TNP TOWARZYSTWO NAUKOWE PRAKSEOLOGII

Prakseologia i Zarządzanie

ZESZYTY NAUKOWE TNP

Praxiology and Management
Scientific paper of Learned Society of Praxiology in Poland
Polish - English edition

Numer 2/2019
Open access

Redaktor Naczelny: dr inż. Piotr Górny

Z-ca Redaktora Naczelnego: dr inż. Grażyna Ożarek

Z-ca Redaktora Naczelnego: prof. ndzw. dr hab. Romuald Poliński

Redaktor języka angielskiego: Małgorzata Sołtan

Przewodniczący Rady Naukowej

prof. ndzw. dr hab. Piotr Masiukiewicz

Członkowie Rady Naukowej

1. prof. ndzw. dr hab. Andreas Bielig (Niemcy)
2. prof. ndzw. dr hab. Miloslawa Chovancova (Republika Czeska)
3. dr hab. prof. SGH Paweł Dec
4. prof. dr Anatoliy G. Goncharuk (Ukraina)
5. prof. ndzw. dr hab. Mirosława Janoś-Kresło
6. prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski
7. prof. ndzw. dr Józef Kozioł
8. prof. dr hab. Jan Porvaznik (Słowacja)
9. prof. ndzw. dr hab. Wiesław Rehan
10. prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka
11. prof. dr hab. Jerzy Sikorski
12. prof. dr hab. Mirosław Sułek
13. prof. ndzw. dr hab. Anna Szelągowska

Langue of publication: Polish and English

Copyright reserved

Wymogi redakcyjne na stronie:

www.tnp.edu.pl w zakładce Zeszyty Naukowe

przesyłanie tekstów polskich lub angielskich do recenzji:

Paper on line – open access (two time in year)

ISSN: 2449-8068

Komitet Recenzentów

Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP

(półrocznik open access)

dr Ryszard Banajski

prof. ndzw. dr hab. Alfred Bieć

dr inż. Piotr Górny

prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski

prof. ndzw. dr hab. Jerzy Kolarzowski

dr Alicja Krzepicka

prof. dr hab. Anna Lewicka - Strzałecka

prof. ndzw. dr hab. Barbara Mazur

dr hab. Sylwia Morawska

prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn

dr inż. Grażyna Ożarek

prof. ndzw. dr hab. Romuald Poliński

prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer

dr hab. Grzegorz Szulczewski

Spis treści

Od redakcji 5

Jednolita waluta euro – szanse i zagrożenia

Romuald Poliński 7

Utilizing the organization's performance curve in change management

Joanna Jasińska 46

Efektywność w opiece zdrowotnej

Joanna Jasińska 60

Menedżeryzm i menedżerowie po blisko 80 latach

Tadeusz Oleksyn 71

Bezpieczeństwo finansowe rodziny rozszerzonej

Jan Krzysztof Solarz, Krzysztof Waliszewski 86

Sposoby kwantyfikacji inteligencji kulturowej (CQ) oraz jej znaczenie

Jakub Hadryś 105

Recenzja książki - Krzysztof Obłój. *Praktyka strategii firmy*

Piotr Masiukiewicz 129

Prof. dr hab. Jan Witold Doroszewski (1931-2019)

Wojciech Gasparski 134

Informacje dla autorów 136

Od redakcji

Niniejszy numer Zeszytów Naukowych Towarzystwa Naukowego Prakseologii rozpoczyna artykuł profesora Romualda Polińskiego, którego przedmiotem rozważań jest funkcjonowanie Unii Gospodarczo-Walutowej i strefy euro oraz sytuacja ekonomiczno-finansowa Polski. Podjął się tu próby odpowiedzi na pytanie: czy w obecnym stanie ekonomiczno-finansowym strefy euro i Polski oraz ich średniookresowych i dłuższych perspektyw rozwojowych zasadne jest z ekonomicznego punktu widzenia uczestnictwo Polski w takiej strefie.

Następne, to dwa artykuły profesor Joanny Jasińskiej. W pierwszym przedstawiła krzywą wydajności podczas zmiany organizacyjnej i jej wyznaczników. Krzywa wydajności jest szeroko opisywana w literaturze co do jej istoty i skutków. Nie przełożyło się to jednak na praktyczne działania menedżerów zmian. Celem artykułu jest przełożenie konsekwencji krzywej wydajności na praktyczne działania mające na celu poprawę kierunku zmian. W drugim zajęła się znaczeniem efektywności w opiece zdrowotnej. Na podstawie przeglądu literatury zaprezentowała wybrane definicje i kategorie efektywności. Przedstawiła kryteria i środki oceniające efektywność organizacji opieki zdrowotnej opartej na idei jej wielowymiarowości.

Profesor Tadeusz Oleksyn w artykule pt. „*Menedżeryzm i menedżerowie po blisko 80 latach*”

podjął się refleksji nad menedżeryzmem rozumianym jako filozofia i zarazem ideologia zarządzania oraz nad zmieniającą się rolą i pozycją społeczno–zawodową menedżerów. Menedżeryzm i menedżerowie, po trudnych początkach (USA, lata 40.), błyskotliwym rozwoju i wywindowaniu się na niebotyczne nieraz pozycje kilka dekad później, weszli jak się wydaje, w fazę bardziej dojrzałą. Następuje urealnienie związane z rezygnacją z nadmiernych wobec nich oczekiwań, jak też bardziej sensowne ułożenie podziału ról i znaczenia z innymi, niż menedżerowie, grupami społeczno–zawodowymi.

W kolejnym artykule profesor Jan Krzysztof Solarz wraz z profesorem Krzysztofem Waliszewskim zajęli się problematyką bezpieczeństwa finansowego rodziny rozszerzonej, które wg nich stanowi podstawę bezpieczeństwa finansowego państwa. Rodzina naturalna, rodzice i dzieci, mogą się rozszerzać do góry i w bok. W warunkach starzenia się społeczeństw i odczuwalnego wydłużenia długości oczekiwanego życia coraz częściej w rodzinie pojawiają się dziadkowie i babcie, a nawet prababcie. Nie jest to epizodyczna obecność lecz silne więzi

społeczne trwające w przypadku najstarszych wnucząt ponad dwadzieścia lat. Podejmują się próby odpowiedzi na pytanie zarówno poznawcze jak i praktyczne: dlaczego rozszerzona „do góry" rodzina nie jest dostrzegana ani przez członków rodziny naturalnej, ani twórców polityki społecznej oraz jaką racjonalnością kierują się decydenci ignorujący istnienie rodzin rozszerzonych „w górę"?

Ostatni artykuł, studenta studiów II stopnia Wydziału Zarzadzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej lic. Jakuba Hadrysia, poświęcony jest sposobom kwantyfikacji inteligencji kulturowej (CQ) oraz jej znaczeniu. Problematyka związana ze zróżnicowaniem kulturowym oraz przenikaniem się kultur, w obecnym świecie staje się coraz ważniejsza. Procesy globalizacyjne oraz wzajemny wpływ kultur ma również swoje odbicie w sferze biznesu. Rozrost skali przepływów gotówkowych, a co za tym idzie wzrost znaczenia i wszechobecności międzynarodowych koncernów powoduje, że coraz częściej zacierają się granice między tym co „nasze", a co „obce". Obecnie poza specjalistyczną wiedzą coraz ważniejsze stają się nowe kompetencje. Przykładem takiej kompetencji może być tak zwana przez część badaczy „Inteligencja kulturowa (CQ)". Autor zajął się genezą tego terminu, jego znaczeniem we współczesnym świecie oraz porównuje go z innymi sposobami opisu kultury. Podejmuje także próbę analizy skutków tego zjawiska, dla sfery biznesu i życia codziennego społeczeństwa, jakie może przynieść jego świadome wykorzystanie.

Ponadto numer zawiera, opracowaną przez Prezesa Towarzystwa Naukowego Prakseologii, recenzję książki Krzysztofa Obłója pt.: *Praktyka strategii firmy.* Publikacja otrzymała nagrodę w konkursie na najlepszą książkę o przedsiębiorstwie przyznaną w 2018 roku przez Kapitułę Nagrody Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Na końcu znajdziemy wspomnienie o zmarłym w dniu 24 października 2019 roku profesorze dr. hab. Janie Doroszewskim, który był związany ze środowiskiem prakseologicznym niemal od samego początku istnienia placówki prakseologicznej w PAN. Współpracował z założoną przez profesora Tadeusza Kotarbińskiego Pracownią Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN, a potem z Zakładem Prakseologii w jaki Pracownia została przekształcona. Wspomnienie przygotował profesor Wojciech W. Gasparski, Honorowy Prezes Towarzystwa Naukowego Prakseologii.

Redakcja

Jednolita waluta euro – szanse i zagrożenia

prof. ndzw. dr hab. Romuald Poliński[1*]

Uniwersytet Warszawski
Washington Academy Of Sciences
r.polinski@o2.pl

Streszczenie: Unia Gospodarczo-Walutowa utworzona w 1993 r. Traktatem z Maastricht, jest procesem prowadzącym do ukształtowania optymalnej strefy walutowej z jednolitą polityką pieniężną i jednolitą walutą euro oraz ścisłej koordynacji polityk gospodarczych, w tym fiskalnych, państw członkowskich Unii Europejskiej.

Utworzona w latach 1999-2002 strefa euro w początkowym okresie przyczyniła się w znacznym stopniu do stabilizacji finansowej i wzrostu gospodarczego państw uczestniczących w niej.

Kryzys strefy euro zapoczątkowany w 2008 r. był splotem kilku czynników endogenicznych, takich jak:

1) brak skutecznego nadzoru nad rynkami finansowymi;
2) duże zróżnicowanie poziomu rozwoju i struktur gospodarczych państw – uczestników strefy;
3) niska zdolność części państw – uczestników do zarządzania i absorbowania wstrząsów ekonomiczno-finansowych, zwłaszcza zewnętrznych szoków asymetrycznych, wynikająca z braku odpowiednich regulacji i instytucji lub niskiej konkurencyjności ich gospodarek narodowych;
4) słabość i nieskuteczność mechanizmów instytucjonalnych i rynkowych wymuszających na rządach prowadzenie odpowiedzialnej, zrównoważonej polityki fiskalnej;
5) brak mechanizmów zarządzania kryzysowego oraz szybkiego wsparcia finansowego dla najbardziej zagrożonych destabilizacją państw strefy;
6) brak systemu wczesnego ostrzegania o zakłóceniach równowagi makroekonomicznej ex ante;
7) nieadekwatność jednolitego celu inflacyjnego i jednolitego poziomu stóp procentowych ustalanych przez Europejski Bank Centralny (EBC) do sytuacji ekonomiczno-finansowej i potrzeb rozwojowych różnych grup państw, szczególnie

[*] Romuald Poliński – dr hab. nauk ekonomicznych, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, profesor szkół wyższych w Warszawie. Był doradcą Prezesa Rady Ministrów, dyrektorem departamentu centrali banku, doradcą/radcą Ministra Finansów, wiceministrem, rektorem wyższej szkoły ekonomicznej. Autor wielu publikacji książkowych i artykułów na temat ekonomii i finansów oraz Unii Europejskiej. Członek Washington Academy of Sciences.

słabiej rozwiniętych lub takich, które przeszły prorynkową transformację systemową w latach 90. XX wieku.

Mimo podjęcia w latach 2011-2014 szerokich reform systemu zarządzania gospodarczego strefa euro nie stała się jeszcze stabilnym i optymalnym obszarem walutowym, a UG-W – procesem pełnowymiarowym i zakończonym. Wynika to z wielu istotnych przesłanek dotyczących instytucji Unii Europejskiej, jak i jej państw członkowskich.

Dla przezwyciężenia kryzysu strefy euro i dalszej integracji europejskiej konieczne jest: zapewnienie skutecznego nadzoru nad rynkami finansowymi;

1) określenie zasad i tempa osiągnięcia jednolitego lub podobnego stopnia otwartości gospodarek narodowych, co jest ważnym warunkiem pełnej swobody przepływu i optymalnej alokacji czynników produkcji;
2) zahamowanie i odwrócenie procesu różnicowania się poziomu rozwoju gospodarczego państw członkowskich – konwergencja versus dywergencja;
3) podjęcie skuteczniejszych działań co do synchronizacji cykli koniunkturalnych (cykli biznesowych) państw strefy dla jej stabilizacji, zbliżenia poziomów wzrostu gospodarczego i zwiększenia ich konkurencyjności;
4) jednoznaczne rozstrzygnięcie problemu dualizmu instytucjonalnego polityki gospodarczej, polegającego na centralizacji polityki pieniężnej na poziomie strefy euro i jednoczesnej decentralizacji polityki fiskalnej, sprzyjającego głębokiej destabilizacji fiskalnej niektórych państw mniejszych i słabiej rozwiniętych, szczególnie peryferyjnych;
5) ograniczenie czy wyeliminowanie nieadekwatności rocznego i średniookresowego celu inflacyjnego oraz poziomu stóp procentowych, ustalanych przez EBC, do sytuacji ekonomiczno-finansowej różnych grup państw, szczególnie tych o niższym poziomie rozwoju gospodarczego i silnie zadłużonych, oraz ich potrzeb rozwojowych – stabilizacji finansowej i wzrostu konkurencyjności.

Słowa kluczowe: Unia Europejska, Traktat z Maastricht, Traktat Lizboński, Komisja Europejska (European Commission), Rada (Unii Europejskiej), Unia Gospodarczo-Walutowa (Economic and Monetary Union), optymalny obszar walutowy (optimum currency area), kryteria konwergencji (convergence criteria), derogacja, jednolita waluta euro (single currency, the euro), strefa euro (euro zone, euro area), polityka pieniężna, reguła Howitta, Europejski Bank Centralny, mechanizm kursu wymiany walut (Exchange Rate Mechanism – ERM), kryzys strefy euro.

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki UG-W i strefy euro – ich założeń i rozwiązań systemowych, przeprowadzenie analizy strefy euro typu SWOT[1], dokonanie na tym tle oceny oraz sformułowanie konkluzji (wniosków i rekomendacji) co do dalszego rozwoju UG-W i strefy

[1] SWOT to inicjały od wyrazów: S – strong (mocne strony), W – weakness (słabe strony), O – occasion, opportunity (korzyści, szanse) i T – threats (zagrożenia).

euro, w tym zasadności ekonomicznej ewentualnego przyjęcia przez Polskę jednolitej waluty euro.

Przedmiotem artykułu jest funkcjonowanie UG-W i strefy euro oraz sytuacja ekonomiczno-finansowa Polski.

Główny problem rozważań sprowadza się do tego, czy w obecnym stanie ekonomiczno-finansowym strefy euro i Polski oraz ich średniookresowych i dłuższych perspektyw rozwojowych zasadne jest z ekonomicznego punktu widzenia uczestnictwo Polski w takiej strefie.

Hipotezą artykułu jest stwierdzenie, że strefa euro nie jest jeszcze optymalnym obszarem walutowym i projektem kompletnym, a oficjalne stanowisko Polski niedeklarowania terminu przystąpienia do niej pozwala na uniknięcie kosztów i zagrożeń, które mogłyby wynikać z awangardyzmu konwergencyjnego i akcesyjnego, w szczególności przenoszenia zaburzeń do gospodarki narodowej Polski.

W tym kontekście zasadne jest pytanie, czy strefa euro w założeniach i praktyce funkcjonowania miała być i jest optymalnym obszarem walutowym, za który uznaje się rozwiązanie zapewniające realizację głównych celów polityki gospodarczej – pełnego zatrudnienia, równowagi zewnętrznej i stabilności ogólnego poziomu cen. A kryteria optymalnego obszaru walutowego, tworzonego przez grupę państw ściśle ze sobą powiązanych pod względem walutowym (unią walutową lub sztywnym kursem walutowym), to osiągnięcie elastyczności płac i cen, mobilności czynników produkcji (towarów, usług, kapitału i siły roboczej), otwartości gospodarki, podobnych preferencji w zakresie poziomu bezrobocia i inflacji, dyferencjacji gospodarki, integracji fiskalnej oraz konwergencji lub podobieństwa gospodarek w zakresie stopy wzrostu produktywności pracy i tempa wzrostu PKB.

W literaturze ekonomicznej wyróżnia się dwie główne teorie (koncepcje) unii walutowej: teorię optymalnych obszarów walutowych oraz koncepcję analizy (rachunku) korzyści i kosztów utworzenia unii walutowej.

Teorię optymalnych obszarów walutowych (theory of optimum currency areas) jako ram teoretycznych dla unii walutowych sformułował w 1961 roku Robert Alexander Mundell[2], urodzony w 1932 r. kanadyjski ekonomista, profesor amerykańskich uniwersytetów (Columbia University w Nowym Jorku, University of Chicago i innych). Wykazał on, że reżimy kursowe wywierają istotny wpływ na skuteczność polityki pieniężnej określonego państwa (tzw. model Mundella – Fleminga).

Opracowana przez R. A. Mundella teoria optymalnych obszarów walutowych – stref państw rezygnujących ze swych walut narodowych na rzecz jednolitej jednostki monetarnej (single currency unit) określonego ugrupowania gospodarczego – stała się podstawą UG-W opartej na systemie euro.

Druga koncepcja unii walutej – koncepcja analizy (rachunku) korzyści i kosztów utworzenia unii walutowej oparta jest na kategorii korzyści z tytułu efektywności pieniężnej (monetary efficiency gain)[3], to jest spadku niepewności, eliminacji ryzyka kursowego i kosztów wymiany walut narodowych oraz rozliczania i zabezpieczania transakcji walutowych. Stopień zintegrowania gospodarczego państwa kandydującego do unii walutowej ma wpływ na skalę korzyści odnoszonych z uczestnictwa w niej. Im stopień ten jest wyższy, tym korzyści są większe. Państwo kandydujące przed przystąpieniem do unii walutowej powinno utrzymać przez co najmniej dwa, trzy lata usztywniony kurs waluty narodowej, względnie jego zmienność w określonym przedziale wahań (Exchange Rate Mechanism – ERM).

W literaturze koszty przystąpienia do unii walutowej określa się jako koszty utraty stabilności ekonomicznej (economic stability loss) lub jako stratę stabilizacyjną. Idzie o utratę możliwości przywracania równowagi zewnętrznej (w obrotach z zagranicą) wskutek zmian kursu walutowego w przypadku pojawienia się szoków asymetrycznych, np. spadku zagregowanego popytu. Dostosowanie w takiej sytuacji oznacza recesję – spadek cen i płac. Jednocześnie państwo kandydujące do unii walutowej uniknie negatywnych skutków zaburzeń na narodowym rynku pieniężnym dla rodzimej produkcji. Oznacza to, że jeśli w takim państwie wystąpi recesja, to będzie ona płytsza i będzie trwała krócej.

---

[2] R. A. Mundell, A Theory of Optimum Currency Areas, „The American Economic Review" 1961, Vol. 51, No. 4.

[3] Koncepcję tę rozwinął Paul R. Krugman – profesor Uniwersytetu Princeton, laureat Nagrody Nobla z 2008 r. Vide: P. R. Krugman, M. Obstfeld, International Economics: Theory and Policy, Addison – Wesley Publishing Company, Boston 2000, s. 625.

Koncepcja analizy kosztów i korzyści zakłada nie tylko usztywnienie kursów walutowych państw należących do obszaru walutowego, ale również przekazanie przez nie swoich uprawnień do prowadzenia polityki monetarnej (w tym wprowadzenia jednolitej waluty) i fiskalnej na rzecz instytucji ponadnarodowych[4]. Koncepcja ta koncentruje się na kwestii praktycznej – kiedy przystąpienie danego państwa do unii walutowej jest per saldo optymalne, tzn. zapewnia istotną przewagę korzyści nad kosztami. Przy tym przez korzyści rozumie się wzrost dobrobytu społeczeństwa. A samo przystąpienie powinno być poprzedzone pogłębioną, wieloaspektową analizą jego korzyści i kosztów w krótkim i długim horyzoncie czasowym.

Należy podkreślić, że według tej koncepcji wzrost dobrobytu społeczeństwa może być wynikiem:

1) wyeliminowania niepewności w relacjach handlowych;
2) wyeliminowania ryzyka walutowego, a wskutek tego podniesienia efektywności alokacji kapitału;
3) ustabilizowania cen w wyniku wzrostu udziału sektora dóbr niehandlowych w całości produkcji;
4) wprowadzenia jednolitej waluty[5].

Korzyścią z przystąpienia do unii walutowej jest również obniżenie poziomu narodowych rezerw walutowych niezbędnych do obsługi transakcji zagranicznych, wynikające ze zredukowania ogólnej wielkości rezerw walutowych w całej unii walutowej oraz przekształcenia części obrotów zagranicznych w obroty wewnętrzne[6].

Koszty udziału w unii walutowej mogą wynikać z konieczności przyjęcia w narodowej polityce gospodarczej wskaźników makroekonomicznych ustalanych centralnie, to jest na szczeblu władz unijnych, takich jak stopa inflacji, poziom zatrudnienia i stopa wzrostu gospodarczego (PKB).

---

[4] H.G. Grubel, The Theory of Optimum Currency Areas, „Canadian Journal of Economics" 1970, vol. 3, nr 2, s. 318-324; P. De Grauwe, Unia walutowa. Funkcjonowanie i wyzwania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[5] H.G. Grubel, The Theory of Optimum Currency Areas, op. cit; P. De Grauwe, Unia walutowa..., op. cit.

[6] G.E. Wood, European Monetary Union and the UK: A Cost Benefit Analysis, University of Surrey, Guildford 1973.

Polityka optymalna dla unii walutowej niekoniecznie musi być optymalna dla państw w niej uczestniczących. Między interesami ogólnymi unii walutowej a interesami tych państw mogą zachodzić sprzeczności o różnym stopniu nasilenia[7].

Pojawienie się nowych wyzwań dla przyszłości UE, wynikających z jej wewnętrznej dynamiki i globalizacji, skłoniły państwa członkowskie do intensyfikacji działań na rzecz wzmocnienia i rozwoju Unii Gospodarczo-Walutowej[8].

UG-W definiuje się jako proces, który prowadzi do jednolitej waluty euro i jednolitej polityki pieniężnej, a także ścisłej koordynacji polityk gospodarczych państw członkowskich Unii Europejskiej[9].

Podstawą prawną UG-W jest Traktat o Unii Europejskiej, zawarty 7 lutego 1992 roku w Maastricht, Holandia, zwany Traktatem z Maastricht[10], a po zmianie i przemianowaniu – Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, zawarty 13 grudnia 2007 roku, zwany Traktatem Lizbońskim[11]. „Unia ustanawia unię gospodarczą i walutową, której walutą jest euro”[12] – stanowi Traktat z Maastricht o UE.

Uczestnikami UG-W są wszystkie państwa członkowskie UE. Traktaty unijne przewidują dwa rodzaje statusu kandydatów do unii walutowej euro: 1) opt – out i 2) z klauzulą derogacji.

Pierwsze oznacza, że nie ma obowiązku przyjmowania waluty euro (Zjednoczone Królestwo i Dania), a drugie – że termin przyjęcia waluty euro nie jest określony (pozostali członkowie UE, nie będący w strefie euro).

Najważniejszą reformą systemową Traktatu Lizbońskiego było przekształcenie Unii Europejskiej w jednolitą organizację międzynarodową.

---

[7] H.G. Grubel, International Economics, Homewood, Vancouver 1977, s. 452.

[8.] Ang.: Economic and Monetary Union (EMU).

[9.] The Monetary Policy of the ECB, European Central Bank, Frankfurt am Main 2011, p. 138.

[10.] Traktat z Maastricht wszedł w życie 1 października 1993 roku. Pierwotna nazwa: Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Dz.U. UE C235 z 24 grudnia 2002 roku).

[11.] Traktat Lizboński wszedł w życie 1 grudnia 2009 roku. Oficjalna nazwa Traktatu Lizbońskiego: Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską.

[12.] Art. 3 ust. 4 Traktatu z Maastricht.

Integralną częścią obu tych Traktatów jest, załączony w formie Protokołu (nr 4) Statut Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego[13].

Akty prawne uzupełniające, precyzujące i rozwijające w.w. regulacje traktatowe[14], dotyczące szczególnie nadzoru i koordynacji polityk gospodarczych oraz dyscypliny fiskalnej, to Pakt Stabilności i Wzrostu przyjęty w Amsterdamie 17 czerwca 1997 r. (Traktat Amsterdamski)[15], Traktat z 2 marca 2012 r. o stabilności, koordynacji i zarządzaniu w Unii Gospodarczej i Walutowej, pakiet sześciu aktów legislacyjnych (tzw. sześciopak) z 2011 r. oraz inne akty prawne. Rozwinięciu unii walutowej służą regulacje z 2014 r. dotyczące unii bankowej.

Tworzenie Unii Gospodarczo-Walutowej odbywało się w trzech etapach. Trzeci, końcowy etap zakładał utworzenie Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego oraz przekazanie Europejskiemu Bankowi Centralnemu kompetencji monetarnych, a także wprowadzenie euro w obrocie bezgotówkowym, co nastąpiło z dniem 1 stycznia 1999 r. Przeprowadzenie ostateczne wymiany pieniądza narodowego w obrocie gotówkowym pierwszych 11 państw członkowskich Unii Europejskiej na euro 1 stycznia 2002 r. oznaczało ustanowienie pełnej Unii Gospodarczo-Walutowej.

Państwa członkowskie Unii Europejskiej, które przyjęły jednolitą walutę euro, tworzą strefę euro[16]. Jest ona definiowaną jako jednolity obszar walutowy państw członkowskich, które przyjęły walutę euro zgodnie z Traktatem z Maastricht / Traktatem Lizbońskim i w których jednolita polityka pieniężna jest prowadzona przez Europejski System Banków Centralnych i na podstawie jego upoważnienia[17].

---

[13] Charakterystykę założeń, mandatu i funkcjonowania unijnej bankowości centralnej zawiera artykuł: R. Poliński, Europejski System Banków Centralnych, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP". Polish edition. Open acces, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, 2019 Nr 1, s. 51-81.

[14.] Treść Traktatu z Maastricht i Traktatu Lizbońskiego według wersji skonsolidowanych Urzędu Publikacji UE, Luksemburg 2010 r.

[15.] Pakt Stabilności i Wzrostu - ang. Stability and Growth Pact (SGP).

[16.] Strefa euro – ang.: euro area, euro zone.

[17.] H.K. Scheller, The European Central Bank. History, role and functions, European Central Bank, Frankfurt am Main 2006, p. 209.

Cele i zasady polityki gospodarczej Unii Europejskiej określone zostały w Strategii Europa 2020[18], uchwalonej 17 czerwca 2010 r. Jej przedmiotem są działania na rzecz inteligentnego i zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Dla charakterystyki strefy euro i warunków aplikacji do niej niezbędne jest przedstawienie w szczególności takich zagadnień, jak:

1) warunki przyjęcia jednolitej waluty euro;
2) korzyści przyjęcia waluty euro;
3) koszty i zagrożenia przyjęcia waluty euro;
4) kryzys strefy euro – przyczyny i przebieg;
5) strategia integracji Polski ze strefą euro.

Warunki przyjęcia jednolitej waluty euro

Warunki uchylenia derogacji wobec danego państwa członkowskiego UE i przyjęcia przez niego jednolitej waluty euro, określają Traktat Lizboński w art. 126 i 140 (pierwotnie Traktat z Maastricht z 1992 r.) oraz Protokół (nr 13) w sprawie kryteriów konwergencji.

Generalnie ujmując warunkiem przyjęcia waluty euro przez państwo członkowskie UE jest osiągnięcie trwałej konwergencji.

Art. 140 Traktatu Lizbońskiego stanowi, że co najmniej co dwa lata lub na wniosek państwa członkowskiego objętego derogacją, KE i EBC niezależnie od siebie składają Radzie (UE), która w zakresie akcesji do strefy euro jest Radą ECOFIN[19], raporty w sprawie postępów dokonanych przez państwa członkowskie objęte derogacją w wypełnianiu ich zobowiązań urzeczywistniania UG-W. Raporty te określają, czy ustawodawstwo narodowe każdego z tych państw członkowskich, w tym statut jego narodowego banku centralnego, jest zgodne z artykułami 130 i 131 Traktatu i ze Statutem ESBC i EBC. Tę zgodność określa się jako konwergencję prawną.

---

18. Oficjalna nazwa unijnej Strategii Europa 2020: European Commission „Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth". Tekst dostępny na: http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm.

19. Rada Unii Europejskiej (Rada UE) tworzona jest przez przedstawicieli rządów państw członkowskich UE, z reguły ministrów właściwych do spraw będących przedmiotem określonej uwagi, spotkań i obrad, odpowiedników komisarzy europejskich. Rada spotykająca się w składzie ministrów do spraw gospodarki i finansów jest często określana jako Rada ECOFIN (ECOFIN Council).

Spełnienie kryterium konwergencji prawnej wymaga zapewnienia przez państwo członkowskie w szczególności:

1) niezależności instytucjonalnej, finansowej i personalnej narodowego banku centralnego (art. 130 Traktatu);
2) zgodności legislacji narodowej, w tym statutu narodowego banku centralnego, z Traktatem oraz Statutem ESBC i EBC (art. 131 Traktatu);
3) spójności celów narodowego banku centralnego z głównymi celami ESBC.

Raporty określają również, czy osiągnięty został wysoki poziom trwałej konwergencji nominalnej (makroekonomicznej) badając, w jakim stopniu każde państwo członkowskie spełniło następujące cztery kryteria:

1) osiągnięcie wysokiego stopnia stabilności cen, to jest stopy inflacji zbliżonej do istniejącej w co najwyżej trzech państwach członkowskich, które mają najlepsze rezultaty w zakresie stabilności cen;
2) stabilna sytuacja finansów publicznych, to jest sytuacja budżetowa, która nie wykazuje nadmiernego deficytu budżetowego;
3) poszanowanie zwykłych marginesów wahań kursów przewidzianych mechanizmem kursów wymiany walut ERM II przez co najmniej dwa lata, bez dewaluacji w stosunku do euro;
4) trwały charakter konwergencji osiągniętej przez państwo członkowskie objęte derogacją i jego udziału w ERM II, co odzwierciedla się w poziomach długoterminowych stóp procentowych.

Ww. kryteria konwergencji i okresy ich przestrzegania precyzuje wspomniany Protokół (nr 13) w sprawie kryteriów konwergencji.

Kryterium stabilności cen oznacza, że państwo członkowskie ma trwały poziom stabilności cen, a średnia stopa inflacji, odnotowana w tym państwie w ciągu jednego roku poprzedzającego badanie dokonywane przez KE i EBC, nie przekracza o więcej niż 1,5 punktu procentowego inflacji w co najwyżej trzech państwach członkowskich o najbardziej stabilnych cenach. Inflacja mierzona jest za pomocą wskaźnika cen artykułów konsumpcyjnych na porównywalnych podstawach, z uwzględnieniem różnic w definicjach narodowych. Jest to wskaźnik HICP (Harmonised Index of Consumer Prices).

Kryterium sytuacji finansów publicznych oznacza, że w czasie badania państwo członkowskie nie jest objęte decyzją Rady ECOFIN, stwierdzającą istnienie nadmiernego deficytu, tzw. procedurą nadmiernego deficytu (excessive deficit procedure).

Kryterium udziału w mechanizmie kursów walut ERM II oznacza, że państwo członkowskie stosowało normalne (standardowe) granice wahań przewidziane w tym mechanizmie, bez poważnych napięć przynajmniej przez dwa lata przed badaniem, w szczególności, że państwo członkowskie nie zdewaluowało dwustronnego centralnego kursu swojej waluty wobec euro z własnej inicjatywy przez ten sam okres.

Kryterium konwergencji stóp procentowych oznacza, że w ciągu jednego roku przed badaniem państwo członkowskie posiadało średnią nominalną długoterminową stopę procentową nie przekraczającą więcej niż o dwa punkty procentowe w co najwyżej trzech państwach członkowskich o najbardziej stabilnych cenach. Stopy procentowe oblicza się na podstawie długoterminowych obligacji państwowych lub porównywalnych papierów wartościowych, z uwzględnieniem różnic w definicjach narodowych.

Należy zaznaczyć, że dane statystyczne, z których korzysta się przy stosowaniu ww. czterech kryteriów, są dostarczane przez KE.

Wszystkie cztery kryteria konwergencji nominalnej mają w procesie badania przez KE i EBC oraz podejmowania decyzji przez Radę ECOFIN o uchyleniu derogacji państwu członkowskiemu UE równorzędne znaczenie i muszą być spełnione łącznie.

KE i EBC są zobowiązane w swoich ocenach państw aplikujących do strefy euro uwzględniać również wiele innych, poza kryteriami konwergencji nominalnej i prawnej, przesłanek gotowości do przyjęcia jednolitej waluty. Idzie tu głównie o wynik (stopień) integracji rynków, sytuację i rozwój równowagi płatności bieżących w relacjach z zagranicą oraz rozwój jednostkowych kosztów pracy.

W niektórych przypadkach niezbędna może być również znaczna korekta polityki gospodarczej (zwiększenie tempa wzrostu gospodarczego, obniżenie stopy inflacji i poziomu bezrobocia) oraz wejście na ścieżkę wiarygodnej konsolidacji fiskalnej.

Po konsultacji z PE i debacie w ramach RE, Rada ECOFIN, na wniosek KE, decyduje, które państwa członkowskie objęte derogacją spełniają niezbędne warunki i kryteria konwergencji nominalnej i prawnej, i uchyla derogacje w stosunku do danych państw członkowskich.

Rada ECOFIN podejmuje decyzję w tym przedmiocie po otrzymaniu rekomendacji od kwalifikowanej większości jej członków reprezentujących państwa członkowskie, których walutą jest euro.

Rada ECOFIN jednomyślnie głosami państw członkowskich, których walutą jest euro, oraz danego państwa członkowskiego, na wniosek KE i po konsultacji z EBC, określa nieodwołalnie kurs, po jakim euro zastępuje walutę danego państwa członkowskiego.

Korzyści przyjęcia waluty euro

1) Przyjęcie przez państwa członkowskie UE jednolitej waluty euro wiąże się z różnego rodzaju korzyściami oraz kosztami i zagrożeniami[20].
2) Wyróżnia się korzyści krótkookresowe i długookresowe (potencjalne i realne). Jest to ujęcie ze względu na ich horyzont czasowy i wywoływane skutki ekonomiczne.

Korzyści krótkookresowe

Korzyści krótkookresowe występują bezpośrednio po przystąpieniu określonego państwa członkowskiego UE do strefy euro. Zmieniają one warunki prowadzenia działalności gospodarczej w rezultacie eliminacji przede wszystkim kosztów transakcyjnych wiążących się z wymianą waluty narodowej na euro oraz z eliminacji ryzyka kursowego takiej wymiany, a także w wyniku obniżki rynkowych stóp procentowych.

Eliminacja kosztów transakcyjnych

Koszty transakcyjne wymiany walut to marże między kupnem a sprzedażą obcej waluty oraz koszty administracyjne prowadzenia operacji walutowych (dewizowych). W polskim handlu zagranicznym mogły one wynosić około 1,0 - 1,5% PKB, na co wskazywały szacunki z 2008 r.[21].

[20.] Szerzej na ten temat patrz: Raport na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro, Narodowy Bank Polski, Warszawa, luty 2004 r.; Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, Pełnomocnik Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Warszawa, 26 października 2010 r., s. 13-39; Euro. Wspólna waluta europejska, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2011, s. 12-16; R. Poliński, Problemy strefy euro, Wydawnictwo Naukowe FREL, Warszawa 2015, s. 43-60.

[21.] M. Bukowski, S. Dyrda, P. Kowal, Przyjęcie euro w świetle modelu DSGE dużej skali, IBRKK, IBS, Warszawa 2008, s. 75-145.

Eliminacja kosztów transakcyjnych dotyczy nie tylko podmiotów gospodarczych i innych osób prawnych, ale również gospodarstw domowych.

Przyjęcie euro wyeliminowało koszty wymiany walut narodowych na granicach państw uczestniczących w strefie euro, co ułatwiło transgraniczne dokonywanie zakupów, w tym internetowych.

Eliminacja ryzyka kursowego

Ryzyko kursowe, w tym w obrocie ze strefą euro, jest dla wielu branż i przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, barierą rozwoju międzynarodowej działalności gospodarczej – jej planowania i realizacji. Jednolita waluta europejska jako waluta rozliczeniowa również z państwami spoza strefy euro pozwala w pewnym zakresie zredukować ogólne koszty związane z zabezpieczeniem przed ryzykiem kursowym, w szczególności ubezpieczeniem ryzyka.

Obniżka rynkowych stóp procentowych

Uczestnictwo w strefie euro, a zwłaszcza jednolita polityka pieniężna ESBC i EBC, oraz eliminacja ryzyka kursowego, powinny prowadzić do zbliżenia i wyrównywania krótkoterminowych rynkowych stóp procentowych ustalanych przez banki komercyjne, a w konsekwencji – stóp procentowych kredytów i depozytów.

Krótkoterminowe rynkowe stopy procentowe nowych państw strefy euro zrównywały się z tymi obowiązującymi w pierwszych państwach strefy, z reguły niższymi, co wpływało na zmniejszenie różnic także w poziomie stóp długoterminowych. Obniżaniu stóp długoterminowych sprzyja kilka czynników, takich jak zakładany wzrost stabilności makroekonomicznej i wiarygodności państwa oraz eliminacja ryzyka kursowego, a także spadek premii za ryzyko płynności i inne ryzyka, wkalkulowanej w stopy procentowe.

Rynki wyceniając poszczególne instrumenty finansowe uczestnika UG-W o statusie z derogacją biorą pod uwagę to, że staną się one w przyszłości uczestnikami strefy euro. I dlatego też spadek stóp długoterminowych ma miejsce już przed przyjęciem jednolitej waluty euro.

Obniżenie rynkowych stóp procentowych jako kosztu zaciągniętego kredytu jest odczuwalne przez wszystkie podmioty obsługujące zadłużenie – gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa oraz skarb państwa. Czynnik ten umożliwi osiągnięcie znacznych oszczędności budżetowych z tytułu zmniejszenia kosztów obsługi długu publicznego.

W tym kontekście należy zaznaczyć, że polityka EBC w zakresie kształtowania stóp procentowych nie jest dostosowana (adekwatna) do specyfiki gospodarczo-finansowej (tempa i poziomu rozwoju gospodarczego oraz sytuacji fiskalnej), a także potrzeb różnych grup państw – uczestników strefy euro, w szczególności głęboko zadłużonych państw peryferyjnych Europy. Nie w każdej sytuacji i nie w każdym przypadku niskie rynkowe stopy procentowe sprzyjają stabilności, efektywności i rozwojowi gospodarczemu.

Korzyści długookresowe

Korzyści długookresowe przyjęcia jednolitej waluty euro, wpływające pośrednio lub bezpośrednio na wzrost gospodarczy, wyrażają się we wzroście stabilności makroekonomicznej, wzroście inwestycji, rozwoju wymiany handlowej z zagranicą, zwiększeniu przejrzystości cen, rynków i konkurencji, ułatwieniu rozwoju i integracji rynków finansowych oraz w inny sposób.

Wzrost stabilności makroekonomicznej

Wprowadzenie jednolitej waluty euro obniżając ryzyko kursu walutowego zwiększa zaufanie inwestorów krajowych i zagranicznych do gospodarki narodowej, co sprzyja inwestycjom krajowym, jak i zagranicznym, w tym bezpośrednim mającym istotne znaczenie dla rozwoju realnej gospodarki (przemysłu i innych branż) w sytuacji daleko posuniętej dezindustrializacji wielu państw członkowskich UE i financjalizacji ich gospodarek.

Stabilność stóp procentowych w strefie euro zachęca przedsiębiorstwa do zwiększania działalności inwestycyjnej, zapewnia przedsiębiorstwom bezpieczeństwo potrzebne do przygotowania średnio- i długoterminowych planów rozwojowych, szczególnie w zakresie długoterminowych inwestycji, zwiększających konkurencyjność na globalizujących się rynkach.

Spełnienie kryteriów konwergencji makroekonomicznej w zakresie stabilności cen (stopy inflacji) oraz dyscypliny fiskalnej (deficytu budżetowego i długu publicznego) może sprzyjać trwałej stabilizacji finansowej państwa i poprawie warunków działania podmiotów gospodarczych.

Stabilność ogólnego poziomu cen zapewnia lepszą ochronę siły nabywczej obywateli i wartości ich oszczędności, w tym depozytów bankowych.

W latach 70. i 80. XX wieku w wielu państwach obecnej UE wskaźniki inflacji były bardzo wysokie. Niektóre z nich wynosiły 20% i więcej. Inflacja obniżyła się już w okresie

przygotowania do przyjęcia jednolitej waluty euro, a po jej wprowadzeniu utrzymuje się w strefie euro na poziomie około 2%. Wyznaczony przez EBC bezpośredni cel inflacyjny to 2,5%.

Wzrost inwestycji krajowych i zagranicznych

Wzrostowi inwestycji krajowych sprzyjać może obniżanie stóp procentowych określających koszt pozyskania kapitału przez przedsiębiorstwa na finansowanie swej działalności. Państwa uczestniczące w strefie euro mogą uzyskiwać w wielu przypadkach łatwiejszy i tańszy dostęp do niektórych zasobów kapitałowych europejskiego obszaru walutowego ze względu na ewentualny wzrost swojej stabilności makroekonomicznej i przejrzystości cen. Jest to szczególnie ważne dla tych państw, które po roku 1989 przechodziły złożony i kosztowny, z reguły szokowy, proces prorynkowych transformacji systemowych i w których występują strukturalne, chroniczne niedobory kapitałowe[22]. Strefa euro przyciąga bezpośrednie inwestycje zagraniczne z innych państw i kontynentów.

Wzrost inwestycji w warunkach łatwiejszego dostępu do zagranicznych kapitałów i spadku stóp procentowych jest jednak uzależniony od wielu innych czynników, głównie jakości otoczenia instytucjonalnego, barier administracyjnych, w tym zakresu biurokracji.

Należy jednak zaznaczyć, że w zbyt licznych przypadkach łatwiejszy i tańszy dostęp do kredytów bankowych i innych źródeł kapitału uzyskiwali inwestorzy o niskiej zdolności płatniczej, szczególnie z głęboko zadłużonych, zdestabilizowanych państw peryferyjnych strefy euro, a także same te państwa.

Rozwój wymiany handlowej z zagranicą

Ułatwianiu i potanianiu oraz zwiększaniu pewności wymiany międzynarodowej sprzyja eliminowanie kosztów transakcyjnych oraz niepewności i ryzyka w zakresie kursów walutowych. Wszystko to umożliwia pogłębienie specjalizacji przedsiębiorstw krajowych i osiąganie przez nie korzyści skali, to znaczy korzyści wynikających ze zwiększania

---

[22.] O przebiegu i skutkach prorynkowych transformacji systemowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej piszą: O. Blanchard, The Economics of Transition in Eastern Europe, Clarendon Press, Oxford, England 1997; H. Chołaj, Dekada transformacji gospodarki polskiej, Warszawa 1999; G.W. Kołodko, Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji, Poltext, Warszawa 1999; R. Poliński, Prawidłowości transformacji systemów ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.

wolumenu produkcji i usług, co prowadzi do wzrostu wydajności pracy i ogólnej produktywności, a w efekcie – do potanienia towarów. Jest to główna teza teorii ekonomii skali.

Przejrzystość cen, rynków i konkurencji

Funkcjonowanie jednolitej waluty na obszarze określonego ugrupowania integracyjnego oznacza, że wszystkie ceny są wyrażane w tej samej walucie, a to ułatwia i zwiększa ich porównywalność nie tylko na tym obszarze, ale i poza nim. W jednolitej strefie walutowej rynki co do zasady mogą stawać się bardziej przejrzyste, a większa porównywalność cen sprzyja zwiększeniu konkurencji między podmiotami gospodarczymi wewnątrz państwa członkowskiego strefy, jak i w ramach całej strefy. Wszystko to może prowadzić do wzrostu innowacyjności i efektywności gospodarek narodowych i całego jednolitego obszaru walutowego.

Eliminacja w strefie euro kosztów transakcyjnych wymiany walut oraz ryzyka kursu walutowego stanowi poważne wyzwanie dla sektora bankowości komercyjnej i innych sektorów finansowych ze względu na realną perspektywę zmniejszenia przychodów z tytułu przeprowadzanych operacji walutowych.

Rozwój rynku finansowego

Eliminacja kosztów transakcyjnych i spadek premii za ryzyko mogą być również katalizatorem dalszego rozwoju rynków finansowych. Idzie tu o większą liczbę bardziej zróżnicowanych, a zarazem w niektórych przypadkach o wyższej jakości produktów bankowych, inwestycyjnych i innych ułatwiających konsumentom i przedsiębiorcom dostęp do funduszy europejskiego rynku finansowego. Z tym związany byłby wzrost konkurencji między podmiotami sektora finansowego, co mogłoby prowadzić do potanienia ich produktów. W okresie przygotowania niektórych państw członkowskich UE do przyjęcia jednolitej waluty euro, dostęp ten jest ograniczony, szczególnie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na znaczne ryzyko kursowe i wysokie ceny oferowanych produktów.

Należy podkreślić, że większa liczba bardziej zróżnicowanych instrumentów finansowych oznacza również funkcjonowanie wielu instrumentów bardzo skomplikowanych i wysoce ryzykownych, a nawet toksycznych.

„Gros korzyści związanych z integracją rynków finansowych zmaterializowało się już w wyniku akcesji do Unii Europejskiej, a wpływ euro w zakresie finansowania lokalnego nie będzie

bezpośredni" – stwierdzono w polskim dokumencie rządowym z 2010 r. Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro[23].

Zintegrowany rynek finansowy w strefie euro jest, jak pisze Paul De Grauwe, jednym z najistotniejszych mechanizmów zmniejszania i eliminowania ryzyka szoków gospodarczych poprzez dzielenie ryzyka pomiędzy wszystkie państwa członkowskie[24].

Inne korzyści przyjęcia euro

Państwo członkowskie UE po przystąpieniu do strefy euro będzie brało udział w procesie decyzyjnym EBC. Prezes / gubernator narodowego banku centralnego będzie członkiem Rady Prezesów (Governing Council) EBC, a ministrowie finansów i gospodarki będą uczestnikami z prawem głosu prac Eurogrupy kształtującej ramy polityki pieniężnej i gospodarczej strefy euro.

Waluta i strefa euro mają wymiar nie tylko ogólnounijny i ogólnoeuropejski, ale również globalny. Wzmacniają one rolę i znaczenie Europy w świecie, przede wszystkim w gospodarce światowej. Waluta euro wspiera globalny handel; jest coraz częściej wybierana w transakcjach na całym świecie.

Euro stało się symbolem jedności i tożsamości europejskiej.

Można stwierdzić, że korzyści przyjęcia jednolitej waluty euro, w szczególności długookresowe, mogą przyczyniać się w pewnym stopniu do zapewnienia trwałego, silnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, a w efekcie – do wzrostu konsumpcji i dobrobytu społeczeństwa.

W dokumencie Ramy Strategiczne…, z października 2010 r. autoryzowanym przez Pełnomocnika Rządu RP ds. Wprowadzenia Euro, stwierdzono, że korzyści wprowadzenia euro zdecydowanie przewyższają koszty zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasu. Przeprowadzony rachunek wskazywał, że szacunkowe korzyści krótkookresowe odczuwalne bezpośrednio po przyjęciu waluty euro ukształtują się w przedziale od 0,9% do 1,9% PKB, a konsumpcja prywatna wzrośnie odpowiednio o 0,3 – 0,9%. Długookresowe korzyści netto

---

[23.] Ramy Strategiczne…, s. 28.

[24.] P. De Grauwe, Economics of Monetary Union, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 216-219; tenże: Unia Walutowa. Funkcjonowanie i wyzwania, PWE, Warszawa 2003.

szacowane były natomiast na 2,5 – 7,5% PKB, a wzrost konsumpcji prywatnej – odpowiednio na 0,9 – 3,6%[25].

W tym kontekście należy zauważyć, że niezbędne byłoby rozważenie celowości okresowej – jednorocznej lub dwuletniej aktualizacji rachunku korzyści i kosztów ewentualnego przyjęcia jednolitej waluty euro przez Polskę w związku ze zmianami stanu ekonomiczno-finansowego strefy euro oraz podjętą reformą systemu zarządzania gospodarczego i ochrony stabilności makroekonomicznej państw uczestniczących w strefie. Idzie tu również o uwzględnienie dynamiki sytuacji gospodarczej Polski, w tym tempa i kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego oraz poziomu stabilności finansowej państwa.

Koszty i zagrożenia przyjęcia waluty euro

Przyjęcie jednolitej waluty euro wiąże się z różnymi kosztami i zagrożeniami. Koszty mają charakter bezpośredni i krótkookresowy, a zagrożenia – długookresowy (potencjalny lub realny).

Koszty przyjęcia euro

Za koszty bezpośrednie przyjęcia waluty euro uznaje się wszelkie koszty techniczne i administracyjne ponoszone przez administrację publiczną, banki centralne i przedsiębiorstwa finansowe (banki komercyjne i inne podmioty sektora finansowego), a także przedsiębiorstwa niefinansowe (przemysłowe, budowlane, handlowe i inne)[26].

Idzie tu w szczególności o:

1) koszty przystosowania do wprowadzenia waluty euro systemów informatycznych i procesów operacyjnych;
2) koszty przystosowania maszyn i urządzeń, w których używana jest gotówka (bankomaty, automaty do sprzedawania biletów itp.);
3) koszty zatrudnienia i szkolenia pracowników oraz partnerów biznesowych;

[25.] Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, Pełnomocnik Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Warszawa, 26 października 2010 r., s. 3-4 i 39.

[26.] Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej. NBP, Warszawa 2009; Szerzej na ten temat patrz: Raport na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro, Narodowy Bank Polski, Warszawa, luty 2004 r.; Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, Pełnomocnik Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Warszawa, 26 października 2010 r., s. 13-39; Euro. Wspólna waluta europejska, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2011, s. 12-16.

4) działania logistyczne związane z wycofywaniem banknotów i monet nominowanych w walucie narodowej;
5) koszty utraty przez banki i inne podmioty sektorów finansowych części dochodów z tytułu transakcji wymiany walut, transakcji zabezpieczających i płatności międzynarodowych;
6) koszty przeprowadzenia kampanii informacyjnej.

W okresie wprowadzania euro wystąpiły liczne przypadki zaokrąglania cen wyrażonych w jednolitej walucie z reguły w górę, a nawet ich podnoszenia. Zjawiskom tym można w pewnym zakresie zapobiec poprzez nakazy podwójnej ekspozycji cen (w euro i w walucie narodowej), kampanie informacyjne, monitoring cen przez państwo, organizacje konsumenckie i media czy inne działania typu soft. Co do zasady wyklucza się w takich sytuacjach stosowanie metod administracyjnych, chyba że skala takich zjawisk byłaby bardzo duża, a zastosowane metody przeciwdziałania im czy łagodzenia skutków okazałyby się nieskuteczne.

Jeśli idzie o kampanie informacyjne i inne działania rządu w zakresie komunikacji społecznej, to powinny one koncentrować się na zapobieganiu powstawaniu i utrzymywaniu się szerokiego, społecznego przekonania co do tego, że konsekwencją wprowadzenia nowej waluty euro jest co do zasady wzrost cen nie tylko w różnych segmentach rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, ale również ogólnego ich poziomu (inflacji).

Przekonanie o inflacyjnych konsekwencjach wprowadzenia euro, określane mianem „iluzji euro", było w pierwszych dwunastu państwach uczestniczących w strefie euro poważnym problemem społecznym. Rozbieżność pomiędzy inflacją postrzeganą a rzeczywistą jest zjawiskiem negatywnym. Wrażenie, że ceny rosną szybko, zmniejsza efektywny popyt, co może przyczynić się do ograniczenia konsumpcji, a przede wszystkim do wzrostu oczekiwań inflacyjnych w społeczeństwie, zwiększających ryzyko nasilenia żądań płacowych licznych grup zawodowych, czego konsekwencją jest z reguły rzeczywisty wzrost cen[27]. To sprzężenie zwrotne nazywane jest spiralą inflacyjną.

Powszechne w państwach strefy euro zjawisko „iluzji euro" przyczyniło się do powstania w społeczeństwie polskim „mitu cenowego".

[27.] Szerzej o „iluzji euro" w dokumencie z 2010 r.: Ramy Strategiczne …, s. 22-25.

Zagrożenia przyjęcia euro

Zagrożenia przyjęcia jednolitej waluty euro wiążą się głównie ze skutkami wyzbycia się narodowej autonomicznej polityki pieniężnej oraz z nieadekwatnością poziomu stóp procentowych i bezpośredniego celu inflacyjnego ustalanych przez EBC.

Skutki wyzbycia się narodowej polityki pieniężnej

Najważniejszym zagrożeniem, to jest potencjalnym kosztem długookresowym, dla państwa z tytułu wprowadzenia jednolitej waluty euro, są niedające się w pełni przewidzieć skutki wyzbycia się niezależnej narodowej polityki dotyczącej stóp procentowych i kursów walutowych. Idzie tu o przypadki destabilizacji i szoków na rynku międzynarodowym oraz brak możliwości stosowania zmian kursu waluty narodowej dla przeciwdziałania takim szokom oraz łagodzenia wahań koniunktury gospodarczej (cykli biznesowych).

Zmiana stóp procentowych i kursów waluty narodowej to instrumenty finansowe stosowane również w przypadku pojawienia się zewnętrznych szoków asymetrycznych, wywierających nierówny wpływ na sytuację gospodarczą i finansową poszczególnych państw. Dotyczy to takich zjawisk, jak nadmierne wahania podaży, popytu i poziomu cen czy kryzysy finansowe (fiskalne, walutowe i inne).

Teoretyczne uogólnienie istotnych zależności między tempem wzrostu gospodarczego (PKB) a stopniami inflacji i bezrobocia zawiera reguła Howitta[28]. Według niej przy ustalaniu optymalnego celu inflacyjnego banki centralne powinny uwzględniać nie tylko zadania wzrostu gospodarczego, ale również poziom, strukturę i dynamikę bezrobocia. Cel inflacyjny musi być wyznaczany elastycznie i kształtowany na podstawie analizy/rachunku korzyści i kosztów ekonomiczno-społecznych. Optymalny poziom inflacji nie może oznaczać najniższej inflacji. Powinien on być zmienny w czasie i zależeć od aktualnej i prognozowanej fazy cyklu koniunkturalnego (cyklu biznesowego) danej gospodarki i ewentualnie właściwego dla niej ugrupowania integracyjnego oraz siły reakcji władz monetarnych na wstrząsy (szoki)

[28] Peter W. Howitt – kanadyjski ekonomista z amerykańską afiliacja (Brown University) był typowany do Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2014 r. za wkład w teorię wzrostu gospodarczego, w szczególności za rozwinięcie, matematyczne ujęcie i modyfikację koncepcji twórczej destrukcji Josepha Schumpetera, oraz za analizowanie w sposób modelowy idei przedsiębiorczości i włączanie jej do modeli wzrostu.

Vide: P. W. Howitt, Endogenous Growth Theory, 1998; P. M. Aghion, P. W. Howitt, A Model of Growth trought Creative Destruction, „Econometrica" 1992.

wewnętrzne i zewnętrzne, powodujące odchylanie się inflacji od jej optymalnego poziomu. Trzeba także brać pod uwagę inne uwarunkowania, szczególnie zewnętrzne, takie jak np. konieczność spełnienia kryteriów konwergencji z Maastricht – makroekonomicznej (fiskalnych i monetarnych) i nominalnej (dotyczących statusu i mandatu europejskiego systemu banków centralnych).

W teorii ekonomii istnieje konsensus co do szkodliwości dla wzrostu gospodarczego zarówno wysokiej inflacji, jak i deflacji. Wysoka inflacja, to jest dwucyfrowa (według Roberta Baro – powyżej 20 proc.), negatywnie wpływa na skłonność do inwestowania, powodując spadek wydajności i wartości inwestycji, w tym w relacji do PKB (stopy inwestycji). Według Raportu Międzynarodowego Funduszu Walutowego (IMF) z końca lat 90. XX wieku o sytuacji gospodarczej świata (World Economic Outlook) wskazane jest, aby inflacja nie była niższa niż 1,0 – 1,5 proc. Deflacja natomiast osłabia popyt konsumpcyjny, m.in. dlatego, że nabywcy odraczają zakupy licząc na dalsze potanienie towarów w przyszłości.

Istotne zagrożenie stanowi ograniczenie kompetencji narodowych banków centralnych państw małych i otwartych, o zliberalizowanej gospodarce, co dotyczy również wielu państw, które przechodziły prorynkowe transformacje systemowe, w tym Polski. Banki centralne takich państw mają dodatkowe trudności w zakresie sprawowania skutecznej kontroli nad zmianami ogólnego poziomu cen (inflacja, deflacja) ze względu na rosnący udział globalizacji jako czynnika tego typu zmian. Idzie tu również o nieadekwatność przyjętej przez EBC rocznej stopy inflacji do sytuacji i potrzeb rozwojowych grupy państw mniej rozwiniętych, w których inflacja jest wyższa od średniej w całej strefie euro. Taka różnica poziomów inflacji obniża konkurencyjność ich towarów na rynku wewnętrznym (krajowym), a wpływ wyższej inflacji od średniej na realne dochody społeczeństwa jest znacznie silniejszy.

Podatność na szoki zewnętrzne jest związana również ze stopniem synchronizacji cykli koniunkturalnych w państwach, o których wyżej, z cyklami w innych państwach członkowskich strefy euro. Negatywne konsekwencje ewentualnych zewnętrznych szoków asymetrycznych są mniejsze w przypadku podobieństwa struktur gospodarczych nowych państw członkowskich strefy euro i pozostałych państw strefy, a także wtedy, gdy powiązania handlowe, inwestycyjne i inne między nimi są silniejsze pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

Można wyróżnić cztery następujące mechanizmy zapewniające skuteczną absorpcję zewnętrznych szoków asymetrycznych: elastyczność rynku towarów i usług, elastyczność rynku pracy, międzynarodowy podział ryzyka na rynkach finansowych[29] i racjonalną politykę fiskalną. Umożliwiają one podmiotom gospodarczym i całej gospodarce narodowej szybsze, skuteczniejszy i mniej kosztowne reagowanie na szoki czy inne zaburzenia gospodarcze i dostosowywanie się do nowych uwarunkowań rynkowych.

Należy podkreślić, że w strefie euro polityki fiskalna i strukturalna pozostają w kompetencji państw uczestniczących, co oznacza, że zagrożenia, to jest potencjalne koszty, związane z wyzbyciem się własnej autonomicznej polityki pieniężnej i narodowej waluty, mogą być w pewnym stopniu skutecznie zarządzane, będąc w określonym zakresie pod kontrolą rządów tych państw.

Zamierzenia UE przewidują centralizację na szczeblu unijnym polityki fiskalnej, co ma prowadzić do pełnej unii fiskalnej.

Nieadekwatność poziomu stóp procentowych EBC

Istotnym zagrożeniem nie tylko potencjalnym, ale również realnym, kosztem długookresowym, wynikającym z jednolitej polityki pieniężnej w strefie euro, jest nieadekwatność, niedostosowanie poziomu stóp procentowych ustalanych przez EBC do sytuacji gospodarczo-finansowej i potrzeb różnych grup państw, szczególnie tych o znacznie niższym poziomie rozwoju i mniej zasobnych w kapitał w porównaniu z największymi państwami strefy euro. Idzie tu przede wszystkim o gospodarki państw peryferyjnych Europy, silnie zadłużonych[30]. Zagrożenie nasila się, gdy tempo wzrostu gospodarczego jest znacznie niższe od przeciętnego tempa w strefie euro, a poziom stóp procentowych nie odpowiada potrzebom stabilizacji i ożywienia gospodarczego.

Stopy procentowe w strefie euro były i są ustalane na zbyt niskim poziomie nawet zerowym czy ujemnym realnym, co zniechęca do oszczędzania, a jednocześnie zachęca do nieracjonalnego

---

[29.] Międzynarodowy podział ryzyka na rynkach finansowych polega na możliwości zaciągania pożyczek czy kredytów w innych państwach w celu wygładzania konsumpcji po przejściowym wstrząsie asymetrycznym oraz na rozproszeniu własności działających na terenie danego państwa przedsiębiorstw pomiędzy podmioty z różnych państw.

[30.] Kryzys w strefie euro. Przyczyny, przebieg i perspektywy jego rozwiązania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2013, s.11 i n.

inwestowania („błędnych inwestycji"), finansowanego między innymi tanimi kredytami bankowymi (katastrofalne bańki na rynku nieruchomości w sektorze prywatnym, budownictwo mieszkaniowe w Irlandii i Hiszpanii), czy wręcz do nadmiernego wzrostu konsumpcji prywatnej (Grecja i inne państwa). Występowało niedofinansowanie usług społecznych w sektorze publicznym. Zbyt duże fundusze angażowano w sektor finansowy, w tym spekulacje giełdowe, ze szkodą dla rozwoju realnej gospodarki (przemysłu i innych branż).

Jeśli idzie o nadmierny wzrost konsumpcji (boom konsumpcyjny), o którym mowa, to wiązał się on ze zbyt szybkim wzrostem płac i cen, a w konsekwencji – zmniejszał konkurencyjność narodowych produktów i usług na zagranicznych rynkach. Skalę i skutki zamienności inwestycji przez nadmierną konsumpcję są znaczne w porównaniu z długookresowymi korzyściami z wprowadzenia waluty euro.

Jednolita waluta euro typu one-size-fits-all (jeden-rozmiar-dla-każdego) doprowadziła również do ogromnego braku zbilansowania w rachunkach obrotów bieżących między państwami strefy euro – powstania w jednych państwach dużych nadwyżek i zwiększenia rezerw (Niemcy, Holandia, Austria, Belgia), a w innych – dużych trwałych deficytów (Grecja, Portugalia, Hiszpania, Irlandia, Francja, Włochy). Portugalia, dla przykładu, utrzymywała deficyt w ramach obrotów bieżących na poziomie 10% PKB przez kilka lat, całkowicie finansowany przez europejskie prywatne banki komercyjne.

Wewnętrzny brak równowagi w rachunkach obrotów bieżących w strefie euro spotęgowały „błędne inwestycje" generowane przez niskie, zerowe czy nawet ujemne realne stopy procentowe ustalane przez EBC, przyczyniając się w ten sposób do kryzysu bankowego.

Przed skutkami nieadekwatności i błędów polityki pieniężnej EBC, szczególnie w zakresie stóp procentowych, może chronić w pewnym stopniu oprócz dyscypliny fiskalnej również elastyczność gospodarki narodowej – mobilność siły roboczej, niskie koszty zatrudniania i zwalniania pracowników oraz brak barier administracyjnych i biurokratycznych w prowadzeniu i rozwijaniu działalności gospodarczej.

Wobec krytyki polityki EBC w zakresie podstawowych stóp procentowych (stopy referencyjnej, stopy lombardowej, stopy depozytowej i stopy redyskonta weksli) Rada Prezesów (Governing Council) EBC w grudniu 2008 r. potwierdziła zapowiedź forward guidance dotyczącą poziomu

stóp procentowych, co może oznaczać zmianę podstawowych stóp procentowych w kierunku ich podniesienia[31]. Zmiana taka jest jednak zdarzeniem przyszłym i niepewnym.

Kryzys strefy euro – przyczyny i przebieg

Kryzys strefy euro jest zasadniczo problemem systemowo-instytucjonalnym. Wiąże się on jednak również z polityką gospodarczo-finansową prowadzoną przez poszczególne państwa strefy.

Przyjęty mechanizm jednolitej strefy walutowej w UE okazał się w praktyce nie w pełni efektywny, a część państw nie potrafiło identyfikować i rozwiązywać problemów wiążących się z funkcjonowaniem w ramach strefy.

Wieloaspektowość i głębia kryzysu wymagają analizy i oceny jego przyczyn i przebiegu oraz reakcji instytucji decyzyjnych Unii Europejskiej i strefy euro.

Przyczyny kryzysu strefy euro

Powstanie kryzysu ekonomiczno-finansowego w UE i strefie euro nie było aktem jednorazowym, lecz procesem, który trwał wiele lat i miał szerszy charakter. W Stanach Zjednoczonych Ameryki w 2007 r. wystąpił kryzys na rynku kredytów hipotecznych, które okazały się w dużej liczbie w sytuacji nieregularnej, substandardowe (subprime), to znaczy częściowo lub całkowicie niespłacalne.

Tego typu akcję kredytową amerykańskie banki inwestycyjne i inne globalne instytucje spekulacyjne rozwijały w ogromnej skali i w sposób nieodpowiedzialny. Kulminacją kryzysu był upadek we wrześniu 2008 r. banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Na ratowanie systemu bankowego i wielkich korporacji rząd USA wydał ponad 16 bilionów dolarów (USD). W rządowych programach naprawczych i restrukturyzacyjnych kierowano się odnośnie do największych banków o znaczeniu systemowym zasadą: zbyt duży, żeby upaść (too big, to fail). Napięcia w amerykańskim systemie bankowym przenosiły się w pewnym zakresie do innych części świata, w tym Europy.

---

[31] Raport Roczny EBC 2018, Europejski Bank Centralny. Eurosystem, Frankfurt nad Menem, kwiecień 2019, s. 3/98.

W wielu państwach strefy euro już przed 2008 r. występowały głębokie nierównowagi makroekonomiczne – wysoki deficyt budżetowy i dług publiczny, co pogłębiało zróżnicowanie między nimi w zakresie konkurencyjności gospodarczej.

Zasadniczym problemem niektórych państw strefy euro stało się nadmierne finansowanie dłużne (debt financing). Najbardziej zagrożone gospodarki w strefie euro miały Irlandia, Portugalia, Grecja, Cypr, Hiszpania i Włochy.

Po październiku 2009 r. Grecja ujawniła, że jej deficyt i dług publiczny są znacznie wyższe od dotychczas podawanych w oficjalnych statystykach. Rząd grecki od dawna prowadził nieodpowiedzialną politykę finansową. Świadomie i celowo fałszował oficjalne statystyki, ukrywając w ten sposób dramatyczną sytuację finansową państwa. Podważyło to zaufanie rynków finansowych do wszystkich mocno zadłużonych państw strefy euro. Silnie obniżało oceny (ratingi) wiarygodności rządów tych państw, co spowodowało, że zwiększył się koszt pożyczek zaciąganych przez nie na rynkach finansowych.

Papiery dłużne emitowane przez zadłużone państwa (obligacje rządowe i inne), jako forma zaciągania pożyczek na rynkach finansowych – u inwestorów giełdowych i spekulantów (banków, funduszy inwestycyjnych itp.) dla finansowania długu publicznego, oferowane były i sprzedawane z coraz wyższym oprocentowaniem, tzn. były coraz korzystniejsze (rentowniejsze) dla ich nabywców, a coraz kosztowniejsze w obsłudze i wykupie dla emitentów (zadłużonych państw). W ten sposób powstał kryzys zadłużeniowy (debt crisis) strefy euro.

Jednocześnie aktywa dużych europejskich banków komercyjnych miały coraz gorszą strukturę jakościową – zwiększał się udział aktywów obarczonych dużym ryzykiem (niespłacanych kredytów), co obniżało płynność finansową całego sektora bankowego. Banki ograniczały akcję kredytową, w tym udzielanie pożyczek / kredytów na rynku międzybankowym. W tej sytuacji wiele rządów europejskich musiało udzielać dużym bankom komercyjnym wsparcia finansowego na ogromną skalę. Wsparcie to, mające formę głównie gwarancji państwowych i dokapitalizowania, zapobiegło upadkowi sektora bankowego. Szczególnie duży koszt wsparcia

udzielonego bankom poniosła Irlandia. Najwyższy poziom udzielonego wsparcia bankom w strefie euro w latach 2008-2012 wynosił ogółem 1540 mld euro[32].

Ratowanie banków przez rządy państw strefy euro odbywało się na podstawie regulacji UE dotyczących pomocy publicznej (state aid) i pod nadzorem KE. A Europejski Urząd Nadzoru Bankowego nadzorował coroczne testy warunków skrajnych w celu oceny odporności 90 banków o znaczeniu systemowym w 21 państwach UE na potencjalne wstrząsy (szoki) finansowe.

Należy podkreślić, że przyczyny kryzysu strefy euro miały w istocie rzeczy endogeniczny charakter i są splotem kilku czynników wewnętrznych. Wymienia się w tym kontekście[33]:

1) duże zróżnicowanie poziomu rozwoju i struktur gospodarczych (branżowe i podmiotowe) państw członkowskich strefy euro;
2) niska zdolność części państw do zarządzania i absorbowania wstrząsów gospodarczych, szczególnie zewnętrznych szoków asymetrycznych, związana z brakiem odpowiednich regulacji i instytucji lub niską konkurencyjnością ich gospodarek narodowych;
3) słabość i nieskuteczność mechanizmów instytucjonalnych i rynkowych wymuszających na rządach prowadzenie odpowiedzialnej, zrównoważonej polityki fiskalnej;
4) brak dostatecznego nadzoru nad sektorem finansowym;
5) brak mechanizmów zarządzania kryzysowego oraz szybkiego wsparcia finansowego dla najbardziej zagrożonych państw strefy euro.

Tę listę przyczyn kryzysu strefy euro należy uzupełnić o takie, jak:

6) niepełna adekwatność celu inflacyjnego i poziomu stóp procentowych ustalanych przez EBC do sytuacji gospodarczo-finansowej i potrzeb rozwojowych różnych grup państw, szczególnie słabiej rozwiniętych;
7) liberalne podejście do spekulacji finansowych i utrata kontroli władz publicznych nad rynkami finansowymi, co wiązało się z brakiem skutecznych regulacji tego sektora gospodarki;

---

[32] Zrozumieć politykę Unii Europejskiej: unia gospodarcza i walutowa oraz euro, Komisja Europejska, Luxembourg 2013, s. 13.

[33] Kryzys w strefie euro. Przyczyny, przebieg i perspektywy jego rozwiązania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2013, s. 10.

8) brak skutecznego systemu wczesnego ostrzegania o zakłóceniach równowagi makroekonomicznej (ex ante), mimo wprowadzenia procedury nadmiernych nierównowag makroekonomicznych (excessive imbalance procedure).

Przebieg kryzysu i reakcja instytucji decyzyjnych UE

Reakcją większości rządów państw strefy euro na kryzys zadłużeniowy było wprowadzenie pod presją instytucji UE programów oszczędnościowych polegających na redukcji deficytu budżetowego i długu publicznego, co miało przywrócić stabilność finansową i umożliwić odzyskanie zaufania rynków finansowych. Najbardziej zdestabilizowane finanse publiczne miała Grecja i to ona w celu uzyskania pomocy z funduszy europejskich i MFW musiała przyjąć program dużych obniżek wydatków publicznych, zwiększenia dochodów (z tytułu podatków i in.) oraz niezbędnych reform przywracających gospodarce narodowej normalność, elastyczność i efektywność, a w konsekwencji – konkurencyjność.

W kwietniu 2010 r. wobec groźby bankructwa Grecji, państwa strefy euro i Międzynarodowy Fundusz Walutowy udzieliły jej doraźnego wsparcia finansowego w kwocie 110 mld euro. W okresie późniejszym wsparcie finansowe udzielane Grecji było kontynuowane.

Kryzys zadłużeniowy wymagał jednak skutecznych systemowych działań na poziomie całej strefy euro. W 2010 r. utworzono Europejski Instrument Stabilizacji Finansowej (EFSF) oraz Europejski Mechanizm Stabilizacji Finansowej (EFSM). Ich zadaniem miało być pozyskiwanie funduszy na rynkach finansowych (poprzez emisję obligacji) dla państw, które nie miały dostępu do źródeł kapitału ze względu na swój niski rating oraz wysoką cenę (odsetki). Pierwsze obligacje zostały wyemitowane w styczniu 2011 r., a z tej formy wsparcia skorzystały Irlandia i Portugalia. W Grecji wobec szybkiego narastania długu publicznego podjęto decyzję o zredukowaniu części długu zaciągniętego w sektorze prywatnym.

Podjęte działania ratunkowe okazały się niewystarczające, wobec czego EBC rozpoczął od maja 2010 r. program skupu obligacji rządowych, a pod koniec 2011 r. uruchomił program długoterminowych operacji refinansujących (LTRO), w ramach którego udzielono europejskim bankom długoterminowych, nisko oprocentowanych pożyczek o łącznej wartości około 1 biliona euro[34].

[34] Kryzys w strefie euro. Przyczyny, przebieg i perspektywy jego rozwiązywania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2013, s. 24.

Program EBC długoterminowych operacji refinansujących banki (LTRO) nie spowodował trwałego uspokojenia rynków finansowych. EBC zdecydował się więc ogłosić we wrześniu 2012 r. program bezpośrednich transakcji pieniężnych (OMT) polegający na wykupie obligacji zagrożonych państw strefy euro. Dopiero takie działania doprowadziły do stabilizacji w sektorze bankowym. Jednocześnie mechanizmy EFSF i EFSM zastąpiono trwałym mechanizmem pomocy dla państw strefy euro – Europejskim Mechanizmem Stabilizacji (ESM).

Na przełomie lat 2010 i 2011 powołano w strefie euro i UE Europejską Radę Ryzyka Systemowego (ESRB) i Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EBA) z zadaniem zapobiegania narastaniu nierównowagi i szybkiej identyfikacji nowych ognisk ryzyk w europejskim systemie finansowym.

1) O skali i przebiegu kryzysu strefy euro świadczy reprezentatywny przykład jednego z państw peryferyjnych – Grecji, której dług publiczny według stanu na koniec 2014 r. wynosił ogółem 320 mld euro, co stanowiło 175% jej PKB[35], przy traktatowej wartości referencyjnej 60% PKB.
2) W strefie euro dwa główne wskaźniki makroekonomiczne w okresie ostatnich lat (w 2018 i poprzednich) – wzrost PKB i średnia inflacja ogółem kształtowały się na poziomie świadczącym o jej stagnacji gospodarczej.

Strategia integracji Polski ze strefą euro

Rozszerzanie strefy euro poprzez przystąpienie do niej kolejnych państw członkowskich UE jest procesem złożonym ze względu na uwarunkowania nie tylko merytoryczne – kryteria konwergencji nominalnej (makroekonomicznej) i prawnej (dotyczącej bankowości centralnej), ale również proceduralne. Uwarunkowania proceduralne polegają na tym, że:

1) warunki włączenia waluty narodowej do ERM II rząd wypracowuje wspólnie z KE i EBC;
2) waluta narodowa powinna uczestniczyć w ERM II nie krócej niż 2 lata, podczas których powinny zostać spełnione wszystkie kryteria konwergencji nominalnej i prawnej;

35. W ogólnej kwocie długu publicznego Grecji zadłużenie wobec UE i jej państw członkowskich wynosiło 240 mld euro.

3) KE i EBC przedstawiają Radzie (UE), to jest Radzie ECOFIN,[36] raporty o realizacji programu konwergencji, z konkluzjami co do stopnia jej trwałości;
4) Rada ECOFIN, w przypadku pozytywnych konkluzji co do stopnia konwergencji i dojrzałości do przystąpienia do strefy euro, w tym integracji rynków, na wniosek KE i po konsultacji z PE, debacie w RE oraz rekomendacji Eurogrupy, podejmuje decyzję o uchyleniu z określoną datą derogacji danego państwa członkowskiego UE.

Polska, zgodnie z art. 4 Traktatu akcesyjnego z 16 kwietnia 2003 r.[37], uczestniczy w UG-W z dniem przystąpienia do UE, to jest z dniem 1 maja 2004 r., jako państwo członkowskie objęte derogacją. Oznacza to, że jest zobowiązana dążyć do przyjęcia jednolitej waluty euro po uprzednim spełnieniu warunków (kryteriów) konwergencji nominalnej i prawnej, określonych w Traktacie z Maastricht / Traktacie Lizbońskim i Protokole (nr 13) w sprawie kryteriów konwergencji. Nie ma jednak traktatowego terminu przyjęcia euro.

Strategię integracji Polski ze strefą euro należy ujmować w kontekście celów i zasad polityki gospodarczej Unii Europejskiej, określonych w dokumencie Strategia Europa 2020.

Rekomendacje Strategii Europa 2020 implementują państwa członkowskie UE w swych strategiach rozwojowych.

Za główne cele o średnim horyzoncie czasowym strategia polska do końca 2015 roku uznawała wzmocnienie i efektywne wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia społeczeństwa.

Strategia integracji Polski ze strefą euro opierać się miała na czterech filarach[38].

Pierwszy filar to ukierunkowanie polityki gospodarczej Polski na trwałą konwergencję, spełnienie jej warunków zarówno nominalnych, tj. makroekonomicznych (monetarnych i fiskalnych), jak i prawnych dotyczących w szczególności bankowości centralnej. Elementem

---

[36.] Rada (UE) w procesie przygotowania i przystąpienia do strefy euro występuje w każdym przypadku jako Rada ECOFIN.

[37.] Traktat o przystąpieniu Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej podpisany 16 kwietnia 2003 r. w Atenach (Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej z 30 kwietnia 2004 r., nr 90).

[38.] Program Konwergencji. Aktualizacja 2014, Warszawa, kwiecień 2014 r., s. 9.

tego filaru jest również określenie konstytucyjnych i innych formalno-prawnych uwarunkowań przyjęcia przez Polskę jednolitej waluty euro, w tym uprzedniego przystąpienia do ERM II.
Należy zaznaczyć, że władze Polski już w 1997 roku postanowiły ograniczyć dopuszczalny poziom długu publicznego do 3/5 rocznego PKB. W rozdziale X – Finanse publiczne, w art. 216 ust. 5 Konstytucja RP z 1997 r. ustanowiła w następujący sposób normę dotyczącą długu publicznego: „Nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji i poręczeń finansowych, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy 3/5 wartości rocznego produktu krajowego brutto”.[39]

Procedury ostrożnościowe i sanacyjne oraz zasady zarządzania państwowym długiem publicznym określa ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.
Państwowy dług publiczny obejmuje zobowiązania sektora finansów publicznych z następujących tytułów:

1) wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne;
2) zaciągniętych kredytów i pożyczek;
3) przyjętych depozytów;
4) wymagalnych zobowiązań.

Drugim filarem integracji Polski ze strefą euro miały być działania wzmacniające instytucjonalne podstawy polskiej gospodarki. Za niezbędne uznawało się nowe, efektywne instytucje w gospodarce, których utworzenie miało wiązać się z przyszłym przyjęciem waluty euro. Ich brak mógłby doprowadzić do zjawisk kryzysowych, takich jakie wystąpiły w głęboko zadłużonych peryferyjnych państwach strefy euro (Grecji i innych).

Trzeci filar to odpowiednio wczesne opracowanie ram strategicznych narodowego planu wprowadzenia euro, w tym rachunku korzyści i kosztów, oraz narodowego planu wprowadzenia euro.

Czwarty filar oznaczać miał ustabilizowanie sytuacji w strefie euro poprzez jej wzmocnienie instytucjonalne, a zwłaszcza reformy systemu zarządzania gospodarczego i ochrony stabilności finansowej jako mechanizmów zapobiegających powstawaniu kryzysów w przyszłości i łagodzących ich przebieg.

[39.] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

Dnia 28 października 2008 r. Rada Ministrów RP określiła w Mapie Drogowej Przyjęcia Euro przez Polskę etapy i harmonogram przygotowania do wprowadzenia jednolitej waluty, w tym datę 1 stycznia 2012 r. jako datę przyjęcia euro. Wyróżniono 4 następujące etapy:

etap I – przed włączeniem waluty narodowej złotego do mechanizmu kursowego ERM II;

etap II – od dnia włączenia złotego do ERM II do dnia uchylenia derogacji decyzją Rady ECOFIN;

etap III – od dnia decyzji Rady ECOFIN o uchyleniu derogacji do dniaprzystąpienia do strefy euro;

etap IV – wprowadzenie jednolitej waluty euro do obiegu bezgotówkowego i gotówkowego oraz wycofanie z obiegu waluty narodowej złotego.

Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku pojawiły się poważne zagrożenia dla procesu integracji Polski i innych państw o statusie z derogacją ze strefą euro, wiążące się z zasięgiem, głębokością i czasem trwania kryzysu ekonomicznego i finansowego w wielu państwach strefy euro. Szybkie i bezpieczne przejście Polski do II etapu przygotowania, to jest włączenie złotego do ERM II, zakładane w Mapie Drogowej Przyjęcia Euro przez Polskę, okazało się niebezpieczne i niemożliwe. Zaszła więc konieczność identyfikacji zagrożeń oraz określenia zasad i trybu kontynuowania przygotowania i bezpiecznego uczestnictwa Polski w kolejnych etapach UG-W.

Rada Ministrów w dokumencie z 27 kwietnia 2009 r. pt. Uwarunkowania realizacji kolejnych etapów Mapy Drogowej Przyjęcia Euro przez Polskę, sformułowała dwie zasadnicze przesłanki przystąpienia Polski do ERM II i trwałej stabilizacji kursu wymiany złotego na euro. Idzie tu o: 1) spełnienie kryteriów konwergencji, określonych w Traktacie z Maastricht / Traktacie Lizbońskim i w Traktacie akcesyjnym, oraz 2) ewentualne osiągnięcie niezbędnego konsensusu społecznego i politycznego w kraju co do zmiany Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej, umożliwiającej pod względem formalno-prawnym zastąpienie waluty narodowej, złotego, jednolitą walutą europejską euro.

W dokumencie tym stwierdza się, że zasadnicze zagrożenia dla Polski i innych państw o statusie z derogacją wynikają z kryzysu ekonomiczno-finansowego strefy euro. Kryzys ten przejawia się w szczególności w stagnacji i recesji gospodarczej, wysokim masowym bezrobociu, zagrożeniu deflacją i wysokim długiem publicznym, znacznie przekraczającym referencyjny poziom traktatowy 60% PKB.

W tym kontekście termin przyjęcia waluty euro przez Polskę nie mógł być i nie może zostać ściśle określony. Zależy on bowiem od trwałego przezwyciężenia negatywnych zjawisk i tendencji w strefie euro oraz wejścia jej na ścieżkę silnego i trwałego wzrostu gospodarczego.

Pełnomocnik Rządu ds. Wprowadzenia Euro[40] oficjalnie ogłosił w dniu 29 lipca 2009 r. nieaktualność roku 2012 jako daty przyjęcia waluty euro przez Polskę. Nowa data nie została wyznaczona.

Poszczególne działania przygotowawcze określone w Uwarunkowaniach Realizacji Kolejnych Etapów Mapy Drogowej… z października 2008 r. sformułowane były warunkowo, to jest względem daty rozpoczęcia przygotowań i ewentualnej daty przyjęcia waluty euro. Takie podejście do zasad i trybu programowania procesu przyjęcia waluty euro należy uznać za racjonalne, świadczące o unikaniu szkodliwego awangardyzmu konwergencyjnego.

Przy Pełnomocniku Rządu do Spraw Wprowadzenia Euro, utworzony został w końcu 2009 r. Narodowy Komitet Koordynacyjny do spraw Euro[41], złożony z przedstawicieli ponad 30 właściwych instytucji. Przewodniczącym Komitetu był Pełnomocnik Rządu, a współprzewodniczącym – pełnomocnik Zarządu NBP.

Dnia 26 października 2010 r. Rada Ministrów przyjęła dokument pt. Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, określający rachunek korzyści oraz kosztów i zagrożeń, a także niezbędne działania przygotowawcze do wprowadzenia euro w Polsce, dotyczące ośmiu głównych dziedzin:

1) polityki gospodarczej,
2) dostosowań prawnych,
3) administracji publicznej,
4) sektora finansowego,
5) wprowadzenia banknotów i monet euro,
6) przedsiębiorstw niefinansowych,
7) ochrony interesów konsumentów i

---

40. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2009 r. w sprawie ustanowienia Pełnomocnika Rządu do Spraw Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską (Dz.U. Nr 1, poz. 60).

41. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 listopada 2009 r. w sprawie powołania Narodowego Komitetu Koordynacyjnego do Spraw Euro, Rady Koordynacyjnej oraz Międzyinstytucjonalnych Zespołów Roboczych do Spraw Przygotowań do Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską (tekst jednolity: Dz.U. z 2013 r., poz. 927).

8) strategii komunikacyjnej.

W dokumencie tym sprecyzowano również zalecaną sekwencję działań.

Ramy Strategiczne NPWE konkretyzowały i rozwijały ustalenia i rekomendacje, w tym formalne warunki przystąpienia Polski do strefy euro, zawarte w dokumencie z 27 kwietnia 2009 r. pt. Uwarunkowania Realizacji Kolejnych Etapów Mapy Drogowej Przyjęcia Euro przez Polskę.

Szczególnego podkreślenia wymaga to, że w Ramach Strategicznych NPWE przedstawiono po raz pierwszy rozwinięty rachunek korzyści i kosztów przyjęcia przez Polskę jednolitej waluty euro.

Ww. Ramy Strategiczne oraz wyniki prac analityczno-koncepcyjnych, prowadzonych przez Pełnomocnika Rządu do Spraw Wprowadzenia Euro i Narodowy Komitet Koordynacyjny do Spraw Euro, stały się podstawą Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, przyjętego 4 listopada 2011 r. przez Komitet do Spraw Europejskich.

Polska wg stanu na koniec czerwca 2015 r. była na I etapie UG-W, to znaczy przed włączeniem waluty narodowej złotego do ERM II jako mechanizmu stałych kursów wymiennych walut narodowych wobec euro (kursów centralnych) ze standardowym pasmem wahań +/- 15%. Polska objęta była również w dalszym ciągu procedurą dotyczącą nadmiernego deficytu (excessive deficit procedure). A to oznaczało, że nie spełniała jeszcze wszystkich traktatowych warunków konwergencji nominalnej i prawnej. Pozostawała więc uczestnikiem UG-W jako państwo o statusie z derogacją. Procedura ta została uchylona w 2016 r.

Rząd deklarował wówczas, że przyjęcie jednolitej waluty euro jest strategicznym celem Polski mimo kryzysu ekonomiczno-finansowego strefy euro. „Rząd niezmiennie postrzega przyjęcie wspólnej waluty jako korzystne, uznając, że główną przyczyną obecnego kryzysu w strefie euro był sposób prowadzenia polityki gospodarczej przez wybrane państwa członkowskie oraz słabość niektórych rozwiązań instytucjonalnych strefy euro, nie zaś samo wprowadzenie euro” – stwierdzał Program Konwergencji 2014[42], notyfikowany KE i Radzie ECOFIN.

Mimo takiej deklaracji rządu nie można było określić przewidywanej daty przyjęcia euro ze względu nie tylko na dużą niepewność co do terminu spełnienia przez Polskę wszystkich warunków bezpiecznej integracji ze strefą euro, ale również niejasne rokowania co do

[42] Program Konwergencji. Aktualizacja 2014, Warszawa, kwiecień 2014, s. 9.

skuteczności podjętych w latach 2011-2012 r. i 2014 reform systemu zarządzania gospodarczego w strefie euro i mechanizmów ochrony stabilności finansowej państw członkowskich, to jest rozwiązań systemowych i działań o charakterze antykryzysowym.

Według Raportu Rocznego EBC 2018[43], w roku 2018 w strefie euro dynamika wzrostu gospodarczego (PKB) była słaba i wyniosła 1,8%. Wzrost gospodarczy strefy euro od wielu lat jest na pograniczu stagnacji. Inflacja ogółem w 2018 r. wzrosła w porównaniu z poprzednim rokiem i wyniosła średnio 1,7%, co oznacza, że była jeszcze zbyt niska w porównaniu z poziomem referencyjnym 2,5%, ustalonym przez EBC.

W tej sytuacji należy odnotować oświadczenie Rady Prezesów EBC z grudnia 2018 r., że jest ona w każdym przypadku przygotowana na takie dostosowanie wszystkich swoich instrumentów finansowych i innych, aby mieć pewność, że inflacja będzie w dalszym ciągu stabilnie zmierzać do poziomu docelowego[44], to jest 2,5%.

W Polsce „w 2018 tempo wzrostu PKB przyspieszyło do 5,1% i było najwyższe od 2007. Polska była jednym z najszybciej rozwijających się krajów UE i w kolejnych latach pozostanie pod tym względem w czołówce UE, zwłaszcza na tle największych gospodarek" – stwierdza się w polskim Programie Konwergencji. Aktualizacja 2019[45], notyfikowanym KE i Radzie ECOFIN, a przedstawiającym średniookresową prognozę sytuacji gospodarczej Polski i jej finansów publicznych do 2022 r. Jednocześnie deficyt budżetowy (sektora instytucji rządowych i samorządowych) zmniejszył się w 2018 r. do 0,4% PKB przy traktatowej wartości referencyjnej (limicie) 3,0% PKB, co jest najlepszym wynikiem od akcesji Polski do UE w 2004 r. Dług publiczny tego sektora w relacji do PKB obniżył się do 48,9% przy traktatowej wartości referencyjnej (limicie) 60% PKB.

W tym kontekście rząd polski w kwietniu 2019 r. złożył w Programie Konwergencji ważną deklarację: „Polska będzie w dalszym ciągu uczestniczyła w procesie pogłębiania Unii Gospodarczej i Walutowej, w szczególności w procesie reformy instytucjonalnej w celu zapewnienia stabilności w strefie euro. Skala i siła powiązań politycznych i gospodarczych

---

[43] Raport Roczny EBC 2018, s. 3/98; https://www.ebc.europa.eu/pub/annual/html/ar2018-d08cb4c623.pl.html/#oc2

[44] Raport Roczny EBC 2018. Europejski Bank Centralny. Eurosystem, Frankfurt nad Menem, kwiecień 2019, s. 3/98.

[45] Rzeczpospolita Polska. Program Konwergencji. Aktualizacja 2019, Warszawa, kwiecień 2019 r., s. 6.

między Polską a państwami obszaru wspólnej waluty sprawiają bowiem, że kondycja strefy euro istotnie wpływa na procesy zachodzące w Polsce. Przy aktualnym stopniu podobieństwa gospodarki Polski i strefy euro – w szczególności w poziomie rozwoju, mierzonego np. przez PKB *per capita* – członkostwo Polski w strefie euro mogłoby stanowić źródło zaburzeń w gospodarce. Wdrażanie reform strukturalnych wzmacniających potencjał i wydajność polskiej gospodarki będzie przyczyniało się do zwiększenia stopnia konwergencji gospodarczej ze strefą euro"[46].

Z uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, politycznych i konstytucyjnych oraz zewnętrznych wynika, że ewentualne przystąpienie Polski do strefy euro nie może dokonać się przed 2028 r., to jest przed końcem perspektywy finansowej UE na lata 2021-2027.

Konkluzje

Przeprowadzone rozważania i analizy dotyczące Unii Gospodarczo- Walutowej i strefy euro pozwalają sformułować tezę o charakterze ogólnym, że strefa euro nie jest jeszcze optymalnym obszarem walutowym, a UG-W nie jest procesem zakończonym, co wynika z następujących głównych przesłanek.

1) Zasadniczą przesłanką jest liberalne podejście do rynków finansowych, ich faktyczna deregulacja i autonomia.
2) Nie został osiągnięty jednolity lub podobny stopień otwartości gospodarek narodowych państw strefy euro oraz nie zachodzi optymalna alokacja czynników produkcji, to jest towarów, usług, kapitału i siły roboczej. Brak jest pełnej swobody w przepływie czynników produkcji, a mobilność usług jest znacznie ograniczona przez unijne rozwiązania legislacyjne (rozporządzenia i dyrektywy) na niekorzyść państw Europy Środkowo-Wschodniej.
3) Państwa strefy euro różnią się między sobą znacznie pod względem poziomu rozwoju gospodarczego i dobrobytu, a zróżnicowanie to nie zmalało, lecz wprost przeciwnie – wzrosło (dywergencja versus konwergencja).

[46] Rzeczpospolita Polska. Program Konwergencji. Aktualizacja 2019, Warszawa, kwiecień 2019 r., s. 6.

4) Nie nastąpiło zsynchronizowanie cykli koniunkturalnych (biznesowych) państw uczestniczących w strefie euro, co oddziałuje destabilizująco na całą strefę oraz pogłębia zróżnicowanie poziomów ich rozwoju gospodarczego i dobrobytu.
5) Zwiększyło się znacznie zróżnicowanie w poziomie konkurencyjności między państwami strefy euro, wskutek czego jedne państwa w relacjach z innymi generują wielkie nadwyżki w swych rachunkach obrotów bieżących, a w konsekwencji w bilansach handlowych i płatniczych, a inne – trwałe deficyty (przypadek: Niemcy – Włochy). Taka sytuacja wynika z samej istoty jednolitej waluty – braku możliwości jej dewaluacji, która jest istotnym instrumentem równoważenia obrotów handlowych z zagranicą.
6) Utrzymuje się dualizm instytucjonalny w zakresie polityki gospodarczo-walutowej – scentralizowanie polityki pieniężnej na poziomie strefy euro i brak realnego zharmonizowania polityki fiskalnej, którego nie może zastąpić koordynacja czy nawet wprowadzona w ostatnich latach próba ścisłej koordynacji. Funkcjonujące traktatowe i inne rozwiązania legislacyjno-instytucjonalne nie zapewniają w dostatecznym stopniu dyscypliny fiskalnej w polityce poszczególnych państw strefy euro, co m.in. doprowadziło do głębokiej destabilizacji niektórych z nich (szczególnie peryferyjnych) – kryzysu ekonomiczno-finansowego przejawiającego się w nadmiernych deficytach budżetowych i długu publicznym oraz stagnacji i recesji.
7) Przyjęta przez EBC roczna stopa inflacji (cel inflacyjny) 2,5 %, mająca w założeniu zapewniać stabilność cen w strefie euro, nie jest adekwatna w równym stopniu do sytuacji i potrzeb rozwojowych wszystkich państw członkowskich ani nawet określonych grup tych państw. W państwach o stopie inflacji niższej od średniej, to jest w państwach najwyżej rozwiniętych – Niemczech i kilku innych wzrasta konkurencyjność ich towarów na rynku wewnętrznym (krajowym i wspólnotowym), a wpływ inflacji na realne dochody społeczeństwa jest słabszy.
8) Istotnym zagrożeniem potencjalnym i realnym wynikającym z jednolitej polityki pieniężnej w strefie euro jest nieadekwatność poziomu stóp procentowych ustalanych przez EBC do sytuacji gospodarczo-finansowej różnych grup państw, szczególnie tych o niższym poziomie rozwoju gospodarczego i silnie zadłużonych, oraz potrzeb w zakresie stabilizacji finansowej i wzrostu konkurencyjności. Niski poziom stóp procentowych prowadzi do nadmiernej konsumpcji prywatnej i szybkiego rozwoju sektora finansowego,

w tym spekulacji giełdowych, oraz jednoczesnego ograniczenia inwestycji w realną gospodarkę (przemysł i inne branże) i niedofinansowania usług społecznych w sektorze publicznym (w ochronie zdrowia, edukacji i innych).

9) Przezwyciężenie negatywnych zjawisk i tendencji rozwojowych w strefie euro oraz stworzenie ram instytucjonalnych adekwatnych do traktatowych celów UE to nie tylko aktualne wyzwanie, ale również zasadnicza przesłanka ukształtowania pełnowymiarowej UG-W.

10) Wobec braku spełnienia przez strefę euro wszystkich wyżej wymienionych przesłanek optymalnego obszaru walutowego, a przez UG-W zakończenia procesu jej kształtowania się, stanowisko rządu polskiego z kwietnia 2019 r. co do niedeklarowania terminu przyjęcia jednolitej waluty euro należy określić jako racjonalne, umożliwiające uniknięcie kosztów i zagrożeń wiążących się z awangardyzmem konwergencyjnym i akcesyjnym, w szczególności przenoszenia ze strefy euro zaburzeń do gospodarki polskiej.

Bibliografia

1. Aghion P. M., Howitt P.W., A Model of Growth trought Creative Destruction, „Econometrica" 1992.
2. Bershidsky L., How Western Capital Colonised Eastern Europe. https://www.bloomberg.com › opinion › articles › how...
3. Bień A., Optymalny obszar walutowy. Teoria i praktyka, PWE, Warszawa 1988.
4. Bukowski M., Dyrda S., Kowal P., Przyjęcie euro w świetle modelu DSGE dużej skali, IBRKK, IBS, Warszawa 2008.
5. Bukowski S.I., Unia monetarna. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2007.
6. De Grauwe P., Economics of Monetary Union, Oxford University Press, Oxford 2000.
7. De Grauwe P., Unia walutowa. Funkcjonowanie i wyzwania, PWE, Warszawa 2003.
8. Euro. Wspólna waluta europejska, Wyd. II, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2011.
9. Frankel J.A., Rose A.K., The Endogenity of the Optimum Currency Area Criteria, „NBER Working Paper" No 5700, National Bureau of Economic Research, Cambridge 1996.
10. Grubel H.G., The Theory of Optimum Currency Areas, „Canadian Journal of Economics" Wiley-Blackwell, Montreal, May 1970.
11. Howitt P. W., Endogenous Growth Theory, 1998.
12. https://mitpress.mit.edu › books › endogenous-growth-...
13. Integracja Polski ze strefą euro. Uwarunkowania członkostwa i strategia zarządzania procesem, Ministerstwo Finansów, Warszawa, sierpień 2005.

14. Kaźmierczak A., Integracja Polski ze strefą euro – szanse i wyzwania, Warszawa 2008.
15. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
16. Kryzys w strefie euro. Przyczyny, przebieg i perspektywy jego rozwiązania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2013.
17. Mody A., Eurotragedy. A Drama in Nine Acts, Oxford University Press, Oxford 2019.
18. Mundell R. A., A Theory of Optimum Currency Areas, „The American Economic Review" No. 51 (4), 1961.
19. Na czym polega procedura nierównowag makroekonomicznych i czy jej wprowadzanie ma związek z przyjęciem euro przez Polskę. Tekst dostępny na stronie Ministerstwa Finansów http://www.mf.gov.pl/_/files_/euro/fag/pytania/22_eip.pdf.
20. Narodowy Plan Wprowadzenia Euro, Komitet ds. Europejskich, 4.11.2011 r.
21. Phelps E. S., Money-Wage Dynamics and Labour Market Equlibrium, „Journal of Political Economy" 1976.
22. Poliński R., Polityka makroekonomiczna Polski a strefa euro, „Rzeczpospolita" Nr 158 z 9.07.2007 r., B4.
23. Poliński R., Europejski System Banków Centralnych, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP", Polish edition. Open acces, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, 2019 Nr 1, www.tnp.edu.pl
24. Poliński R., Ekonomia polityczna transformacji systemowej krajów Europy Środkowo-Wschodniej, http://www.pte.pl/250_artykuly_i_opinie; Zarząd Krajowy Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.
25. Poliński R., Prawidłowości transformacji systemów ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.
26. Poliński R., Problemy strefy euro, Wydawnictwo Naukowe FREL, Warszawa 2015.
27. Protokół (nr 4) w sprawie Statutu Europejskiego Systemu Banków Centralnych i Europejskiego Banku Centralnego. Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Urząd Publikacji UE, Luksemburg 2010.
28. Protokół (nr 12) w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu. Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Urząd Publikacji UE, Luksemburg 2010.
29. Protokół (nr 13) w sprawie kryteriów konwergencji. Wersja skonsolidowana Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Urząd Publikacji UE, Luksemburg 2010.
30. Ramy Strategiczne Narodowego Planu Wprowadzenia Euro, Pełnomocnik Rządu ds. Wprowadzania Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Warszawa, 26. października 2010 r.,
31. Raport na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro. Narodowy Bank Polski, Warszawa luty 2004.
32. Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, NBP, Warszawa 2009.
33. Raport Roczny EBC 2018. Europejski Bank Centralny. Eurosystem, Frankfurt nad Menem, kwiecień 2019.

34. Report on Economic and Monetary Union in the European Community, Commitee for the Study of Economic and Monetary Union (Delors Commitee). ECU Newsletter No. 28 (Supplement), 12 April 1989.
35. Scheller H.K., The European Central Bank. History, role and functions, European Central Bank, Frankfurt am Main 2006.
36. Szczerski K., Dynamika system europejskiego. Rozważania o nowym kształcie polityki w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
37. The Monetary Policy of the ECB, European Central Bank, Frankfurt am Main 2011.
38. Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Dz.Urz. UE z dnia 17.12.2007 C 306/01).
39. Wood G.E., European Monetary Union and the UK. A Cost Benefit Analysis, „Survey Papers in Economics" No 9, Stanford University, Stanford 1973.
40. Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Urząd Publikacji UE, Luksemburg, marzec 2010. PL.
41. Zielonka J., Koniec Unii Europejskiej? Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2014.
42. Zrozumieć politykę Unii Europejskiej: unia gospodarcza i walutowa oraz euro, Komisja Europejska, Luxembourg 2013.

Single currency, the euro – chances and threats

Summary: The European Union (EU) intensifies its activities in order to enhance and develop the Economic and Monetary Union which means a process leading to single currency, the euro, and the single monetary policy in the euro zone, as well as the coordination of the economic polices of the EU member states.

The euro zone, which was created in the years of 1999-2002, initially remarkably contributed to financial stabilization and economic growth of its member states.

Crisis in the euro zone which began in 2008 was a coincidence of various internal and external factors. As the main endogenic factors are regarded:

1) large differentiation of the level of development and economic structures of member – states of the zone;
2) in certain member states – low ability to manage and absorb economic – financial shake-ups, particularly external asymmetric shocks, which results from missing appropriate regulations and institutions or low competitiveness of their national economies;
3) weakness and inefficiency of institutional and market mechanisms, which enforces governments to follow adequate and balanced fiscal policy;
4) lack of crisis management mechanisms and prompt financial support for countries within the zone, which are surely facing destabilization;
5) lack of early-warning system of macroeconomic disturbances ex ante (not only ex post);
6) inappropriateness of inflation objective and the level of interest rates determined by the European Central Bank in terms of economic-financial situation and

develop-mental needs of various groups of countries, poorly developed in particular;

7) lack of effective supervision over financial markets.
8) Despite the refoms undertaken in the years of 2011-2014 concerning the economic management system, the euro zone has not yet become a stable monetary zone and the Economic and Monetary Union – the fully-dimensional and completed process. It results from numerous essential prerequisites as for European Union institutions and its member states as well.

In order to overcome crisis within the euro zone and to continue development of the Economic and Monetary Union, it is necessary to:

1) secure effective supervision over financial markets;
2) determine rules and pace of achieving uniform or similar stage of national economies openness, which is a vital condition of completely free flow and optimal allocation of manufacturing factors;
3) withholding and reversing the process of differentiating levels of economic development of member states – convergence versus divergence;
4) undertaking more efficient activities as for synchronisation of business (trade) cycles of member states so as to stabilize the whole zone, bringing levels of economic development of member states closer, and improving their competitiveness;
5) unambiguous solving the problem of institutional dualism of economic policy which relies on centralisation of monetary policy at the level of the euro zone and simultaneous decentralisation of fiscal policy. That is why, it favours a deep fiscal destabilisation of certain smaller and poorer developed states, peripheral ones in particular;
6) limiting or excluding inadequacy of inflational objective and level of interest rates as determined by the European Central Bank, to economic-financial situation of various groups of countries, especially those with lower level of economic development and heavily indebted together with their developmental needs – financial stabilisation and competitive improvement.

Key words: European Union (EU), Maastricht Treaty, Lisbon Treaty, European Commission, Council of the European Union, Economic and Monetary Union (EMU), optimum currency area, convergence criteria, derogation, single currency, the euro, monetary police, European Central Bank (ECB), Exchange Rate Mechanism (ERM), euro zone crisis.

Utilizing the organization's performance curve in change management

dr hab. Joanna Jasińska

dr hab. MBA, prof. University of Social Sciences Computer Science and Medicine
University of Social, Computer & Medicine Science – Poland
Vice-Rector for Education and Development, Warsaw. Poland
E-mail address: joanna@epoczta.pl

Summary: The paper begins with the presentation of efficiency curve during the organizational change, and it's determinants. It is emphasized, that change managers can influence on depth and time of endure the efficiency. On this background paper presents the actions which could diminish the costs of changes. They are divided into phases of change process.

Keywords:change, efficiency, the efficiency curve

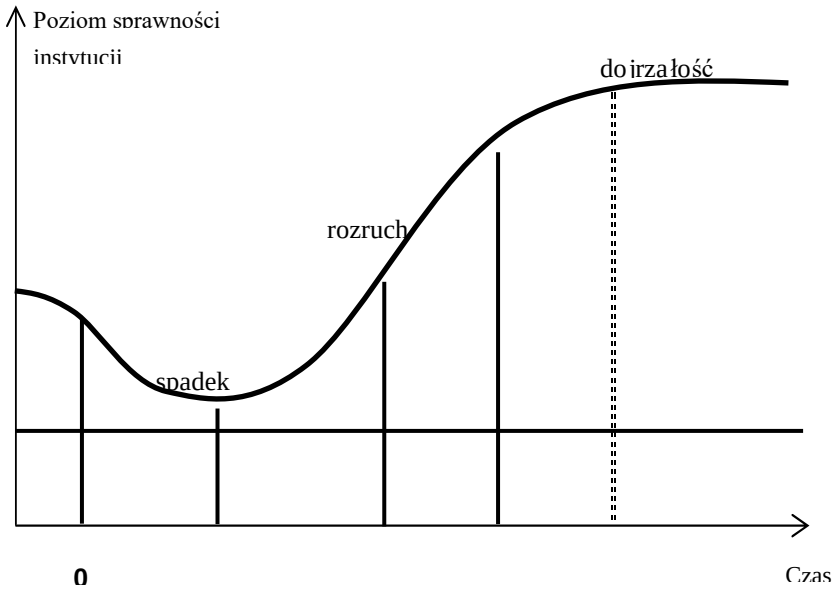
Admission

The efficiency curve is widely described in literature as to its essence and its effects. However, it did not translate into the practical actions of change managers. The aim of the article is to translate the consequences of the efficiency curve into practical actions to improve the direction of change.

Curve of efficiency - essence, determinants of depth and duration

The point of departure of the reflections will be the following figure 1, illustrating the essence of the phenomenon. The level of organization efficiency in the change process was determined by the ordinate. There is one synthetic measure of efficiency that is missing, so it is practical to use a set of specific, detailed criteria. It can be considered that the efficiency curve presented in the above figure is the result of these detailed measures (individual course of each one may differ from this one and differ in practice). The diagram shows the common phenomenon that each

change is accompanied by a temporary decrease in the level of organization efficiency, after some time the efficiency returns to the level before the change.



- minimal, yet acceptable level of efficiency

- maximum waiting time for effects 0

- moment of change

Fig. 1. Performance curve of the organization during the change period. Source: Own study.

It is only afterwards that "consumption" of the effects of change takes place. This law is objective and reveals itself even in the case of a corrective change. It does not mean, however, that the organizers of the change will only accept the existence of this regularity. They may have an impact on how long a fall in fitness and what is the scale of this fall. It's up to them to decide whether and how quickly the organization will achieve the previous efficiency and will begin to discount the effects of the change. Therefore, the point of departure for considering the directions of practical use of the curve is to identify the determinant of the duration and depth of this decline. These are:

1) Scope and depth of change. Well, the wider the area of the organization involves changes and the more revolutionary they are, the longer and longer the decline in efficiency. Greater strength of social resistance, greater cost of implementation,

2) The correctness of the project. This is about the compatibility of the project with the future conditions of its implementation. The more the project responds to these conditions, the less the efficiency falls and the shorter it takes.
3) Strategy for the implementation of the change. In general, the literature cites two extreme implementation strategies: stepping and striking. The first one means the deployment of time-to-phase implementation. This results in a smaller decrease in efficiency, but lasts longer. It is time to reach the planned level of efficiency. However, you should be aware of the loss of some of your planned benefits and beyond the time that your stakeholders expect. Radical change brings with it a shorter but deeper fall in organization efficiency. This may endanger efficiency below the level acceptable to the stakeholders. The problem is illustrated in Figure 2.longer acquisition time.
4) Scope of obtaining contractors for the change. This is not only about reducing the resistance, but also about inducing the change in the authenticity of the participants to change the authenticity of the whole process (from the decision to take, through the design of solutions to the realization). The greater the scale of contractor co-operation in the change process, the smaller and shorter the downtime is. Under optimum conditions, even after the implementation, there may even be a short-lived and slight increase in the efficiency of the organization's functioning. This is due to the mobilization of additional energy among change implementers. R. M. Curie [2013, p. 22] expresses the view that it is precisely the social aspects of change that most significantly affect the efficiency of an organization in a time of change.
5) Preparation of changes. It is about technical, organizational and personnel preparation. Deployment and preparation are inversely proportional. Inadequate preparation of the change results in prolongation of the implementation time, discouraging contractors - and consequently a longer and deeper decline in the efficiency of the organization.

2. What is the performance curve for the practice?

The problem is worth considering in relation to the three phases of the change management process.

2.1. Preparation phase

2.1.1. Determination of stakeholder acceptability, duration and depth of decline

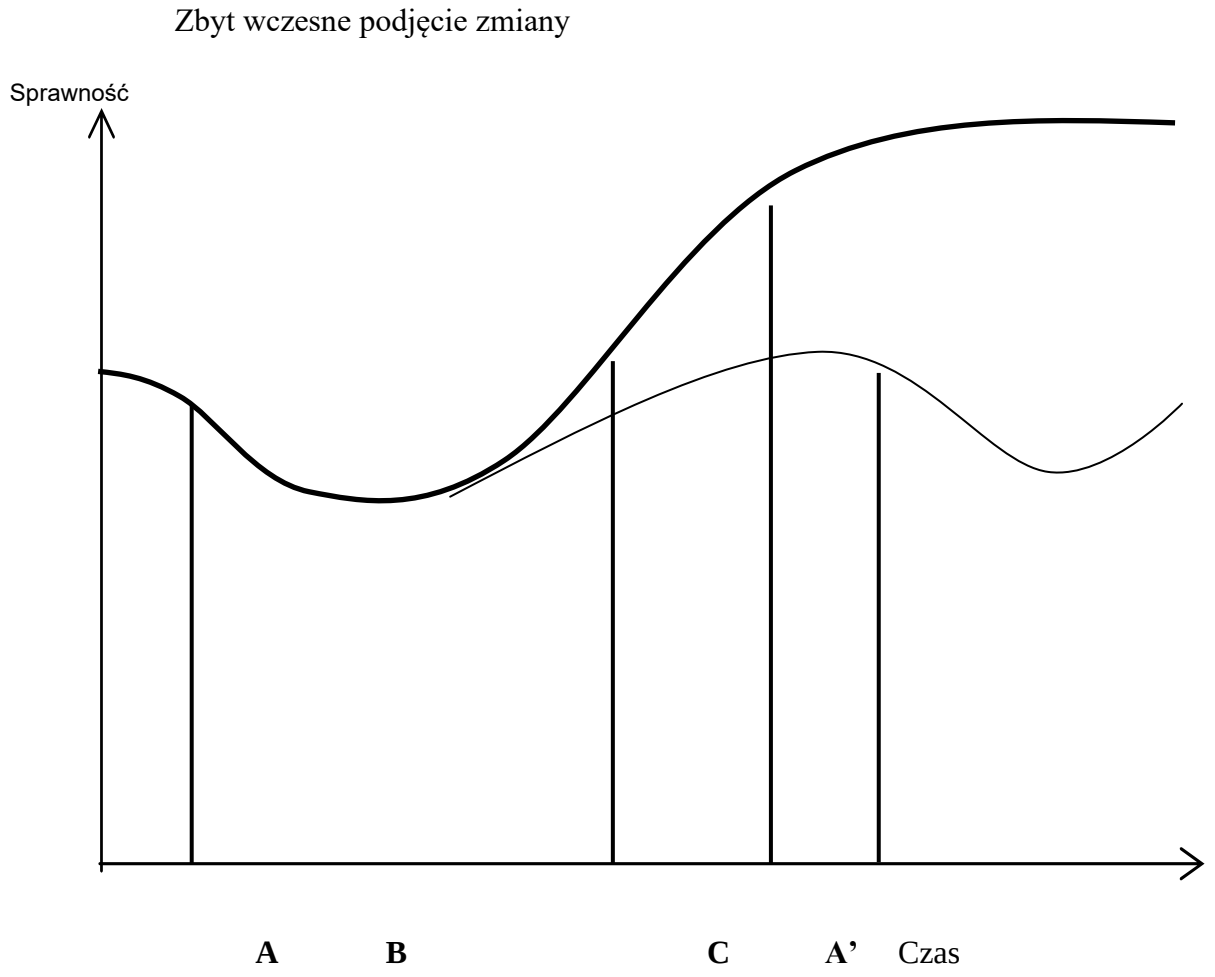
Change agents are both the employees of the organization and its management, board of directors, owners, customers, suppliers, banks, social organizations. When deciding to change, the organization must recognize how profound and long-lasting decline they are able to accept (how long workers agree to freeze their wages, how much credit, and how long they will agree to wait for suppliers). to pay as long as management are willing to wait for the effects of change and how much change costs they will accept). Be aware that if an organization does not have enough resources to implement the change, even the most promising endeavors need to be accepted by stakeholders (internal and external). They are involved in the cost of change. The level of their acceptance should depend on the depth, scope of change and the way they are implemented. It may turn out that some solutions will have to be abandoned or delayed. Neglect in this area results in conflicts, discouragements, difficulties in implementing change. At worst, the organization can not achieve the level of performance before the change.

2.2.2. Determining the moment of change

The two most common mistakes are too early and too late to make a change. In the first case it is a conviction that (due to variability of conditions) the only permanent element of the organization's functioning is change. Changes are made before the organization takes advantage of all the opportunities inherent in the solution so far, thereby reducing the resources that can be invested in the future change. It is also worth recalling here the concepts of K. Lewin [A. Barabasz, 2009, p. 18], who distinguished three phases of each change - thaw, change, freeze. Every change must leave the performers time to learn, acquire, practice, create new social relationships. A source of haste may also be discouraged by changes resulting from errors in the implementation of the change and an increase in waiting time for the effects. Instead of identifying and eliminating dysfunctions in implementation, we are dealing with a waiver of change.

On the other hand, there is often a delay in the change until the risk of losing the organization's ability to continue functioning. The symptom of this may be the persistent loss of financial liquidity, the threat of takeover, bankruptcy, the introduction of commissioning. This is all the more alarming that the research conducted by the authors indicated that 95% of the managers and the strongest motives for making changes are to realize their inevitability. This results in a shift

from a very low ceiling of efficiency. This narrows the scope and depth of the change that can be implemented and the time it takes. In practice, managers later explain the difficulties with insufficient financial possibilities. The described situations are presented in the following figure.



- planned performance during the change period
- the efficiency of the change taken too early (withdrawal from the current change)

A - change initiating the process

B - planned performance before change A

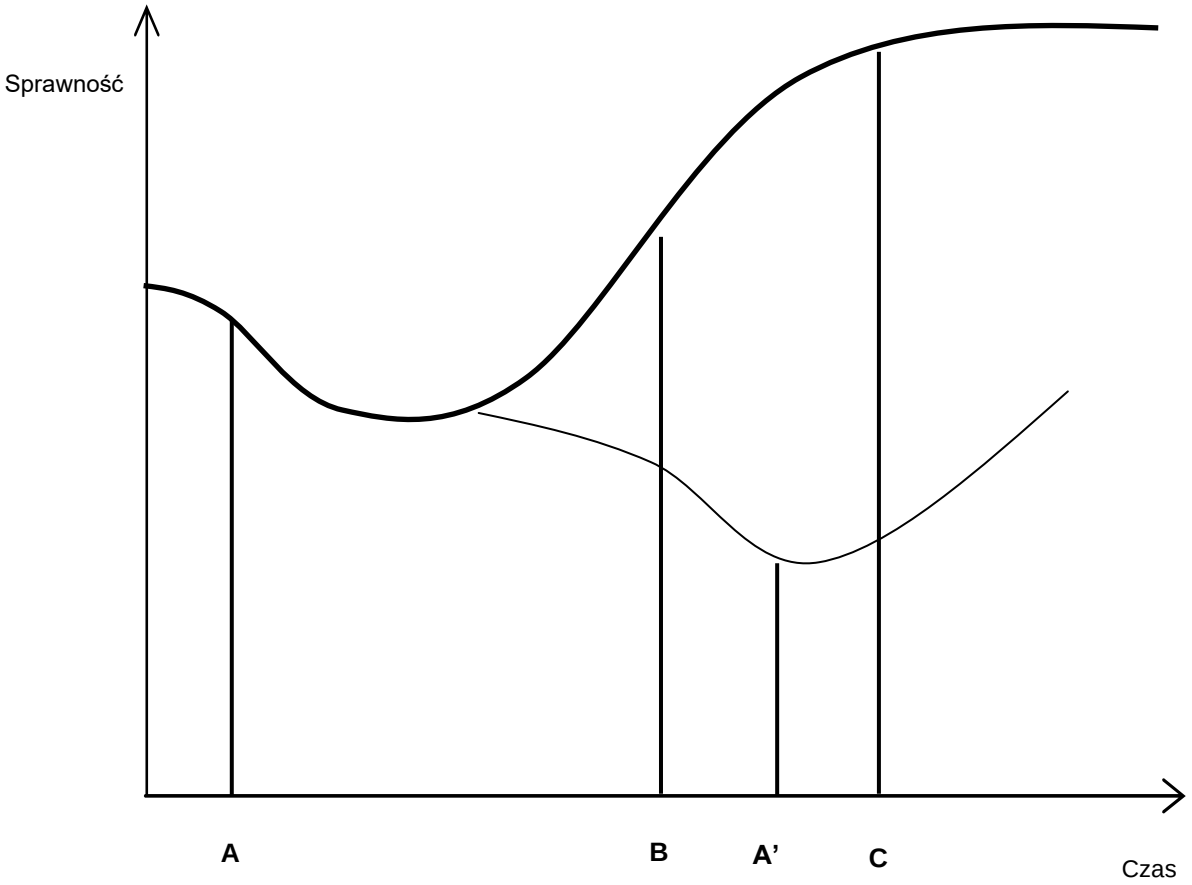
C - planned efficiency level as a result of change A

A '- another change (taken too early, before reaching the efficiency intended for change A)

2) Too late to make a change

Fig. 2. The course of the organization's performance when the change is taken too early

Source: Own study based on: [Majchrzak J.2012, p. 45]



- planned performance during the change period
- the efficiency of the change taken too late

A - change taken at the right moment

B - planned performance before change A

C - planned efficiency level as a result of change A

A '- another change (taken too late)

Fig. 3. The course of organization performance when the change is taken too late

Source: Own study based on: [Majchrzak J. 2012, p. 56]

Theoreticians and practitioners clearly suggest that the change should be considered when the organization is in the maturity phase when it uses and cumulates the effects of the previous

change. Thinking does not mean to introduce anymore, but it means predicting future conditions, the direction of potential changes, taking steps to prepare conditions. Then we start to change with the financial backdrop of the previous change. So we have a better chance to decide the extent, depth and timing of the change. Only then can you decide on the change, its purpose (assumed level of elimination of dysfunction) and the cost of conducting.

Are there really techniques managers and team leads can use to engage their teams during times of change? J.M. Jellison's , a professor of social psychology at the University of Southern California, believes so [Jellison's J. M. 2006, p.14]. Jellison has developed a J curve diagram that lays out what he calls the five stages of change — from resistance through acceptance. Stage one, the plateau, is where we start on our journey of change. We're going along just fine doing our work; we have a high degree of mastery; we know the routine. Suddenly, news of a big change arrives. Suddenly, we're faced with the great unknown: What will this mean to me?

After a period of turmoil and questioning, we approach stage two, the cliff. Here's where we step into the abyss, because we feel we have no choice but to go along. "Performance drops sharply," writes J. M. Jellison. "The Stage 1 pattern is reversed: failures now outpace successes." The problems accumulate. We consider ourselves failures. We begin to panic. We want to escape [Jellison's J. M. 2006, p.24].

That is when we begin to enter stage three, the valley. "Things begin bottoming out. Errors aren't as frequent or as large, and workers are starting to do more things correctly." At some point, we begin thinking, "Maybe I can, sort of, do this."

That is when we begin our ascent, stage four. Performance improves — "impressively." Our attitudes change. Challenges that appear insurmountable in previous stages now begin to look like obstacles we can overcome with a bit of creative problem-solving.

At some point, we make it to the mountaintop — stage five. We begin to feel good about ourselves again. We begin to think, "We should have done this long ago!" (As Jellison points out, some of the biggest naysayers "may even claim it was their idea."

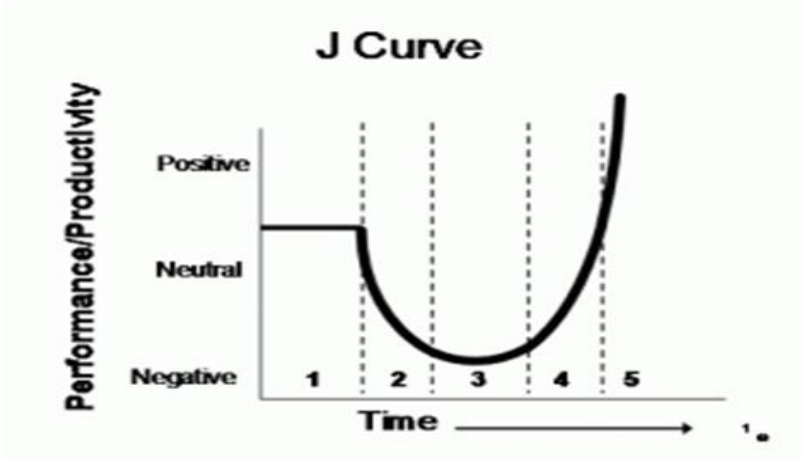


Fig. 4. The M. Jellison curve of change.
Source: Managing the Dynamics of Change, 2006, [Jellison's J. M. 2006, p.14]

J. M. Jellison he talks about "persuasion tactics," in which managers assume they have to change employees' attitudes before they'll actually move in a new direction. Rarely do they work. People may leave the vision meeting feeling good, but then reality hits and the J curve ride has begun. A technique he labels "activation." It's also known as "learning by doing." You can change peoples' attitudes by changing their behavior. He explains a set of tools that you can apply as the need arises and gives ample examples for how to use them. For example, one activation tool is "the bamboo technique." Just as bamboo bends and then snaps back when a strong wind blows through, so should you, by acknowledging the other person's feelings. Maybe somebody on your team is complaining, "We'll never make this work." "You bend," writes Jellison, "by saying, ÔYou may be right that it's going to be challenging to make this work.'" [Jellison's J. M. 2006, p.34].

In other words, you get the person focused on taking a particular, concrete, doable action. And you keep doing it — because the J curve has no predetermine timeline. People adjust at their own paces.

Jellison offers up numerous "scripts," spells out why even the tiniest of signs of progress deserve celebration, and provides several techniques for getting people started in the direction where you want them headed. His suggestions are simple and require a measure of sincerity — because they involve meeting people not at the 30,000-foot level where corporate visions often reside, but on

the ground, where members of your staff are trying to do their jobs. [Jellison's J. M. 2006, p.54 - 67].

2.2.3. Design change

In this area the manager should be aware of the following relationships:

1) the more rational (in line with anticipated future implementation conditions) is the project, the shallower and shorter the decline will be,
2) the existence of the so- The "birth defects" of the project is an objective phenomenon, mainly due to two premises. First of all, the element of the project is human and its behavior is subjective, difficult to predict. Secondly, there is no way to simulate the functioning of a project, as it sometimes has in terms of technical systems. As a result, actual project verification takes place only when it is implemented. However, this does not release the change managers from the obligation to make any necessary adjustments,
3) the quality of the project is important for the design team. The literature [Skalik, 2014, pp. 14-16] gives three possible solutions to the problem. You can outsource the project to a consulting company. This results in the following consequences: - good knowledge of design methods and techniques, modern solutions, objectivity, but poor knowledge of the specificity of a particular organization, alienation of workers. The opposite is to set up a design team with your own employees. Here in turn we have a good knowledge of the interior of the organization, a sense of subjectivity of the employees, but poor knowledge of leading solutions, methods and techniques of design, the risk of entanglement in internal systems, preferential solutions. It seems that it is most rational to appoint teams composed of own employees and outside professionals. Because this solution carries the risk of conflict between the two groups of team members, it is important that each of them assign tasks corresponding to their competencies. Thus, specialists should develop research methods and techniques, supervise research, participate in design and oversee project implementation. Employees should conduct research, participate in project design and implementation. It is also important to choose the participants of the team. They should come from all basic areas of the organization to ensure the interdisciplinarity of the project. They should be able to articulate and justify their proposals, be open to the suggestions of others, and consider projects of change from the interests of the whole

organization. It is also important for members of the team to act as a liaison with the rest of the team. It is about promoting, justifying the solutions adopted, to provide feedback and suggestions to the rational design team, the variant in design is important. It's about leaving the "first satisfactory" solution. We then have a chance to find a project of higher rationality. We also have ready-made possible variants for other than expected conditions of functioning,

Another issue is the choice of the project strategy. In this case, J. Machaczka proposes two different approaches [for: Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2012, p. 455]. One assumes the design of a reactive (follow-up) change. This means designing a change tailored to the current conditions. With the current turbulent environment, the change after implementation may be outdated. The second proactive approach (anticipation) implies anticipation of the future operating conditions of the organization and design of change under these future conditions. While this is a risk-free approach, it is the only one if you want to take on a competitive position. The more proactive we use, the less likely we will be forced to make changes and bear the costs. By choosing an approach, however, we need to adapt them to the level of volatility in our industry.

An interesting approach to the change strategy is presented by C. Suszyński [2012, pp. 137-144]. It draws attention to the need to associate incremental changes (for ongoing coordination and ad hoc improvement) with a vision of structural change (necessary for long-term building and development of organizations). The former should be seen as providing revenue needed to offset or even specifically buffer the future costs of structural change that build long-term market opportunities for the organization. However, one should be aware of the dangers of this approach. Deleting resources for future proactive changes involves time-consuming "consumption" of current changes, employee conflicts, the need to modify or abandon proactive changes, and stay with incremental adjustments.

Lastly, there is the problem of choosing the scope and rate of change. They should be dependent on their own financial capacity and the recognized level of acceptance by stakeholders of the depth and duration of the decline in efficiency. So be aware that the more radical changes and faster implementation, the deeper the decline, but the shorter it will take. However, we must either have our own means of covering change costs or accepting certain financial support from

our shareholders. Otherwise we are forced to either limit the scope of the change or lengthen its implementation. This, however, poses a certain risk of discouraging performers, necessity of making another change later.

2.2. Implementation phase

2.2.1. Preparation of implementation conditions

The better prepared conditions for the implementation of the change, the faster and faster the implementation, the greater the range of creativity and activity of the implementers. The fall in fitness is less deep and shorter. The scope of the preparatory actions will depend on the scale of the project's needs and the current state of the needs. However, preparation does not mean that all conditions need to be prepared before implementation, but it is certain that the necessary conditions are met in accordance with the implementation schedule. The change manager should take and implement the following actions: obtaining approval for the adopted change proposal. The first thing is to get the consent of the decision makers or stakeholders (eg supervisors, board, supervisory board, owners, banks). The choice of the decision-making body will depend on the depth and scope of the change. On the other hand, it is also necessary to accept the project by contractors. This should be thought from the moment the change is planned. Various techniques are known and described for the acceptance of change implementers. The most comprehensive and most synthesized are P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter [for: Czerska, 2013, p. 99] who cite: assistance and support, communication, education, participation, negotiations, cooptations. It is also important to recognize the attitudes to changes in the individual employees and to assign them the right role in a particular change. This problem presents the two-dimensional classification of "players".

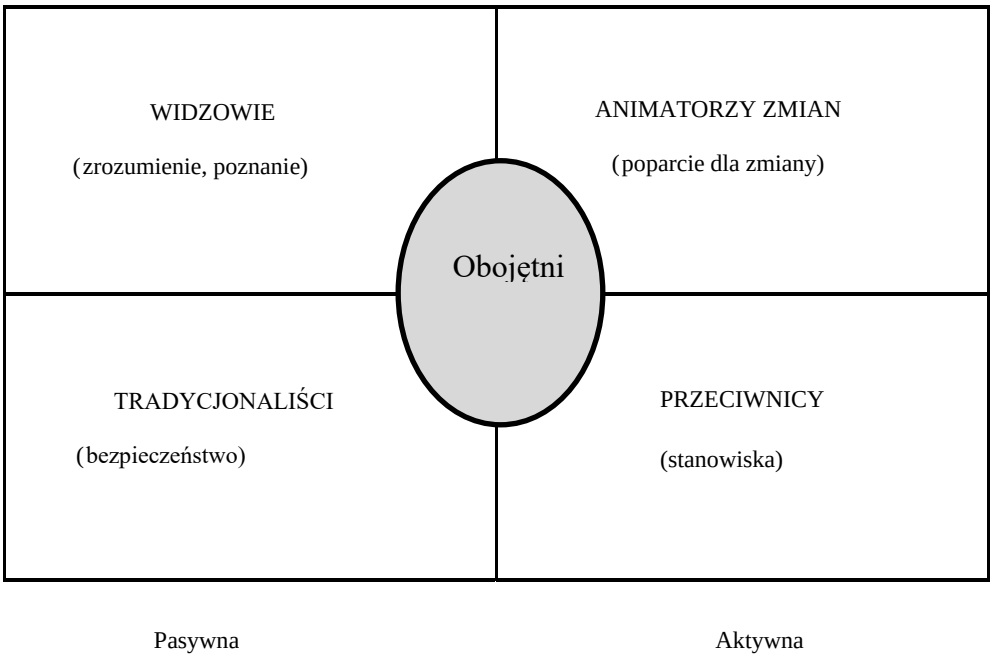


Figure 5. Classification of "players"
Source: Study based on Z. Chrościcki [for: Czerska, 2013]

Traditionalists should be able to emphasize what was good in the current solution, to pay attention to the possible dangers of the adopted solutions. You will then be able to make the appropriate adjustment and reduce the risk of too early or unreasonable change. Indifferent must be convinced to change, showing its assumed effects. Lastly, animators should monitor the organization, indicate the time and place of possible changes. Their proposals, however, must be analyzed. You can not assign permissions to a change. This could threaten the "vicious circle of change" with all its negative consequences:

1) organizational preparation. It starts with planning a deployment schedule, in which we envisage implementation time, stages and implementers, division of tasks. We must take into account the fact that over-decomposition in time weakens the dynamics of change and, on the other hand, takes into account our own possibilities of real time reduction. It is also important for everyone to know what is his role in the change process,
2) technical preparation. It means gaining timely technical resources necessary to implement the change (eg premises, technologies, raw materials, machinery and equipment). It allows you to smoothly and seamlessly implement the change and fit in the schedule. It is

necessary to define here the scope, the quality and the date of acquisition and the source of the conditions and form of the acquisition,

3) staff preparation. These include the following: recruitment, dismissal, training.

2.2.2. Supervision and ongoing correction of correctness and timeliness of implementation

The aim of supervision is to take corrective actions, in case of irregularities, to implement the change correctly and in time. This is not an ex post check, where the irregularities will only appear as negative end effects - prolonging the time and depth of degradation. It is about control in the course of action, which makes it possible to make the change as intended. It is worth noting that control should be vanishing until it reaches normal level of control.

2.2.3. Control effects

The main problem is the awareness of the two "bottom right" recommendations. First of all, you can not control the effects as soon as you make a change, because you will always notice a drop in performance. Practice shows that change managers do not always follow this guideline. Observing the decrease in efficiency starts the next change and the next decrease in efficiency. This is due to lack of awareness, and sometimes it is intended to discredit the change. Secondly, with effect control it is necessary to wait until the performance parameters of the organization stabilize. It can then be assumed that the organization has achieved the level of efficiency resulting from the change.

It is difficult to uniquely determine the temporal limits of effects control. This is a task for the change manager and requires experience. Surely consider the scope and depth of changes, preparation of conditions for implementation.

Conclusion.

The existence of a "right" is an objective, independent of the rationality of the change process. Managers of change, however, have, by their actions, affected the depth and duration of this decline in efficiency. This article outlines the steps that will be taking place in each phase of the change cycle to help organizations manage long-term changes.

Bibliography

1. Barabasz A. (2009), *Rozwój i zmiany w małej firmie*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Curie R.M. (2013), *Work study*, BIM, London.
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2012), *Zarządzanie Organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
4. Czerska M. (2013), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego Menedżera*, Difin, Warszawa.
5. Jellison J. M. (2006), *Managing the Dynamics of Change,* McGraw-Hill, New York.
6. Machaczka J. (2012), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa.
7. Majchrzak J. (2012), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Skalik J. (red.) (2008), *Projektowanie organizacji instytucji,* Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
9. Suszyński C. (2012), *Zarządzanie zmianami – wyzwania ambidextrous organization (zarys problematyki*), w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Barabasz A., Bełz G. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Efektywność w opiece zdrowotnej

dr hab. Joanna Jasińska

dr hab. MBA, prof. University of Social Sciences Computer Science and Medicine,
University of Social, Computer & Medicine Science – Poland
Vice-Rector for Education and Development, Warsaw. Poland
E-mail address: * joanna@epoczta.pl

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych kwestii efektywności w opiece zdrowotnej. Na podstawie przeglądu literatury zaprezentowano wybrane definicje i kategorie efektywności. Przedstawiono kryteria i środki oceniające efektywność organizacji opieki zdrowotnej opartej na idei jej wielowymiarowości.

Wprowadzenie

Świadomość ograniczonych zasobów systemu opieki zdrowotnej, zwłaszcza finansowych, powoduje, iż coraz większego znaczenia nabiera efektywność podejmowanych działań. Wdrażane zmiany w tym obszarze muszą zatem realizować powierzoną im działalność zgodnie z zasadami racjonalności, które są podstawą funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Jednakże poza wynikami ekonomicznymi, które są głównym miernikiem efektywności, w służbie zdrowia konieczna jest realizacja powierzonych jej celów społecznych.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia efektywności oraz jego wielowymiarowości w systemie opieki zdrowotnej. Zaprezentowano wybrane metody oraz wskaźniki oceny efektywności zarządzania.

Pojęcie efektywności w opiece zdrowotnej

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji efektywności. Najczęściej pojęcie to związane jest z oceną działalności podmiotu bądź jego części składowej i stanowi relację „…efektów i

nakładów ujmowaną albo na zasadzie różnicy, albo ilorazu[47]. Tak sformułowana definicja efektywności bezpośrednio odnosi się do zasady racjonalnego gospodarowania, wyrażonej w obszarach:

− wydajnościowym − oznaczającym maksymalizację efektów,

− oszczędnościowym – oznaczającym minimalizację nakładów.[48]

Z kolei P. Drucker twierdził, że na efektywność pracy kierownika składa się jego sprawność (robienie rzeczy w sposób właściwy) i skuteczność (robienie rzeczy właściwych)[49]. Definicja ta jest zbieżna z twierdzeniem H. Emmersona, który zauważył, że „[…] efektywność to robienie właściwych rzeczy we właściwy sposób"[50]. Omawiając pojęcie efektywności warto także zwrócić uwagę na jej wielowymiarowy charakter. Według M. Holstein-Beck pojęcie efektywności podlega ciągłej ewolucji i obejmuje takie aspekty jak techniczno-ekonomiczny, biurokratyczno-organizacyjny czy osobowościowy i behawioralny[51]. Na podstawie prac naukowych dotyczących efektywności autorka wyróżniła następujące kategorie pojęciowe:

− sprawność (według T. Kotarbińskiego),

− wydajność (według H. Emersona),

− kompetencyjność (w ujęciu M. Webera),

− funkcjonalność (w ujęciu R. Beckharda),

− komunikatywność (w ujęciu D. Lawlessa),

− moralność (w ujęciu K. Obuchowskiego i B.K. Scanlana)[52].

Teorię wieloaspektowości efektywności rozwija także M. Bielski, który twierdzi, że wielowymiarowość pojęcia oznacza także możliwość stosowania wielu kryteriów oceny

---

[47] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2015, s. 93.

[48] K. Dubas: *Problematyka efektywności w ochronie zdrowia- znaczenie i metody pomiaru.* „Problemy Zarządzania" 2016, Vol. 9, nr 3, s. 104.

[49] R. Niestrój: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2012, s. 127.

[50] Ibidem, s. 103 – 104.

[51] E. Marcinkowska: *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 75.

[52] E. Marcinkowska: *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 80.

mających charakter ilościowy oraz jakościowy[53]. Autor jest twórcą modelu oceny efektywności, w którym wyróżnia następujące wymiary: rzeczowy, ekonomiczny, systemowy, „polityczny" (związany z relacją z otoczeniem), polityczny (obejmujący panujący w danym kraju ład społeczno - polityczny), kulturowy i behawioralny[54].

Efektywność opieki medycznej definiuje amerykańskie Narodowe Forum Jakości (*National Quality Forum*) jako „[…] miarę kosztów składających się na opiekę lub nakłady wykorzystane do uzyskania określonego jej poziomu"[55]. Powyższą definicję rozwijają Palmer i Torgerson z Uniwersytetu w York, według których efektywność opieki medycznej to: „[…] relacja pomiędzy nakładami (koszty w postaci pracy, kapitału i sprzętu) albo do wyników pośrednich (liczba wyleczonych, czas oczekiwania na zabieg itp.), albo do wyników końcowych (liczba pacjentów uratowanych od śmierci, przedłużonych lat życia, czasu wolnego od objawów choroby itp.)[56].

Omówiona wielowymiarowość pojęcia efektywności przekłada się także na wielorakość kategorii tego terminu i jego oceny w służbie zdrowia. Efektywność w tym przypadku rozpatrywać można ze względu na trzy obszary widzenia:

- podmiotu oceniającego, którym może być: społeczeństwo, dostawcy usługi, pośrednicy oraz odbiorcy usług medycznych,
- produktu, czyli pojedynczej usługi, pakietów usług w ramach jednego podmiotu (np. szpitala) lub pakietów usług pokrewnych świadczonych przez kilka podmiotów,
- nakładów: fizycznych (np. praca personelu medycznego) oraz finansowych (np. koszty leków, płace, opłaty)[57].

W tym przypadku efektywność rozpatrywana jest zależnie od podmiotu oceniającego (inne kryteria stosują dostawcy, a inne pacjenci), przy czym społeczeństwo traktuje efektywność opieki medycznej jako całość, zwracając uwagę na to, aby żadna grupa nie miała lepszej sytuacji kosztem innej.

---

[53] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2015, s. 95.

[54] J. Suchecka, K. Owczarek: *Mierniki efektywności usług zdrowotnych w amerykańskim systemie opieki zdrowotnej*. „Problemy Zarządzania" 2016, Vol. 9, nr 3, s. 79.

[55] Ibidem, s. 89.

[56] Ibiem, s.90.

[57] Ibidem, s. 91.

Kategorie efektywności w ochronie zdrowia

Z istnieniem licznych perspektyw oceny efektywności związane jest rozróżnienie wielu wymiarów tego pojęcia. Do podstawowych kategorii efektywności w ochronie zdrowia można zaliczyć efektywność: alokacyjną (zwaną także efektywnością Pareta) i techniczną[58]. Efektywność alokacyjna odnosi się do „[…] oceny efektów, ich rozkładu w strukturze przestrzennej i społecznej w relacji do ponoszonych nakładów”[59]. Założeniem tej kategorii efektywności jest twierdzenie o ograniczonych zasobach, które należy rozdysponować tak, aby przyniosły jak najlepsze wyniki zdrowotne całemu społeczeństwu. W efekcie efektywność alokacyjna zależy od decyzji podmiotów odpowiedzialnych za rozmieszczenie środków w systemie zdrowotnym. W Polsce do podmiotów tych można zaliczyć: płatników, kontraktujących świadczenia zdrowotne, instytucje realizujące te świadczenia oraz organizacje regulujące[60]. Przyjmuje się, że osiągnięcie efektywności alokacyjnej następuje w momencie, gdy „[…] sytuacja danej jednostki nie może być polepszona bez pogorszenia sytuacji innej jednostki”[61]. W ten sposób dąży się do maksymalizacji korzyści zdrowotnych dla całej populacji (mierzonych takimi wskaźnikami, jak np. przeciętna długość życia, przeciętne trwanie życia w zdrowiu), a nie dla wybranej grupy społecznej. Celem tej kategorii efektywności jest uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu rozmieszczenia posiadanych zasobów, a więc np. jakie typy świadczeń zdrowotnych, jednostek chorobowych, pacjentów czy podmiotów powinny być finansowane?

Efektywność techniczna oznacza „[…] wytworzenie określonej liczby usług przy możliwie najmniejszym nakładzie, lub wytworzenie jak największej liczby usług przy określonym nakładzie”[62]. Odnosi się zatem najczęściej do weryfikacji efektywności działania poszczególnych podmiotów zdrowotnych, do oceny, w jaki sposób dana jednostka gospodaruje posiadanymi

---

[58] *Zarys Systemu Ochrony Zdrowia. Polska 2012*. Red. S. Golinowska. NFZ, Warszawa 2012, s. 198.

[59] Ibidem, s. 201.

[60] J. Suchecka, K. Owczarek: *Mierniki efektywności usług zdrowotnych w amerykańskim systemie opieki zdrowotnej*. „Problemy Zarządzania” 2014, Vol. 9, nr 3, s. 79.

[61] Ibidem, s. 85.

[62] R.Jacobs, P.C. Smith, A.Street A.: *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*. ABC a Wolters Kluwer bisiness, Warszawa 2013, s. 31.

zasobami (personelem, sprzętem technicznym, infrastrukturą, materiałami i narzędziami, środkami finansowymi itp.).

Ten rodzaj efektywności mierzony jest za pomocą wielu wskaźników, wśród których najbardziej powszechne są:

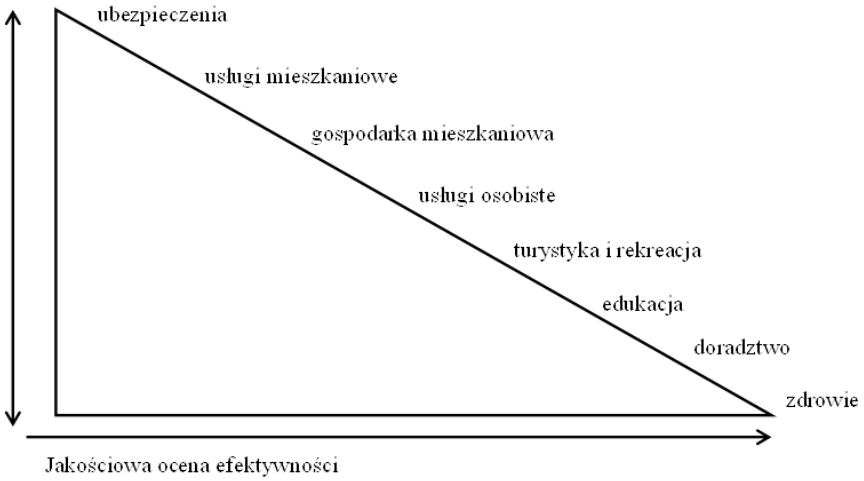
- oceniające stopień wykorzystania posiadanych zasobów, np. wykorzystanie łóżek szpitalnych, średni czas pobytu pacjenta na oddziałach szpitalnych,
- określające wielkość posiadanych zasobów na pacjenta(ów), czy świadczenie, np. liczba lekarzy i pielęgniarek na 10 tys. mieszkańców, liczba łóżek szpitalnych, posiadane technologie.

Oczywiście, aby móc prawidło określić efektywność techniczną za pomocą wskaźników, konieczne jest dokonanie porównania z wzorcem lub innymi jednostkami (np. na zasadzie benchmarkingu)[63]. Wynika to z faktu, iż dbałość o uzyskanie jak najlepszych wskaźników nie może odbywać się kosztem pogorszenia jakości usługi, np. nie można skracać czasu pobytu pacjenta na oddziale szpitalnym poniżej czasu koniecznego do prawidłowej hospitalizacji.

Pomiar efektywności w zakładach opieki zdrowotnej

W podmiotach ochrony zdrowia, podobnie jak w innych organizacjach, do pomiaru efektywności stosowanych jest wiele różnych mierników. Podstawowa klasyfikacja dzieli je na dwie kategorie parametrów: ilościowe i jakościowe. Zazwyczaj do oceny efektywności jednostki z parametrów tych korzysta się w sposób komplementarny. Jednakże w zależności od rodzaju prowadzonej działalności proporcje pomiędzy ich wykorzystaniem mogą się różnić (rys. 1).

[63] Ibidem, s. 34.



Rys. 1. Zależność pomiędzy rodzajami usług a ilościową i jakościową oceną efektywności według J.M. Rathmella.
Źródło : B. Ziębicki: *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*. Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Bochnia 2017, nr 6, s. 155.

Ze względu na specyfikę usług świadczonych przez zakłady opieki zdrowotnej [64]do oceny ich efektywności konieczne jest posługiwanie się opisem pozwalającym na wartościowanie badanego zjawiska (ocena jakościowa). Wynika to z faktu, iż stosowanie wyłącznie podstawowych miar ilościowych nie uwzględnia zróżnicowania w jakości czy też skuteczności interwencji medycznych[65]. Niemniej jednak w organizacjach służby zdrowia do analizy efektywności często stosuje się wskaźniki ilościowe, które są dość łatwe do zdobycia i w przejrzysty sposób umożliwiają porównywanie poszczególnych podmiotów. Tradycyjnym wymiarem oceny efektywności jednostek gospodarczych jest rachunek ekonomiczny. Do oceny działalności placówek służby zdrowia zaproponowano następujące wskaźniki finansowe:

- zyskowności (zyskowności netto, zyskowności działalności operacyjnej, produktywności ROI),
- płynności (bieżącej i szybkiej płynności),
- efektywności (rotacji należności, rotacji zobowiązań, rotacji zapasów),

[64] R. Jacobs, P.C. Smith, A. Street: *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 40.

[65] *Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie monitorowania i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitali włączonych do sieci szpitali z 2007 roku*. www.mz.gov.pl (22.08.2019).

- zadłużenia (ogólnego zadłużenia, obsługi długu, wypłacalności, finansowania majątku trwałego).

Zaproponowana analiza finansowa może stanowić wyłącznie jeden z elementów całościowej analizy efektywności szpitala. Wynika to z dwóch powodów:
mierniki finansowe mają charakter wyłącznie wynikowy i odnoszą się do przeszłości (nie uwzględniając przy tym specyfiki działalności czy pojawiających się zmian w otoczeniu)[66]. Korzystając zatem z analizy ekonomicznej konieczne jest jej uzupełnienie o dodatkowe wskaźniki. Ministerstwo Zdrowia proponuje trzy grupy czynników: strukturalne, rezultatów i procesów[67]. Pierwsza grupa wskaźników dotyczy organizacji podmiotu leczniczego oraz jego możliwości materialnych, jakości budynków, a także zaplecza technicznego i kadrowego. Wskaźniki rezultatów dotyczą natomiast uzyskanych efektów leczniczych, które przekładają się na jakość oferowanych świadczeń, np. średni czas hospitacji, zachorowalność, śmiertelność. Ostatnia grupa wyróżnionych wskaźników dotyczy realizowanych przez zakład opieki zdrowotnej procesów, w których ocenie podlega sam przebieg procesu leczenia obejmujący relację pomiędzy pacjentem a personelem szpitala, np. liczba powtórnych hospitalizacji, ilość zakażeń wewnątrzszpitalnych.

Ocenę efektywności uwzględniającą jej wielowymiarowy charakter można przeprowadzić uwzględniając następujące obszary:

- wymiar techniczno-ekonomiczny (ocena relacji pomiędzy nakładami, a efektami),
- wymiar prakseologiczny (ocena stopnia spełnienia przez podmiot założonych celów),
- wymiar behawioralny (ocena stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników),
- wymiar instytucjonalny (oznacza poziom ogólnego odbioru organizacji przez społeczeństwo),
- wymiar systemowy (ocena zdolności zakładu do rozwoju i przetrwania)[68].

Autor modelu podaje także wiele kryteriów i mierników oceny opisujących poszczególne wymiary, które dzieli w zależności od stopnia szczegółowości (ogólne oraz główne kryteria i mierniki dla organizacji użyteczności publicznej oraz specyficzne kryteria i mierniki dla danego

---

[66] *Podstawy nauki*…, op. cit., s. 95.

[67] *Sieć szpitali a polityka jakości w opiece zdrowotnej*. www.mz.gov.pl (24.08.2019).

[68]

rodzaju usługi użyteczności publicznej). Wybrane kryteria i mierniki zostały przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Przykładowe kryteria i mierniki oceny efektywności w organizacji użyteczności publicznej.

Wymiar	Kryteria i mierniki oceny efektywności	
	Ogólne	**Główne**
Techniczno--ekonomiczny	Rentowność usług	Zyskowność, koszty świadczeń, koszty działalności pomocniczej, poziom finansowania ze środków publicznych, wysokość zadłużenia.
	Wielkość świadczeń	Ilość świadczeń danej usługi, dostępność danej usługi.
	Produktywność/wydajność	Wydajność pracy, produktywność płac, wyposażenia technicznego i środków trwałych.
	Zaplecze techniczne	Wartość wyposażenia, poziom wyposażenia, wartość inwestycji w wyposażenie.
Prakseologiczny	Realizacja założonych celów	Dostępność usług, komplementarność usług.
	Poziom świadczenia usług	Jakość świadczeń, stopień profesjonalizmu, stopień dostosowania usług do potrzeb klienta.
Behawioralny	Poziom motywacji	Fluktuacja, absencja, poziom bezpieczeństwa, zakres samodzielności decyzji pracowniczych.
	Klimat organizacyjny	Stopień integracji, liczba konfliktów, zgodność postaw z kulturą organizacyjną.
Instytucjonalny	Społeczny odbiór	Stabilność organizacji, poziom zaufania społecznego do usługodawcy, ciągłość pracy.
	Wsparcie z zewnątrz	Wielkość subwencji, pozycja monopolistyczna, zależność od organów władzy.
Systemowy	Rozwój organizacyjny	Wydatki na badania i rozwój, wartość inwestycji, liczba rozwijających się pracowników.
	Sprawność systemu zarządzania	Stosowanie nowoczesnych technik zarządzania, posiadanie certyfikatów np. zarządzania jakością.

Źródło: B. Ziębicki: *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*. Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Bochnia 2017, nr 6, s. 161-163.

W tabeli 1 przedstawiono ogólne i główne kryteria oceny efektywności dla organizacji publicznej. Warto jednak dodać, że kryteria te mogą być wyrażone za pomocą specjalistycznych wskaźników w zależności od rodzaju ocenianej organizacji. Przykładowo, dla szpitala miarą jakości świadczonych usług może być: ilość zakażeń wewnątrzszpitalnych, liczba zgonów, średni okres pobytu w szpitalu itp. Ze względu na szczególną rolę pełnioną przez szpital publiczny, jaką jest zaspokojenie potrzeb zdrowotnych ludności, do oceny efektywności jego działania konieczne jest także uwzględnienie oczekiwań jego interesariuszy. Koncepcja *stakeholders* odnosi się do realizacji celów społecznych i oznacza stopień zadowolenia poszczególnych grup interesariuszy z działań placówki (może być on wyrażony za pomocą parametrów jakościowych i ilościowych). Najważniejsze grupy interesariuszy szpitala to: pacjenci, organy założycielskie, płatnicy, organy administracji publicznej, pracownicy i związki zawodowe, dostawcy, usługodawcy media, instytucje finansowe oraz społeczność lokalna[69]. Oczywiście niemożliwa jest sytuacja osiągnięcia przez wszystkie grupy interesu wysokiego poziomu satysfakcji, ze względu na fakt, iż oczekiwania niektórych grup są sprzeczne. Konieczne jest zatem wyznaczenie przez badaną jednostkę grup, których opinia jest szczególnie istotna dla szpitala. Pozwoli to na kompleksowe ujęcie oceny − uwzględniające zarówno pierwiastek ekonomiczny, jak i społeczny.

Case study

Ocenie efektywności zarządzania poddano jeden ze szpitali wielospecjalistycznych w województwie lubuskim. Szpital udziela świadczeń zdrowotnych w systemie hospitalizacji, stacjonarnej pomocy doraźnej w Szpitalnym Oddziale Ratunkowym oraz ambulatoryjnej opieki specjalistycznej. W strukturze placówki wyróżnić można 34 oddziały (wraz z własnym oddziałem SOR) oraz Zespół Poradni Specjalistycznych. W 2018 roku szpital dysponował ponad 1280 łóżkami, przy czym wskaźnik ich przelotowości wynosił prawie 45.

[69] M. Hass-Symotiuk: *System pomiaru i oceny dokonań szpitala*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 188.

Ocena efektywności dotyczyła dwóch płaszczyzn: ekonomicznej oraz społecznej. W pierwszej kolejności dokonano oceny wskaźników finansowych, zaczynając od wyniku finansowego placówki (w opisywanym przykładzie szpital osiągnął zysk na poziomie przekraczającym 1 350 tys. zł). Dodatkowo wyliczono inne wskaźniki, tj. poziom zadłużenia ogółem (0,99) oraz bieżącej płynności finansowej (1,22).

Następnie dokonano oceny stopnia realizacji celów społecznych wyrażonego w zadowoleniu poszczególnych grup interesariuszy, przede wszystkim tych kluczowych dla placówki (byli nimi pacjenci, pracownicy oraz NFZ). Zadowolenie pacjentów badane jest przez placówkę za pomocą: ankiety dotyczącej satysfakcji pacjenta w zakresie przestrzegania praw pacjenta (analiza raz w roku) oraz skarg i wniosków wyrażonych w Karcie Rejestracji Zdarzeń Niepożądanych (analiza dwa razy w roku).

Warto także wspomnieć, że szpital uczestniczy w projekcie PATH, w którym analizie poddano następujące obszary: efektywność kliniczną, efektywność ekonomiczną, kadry i bezpieczeństwo pracowników, bezpieczeństwo opieki, zarządzanie z uwzględnieniem potrzeb otoczenia oraz orientację na pacjenta. Każdy z obszarów oceniany jest za pomocą odpowiednich wskaźników, np. dla wymiaru kadry i bezpieczeństwo pracowników są to: wydatki na szkolenia, absencja, nadgodziny, ekspozycja zawodowa, rozpowszechnienie palenia tytoniu. Ponadto, szpital bierze udział w programie „Rodzić po ludzku" oraz posiada tytuł „Szpital Przyjazny Dziecku".

Podsumowując, realizacja celów społecznych w przedstawionej placówce wypadła znacznie lepiej niż realizacja celów ekonomicznych. Warto jednak zaznaczyć, iż przedstawione wskaźniki finansowe w 2014 roku poprawiły się w stosunku do lat ubiegłych (pozytywna perspektywa).

Podsumowanie

Problematyka efektywności w ochronie zdrowia jest tematem szczególnie ważnym w dzisiejszych debatach dotyczących uzdrowienia polskiego systemu opieki zdrowotnej. Ciągły niedobór środków potrzebnych na finansowanie systemu zmusza do szczególnej troski o efektywność działań podmiotów leczniczych. Jednakże dokonując oceny efektywności szpitala publicznego należy pamiętać o jego specyficznej roli społecznej dotyczącej najcenniejszego dobra jakim jest zdrowie i życie człowieka. Z tego względu konieczne jest dwoiste spojrzenie na

działalność takiej placówki, na które składają się zarówno wyniki ekonomiczne, jak i społeczne. Niezbędne jest zatem uwzględnienie wielowymiarowości efektywności, dokonując analizy w wielu płaszczyznach działalności z perspektywy różnych uczestników systemu.

Bibliografia

1. Dubas K.: *Problematyka efektywności w ochronie zdrowia − znaczenie i metody pomiaru.* „Problemy Zarządzania" 2014, Vol. 9, nr 3.
2. Hass-Symotiuk M.: *System pomiaru i oceny dokanań szpitala*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
3. Jacobs R., Smith P.C., Street A.: *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Marcinkowska E.: *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
5. Matwiejczuk R.: *Efektywność − próba interpretacji*. „Przegląd Organizacji" 2016, nr 11.
6. Niestrój R.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2012.
7. OECD Health Data 2017. www.oecd.org/ststistics.
8. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Red. J. Lichtarski. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2015.
9. *Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie monitorowania i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitali włączonych do sieci szpitali z 2017 roku*. www.mz.gov.pl
10. *Sieć szpitali a polityka jakości w opiece zdrowotnej*. www.mz.gov.pl
11. Suchecka J., Owczarek K.: *Mierniki efektywności usług zdrowotnych w amerykańskim systemie opieki zdrowotnej*. „Problemy Zarządzania" 2014, Vol. 9, nr 3
12. *Zarys Systemu Ochrony Zdrowia. Polska 2014*. Red. S. Golinowska. NFZ, Warszawa 2014.
13. Ziębicki B.: *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*. Zeszyty Naukowe Politechnika Częstochowska, 2015.

Efficiency in Healthcare

Summary: The aim of this article is to present the main issues of assessing the effectiveness of hospital management. Basing on the literature review, selected definitions and categories of efficiency in health care were presented. The criteria and measures assessing the effectiveness of health care organization based on the idea of its multidimensionality were discussed.

Menedżeryzm i menedżerowie po blisko 80 latach

Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn

Streszczenie: Celem tego artykułu jest refleksja nad menedżeryzmem rozumianym jako filozofia i zarazem ideologia zarządzania oraz nad zmieniającą się rolą i pozycją społeczno – zawodową menedżerów. Menedżeryzm i menedżerowie, po trudnych początkach (USA, lata 40.), błyskotliwym rozwoju i wywindowaniu się na niebotyczne nieraz pozycje kilka dekad później, weszli, jak się wydaje, w fazę bardziej dojrzałą. Następuje urealnienie związane z rezygnacją z nadmiernych wobec nich oczekiwań, jak też bardziej sensowne ułożenie podziału ról i znaczenia z innymi, niż menedżerowie, grupami społeczno–zawodowymi.

Menedżeryzm i menedżerowie zapisali wielkie karty w rozwoju ludzkiej cywilizacji, choć są też formułowane przeciwko nim różne zarzuty, w większości słuszne, choć na ogół wyolbrzymiane. Z krytyki absolutnie nie wynika, że sama istota koncepcji menedżeryzmu jest wadliwa, a rola menedżerów zakończona. Oponenci nie mają lepszych pomysłów, które mogłyby z powodzeniem zastąpić menedżeryzm i menedżerów. Nie mają ich w szczególności populiści, którzy zmierzają do centralizacji i monopolizacji władzy oraz dyktatury większości, za którą kryją się manipulacja i rządy autorytarne. Nic nie wskazuje na to, aby polityczni ideolodzy, kierujący się arytmetyką wyborczą, posługujący się zmasowaną propagandą i uzależnionymi od siebie ludźmi o wątpliwych często kompetencjach byli w stanie efektywnie konkurować z profesjonalnymi menedżerami. Historyczne doświadczenia pokazują, że odwracanie piramidy społecznej i zastępowanie elit proletariuszami czy hunwejbinami do niczego dobrego nie prawadzi – podobnie jak zarządzanie gospodarką i przedsiębiorstwami przez tę czy inną partię poprzez jej funkcjonariuszy. Nie sprawdziło się również zarządzanie poprzez szczegółowe i często zmieniane regulacje prawne, nakazy i zakazy, ograniczanie wolności, zastraszanie, nieufność i obsesyjną kontrolę, centralizację, nacjonalizację i inne pomysły rodem z systemów totalitarnych. Nie doprowadziły one do wyższej efektywności i stopy życiowej, większej wolności, przedsiębiorczości, aktywności i szczęśliwości obywateli.

Menedżeryzm ulega, w sposób ewolucyjny, pewnym modyfikacjom. Proces ten powinien, jak się wydaje przebiegać w swym naturalnym tempie. Bo – jak twierdzili czołowi przedstawiciele Austriackiej Szkoły Ekonomii Ludwig von Mises oraz Frederic Hayek – rozwój spontaniczny daje na ogół lepsze rezultaty, niż celowy/wydumany/wolicjonarny. Dotyczy to zarówno menedżeryzmu i menedżerów, jak też całej gospodarki, społeczeństwa i ludzkiej cywilizacji.

Słowa kluczowe: menedżeryzm; menedżerowie; rewolucja menedżerska; osiągnięcia, krytyka i przyszłość menedżeryzmu, krytyka i kryzys menedżeryzmu.

Istota i geneza

Menedżeryzm to filozofia zarządzania, częściowo także ideologia, eksponująca znaczenie profesjonalnego zarządzania i szczególnie ważną rolę zawodowych menedżerów w rozwiniętych społeczeństwach po II wojnie światowej.

Książką, która pomogła wypromować profesjonalne zarządzanie, była *The Concept of the Corporation,* wydana w roku 1946 przez Petera F. Druckera (1909 – 2005). Była ona efektem jego pionierskich badań nad istotą zarządzania i rolą zarządzających w General Motors. Sam Drucker twierdził, że propozycja refleksji nad profesjonalnym zarządzaniem nie była ani jego, ani też amerykańskim wynalazkiem - pierwsza na świecie konferencja na temat zarządzania była zwołana już w roku 1882 przez Pocztę Niemiecką – tyle, że nikt na nią nie przyszedł.

W swej przedmowie do siódmego wydania Autor wyrażał przekonanie, że nie jest to książka o biznesie, ale o organizacji, menedżmencie i przemysłowej społeczności jednocześnie. Książek o biznesie już w latach 40. było wiele. Jednak była to pierwsza książka, twierdził Drucker, w której dokonano oglądu menedżmentu jako specyficznego organu, wykonującego speczyficzną pracę i ponoszącego specyficzną odpowiedzialność. Książka ta wykreowała zarządzanie jako dyscyplinę, a zarazem pole badań i studiów. Tradycyjna socjologia nie znała wówczas organizacji – interesowała się społeczeństwem i społecznością/wspólnotą. Druckera interesowała ta właśnie problematyka, nie zaś General Motors jako taki[70]. Ludzie z GM odnieśli się do książki z dezaprobatą. Uznali ją za zbyt krytyczną, napisaną przez outsidera nie patrzącego na świat z pozycji kogoś, kto produkuje i sprzedaje samochody i chce na tym zarabiać, ale z pozycji osoby, która ma zupełnie odmienne cele.

Menedżeryzm to władza menedżerów – w poszczególnych organizacjach, ale także, szerzej, w społeczeństwie. Nie kapitaliści, ale menedżerowie stają się, według menedżeryzmu, klasą rządzącą. Tak właśnie rozumiał menedżeryzm amerykański filozof, socjolog i politolog, profesor nowojorskiego uniwersytetu, a także wyższy urzędnik CIA James Burnham (1905-1987), który

[70] Drucker P.F., *Concept of the corporation, wiith the new introduction by the author,* seventh printing 2008. Library of Congress : 92-4564, USA. Przekazane wyżej opinie pochodzą z czterostronicowego nowego wówczas wprowadzenia P.F. Druckera do kolejnego wydania jego książki, pół wieku po ukazaniu się wydania pierwszego.

w 1941 roku przedstawił – jako pierwszy – tę koncepcję w pracy *The Managerial Revolution.*[71] Burnham i inni późniejsi promotorzy menedżeryzmu sądzili, że zawodowi menedżerowie, poprzez lepsze zarządzanie, mogą przyczynić się wydatnie do wyższej efektywności gospodarki i stopy życiowej oraz większego dobrobytu, dzięki czemu idee komunistyczne nie będą atrakcyjne dla amerykańskiego społeczeństwa. Uważał, że wysoce kompetentne zarządzanie powinno przynieść istotnie lepsze rezultaty, niż zarządzanie amatorskie « aktywistów i działaczy gospodarczych », gdyż tak wówczas nazywano ludzi kierujących gospodarką i przedsiębiorstwami « za żelazną kurtyną ». Jakkolwiek J. Burnham był pierwszym, który użył pojęcia menedżeryzm i go zdefiniował, to z uwagi na szczególne zasługi P.F. Druckera w badaniu, opisywaniu i promowaniu memnedżeryzmu i menedżerów w skali światowej można uznać, że te terminy i ta idea miała dwóch *ojców założycieli.*

Menedżeryzm wiązał się z procesem odrywania się zarządzania od własności w społeczeństwie przemysłowym i który sprawił, że w latach 60. i 70. mówiło się o kapitalizmie menedżerskim we wszystkich przemysłowo rozwiniętych krajach[72]. Menedżerowie, zwłaszcza zaś top-menedżerowie wielkich korporacji, stawali się nową społeczna elitą.

Początkowo menedżeryzm był w USA źle przyjmowany. Pomysł powołania do życia odrębnej grupy społeczno – zawodowej, która ma zajmować się wyłącznie zarządzaniem, uznawano za oburzający. Jak można, mówiono, tolerować ludzi, którzy nic nie robią poza pokazywaniem palcem, co mają robić inni, i jeszcze biorą za to duże pieniądze. Profesjonalne zarządzanie, to było wówczas « nic ». Tradycje były takie, że jest się inżynierem, prawnikiem, lekarzem, naukowcem, itd., a kieruje się, « dodatkowo » , za dodatek funkcyjny, fabryką, uniwersytetem, szpitalem, itd. W Polsce też tak było – i to do końca lat 80. XX wieku, a w sektorze publicznym często jeszcze do dziś.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że „zawodowstwo w zarządzaniu" w istocie zaczyna się od poziomu kierowników średniego szczebla, kiedy to w strukturze czasu zarządzających zaczynają przeważać czynności kierownicze. W odniesieniu do kierowników pierwszej linii (najniższego

---

[71] Burnham J., *The Managerial Revolution : What is Happening in the World.* New York 1941.

[72] W Polsce opisywała go szeroko w latach 80. Elżbieta Domańska (jej ważna praca na ten temat, to *Kapitalizm menedżerski,* PTE, Warszawa 1986).

szczebla), którym większość czasu zajmują czynności merytoryczno – wykonawcze, nie ma na ogół takiej potrzeby ani konieczności.

Kim są menedżerowie?

Pojęciem kluczowym dla menedżeryzmu i zarazem jego siłą są menedżerowie. Wprawdzie w języku potocznym termin menedżerowie jest używany zamiennie z takimi pojęciami, jak kierownicy, zarządzający, liderzy, czasami także przywódcy, niemniej nie są to synonimy.

M. Holstein – Beck uważała, że menedżerami są wszyscy kierownicy, którzy powierzoną sobie organizacją lub jej częścią zarządzają w sposób skuteczny i efektywny, samodzielny i twórczy[73]. Tak więc menedżerem może być zarówno prezes zarządu, dyrektor, kierownik dużego wydziału, jak i kierownik magazynu, jeżeli spełnia te warunki. Przyjmując powyższą definicję menedżera można by rzec, że każdy menedżer jest kierownikiem, jednak nie każdy kierownik jest menedżerem. Kierownicy, którzy nie są profesjonalistami w zarządzaniu, którzy nie są samodzielni, skuteczni w działaniu i efektywni, nie mogą być uznani za menedżerów. Wypada jednak dodać, że taka definicja menedżera nie jest powszechnie przyjęta, a sens tego słowa jest coraz rzadziej wyjaśniany; coraz powszechniej zyskuje ono status pojęcia podstawowego, którego się nie tłumaczy. Nie jest też pewne, czy menedżer jest postrzegany głównie jako „zawodowiec od zarządzania", czy też jest kojarzony bardziej ze skutecznością i efektywnością działań, czemu odpowiednie wykształcenie i doświadczenie może oczywiście sprzyjać, niemniej tego bynajmniej nie gwarantuje. Oczywiście, obie te kwestie się wzajemnie uzupełniają.

W Polsce w początkach systemowej transformacji kojarzono menedżerów bardziej ze stanowiskami dyrektorów, niż kierowników średniego czy niższego szczebla. Obecnie używa się tego terminu w odniesieniu do szerszej grupy ludzi, zajmujących różnorodne stanowiska. W USA i niektórych innych krajach, gdzie rozumienie tego pojęcia jest szerokie, używa się ponadto odrębnych terminów dla określenia top – menedżerów: CEO, dyrektorzy, prezydenci dużych organizacji.

Termin menedżerowie przyjmuje się także, choć z oporami, w sektorze publicznym. W Polsce wciąż jest liczna grupa osób (szczególnie wyższych urzędników), których to słowo razi w

[73] Holstein – Beck M., *Kompetencje menedżera.* Instytut Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1990

odniesieniu do ich własnych środowisk i którzy uważają się za kogoś „lepszego", z uwagi na większą, ich zdaniem, oczekiwaną w sektorze publicznym wszechstronność, silniejszą orientację na kwestie i cele społeczne, działanie w szerszej skali – nie mówiąc już o tym, że wciąż żywione bywa tu i ówdzie przekonanie, że orientacja na zysk oznacza działanie z „niższych pobudek". Niewątpliwie, istnieje pewna specyfika sektora publicznego i poszczególnych jego obszarów, rzutująca na kompetencje osób sprawujące w nim funkcje kierownicze i na treści ról społeczno-zawodowych – i zapewne pozostanie ona zawsze. Ja sam nie jestem entuzjastą używania w odniesieniu do ludzi z tego sektora terminu „menedżer".

Rozkwit menedżeryzmu

Pomimo początkowych oporów, w drugiej połowie XX wieku menedżeryzm przyjął się i odnotował wielkie sukcesy. To jego zasługą jest w znacznym stopniu rozwój gospodarczy i rozwój zarządzania w wielu krajach. Znalazło to wyraz w głośnej – choć zdaniem niektórych zbyt optymistycznej - tezie P.F. Druckera, że *nie ma krajów biednych; są jedynie źle zarządzane.*

Na świecie, początkowo w USA a później także w innych krajach, powstało mnóstwo szkól zarządzania/biznesu i zarządzania, gdzie absolwentom przyznawano stopnie bakalarza, magistra, doktora, a w niektórych także doktora habilitowanego i profesora. Rozwinęły się liczne studia podyplomowe, kursy i szkolenia z tego zakresu, przeprowadzono mnóstwo konferencji i seminariów.

W Polsce na kierunkach odpowiadających międzynarodowemu terminowi *business and administration* w roku akademickim 2017/2018 kształciło się blisko 230 tysięcy studentów[74], co stanowiło blisko 18% wszystkich studiujących. Liczba studiujących na tym kierunku jest nieodmiennie najwyższa spośród wszystkich kierunków od ponad 20 lat i świadczy o utrzymującym się relatywnie największym zainteresowaniu zarządzaniem. (Inaczej, niż na innych kierunkach, tutaj liczba studentów niestacjonarnych jest większa, niż studentów stacjonarnych). Niestety, od szeregu lat odnotowuje się znaczące spadki liczby studiujących[75],

[74] Rocznik statystyczny RP, GUS 2018, s. 361 tab. 261

[75] Od dziesięciu lat liczba studiujących w Polsce na kierunku business administration spada. W roku akademickim 2009 / 2010 było ich 440 tysięcy osób, w roku 2010 / 2011 około 416 tysięcy osób, a w 2011/2012 około 387 tysięcy

które można wiązać z procesami demograficznymi i masową emigracją ekonomiczną młodych Polaków.

Standardy kształcenia w zakresie zarządzania są zbliżone do przyjętych w UE, a jakość zarządzania w sektorze przedsiębiorstw w ostatnich dwudziestu kilku latach znacznie się podniosła. Polscy menedżerowie i menedżerowie zagraniczni z krajów rozwiniętej gospodarki rynkowej dysponują podobnymi umiejętnościami, podobnie myślą i operują podobnym językiem.

Jak pisze A.K. Koźmiński, „menedżerskie myślenie oparte na przedsiębiorczości, inicjatywie i podejmowaniu skalkulowanego ryzyka w celu osiągnięcia zwiększonych korzyści, przenika i opanowuje coraz to nowe dziedziny życia. Zastępuje ono myślenie biurokratyczne i roszczeniowe”[76]. Dalej, w tym samym miejscu, Autor zauważa, iż menedżerska filozofia i mentalność nie ograniczają się do zarządzających organizacjami. Tak samo podchodzą do życia i pracy przedstawiciele wielu innych zawodów, nie będący zawodowymi menedżerami – taksówkarze, pielęgniarki, kosmetyczki, itd. Wszystkich ich łączy inicjatywność, przedsiębiorczość, aktywność, zaradność, „skłonność do podejmowania dodatkowego wysiłku i ryzyka w celu poprawy własnego losu”[77]. I dodaje: „W warunkach tej wielkiej zmiany niepoważnie brzmią narzekania, że za dużo się uczy zarządzania (ilu potrzeba menedżerów?). Należałoby raczej zapytać, komu nie jest potrzebna wiedza z tej dziedziny[78].

To w znacznym stopniu dzięki menedżeryzmowi i menedżerom w krajach rozwiniętych nastąpił znaczący wzrost stopy życiowej i jakości życia – widoczny także w wielu krajach mniej rozwiniętych.

Krytyka menedżeryzmu

Pomimo wpływów i osiągnięć, menedżeryzm jest atakowany z różnych pozycji – zapewne nie całkiem bezpodstawnie, choć często nadmiernie. Trzeba zacząć już od poglądów J. Burnhama,

---

osób, w roku akademickim 2017 / 2018 230 tysięcy studentów. Spada też znacząco liczba ogółu studiujących w Polsce.

[76] Koźminski A.K., *Koniec świata menedżerów,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 51

[77] Ibidem, s. 52

[78] Ibidem

który konstatując fakt wzrostu znaczenia menedżerów po II wojnie światowej i zmniejszania się znaczenia własności i kapitału, nie postrzegał bynajmniej menedżeryzmu wyłącznie jako zjawiska pozytywnego. Widział w nim również totalitarne zagrożenie, związane z dążeniem do wzrostu wielkości organizacji, globalizacją, mariażem klasy menedżerów z państwem, odmiennością dążeń menedżerów od dążeń klasycznych przedsiębiorców. Społeczeństwo menedżerskie wg Burnhama miało pewne cechy negatywnej utopii, niebezpiecznej z punktu widzenia wolności jednostek, manipulacji i zagrożenia wyzyskiem w dużej skali[79]. Te obawy w pewnym stopniu się potwierdzają w realiach dominacji ideologii neoliberalnej w kilku ostatnich dekadach i ujawniania się negatywnych stron współczesnej globalizacji (nie negując jej różnych zalet, które zdają się przeważać), jak też monstrualnego rozrostu wielu korporacji, ich nadmiernego bogactwa, znaczenia i wpływów.

Co ciekawe, także P.F. Drucker dostrzegał niebezpieczeństwo zaabsorbowania menedżmentu w kreowanie systemów i społeczeństw totalitarnych[80].

Wyrażane są poglądy, że pozycja i dochody osobiste top-menedżerów są przesadnie wysokie i że zawłaszczają oni sukcesy i pracę menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla oraz pracowników na stanowiskach niekierowniczych – „soli ziemi czarnej". W tym duchu wyraża się m.in. Kanadyjczyk Henry Mintzberg, być może najwybitniejszy ekspert światowego zarządzania po śmierci Petera F. Druckera. Przytaczam kilka jego wypowiedzi, zawartych w wydanej w Polsce kilka lat temu jego pracy *Zarządzanie*[81]:

- "Nadmiernie promując przywództwo demotywujemy wszystkich innych. Tworzymy bierne grupy pracowników, których trzeba zachęcać do pracy, zamiast wytwarzać w nich naturalną skłonność do współpracy w społeczności. A dopiero tak rozumiane skuteczne zarządzanie jest jednocześnie angażujące i zaangażowane (...). W dzisiejszych organizacjach (...) nie

---

[79] Pieliński K., *Rewolucja menedżerska – zapomniana diagnoza;* http://yadda.icm.edu.pl/baztech/download/import/contents/BPBB-0004-0025-httpwww_zneiz_pb_edu_plkwartalnik320111_3pielinski.pdf

[80] Widoczne to jest także w jego wspomnianej tu już pionierskiej książce Concept of corporation, w ostatnim podrozdziale rozdziału I , zatytułowanym *Idealism and pragmatism, both leading to totalitarianism.*

[81] Mintzberg H., *Zarządzanie.* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012. Oryginał – *Managing* – pochodzi roku 2009.

mamy nawet demokracji, a ostatnimi czasy nie mamy też wspólnot. W większości przypadków mamy w nich autokrację, a to przenosi się także na nasze rządy”82

- „Aby być skutecznym menedżerem czy wybitnym liderem być może nie trzeba być kimś wyjątkowym i niezwykle zdolnym, ale nade wszystko emocjonalnie zrównoważonym i trzeźwo myślącym”[83]

- „Kto chce być skuteczny na jakimkolwiek stanowisku kierowniczym, potrzebuje rozsądku - nie ideologii, nie chciwości podniesionej do rangi sztuki, nie modnej techniki zwiększania zysków, nie naśladownictwa strategii innych firm, nie szumu wokół przywództwa, ale zwykłej, starej zdolności wydawania trzeźwych osądów”[84].

Wciąż wpływowa filozofia postmodernistyczna nie darzy sympatią ani menedżeryzmu, ani wielkich korporacji, z którymi on się głównie wiąże. Związki zawodowe odnoszą się do menedżeryzmu na ogół wrogo, uważając go w sposób bardziej lub mniej uświadomiony za zagrożenie dla własnych tradycyjnych ról i pozycji. Zwolennicy – teoretycy i praktycy – partycypacji pracowników w zarządzaniu i wynikach finansowych również nie są jego sympatykami. W podsektorze małych i średnich firm silna jest władza przedsiębiorców – właścicieli. To oni najczęściej kierują małymi firmami i znaczną częścią średnich, nie zaś wynajęci menedżerowie. A przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie małe stanowią, we wszystkich rozwiniętych krajach, aż 99% wszystkich podmiotów gospodarczych.
Jak piszą Monika Kostera i Martyna Śliwa, *ideologia i filozofia menedżeryzmu bywają postrzegane jako szkodliwe i redukcjonistyczne także przez niektórych teoretyków zarządzania i badaczy, zajmujących się kulturą i zarządzaniem międzykulturowym. Menedżeryzm jest swego rodzaju fundamentalizmem w zarządzaniu, skoncentrowanym na poszukiwaniu absolutnych prawd i pewników. Czyni cnotę z tego, co w zarządzaniu jest po prostu pragmatyczną zasadą; na*

[82] Ibidem, s. 272

[83] Ibidem, s. 271

[84] Ibidem, s. 263

przykład kontrola jest traktowana jako wartość sama w sobie. Wrażliwość na czynnik i kontekst ludzki są dalece niewystarczające[85].

Krytyka menedżeryzmu wzrosła w związku z ostatnim światowym kryzysem ekonomicznym, którego początek umownie można datować na rok 2007. Menedżerom, zwłaszcza z wielkich korporacji (nie tylko z sektora finansowo-bankowego) zarzucano nadmierną chciwość, złe zarządzanie ryzykiem, brak wyobraźni i poczucia odpowiedzialności, wyssanie ogromnych publicznych pieniędzy w celu ratowania przed zasłużonym bankructwem, tupet i arogancję.

Nader istotnym czynnikiem najbardziej dzisiaj ograniczającym znaczenie menedżerów i osłabiającym filozofię menedżeryzmu jest radykalny wzrost znaczenia specjalistów, niebędących formalnie kierownikami, wykonujących jednak wiele, coraz więcej, czynności, zarezerwowanych w niedawnej jeszcze przeszłości dla menedżerów. To specjaliści dzisiaj najczęściej projektują, planują działania, organizują pracę i procesy, poszukują partnerów do współpracy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, odbierają prace i kontrolują ich jakość, oceniają i prognozują, podejmują większość decyzji.

Lista zarzutów wobec menedżeryzmu i menedżerów jest długa. Powstaje jednak pytanie, co dalej i co ewentualnie w zamian. Krytykować jest łatwo i wielu to dobrze robi.

Wśród krytyków menedżeryzmu często spotkać można tęsknotę za silną rolą państwa, wyrazistą polityka przemysłową, a niekiedy także nadzieję na powrót państwa do pozycji głównego kreatora życia społeczno – gospodarczego. Dopóki mówi się o państwie, może to być uznawane tu i ówdzie za całkiem niezły pomysł, dający nadzieję na większą racjonalność i większą sprawiedliwość – szczególnie u ludzi, którzy nie doświadczyli nieefektywności właściwej dla krajów tzw. realnego socjalizmu, występującego wówczas skrępowania wolności i przedsiębiorczości. Kiedy jednak uświadomimy sobie, że państwo to urzędnicy działający w jego imieniu, podejmujący i (pewnie częściej) nie podejmujący decyzji, nie rozumiejący znaczenia czasu, unikający odpowiedzialności, nie przygotowani merytorycznie i psychologicznie do zarządzania biznesowego, skłonni do biurokracji i działań pozorowanych i zainteresowani głównie własną karierą, wówczas nasza skłonność do zastępowania menedżerów urzędnikami z sektora publicznego zapewne gwałtownie spadnie. Urzędnicy w sektorze publicznym są

[85] M. Kostera, M. Śliwa, *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, W. Jelonek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 279.

potrzebni i wielu jest wśród nich ludzi dobrze przygotowanych, kreatywnych i zaangażowanych. Jednak w sektorze prywatnym prowadzić organizacje i podejmować najważniejsze decyzje powinni menedżerowie, nie zaś państwowi czy samorządowi urzędnicy.

Od menedżera do lidera - przywódcy? Niekoniecznie!

Menedżerowie bywają przeciwstawiani liderom, a ściślej mówiąc, liderzy menedżerom. Już kilka dekad temu można było spotkać się z przekonaniem, że liderzy są nowego typu kierownikami, którzy mają zastąpić menedżerów, stających się jakoby dinozaurami zarządzania. Tym opiniom zaprzeczyły wyniki badań profesora Abrahama Zaleznika, opublikowane w Harvard Business Review już w roku 1977[86] oraz, ćwierć wieku później, profesora Johna Kottera, pracującego w tej samej Harvard Business School, co Zaleznik[87]. Wyniki prac obu badaczy były zgodne: rzeczywiście menedżerowie dość istotnie różnią się od liderów i liderzy od menedżerów. Menedżerowie bardziej zarządzają, niż przewodzą, liderzy odwrotnie. Menedżerowie ogólnie dobrze wpasowują się w struktury i systemy organizacji, cenią hierarchię i formalizację działań oraz „władzę z nadania", podczas gdy ten rodzaj władzy i autorytet formalny są liderom mniej potrzebne. Menedżerowie są kontynuatorami i preferują zmiany ewolucyjne, liderzy raczej burzycielami i wolą zmiany rewolucyjne.

Organizacjom są potrzebni jedni i drudzy. Aktualnie dominuje nadmiar menedżerów i niedostatek liderów. Ale gdyby była sytuacja odwrotna, byłoby pewnie gorzej, a nie lepiej. Jedni i drudzy mają zalety i słabości. Słabością menedżerów jest skłonność do biurokracji, rutyny, usztywniania i ociężałości organizacji. Słabością liderów jest nadmiar zmian, często nie kończonych oraz skłonność do anarchii i powiększanie chaosu.

Z badań własnych, przeprowadzonych w roku 2008 w Polsce wynika, że postrzeganie menedżerów liderów w naszym kraju jest ogólnie dość podobne, jak w USA. Zdecydowana większość respondentów, gdyż 82% kierowników i 90% niekierowników było zdania, że terminy menedżer i lider nie są synonimami, występują między nimi istotne różnice i nie jest to kwestia jedynie mody. Słowo menedżer kojarzy się najczęściej z zarządzaniem i zarządzającym (92%

---

[86] Zaleznik A., *Managers and lieaders : are they different ?* [w:] Harvard Business Review, maj – czerwiec 1977.

[87] Kotter J., *Co właściwie robią przywódcy.* [w:] Harvard Business Review Polska, czerwiec 2005

wskazań), a następnie ze słowem „strateg" (65% wskazań). Słowo „lider" natomiast najczęściej kojarzy się respondentom z przywódcą (82%). Menedżerów częściej, niż liderów kojarzono z autokratami, biurokratami i „zawłaszczającymi wyniki". Liderzy budzili więcej sympatii, niż menedżerowie. Podobnie natomiast respondenci postrzegali kreatywność i odpowiedzialność jednych i drugich[88].

Kryzys menedżeryzmu, spadek znaczenia menedżerów – i co dalej ?

Tak jest najczęściej, że byty różnego rodzaju mają swój początek, fazę wzrostu i rozwoju, swoje apogeum, okres schyłkowy i swój kres – choć często odradzają się w przyszłości w zmienionych wersjach, bardziej adekwatnych do nowych sytuacji i uwarunkowań. Czy można to powiedzieć o menedżeryzmie i o menedżerach? Trudno to dzisiaj orzec.

A.K. Koźmiński wydał w 2008 roku książkę, złożoną z różnych swoich wcześniejszych tekstów, zatytułowaną „Koniec świata menedżerów[89]. Jest to jednak tytuł ze znakiem zapytania, zapewne bardziej intelektualna prowokacja, niż konstatacja faktu. Niemniej jednak występują symptomy wyraźnego przesilenia i zmian jakościowych, które trudno zignorować. Moim zdaniem, kryzys menedżeryzmu i pozycji menedżerów jest faktem i ma następujące źródła:

Po pierwsze, wynika z **nadmiernych oczekiwań**. Coraz bardziej ujawnia się, że menedżeryzm ma swoje obiektywne i naturalne ograniczenia, że nie jest gwarantem harmonijnego rozwoju gospodarczego i społecznego. Co gorsze, **to, co racjonalne na poziomie mikroekonomicznym (poszczególnych organizacji), zsumowane w tysiącach i milionach tych organizacji – zachowań, decyzji, działań – nie musi być dobre i racjonalne w dużej skali (całej gospodarki, społeczeństw, krajów, regionów świata).** Dla przykładu, powszechne i obsesyjne nieraz cięcia kosztów, redukcje zatrudnienia, wynagrodzeń i świadczeń, kreują barierę popytu i tym samym ograniczają możliwości zbytu produktów oraz rozwoju przedsiębiorstw i całej gospodarki. Kreują tandetny rynek pracy. Sprawiają, że bezrobocie w niektórych krajach UE obejmuje niemal połowę młodych ludzi - z wszystkimi tego konsekwencjami, także dla

[88] Więcej T. Oleksyn, A.E. Oleksyn, *Menedżer a lider.* „Zarządzanie zasobami ludzkimi" 2008 nr 3-4. W artykule przedstawiono m.in. wyniki badań własnych, które okazały się istotnie zbieżne z przeprowadzonymi w USA, choć wykazały też pewne różnice w postrzeganiu cech i ról zawodowych menedżerów i liderów w Polsce.

[89] Koźminski A.K., *Koniec świata menedżerów,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

prokreacji i zastępowalności pokoleń. Brak pracy i niskie wynagrodzenia wypychają ludzi, zwłaszcza młodych, za granicę, co rokuje jak najgorzej na przyszłość dla krajów, które oni opuszczają[90].

Współcześni przedsiębiorcy i menedżerowie nie przejawiają tego typu instynktu społecznego i nie promują wspólnych misji, do jakich z sukcesami namawiali w przeszłości wybitni przedsiębiorcy i top menedżerowie. Henry Ford na początku XX wieku zachęcał do dobrego wynagradzania pracowników (sam płacił dwukrotnie więcej, niż konkurencja). Konosuke Matsushita we wczesnych latach 30. XX wieku twierdził, że wspólną misją przedsiębiorców jest pokonywanie biedy. Sam nie zwolnił ani jednego pracownika – nawet w warunkach powojennego załamania gospodarki japońskiej. Dzisiaj **menedżeryzm traci na szacunku i znaczeniu, podobnie jak i menedżerowie, gdyż nie rozwiązuje wielu nader istotnych problemów; część tych problemów sam tworzy.**

Czynnikiem silnie ograniczającym znaczenie menedżerów i osłabiającym filozofię menedżeryzmu jest, jak już wspomniano, radykalny wzrost znaczenia specjalistów, nie będących formalnie kierownikami, wykonujących jednak wiele, coraz więcej, czynności, zarezerwowanych w niedawnej jeszcze przeszłości dla menedżerów. To specjaliści dzisiaj najczęściej projektują, planują działania, organizują pracę i procesy, poszukują partnerów do współpracy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, odbierają prace i kontrolują ich jakość, oceniają i prognozują, podejmują większość decyzji. Między menedżerami a pracownikami - specjalistami nie ma już tak znacznych różnic w wykształceniu i inteligencji, jak w przeszłości. Skrócił się czas, jaki może być przeznaczany na podejmowanie decyzji, co wymaga radykalnego zwiększenia liczby ludzi, którzy mogą (i muszą) to robić. Menedżerowie nie mają innego wyjścia, jak zaufać starannie dobranym specjalistom i zdawać się na ich pracę i sądy. Skoro różnice w treści pracy są istotnie mniejsze, niż w przeszłości, a menedżerów nie ocenia się już według liczby podwładnych, ustają

---

[90] W wielu uboższych krajch UE emigracja ekonomiczna przyjęła ogromne rozmiary i nakłada się na procesy starzenia się społeczeństw i spadku liczby ludności. W perspektywie kilku – kilkunastu lat grozi to bankructwem co najmniej części z tych państw, gdyż liczba pracujących będzie za mała dla utrzymania relatywnie zbyt wielkiej liczby osób niepracujących. Podzielam obawy, że młodzi ludzie, którzy założą rodziny za granicą i będą mieć potomstwo z ludźmi z krajów goszczących, do swych macierzystych krajów raczej już nie wrócą. Luka pokoleniowa może być częściowo zmniejszona przez imigrantów z krajów jeszcze uboższych, ale będzie to mieć swoją cenę w zakresie kompetencji, kultury, spoistości społecznej, itd. Trzeba też zaznaczyć, że do zwiększonej imigracji trzeba się wszechstronnie przygotować organizacyjnie, finansowo, edukacyjnie, psychologicznie, itd. Trzeba to umieć i tego chcieć, jak również dysponować niezbędnymi środkami.

powody, dla których kasta menedżerów miałaby nadal utrzymywać swoją nadzwyczajnie uprzywilejowaną pozycję w społeczeństwie.

Menedżerowie tracą na społecznym znaczeniu również dlatego, że 99% ogółu przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych stanowią przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, gdzie najczęściej zarządzają nie wynajęci menedżerowie, ale ich właściciele. Te właśnie małe podmioty tworzą większą część produktu krajowego i miejsc pracy. Zarządzanie w wydaniu właścicieli różni się znacznie od zarządzania przez zawodowców w tym zakresie – tak pod względem przyjmowanych celów i priorytetów, jak też stylów i typów kultur organizacyjnych. Zysk nie jest najczęściej ani jedynym, ani nawet najważniejszym celem w przedsiębiorstwach zarządzanych przez właścicieli. Nie jest też nim spekulacja, nadmuchiwanie wartości ani « kreatywna księgowość » - jak to się zdarza dość często w wielkich korporacjach.w wielkich korporacjach.

Menedżerowie i menedżeryzm tracą na zainteresowaniu także dlatego, że odczuwalne jest znużenie szumem, jaki towarzyszy od dawna zarządzaniu. Wykreowano ogromne rynki edukacyjne, szkoleniowe, wydawnicze, konferencyjne, itd. Zarządzanie stało się wielkim biznesem, w dużym stopniu dzięki geniuszowi Petera F. Druckera, książkom, które napisał i zainteresowaniu, jakie wzbudził dla organizacji i zarządzania. Cały ten wielki « przemysł » pracuje od wielu dekad pełną parą nad kreowaniem nowości i pseudonowości, gdyż potrzebuje paliwa dla swego istnienia i rozwoju. Jednak ostatnich kilkanaście lat było, w sensie intelektualnym, ogólnie jałowych dla teorii i praktyki zarządzania – co może wskazywać na znaczne wyeksploatowanie tej tematyki we wcześniejszych dekadach.

Powyższe stwierdzenia nie są jednak tożsame z odpowiedzią na pytanie, co dalej. Zapewne z dnia na dzień nie zmieni się nic. Menedżerowie jako grupa społeczno – zawodowa pozostaną i będą dalej robić swoje, niekoniecznie dużo lepiej. Jednak ich świat i środowisko w jakim działają (bliższe i dalsze) są już dzisiaj zasadniczo odmienne, niż 70, 50 czy 30 lat temu. Otoczka społeczno – kulturowa i nimb, jaki ich otaczał, zanikają. Koncepcja lean management pewnie będzie nadal obowiązującą i ich szeregi się przerzedzą.

Pozytywna krytyka powinna wpłynąć na urealnienie tej filozofii i koncepcji, odciążenie jej od nadmiernych ambicji i oczekiwań oraz modyfikację w kierunku większej humanizacji. Nie wydaje się natomiast, aby warto było od menedżeryzmu całkowicie odejść.

Samemu zarządzaniu nie grozi zagłada, także w odległej przyszłości. Jest ono bowiem zajęciem potrzebnym i naturalnym, jak to ujmuje Henry Mintzberg dodając, że wprawdzie nie możemy się obejść bez menedżerów, ale też nie możemy sobie pozwolić na to, aby czynić z nich bożyszcza – tym bardziej, że cele, sukcesy i zadania organizacji nie sprowadzają się do tego, czym zajmują się menedżerowie[91].

* * *

Niewykluczone, że w krajach takich jak Polska, Węgry czy Turcja, a może i w USA oraz kilku innych, niebawem zatęsknimy za normalnością i profesjonalnymi menedżerami – gdy ujawnią się szerzej spustoszenia, dokonane przez populistyczne rządy, ideologie i mity. Gdy poznamy szerzej i odczujemy na własnej skórze skutki niekompetentnego zarządzania; ludzi zbytnio w sobie zadufanych i ich akolitów - *miernych ale wiernych.* Gdy dojdzie do bankructwa kolejnych systemów nadmiernie zideologizowanych, nastawionych głównie na redystrybucję, rozdawnictwo pieniędzy i propagandę. Gdy powróci wysoka inflacja albo stagflacja. Gdy więcej ludzi się przekona, że są rzeczy ważniejsze od arytmetyki wyborczej i władzy dla samej władzy. Gdy spadnie zafascynowanie i zaufanie do fałszywych proroków, którzy obiecują wszystko i wskazują własne *drogi na skróty* - w coraz to wyższych górach, wymagających profesjonalnych przewodników, dobrej kondycji, rozsądku i odpowiedzialności ogółu wspinaczy.

Bibliografia

1. Burnham J., *Managerial revolution: What is Happening in the World.* New York 1941.
2. Domańska E., *Kapitalizm menedżerski,* PTE, Warszawa 1986
3. Drucker P.F., *Concept of the corporation, wiith the new introduction by the author,* seventh printing 2008. Library of Congress : 92-4564, USA http://www.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=Zbq8AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=drucker+p.f.+the+concept+of+corporation&ots=AHevmbx6i&sig=KHgCXcrIF3q71o4-GSEtcZW58HM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
4. Holstein – Beck M., *Kompetencje menedżera.* Instytut Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1990

[91] Mintzberg H., op cit, s. 178.

5. Kostera M., Śliwa M., *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, W. Jelonek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
6. Koźminski A.K., *Koniec świata menedżerów,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
7. Kotter J., *Co właściwie robią przywódcy.* [w:] Harvard Business Review Polska, czerwiec 2005
8. Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
9. Mintzberg H., *Zarządzanie.* Wolters Kluwer a business, Warszawa 2012.
10. Oleksyn T., Oleksyn A.E., *Menedżer a lider.* „Zarządzanie zasobami ludzkimi" z 2008 nr 3-4.
11. Pieliński K., *Rewolucja menedżerska – zapomniana diagnoza;* http://yadda.icm.edu.pl/baztech/download/import/contents/BPBB-0004-0025-httpwww_zneiz_pb_edu_plkwartalnik320111_3pielinski.pdf
12. Rocznik statystyczny RP 2012, GUS Warszawa
13. Zaleznik A., *Managers and lieaders: are they different ?* [w:] Harvard Business Review, maj – czerwiec 1977

MANAGERISM AND MANAGERS AFTER 80 YEARS

Summary: The goal of this article is reflexion about managerism understanded as a philosophy and some kind of ideology, about changing role and social position of managers, too. Managerism and managers - after difficult beginnings (USA, 40. years of the XX century), brilliant development and attained very, very high position in contemporary society – have been riched more mature phase. We have now generally more real expectations connected with them. New deal between top managers, other managers, experts and specialists has been creationed.

This process is running nowadays.

Managerism has presented many good features and has brought many good results – as important and different as good professional management, high efficiency of economy, high level of life in democratic societies, generally good solving of important economic and social problems.

Managerism and managers have been object of criticism of different millieus: followers of egalite ideology, trade unions, people with claim attitudes, followers of authoritarian rules, populist politicians. All of them have had some arguments. But it doesn't mean, that managerism and rule of managers are finished or ought to be finished. We haven't better ideas. Especially populism and authoritarian very centralised rules is not so idea.

Bezpieczeństwo finansowe rodziny rozszerzonej

Prof. zw. dr hab. Jan Krzysztof Solarz, dr hab. Krzysztof Waliszewski Prof. UEP

Społeczna Akademia Nauk, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Streszczenie: Coraz dłuższa oczekiwana długość życia w warunkach niskich stóp procentowych rodzi nowe wyzwania wobec bezpieczeństwa finansowego rodzin rozszerzonych. Trwa spór czy opieka nad seniorami jest zadaniem państwa czy rodziny naturalnej?

Spór ten można rozstrzygnąć jedynie na gruncie racjonalności adaptacyjnej. Jej jądrem jest przekonanie, że zdolność do przetrwania jest miarą racjonalności decydentów. W perspektywie pełnego cyklu życia kluczowe stają się transfery wewnątrz i międzygeneracyjne. Zasadnicza ich część jest związana z domem jako nieruchomością mieszkalną oraz darami czasu i pieniędzy.

Bezpieczeństwo finansowe rodziny rozszerzonej stanowi podstawę bezpieczeństwa finansowego państwa. Warunkiem trwałej poprawy bezpieczeństwa finansowego kraju jest uznanie babć i dziadków za element własnej rodziny. W praktyce oznacza to zerwanie z szeregiem nawyków: „dzieciocentryzmu", życia rodzinnego, „gniazdowania" oraz „ojcowizny".

Wstęp

Rodzina rozszerzona to grupa dwóch lub więcej liczby osób, które mieszkają razem w tym samym gospodarstwie domowym i które nie stanowią rodziny biologicznej, lub nie wszystkie tworzą jedną rodzinę, ale są ze sobą związane ,w określonym stopniu poprzez więzy krwi, małżeństwo, w tym związek konsensualny lub adopcję.

Rodzina naturalna, rodzice i dzieci, mogą się rozszerzać do góry i w bok. W warunkach starzenia się społeczeństw i odczuwalnego wydłużenia długości oczekiwanego życia coraz częściej w rodzinie pojawiają się dziadkowie i babcie, a nawet prababcie. Nie jest to epizodyczna obecność lecz silne więzi społeczne trwające w przypadku najstarszych wnucząt ponad dwadzieścia lat.

Pojawia się pytanie poznawcze i praktyczne dlaczego rozszerzona „do góry" rodzina nie jest dostrzegana, ani przez członków rodziny naturalnej, ani twórców polityki społecznej. Powstaje

pytanie jaką racjonalnością kierują się decydenci ignorujący istnienie rodzin rozszerzonych „w górę”?

Rozszerzenie „w górę” może się dokonać w wyniku zawarcia kolejnego związku małżeńskiego seniorów oraz związku z innym rodzicem zawartego przez ich dziecko. Rodzina rozszerzona zajęła miejsce tradycyjnej rodziny wielopokoleniowej.

Podstawowa teza artykułu mówi, że bezpieczeństwa finansowe rodziny rozszerzonej w istotnym stopniu określa stabilność systemu finansowego, społeczeństwa i państwa. Dla potrzeb weryfikacji tej tezy wykorzystano analizę literatury przedmiotu poświęconej racjonalności adaptacyjnej, której jednym z przejawów jest jakość zarządzania ryzykiem finansowym codzienności. (Solarz 2012)[92].

Jakość zarządzania ryzykiem finansowym na co dzień została przedstawiona w pełnym cyklu życia człowieka, poprzez wskazanie jak są pokonywane kolejne luki finansowe w trakcie trwania rodziny i życiu jej poszczególnych członków.

Rozbieżność w czasie wydatków i dochodów, odmienne charakterystyki strumieni i zasobów, powodują, że współcześnie wiele uwagi poświęca się równości generacji oraz sprawiedliwości wewnątrz i międzygeneracyjnej.

Nawyk przekazywania w stanie nienaruszonym środków trwałych zaliczanych do „ojcowizny” sprzyja „ gniazdowaniu”, a więc opóźnionemu opuszczaniu domu rodzinnego. Tego typu nawyki są jawnie nieracjonalne ekonomicznie. Dlaczego jednak są tak trwałe w warunkach niskich stóp procentowych?

Należy się zgodzić z Piotrem Masiukiewiczem, że nie ma jednego kryterium dla tworzenia zasad racjonalności ekonomicznej, które miałaby uniwersalne zastosowanie (Masiukiewicz 2015 ,.s 14)[93]. Każda rodzina rozszerzona musi wypracować własne kryteria tego co dla niej jest racjonalne, a co nie.

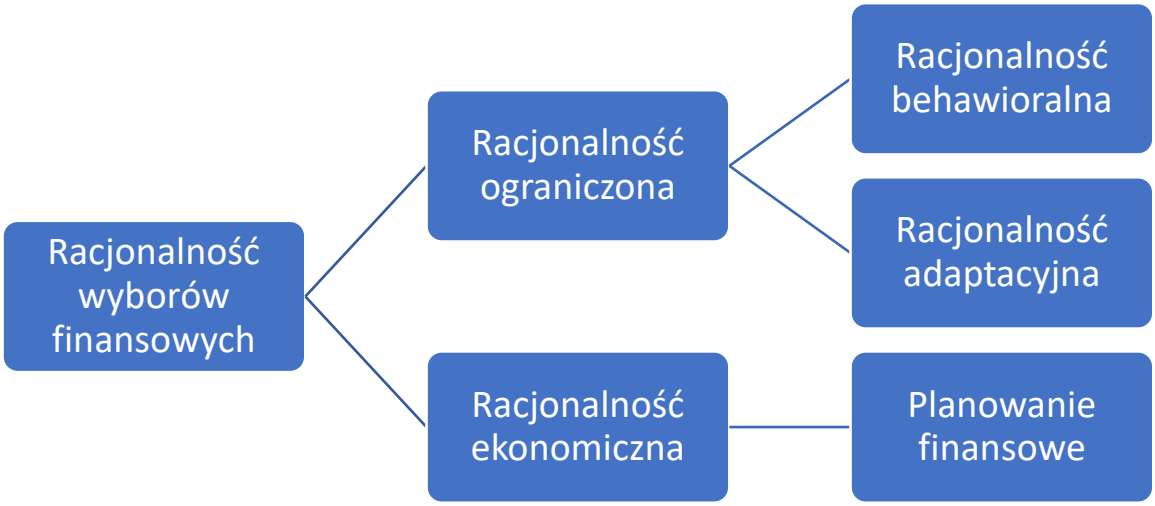
1.Solarz J.K.,*Nanofinanse. Codzienność zmienia świat,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012

[93] Masiukiewicz P.,*Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama,* Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP, Numer 2/2015

Bezpieczeństwo finansowe jako przejaw racjonalności adaptacyjnej

1. „Z fenomenologicznego punktu widzenia możemy mówić tylko o racjonalności w stosunku do jakiegoś układu odniesienia: układ ten określany jest przez ograniczenia dotyczące wiedzy posiadanej przez człowieka racjonalnego(March i Simon 1964 s. 225)”[94].
2. Człowiek racjonalny posiada cel, którym może być posiadanie następcy lub dzietność. Dla jednych posiadanie dziecka w warunkach zamieszkiwania na planecie ziemia 7 700 mln ludzi może być zupełnie nie racjonalne, dla innych może być głównym celem ich istnienia. Które z tych zachowań jest racjonalne, a które nie?.
3. Rysunek 1 przedstawia w syntetycznej formie kryteria odpowiedzi na to pytanie. Punktem wyjścia jest ocena czy problem dzietności jest dobrze czy słabo określonym problemem decyzyjnym. Od Rewolucji Francuskiej wiadomo, że człowiek racjonalny dokonuje wyboru pomiędzy ilością i zdolnością do przetrwania swoich dzieci. Transformacja demograficzna zmieniła nawyki reprodukcyjne początkowo w strefie oddziaływania języka francuskiego, potem na wszystkie rozwinięte gospodarczo kraje świata. Obecnie wiemy, że 20 lat po spadku współczynnika dzietności poniżej 2,1 pojawia się alternatywa, albo ludność danego państwa narodowego będzie systematycznie spadać, aż do jego zniknięcia w gentypie ludzkości, albo wymusza akceptację, na trwałą obecność emigrantów klimatycznych lub ekonomicznych w kraju jednolitym etnicznie.

[94] March G.,Simon A.,*Teoria organizacji,* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964



Rysunek 1. Bezpieczeństwo finansowe w perspektywie racjonalności adaptacyjnej

Źródło: opracowanie własne

Dzietność jest bardzo złożonym problemem decyzyjnym i pełna racjonalność ekonomiczna ma tu bardzo ograniczone pole wyboru. Finansowe aspekty dzietności tworzą bardzo złożony problem decyzyjny. Jego typologię zawiera tabela 1.

Tabela 1. Typologia decyzji finansowy związanych z powstaniem rodziny rozszerzonej

Charakter decyzji	**Proste wypłaty**	**Złożone**
Wąski ogon rozkładu normalnego	I. Decyzje bardzo bezpieczne (planowanie finansowe)	II. Decyzje raczej bezpieczne (Ubezpieczenie na dożycie)
Gruby ogon rozkładu normalnego	III. Decyzje bezpieczne (Bufory finansowe)	IV. Czarne łabędzie (Zarządzanie kryzysowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Taleb N.*The Black Sawan.The Impact of Highly Improbable*, Random House, New York 2010, s. 365

Sytuacja katastroficznego starzenia się społeczeństwa jest pomijana w debacie społecznej na zasadzie, że przecież wszystkie" łabędzie są białe", nie możemy zatem spotkać się z „czarnym łabędziem". Tymczasem w Australii łabędzie są czarne, a w Japonii Cesarz przechodzi na emeryturę w wieku 85 lat. Niechęć do uczenia się na cudzych doświadczeniach jest nadal bardzo silna.

W Japonii pierworodny ma obowiązek zabrania do swojej naturalnej rodziny swoich rodziców. On jest spadkobiercą, ale na nim, a nie na jego rodzeństwie spoczywa obowiązek dbania o dobrostan rodziców, a synowa musi się liczyć, że w przyszłości będzie wychodziła na spacer ze swoją mającą problemy zdrowotne teściową. Ta rodzina zawsze i na zawsze jest rozszerzoną rodziną.

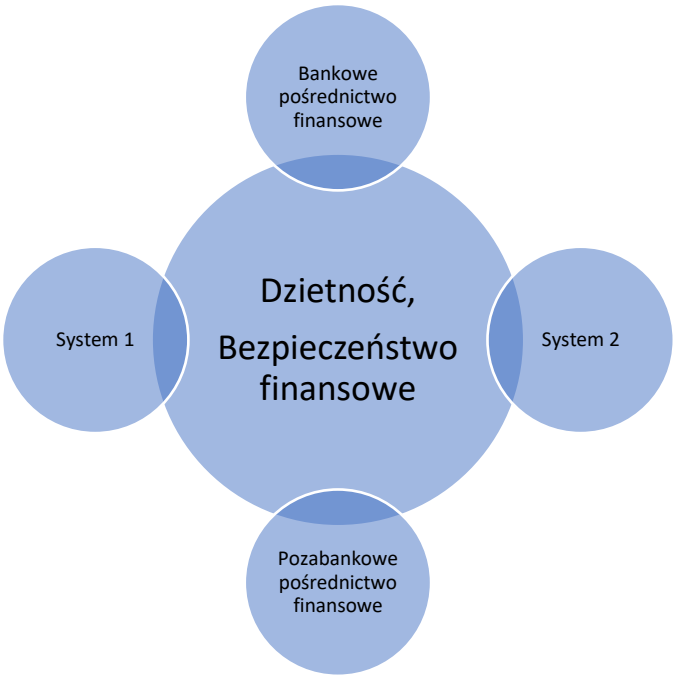
W Polsce w obliczu wydłużania się oczekiwanego okresu życia, starzenia się społeczeństwa przy podejmowaniu decyzji finansowych w rodzinach rozszerzonych bardziej skuteczne od metod optymalizacyjnych mogą się okazać reguły heurystyczne zwane racjonalnością adaptacyjną (Potocki, Opolski 2014)[95].

Należy się zgodzić z Gigerenzerem, że podejmowanie decyzji finansowych w rodzinie rozszerzonej w oparciu o heurystyki jest racjonalne wtedy, gdy decyzja jest adaptowalna do danego otoczenia decyzyjnego, a nie w sytuacji, w której jest optymalna i spełnia aksjomaty modeli normatywnych (Śleboda 2019 s.144)[96].

Rysunek 2 przedstawia czynniki wpływające na popyt na racjonalność adaptacyjną

[95] Potocki T.,Opolski K., *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu decyzji ryzykownych* ,"Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 10(177), s. 3-18, 2014

[96] Śleboda P.,*Gerd Gigerenzer,* Decyzje nr 31/ 2019



Rysunek 2. Racjonalność adaptacyjna

Źródło: opracowanie własne

Racjonalność adaptacyjna odwołuje się do dorobku Herberta Simona w zakresie motywacyjnego i informacyjnego ograniczenia racjonalności wyboru decydenta. Niemożliwa jest znajomość wszystkich informacji i nie wszystkie informacje z przeszłości są istotne dla przyszłości. Co prawda technologie Blockchain likwidują część barier poznawczych to nadal instynkt pozwala nam ignorować zbędne informacje.

Na rysunku 2 na osi poziomej mamy płynne przechodzenie w czasie od emocjonalnych do kalkulacyjnych sposobów podejmowania decyzji finansowych. Powszechna niechęć do podejmowania decyzji finansowych powoduje, że perspektywa poniesienia straty powoduje, że tego typu rozwiązanie problemu decyzyjnego jest odrzucane bez dalszego rozpatrzenia. Sposób przedstawienia sytuacji decyzyjnej ma niemniejsze znaczenie od rozkładu korzyści i strat z jej podjęcia.

System 1 to decyzje emocjonalne i intuicyjne, system 2 to zimna kalkulacja z próbą określenia następstw podejmowanych decyzji. Koszty zewnętrzne, którym nie poświęcamy należytej uwagi decydują o dzietności. Polki na emigracji zarobkowej w Wielkiej Brytanii i Irlandii rodzą dwoje i

więcej dzieci. Młode Polki nie odrzucają decyzji o świadomym macierzyństwie, chcą jednak, aby otoczenie pozwalało na bezpieczne odchowanie dziecka.

Oś pionowa rysunku 2 pokazuje na jaką ofertę może liczyć rodzina rozszerzona. Tradycyjna bankowość jest nastawiona na obsługę singli. Współczesne pośrednictwo pozabankowe adresuje swoją ofertę do takich typów związków jakie występują we współczesnym społeczeństwie. W ramach operacjonalizacji pojęciowej rozszerzonej rodziny należy mówić o holistycznym pośrednictwie i doradztwie finansowym, holistycznej edukacji finansowej członków rozszerzonych rodzin, zarządzaniu ryzykiem finansowym codzienności, a także transferach wewnątrz- i międzypokoleniowych. Instytucje finansowe – bankowe i pozabankowe coraz częściej dostrzegają przechodzące na emeryturę pokolenie (silver banking), a także nowe generacje klientów otwartych na nowoczesne technologie i depersonalizację kontaktu z klientem. Współczesny system pośrednictwa finansowego oferuje usługi substytucyjne do transferów wewnątrz- i międzypokoleniowych, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Transfery finansowe wewnątrz rodziny vs oferta instytucji finansowych

Transfery rodzinne	**Oferta instytucji finansowych**
Dary rodzinne (mieszkanie, dom)	Kredyt hipoteczny
Dary rodzinne (sprzęt AGD-RTV)	Kredyt ratalny
Pożyczka rodzinna	Kredyt gotówkowy/ Pożyczka pozabankowa
Solidarność międzypokoleniowa	Zabezpieczenie emerytalne w systemach kapitałowych
Opieka zdrowotna finansowana przez rodzinę	Prywatne programy opieki zdrowotnej w ramach obsługi finansowej
Zarządzanie ryzykiem codzienności (nanofinanse)	Profesjonalne przejmowanie i zarządzanie ryzykiem (risk takers&managers)
Pomoc finansowa starszym przez młodszych	Hipoteka odwrócona Odwrócony kredyt hipoteczny

Transfery rodzinne	Oferta instytucji finansowych
Rozliczenia gotówkowe wewnątrz rodziny	Oferta bankowa dla segmentu 65+ (*silver banking*) *Family office*
Pomoc dzieciom i wnukom w zakresie finansowania edukacji	Kredyty studenckie
Edukacja finansowa młodszych przez starszych	Rzetelne informowanie i edukacja finansowa przez instytucje finansowe

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. przedstawia zróżnicowanie oferty regulowanych i nieregulowanych pośredników finansowych w zależności od typu rodziny, którą obsługuje.

Tabela 3. Typy podejścia do obsługi różnego rodzaju związków emocjonalnych

Element strategii	Single	Rodzina dwupokoleniowa	Rodzina rozszerzona
Paradygmat	Planowanie finansowe	Decyzje finansowe głowy gospodarstwa domowego	Wspólne zarządzanie ryzykiem finansowym codzienności
Alokacja	Kapitału finansowego	Kapitału ludzkiego	Ryzyka m.in. długowieczności
Kultura ryzyka	Wysoka	Ograniczona	Niska
Instytucje społeczne	Związki partnerskie	Domniemanie ojcostwa w małżeństwie	Bezpieczeństwo finansowe klanu

Źródło: opracowanie własne

Trzem typom związków emocjonalnych odpowiada triada racjonalność:

- Racjonalność pełna (absolutna, nieograniczona). W stosunku do rodzin rozszerzonych jest utopijne podejście oferowane przez planistów finansowych,
- Racjonalność ograniczona. Rodziny rozszerzone poszukują wyborów finansowych je satysfakcjonujące,
- Racjonalność selektywna. Rodziny rozszerzone w różnym stopniu, nie zawsze maksymalnym, dążą do osiągnięcia swoich celów np.reprodukcyjnych(Świecka 2009, s. 62)[97]

Naruszenie bezpieczeństwa finansowego rodzin, w tym rodziny rozszerzonej ma kilka faz i rozpoczyna się zazwyczaj od kłopotów z terminowymi spłatami długu, a kończy się całkowitym ich zaprzestaniem, czyli trwałą utratą płynności finansowej. Oznacza to niewypłacalność gospodarstwa domowego, która prowadzi do upadłości konsumenckiej(Bywalec 2009, s. 187)[98].
Nadmierne zadłużenie oznacza, że wpływy (dochody) danej osoby po potrąceniu kosztów utrzymania nie wystarczają na obsługę przypadających do zapłaty długów. Tego typu sytuacja powstaje przy sprawstwie danej osoby lub bez niego. W pierwszym przypadku dużą rolę odgrywa pokusa nadużycia oraz nieracjonalność decyzji finansowych zainteresowanych, ich przekonanie o ponad przeciętnych kompetencjach w zakresie wiedzy finansowej. W drugim przypadku, pojawia się splot niekorzystnych wydarzeń : utraty pracy i zdrowia, rozwodu i rozstroju nerwowego (*Bankructwo..*2008, s. 150)[99]

„Racjonalne jest to, co pozwala zbiorowości-jednostkom mającym żyć długo- przetrwać(Taleb 2019, s. 49)[100]". „Racjonalność to zarządzanie ryzykiem(Taleb 2019, s. 326).
Badania nad klientami lombardów w Islandii pokazały, że nisko kwotowe pożyczki na wysoki procent są udzielane osobom które utraciły płynność finansową i które mają zdolność kredytową, lecz nie mają czasu, aby skorzystać z tańszego kredytu bankowego. Oznacza to, że nie należy likwidować lombardów, lecz uświadamiać ich potencjalnym klientom, że jeśli nie będą

---

[97] Świecka B.,*Niewypłacalność gospodarstw domowych. Przyczyny-skutki-przeciwdziałanie,* Difin Warszawa 2009

8. Bywalec C.,*Ekonomika i finanse gospodarstw domowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

[99] *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna,*Difin 2008

[100] Taleb N.N.,*Na własne ryzyko. Ukryte asymetrie w codziennym życiu",* Zysk i s-ka Wydawnictwo, Warszawa 2019

zarządzali ryzykiem swojej płynności finansowej to słono za to zapłacą(Carvalho,Olafsson, Silverman 2019)[101].

Finansowanie cyklu życia rodziny rozszerzonej

1) Dziewczynki które się urodziły w XXI wieku w krajach grupy G-7 mogą oczekiwać, że będę żyły sto lat i więcej. Jedna czwarta z nich nie zostanie matką, a połowa nie będzie babką. Te prognozy demograficzne wskazują na duże zmiany we wzorcach funkcjonowania rodziny rozszerzonej.
2) Tradycyjnie wyodrębniano trzy luki finansowe. Pierwsza była związana z kosztami utrzymania dziecka. Są one porównywalne z ceną Mercedesa klasy A. Przy czym największą pozycję stanowią koszty utraconych wynagrodzeń związanych ze świadomym rodzicielstwem. Wahają się one od jednej czwartej do jednej dwunastej dochodów z pracy(Rutledge, Zulkarnain, King 2017)[102]. Skala ubytku wynagrodzenia jest bezpośrednio zależna od dostępu do usług typu „ dziadek serwis". We wczesnym dzieciństwie jest to czas poświęcony na bezpośrednią o piekę nad niemowlakiem i małym dzieckiem, później jest odprowadzanie dziecka do żłobka, przedszkola i pierwszych czterech klas szkoły podstawowej. Niedostosowanie czasu pracy placówek opiekuńczych do wymagań rynku pracy z pełną dyspozycyjnością pracowników rodzi dodatkowe koszty opieki nad dziećmi. Milcząco się zakłada, że czas i pieniądze poświęcone na wychowanie dziecka to prywatna sprawa jego rodziców.
3) Mediana wieku opuszczenia domu rodzinnego w Polsce to 28 lat jest związana z założeniem rodziny, rozpoczęciem aktywności zawodowej i kontynuowaniem kształcenia. Im młodsza kohorta wiekowa tym częściej związek emocjonalny powodował opuszczenie domu rodzinnego (Sikorska 2013)[103].

---

[101] Carvalho L.,Olafssopn A.,Silverman D.,*Misfortune and Mistake: The Financial Conditions and decision –making ability of high-cost loan borrowers,*NBER Working Paper 26328/2019.

[102] Rutledge M.S., Zulkarnain A.,King S.E.,*How much does motherhood cost women in social security benefits?* Center for Retirement Research at Boston College Working Paper 14/2017

[103] Sikorska I., *Opuszczanie domu rodzinnego z powodu związku w Polsce. Uwarunkowania procesu i znaczenie małżeństwa,* SGH, autoreferat pracy doktorskiej 2013

4) Druga luka finansowa to systematycznie rosnące koszty kształcenia. Tu również wsparcie ze strony dziadków jest bardzo istotne. W Korei ujawniło się zjawisko przeinwestowania w wykształcenie wnucząt i nie są one w stanie uzyskać odpowiedniej stopy zwrotu z tych inwestycji. W efekcie powodują ubóstwo babć spłacających kredyty na kształcenie wnucząt, bez ich solidarności finansowej z nimi. W Stanach Zjednoczonych wartość kredytów studenckich zrównała się, co do wartości z kredytami konsumenckimi.
5) Trzecia luka finansowa to szok dochodowy spowodowany przejściem na emeryturę. Stopa zastąpienia dochodów z pracy jest tak niska, że emeryci masowo wkraczają w sferę ubóstwa. Ta luka finansowa się pogłębia wraz z pojawieniem się zespołu kruchości starczej (Sacha,Tobis 2018)[104]. Gwałtowny wzrost wydatków na podtrzymanie zdolności seniora do samodzielnej egzystencji staje się wyzwaniem dla finansów publicznych w warunkach powszechności późnej starości. Znacząca część seniorów ma bardzo niski poziom świadomości ryzyka finansowego. „Podsumowując analizę wybranych determinant podwyższonego ryzyka w decyzjach członków gospodarstw domowych o niskich dochodach, można powiedzieć, że są one karane podwójnie. Z jednej strony dlatego, że zmuszone są do podejmowania, dużo częściej aniżeli lepiej sytuowane finansowo gospodarstwa domowe, wysoce ryzykownych decyzji finansowych, z drugiej natomiast-ze względu na globalny trend postępującej finansjalizacji, podwyższającej ładunek ryzyka dla większości podejmowanych decyzji finansowych (Potocki 2018 s. 155)”[105].
6) Rodzina jest systemem, w którym nieustannie dokonuje się wiele zmian o większym lub mniejszym zakresie. Rozwój ten ma charakter ciągły i tworzy niepowtarzalną biografię rodziny (Kuryś 2011)[106]. W tej biografii wyróżnia się 6 faz. Faza pierwsza, małżeństwa pierwotnego, budowy infrastruktury dla rodziny naturalnej. Faza druga, okresu przedszkolnego, rozpoczynająca się wraz z narodzinami pierwszego dziecka. Faza trzecia z dzieckiem w wieku szkolnym w szkole podstawowej. Faza czwarta z dzieckiem

---

[104] Sacha M.,Sacha J.,Wieczorowska-Tobis K., *Zespół kruchości, zdrowe starzenie się, zapobieganie utracie samodzielności z perspektywy krajów frankońskich,* Geriatria nr12/2018, s. 156-161

[105] Potocki T., *Świadomość ryzyka decyzji finansowych w gospodarstwach domowych o niskich dochodach,* Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 160/2018

[106] Kuryś K., *System rodzinny wobec zmian rozwojowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im Adama Mickiewicza w Poznaniu, Seria Psychologia i Pedagogika nr 169/2011

dorastającym. Faza piąta, syndrom „opuszczonego" gniazda, rodzice wchodzą w rolę teścia i teściowej, następnie babci i dziadka. W nielicznych przypadkach dziadkowie wchodzą w obowiązki rodziców dzieci i tworzą z wnuczętami rodzinę rozszerzoną. Faza szósta, to rodzina seniorów, którzy starają się odroczyć kruchość starczą i pozostawać zdolni do samodzielnego funkcjonowania, gdy to jest utrudnione to tworzą rodziny rozszerzone.

7) Każda z faz rozwoju rodziny ma swoje własne zasady racjonalności. Pewien wgląd w to jakie są to zasady daje badanie rachunków domowych (Orszulak-Dudkowska 2019)[107].

Transfery wewnątrz i między-pokoleniowe rodzin rozszerzonych

Według Taleba świat można podzielić na bezpieczny i wygodny Mediokristan oraz niebezpieczny i nieprawdopodobny Ekstremistan. Na granicy pomiędzy tym częściami rozkładu normalnego znajduje się kruchość finansowa. Kruchość jest asymetryczną reakcją na niestabilność, niepewność, w tym polityczną. Kruchość to wrażliwość na nieporządek. Przejawem nieporządku jest:

- Zmniejszanie się udziału ludności pozostającej w związkach małżeńskich w wyniku rozwodów, nadumieralności mężczyzn, pozostawania w stanie bezżennym,
- Odkładania w czasie zawierania małżeństwa,
- Zmniejszenia dzietności kobiet,
- Opóźniania narodzin pierwszego dziecka,
- Przesunięcia maksymalnej płodności z młodszych na nieco starsze grupy wiekowe kobiet,
- Wzrost pozamałżeńskich narodzin dzieci (*Relacje* 2014 s.12)[108].

W tych warunkach transfery wewnątrz i międzypokoleniowe kształtują bilans rodziny rozszerzonej.

---

[107] Orszulak-Dudkowska K.,*Artmetyka codzienności. Antropologiczna analiza rachunków domowych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019

[108] *Relacje międzypokoleniowe we współczesnych polskich rodzinach.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014

Tabela 3. Bilans rodziny rozszerzonej

Aktywa	Pasywa
Kapitał ludzki kształtowany w rozmowach przy rodzinnym stole Kapitał intelektualny ukształtowany w wyniku nauki języka obcego i finansowania nauki pozaszkolnej Kapitał finansowy wspomagający funkcjonowanie rodziny Kapitał społeczny mierzony „znajomościami" członków rodziny	Długo okresowe ryzyko rodziny rozszerzonych: Utrata autorytetu starszego pokolenia, Brak myślenia w kategoriach 100 letniego planowania finansowego, Brak troski o kształtowanie różnych form kapitału rodziny Średniookresowe ryzyko rodziny rozszerzonej Spłata wspólnych kredytów Brak powiernika finansowego Bieżące ryzyko rodziny rozszerzonej Biflacja Utrata bezpieczeństwa fizycznego Misselling Zaburzenia na rynku nieruchomości mieszkalnych Tsunami prawne Niepewność polityczna

Źródło: opracowanie własne

Seniorzy zapełnili lukę instytucjonalną, która powstała po wycofaniu się państwa w zakresie opieki nad dziećmi w wieku przedszkolnym i wczesno-szkolnym. Dziadkowie:

- Pamiętają świat z czasów, kiedy rodziców nie było na świecie,
- Dysponują emocjami, wiedzą i kompetencjami, którymi dzielą się z wnukami,
- Podtrzymują więź międzypokoleniową,
- Kultywują tradycje rodzinne i patriotyczne,
- Mają więcej czasu i dystansu do jego upływu,
- Przypominają o upływie czasu i konieczności mądrego nim dysponowania,
- Nie wyceniają swojego czasu z wnuczętami na pieniądze(*Dylematy* 2016)[109]

Każde pokolenie inaczej kształtuje swoje transfery wewnątrz i międzypokoleniowe. Tabela 4 pokazuje pięć pokoleń żyjących równocześnie w Polsce.

[109] *Dylematy życia rodzinnego. Diagnoza i wsparcie*, Red. Szyszka M., Wydawnictwo KUL, Lublin 2016

Tabela 4. Zarządzanie bezpieczeństwem finansowym przez cztery pokolenia Polaków

Wymiar	**Cicha generacja (1930-1945)**	**Wyż demograficzny (1946-1964)**	**Pokolenie X (1964-1978)**	**Pokolenie Y (1979-1999)**	**Pokolenie Z (2000-2019)**
Kluczowe wydarzenie	Wielki Kryzys Gospodarczy	Wojna Koreańska, Wojna Wietnamska	Dzieci kwiaty, Bananowa młodzież	Członkostwo Polski w NATO i UE	Zmiana ustroju Smartfony, media społeczne
Wartości	Budowniczy nowego ładu	Mała stabilizacja	Idealizm	Wiara w siebie	Zrównoważenie życia
Komunikowanie się	Radio	Gazety i radio	TVP	Internet	Satelitarna telewizja
Motywatory	Autorytet, honor	Pieniądze i władza	Czas wolny	Praktyka zawodowa	Swoboda wyboru
Styl życia	Ciężka praca	Pracoholicy	Odrzucający autorytety	Przedsiębiorczy	Poszukujący potwierdzenia u innych
Wyzwanie	Przeżycie wojny	Dach nad głową	Budowanie własnego potencjału	Budowanie koalicji na rzecz swoich interesów	Gorsza jakość życia
Zagrożenia	Utrata życia i majątku	Godziwa emerytura	Utrzymanie spójności rodziny	Życie chwilą	„Rzeźbienie życiorysu”

Źródło: opracowanie własne

Każde z wyróżnionych pokoleń ma własne biografie finansowe (Mayer 2004)[110]. Pierwsze pokolenie międzywojnia i okresu II wojny światowej nazywane Silent Generations, Veterans lub Radio Boomers to osoby urodzone w latach 1930–1945. W amerykańskich źródłach to pokolenie jest bardzo często nazywane pokoleniem budowniczych lub też pokoleniem weteranów. W samych Stanach Zjednoczonych to pokolenie liczyło 56 mln osób. Społecznie i kulturo to pokolenie przeżyło wielki kryzys i stworzyło nowy ład na świecie po II wojnie światowej. Dla tego pokolenia liczyły się autorytet, ciężka praca, honor i odroczona gratyfikacja lub nawet jej brak. Ludzie z tego pokolenia byli gotowi pracować po 30 lat, zanim dostali złoty zegarek za zasługi i mogli iść na emeryturę. Oczywiście na porządku dziennym było przepracowanie całego

[110] Mayer K.U.,*Whose Lives? How History, Societies, and Institutions Definie and Sharpe Life Courses,*Research in Human Development 3/2004 . s. 161-187

swojego życia u jednego pracodawcy. Ciche pokolenie to dziadkowie lub pradziadkowie milenialsów. Drugie powojenne pokolenie dobudowywał solidarnie zniszczone domy i zakłady pracy. Pokolenie X czerpało korzyści z wspólnej pracy za pośrednictwem mechanizmu elit władzy. Pokolenie Y wyzwoliło swoje postawy przedsiębiorcze. Pokolenie Z czeka na nową „normalizację". Pokolenia te różnią się również stosunkiem do opieki nad swoimi rodzicami czy dziadkami.

Dom jako bufor finansowy dla rodziny rozszerzonej

„Tam gdzie jest rodzina, tam jest i dom". „ Na podstawie własnych badań twierdzę, że owo osłabienie rodziny (kryzys rodziny) można rozpatrywać bardziej w kontekście funkcji jakie idealnie powinna spełniać, niż w kontekście więzi emocjonalnych jak i ekonomicznych(Stanisz 2013 s. 122)"[111].

Rodzina istnieje nie dlatego, że z pewnymi osobami łączy nas wspólnota krwi, ale przed wszystkim dlatego, że łączą nas z nimi emocje i więzi finansowe. Polskie społeczeństwo jest przykładem takiego systemu społecznego w którego centrum jest dziecko, tradycyjnie domniemane, że rodzi się w małżeństwie. Transformacja ustrojowa i rozprzężenie demograficzne powoduje, że centrum uwagi społecznej znajduje się potrzeba „starzenia się u siebie".

Seniorzy są grupą z największym przyrostem hipotecznego kredytu mieszkaniowego. W grupie wiekowej 75 lat plus jest najbardziej rozpowszechniona własność nieruchomości mieszkalnej(*Zasobność* 2017)[112]. Równocześnie blisko połowa inwestycji we własność nieruchomości mieszkalnych ma spekulacyjny charakter. Jak to można wytłumaczyć w perspektywie bezpieczeństwa finansowego rodzin rozszerzonych?

Po pierwsze, stopa zwrotu tych inwestycji jest względnie stała i wysoka oraz porównywalna do stopy zwrotu z akcji spółek giełdowych. Po drugie, to są oszczędności na „czarną godzinę". Ćwierć miliona złotych w nieruchomościach mieszkalnych tworzy bufor finansowy w warunkach kiedy wszyscy oczekują dalszego wzrostu cen mieszkań. Po trzecie, bycie insiderem

---

[111] Stanisz A., *Rodzina made in Poland. Antropologia pokrewieństwa i życia rodzinnego,* Poznańskie Studia Etnologiczne nr 16/2013

[112] *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania 2016 r.* NBP , Warszawa 2017

rynku mieszkaniowego znakomicie (trzykrotnie) zwiększa szanse dzieci i wnucząt na bycie właścicielem nieruchomości mieszkaniowej w drodze spadkobrania lub pożyczki, często bezzwrotnej od dziadków i rodziców (Wood, Clarke 2018)[113].

Zdecydowana większość badanych przez NBP gospodarstw domowych jest właścicielem własnego domu (79,3%). Jest to o 15 punktów procentowych więcej niż w Stanach Zjednoczonych i blisko dwukrotnie więcej niż w Niemczech. Równocześnie w Stanach Zjednoczonych połowa nieruchomości mieszkaniowych jest objęta mechanizmem odwróconej hipoteki, tj. upłynnienie wartości tej nieruchomości. W Niemczech łatwy dostęp do najmu mieszkania, odbiera atrakcyjność inwestycji w nieruchomość mieszkalną.

Podstawowy sposób pozyskania głównego miejsca zamieszkania to jego zakup (38%) oraz samodzielna budowa (23%). Istotne są tu darowizny (15%) i spadki (11%). Wejście w posiadanie głównego miejsca zamieszkania z tytułu uwłaszczenia tj. uczestnictwa w programach, oferujących możliwość nabycia nieruchomości w cenie niższej od rynkowej dotyczy ok. 20% gospodarstw należących do drugiego i trzeciego kwintyla pod względem majątku netto (*Zasobność 2017, s. 25).*

Zakończenie

Uzasadnieniem do podjęcia tematu bezpieczeństwa finansowego rodzin rozszerzonych były zmiany demograficzne dokonujące się w Polsce w warunkach niskich stóp procentowych. Tabela 5 syntetycznie przedstawia logikę dyskursu społecznego tego problemu.

Tabela 5. Macierz poznawcza dyskursu o bezpieczeństwie finansowym rodziny rozszerzonej

Faza dyskursu społecznego	**Język dyskursu**	**Aktorzy dyskursu**
Dychotomia	Rodzina naturalna	Generacje pokoleniowe
Dialektyka dyskursu	Rodzina rozszerzona	Wojna pokoleń

[113] Wood J.,Clarke S.,*House of the rising son (or daughter). The impact of parental wealth on their children's homeownership,* Resoultion Fudation, London 2018

Faza dyskursu społecznego	Język dyskursu	Aktorzy dyskursu
Ustalenia końcowe	Dzietność jako przestrzeń dialogu międzypokoleniowego	Wielostronny dialog o bezpieczeństwie finansowym rodzin

Źródło: opracowanie własne

Macierz poznawcza dyskursu o bezpieczeństwie finansowym rodziny rozszerzonej została zbudowana wokół faz dyskursu publicznego na temat tego czym jest rodzina we współczesnej Polsce? Dla większości obywateli Polski jest to rodzina naturalna złożona z rodziców o odmiennej płci i ich wspólnych dzieci. W tym społecznym postrzeganiu czym jest rodzina nie ma miejsca na babcię i dziadka. Równocześnie szeroko wykorzystywana jest pomoc dziadków czasowa, lokalowa i finansowa w wychowywaniu dzieci, a ich wnucząt. To rozdwojenie jaźni społecznej znajduje odbicie w powszechnym przekonaniu, że za emerytury i ich wysokość odpowiada wyłącznie państwo oraz, że to państwo powinno wspomagać seniorów w ich walce z starczą kruchością. Brak troski rodzin naturalnych o bezpieczeństwo finansowe rodzin rozszerzonych dowodzi nasilenia i stopnia emocjonalnego zaangażowania stron (aktorów) w wojnę międzypokoleniową. W warunkach braku równości pokoleń łatwo jest wywołać emocje populistyczne. Jedną z metod ich ograniczenia jest wskazanie na zasady racjonalności adaptacyjnej wykorzystywane w budowaniu bezpieczeństwa finansowego rodziny rozszerzonej.

Literatura

1. *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna,* Difin 2008
2. Bywalec C.,*Ekonomika i finanse gospodarstw domowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
3. Carvalho L.,Olafssopn A.,Silverman D.,*Misfortune and Mistake: The Financial Conditions and decision –making ability of high-cost loan borrowers,*NBER Working Paper 26328/2019.
4. *Dylematy życia rodzinnego. Diagnoza i wsparcie,* Red. Szyszka M., Wydawnictwo KUL, Lublin 2016

5. Mayer K.U., *Whose Lives? How History, Societies, and Institutions Definie and Sharpe Life Courses,*Research in Human Development 3/2004 . s. 161-187
6. Kuryś K., *System rodzinny wobec zmian rozwojowych,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Seria Psychologia i Pedagogika nr 169/2011
7. March G.,Simon A.,*Teoria organizacji,* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964
8. Masiukiewicz P.,*Racjonalność ekonomiczna a brzytwa Ockhama,* Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP, Numer 2/2015
9. Orszulak-Dudkowska K.,*Artmetyka codzienności. Antropologiczna analiza rachunków domowych,*Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019
10. Potocki T., *Świadomość ryzyka decyzji finansowych w gospodarstwach domowych o niskich dochodach,* Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 160/ 2018
11. Potocki T.,Opolski K., *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu decyzji ryzykownych* ,"Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 10(177), s. 3-18, 2014
12. *Relacje międzypokoleniowe we współczesnych polskich rodzinach.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014
13. Rutledge M.S., Zulkarnain A.,King S.E.,*How much does motherhood cost women in social security benefits?* Center for Retirement Research at Boston College Working Paper 14/2017
14. Sacha M.,Sacha J.,Wieczorowska-Tobis K., *Zespół kruchości, zdrowe starzenie się, zapobieganie utracie samodzielności z perspektywy krajów frankońskich,* Geriatria nr12/2018, s. 156-161
15. Sikorska I., *Opuszczanie domu rodzinnego z powodu związku w Polsce. Uwarunkowania procesu i znaczenie małżeństwa,* SGH, autoreferat pracy doktorskiej 2013
16. Solarz J.K.,*Nanofinanse. Codzienność zmienia świat,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012
17. Stanisz A., *Rodzina made in Poland. Antropologia pokrewieństwa i życia rodzinnego,* Poznańskie Studia Etnologiczne nr 16/2013
18. Śleboda P.,*Gerd Gigerenzer,* Decyzje nr 31/ 2019
19. Świecka B.,*Niewypłacalność gospodarstw domowych. Przyczyny-skutki-przeciwdziałanie,* Difin Warszawa 2009

20. Taleb N.*The Black Sawan.The Impact of Highly Improbable,* Random House, New York 2010
21. Taleb N.N.,*Na własne ryzyko. Ukryte asymetrie w codziennym życiu",* Zysk i s-ka Wydawnictwo, Warszawa 2019
22. Wood J.,Clarke S.,*House of the rising son (or daughter). The impact of parental wealth on their children's homeownership,* Resoultion Fudation, London 2018
23. *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania 2016 r.*NBP , Warszawa 2017

Financial security in extended family

Abstract: The increasing life expectancy at low interest rates raises new challenges to the financial security of extended families. Is the dispute ongoing, is caring for seniors a task for the state or a natural family?

This dispute can only be resolved on the basis of adaptive rationality. Its core is the belief that the ability to survive is a measure of the rationality of decision-makers. In a full life cycle perspective, intra and intergenerational transfers become key. The main part is related to the house as a residential property and gifts of time and money.

The financial security of an extended family is the basis for the financial security of the state. A condition for permanently improving the country's financial security is recognizing grandmothers and grandparents as part of their own family. In practice, this means breaking with a number of habits: "child-centeredness" of family life, "nesting" and "patrimony".

Sposoby kwantyfikacji inteligencji kulturowej (CQ) oraz jej znaczenie

Lic. Jakub Hadryś

Akademia Sztuki Wojennej
Qbah.pl@gmail.com

Streszczenie: Problematyka związana ze zróżnicowaniem kulturowym oraz przenikaniem się kultur w obecnym świecie staje się coraz ważniejsza. W związku z tym, pojawiają się kolejne teorie oraz próby ustandaryzowania bądź skodyfikowania tego płynnego zjawiska. Procesy globalizacyjne oraz wzajemny wpływ kultur ma również swoje odbicie w sferze biznesu. Rozrost skali przepływów gotówkowych, a co za tym idzie, wzrost znaczenia i wszechobecności międzynarodowych koncernów powoduje, że coraz częściej zacierają się granice między tym, co „nasze" i „obce". W związku z tym zmienia się również rynek pracy. Obecnie poza specjalistyczną wiedzą coraz ważniejsze stają się nowe kompetencje. Przykładem takiej kompetencji może być tak zwana przez część badaczy „Inteligencja kulturowa (CQ)". W związku z tym, celem niniejszej pracy jest, po pierwsze, próba przeanalizowania, czym jest ten rodzaj inteligencji. Ponadto, zastanowienie się nad genezą tego terminu, jego znaczeniem we współczesnym świecie oraz porównanie go z innymi sposobami opisu kultury m.in. Hofstede czy Lewisa. Druga część, jest próbą oceny pewnych współcześnie zachodzących w Polsce zjawisk przez pryzmat poruszanych w części pierwszej koncepcji. Dodatkowo, przeanalizowane zostały skutki dla sfery biznesu i życia codziennego społeczeństwa, jakie może przynieść ich świadome wykorzystanie.

Słowa kluczowe: Inteligencja kulturowa, CQ, różnice kulturowe, kultura, prakseologia, kwantyfikacja kultury

Wstęp

Termin „kultura" znany jest niemal wszystkim. Z jednej strony wydaje się on oczywisty i zapewne każdy byłby w stanie podać swoją własną definicję zbliżoną do słownikowej. Z drugiej strony, gdy zacznie się w niego zagłębiać okazuje dość złożony, a jego pierwotne znaczenie już dawno zatarło się na rzecz nowych asocjacji. W dzisiejszym świecie, w którym dla przeciętnego człowieka uprawa roli, nie jest już tak istotna, znacznie ważniejsza staje się kultura rozumiana, jako kwestia międzyludzka. Jednak nawet w owej sferze termin ten odnosi się do kilku kwestii. Po pierwsze, może dotyczyć zdolności jednostki do odpowiedniego przystosowania swoich zachowań, do sytuacji w jakiej się znalazła, co w znacznej mierze jest równoznaczne z tzw.

kulturą osobistą. Po drugie, odnosi się do społeczeństwa, jako ogółu, ale i do relacji, jakie zachodzą między jednostkami. Po trzecie, rozumiany może być, jako suma zachowań, działań oraz tego, co te jednostki tworzą samodzielnie lub w relacji z innymi. W tym artykule kultura jest traktowana właśnie, jako zjawisko między i wewnątrzludzkie.

Niestety, powyższy podział nie jest finalny. Po zawężeniu znaczenia kultury do sytuacji społecznej należy zastanowić się nad kolejnym aspektem. W ogólnym rozumieniu, kiedy słyszy się o kulturze, bardzo często ma się na myśli pewne wzorce zachowań, które dla danej osoby kojarzone są z określoną grupą ludzi. Pojawia się, zatem pytanie kiedy dane działania odchodzące od ogólnej normy przestają być jednostkowymi anomaliami, a stają się zupełnie nowym bytem. Dla zobrazowania wziąć można przykład sytuacji, kiedy konkretne obrzędy przestają być łączone z jedną grupą narodową, a przypisywane są drugiej niekiedy zbliżonej, tak jak świętowany przez Polaków dnia 3 maja, który jest zwykłym dniem dla Czechów. W tym celu część badaczy tworzy swoje własne definicje kultury, zgodnie z którymi oddzielają to, co jest anomalią od kultury lub precyzują czym jest sama kultura. Co więcej, pewna grupa badaczy stara się pokazać, że sprawnie zarządzane kwestie kulturowe mogą mieć swój prakseologiczny wymiar i być przykładem na usprawnienie działań zarówno w pracy jak i w życiu codzienny.

Czym jest kultura i jak można ją zmierzyć?

Jednym z bardzo znanych badaczy w zakresie badań nad kulturą jest Hofstede, który określa kulturę mianem „zaprogramowania umysłu”[114]. „Zaprogramowanie umysłu”, jakie opisuje nie jest systemem zero-jedynkowym, ponadto zawsze wiąże się ze społecznymi interakcjami. Jest więc raczej wzorcem, który kształtuje się i zmienia na przestrzeni lat oraz czynników zarówno zewnętrznych, jak również świadomej decyzji danej jednostki. Zbiór tych cech, wspólny często dla konkretnej grupy ludzi wg Hofstede zwykło nazywać się kulturą. Tymczasem, zrównywanie kultury z wykształceniem, sztuką i literaturą uważa, za bardzo wąskie rozumienie tego terminu. Do teorii Hofstede odnosi się również m.in. Lewis, który w swojej książce-poradniku o stosunkowo prakseologicznym wymiarze „When cultures collide: Leading accros cultures” pisze o istotności wychowania oraz tym jak treści przekazane werbalnie, a nawet niewerbalnie przez

[114] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.17.

rodziców i nauczycieli wraz z upływem czasu stają się naszym podstawowym środkiem do oceny otaczającej rzeczywistości[115]. Rolę kultury, jej wszechobecność w życiu codziennym, ale również w naszych osądach podkreśla również Shapiro, który zwraca uwagę na to, jak ważną konstatacją jest świadomość tego jak bardzo internalizujemy kulturę, często nie zdając sobie z tego sprawy[116].

Wśród polskich badaczy wartymi przytoczenia są m.in. prace Baumana czy Malinowskiego. Pierwszy z nich odwołując się m.in. do teorii Klemma, Czarnowskiego i Tylora przedstawia kulturę, jako efekt świadomego działania ludzi na otaczającą rzeczywistość powtarzanego przez dane grupy na przestrzeni wieków i pod wpływem kontaktów kulturowych, które pozwoliły wykształcić w ludziach zrozumienie samych siebie[117]. Inaczej kwestię kultury opisywał drugi z Polaków, którego koncepcja zakładała bardziej fizjologiczne podejście niż wcześniej opisywani autorzy. Według Malinowskiego człowiek będąc zwierzęciem ma ciało, wymuszające nań szereg naturalnych potrzeb, których zaspokojenie motywuje ludzi do działania i tworzenia. Jednym z efektów działalności człowieka jest przetworzone, sztuczne środowisko, które zdaniem Malinowskiego jest równoznaczne z kulturą[118]. O „zwierzęcości" człowieka wypowiada się również Hall, który w swojej książce „Ukryty wymiar" opisuje pewne schematy występujące u zwierząt, które w nieco zmienionej formie obserwowalne są również wśród ludzi. Przykładem zachowania wspólnego dla ludzi i zwierząt jest m.in. kwestia własnego terytorium, które w królestwie zwierząt odpowiada przestrzeni osobistej wśród przedstawicieli Homo Sapiens[119]. W odróżnieniu jednak od teorii Malinowskiego, Hall nie uważa naturalnych potrzeb za czynnik, motywujący i kulturotwórczy. Podkreśla raczej, jak owa zwierzęcość zaadoptowana została przez kulturę, natomiast za element kulturotwórczy uważa język.

Następnym etapem, po określeniu co tworzy kulturę jest określenie, co wpływa na kultury, że różnią się one od siebie. Mimo, iż wydaje się, że proces podziału na „swoich i obcych" zachodzi samoistnie, jednak dostrzegając współczesne zróżnicowanie grup narodowych, religijnych czy społecznych trudno nie pochylić się nad próbą określenia przyczyn i ram tego zjawiska. Według

---

[115] R. D. Lewis, *When cultures collide: Leading across cultures,* Nicholas Brealey International, Boston 2006, s. 17-18.

[116] H. L. Shapiro, *Aspects of culture*, Rutgers University Press, New Brunswick 1956, s. 54.

[117] Z. Bauman, *Szkice z teorii kultury*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2017, s. 40-42.

[118] B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958, s. 29.

[119] E. Hall, *Ukryty wymiar,* Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978, s. 26 -35.

Hofstede dwoma głównymi czynnikami różnicującymi są przyroda i natura ludzka. Pierwszy, będący elementem znacząco modelującym naszą rzeczywistość, wymusza na człowieku nie tylko konkretne sposoby ubierania się czy budowania domów, ale również dane postawy społeczne np. egalitaryzmu lub odwrotnie elitaryzmu[120]. Różny dostęp do pożywienia, materiałów, klimat i towarzyszące mu zjawiska pogodowe są jedynie częścią czynników na jakie człowiek nie ma bezpośrednio, lub ma ograniczony wpływ. Jednak często właśnie elementy życia codziennego definiują, to kim jesteśmy. O wpływie warunków naturalnych pisał również Malinowski podając m.in. za przykład Inuitów, którzy domy budują z kamienia i śniegu, nieznanego dla części afrykańskich plemion, a ze względu na duże odległości między siedliskami ludzkimi, niemal zupełnie zrezygnowali z instytucji wojskowych, gdyż utrzymywanie armii do rozwiązywania sporów sąsiedzkich, byłoby zbyt kosztowne i mało praktyczne[121].

Drugim wspomnianym wcześniej elementem, który zdaniem Hofstede kształtuje kultury jest sam człowiek i jego wytwory, takie jak m.in. sztuka, nauka czy w mniejszym stopniu religia, które ze względu na swoje pojawienie się mogą konserwować, zmieniać lub tworzyć nowe kultury[122]. W podobnym tonie wypowiadają się również autorzy książki „*Communication between cultures*", kładąc jednak większy nacisk nie na same wydarzenia, czy odkrycia, a na wpływ jakie miały one na kulturę, która często przekazywana jest następnie z pokolenia na pokolenie[123].

Kolejnym ważnym aspektem ingerencji ludzi w kulturę jest tempo oraz siła zmian dokonywanych przez jednostki, grupy lub wydarzenia. Według Hofstede proces przemian zachodzi w różnym tempie w zależności od poziomu rozwoju kultury, której dotyczy. Hofstede dzieli kulturę na cztery elementy. Trzy zewnętrzne, czyli od najbardziej zewnętrznego: Symbole, Bohaterowie i Rytuały oraz wewnętrzny - jądro, którym są Wartości. Cechy zewnętrzne są zbiorem m.in. zjawisk i zachowań możliwych do zaobserwowania przez postronnego obserwatora. Przykładami mogą być konkretne gesty, obrazy (Symbole), Bohaterowie w szerokim tego słowa znaczeniu jak np. Kordian Słowackiego, Superman czy Kennedy, ale

---

[120] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 29.

[121] B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958, s. 106.

[122] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 29-30.

[123]L.A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel, *Communication between cultures,* Wadsworth Cengage Learning Boston 2010 s. 27 .

również sposób prowadzenia konwersacji, czy zwyczaj np. obchodzenia imienin (Rytuały). Natomiast jądro, którym są Wartości jest tym co w istocie determinuje ludzkie działania. W sferach zewnętrznych i łatwo zauważalnych takich jak Symbole czy nawet Rytuały, zmiany mogą zachodzić po pierwsze przez całe życie jednostki, a po drugie stosunkowo szybko. Natomiast zmiany w jądrze kultury – Wartościach są bardzo powolne. Tym bardziej, iż ten ostatni aspekt kultury, który nabywamy najwcześniej, bo już jako dzieci, towarzyszy nam niemal całe życie. Ponadto jest mniej lub bardziej świadomie przekazywany z pokolenia na pokolenie[124]. Innymi autorami, którzy również określają kulturę, jako byt złożony z warstw są Trompenaars oraz Hampden-Turner. W swojej książce „Riding the waves of culture" wyszczególniają oni 3 warstwy. Pierwszą są zewnętrznie widoczne wytwory takie jak jedzenie, architektura, ubiór, pomniki itp. Drugą normy i wartości, co dotyczy zarówno norm spisanych jak prawo, ale również zwyczajów niespisanych, które są powtarzane gdyż tak przyjęło się postępować np. uścisk dłoni na powitanie. Zdaniem autorów, niekiedy granica pomiędzy wartościami, a normami jest na tyle cienka, iż to co dla jednej osoby może być wartością, dla drugiej będzie normą w zależności od tego, co leży u podstaw danego postępowania. Ostatnią warstwą kultury jest jądro – założenia dotyczące życia. Po raz kolejny, podobnie jak u Malinowskiego i Hall'a, kultura wiąże się, więc z życiem w zdecydowanie biologicznym znaczeniu tego słowa, niekiedy wręcz równoznacznym z przeżyciem. Zdaniem Trompenaars'a i Hampden-Turner'a wszyscy ludzie na ziemi, starają się możliwie najefektywniej zarządzać swoją rzeczywistością, co w konsekwencji prowadzi do wytworzenia się pewnych założeń, które towarzyszą nam przez całe życie. Jednak przez swoją powszedniość i powtarzalność ludzie przestają zauważać wzorce, w które dobrowolnie się zamykają do momentu, aż inna osoba zwróci na nie uwagę. Niestety często wiąże się to z nerwową lub nawet agresywną reakcją, stąd dążenie ludzi do otaczania się osobami o podobnym podejściu do rozwiązywania najważniejszego problemu, jakim jest przeżycie, co z kolei zdaniem autorów, stawia znak równości między kulturą i naturą[125].

Przeanalizowawszy kulturę oraz jej części składowe można zadać sobie pytanie, czy istnieje szansa na stworzenie obiektywnego sposobu porównywania i wyodrębniania kultur. Nad

---

[124] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20-21.

[125] F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey Publishing, London 1998, s. 21-24.

problemem, czy w ogóle możliwe jest zestawienie ze sobą dwóch kultur badacze zastanawiają się od lat. Przykład takich rozważań znaleźć można między innymi w pracy Baumana pt. „*Szkice z teorii kultury*”[126]. W swojej pracy autor, popiera stanowisko Goldschmidt'a[127] krytykującego funkcjonalną koncepcję Malinowskiego, która zakłada, że każda kultura stanowi niezależny byt, którego elementy należy analizować jedynie w oparciu o tę kulturę[128]. Jednak z biegiem lat i wzrostem znaczenia kontaktów międzykulturowych oraz pracami między innymi Hofstede, Hall'a czy Trompenaars'a wydaje się, że ostatecznie udało się wytworzyć metody służące do porównywania kultur.

Jednym z chyba najbardziej rozpowszechnionych modeli jest badanie tak zwanych wymiarów kultury. Twórcami pierwszego badania byli dwaj amerykańscy naukowcy Inekles i Levinson[129]. Wyodrębnili oni trzy wymiary: „Postawa wobec władzy”, „Koncepcja jednostki” oraz „Sposoby rozwiązywania konfliktów” uważane przez nich za wspólne wszystkim ludziom. Dwadzieścia lat później po raz kolejny temat ten poruszył Hofstede, który przeanalizował wewnętrzne badanie przeprowadzone przez IBM w 50 krajach i otrzymał wyniki potwierdzające wcześniejsze odkrycia Inklesa i Levinsona. Następnie wyszczególnił on cztery wymiary rozumiane, jako „pewien aspekt kultury, dający się zmierzyć i pozwalający określić pozycję danej kultury wobec innych kultur”[130]. Według Hofstede były to: *Dystans do władzy, Kolektywizm i Indywidualizm, Kobiecość i Męskość* oraz *Unikanie niepewności*. Z biegiem lat i poszerzeniem wiedzy na temat różnic kulturowych do schematu dołączone zostały jeszcze dwie kategorie *Krótko i Długoterminowa orientacja*[131] oraz *Przyzwolenie i Restrykcyjność*[132]. Następnie wyniki dla krajów objętych badaniem zaprezentowane zostały na skali od zera do stu (choć w kilku przypadkach wyniki są wyższe) i opublikowane (najpierw w formie książki, a obecnie również w

---

[126] Z. Bauman, *Szkice z teorii kultury*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2017, s. 53-58.

[127] W. Goldschimdt, *Comparative Functionalism: An Essay in Anthropological Theory*, University of California Press, Berkeley s.7-8.

[128] B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958, s. 14-19, 33.

[129] G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne s. 45.

[130] Ibid. 46

[131] M. Minkov, G. Hofstede, *Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey*, w: Journal of Cross-Cultural Psychology 2012, tom 1, s.3-14. DOI: 10.1177/0022022110388567 (dostęp: 09.12.2018)

[132] G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne s. 59.

formie strony internetowej z narzędziem do porównywania wyników). Badanie Hofstede umożliwia, zatem porównanie sześciu wymiarów kultury dzięki przypisaniu każdej z cech konkretnej wartości liczbowej, co wraz ze szczegółowym opisem wszystkich wymiarów oraz konkretnymi przykładami przedstawione zostało w dalszej części artykułu.

Inne warte podkreślenia kryterium podziału kultur zaproponował Trompenaars, który wymienia siedem wymiarów[133]:

1. Ustalanie zasad (uniwersalizm) a szukanie wyjątków (partykularyzm)
2. Korzyść własna i osobiste spełnienie (indywidualizm) a interes grupy i względy społeczne (kolektywizm)
3. Kontrolowanie emocji (powściągliwość) a okazywanie emocji (emocjonalność)
4. Precyzyjne, pojedyncze, „twarde" standardy (wycinkowość) a dominujące, schematyczne, „delikatne" procesy (całościowość)
5. Kontrola i rzeczywisty kierunek pochodzące z wewnątrz (wewnątrzsterowność) a kontrola i rzeczywisty kierunek pochodzące z zewnątrz (zewnątrzsterowność)
6. Status przyznany na podstawie osiągnieć (status osiągnięty) a status przyznany ze względu na potencjał, na przykład wiek, pochodzenie, wykształcenie (status przyznany)
7. Czas jako „wyścig" składający się z krótkich odcinków (sekwencyjność) a czas jako „taniec" z cyklicznymi powtórzeniami (synchroniczność)

Następnie wszystkie siedem wymiarów autor analizuje szczegółowo przez pryzmat następującego schematu:

Po pierwsze, rozpatrywane są kwestie związane z tzw. „Wyrafinowanymi stereotypami". Nie chodzi jednak o wizję danego społeczeństwa w oparciu o powszechnie znane wyobrażenia na temat danej grupy – Stereotypy lub Socjotypy, ale o potwierdzone przez obserwację i badania wzorce stworzone by definiować ogół danej zbiorowości i móc wykorzystywać je do opisu sytuacji i porównań z innymi kulturami.

Drugim etapem są „Typowe nieporozumienia", czyli przykłady sytuacji konfliktowych do jakich dochodzi często podczas interakcji przedstawicieli przeciwstawnych postaw danego spektrum (jednego z wymiarów) np. uniwersalistów z partykularystami, kolektywistów z indywidualistami itd.

[133] F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 118.

Kolejnym zagadnieniem jest, „Co wiedzą i czego nauczyły się kreatywne zespoły", (zwane również „Doświadczeniem innowacyjnych zespołów"), czyli jaka nauka płynie z doświadczenia synergii i ścierania się przeciwstawnych stanowisk i podejść w danym wymiarze kulturowym.

Ostatni punkt to „Sposób mierzenia kompetencji międzykulturowych/innowacyjności"**,** czyli zunifikowane sposoby mierzenia danego wymiaru kulturowego, poprzez proponowane przez autora książki pytania lub case study.

Powyższa procedura, mająca pewnego rodzaju prakseologiczny wymiar skierowana jest w dużej mierze do menedżerów międzynarodowych zespołów. To oni ze względu na swoje wykształcenie i zainteresowania związane z kulturą, rozumianą jako element sprawnego zarządzania grupą biznesową, mogą próbować zastosować teorię Trompenaars'a do synergicznego wykorzystania różnic w zespole, do osiągnięcia celów niemożliwych lub trudnych do powtórzenia przez monokulturową grupę[134].

Jednak, sama świadomość występowania różnic kulturowych nie jest wystarczająca do tego, aby dany wielokulturowy zespół był w stanie pracować efektywnie. Narzędzia zaproponowane przez Hofstede, Trompenaars'a ale również trzy typy kultur: multiaktywne, liniowoaktywne oraz reaktywne wg Lewis'a[135] czy dziewięciowymiarowy model międzykulturowy The GLOBE[136] pokazują jedynie generalne zjawiska i tendencje, tymczasem poszczególne jednostki mogą znacząco odbiegać od wyników przedstawionych w modelach. Chcąc zatem sprawnie i możliwie bezkonfliktowo zarządzać, jako menedżer lub po prostu utrzymywać dobre kontakty na stopie koleżeńskiej z członkami wieloetnicznej grupy potrzebne są specjalne umiejętności i wiedza. W tym celu powstały teorie takie jak inteligencja kulturowa - CQ od angielskiego Cultural Quotient analogicznie do ilorazu inteligencji (IQ).

Twórcami teorii CQ są Earley i Ang, którzy określają ją, jako „zdolność danej jednostki do efektywnego zaadaptowania się do nowej kulturowej sytuacji"[137], co nawet zdaniem samych autorów nie odróżnia jej jeszcze od innych rodzajów inteligencji. Aspektami, które składają się

---

[134] THT Culture of Business, http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/ (dostęp: 09.12.2018)

[135] R. D. Lewis, *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, Boston 2006, s. 29-38.

[136] GLOBE Foundation, https://globeproject.com/studies (dostęp: 11.12.2018)

[137]P.C. Earley, S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford Business Books, Stanford 2003, s. 59.

na tzw. inteligencję kulturową są: aspekt kognitywny, motywacyjny oraz behawioralny. Pierwszy z nich, zdaniem autorów, zbliżony jest najbardziej do tradycyjnego pojmowania inteligencji, jako że dotyczy kwestii samoświadomości, zdolności do powtórzenia wcześniej poznanych mechanizmów czy zrozumienia swojej roli w danej konsytuacji poprzez przyjęcie określonej postawy. Wiąże się jednak nie tylko ze zdolnością poprawnej oceny sytuacji, ale przede wszystkim ze zdolnością adaptacji, a niekiedy nagięcia lub przekroczenia swoich barier[138]. Aspektem motywacyjnym, jest natomiast chęć rozwijania się oraz bycie gotowym na wyznawania lub początkowe nieprzyjemności, ale również nieprzesadna pewność siebie przykładem, czego może być odwaga do posługiwania się obcym językiem w kontakcie z użytkownikiem, dla którego jest on rodzimym. Dodatkowo, ważnym elementem jest wyczulenie na bodźce, które wcześniej mogły być uważane za nieistotne[139]. Aspekt behawioralny, tymczasem jest najbardziej związany z narzędziami, w jakie dana jednostka jest wyposażona. Może to być zarówno zdolność do poznawania nowych, ale również wykorzystywania wyuczonych zachowań i odpowiedzi w odpowiednim kontekście. Równocześnie może być związana, z wydawać by się mogło, błahymi sprawami jak nauczenie się poprawnego wymawiania tonów w językach tonalnych[140].

Zgodnie z teorią CQ, elementami, które decydują o sukcesie kontaktu międzykulturowego są zrozumienie sytuacji, ale również zdolność, a przede wszystkim chęć do właściwego zareagowania na wydarzenia. Właśnie ten ostatni element twórcy podkreślają szczególnie, gdyż ich zdaniem samo posiadanie danej wiedzy czy zdolności w sytuacji międzykulturowej nie wystarczy. Potrzebne jest również zaangażowanie, chęć odpowiedniego i racjonalnego dostosowania się zarówno do rozmówcy, jaki i konsytuacji. Kolejnym ważnym elementem CQ jest zdolność rozdzielenia spraw uniwersalnych kulturowo (etic) od tych, które są rozumiane tylko w danej kulturze (emic), lub najtrudniejszy z przypadków - wydają się być uniwersalne (pseudo-etic). Zdaniem autorów, właściwe zrozumienie tego podziału oraz zdolność do

[138] Ibid., s. 71-73.

[139] Ibid., s. 73-75.

[140] Ibid., s. 81-82.

zdystansowania się i krytycznej oceny do swojej pozycji, jak również założeń i oczekiwań, pozwala na odpowiednią ocenę zdarzenia międzykulturowego[141].

Koncepcja Earley i Ang, zyskała dość duże uznanie[142] i doczekała się również swoich kolejnych adaptacji. Wśród najbardziej znanych są prace m.in. Ang i Van Dyne, czy Livermore'a, który skupił się bardziej na biznesowym aspekcie inteligencji kulturowej[143]. Jednak z czasem pojawili się również krytycy CQ, którzy w pierwszej kolejności zarzucają bezpodstawne użycie słowa „inteligencja", gdyż nawet sami twórcy i stronnicy często podkreślają bliskość innych rodzajów inteligencji oraz CQ[144]. Ponadto, pojawiają się autorzy, podkreślający niejednolitość definicji CQ, negujący możliwość pełnego wprowadzenia w życie zasad związanych z inteligencją kulturową. Zdaniem m.in. Blasco pełna implementacja wiązałaby się z koniecznością przyjęcia przeciwstawnych wewnętrznie postaw[145]. Wśród części badaczy wątpliwości budzi podział na części składowe zaproponowane przez Earley i Ang oraz wpływ tych składowych na rzeczywiste problemy z adaptacją kulturową, na podstawie wyników na danej grupie respondentów[146].

Niewątpliwym pozostaje jednak, że praca Earley i Ang rozpoczęła istotną dyskusję dotyczącą tego, jak wykorzystać świadomość różnic kulturowych, które dzięki wcześniejszym pracom takich badaczy, jak Hofstede, Trompenaars czy Hall da się sprowadzić do konkretnych jednostek, a następnie porównać ze sobą. CQ jest więc niejako, kolejnym elementem rozwoju badań nad

---

[141] Ibid., s. 66-67.

[142] Por. np. D. Matsumoto, F. C. Hwang, *Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests*. w: Journal of Cross-Cultural Psychology 2013, 44(6), strony 849 - 873. doi:10.1177/0022022113492891 (dostęp: 07.12.2018) ; K. NG, L. Van Dyne, S. Ang, *Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research*. w: Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace 2012, s. 29 - 58.

[143] Cultural Intelligence, http://davidlivermore.com/blog/cq/ (dostęp: 10.12.2018)

[144] Patrz: K. NG, L. Van Dyne, S. Ang, *Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research*. w: Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace 2012, s. 45. ; M. Blasco, L.E. Feldt,M. Jakobsem, *If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence*. w: International Journal of Cross Cultural Management 2012, 12(2), strony 229–245. doi:10.1177/1470595812439872 (dostęp: 9.12.2018)

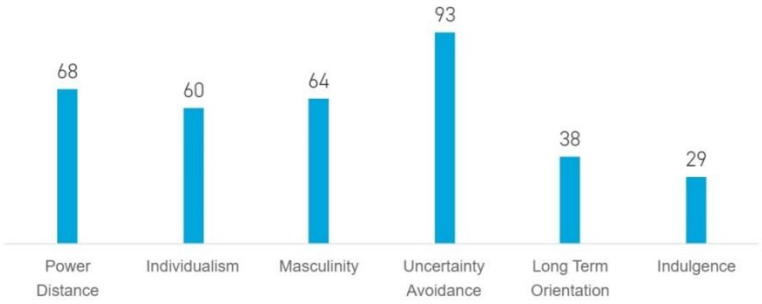
[145] M. Blasco, L.E. Feldt,M. Jakobsem, *If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence*. w: International Journal of Cross Cultural Management 2012, 12(2), strony 229–245. doi:10.1177/1470595812439872 (dostęp: 9.12.2018)

[146] Patrz: D. Matsumoto, F. C. Hwang, *Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests*. w: Journal of Cross-Cultural Psychology 2013, 44(6), s. 855. doi:10.1177/0022022113492891 (dostęp: 07.12.2018); C. Ward, J. Wilson, R. Fischer, *Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time*. w: Personality and Individual Differences 2011, 51(2), s. 138 - 142.

kwestiami międzykulturowymi, tym razem jednak nie na skalę całej grupy np. narodu, a pojedynczej jednostki. Zaproponowane przez nich narzędzie pozwoliło kolejnym autorom, jak Livermore stworzyć systemy samooceny. Otwiera to możliwość lepszego poznania samych siebie, a w kontekście zwiększającej się ilości kontaktów międzykulturowych oraz coraz większego umiędzynarodowienia biznesu i życia społecznego, umożliwia lepsze zrozumienie się nawzajem, co może mieć wymierne skutki dla społeczeństwa. Stąd też, następna część niniejszej pracy jest próbą pokazania, prakseologicznego wymiaru wspomnianych w części pierwszej narzędzi takich jak 6 wymiarów Hofstede czy CQ.

Zastosowanie teorii międzykulturowych

Teorie kulturowe zastosować można w praktyce zarówno do opisu społeczeństwa jak i zjawisk w nim zachodzących. Stąd, poniżej przedstawione zostały pewne korzyści jakie, świadome zarządzanie kwestiami międzykulturowymi może przynieść dla biznesu. Na początku wykorzystana została koncepcja Hofstede. Według holenderskiego badacza statystyka dla Polski ze względu na sześć wymiarów prezentuje się w następujący sposób (Rys. 1).



RYS. 1 SZEŚĆ WYMIARÓW HOFSTEDE: POLSKA
Źródło:https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [dostęp: 10.12.2018]

Kolejność wymiarów jest zachowana i zgodna ze sposobem prezentacji dostępnym na stronie organizacji Hofstede Insights[147]. W celu ujednoznacznienia dalszego opisu przykładów, wymiary rozumiane są w następujący sposób, zaczynając od lewej: *Dystans do władzy, Indywidualizm, Męskość, Unikanie niepewności, Orientacja długoterminowa* oraz *Przyzwolenie*.

[147] Country Comparison Tool, https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ (dostęp: 10.12.2018)

W badaniu Hofstede *Dystans do władzy* rozumiany jest, jako zgoda przedstawicieli danej grupy na nierówny rozkład wpływów oraz posłuszeństwo wobec osób wyżej postawionych. Im wyższy wynik, tym wrażenie sprawczości i nierówności podwładnych oraz przełożonych jest wyższe[148]. Najwyżej na skali plasują się kraje Azji i Europy Wschodniej, z których Malezja i Słowacja, znajdują się ex aequo na miejscu pierwszym, a wskaźnik dystansu wynosi 104, na drugim biegunie znajdują się kraje tzw. „Zachodu", przede wszystkim Skandynawia. Ostatnie dwa miejsca zajmują Izrael i Austria z wynikami odpowiednio 13 oraz 11 punktów. Wynik 68 w przypadku Polski oznacza zatem poziom średni, bądź przejściowy i 27-29 miejsce (ze względu na identyczny wynik Hong Kongu oraz Francji) na 76 sklasyfikowanych nacji.

W przypadku *Indywidualizmu*, wyższy wskaźnik oznacza większą niezależność jednostki, natomiast niski wynik wskazuje silne przywiązanie do grupy, jaką może być np. rodzina. Dodatkowo, wraz ze wzrostem wskaźnika spada znaczenie dobra ogółu, a rośnie interes jednostki. Po raz kolejny, wskazać można tendencję światową zgodnie, z którą kraje „Zachodu", zwłaszcza kultura anglosaska, charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem indywidualizmu – USA, Kanada, Australia i Wielka Brytania osiągają poziom około 90 punktów. Społeczeństwami bardziej kolektywnymi są Azjaci, natomiast njniższy wskaźnik notuje się dla Latynosów. Kraje z tej grupy rzadko przekraczają próg 20 punktów. W tym zestawieniu Polska z 60 punktami ponownie plasuje się, wraz z większością państw europejskich, w górnej części zestawienia.

Kolejnym wymiarem jest *Męskość*. Chcąc jednak pojąć ten aspekt należy zrozumieć, co według Hofstede kryje się pod terminami „*Męskość i Kobiecość". „Męskość* to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone", której przypisane były wysokie wartości. Odpowiednio zatem, *„Kobiecość"* wiąże się z mniej sztywnym podziałem na stereotypowe role społeczne[149]. W przypadku tego wymiaru, inaczej niż w dwóch poprzednich ciężko wskazać tendencję dotyczącą skrajnie *Męskich* krajów, jako że w pierwszej dziesiątce znalazły m.in.: Słowacja (110), Japonia (95), Wenezuela (73) czy Jamajka (68). Istnieje jednak pewna prawidłowość dotycząca *Kobiecych* krajów, którymi w dużej mierze są kraje Europy

[148] G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

[149] Ibid., s.149.

Północnej – Estonia (30), Finlandia (26) i zajmujące dwa ostatnie miejsca Norwegia (8) oraz Szwecja (5). Polacy znajdują się w grupie nacji *Męskich* na 14-16 miejscu z wynikiem 64.

Interesującym przypadkiem, jest wymiar *Unikanie niepewności*, w którym Polacy plasują się w pierwszej dziesiątce ze stosunkowo wysokim wynikiem 93 punktów, który oznacza, że niechętnie podchodzą do nowych, nieznanych wyzwań i sytuacji, lubią powtarzalność i przewidywalność. Podobnego zdania są ludzie większości krajów europejskich oraz Latynosi, których przedstawiciele zajmują trzy wśród czterech pierwszych miejsc Grecja (112), Portugalia (104), Gwatemala (101) oraz Urugwaj (100). Na drugim krańcu, oznaczającym większą otwartość na zmiany i mniejszy strach przed nimi, znajdują się głównie kraje azjatyckie np. Singapur z najniższym wynikiem 8 punktów, choć wśród ostatnich 5 nacji, aż dwie to Europejczycy (Szwedzi i Duńczycy).

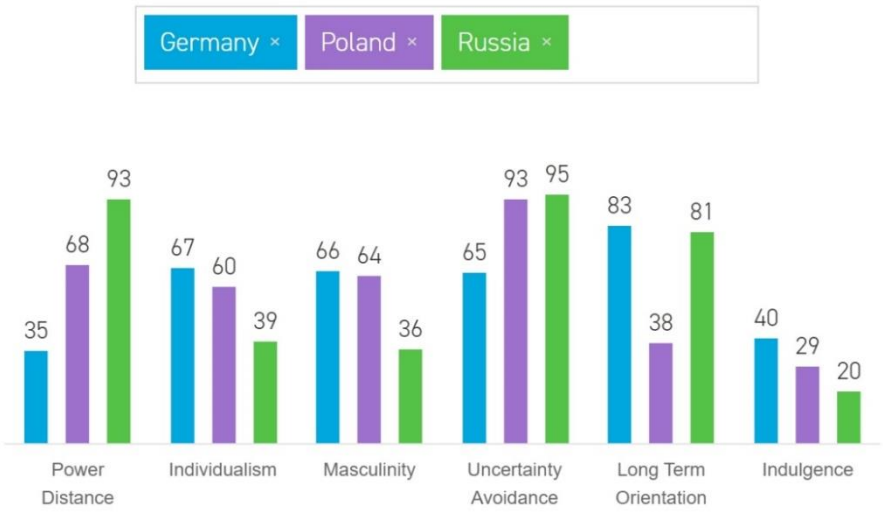
Piąty w kolejności wymiar stanowi tzw. *Orientacja długoterminowa*, oznaczająca nie tylko wieloletnie planowanie i skupianie się na przyszłości, ale również zdolność do odkładania zysków i przyjemności w czasie oczekując na zwiększone korzyści. Natomiast niski wynik, świadczący o krótkoterminowej orientacji oznacza chęć natychmiastowego realizowania zysków, ale również m.in. rozpamiętywanie przeszłości. Wśród krajów o orientacji długoterminowej dominują przede wszystkim państwa leżące nad morzem Wschodniochińskim. Polska z wynikiem 38 punktów otwierająca drugą pięćdziesiątkę, zaliczając się do najbardziej krótkoterminowo zorientowanych krajów Europy. Zestawienie zamykają natomiast głównie nacje afrykańskie oraz hiszpańskojęzyczna Ameryka.

Ostatnim, najnowszym wymiarem jest tak zwane *Przyzwolenie*, które zgodnie z definicją Hofstede oznacza „zgodę na zaspokajanie podstawowych i naturalnych pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości z życia i zabawy”[150]. Przeciwieństwem, zobrazowanym na skali niskimi wynikami jest „*Restrykcyjność*”, która oznacza konieczność panowania nad swoimi emocjami oraz duże przywiązanie do norm społecznych. Wśród krajów o wysokim poziomie wskaźnika Przyzwolenia dominują przede wszystkim państwa obu Ameryk oraz Zachodniej Europy, które na 35 pierwszych miejsc zajmują około 30. Na drugim końcu skali znajdują się narody dawnego Bloku Wschodniego, ostatnie dwa miejsca zajmują Egipt i Pakistan, które otrzymały odpowiednio 4 oraz 0 punktów. Potwierdzeniem tezy o znaczeniu wpływów

[150] Ibid., s. 291.

komunizmu jest wydzielenie z Niemiec, Niemiec Wschodnich, których wskaźnik ten jest niższy i wynosi 34. Polska również wpisuje się w obraz kraju postkomunistycznego i z wynikiem 29 punktów sąsiaduje z pozostałymi krajami Grupy Wyszehradzkiej, w której wyniki wahają się od 28 do 32 punktów.

Chcąc bardziej obrazowo uchwycić sytuację Polski, warto porównać jej wskaźniki z kilkoma innymi krajami. Pierwszą grupą będą Niemcy i Rosja, gdyż ze względu na swoją potęgę, siłę ekonomii oraz militarną[151] są ważnymi partnerami, dodatkowo są przykładami dwóch różnych odmiennych od polskiej kultur (Rys. 2).



RYS. 1 SZEŚĆ WYMIARÓW KULTURY HOFSTEDE: NIEMCY, POLSKA I ROSJA

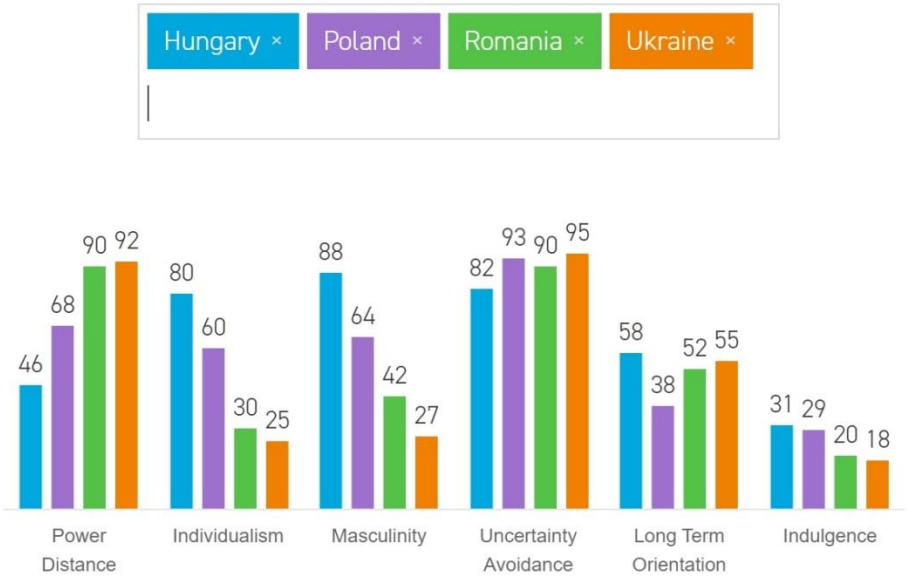
Źródło:https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [dostęp: 10.12.2018]

Analizując wyniki osiągnięte przez Rosję i Niemcy wyraźnie zauważalna różnica rysuje się w pierwszych czterech kategoriach. Pokazuje to, że Rosjanie i Niemcy w odmienny sposób podchodzą do zagadnień takich, jak status, władza, dobro jednostki czy wolność. Tym ciekawiej przedstawiają się, zatem wyniki zarejestrowane dla Polski. Przyglądając się wskaźnikom, dostrzec można, iż w pięciu z sześciu wymiarów znajduje się ona pomiędzy Niemcami i Rosją. Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku *Dystansu władzy*, który zdecydowanie mniejszy,

[151] Potęgi w rozumieniu m.in. R. Białoskórski, Ł. Kiczma, M. Sułek, *Potęga państw 2019,* Powermetric Research Network, Warszawa 2019, s. 9-13.

charakterystyczny jest dla społeczeństw „Zachodu”. W przypadku Polski średni poziom wskaźnika, wydaje się być dobrym punktem wyjścia, do zrozumienia zarówno Niemców, z ich bardziej liberalnym nastawieniem, jak i konserwatywnych w tej kwestii Rosjan. O pozycji Polski, jako mostu między oboma krajami, a w szerszym kontekście pogranicza dwóch kultur świadczy, również to, że zarówno z Niemcami jak i Rosjanami Polacy mają cechy wspólne, to znaczy takie, dla których wskaźniki nie różnią się więcej niż o 9 punktów, a w dwóch wypadkach (po jednym dla każdego z sąsiadów) są niemal równe.

Kolejną grupą porównawczą są Węgry, Ukraina i Rumunia. Za takim doborem próby, kryje się chęć zestawienia Polski z wybranymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej, różniącymi się między sobą kulturowo, aby pokazać tendencje jakie panują w regionie (Rys. 3.).



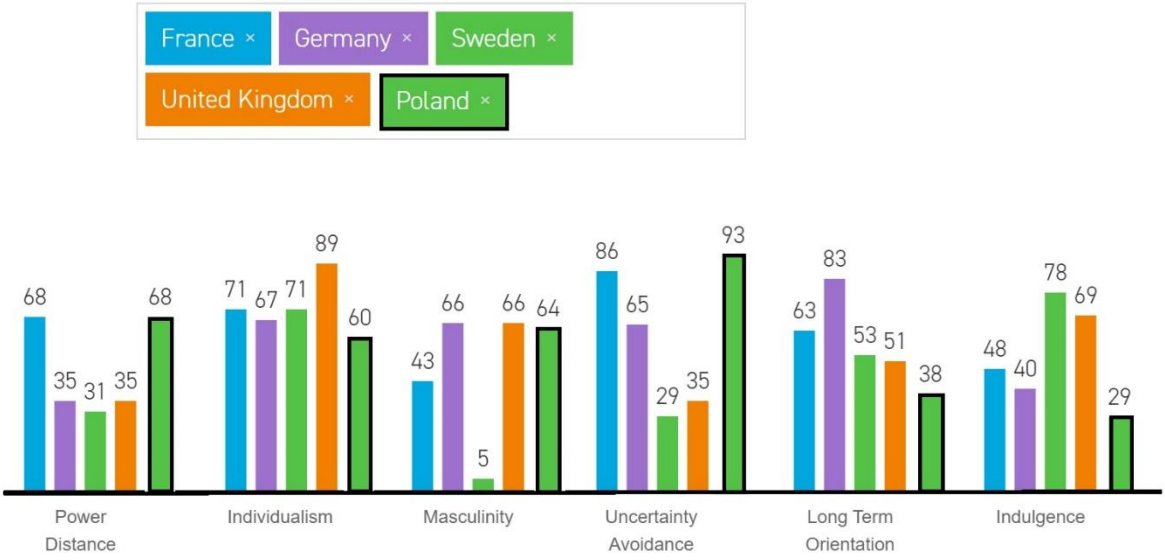
Źródło:https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [dostęp: 09.12.2018]

RYS. 2 SZEŚĆ WYMIARÓW KULTURY HOFSTEDE: WĘGRY, POLSKA, RUMUNIA I

Po raz kolejny potwierdza się teza o większym kolektywizmie krajów wschodnioeuropejskich oraz wzrastaniu znaczenia jednostki wraz z przesuwaniem się w stronę Zachodu. Kolejny wskaźnik, który zmienia się w zależności od długości geograficznej to Męskość. Ostatnie trzy wymiary i ich wielkości wydają się natomiast być charakterystyczne dla regionu. Świadczą o tym dość zbliżone wartości. Powyższy wykres po raz kolejny pokazuje, że Polska jest się krajem

przejściowym. Wskaźniki w pięciu na sześć wymiarów przyjmują wartości pośrednie między Węgrami, a Ukrainą, najbardziej różniącymi się od siebie, choć bezpośrednio ze sobą sąsiadującymi krajami.

Ostatnia grupa porównawcza to Francja, Niemcy, Szwecja oraz Wielka Brytania, jako że są to kraje uważane za przykłady „Zachodu" jednocześnie różnią się między sobą kulturowo.



RYS. 3 SZEŚĆ WYMIARÓW KULTURY HOFSTEDE: FRANCJA, NIEMCY, SZWECJA, WIELKA BRYTANIA I POLSKA

Źródło:https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ [dostęp: 12.12.2018]

W powyższym zestawieniu wyniki Polski znacznie częściej pojawiają się, jako wartości skrajne. Jednak w przypadku Indywidualizmu oraz Męskości wartości dla Polski zbliżone są do pozostałych wyników, a w przypadku Dystansu do władzy Polska i Francja notują identyczny wynik. Najbardziej odróżniające się wyniki widać w ostatnich dwóch kategoriach, które były bardzo zbliżone dla krajów ujętych w zestawieniu Polski z wybranymi krajami z Europy Środkowo-wschodniej, co z kolei ponownie zdaje się wpisywać w koncepcję Polski, jako kraju z pogranicza Wschodu i Zachodu.

Badanie Hofstede nie jest jedynie ciekawostką. Jest ono prostym, ale w niektórych sytuacjach bardzo przydatnym narzędziem. Wyobraźmy sobie szefa międzynarodowego projektu który, uważa, że jest nieszanowany przez część podległych sobie osób. Analizując wyniki zebrane przez

Hofstede może sprawdzić np. czy dane zachowanie jest nie tyle brakiem chęci współpracy, co jedynie kulturowym nieporozumieniem. Oczywiście nie ma pewności, że rozwiązanie jest proste, albo rzeczywiście wynika z różnic kulturowych. Jeśli jednak okaże się, że różnice w postrzeganiu pewnych wartości mogą mieć związek z pochodzeniem, wówczas pomocne okazują się prace takie jak „When cultures colllide" Lewis'a152. Książka ta jest napisana niczym poradnik, jak zachowywać się wobec przedstawicieli danej kultury. Podzielona na rozdziały ze względu na obszar kulturowy jest zbiorem informacji o tym jak m.in. prowadzić negocjacje, zjednać sobie przedstawicieli danej grupy, jakich tematów lepiej nie poruszać oraz zawiera dodatkowe informacje, jakie mogą być przydatne dla ustanowienia właściwych relacji z daną nacją. Oczywiście po raz kolejny zadać można pytanie, na ile informacje znalezione w książce Lewis'a są przydatne. Jednak nawet wiedza, która nie sprawdzi się w przypadku danej jednostki może okazać się pomocna w zrozumieniu pewnych zachowań lub decyzji. Ponadto, zmusza do myślenia, a tym samym do spojrzenia na niektóre wydawać by się mogło oczywiste i bezsprzeczne kwestie, jak punktualność czy pojęcie prawdy, które w rzeczywistości są dużo bardziej złożone. Choć, kwestie międzykulturowe, zwłaszcza w wielkim biznesie wydają się błahe, rzeczywistość wydaje się być inna. Zgodnie z informacjami, jakie zebrał The Economist, koszt jaki średnio ponoszą firmy, których menedżerowie wysłani na zagraniczny kontrakt, nie są w stanie zaaklimatyzować się w nowym miejscu waha się od 250 000 do 1 250 000 dolarów i na ogół nie jest spowodowany brakiem wiedzy technicznej, ale właśnie problem z kwestiami kulturowymi153.

Prakseologicznym pomysłem na zniwelowanie strat, jakie spowodować może złe dobranie pracownika do trudnej kwestii, jaką jest zarządzanie zespołem międzykulturowym, jest wykorzystanie wspomnianych wcześniej narzędzi do oceny Inteligencji kulturowej, danej osoby. Dzięki takiej ocenie można stwierdzić, czy dana osoba będzie w stanie poradzić sobie z międzykulturowym wyzwaniem. Odpowiednie sprawdzenie predyspozycji danej osoby do zarządzania wieloetniczną grupą może przełożyć się na wymierne korzyści w postaci na przykład zaoszczędzanych pieniędzy, ale również zmniejszenia napięć czy poprawy atmosfery w międzynarodowych grupach projektowych. Stąd wśród części badaczy zjawisk

---

[152] R. D. Lewis, *When cultures collide: Leading across cultures,* Nicholas Brealey International, Boston 2006.

[153] In search of high CQ, https://www.economist.com/business/2010/04/06/in-search-of-high-cq (dostęp: 10.12.2018)

międzykulturowych pojawia się postulat, aby badanie, a następnie szkolenie CQ było obowiązkowym elementem ścieżki rozwoju grupy dyrektorskiej[154]. Ponadto, opanowanie umiejętność sprawnego zarządzania niejednolitymi grupami, może przynieść dodatkowe korzyści. Przykładami pozytywnego wpływu zróżnicowania na organizacje są m.in.: większa elastyczność i otwartość na zmiany, szybsza adaptacja do nowych warunków, większa kreatywność i unikalność wytworów danej grupy, wzajemna nauka jednostek itp. O możliwościach płynących z różnorodności piszą szerzej m.in. Chmielecki i Sułkowski[155], Ilczuk i Krzysztofek[156] czy Trompenaars[157].

Można by, zatem spróbować pokusić się o stwierdzenie, że zastosowanie narzędzi CQ byłoby swego rodzaju kulturową prakseologią. Patrząc na sam tytuł dzieła Kotarbińskiego – *„Traktat o dobrej robocie”* widać, że jednym z założeń dyscypliny, którą propagował było właśnie usprawnienie pracy. Takie podejście przedstawia m.in. Szpaderski, który pisze że u podstaw powstania prakseologii leżała chęć „podniesienia kultury dobrej roboty”[158]. Kolejnym elementem potwierdzającym, że inteligencję kulturową i sposoby jej badania zaliczyć można do nauk o prakseologii są główne założenia wytyczone przez Kotarbińskiego, a dokładniej „wynajdywanie, systematyzacja, konstrukcja oraz uzasadnienie jak najogólniejszych dyrektyw praktycznych (zaleceń i przestróg) dla wszelkich form sprawnego działania”[159]. Analizując jedynie ten fragment dostrzec można, jak wiele z tych elementów zbieżnych jest z nauką o CQ, gdyż działania teoretyków zajmujących się badaniem i kwantyfikowaniem aspektów kulturowych mają na celu poznanie specyfiki danych grup, ale również pomóc w budowaniu mostów między nimi. Dzięki czemu usprawniona ma być nie tylko sama komunikacja, ale wspólne działanie zróżnicowanej grupy. Ponadto, badacze CQ jak Lewis tworzą pewnego rodzaju instrukcje

---

[154] M.A. Schaffer, G. J. Miller, *Cultural Intelligence: A key success factor for expatriates*. w: S. Ang, L. Van Dyne, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, M.E. Sharpe, New York 2008, s. 107-125 New York:.

[155] M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania międzykulturowego,* w: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne, Difin, Warszawa 2017, s. 37 – 53.

[156] D. Ilczuk, K. Krzysztofek, *Znaczenie kompetencji kulturowych dla budowania kreatywności i kapitału intelektualnego Europy*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.

[157] F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[158] A. Szpaderski, *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013, s. 43.

[159] Ibid., s. 45.

(zalecenia i przestrogi właśnie) zachowań w danej kulturze. Warte podkreślenia jest również, że Kotarbiński w swoim dziele sam zwracał uwagę na czynniki kulturowe i podkreślał wartość, jaką w grupie jest właściwe komunikowanie zarówno na poziomie języka, jak i pewnych kodów kulturowych[160]. Dostrzegał również zagrożenia dla sprawnego działania, jakim jest brak odpowiedniej komunikacji i podkreślał złożoność pojęcia kultury. Nie dziwi tym samym, że obecnie tworzone są specjalne programy i kursy, które czerpiąc z koncepcji inteligencji kulturowej przygotowują ludzi do sprawniejszego i bardziej efektownego zarządzania kapitałem międzykulturowym. Ponadto, fakt że znaczna część badań na których opierają się Hofstede czy Hall są analizą biznesu – dużych, międzynarodowych i wielokulturowych spółek, które dostrzegły jak ważne jest właściwe zarządzanie kwestiami kulturowymi.

O ważkości tematu odpowiedniego zastosowania CQ w praktyce może stanowić rosnąca imigracja. Zgodnie z danymi udostępnionymi przez Urząd ds. Cudzoziemców ilość pozytywnie rozpatrzonych wniosków o udzielenie pobytu stałego lub czasowego w 2017 roku, wyniosła ponad 116,5 tys.[161]. Dla porównania w roku 2010, było to jedynie nieco ponad 34 tys., co odpowiada ilości zgód wydanych w 2017 roku jedynie na terytorium województwa mazowieckiego. Ze względu, iż właśnie województwo mazowieckie przyjmuje najwięcej wniosków (13 794 z 34 067 w 2010 i 36 107 ze 116 527) zostało ono zbadane bardziej szczegółowo, należy jednak pamiętać, że wyniki dla poszczególnych rejonów mogą się różnić. W 2010 najliczniejszą grupę przybywającą na Mazowsze stanowili Ukraińcy (3 651), drugą Wietnamczycy (1 895) podobnie jak w roku 2017 (odpowiednio 16 198 oraz 3337). W 2010 trzecie miejsce zajmowali Białorusini (1 237), a czwarte Chińczycy (1 195). Siedem lat później o jedną lokatę wyżej przesunęli się Chińczycy (3 038), a Białorusini wypchnięci zostali z pierwszej czwórki przez Indusów, którzy zanotowali wzrost z 528 do 2 753 osób. Interesująco wygląda zestawienie wspomnianych wcześniej nacji w grupy. Pierwszą stanowią Ukraińcy i Białorusini, jako że są to kraje sąsiadujące i stosunkowo bliskie kulturowo i historycznie. Na drugą grupę składają się Wietnamczycy, Chińczycy oraz Indusi, gdyż są to kraje bardziej odległe kulturowo. Podział ten ma na celu pokazanie pewnych zjawisk w szerszym kontekście, dla najliczniejszych grup imigranckich. Przykładowo, udział pierwszej grupy w migracji z 2010 roku stanowił około

---

[160] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 225, 430-431.

[161] MIGRACJE.GOV.PL, https://migracje.gov.pl/ (dostęp: 09.12.2018)

35,4%, natomiast w 2017 średnio co drugi imigrant, który otrzymał pozytywne rozpatrzenie wniosku o pobyt stały lub czasowy pochodził z Ukrainy lub Białorusi. Jeśli chodzi o grupę drugą udział w całości zarówno w roku 2010 jak i 2017 stanowił około 25%. Sumując wyniki dla obu okazuje się, że przedstawiciele obu grup stanowili około 62% wszystkich imigrantów w roku 2010, natomiast już siedem lat później odsetek ten wyniósł nieco ponad 75%. Na podstawie przedstawionych powyżej danych wydawać może się, że kwestia imigracji jest znikoma. Warto jednak pamiętać, że powyższe liczby pokazują jedynie wąski wycinek migracji, jaką są osoby, które z dużym prawdopodobieństwem zostaną przynajmniej na okres 3 miesięcy w Polsce, najpewniej na Mazowszu. Tymczasem, migracja w pełnej skali jest zdecydowanie większa.

Ze względu na aktualność, tematykę cudzoziemców w Polsce, a dokładniej Ukraińców stanowiących najliczniejszą grupę, podejmuje wielu autorów. Część z nich, jak miało to miejsce m.in. na łamach dwumiesięcznika „Nowa Europa Wschodnia" skupia się raczej na kwestiach stosunków politycznych i społecznych między Polską, a Ukrainą, dyskutując nad aktualnością giedroyciowskiej wizji polityki wschodniej[162]. Inni, jak Jaroszewicz i Małynowska, w swoim raporcie skupiają się bardziej na obecnym zjawisku ukraińskiej imigracji głównie zarobkowej, widzianej przez pryzmat polskiego oraz ukraińskiego rynku pracy[163]. Elementem łączącym zarówno dyskusję o kierunkach polityki, jak i sytuację na rynku pracy jest problem kontaktu międzykulturowego. Kwestia relacji polsko-ukraińskich ma w sobie wiele zaszłości historycznych oraz współcześnie budowanych lub podtrzymywanych mitów. Jednak u podstaw leży nadal kwestia kulturowego podziału „My" i „Oni", co podkreślają m.in. Jaroszewicz i Małynowska[164], ale również Balcer[165] czy Olszański[166].

---

[162] Por. A. Balcer, *Metysaż kresowy*. w: Nowa Europa Wschodnia 2018 (5), s. 31- 21.; N. Bryżko-Zapór, *Nie czas na "post-Giedroycia"*. w: Nowa Europa Wschodnia 2018, (5), s. 39 - 44.; Ł. Jasina, *Wszyscy jesteśmy Giedroycimi*. Nowa Eurpa Wschodnia 2018, (5), s. 28 - 32.

[163] M. Jaroszewicz, O. Małynowska, *Najnowsza migracja z Ukrainy do Polski: (nie)stały fenomen?,* Fundacja imienia Batorego, Warszawa 2018.

[164]Ibid., s. 10.

[165] A. Balcer, *Metysaż kresowy*. w: Nowa Europa Wschodnia 2018 (5), s. 16-21.

[166] T.A. Olszański, *Nie potrzebujemy doktryny, ale refleksji*, w: Nowa Europa Wschodnia 2018 (5), s. 32-39.

Podsumowanie

Kultura, ze względu na swoją specyfikę budzi wiele emocji. Potrafi zarówno łączyć jak i dzielić. Ponadto, bardzo ciężko jednoznacznie ją opisać i postawić twarde granice. Mimo to, jej wpływ na życie nie może zostać niezauważony. Nie dziwi zatem, że pojawiają się kolejni badacze, którzy próbują ją skonkretyzować lub przynajmniej wypracować narzędzia pozwalające obiektywnie ją analizować. Dodatkowo, coraz częściej dostrzega się jak ważne jest odpowiednie zarządzanie kwestiami kulturowymi, zarówno w sferze biznesu jak i prywatnej. Dzięki pracom nad CQ, powstały narzędzia pozwalające lepiej poznać otaczającą rzeczywistość. Tym samym, pojawiła się możliwość uświadomić sobie gdzie pewne kwestie wydające się być uniwersalne okazują się być, powtarzając za Hofstede, „kolektywnie zaprogramowaną" mrzonką, a przez to rodzi się miejsce do dialogu na wielu płaszczyznach. W przyszłości to doświadczenie może okazać się kluczowe ze względu na coraz większą wielokulturowość świata. Właściwie zastosowana wiedza może pomóc powstrzymać pewne niekorzystne wydarzenia, jak na przykład dalsza migracja Ukraińców na Zachód np. do Niemiec, która może okazać się bardzo poważnym problemem dla polskiej gospodarki[167]. Ponadto, zastosowanie narzędzi CQ może pomóc zwykłym ludziom lepiej odnaleźć się w nowej rzeczywistości, a co więcej może mieć pozytywny wpływ na biznes. Będąc bardziej świadomymi pewnych kwestii, pracodawcy będą w stanie efektywniej zarządzać swoimi zespołami i korzystać z wcześniej nieosiągalnych rozwiązań. CQ jest również dobrym przykładem na zastosowanie w praktyce myśli Kotarbińskiego, który jako głownie zadanie prakseologii wymienia „konstruowanie i uzasadnienie norm dotyczących sprawności"[168]. Jak pokazane zostało wcześniej, oba te zadania wypełnia nauka o inteligencji kulturowej, gdyż ma na celu poprawę międzyludzkich relacji, a tym samym usprawnienie zarówno pracy jak i życia.

---

[167]Por. A. Błaszczak, https://www.rp.pl/Rynek-pracy/310049964-Klopoty-na-rynku-pracy-Niemcy-zabiora-nam-Ukraincow.html (dostęp: 09.12.2018); Business Insider Polska https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/niemcy-chca-otworzyc-rynek-pracy-ukraincy-wyjada-z-polski/hr3068p (dostęp: 29.10.2018); Tok FM, http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24104560,wyjazd-ukraincow-w-polski-spowoduje-inflacje-marzy-nie-da.html (dostęp: 29.10.2018); TVN24 BiS, https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/polska-coraz-mniej-atrakcyjna-dla-ukraincow-moga-wyjechac-do-niemiec,871549.html (dostęp: 06.12.2018)

[168] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 8.

Bibliografia

1. Balcer, A. (2018). Metysaż kresowy. *Nowa Europa Wschodnia*(5), 31- 21.
2. Bauman, Z. (2017). *Szkice z teorii kultury.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
3. Białoskórski, R., Kiczma, Ł. i Sułek, M. (2019). *POTĘGA PAŃSTW 2019. Rankingi potęgometryczne.* Warszawa: Powermetric Research Network.
4. Blasco, M., Feldt, L. E. i Jakobsem, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management, 12*(2), strony 229–245. doi:10.1177/1470595812439872
5. Błaszczak, A. (2018, Grudzień 9). *Rynek Pracy*. Pobrano z lokalizacji Rzeczpospolita: https://www.rp.pl/Rynek-pracy/310049964-Klopoty-na-rynku-pracy-Niemcy-zabiora-nam-Ukraincow.html
6. Bryżko-Zapór, N. (2018). Nie czas na "post-Giedroycia". *Nowa Europa Wschodnia, 5,* 39 - 44.
7. Business Insider Polska. (2018, Październik 29). *Przegląd prasy*. Pobrano z lokalizacji Business Insider Polska: https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/niemcy-chca-otworzyc-rynek-pracy-ukraincy-wyjada-z-polski/hr3068p
8. Chmielecki, M. i Sułkowski, Ł. (2017). Metody zarządzania międzykulturowego. W G. Ignatowski i Ł. Sułkowski, *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne* (strony 37 - 53). Warszawa: Difin.
9. Earley, P. C. i Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.* Stanford: Stanford Business Books.
10. GLOBE Foundation. (2016). *The GLOBE*. Pobrano z lokalizacji https://globeproject.com/studies
11. Goldschimdt, W. (1966). *Comperative Functionalism: An Essay in Anthropological Theory.* Berkeley: University of California Press.
12. Hall, E. T. (1978). *Ukryty wymiar.* Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
13. Hofstede Insights. (2018). *Country Comparison Tool*. Pobrano z lokalizacji Hofstede Insights: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/
14. Hofstede, G. i Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje* (wyd. Wydanie II zmienione). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje* (wyd. Wydanie III zmienione). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

16. Ilczuk, D. i Krzysztofek, K. (2011). *Znaczenie kompetencji kulturowych dla budowania kreatywności i kapitału intelektualnego Europy.* Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

17. In search of high CQ. (2010, Kwiecień 6). *The Economist*. Pobrano z lokalizacji https://www.economist.com/business/2010/04/06/in-search-of-high-cq

18. Jaroszewicz, M. i Małynowska, O. (2018). *Najnowsza migracja z Ukrainy do Polski: (nie)stały fenomen?* Warszawa: Fundacja imienia Batorego.

19. Jasina, Ł. (2018). Wszyscy jesteśmy Giedroycimi. *Nowa Eurpa Wschodnia, 5*, 28 - 32.

20. Kotarbiński, T. (1973). *Traktat o dobrej robocie.* Wrocław: Ossolineum.

21. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures.* Boston: Nicholas Brealey International.

22. Livermore, D. (brak daty). *Cultrual Intelligence (CQ)*. Pobrano z lokalizacji David Livermore. Global thinker and author: http://davidlivermore.com/blog/cq/

23. Malinowski, B. (1936). Kultura jako wyznacznik zachowania się., (strony 101 - 127). Cambridge.

24. Malinowski, B. (1958). *Szkice z teorii kultury.* Warszawa: Książka i Wiedza.

25. Matsumoto, D. i Hwang, H. C. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(6), strony 849 - 873. doi:10.1177/0022022113492891

26. Minkov, M. i Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*, strony 3 - 14. doi:10.1177/0022022110388567

27. NG, K., Van Dyne, L. i Ang, S. (2012). Cultural Intelligence:A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace*, strony 29 - 58.

28. Olszański, T. A. (2018). Nie potrzebujemy doktryny, ale refleksji. *Nowa Europa Wschodnia*(5), 32 - 39.

29. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2010). *„Communication between cultures”.* Boston: Wadsworth Cengage Learning.

30. Sapiro, H. L. (1956). *Aspects of culture.* New Brunswick: Rutgers University Press.

31. Schaffer, M. A. i Miller, G. J. (2008). Cultural Intelligence: A key succes factor for expatriates. W S. Ang i L. Van Dyne, *Handbook of Cultural Inteligence: Theory, Measurement, and Applications* (strony 107 - 125). New York: M.E. Sharpe.

32. Szpaderski, A. (2013). *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne.* Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.

33. Tok FM. (2018, Październik 29). Pobrano z lokalizacji Tok FM: http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24104560,wyjazd-ukraincow-w-polski-spowoduje-inflacje-marzy-nie-da.html

34. Trompenaars Hampden-Turner Consulting BV. . (brak daty). *Fons Trompenaars Bio*. Pobrano z lokalizacji THT Culture of Business: http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/

35. Trompenaars, F. (2010). *Kultura innowacji.* Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

36. Trompenaars, F. i Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture.* London: Nicholas Brealey Publishing .

37. TVN24 BiS. (2018, Wrzesień 27). Pobrano z lokalizacji TVN24 BiS: https://tvn24bis.pl/z-kraju,74/polska-coraz-mniej-atrakcyjna-dla-ukraincow-moga-wyjechac-do-niemiec,871549.html

38. Urząd ds. Cudzoziemców. (2018). *Mapy i dane statystyczne*. Pobrano z lokalizacji MIGRACJE.GOV.PL: https://migracje.gov.pl/

39. Ward, C., Wilson, J. i Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences, 51*(2), strony 138 - 142.

Ways of quantifying cultural intelligence (CQ) and its importance

Abstract: Issues related to cultural diversity and the ability to properly interpret culture in the current world is becoming increasingly important. Therefore, more theories and attempts to standardize or codify this liquid phenomenon appear. Globalization processes and influence of cultures are also reflected in the sphere of business. The increase in scale, cash flow, and thus the increase in significance and ubiquity of international corporations means that the boundaries between what is "our" and "foreign" are increasingly blurring. Therefore, the labour market is also changing. Currently, on the market apart from specialist knowledge, new competences are becoming vital. An example of such competence may be the so-called "Cultural Intelligence (CQ)". Therefore, the purpose of this article is, firstly to analyse what this type of intelligence is. Highlighting the genesis of the term, it's meaning in the modern world and comparison with other ways of describing culture, like Hofstede or Lewis theorem. The second part is devoted to some of the contemporary phenomena occurring in Poland through the prism of the concept discussed in the first part. Last part covers the consequences for the sphere of business and everyday life of society that conscious use of CQ can have.

Key words: Cultural intelligence, CQ, cultural differences, culture, praxeology, quantification of culture

Recenzja książki - Krzysztof Obłój. *Praktyka strategii firmy*

dr hab. Piotr Masiukiewicz, prof. SGH

Prezes Towarzystwa Naukowego Prakseologii

Uwagi wstępne

Książka zawiera siedem rozdziałów. Całość podzielona została na dwie części: *I. Strategia jest firmie potrzebna, II. Czas i decyzje strategiczne: jak wykorzystać przeszłość, zarządzać teraźniejszością i tworzyć przyszłość.*

We wprowadzeniu autor stawia trzy ważkie pytania badawcze dotyczące strategii przedsiębiorstwa (o charakterze praktycznym dla zarządzania - s. 7):

- jaki ukryty bagaż przeszłości organizacja niesie za sobą i co z nim zrobić?
- jak zapewnić wysoką efektywność organizacji w dniu dzisiejszym?
- jak stworzyć szanse na wzrost i rozwój w przyszłości?

Wokół tych pytań zbudowana została struktura publikacji. Analizy ekonomiczne zawarte w publikacji, podparto statystyką ujętą w tabelach oraz wykresach. Interesujące są także wykorzystywane studia przypadków, między innymi Chrysler, General Motors, CEMEX, KGHM Polska Miedź.

Praca jest napisana wartkim, pełnym literackich porównań i onomatopei językiem, w części opiera się na danych statystycznych i danych z badań (desk research), ale w większości bazuje na literaturze zagranicznej oraz zagranicznych studiach przypadków.

Autor podjął ważny dla funkcjonowania przedsiębiorstw, a niedoceniany w literaturze problem „przypadku w prowadzeniu działalności gospodarczej" (s. 81 i inne). Oczywiście występuje on nie tylko w bieżących uwarunkowaniach działalności, ale także wewnątrz zarządzanej firmy, a nawet przy konstruowaniu strategii.

Oryginalnym podejściem jest propozycja analizy użyteczności historycznych rozwiązań i procedur w przedsiębiorstwie w trzech obszarach: efektu kohorty, efektu ścieżki rozwojowej oraz efektu wdrukowania (s 143 i nast.). W rozdziale siódmym autor wiele miejsca poświęcił metodom prognozowania przyszłości przedsiębiorstwa. Literatura w Polsce jest na ten temat niewielka; stąd ważność i użyteczność tego rozdziału dla przedsiębiorców.

Krytyka zachodnich koncepcji

Za szczególnie cenny i odważny fragment publikacji uważam szeroką (choć potem nieco łagodzoną) krytykę amerykańskich (głównie) koncepcji i pseudoteorii których kilkanaście opublikowano w ostatnich 25 latach (opublikowano je niestety także w Polsce; co w odniesieniu do pseudoteorii niezbyt dobrze świadczy o wydawcach tych prac). Generalnie nie wnoszą one nic nowego poza nazewnictwem, czasami są konstruowane na bazie kilku przypadków przedsiębiorstw, które odniosły sukces (może przez przypadek?). Apogeum stanowi teoria turkusowej organizacji; którego głównym wkładem jej autora jest nadanie kolorów (sic!) poszczególnym etapom rozwoju przedsiębiorstwa. Niestety przy skutecznym, profesjonalnym marketingu, na takie teorie dają się nabrać wydawcy, firmy konsultingowe i sami menedżerowie. Prof. K. Obłój pisze: „Koncepcja (nowa – przyp. aut.) jest obietnicą, że poprzez odpowiednią transformację organizacja dokona skoku w inną czasoprzestrzeń i stanie się firmą doskonałą, unikalną, innowacyjną, szybką, bardziej produktywną, rentowną, po prostu wygrywającą. Obietnica musi być wielka, a koncepcja prosta i przemawiać do wyobraźni zarówno barwnym językiem (stąd tworzenie nowego słownictwa jest tak ważne), jak i perswazyjną ideą". „ Na nic zdają się protesty i uwagi koleżanek, że to już było, tylko inaczej się nazywało. Na nic zdają się kąśliwe i krytyczne uwagi kolegów, że recepta nie jest prawdziwa". (s. 55-56) Podjęto nawet krytykę teorii C. Christensena oraz teorii J. Collinsa; wydaje się, iż są one dobrze uzasadnione. Ta odwaga autora w krytykowaniu „nowych guru zarządzania" - jest bardzo cenna.

Nowe wyzwania w zarządzaniu

W rozdziale siódmym autor podkreśla znaczenie trzech wyzwań związanych z cyfryzacją globalnej gospodarki. Są to: zacieranie się granic w internecie między reklamą, treściami

generowanymi przez użytkowników i transakcjami, zmiana struktur kosztów i marż - które przyniósł internet oraz migracja wielkich graczy internetu (np. Google, Amazon, Facebook) na rynek marketingu internetowego - tj. tworzą się „korporacje-platformy, które działają w sposób bezwzględny i quasi-monopolistyczny - starając się zdominować swoje rynki" (s. 173).

Autor zauważa, iż „jaka będzie przyszłość, nie wie nikt. Ale wszyscy zgadujemy. I warto się do tego przygotować." Stąd przedstawiono w książce cztery trendy, które mają znaczenie na przyszłość (s. 174).

Po pierwsze, gospodarka i korporacje przenoszą się do megamiast i do Azji. W roku 2000 niemal 100% korporacji z listy Global 500 miało swoje centrale w krajach wysokorozwiniętych". „ w roku 2025 prawie połowa powinna mieć centrale w gospodarkach rozwijających się, zwłaszcza w Chinach."

Po drugie postęp technologiczny będzie silnym trendem; szczególnie w obszarze cyfryzacji.

Po trzecie, świat się starzeje, zarówno świat rozwinięty, jak i kraje rozwijające się.

Czwarty trend to wzrost skomplikowania procesów przepływów kapitałowych, migracji ludności, przepływów produktów oraz idei - dzięki powiazaniu gospodarek i technologii. Stąd „konkurencja staje się zabójcza „.

Jednakże rośnie opozycja wobec tych trendów - ruchy niezadowolonych, gospodarka współdzielenia, circular economy czy wreszcie kryptowaluty (bardzo dyskusyjne zjawisko).

Jak sobie zatem radzić z wyzwaniem przewidywania przyszłości? Autor odsyła do znanej pracy Philipa Tetlocka i Dana Gardnera pt. *Superprognozowanie*. (zob. Bibliografia)

Problemy dyskusyjne

Autor nie uniknął pewnych niedoskonałości tekstu. Pewnym niedostatkiem publikacji jest śladowe odniesienie do strategii budowy wartości przedsiębiorstwa, a zupełnie pominięto strategie budowy kapitału klientów. Są to współcześnie ważne nurty w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Szkoda, że w niewielkim zakresie przywołano polskie publikacje na temat strategii zarzadzania; opierając się głównie na amerykańskich. A przecież znaczący jest dorobek takich współczesnych

autorów jak na przykład: A. Herman, Z. Pierścionek, Z. Romanowska, A. Stabryła, P. Wachowiak. Zacytowano natomiast J. Kociatkiewicz, M. Kostera, S. Sysko-Romańczuk.

Niektóre stwierdzenia o charakterze twierdzeń oznajmujących nie zostały poparte badaniami i nie dotyczą wszystkich firm - jak się wydaje, np. „brak strategii jest najczęściej mniej ryzykowny niż jej posiadanie" (s. 49), „menedżerowie mają poczucie, że aby skutecznie walczyć o swoje miejsce na rynku, muszą stale szukać nowych (?) modelowych rozwiązań" (s. 51), „trzecim powodem braku strategii są wyśrubowane warunki budowy strategii" ; rodzą się pytania: jakie to warunki, przez kogo wyśrubowane, czy zawsze? (s. 47).

Reasumpcja

Praca zawiera nowe podejście do analizy i oceny strategii w przedsiębiorstwach. Zawiera także szereg zaleceń (na podstawie studiów przypadków i literatury), dotyczących współczesnej budowy takich strategii. Prezentuje również nowe wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorstwami w XXI wieku. Autor jako punkt wyjścia przyjął następujące podejście: „o praktyce strategii najprościej jest myśleć jako o zbiorze decyzji dotyczących trzech splecionych ze sobą kręgów: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości (s. 7). Jest to nowatorskie podejście. Praca jest przydatna dla praktyki - można ją traktować jako warsztat budowy strategii organizacji.

Oczywiście współczesna budowa każdej strategii wymaga zaawansowanej analityki predykcyjnej - ale to szeroki temat na odrębną monografię.

Szczególnie cenna jest krytyka koncepcji i teorii strategii zarządzania, które pojawiły się w USA w ostatnich latach; nie zawsze wnosząc cokolwiek nowego.

Publikacja otrzymała nagrodę za najlepszą książkę o przedsiębiorstwie przyznaną w 2018 roku przez Kapitułę Nagrody Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Bibliografia

1. Krzysztof Obłój, *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, rodzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Poltext, Warszawa, 2017

2. Philip Tetlock i Dan Gardner, *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CeDeWu.pl, Warszawa, 2017

Prof. dr hab. Jan Witold Doroszewski (1931-2019)

Prof. dr hab. Wojciech Gasparski

W dniu 24 października 2019 r. zmarł profesor dr hab. Jan Doroszewski związany ze środowiskiem prakseologicznym niemal od samego początku istnienia placówki prakseologicznej w PAN. Współpracował z założoną przez prof. Tadeusza Kotarbińskiego Pracownią Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN, a potem z Zakładem Prakseologii w jaki Pracownia została przekształcona. Brał czynny udział w pracach Zespołu Teorii Diagnozy przedstawiając problematykę diagnozy medycznej w jej ujęciu prakseologicznym oraz publikując artykuły na łamach periodyku *Prakseologia*. Prof. J. Doroszewski był członkiem założycielem Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Swą działalnością aktywnie przyczyniał się do rozwoju dyscypliny i jej zastosowań. W roku 2003 otrzymał godność Członka honorowego TNP.

Urodzony w roku 1931 Jan Doroszewski, po ukończeniu studiów na Wydziale Lekarskim Akademii Medycznej w Warszawie (1954) podjął pracę badawczą w Zakładzie Radiologii Lekarskiej macierzystej uczelni uzyskując stopień doktora w roku 1965. Stopień doktora habilitowanego uzyskał w 1970 r. Następnie, w roku 1971 objął kierownictwo Zakładu Biofizyki i Biomatematyki w Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego; funkcje te sprawował do roku 2002. W roku 1980 uzyskał tytuł profesora. Dwukrotnie, w latach 1980-1983 oraz 1993-1999 był dyrektorem Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego.

Prof. dr hab. Jan Doroszewski był członkiem czynnym Polskiej Akademii Umiejętności i Towarzystwa Naukowego Warszawskiego. Był także członkiem licznych towarzystw naukowych krajowych i zagranicznych w tym Polskiego Towarzystwa Semiotycznego, Europejskiego Towarzystwa Filozofii Medycyny i Służby Zdrowia (ESPMHC), był członkiem założycielem Światowej Akademii Medycyny im. Alberta Szwajcera. Należał także do komitetów naukowych Polskiej Akademii Nauk, a mianowicie: Komitetu Naukoznawstwa, Biocybernetyki i Inżynierii Biomedycznej, Epidemiologii i Zdrowia Publicznego, Fizyki Medycznej i Radiobiologii oraz członkiem Prezydium Rady Języka Polskiego, a w tej Radzie był członkiem Zespołu Języka Medycznego.

Działalność naukowa prof. J. Doroszewskiego dotyczyła biofizyki i informatyki medycznej oraz teorii medycyny i medycznych zastosowań prakseologii. Koncentrował się na badaniu logicznej struktury wiedzy medycznej i logicznych aspektach rozumowania związanego z diagnostyką i terapią oraz biomedycznymi badaniami naukowymi. Rozwijał podejście semantyczno-modelowe związane z systemową koncepcją organizmu człowieka stosując ujęcie typu modelowego do analizy postępowania lekarskiego. Jest autorem ponad dwustu prac naukowych. Interesował się zagadnieniami etycznymi medycyny. W 1995 r. pewien aspekt zagadnienia oceniania badań naukowych, znany pod angielską nazwą *science integrity*, znalazł swój oddźwięk w seminarium naukoznawczym zorganizowanym przez prof. Andrzeja Górskiego, prorektora Akademii Medycznej w Warszawie. W sympozjum tym, zatytułowanym „Rzetelność w badaniach naukowych" udział wzięli wybitni uczeni z USA, Wielkiej Brytanii, Danii, Szwecji oraz Polski. Komitet Naukoznawstwa reprezentowali m. in. prof. Jan Doroszewski i prof. Salomea Kowalewska.

Prof. Doroszewski był pierwszym przewodniczącym Rady Naukowej Collegium Invisibile. W lutym 1996 r. na obozie zimowym w Oborach wygłosił wykład dla studentów Collegium zatytułowany „*Z zagadnień filozoficznych medycyny"*. Przykładem jego aktywności wiążącej kompetencje naukoznawcze z działalnością praktyczną może być jedna z organizowanych przez niego konferencji. Była to konferencja poświęcona roli i zadaniom szpitali klinicznych oraz sytuacji organizacyjnej w jakiej znajdowały się te szpitale w Polsce. Zwrócono na niej uwagę na sprawy klinik podkreślając, że bardzo potrzebna jest długofalowa wizja przekształceń i stanu docelowego tych placówek. Dyskusję podsumował prof. Jan Doroszewski - *spiritus movens* konferencji.

Miałem zaszczyt współpracować z Profesorem zarówno w Zakładzie Prakseologii, jak i w Komitecie Naukoznawstwa PAN oraz Collegium Invisibile. Wysoko cenię Jego kompetencje, zaangażowanie nacechowane koleżeństwem wysokiej próby.

Środowisko prakseologiczne zachowa we wdzięcznej pamięci tego znakomitego uczonego i szlachetnego człowieka.

Wojciech W. Gasparski

Honorowy Prezes

Towarzystwa Naukowego Prakseologii

Informacje dla autorów

Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP (open access)

Zasady publikacji tekstów

Teksty zostają opublikowane po pozytywnych recenzjach (1 lub 2).

Teksty powinny być przygotowane według podanych wymogów redakcyjnych

Teksty są przyjmowane w języku polskim lub angielskim.

Warunkiem publikacji jest przekazanie darowizny w kwocie 100 zł na pokrycie kosztów publikacji dla Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Nr konta: PKO BP SA, III Oddział Warszawa: **89 1020 1097 0000 7902 0090 3443**

Emisja publikacji na stronie www.tnp.edu.pl następuje w odstępach półrocznych w styczniu i lipcu danego roku.

Zasady etyki autorskiej reguluje Prawo autorskie.

Przesyłanie tekstów polskich lub angielskich do recenzji: **redaktor naczelny**,

Wymogi redakcyjne

Nadsyłanie tekstów: Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty oryginalne, będące artykułami naukowymi, reprezentujące wysoki poziom merytoryczny, oparte na biegłej znajomości instrumentarium metodologicznego. Wszystkie nadesłane teksty są oceniane przez anonimowych recenzentów, którzy, wypełniając arkusz recenzyjny, biorą pod uwagę oryginalność (nowość) i teoretyczną wagę problematyki, poprawność metodologiczną, klarowność struktury i logikę argumentacji oraz poprawność redakcyjno-językową. Recenzenci przedstawiają swoją opinię w formie pisemnej. Recenzja zawiera finalną konkluzję o przyjęciu tekstu do druku, o jego odrzuceniu lub o konieczności dokonania poprawek wskazanych w recenzji.

Wymagania redakcyjno-techniczne: W tekście należy umieścić informacje o autorze: imię, nazwisko, tytuł naukowy, miejsce pracy, adres e-mail.

Teksty powinny być przysłane w formacie *docx; wykresy – *xlsx.

Artykuł powinien zostać wypełniony tekstem wg szablonu umieszczonego pod adresem: http://www.tnp.edu.pl/?zeszyty-naukowe

Wymaga się stosowania przypisów dolnych.

Rysunki i wykresy traktujemy jako rysunki; podpisujemy „Rysunek” i dodajemy kolejny numer. Rysunki wykonujemy w programie PowerPont i przekazujemy w dodatkowym pliku

Nie robimy wcięć akapitowych ani za pomocą spacji, ani za pomocą tabulatorów.

Streszczenie w języku polskim i angielskim nie powinno przekroczyć 150 wyrazów.

Autor ma obowiązek podania informacji o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.

Sugerowana objętość artykułów to ok. 0,5 - 0,75 arkusza wydawniczego (ok. 20 000 - 30 000 znaków), jednak w uzasadnionych przypadkach Redakcja dopuszcza także artykuły o większej objętości.