzeń w należyтым stanie sprawności technicznej jest zasadniczym warunkiem wysokiej jakości produkowanych zespołów i wyrobów gotowych.

- **QM** – zarządzanie jakością. Podsystem QM rejestruje, kontroluje i zarządza wszystkimi istotnymi dla zapewnienia najwyższej jakości procesami fizycznymi w całym logistycznym łańcuchu dostaw. Podstawą jego funkcjonowania są międzynarodowe normy ISO i branżowe kryteria jakości oraz wewnętrzne ustalenia techniczne, w tym wyniki badań i analiz laboratoryjnych.
- **SD** – sprzedaż i dystrybucja. Podsystem SD umożliwia aktywne wspomaganie procesów dystrybucji ze szczególnym uwzględnieniem takich funkcji jak: prognozowanie potrzeb rynkowych, ustalanie cen i marż handlowych, płynna realizacja dostaw rynkowych, terminowość obsługi zamówień i zleceń klientów. Istotnym zadaniem jest interaktywna, wielowariantowa konfiguracja różnych wariantów dostaw z jednoczesnym bilansowaniem zdolności produkcyjnych oraz kosztów ekonomicznych.
- **PS** – kierowanie projektami. Podsystem PS koordynuje i steruje wszystkimi fazami realizacji projektu – od zaopatrzenia, poprzez magazynowanie, produkcję aż do kocowej dystrybucji. Moduł prowadzi analizę wykorzystanych zasobów i ponoszonych kosztów realizowanego projektu. Wyznacza także krytyczne węzły i zdarzenia mogące rzutować na terminy wykonania projektu.
- **HR** – kadry i płace. Podsystem HR planuje, koordynuje i kontroluje wykorzystanie zasobów kadrowych w przedsiębiorstwie. Zajmuje się przydzielaniem i bilansowaniem wymaganych zasobów kadrowych do realizowanych zadań, co przyspiesza realizację projektów.

Większość z powyższych podsystemów (modułów) można podzielić na kolejne elementy składowe (segmenty) i tak przykładowo w podsystemie Rachunkowość (FI) występują takie moduły, jak: Księga Główna, Rozrachunki z Dostawcami, Rozrachunki z Odbiorcami, Controlling Finansowy, Aktywa Finansowe, Gospodarka Funduszami, Konsolidacja.

Istnieje możliwość dowolnego łączenia poszczególnych modułów zarówno w obrębie jednej aplikacji głównej, jak też modułów pochodzących w różnych aplikacjach własnych, a także obcych. Przykładowo w ramach Gospodarki Materiałowej można połączyć Zakupy oraz Sprawdzanie Faktury z Księgą Główną, Rozrachunkami z Dostawcami (Rachunkowość Finansowa) oraz Rachunkiem Kosztów według miejsc powstania (Controlling).

Wszystkie moduły funkcjonują w postaci zintegrowanego systemu realizującego w sposób optymalny strategiczne cele przedsiębiorstwa w sferze kierowania i zarządzania jego działalnością. Sposób wykorzystania tych modułów



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

może być elastycznie parametryzowany i dynamicznie dobierany do potrzeb i wielkości przedsiębiorstwa. Ponieważ konkurencyjność i rynkowa pozycja współczesnych przedsiębiorstw jest determinowana szybkością podejmowanych decyzji, dlatego aktualne i syntetyczne informacje generowane przez aplikacje R/3 są bardzo ważne w podejmowaniu optymalnych decyzji biznesowych przez organa kierownicze i menadżerskie.

## Otwartość systemu SAP R/3

System R/3 spełnia wymagania strategicznego kształtowania i przetwarzania informacji na miarę rzeczywistych potrzeb biznesowych. Działa w otwartych, elastycznych strukturach przy jednoczesnym spełnieniu międzynarodowych standardów formalno-prawnych i norm biznesowych, np. w zakresie obrotu towarowego czy przepływów kapitałowych. Otwartość systemu R/3 polega na pełnej swobodzie wyboru jego konfiguracji funkcjonalnej i technicznej. Każdy użytkownik w zależności od potrzeb dobiera sobie odpowiednie wyposażenie sprzętowe, a także może wybrać znany mu system operacyjny lub preferowane bazy danych.

Na etapie projektowania i wdrażania konfiguruje się żądany zestaw sprzętowo-programowy docelowej aplikacji użytkowej. W tym celu system przedstawia do dyspozycji pełną ofertę czołowych producentów światowych sprzętu i oprogramowania. Oprócz proponowanych zasobów systemowych użytkownik może włączyć do aplikacji także inne, potrzebne mu produkty programowe, które nie znajdują się na preferowanej liście konfiguracyjnej.

Otwartość i elastyczność konfiguracji sprawia, że może ona rozwijać się wraz ze rozwojem przedsiębiorstwa czy danej branży. Wszystkie nowości naukowo-techniczne w zakresie sprzętu i oprogramowania są automatycznie włączane do oferty konfiguracyjnej systemu SAP R/3, a do użytkownika należy wybór określonej opcji. Rozwój systemu jest ściśle skorelowany z nowymi technikami i technologiami informatycznymi, a zmiana generacji użytkowanej aplikacji odbywa się automatycznie z zachowaniem pełnej ciągłości funkcjonalnej dotychczasowego systemu<sup>8</sup>.

System R/3 jest otwarty szczególnie na nowoczesne techniki obiektowe, polegające na automatycznym zestawieniu danych użytkowych i funkcji biznesowych w pewne obiekty ekonomiczne, które wzajemnie się komunikują i współdzielą informacjami.

<sup>8</sup> Podstawą rynkowych sukcesów firmy SAP AG są duże inwestycje w zakresie badań i rozwoju oprogramowania, na które przeznaczają się ok. 20% dochodu rocznego. Dzięki tym inwestycjom oferowane produkty są coraz doskonalsze i bardziej konkurencyjne.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

Otwartość systemu R/3 zasadniczo podnosi systemowe narzędzie SAP Business Workflow, które przewyższa tradycyjne ograniczenia zwykłej organizacji gospodarczej. Zintegrowane w systemie techniki i zastosowania Workflow łączą właściwe dla przedsiębiorstwa procesy gospodarcze z operacjami roboczymi systemu R/3. Automatyzują one większość procedur i sterują przepływem informacji biznesowej za pomocą transferu podstawowych dokumentów typu zlecenia lub rachunki od jednego do drugiego stanowiska lub od pracownika do pracownika.

Pakiet Workflow Management przyspiesza budżetowanie zasobów i zamawianie materiałów, co zwiększa operatywność zarządzania w zakresie projektowania, konstruowania i produkowania wyrobów gotowych. Workflow Management upraszcza i przyspiesza przetwarzanie dokumentów przekazywanych faksem lub za pośrednictwem systemu EDI.

Innowacyjne technologie zapewniają nie tylko wewnętrzne, optymalne przepływy informacji między działami i branżami, ale także ponad barierami granicznymi. Za pomocą R/3 można integrować procesy gospodarcze także w skali globalnej. Do tego celu służy SAP *Application Link Enabling* (ALE), który łączy systemy klasy R/3 pracujące autonomicznie w różnych miejscach na świecie w jedną sieć pracującą w czasie rzeczywistym na aktualnych danych ekonomicznych.

Funkcje ALE zapewniają pełną komunikację między rozczłonkowanymi aplikacjami R/3, rozrzuconymi po całym świecie. W ten sposób można przykładowo pozyskiwać aktualne dane operacyjne w rozproszonej sieci dealerów i przekazywać je do centrali lub wymieniać dane projektowe czy informacje o zapasach między zdecentralizowanymi zakładami produkcyjnymi.

Dzięki daleko zaimplementowanej otwartości systemu R/3 można uzyskać następujące kategorie efektów:

- wszystkie systemy R/3 oraz ich rozczłonkowane przestrzennie aplikacje można łączyć ze sobą w jeden branżowy lub korporacyjny system zarządzania;
- do aplikacji R/3 można dołączać powszechnie wykorzystywane standardy programowe takie jak, p. MS Word, MS Excel, czy MS Project. Funkcjonowanie aplikacji R/3 można usprawnić poprzez dołączenie zaawansowanych pakietów programowania i projektowania komputerowego typu CAD/CAM czy CAE;
- system SAP R/3 pozwala także na wykorzystywanie optycznych technik archiwizacji dokumentów i danych oraz stosowanie rozwiązań multimedialnych. Szczególnie cenną zaletą systemu R/3 jest współpraca ze standardami elektronicznej wymiany danych EDI, pakietami informacji geograficznej GIS oraz internetowymi rozwiązaniami typu e-Commerce.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

Przykładowo w przypadku gospodarki magazynowej można dołączyć rozwiązania (normy, technologie) właściwe dla danej branży, a także wykorzystać automatyczne systemy pomiarów laboratoryjnych, zwłaszcza w przemyśle chemicznym czy farmaceutycznym. Otwartość systemu R/3 doskonale komponuje się z architekturą klient-serwer, stanowiącą platformę technologiczną funkcjonowania tego systemu.

## Narzędzia i techniki projektowe systemu SAP R/3

Jedną z podstawowych cech nowoczesnych środowisk budowy i rozwoju aplikacji informatycznych jest efektywne wspieranie procesu tworzenia oprogramowania z możliwością wczesnego prototypowania i diagnozowania postępu prac. SAP R/3 oferuje mocne narzędzia, które umożliwiają projektowanie i implementację nowych programów, a także optymalizują proces ich tworzenia, poprzez wczesne włączenie do prac technologicznych końcowych użytkowników. W procesach projektowo-programowych zostały wykorzystane dwa typowe podejścia – *top-down* i *bottom-up*. Programy są tworzone w specjalistycznym języku SAP ABAP/4, który należy do języków 4 generacji 4GL i został stworzony specjalnie do budowy zintegrowanych aplikacji gospodarczych.

W celu stworzenia optymalnych warunków pracy dla programistów aplikacyjnych firma SAP zaproponowała własny język ABAP/4 (*Advanced Business Application Programming*) do obsługi świata biznesu. Charakterystycznymi cechami języka ABAP/4 są:

- możliwość tworzenia programu bez znajomości szczegółów technicznych środowiska systemu (baz danych, systemu operacyjnego, sieci komputerowej, architektury klient-serwer);
- możliwość programowania strukturalnego i modularyzacji programów aplikacyjnych;
- przenośność oprogramowania, wynikająca z faktu, że wykonywane programy tłumaczone są na optymalną reprezentację wewnętrzną, która jest interpretowana w czasie wykonywania;
- składnia języka ABAP/4 jest specjalnie dopasowana do szczególnych wymagań i charakteru systemów informatycznych wspomagających zarządzanie procesami gospodarczymi.

Język ABAP/4 posiada wszystkie cechy języka wysokiego poziomu takie jak: kontrola składni, szeroki repertuar standardowych komend i funkcji, obszerna biblioteka programów i procedur pomocniczych, które wspomagają proces tworzenia skomplikowanych aplikacji biznesowych.

Dzięki takim narzędziom jak: mechanizmy Repozytorium ABAP/4 do obsługi danych lub Screen Painter i Menu Painter do projektowania graficznych



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

interfejsów użytkownika projektanci dostają bardzo sprawne i nowoczesne narzędzie do budowy oprogramowania. Dodatkowo dostępne są bogate biblioteki zawierające standardowe moduły funkcyjne, pomocne przy pisaniu nowych programów. Przyjęcie jednolitych standardów dla fazy projektowania i programowania zasadniczo upraszcza realizację aplikacji, a ponadto zapewnia utrzymanie wysokiej jakości i jest gwarancją automatycznej edycji kompletnej dokumentacji.

Procedury zarządzania wersjami oraz narzędzia do testowania i symulacji pakietów i modułów ułatwiają tworzenie i doskonalenie złożonego, a także rozproszonego oprogramowania. Gwarantowana jest systemowa koordynacja pracy poszczególnych wykonawców i aktualna dokumentacja wykonanych czynności.

Przenośność aplikacji jest wysoce pożądaną cechą każdego produktu informatycznego, która implikuje szereg dodatkowych wymagań, jak np. niezależność od platformy sprzętowej i programowej oraz optymalizację wykorzystania zasobów. Wszystkie aplikacje napisane przy użyciu środowiska ABAP/4 mogą być uruchomione bez większych problemów na różnych platformach sprzętowych, pod różnymi systemami operacyjnymi i przy wykorzystaniu różnych baz danych, specyfikowanych w standardach obsługi R/3.

Środowisko Rozwoju Aplikacji ABAP/4 oparte na technologii klient-serwer jest uniwersalnym narzędziem budowania oprogramowania użytkowego. Przy jego pomocy każdy klient może napisać własne aplikacje lub ulepszyć istniejące w standardowych modułach R/3. Dzięki temu informatyk może zaprojektować i napisać własne aplikacje bez dokładnej wiedzy na temat, np. struktury baz danych czy wymagań sprzętowych.

Specjalistyczny, zorientowany na obsługę intensywnych strumieni biznesowych język programowania ABAP/4 gwarantuje wysoką niezależność projektowanych, a także uruchomionych aplikacji R/3 od wszelkich platform sprzętowo-programowych. Graficzne interfejsy użytkownika GUI mogą być opracowane w standardach systemu Windows, a także z wykorzystaniem innych systemów jak, np.: OSF/Motif, Presentation Manager, czy Macintosh. Do budowy baz danych można wykorzystać standardy: ADABAS D, DB2, Informix-OnLine, Oracle, MS SQL Server czy DB2/400. Aplikacje mogą funkcjonować pod różnymi systemami operacyjnymi, takimi jak np.: AIX, UNIX(SINIX), HP-UX, SOLARIS, Digital UNIX czy OS/400. Konfiguracje sprzętową systemu SAP R/3 można budować wykorzystując produkty takich firm, jak np.: UNIX Systems, Bull, IBM, Digital, SNI, HP, SUN, AT&T, Compaq, HP(Intel), IBM (Intel), AS/400.

Interaktywne, multimedialne oprogramowanie prezentacyjne automatycznie dopasowuje formaty interfejsów ekranowych do różnych wymagań środowiska użytkownika. Aplikacje klienta mogą działać na wszystkich obsługiwanych przez R/3 platformach, bez względu na to, na jakiej platformie zostały one pierwotnie stworzone.



## Architektura klient – serwer

Fundamentalną ideą współczesnej filozofii klient-serwer jest możliwość funkcjonalnego i przestrzennego rozproszenia aplikacji, zgodnie z potrzebami biznesowymi użytkownika. Środowisko klient-serwer systemu SAP R/3 posiada architekturę trójwarstwową, która obejmuje:

- elementarną warstwę serwera prezentacji,
- pośrednią warstwę serwera aplikacji,
- najwyższą warstwę serwera baz danych.

Warstwa serwerów prezentacji zawiera stacje robocze, i terminale budowane na komputerach PC i laptopach, które są w różny sposób podłączone do serwera aplikacji. Służą one do wprowadzania danych źródłowych, sporządzania tabel wynikowych i edycji innych zestawień, a także plików bazodanowych.

Warstwa aplikacji pośredniczy między terminalami i stacjami roboczymi poszczególnych użytkowników, a serwerem baz danych. Udostępnia użytkownikom żądane informacje z baz danych oraz w miarę potrzeby przeprowadza automatyczną aktualizację baz danych. Serwer aplikacji pozwala na efektywne uruchamianie poszczególnych aplikacji użytkowych z dowolnego poziomu struktury organizacyjno-funkcjonalnej skomputeryzowanego przedsiębiorstwa.

Warstwa baz danych obsługuje centralny komputer (serwer) zawierający podstawowe bazy danych operacyjnych (gospodarczych), a także wszystkie funkcjonujące w systemie programy i aplikacje użytkowe. Głównym jej zadaniem jest aktualizacja centralnej bazy danych i zarządzanie mechanizmami dostępu do jej zasobów przez różnych użytkowników. Swoje funkcje realizuje w trybie tzw. przetwarzania w tle, niezależnie od pracy warstwy aplikacyjnej czy warstwy prezentacyjnej.

Systemy baz danych w strukturach klient-serwer przejmują zarządzanie danymi operacyjnymi przedsiębiorstwa. Bezpośrednio komunikują się z serwerami aplikacji, które koordynują i sterują pracą aplikacji i stanowisk roboczych. Na poziomie użytkowników końcowych koło zamyka się racjonalnie rozdzielanymi zadaniami między poszczególne terminale i stacje robocze, posiadającymi możliwości multimedialnej prezentacji wyników przetwarzania, zgodnie z ustalonymi potrzebami biznesowymi przedsiębiorstwa.

Taka struktura systemu przetwarzania informacji pozwala na optymalne wykorzystanie użytkowanego przez przedsiębiorstwo sprzętu komputerowego i wysoką funkcjonalność wszystkich aplikacji użytkowych. Architektura klient-serwer pozwala użytkownikom systemu R/3 dowolnie rozszerzać i dostosowywać konfigurację sprzętu do bieżących standardów i wymagań związanych z aktualnie prowadzoną działalnością gospodarczą. Przykładowo najważniejsza dla użytkownika warstwa prezentacji może być dowolnie rozbudowywana





prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

o nowe stanowiska i stacje robocze w miarę rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadkach koniecznych użytkownik może również skorzystać z zdecentralizowanej, ukierunkowanej na wybrane stanowisko pracy strategii pilnego przetwarzania danych w określonym miejscu rozproszonej architektury klient-serwer.

Elastyczność i uniwersalność architektury klient-serwer pozwala na optymalne wykorzystanie dostępnego sprzętu komputerowego i racjonalny podział zadań między poszczególnych użytkowników, na konkretne stanowiska operacyjne. Najważniejsze zalety architektury klient-serwer to<sup>9</sup>:

- zintegrowane przetwarzanie różnorodnych strumieni informacyjnych w czasie rzeczywistym;
- zastosowanie graficznego interfejsu użytkownika na wszystkich stanowiskach roboczych;
- przyjęcie relacyjnego modelu bazy danych, optymalizującego przechowywane dane i mechanizmy dostępowe.

Strukturalizacja systemów oznacza, że niektóre komputery (serwery) wykonują pewne funkcje przetwarzania informacji, inne natomiast oczekują w tym czasie na swoje zadania. Celem strategicznym takiego rozwiązania jest udostępnienie lokalnej mocy obliczeniowej stacji roboczych i jednostek centralnych całemu systemowi informatycznemu w sposób możliwie maksymalnie wydajny.

Środowisko SAP R/3 efektywnie wspomaga możliwość rozproszenia mocy obliczeniowej i zasobów w architekturze klient-serwer. W efekcie wszystkie napisane aplikacje nie muszą być przywiązane do jednego komputera centralnego, lecz mogą być uruchamiane lokalnie na różnych serwerach aplikacyjnych. Podobnie projektowanie i tworzenie aplikacji może być rozproszone na wielu komputerach, co pozwala na jednoczesną pracę wielu zespołów i wykonawców.

## Projektowanie, konfigurowanie i wdrażanie systemu SAP R/3

Narzędzia programistyczne SAP ABAP/4 efektywnie wspomagają projektowanie oprogramowania aplikacyjnego. Wszystkie produkty poszczególnych wykonawców uczestniczących w procesie tworzenia oprogramowania oraz wszystkie obiekty powstające w czasie ich pracy wprowadzane są sukcesywnie do systemu, poczynając od fazy projektowej, a kończąc na użytkowym wdrożeniu aplikacji. Takie podejście gwarantuje efektywne zbudowanie

.....  
<sup>9</sup> Szczegółowe zasady budowania architektury klient-serwer zostały wyczerpująco przedstawione w pracy: Beynon-Davies P., *Inżynieria systemów informacyjnych. Wprowadzenie*, WNT, Warszawa 2004.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

oprogramowania strukturalnego, w realnie krótkim terminie przy racjonalnych kosztach<sup>10</sup>.

W fazie koncepcyjnej rezultaty wstępnych badań i analiz są przetwarzane na Model Danych Przedsiębiorstwa (MDP), który jest podstawą projektowania i zakładania pól, rekordów, tabel itp. Model Danych MDP opisuje architekturę danych systemu R/3 z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa, a jednocześnie dostarcza transparentnej reprezentacji obiektów informacyjnych oprogramowania użytkowego i opisuje ich współzależności. Wszystkie niezbędne obiekty, relacje oraz atrybuty przechowywane są w aktywnym słowniku danych, który tworzy zintegrowany obraz przedsiębiorstwa.

Model MDP generuje zbiory informacji, które pozwalają jednoznacznie zidentyfikować obiekty systemu R/3, poprzez które zostaje odwzorowane przedsiębiorstwo w procesie projektowania i budowania aplikacji. Wstępnie stworzona struktura modelu MDP pozwala stworzyć własny model referencyjny na użytek zdefiniowanych w systemie jednostek organizacyjnych. Model Danych MDP odzwierciedla strukturę organizacyjno-funkcjonalną przedsiębiorstwa za pomocą pewnych umownych jednostek organizacyjnych. Przykładowo w przypadku systemu Gospodarki Materiałowej będą to hierarchicznie zorganizowane: składy, zakłady, dział zaopatrzenia, jednostka gospodarcza i najwyżej postawiony koncern (grupa).

Tworzenie poszczególnych składników oprogramowania takich jak graficzne interfejsy użytkownika (GUI) i programy robocze ABAP/4 może odbywać się w dowolnej sekwencji czasowej. Pojedyncze części oprogramowania, są łączone tylko podczas wykonywania aplikacji. Ponieważ modularne tworzenie programów pozwala na niezależne, indywidualne testy możliwe jest więc wczesne iteracyjne prototypowanie, a tym samym odpowiednio wczesne włączenie użytkowników końcowych do cyklu projektowania i rozwoju aplikacji.

Szybkie wprowadzenie i elastyczne wykorzystanie systemu R/3 zasadniczo wspomaga i usprawnia systemowy pomocnik *Business Engineering*. Aplikator *Business Engineering* oznacza wspomaganie przedsiębiorstwa (użytkownika) sprawdzonymi metodami analizy, planowania i kształtowania procesów gospodarczych. *Business Engineering Workbench* (BEW) oddaje do dyspozycji użytkownika przejrzyste plany konstrukcyjne oraz sprawdzone metody i narzędzia do budowania informacyjno-technicznego zaplecza, nad którym system automatycznie przejmuje opiekę. Budowane w fazie planowania modele wzorcowe dają przejrzysty obraz ekonomicznych zadań i funkcji przedsiębiorstwa oraz miejsca systemu R/3 w procesie wspomagania tych funkcji. Graficzne

.....  
<sup>10</sup> Ogólna metodyka projektowania i wdrażania informatycznych systemów zarządzania została przedstawiona w pracy: Ficoń K., *Systemy informatyczne przedsiębiorstw*, BEL Studio Warszawa 2003.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

schematy i modele referencyjne prezentowane przez komputer ułatwiają wykorzystanie wszystkich opcji oferowanych przez system R/3.

Za pomocą pakietu BEW w prosty sposób można analizować na ekranie monitora własne operacje gospodarcze, rozpoznawać krytyczne stany i procesy oraz optymalizować strategię gospodarczą firmy. Modelowe propozycje wzorcowej firmy pozwalają śledzić optymalne procesy gospodarcze i relatywizować je względem rzeczywistej sytuacji gospodarczej i finansowej badanego przedsiębiorstwa. Pakiet BEW proponuje wiele alternatywnych, zoptymalizowanych w danych warunkach rynkowych funkcji i procesów biznesowych, spośród których użytkownik może wybrać najbardziej przydatny wariant rozwojowy. Inteligentne i łatwe w obsłudze narzędzia programowe ułatwiają dostosowanie wybranych procesów do aktualnych wymagań i potrzeb przedsiębiorstwa.

W strukturalny i systemowy sposób, poprzez zadawanie zrozumiałych ekonomicznie pytań i sugestii system BEW prowadzi użytkownika do zamierzonego celu gospodarczego. Jednocześnie system planuje i koordynuje wszystkie konieczne decyzje i kroki, metodycznie steruje całym projektem od punktu startu do końcowych efektów. Wyniki stanowią skutecznie skonfigurowane aplikacje, które znakomicie przyspieszają proces wdrożenia całego systemu R/3. Wybór opcji proponowanych przez BEW zależy od indywidualnych decyzji biznesowych poszczególnych użytkowników.

## Bezpieczeństwo aplikacji sieciowej SAP R/3

Nowoczesna infrastruktura technologiczna R/3 pozwala zbudować uniwersalną konfigurację sieciową typu klient-serwer obejmującą całe przedsiębiorstwo, wszystkie jego komórki organizacyjne i istotne funkcje biznesowe. Rozbudowane funkcje kontroli i interaktywnego monitoringu wspomagają sprawne administrowanie całą aplikacją. Intensywna i bezpieczna wymiana danych w sieciach lokalnych oraz rozległych stanowi część rozproszonego środowiska klient-serwer, któremu towarzyszy zwiększone zapotrzebowanie na bezpieczeństwo danych. W związku z tym system R/3 oferuje wyrafinowane mechanizmy bezpieczeństwa na wszystkich poziomach architektury klient-serwer.

Wdrożenie wielopoziomowej, rozproszonej architektury klient-serwer w rozległej sieci biznesowej daje przedsiębiorstwu z jednej strony, wielką elastyczność i funkcjonalność z drugiej, generuje ogromne problemy utrzymania spójności i bezpieczeństwa danych, a także całego systemu. Dane i programy często niejawnie narażone są na znacznie większe zagrożenia niż np. w konfiguracjach scentralizowanych typu *mainframe*, dotyczące ryzyka utraty poufności i integralności danych biznesowych, niekontrolowanej manipulacji czy działań wywiadu gospodarczego. Problem jest szczególnie dotkliwy w przypadku interaktywnych połączeń z zewnętrznymi partnerami przez rozległe sieci np.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

internetowe. W celu sprawnego zarządzania rozproszonymi aplikacjami klient-serwer SAP przygotował profesjonalny podręcznik „R/3 Security Handbook” dla administratorów systemu oraz dla osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i poufność danych. Podręcznik opisuje techniczne mechanizmy bezpieczeństwa dostępne w środowisku R/3, a w szczególności zawiera listy kontrolne wspomagające bezpieczeństwo oraz procedury i opcje techniczne pozwalające na efektywną ochronę danych<sup>11</sup>.

Uruchomienie oprogramowania na serwerze prezentacji powoduje zainicjowanie szeregu procedur kontrolnych i testowych. W pierwszej kolejności wywołanie SAP GUI uruchamia procedury sprawdzania sum kontrolnych i ochrony antywirusowej całego środowiska R/3. Kolejnym etapem bezpieczeństwa jest kontrola tożsamości każdego użytkownika i sprawdzenie jego statusu dostępności. Każdy użytkownik melduje się w systemie za pomocą osobistego identyfikatora i hasła dostępowego. Użytkownik raz zalogowany w systemie zabezpieczającym posiada automatyczne uprawnienia do korzystania z poszczególnych aplikacji R/3, co eliminuje wielokrotne logowanie oraz wprowadzanie haseł. Do identyfikacji można stosować także specjalne karty i chipy elektroniczne co umożliwia operowanie złożonymi kryteriami zabezpieczeń.

Koncepcja uprawnień w systemie R/3 pozwala na przydział ogólnych i bardzo szczegółowych uprawnień dostępowych i funkcyjnych dla poszczególnych użytkowników. Mogą one być ustalone na poziomie transakcji, pól oraz wartości. Większość uprawnień daje prawa do obsługi poszczególnych obiektów SAP, ale mogą się one odnosić także do specyficznych operacji. Niekiedy jedna złożona operacja wymaga kilku uprawnień. Poziomy i obiekty uprawnień łączone są często w profile uprawnień, które konfiguruje administrator systemu R/3. Profile uprawnień definiują ścieżki dostępu poszczególnych użytkowników do przydzielonych mu funkcji, obiektów i operacji. Kryterium budowania profilu uprawnień wynika z kompetencji danego użytkownika w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

W warunkach intensywnej komunikacji sieciowej wymagane jest najwyższe bezpieczeństwo na poziomie otwartych serwerów prezentacji, które stanowią okno systemu R/3 na otwartą przestrzeń światowego biznesu. Istnieje specjalny standard bezpieczeństwa sieciowego GSS, który jest interfejsem programistycznym, integrującym system R/3 ze standardami technicznymi zabezpieczeń sieciowych. W zależności od aktualnych potrzeb cała komunikacja między serwe-

.....  
<sup>11</sup> Szerzej problematykę tą podejmuje oficjalne wydawnictwo: SAP AG.; Wydawca SAP S-ka Akcyjna D-69190 Walldorf – Neurottstrase 16 – maj 1997 r. Zob. także: <http://www.sap-ag.de> oraz <http://www.sap.com/poland/customers>.

<sup>12</sup> Współczesne mechanizmy bezpieczeństwa sieciowego otwartych systemów biznesowych zostały przedstawione w pracy: Białas A., *Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie*, WNT, Warszawa 2006.



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

rami prezentacji a serwerami aplikacji może być zaszyfrowana, z dodatkowym wykorzystaniem skrzynek szyfrujących. Komunikacja zewnętrzna między klientem a środowiskiem R/3 jest kierowana przez odpowiednie SAProutery, które stanowią elementy zapór typu Firewall. SAProutery stosuje się również do zabezpieczenia serwerów prezentacji połączonych z serwerami aplikacji przez sieć rozległą.

## Podsumowanie końcowe

System SAP R/3 jest światowym produktem informatycznym spełniającym najwyższe standardy techniczno-technologiczne i wymagania użytkowo-eksploatacyjne. Do zasadniczych jego zalet należą:

- innowacyjne oprogramowanie użytkowe dla aplikacji gospodarczych typu klient-serwer, oparte na zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych;
- integracja organizacyjno-funkcjonalna dynamicznie budowanych aplikacji użytkowych;
- indywidualna obsługa narodowych i branżowych standardów i wymagań biznesowych;
- modułowa struktura aplikacji i dowolny poziom ukończenia;
- otwarty na aplikacje i rozwiązania własne i zewnętrzne produkty programowe;
- elastyczny w konfiguracji zadaniowej i bezstopniowo rozszerzalny;
- metodycznie wspomagane wdrożenie, utrzymanie i rozszerzanie każdej aplikacji;
- przyjazne interfejsy użytkownika i łatwość obsługi, wspomagana programami usługowymi;
- światowy serwis i konsulting o każdej porze dnia i nocy, niezależnie od miejsca, kraju i narodowości.

Zasadniczym walorem użytkowym całego systemu SAP R/3 jest efektywna i bardzo użyteczna technologia informatyczna oparta na architekturze klient-serwer. Daje ona do dyspozycji potencjalnym użytkownikom bogate możliwości organizacyjno-funkcjonalne na wszystkich poziomach przetwarzania informacji w wielopoziomowej strukturze klient-serwer.

Na poziomie prezentacji SAP R/3 stosuje przyjazny i atrakcyjny dla użytkownika interfejs graficzny SAP GUI. System pozwala również integrować dodatkowe interfejsy (własne i obce) umożliwiając budowę jednego interfejsu graficznego, spełniającego specyficzne wymagania użytkownika. Szczególnie istotna jest integracja wielu standardowych interfejsów pakietu MS Office czy innych popularnych aplikacji PC. Wymiana informacji może być prowadzona



prof. dr hab. inż. K. Ficoń, dr G. Krasnodębski: SAP R/3 światowy standard informatycznej...

za pomocą Internetu, innych łącz teleinformatycznych, a także systemów ekranów dotykowych.

Na poziomie aplikacji R/3 udostępnia zaawansowane narzędzia, do optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów systemowych – informacyjnych, sprzętowych i aplikacyjnych. Poziom aplikacji tworzy połączenia między różnymi aplikacjami, zwiększając ich efektywność z punktu widzenia przedsiębiorstwa. W efekcie system R/3 niweluje dystans pomiędzy rzeczywistymi transakcjami gospodarczymi, a ich realizacyjnymi wariantami z poziomu komputerowego przetwarzania danych.

Na poziomie baz danych R/3 wykorzystuje relacyjne systemy baz danych oferowane przez różnych producentów, wspomagane mechanizmami zarządzania SQL. Dzięki temu wykorzystywana jest w pełni specyfika różnych systemów bazodanowych przy jednoczesnym zachowaniu warunku przenośności oprogramowania R/3.

## Bibliografia

1. Beynon-Davies P., *Inżynieria systemów informacyjnych. Wprowadzenie*, WNT, Warszawa 2004.
2. Białas A., *Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie*, WNT, Warszawa 2006.
3. Ficoń K., *Logistyka techniczna. Infrastruktura logistyczna*, BEL Studio, Warszawa 2009.
4. Ficoń K., *Systemy informatyczne przedsiębiorstw*, BEL Studio, Warszawa 2003.
5. Fowler M., *Architektura systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Wzorce projektowe*, Helion, Gliwice 2005.
6. <http://www.sap-ag.de>.
7. <http://www.sap.com/poland/customers>
8. Kale V., *SAP R/3. Przewodnik dla menadżerów*, Helion, Gliwice 2001.
9. Mazzullo J., Wheatley P.; *SAP R/3. Podręcznik użytkownika*, Helion, Gliwice 2006.
10. Null L., Lobur J., *Struktura organizacyjna i architektura systemów komputerowych*, Helion, Gliwice 2004.
11. SAP AG., *Wydawca SAP S-ka Akcyjna D-69190 Walldorf – Neurottstrase 16 – maj 1997 r.*

## SAP R/3 Global Standard of the IT Service of Business Processes in the Market Economy

### ABSTRACT

The paper presents the general characteristics of the SAP R/3, which is world standard and also the market leader in computer products, serving a wide range of subjects of the market economy. The main attention was focused on the presentation of utility values, principal directions of applications and functional capabilities of the SAP R/3. Also an organizational-functional structure of the system and a technology of creating the application software were discussed. The primary distinguishing feature of the SAP R/3 is a modern architecture built in the three-tier client-server convention. In conclusion, were formulated the principle of security of the application of SAP R/3 in a network environment.

