



Prakseologia i Zarządzanie

**ZESZYTY  
NAUKOWE  
TNP**

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

**Numer 1/2023**

Open access

## **Komitet Redakcyjny**

**Redaktor Naczelny:** dr hab. Elwira Gross-Gołącka, Uniwersytet Warszawski, Towarzystwo Naukowe Prakseologii

**Z-ca Redaktora Naczelnego:** dr hab. Agnieszka Cenker, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Towarzystwo Naukowe Prakseologii

**Z-ca Redaktora Naczelnego:** dr hab. Romuald Poliński, prof. em. WSE, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Washington Academy of Sciences

**Z-ca Redaktora Naczelnego:** dr hab. Jacek Wysocki, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Towarzystwo Naukowe Prakseologii

**Redaktor języka angielskiego:** mgr Rafał Antosiewicz

## **Rada Naukowa**

### **Przewodniczący Rady Naukowej:**

dr hab. Piotr Masiukiewicz, prof. em. SGH

### **Członkowie Rady Naukowej:**

1. dr Marek Arszułowicz (Wielka Brytania)
2. prof. ndzw. dr hab. Andreas Bielig (Niemcy)
3. dr hab. Marcin Bukała, prof. IFiS PAN
4. prof. ndzw. dr hab. Miloslava Chovancova (Republika Czeska)
5. dr hab. Paweł Dec, prof. SGH
6. prof. dr Anatolij G. Goncharuk (Ukraina)
7. prof. dr hab. Mirosława Janoś-Kresło
8. prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski
9. dr hab. Józef Koziół, prof. WPSW
10. prof. dr hab. Jan Provaznik (Słowacja)
11. dr Carlos Jorge Lenczewski-Martins (Portugalia)
12. adw. Luigi Lai, (Włochy)
13. dr hab. Wiesław Rehan, prof. em. WSH
14. prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka
15. prof. dr hab. Mirosław Sułek
16. prof. dr hab. Anna Szelałowska

**Langue of publication: Polish and English**

**Copyright reserved**

**Wymogi redakcyjne na stronie:** <http://www.zntnp.pl/index.php/informacje-dla-autorow/>

**Przesyłanie tekstów polskich lub angielskich do recenzji:** [redaktor.nacz@zntnp.pl](mailto:redaktor.nacz@zntnp.pl)

**Paper online – open access (2 times a year)**

**ISSN: 2449-8068**

## **Komitet Recenzentów**

dr Ryszard Banajski, Towarzystwo Naukowe Prakseologii  
dr hab. Alfred Bieć prof. em. SGH  
dr hab. Paweł Dec prof. SGH, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, SGH w Warszawie  
dr inż. Piotr Górny, Wojskowa Akademia Techniczna  
dr hab. Elwira Gross-Gołacka prof. UW, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
prof. dr hab. Zbigniew Kierzkowski, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi  
dr hab. Jerzy Kolarzowski prof. UPH, UPH w Siedlcach  
dr Alicja Krzepicka, Instytut Zarządzania Wartością, SGH w Warszawie  
prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka, Instytut Filozofii i Socjologii PAN  
dr hab. Piotr Masiukiewicz, prof. em. SGH, Towarzystwo Naukowe Prakseologii  
dr hab. Barbara Mazur prof. PB, Politechnika Białostocka  
dr hab. Sylwia Morawska prof. SGH, Katedra Prawa Administracyjnego i Gospodarczego  
Przedsiębiorstw, SGH w Warszawie  
prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn, Towarzystwo Naukowe Prakseologii  
dr inż. Grażyna Ożarek, Towarzystwo Naukowe Prakseologii  
dr hab. Piotr Pasieczny, prof. UW, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Komitet  
Nauk Organizacji i Zarządzania PAN  
dr Dorota Podedworna-Tarnowska, Zakład Aksjologii i Pomiaru Wartości, SGH w Warszawie  
dr hab. Romuald Poliński, prof. em. WSE, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Washington  
Academy of Sciences  
prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
prof. dr hab. Mirosław Sułek, Instytut Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski  
dr hab. Grzegorz Szulczewski prof. SGH, Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii  
Ekonomicznej, SGH w Warszawie

## Spis treści

<i>Prof. dr hab. Mirosław Sulek, prof. em. UW</i>	
<b>Geopolityka jako nauka prakseologiczna.....</b>	<b>5</b>
<i>Dr hab. Agnieszka Cenker, prof. SGH</i>	
<b>Działanie i jego ocena w doktrynie Tadeusza Kotarbińskiego w obliczu zmian w otoczeniu funkcjonowania człowieka.....</b>	<b>16</b>
<i>Dr hab. Piotr Masiukiewicz, prof. em. SGH</i>	
<b>Ethics of finance in the works of Wojciech Gasparski.....</b>	<b>27</b>
<i>Dr Dorota Podedworna-Tarnowska</i>	
<b>Praxeological dilemmas of public offers and IPO market on the Warsaw Stock Exchange.....</b>	<b>40</b>
<i>Dr hab. Elwira Gross-Golacka, prof. UW</i>	
<i>Prof. dr Joanna Ożga</i>	
<b>Kapitał intelektualny w organizacji wobec idei zrównoważonego rozwoju w dobie Społeczeństwa 5.0.....</b>	<b>59</b>
<i>Mgr Tadeusz Berliński</i>	
<b>Praxeological aspects of digital exclusion – the impact of new technologies on the efficiency and effectiveness of social life.....</b>	<b>73</b>

# Geopolityka jako nauka prakseologiczna

**Prof. dr hab. Mirosław Sulek, prof. em. UW**

Towarzystwo Naukowe Prakseologii  
Polskie Towarzystwo Geopolityczne  
m.sulek@uw.edu.pl  
mirosu@wp.pl

**Streszczenie:** Geopolityka to nauka o pewnej sferze ludzkiego działania, z tego powodu należy więc do nauk prakseologicznych. W systemie ludzkiego działania jest to działalność regulacyjna odnosząca się do procesów współpracy (czym zajmuje się ekonomia) oraz walki (czym zajmuje się sztuka wojenna). Główną treścią takiej nauki są rachunki nakładów i efektów oraz rachunki efektywności, wyrażone w kategoriach ekonomicznych, wojskowych i geopolitycznych. Nakłady i efekty wyrażone w kategoriach *geopolitycznych* odnoszą się do przyrostów/spadów potęgi państw, które są podstawowym kryterium oceny sprawności państwa.

**Słowa kluczowe:** prakseologia, sprawne działanie, geopolityka, potęga

## Wstęp

W nauce zarządzania wyróżnia się dość ugruntowaną konstrukcją pojęciową, charakteryzującą podstawowe elementy procesu decyzyjnego. Są to: *misja - cele strategiczne - cele operacyjne - zasoby - strategie*. W życiu jednostek i grup społecznych misją jest – i jest to czynnik stały – przetrwanie i rozwój. Odnosi się to również do państw jako szczególnych grup społecznych. W związku z tym, że ludzie żyją w środowisku konkurencyjnym, misja konkretyzuje się jako dążenie do maksymalizacji swojej potęgi, czyli mocy socjologicznej (z ang. *power*). Ściślej biorąc, chodzi o kształtowanie korzystnego stosunku sił, gdyż wzrost potęgi jednej strony jest związany ze spadkiem potęgi drugiej strony, co oznacza, że mamy do czynienia z grą o sumie zerowej (stałej). Zgodnie z misją formułowane są cele strategiczne, które są kierunkowymi wytycznymi do formułowania celów operacyjnych (wdrożeniowych). Cele muszą być powiązane z zasobami, aby zapewnić realność podejmowanych działań. Zarówno cele strategiczne, jak i operacyjne różnią się od siebie znacznie, gdyż różne są status, pozycja, możliwości, tradycje, wyznawane idee czy systemy społeczno-polityczne poszczególnych uczestników życia społecznego. Maksymalizacja potęgi, czyli jak najkorzystniejszego stosunku sił, wymaga ogromnego wysiłku. Specyfiką tej działalności, sprawiającą szczególną trudność, jest sprawne łączenie dwóch odmiennych logik działania – logiki współpracy i logiki walki.

Geopolityka ma obecnie ogromny dorobek publikacyjny. Jest on wynikiem wysiłku badaczy, reprezentujących zróżnicowane dyscypliny, chociaż najbardziej widoczni są politolodzy, teoretycy stosunków międzynarodowych, wojskowi, historycy i geografowie polityczni. Ale trudno tam znaleźć prakseologów. Dlaczego? Celem artykułu jest próba wykazania, że geopolityka jest nauką prakseologiczną, tzn. nauką, która zajmuje się sprawnym działaniem państw w systemie międzynarodowym. Ścisłej biorąc, jest – zgodnie moją propozycją – jednym z działów prakseologii, opisującym jeden z podsystemów ludzkiego działania, czyli rywalizację.

## 1. O pojęciu geopolityki

Termin „geopolityka” pojawił się pod koniec XIX wieku. Jego autorem jest szwedzki profesor historii i nauk politycznych Rudolf Kjellén (1864-1922). Swoje poglądy rozwinął w książce „Państwo jako forma życia”, w której zdefiniował geopolitykę jako „naukę o państwie jako organizmie geograficznym lub zjawisku w przestrzeni” (z niem. *Geopolitik ist die Lehre über den Staat als geographischen organismus oder Erscheinung im Raum*)<sup>1</sup>. Jak więc widzimy, termin „geopolityka” jest obecny w nauce, polityce i publicystyce od ponad 100 lat. Jest to okres stosunkowo krótki, ale dla geopolityki okazał się dość burzliwy. Od początku wzbudzała kontrowersje. Geopolityka odnosi się głównie do państwa i jego działań, nic więc dziwnego, że dotykała wielu ważnych interesów narodowych, w tym różnych grup społecznych, a tym samym została wciągnięta w bieżące dyskusje i spory. Sytuacja pogorszyła się po I wojnie światowej, gdyż geopolityka stała się częścią powstającej ideologii nazizmu. To spowodowało, że przez wiele lat po II wojnie światowej rozwijała się trochę w ukryciu lub pod innymi nazwami<sup>2</sup>.

Geopolityka ma już ogromną literaturę, w tym w języku polskim. Ma to oczywiście swoje dobre i złe strony. Dobre, bo to oznacza, że geopolityka dynamicznie się rozwija; złe – bo ze względu na swoją atrakcyjność, przyciągnęła wielu autorów, nie przygotowanych dobrze do jej rozwijania. Doprowadziło to do rozmycia się terminu „geopolityka”. Znowu dużą rolę zaczęły odgrywać wątki ideologiczne czy wręcz propagandowe. W wielu publikacjach wszystko stało się geopolityką. Dodajmy jednak, że geopolityka nie jest jedyną nauką

---

<sup>1</sup> R. Kjellén, *Der Staat als Lebensform*, S. Hirzel, Leipzig 1917; zob. szerzej [w:] P. Eberhardt, *Podstawy teoretyczne i ideowe geopolityki według Rudolfa Kjelléna*, *Przegląd Geograficzny*, nr 2/2012 (84), s. 313–332.

<sup>2</sup> Tak np. w Stanach Zjednoczonych Ameryki przyjmowała najczęściej nazwę „geostrategii” i „wielkiej strategii”.

społeczną, podatną na ideologizację. W nie mniejszym stopniu ulega jej historia, politologia, stosunki międzynarodowe, nauka prawa, ekonomia czy socjologia. Ogólnie rzecz biorąc dotyczy to wszystkich nauk społecznych, chociaż w zróżnicowanym stopniu. Ogólna zasada jest prosta – im bardziej formy aktywności i wyniki danej nauki związane są z interesami i siłą oddziaływania poszczególnych grup społecznych, tym bardziej podatna jest ona na ideologizację. Przybiera ona dwie główne formy. Pierwsza, zorientowana na zmiany, odzwierciedla interesy grup niezadowolonych, nieusatysfakcjonowanych aktualnym stanem rzeczy, tym samym prących do zmian. Jej skrajnym przejawem jest rewolta czy też anarchizacja języka i metody, co oznacza, że wyniki prawdziwie naukowe są niezgodne z interesami danej potężnej grupy społecznej. Druga, ukierunkowana na utrzymanie status quo, a więc na konserwację istniejącego stanu rzeczy. Jej skrajnym przejawem jest dogmatyzacja i skostnienie danej nauki, co służy grupom, których żywot zbliża się powoli ku końcowi.

Z klasycznej definicji geopolityki wynika, że jest ona blisko związana z geografią polityczną. W tej kwestii istnieją trzy zasadnicze podejścia<sup>3</sup>. Zgodnie z pierwszym z nich, obie dyscypliny są zasadniczo odmienne. O ile geografia polityczna bada oddziaływanie czynnika geograficznego na ludzką aktywność, o tyle geopolityka bada funkcjonowanie jednostek wyższego rzędu – państw jako części świata. Zgodnie z drugim poglądem, geopolityka jest częścią geografii politycznej. Według trzeciego podejścia, geopolityka jest nadrzędna wobec geografii politycznej i zawiera ją w sobie. Sądzę, że wszystkie trzy stanowiska nie są właściwe, zwłaszcza drugie i trzecie. Nie uwypuklają one tego, co jest naprawdę istotne i jednocześnie łatwe do zrozumienia. Wydaje się, że klarowny podział wprowadziłoby następujące podejście – zarówno geografia polityczna, jak i geopolityka badają *potęgę* państw (jednostek politycznych) w *czasie* i *przestrzeni*, ale geografia polityczna jest nauką opisową, podczas gdy geopolityka jest nauką prakseologiczną (nauką o ludzkim działaniu, o podejmowaniu decyzji). Proces podejmowania decyzji to rozważanie spodziewanych, planowanych efektów (celów, skutków, następstw) oraz spodziewanych, planowanych nakładów (kosztów, wysiłków) z uwzględnieniem ryzyka czy też prawdopodobieństwa sukcesu. W geopolityce nakłady i efekty mogą mieć postać ogólną (syntetyczną), czyli odnoszącą się do wielkości potęgi (mocy, siły) lub sektorową (wyrażaną w kategoriach ekonomicznych, militarnych, moralnych, wizerunkowych).

Mimo iż termin „geopolityka” powstał z połączenia „geografii” i „polityki”, nadmierne podkreślanie czynnika geograficznego może wypaczać właściwą treść geopolityki jako nauki.

---

<sup>3</sup> A. Dybczyński, *Teoria geopolityki*, w: *Geopolityka*, A. Dybczyński (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 29-31.

Chodzi tu raczej o to, że czynnik przestrzenny (geograficzny) zawiera w sobie całe bogactwo zagadnień o charakterze ekonomicznym, militarnym, politycznym czy kulturowym. Innymi słowy, wszystko to, co związane jest z przestrzenią. Klasycy geopolityki traktowali państwo jako żywy organizm, który rozwijając się potrzebuje coraz więcej przestrzeni, a im więcej przestrzeni, tym bardziej jest ona zróżnicowana. Istotę geopolityki jako nauki dobrze oddaje krótka fraza – *potęga w czasie i przestrzeni*, co jest podtytułem fundamentalnego dzieła Leszka Moczulskiego<sup>4</sup>. Ale państwa nie tylko się rozwijają, ale podlegają również procesom zastoju i regresu, a nawet całkowitego zaniku. Podstawowym kryterium oceny tego, co się naprawdę dzieje jest potęga (moc) państwa. Trzeba tu jednak odróżnić rozwój geopolityczny (w relacji z otoczeniem) i rozwój wewnętrzny. Otóż państwo podupadające geopolitycznie nie musi wykazywać typowych oznak słabości wewnętrznych takich, jak np. spadek PKB na głowę mieszkańca, czy szerzej jakości życia. W podobnej sytuacji jest współczesna Japonia – jej geopolityczny schyłek jest wyraźny, ale to ciągle bogate, wysoko rozwinięte państwo.

Mówiąc o geopolityce powinniśmy mieć na myśli zarówno naukę, jak i działalność praktyczną, wspierającą się na dyrektywach (normach, zaleceniach, przestrożach), wypracowanych przez teorię. *Geopolityka jako działalność praktyczna* to polityka państwa w systemie gry o sumie zerowej, ukierunkowana na jego przetrwanie i rozwój w przestrzeni i czasie. W konkurencyjnym środowisku międzynarodowym przetrwanie i rozwój wymagają maksymalizacji potęgi (mocy). W ten sposób potęga (moc) staje się naczelnym interesem państwa. Potęga jest wielkością relacyjną (względną), można więc powiedzieć, że geopolityka to kierowanie potęgą państwa własnego i oddziaływanie na potęgę innych państw (jej zmniejszanie lub zwiększanie). Z tego punktu widzenia wszystkie państwa są rywalami, chociaż w różnym stopniu. Relacje te są bardzo dynamiczne, co pokazują chociażby stosunki między Stanami Zjednoczonymi a Chinami. *Geopolityka jako nauka* zajmuje się badaniami nad tworzeniem i stosowaniem potęgi państw, czyli praktycznie wszystkich zasobów, będących w jego dyspozycji, ukierunkowanym na przetrwanie i rozwój państwa (czy innej jednostki politycznej) w przestrzeni i czasie. Wynika z tego, że geografia i historia to dwie główne nauki pomocnicze geopolityki. Z pewnymi zastrzeżeniami można też przyjąć, że „geopolityka zajmuje się zmiennymi układami sił na niezmiennej przestrzeni”<sup>5</sup>. Zastrzeżenia wynikają z założenia o „niezmiennej przestrzeni”. Otóż przestrzeń może być niezmienna tylko z geometrycznego punktu widzenia, natomiast z geopolitycznego – nie. Sądzę, że wynika to raczej z pewnego skrótu myślowego i nie traktowałbym tego jako błąd.

---

<sup>4</sup> L. Moczulski, *Geopolityka – potęga w czasie i przestrzeni*, Bellona, Warszawa 1999.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 75.



Państwa są organizacjami społecznymi, które – podobnie jak inne organizacje – mogą być traktowane jak żywe organizmy. I jak inne organizmy żywe przechodzą przez cykl życia. Zjawisko to dotyczy także przyrody nieożywionej - planety, gwiazdy i inne ciała niebieskie podlegają tej samej prawidłowości – powstają, rozwijają się, dochodzą do dojrzałości, starzeją się i zanikają. Państwa również przechodzą przez cykl życia, który w geopolityce – za sprawą amerykańskiego badacza Charles’a F. Dorana – nazywamy cyklem siły (z ang. *power cycle*).

## 2. Miejsce geopolityki w systemie ludzkiego działania

Ludzie działają. Ludzie działają w środowisku konkurencyjnym (brak powszechnej dostępności dóbr). Można wręcz powiedzieć, że z tego wynika konieczność działania. W świecie tym ludzie pragną przede wszystkim *przetrwać*, a następnie *rozwinąć się*. W tym celu tworzą *społeczne systemy działania*. Z rzadkością dóbr można sobie radzić tylko na dwa sposoby: pierwszy to dobrowolna *współpraca* (powiększanie ilości dóbr i usług), drugi to *walka* (zabieranie innym). Zgodnie z terminologią teorii gier, współpraca jest grą o sumie dodatniej (wszystkie zaangażowane strony odnoszą korzyści); walka jest grą o sumie ujemnej (wszystkie zaangażowane strony ponoszą straty). W rzeczywistym życiu nie ma ani czystej współpracy, ani czystej walki (są to tylko modele). Zawsze występuje jakaś mieszanka (stąd na przykład stosunki między państwami mogą być przyjazne, poprawne, napięte, wrogie). W toku działania ludzie muszą podejmować decyzje, odnoszące się do kierunków i proporcji (intensywności) współpracy/walki. Ten rodzaj działania nazwiemy *rywalizacją* (która jest grą o sumie zerowej). Przetrwanie i rozwój w warunkach rzadkości dóbr wymusza dążenie do maksymalizacji swoich możliwości (władzy, bogactwa, siły, chwały, sławy, prestiżu, uznania, autorytetu). Dążenie to syntetyzuje się w pojęciu władzy, nadanym mu przez Bertranda Russella, według którego “*The fundamental concept in social science is Power in the same sense in which Energy is the fundamental concept in physics*”<sup>6</sup>. Dodajmy, że zmagania o władzę nie dotyczą tylko ludzi – odbywają się one także w świecie zwierzęcym, a nawet roślinnym.

*Współpraca*, jako gra o sumie dodatniej, oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział odnoszą korzyści. Z punktu widzenia państwa wyrazistym jej przykładem jest gospodarka rynkowa. Współpraca między przedsiębiorstwami a klientami oraz współpraca między przedsiębiorstwami przynosi korzyści i przedsiębiorcom, i klientom. Mało tego, warunkiem sukcesu przedsiębiorstw nie jest wyeliminowanie innego przedsiębiorstwa; jest

---

<sup>6</sup> B. Russell, *Power. A New Social Analysis*, Routledge, London and New York 1996, s. 4.

raczej przeciwnie – rozwój określonej grupy przedsiębiorstw wymaga rozwoju innych przedsiębiorstw. Nawet przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą bezpośrednio również odnoszą korzyści (poprzez zwiększony nacisk na wzrost innowacyjności, elastyczności działania itp.). A jeśli nawet jedno z nich upadnie (w następstwie tego, że nie współpracowało dostatecznie dobrze ze społeczeństwem, tzn. nie wykorzystywało właściwie dostępnych zasobów), korzyść odnosi całe społeczeństwo, gdyż uwolnione zasoby trafią do bardziej sprawnych przedsiębiorców i będą lepiej wykorzystane. Teorią współpracy jest ekonomia (można ją nazwać ekonomią współpracy, lub ekonomią cywilną). Współpraca oparta jest na zaufaniu oraz prawdzie, a więc na informowaniu. Cechuje ją etyka współpracy, czyli etyka ekonomiczna, rozumiana jako etyka kalkulacji, etyka rozsądku i roztropności, a towarzyszy jej estetyka ekonomiczna, ukierunkowana na tworzenie ładu i harmonii w systemie gospodarczym. Współpraca odbywa się między partnerami, których łączy silny pierwiastek wspólnotowy.

*Walka* (jako gra o sumie ujemnej) oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział ponoszą straty. Tak rozumiana walka może być prowadzona w różnych dziedzinach. Z punktu widzenia państwa najlepszym przykładem jest walka zbrojna, czyli walka na śmierć i życie. W walce kluczową sprawą jest zwycięstwo, a więc albo zniszczenie przeciwnika, albo zadanie mu tak dużych strat, by nie stanowił już żadnego zagrożenia. Teorią walki jest sztuka wojenna (można też ją nazwać ekonomią walki, czy po prostu ekonomią militarną). Sztuka wojenna oparta jest na oszustwie, podstępnie, zaskoczeniu, dezinformacji. Towarzyszy jej etyka wojskowa, która chroni jedność dowodzenia i działania oraz ducha walki. Wspomaga ją estetyka wojskowa, która przejawia się nie tylko w elegancji mundurów i musztry, ale również w działaniach bojowych. Walka rozgrywa się między wrogami. W walce pierwiastek wspólnotowy jest słabszy, ale nadal występuje (obaj możemy zginąć).

*Rywalizacja* (jako gra o sumie zerowej) oznacza, że korzyść jednej strony jest stratą drugiej strony o identycznej wartości. Taką naturę ma dążenie do potęgi (*power*) – w skali społeczeństwa czy wręcz świata jest jej zawsze 100%, a poszczególne jednostki zorganizowane w różnorodne grupy społeczne zmagają się o jak największy udział. Dobrze to widać na arenie międzynarodowej – poszczególne państwa dążą do jak największej potęgi (mocy), czyli do jak największego udziału w potędze świata. Tu nie można się dzielić potęgą, interesy stron są tu całkowicie przeciwstawne. Element wspólnotowy znika - jedna strona zyskuje kosztem drugiej! Jako że rywalizacja jest rozpostarta między współpracą a walką, opiera się na dwulicowości, co przejawia się przede wszystkim w propagandzie. W zależności od stopnia napięcia między rywalami, propaganda skłania się bardziej ku prawdzie lub bardziej ku oszustwu. Wszystko to jest zgodne z etyką rywalizacji (etyką polityki), wspomaganej przez estetykę rywalizacji.

Rywalizacja jest kluczową sprawą w życiu społecznym – to jej podporządkowane są podsystemy współpracy i walki. Innymi słowy, logika rywalizacji, czyli dążenie do maksymalizacji mocy, jest dominującą logiką życia społecznego. Rozumowanie to syntetyzuje tabela 1.

**Tabela 1. System ludzkiego działania**

Sfera realna		Sfera regulacji
Współpraca	Walka	Rywalizacja
Teoria współpracy	Teoria walki	Teoria rywalizacji
Ekonomia	Teoria sztuki wojennej	Teoria (geo)polityki
Gra o sumie dodatniej	Gra o sumie ujemnej	Gra o sumie zerowej

Źródło: opracowanie własne.

*Współpraca* i *walka* należą do sfery realnej; *rywalizacja* należy do sfery regulacji. Teorią rywalizacji jest *geopolityka* (w stosunkach zewnętrznych państwa) lub *teoria polityki* (w sferze wewnętrznej). W sferze realnej przetwarza się głównie materię i energię, natomiast w sferze regulacji – głównie informację. Przetwarzanie informacji w dziele *rywalizacja* ma na celu wypracowanie decyzji co do zakresu, kierunków i intensywności *współpracy – walki*<sup>7</sup>. Trzy wymienione rodzaje ludzkiego działania tworzą jednolity społeczny system działania, składający się ze sfery realnej i sfery regulacji. Widoczny jest on w każdej grupie społecznej, a szczególnie w państwie. To w państwie mamy wyraźnie zarysowany podsystem współpracy (gospodarka); podsystem walki (siły zbrojne wraz z zapleczem gospodarczym, politycznym, ideologicznym i kulturowym) oraz podsystem regulacji (władza państwowa). W dziele Rywalizacja wypracowuje się decyzje co do zakresu, kierunków i intensywności środków, będących do dyspozycji we Współpracy – Walce.

### 3. Nakłady i efekty w kalkulacjach geopolitycznych

Geopolityka należy do nauk prakseologicznych, gdyż jest to nauka o jednej z dziedzin ludzkiego działania. Ludzkie działanie jest nierozłącznie związane z podejmowaniem decyzji, co wymaga rachunku nakładów i efektów, czyli rachunku efektywności. W związku z tym, że geopolityka należy do sfery regulującej gospodarkę i pole walki (wojnę), posługuje się więc

<sup>7</sup> M. Sulek, *Praxiology: A New Approach*, [w:] W. Gasparski (Editor), *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, Volume 25, Routledge, New York and London 2018, s. 152-161.

specyficznym rachunkiem nakładów i efektów. Zgodnie z trzema systemami działań ludzkich, w geopolityce rozważa się trzy rodzaje nakładów i efektów:

- nakłady i efekty wyrażone w kategoriach ekonomicznych;
- nakłady i efekty wyrażone w kategoriach wojskowych;
- nakłady i efekty wyrażone w kategoriach geopolitycznych<sup>8</sup>.

Nakłady i efekty wyrażone w kategoriach *ekonomicznych* odnoszą się przede wszystkim do cen i ich pochodnych (dochodów, zysków, płac, czynszów) – ich uzyskanie jest stosunkowo łatwe, gdyż są one kształtowane przez transakcje rynkowe (są więc jak gdyby „za darmo”). Pośrednikiem tej wymiany jest pieniąż. Rachunki ekonomiczne mają długą tradycję, dlatego są stosunkowo proste. Sprawa się komplikuje, gdy na gospodarkę spojrzemy z punktu widzenia geopolityki – chodzi o odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu gospodarka może służyć celom geopolitycznym. Podstawowym celem geopolitycznym jest maksymalizacja potęgi państwa, która ma charakter względny. Wymaga to często walki w różnych postaciach. Jedną z nich jest wykorzystanie środków gospodarczych, np. pod postacią sankcji gospodarczych (ceł zaporowych, embarga, blokady, bojkotu i innych). Tym samym wchodzimy w zakres *geoekonomii*. Czym jest geoekonomia? Jest to subdyscyplina geopolityki, która zajmuje się stosowaniem środków gospodarczych do wsparcia celów geopolitycznych. Zauważmy, że gospodarka należy do systemu współpracy, a więc jest to rola dla niej nietypowa, sprzeczna z jej logiką. Rachunki nakładów i efektów (rachunki efektywności) w geoekonomii są bardzo skomplikowane i niejednoznaczne – nakłady wyrażone są w kategoriach ekonomicznych, ale efekty – w kategoriach geopolitycznych, czyli – zawiązując nieco – w kategoriach potęgi czy też stosunków sił. Literatura podaje tu wiele sprzecznych opinii. Co ciekawe, większość autorów traktuje jeden ze środków geoekonomii, czyli sankcje gospodarcze jako przedsięwzięcie nieskuteczne, chociaż praktyka wydaje się temu przeczyć. Przynajmniej część negatywnych opinii ma swe źródło w niewłaściwej metodologii. Chodzi o dwoistą naturę oceny efektywności sankcji gospodarczych - inaczej należy oceniać skuteczność ekonomiczną, a inaczej - skuteczność geopolityczną<sup>9</sup>.

Powstanie geoekonomii (nazywanej też geoekonomiką) ma swe źródło w zmianie relacji między polityką a gospodarką w stosunkach międzynarodowych w wyniku przewartościowania w hierarchii i strukturze czynników konstruujących siłę państwa. Stało się

---

<sup>8</sup> M. Sułek, *Nakłady i efekty w kalkulacjach geopolitycznych*, w: *Potęgometa*, t. II, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2015, s. 9-31.

<sup>9</sup> Krótki przegląd tej tematyki zawiera artykuł: M. Sułek, *Zachodnie sankcje wobec Rosji – sens i skuteczność*, „Rocznik Strategiczny” 2014/15, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2015, s. 398-410.

tak dlatego, że zanik ideologicznej konfrontacji i zmniejszenie wyścigu zbrojeń umożliwiły przesunięcie zasobów z sektora wojskowego do cywilnego, a tym samym zwiększenie roli czynnika ekonomicznego w polityce zagranicznej państw<sup>10</sup>. Do szerokiego obiegu geoeconomii po zakończeniu zimnej wojny przyczynił się Edward Luttwak, który widzi ją jako ewolucję stosunków międzynarodowych od geopolityki do geoeconomii<sup>11</sup>. Z punktu widzenia przyjętego w tym artykule, jest to pogląd błędny. W 2012 r. ukazało się wielkie objętościowo dzieło zbiorowe „Geoeconomia” (prawie 800 stron!) pod redakcją prof. Edwarda Haliżaka. Książka miała być odpowiedzią na nowy etap w rozwoju stosunków międzynarodowych, które mają podlegać nowej logice działania, logice geoeconomii, ale nie wzbudziła szerszej dyskusji<sup>12</sup>.

Nakłady i efekty wyrażone w kategoriach *wojskowych* odnoszą się przede wszystkim do strat walczących stron w walce – do strat w ludziach oraz w uzbrojeniu i sprzęcie wojskowym. Ludzie walczą ze sobą od tysięcy lat, dlatego rachunki efektywności bojowej są również dość dobrze opanowane. Mimo to są one bardzo niepewne z powodu wielkiej roli przypadku. W związku z tym, że siły zbrojne służą również celom geopolitycznym (bezpieczeństwu i rozwojowi), mogą być wykorzystywane niezgodnie z logiką walki przez polityków. Chodzi np. o wstrzymywanie ataku w korzystnej sytuacji militarnej, o nieużywaniu określonego rodzaju uzbrojenia czy taktyki itp. Jest to łatwe do zrozumienia, gdyż z punktu widzenia geopolityki gospodarka i siły zbrojne są tylko narzędziami w rękach polityków. Z punktu widzenia geopolityki sztuka wojenna przekształca się w *geostrategię*. Czym jest geostrategia? Jest to subdyscyplina geopolityki, która zajmuje się stosowaniem środków wojskowych do wsparcia celów geopolitycznych, co nie zawsze jest zgodne z zasadami sztuki wojennej, a co z reguły wywołuje frustrację wśród wyższych dowódców.

Geostrategia bywa nazywana „geopolityką wojenną”. Można tu przytoczyć wiele definicji. Według jednej z nich, geostrategia zajmuje się transponowaniem aspektów geopolitycznych, a także czysto strategicznych, w tzw. środowisko geograficzne. Wyższość polityki nad strategią pociąga za sobą wyższość geopolityki nad geostrategią<sup>13</sup>.

Nakłady i efekty wyrażone w kategoriach *geopolitycznych* odnoszą się do przyrostów/spadów potęgi państw, które są podstawowym kryterium oceny sprawności

---

<sup>10</sup> Zob. F.W. Korkisch, *Globale Strategie: Die Geopolitik der USA*, Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ-Online), nr 2/2010, s. 4.

<sup>11</sup> Zob. E. Luttwak, *From geopolitics to geoeconomics. Logic of conflict, grammar of commers*, The National Interest, nr 20/1990.

<sup>12</sup> Zob. *Geoeconomia*, E. Haliżak (red.), Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> Zob. F. Korkisch, *Geopolitik – Geostrategie – Geoökonomie*, „Österreichische Militärische Zeitschrift, nr 1/1987, s. 18-27.

państwa. Trzeba się więc zgodzić z tym, że „...ostatecznym celem danej polityki jest jej powodzenie; powodzenie oznacza zapewnienie przetrwania i wzmacnianie państwa”<sup>14</sup>. Problem w tym, jak mierzyć potęgę państw, a więc i jej przyrosty czy spadki. W tej dziedzinie w ostatnich kilkudziesięciu latach wydarzyło się bardzo wiele; nastąpił wręcz wysyp różnych propozycji. Mnogość propozycji świadczy o dużym zapotrzebowaniu na takie miary, ale także o dużym rozproszeniu teoretycznym i metodologicznym, a więc o daleko idącym braku zgody wśród badaczy. Tak czy inaczej, do pomiaru potęgi państw służą przede wszystkim sformalizowane modele matematyczne oraz oceny eksperckie<sup>15</sup>.

## Podsumowanie

Prakseologię definiuje się jako naukę o sprawnym działaniu lub nauką o ludzkim działaniu. Oba sformułowania są w zasadzie tożsame, ale podkreślenie sprawności działania dobrze pokazuje to, co w drugim ujęciu jest domyślne. Wynika z tego, że mamy, z jednej strony, ludzkie działanie, a z drugiej, refleksję, namysł na tą działalność, czyli prakseologię jako naukę. Zgodnie z podziałem zaproponowanym w artykule, na system ludzkiego działania składają się trzy podsystemy – współpracy, walki i rywalizacji, którym odpowiadają trzy prakseologiczne dyscypliny szczegółowe – ekonomia, teoria sztuki wojennej oraz geopolityka. Każda z nich posługuje się odrębnym rozumieniem nakładów i efektów oraz rachunków efektywności. Nakłady i efekty w ekonomii i sztuce wojennej są na ogół znane; w geopolityce sprawa jest mniej jednoznaczna. Otóż nakłady i efekty wyrażone w kategoriach *geopolitycznych* odnoszą się do przyrostów/spadów potęgi państw, które są podstawowym kryterium oceny sprawności. Rachunek taki wymaga obliczenia czy też szacowania wielkości potęgi państw, co jest sprawą złożoną i kontrowersyjną. W literaturze zaproponowano wiele podejść i modeli, ale do ogólnej zgody daleko.

---

<sup>14</sup> K.N. Waltz, *Struktura teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010, s. 120.

<sup>15</sup> W sprawie zastosowania modeli formalnych zob. np. Ł. Kiczma, M. Sułek, *National Power Rankings of Countries 2020*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warsaw 2020; R. Białoskórski, *The Geostrategic Position of Russian Federation. A Powermetric Study*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2018, s. 316. W sprawie zastosowania ocen eksperckich zob. np. M. Sułek, *Pozycja międzynarodowa państw w oczach wybranych grup studenckich*, *Stosunki Międzynarodowe – International Relations*, nr 4 /2018 (t. 54), s. 49-65; o łączeniu obu podejść zob. M. Sułek, *Ocena sprawności geopolitycznej państw – porównawcze zastosowanie modelu formalnego oraz ocen eksperckich (na przykładzie Polski)*, *Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP*, nr 2/2018, s. 67-82.

## Bibliografia

1. Białokórski R., *The Geostrategic Position of Russian Federation. A Powermetric Study*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2018.
2. Dybczyński A., *Teoria geopolityki w: Geopolityka*, A. Dybczyński (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
3. Eberhardt P., *Podstawy teoretyczne i ideowe geopolityki według Rudolfa Kjelléna*, Przegląd Geograficzny, nr 2/2012, (84).
4. *Geoekonomia*, Halizak E. (red.), Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012.
5. Kiczma Ł., Sułek M., *National Power Rankings of Countries 2020*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warsaw 2020.
6. Kjellén R., *Der Staat als Lebensform*, S. Hirzel, Leipzig 1917.
7. Korkisch F., *Geopolitik – Geostrategie – Geoökonomie*, Osterreichische Militarische Zeitschrift, nr 1/1987.
8. Korkisch F.W., *Globale Strategie: Die Geopolitik der USA*, Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ-Online), nr 2/2010.
9. Luttwak E., *From geopolitics to geoeconomics. Logic of conflict, grammar of commers*, The National Interest, nr 20/1990.
10. Moczulski L., *Geopolityka – potęga w czasie i przestrzeni*, Bellona, Warszawa 1999.
11. Russell B., *Power. A New Social Analysis*, Routledge, London and New York 1996.
12. Sułek M., *Nakłady i efekty w kalkulacjach geopolitycznych*, w: Potęgometria, t. II, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2015.
13. Sułek M., *Ocena sprawności geopolitycznej państw – porównawcze zastosowanie modelu formalnego oraz ocen eksperckich (na przykładzie Polski)*, Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP, nr 2/2018.
14. Sułek M., *Pozycja międzynarodowa państw w oczach wybranych grup studenckich*, Stosunki Międzynarodowe – International Relations, nr 4/2018 (t. 54).
15. Sułek M., *Praxiology: A New Approach*, w: W. Gasparski (Ed.), *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, Volume 25, Routledge, New York and London 2018.
16. Sułek M., *Zachodnie sankcje wobec Rosji – sens i skuteczność*, Rocznik Strategiczny nr 2014/15, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2015.
17. Waltz K.N., *Struktura teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.

## Geopolitics as a praxeological science

**Abstract:** Geopolitics is a science about a certain sphere of human activity, and for this reason it belongs to praxeological sciences. In the system of human action, it is a regulatory activity relating to the processes of cooperation (what economics deals with) and combat (which deals with the art of war). The main content of such science is input-output and efficiency analysis, expressed in economic, military and geopolitical terms. Inputs and outputs expressed in geopolitical terms refer to increases/decreases in the power of states, which are the basic criterion for assessing the state's efficiency.

**Key words:** praxeology, efficient action, geopolitics, power

# Działanie i jego ocena w doktrynie Tadeusza Kotarbińskiego w obliczu zmian w otoczeniu funkcjonowania człowieka

Agnieszka Cenkier

Szkoła Główna Handlowa

[acenkier@sgh.waw.pl](mailto:acenkier@sgh.waw.pl)

**Streszczenie:** Postęp cywilizacyjny przenikający do wszystkich obszarów ludzkiego życia otwiera nowe możliwości działania, kreuje nowe potrzeby oraz zmusza do poszukiwania coraz to nowych rozwiązań. Jednak w wielu wypadkach aktualne i użyteczne pozostaje korzystanie z wcześniejszego dorobku nauki i praktycznego doświadczenia. Za przykład może tu służyć nauka Tadeusza Kotarbińskiego. Choć oceny działania zgodnej z jego doktryną nie można uznać współcześnie za wystarczającą, w pewnym zakresie pozostaje ona aktualna i przydatna, co jest istotnym argumentem przeciw zaniechaniu jej stosowania. Rozszerzenie warsztatu Kotarbińskiego o nowe elementy zgodne z duchem czasów wydaje się rozwiązaniem racjonalnym z punktu widzenia zawsze aktualnej optymalizacji efektów realizowanych przedsięwzięć. Odrębną kwestią pozostaje czy postulowana modyfikacja metody zmieni istotę prakseologii na tyle znacząco, że taka ocena stanie się kategorią pozaprakseologiczną, czy raczej narzędziem prakseologii nowej generacji. Rozstrzygnięcie tego nie jest prostym zadaniem.

**Słowa kluczowe:** prakseologia, metody oceny działania, zmiany metod oceny działania, prakseologia nowej generacji

## Wstęp

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest ocena ludzkiego działania.

Artykuł jest autorską próbą skonfrontowania dorobku prakseologicznego Tadeusza Kotarbińskiego z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego zdominowanego w coraz większym stopniu przez nowe technologie.

Celem artykułu jest sformułowanie:

- po pierwsze opinii o aktualności i przydatności oceny prakseologicznej (tradycyjnej) w rzeczywistości zdominowanej przez stały od pewnego czasu, gwałtowny rozwój technologii, wywołujący burzliwe zmiany w wielu, a może nawet we wszystkich, sferach życia ludzi;
- po drugie refleksji dotyczącej możliwości stosowania oceny łączącej w sobie dorobek prakseologiczny i potrzeby epoki wysokich technologii.

Przedstawiona w pracy specyfika istoty oceny prakseologicznej oraz istoty zwinnego działania – *Agile* jako przykładu metody, która powstała i znalazła powszechne zastosowanie



w czasach zaawansowanych technologii, opracowane odpowiednio na podstawie fragmentów tekstów źródłowych Tadeusza Kotarbińskiego oraz wybranych materiałów dotyczących koncepcji zwinnego działania, jak również zwięzła analiza porównawcza obu koncepcji stają się podstawą do przedstawienia autorskiego postulatu łączenia w praktyce obu metod, opatrzonego stosownym autorskim komentarzem-uzasadnieniem. Jako pomocne w realizacji celu postawiono również trzy następujące pytania badawcze:

- czy w aktualnych uwarunkowaniach naznaczonych niezwykle intensywnym rozwojem wielu obszarów życia ocenę działań ludzi zgodną z doktryną twórcy nauki o sprawnym działaniu można uznać za aktualną i wystarczającą?
- czy ocena rozszerzona o nowe elementy „programowo” pomijane przez prakseologów to nadal prakseologia?
- czy rozszerzenie oceny tradycyjnej o nowe elementy jest zagrożeniem czy szansą dla jej aplikacyjności i przydatności dzisiaj i w przyszłości?

## **1. Prakseologia a nowe wyzwania**

Obserwowany w ostatnich latach rozwój zaawansowanych, wysokich technologii zmienia szybko i istotnie funkcjonowanie człowieka. Zmiany dokonujące się w zasadzie we wszystkich płaszczyznach ludzkiego życia są wyraźnie widoczne i odczuwalne w sferze społecznej i gospodarczej. Zmieniają się zarówno metody samego działania jak i jego oceny. W otoczeniu biznesowym wysoce podatnym na nowe rozwiązania technologiczne, stosowanie nowych i coraz to nowszych metod przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą jest dla nich znaczącym, nierzadko kluczowym, warunkiem poprawy czy po prostu utrzymania pozycji konkurencyjnej. Nowe potrzeby, nowe możliwości, nowe cele, nowe problemy i wreszcie poszukiwanie nowych sposobów ich rozwiązywania, które w wielu wypadkach muszą zastąpić zasady wcześniej obowiązujące – to codzienność ludzkiego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Czy jednak korzystanie z wcześniejszego dorobku nauki i praktycznego doświadczenia przestaje być w nowych warunkach aktualne i przydatne? Wiele sytuacji wymaga rozważenia czy całkowita rezygnacja z korzystania z kompetencji starszych pokoleń nie będzie oznaczać przysłowiowego „wylania dziecka z kąpielą”? A co z historycznym dorobkiem wielu dyscyplin nauki i jego aplikacyjnością w praktycznym postępowaniu wobec upływu czasu? Gdy mowa o ludzkim działaniu naturalne wydaje się skierowanie uwagi przede wszystkim w stronę nauki, której przedmiotem jest to działanie właśnie – prakseologii. Jak sytuuje się dorobek twórcy i pioniera prakseologii w Polsce, Tadeusza Kotarbińskiego, w obliczu dokonujących się zmian w otoczeniu wywołuje ciekawość

autorki. Stąd próba sformułowania kilku refleksji w tym zakresie co jest celem niniejszej rozprawki.

## 2. Wybrane wątki twórczości Tadeusza Kotarbińskiego w zakresie prakseologii

### 2.1. Sprawne działanie jako główny przedmiot badawczy

Tadeusz Kotarbiński jest uważany za głównego badacza i prekursora prakseologii<sup>1</sup>. Pozostawił po sobie znamienity dorobek oraz niemałe grono wychowanków, naśladowców i kontynuatorów jego myśli.

W dorobku Kotarbińskiego głównym przedmiotem badawczym jest działanie oraz jego skuteczność<sup>2</sup>. Kotarbiński nazywa naukę o sprawnym działaniu prakseologią<sup>3</sup>. Prakseologia zatem to ogólna teoria sprawnego działania<sup>4</sup>. Skuteczność jest jednym z głównych walorów prakseologicznych działania<sup>5</sup>. Uznanie działania za kategorię filozoficzną pozwala dostrzec związek prakseologii z filozofią praktyczną. Gasparski określa nawet prakseologię wprost elementem filozofii praktycznej<sup>6</sup>.

Kotarbiński nie jest wierny jednej definicji prakseologii. Nazywa prakseologię, jak już wspomniano, ogólną teorią sprawnego działania<sup>7</sup>, ale też „zasadami sprawnego działania”<sup>8</sup> jak również „nauką o usprawnianiu działań”<sup>9</sup>. Z tej różności pojęć wyłania się swoista subtelność i nieuchwytność zagadnień składających się na przedmiot zainteresowania prakseologów, jak również brak wyrazistych ram tej dziedziny nauki, której istota jest jednak klarowna - sprawne działanie.

Wielka Encyklopedia w rozumieniu filozofii definiuje działanie jako aktywność człowieka, w której odgrywa on rolę czynnego podmiotu, charakteryzowane przez wskazanie na jego przyczynę - sprawczą lub celową oraz kres<sup>10</sup>. Z kolei w słowniku języka polskiego „działanie” występuje jako synonim pojęcia „działalność”, zdefiniowanego jako zespół, czynności, działań podejmowanych w jakimś celu lub w jakimś zakresie; również jako czynny udział w czymś<sup>11</sup>. Sprawny natomiast to właściwie urządzony, zorganizowany, spełniający

---

<sup>1</sup> W. W. Gasparski, *Filozofia praktyczności. Traktat o filozofii Tadeusza Kotarbińskiego oraz similia*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2021, s. 19.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 20.

<sup>3</sup> T. Kotarbiński, *Abecadło ...*, *op. cit.*, s. 29.

<sup>4</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wydanie czwarte, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969, s. 7.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 479.

<sup>6</sup> Wojciech W. Gasparski, *Filozofia praktyczności...*, s. 76.

<sup>7</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o...*, *op.cit.*, s. 7.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 318.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 452.

<sup>10</sup> Wielka Encyklopedia PWN, t. 7, Wydawnictwo Naukowe PWN.

<sup>11</sup> Uniwersalny Słownik Języka Polskiego, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

swoje zadania<sup>12</sup>. W nurtach filozoficznych nawiązujących do arystotelizmu sprawność określa się jako trwałą zdolność do dokonywania czegoś nabytą poprzez działanie. W tym ujęciu rozróżnia się m.in. sprawności praktyczne, dotyczące rozmaitych umiejętności zawodowych<sup>13</sup>. Sprawność to zatem praktyczna umiejętność wykonywania czegoś, zwłaszcza zawodu<sup>14</sup>.

Ciekawe w jakim stopniu Kotarbiński interpretował sprawne działanie w sposób zbliżony do treści przywołanych haseł. Studiowanie jego tekstów pozwala uzyskać jedynie częściowe rozstrzygnięcie tak postawionej kwestii. Zainteresowany językiem jako narzędziem poznania oglądał bowiem świat przez kratę mowy ludzkiej, posługując się językiem, który nigdy nie jest całkowicie przezroczysty<sup>15</sup>, co skądinąd otwiera bogate pole badawcze dla specjalistów z zakresu semantyki. Mimo tego, skupiony na języku i konsekwentny w dążeniu do powstania osobnej nauki, która zgłębiałaby ogólnie warunki sprawnego działania dotyczące wszelkich obszarów ludzkiej aktywności, to właśnie on opracował słownictwo prakseologiczne, które wykorzystał do sformułowania twierdzeń i dyrektyw prakseologicznych<sup>16</sup>,

## 2.2. Ocena działania w ujęciu prakseologii

Skonstruowanie i uzasadnienie norm dotyczących sprawności w działaniu Kotarbiński uznaje za główne zadanie prakseologii<sup>17</sup>, w ramach realizacji którego prakseologowie stawiają sobie za cel dociekanie jak najszerszych uogólnień o charakterze technicznym<sup>18</sup>. Prakseologowie zajmują się systematyzacją pojęć stosowanych w ocenie warunków sprawności działania, zagadnień i twierdzeń. I tak, pojęcia wyjaśniają i ustalają ich relacje. Zagadnienia porządkują np. przedstawiając względy, pod którymi powinien zostać opracowany plan działania sprawny i celowy, czyli taki, w którym wskazano kolejność działań prowadzących do wyznaczonego celu<sup>19</sup>. Co do twierdzeń w zakresie mistrzostwa i ogólnych zalet technicznych działania, ulepszają je pod względem formalnym<sup>20</sup>.

Schemat oceny typowy dla podejścia prakseologicznego to weryfikacja zgodności wykonania pod mocnym kierownictwem poszczególnych etapów planu działania zgodnie z harmonogramem, ukierunkowana na realizację celu. Ocena ma charakter techniczny, gdyż prakseolog ocenia działanie wyłącznie z punktu widzenia sprawności. Sfera emocjonalna nie

---

<sup>12</sup> Uniwersalny Słownik Języka Polskiego, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>13</sup> Wielka Encyklopedia PWN, t. 25, Wydawnictwo Naukowe PWN.

<sup>14</sup> Uniwersalny Słownik Języka Polskiego, t. 3, *op.cit.*

<sup>15</sup> T. Kotarbiński, *Abecadło ...*, *op.cit.*, s. 11.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s.19-20.

<sup>17</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o...*, *op.cit.*, s. 8.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 328.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 334.

jest przedmiotem oceny. Tymczasem działaniu skutecznemu ze względu na osiągnięcie celu, a więc sprawnemu, z punktu widzenia oceny tradycyjnej, może towarzyszyć brak satysfakcji osób, które je prowadzą. Sztywny harmonogram czy uciążliwa hierarchia zależności w wielu wypadkach blokują kreatywność i spontaniczność pracowników wywołując brak zadowolenia z wykonywanych zadań a nawet frustrację. Przedmiotem zainteresowania prakseologii nie jest również zadowolenie końcowego odbiorcy. Sprawne jest po prostu każde działanie, które jest skuteczne. W świetle nauki Kotarbińskiego działanie skuteczne zaś, to takie, które umożliwia osiągnięcie skutku zamierzonego jako cel<sup>21</sup>. Co istotne, Kotarbiński, inaczej niż jego następcy, pomijał kwestię etyki działania. Teorię prakseologii uzupełnił o działania etyczne W. Gasparski. W ocenie Kotarbińskiego uprawianie prakseologii powoduje, że ludzie stają się rozumniejsi, co powinno wystarczyć<sup>22</sup>. Mimo, że prakseologowie nie prezentują w swoich publikacjach szczegółowych wskazówek pomocnych w wykonaniu poszczególnych zadań praktycznych, wspierają je pośrednio „przez ogólną preparację umysłów”, co ułatwia ich całościowe i syntetyczne opanowanie. Kultura prakseologiczna, choć nie wyczerpuje wszystkich zadań dobrej roboty, stanowi element jej istoty, bo każda dobra robota musi być sprawna, „posłuszna wezwaniom mistrzostwa”<sup>23</sup>. Kotarbiński zaznacza jednak, że hasło „dobra robota” nawołuje nie tylko do sprawności i dokładności, ale również do społecznie cennych motywów, w tym sumienności przejawiającej się rzetelnym stosunkiem do zobowiązań, które to uznaje za pojęcia poza prakseologiczne.

Powyższe skłania do refleksji dwojakiego rodzaju. Po pierwsze czy ocena działania ograniczona do aspektów technicznych wystarczy? Po drugie czy rozszerzenie kryteriów oceny poza techniczne to jeszcze prakseologia.

### **3. Przesłanki prowadzenia oceny działania według rozszerzonych kryteriów**

Z powyższego wynika, że najważniejsze kryterium oceny na gruncie prakseologii stanowi sprawność z punktu widzenia zamierzonego celu, co czyni ją tyle ogólną, co uniwersalną. Kryteria techniczne nie wystarczą jednak, aby w ocenie sprawności działania uwzględnić wszystkie aspekty istotne ze względu na liczne uwarunkowania poszczególnych przedsięwzięć. Już Kotarbiński miał tego świadomość, czemu dał wyraz pisząc o braku w tekstach prakseologów „recept wystarczających” oraz nawiązując do społecznie cennych motywów działania, uznając je zarazem za kategorie poza prakseologiczne<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 113.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 334-335.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 235.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 335.

Zmiany dokonujące się w wielu obszarach życia potęgują potrzebę uwzględniania w ocenie działania nowych elementów, co nada jej charakter wielokryterialny. Ignorowanie przez prakseologów choćby takich kryteriów jak szybkość, łatwość, dostępność, aktualność czy etyczność znacząco tę ocenę słyca i upraszcza, tym bardziej, że wykonywane zadania stają się coraz bardziej złożone. Dodatkowo we wszystkich obszarach aktywności człowieka coraz większa uwaga jest kierowana w stronę sfery emocjonalnej, w dorobku prakseologii nieobecnej. Czy wobec tego tryb opiniowania zgodny z doktryną twórców prakseologii należy uznać za nieprzydatny i zastąpić go nowym „szytym na miarę czasów” czy raczej rozszerzyć go o nowe elementy stosownie do zachodzących zmian w otoczeniu? Czy takie rozszerzenie opiniowania o elementy obce tradycyjnemu ujęciu sprawi, że przestanie być oceną prakseologiczną?

Nie brakuje opinii, zgodnie z którymi dokonania przedstawicieli prakseologii w zakresie oceny działania są nadal aktualne i użyteczne. Oceny te jako uniwersalne mogą być prowadzone w wielu obszarach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa<sup>25</sup>. Ich ogólny i uniwersalny charakter jest jednak jednocześnie przyczyną ich ograniczonego zastosowania w ocenie różnego rodzaju współczesnych projektów<sup>26</sup>. Nie przekreśla to jednak przydatności analizy prakseologicznej, w szczególności w badaniach zorientowanych na cele podejmowanych zadań<sup>27</sup>. Dlatego, mimo dynamicznych zmian w otoczeniu, rezygnacja z oceny tradycyjnej nie wydaje się wskazana. Rozwiązaniem do powszechnego stosowania wydaje się natomiast rozszerzenie oceny tradycyjnej o nowe elementy zgodne z duchem czasów. Powinno to pozwolić na uzyskanie w ocenie działania swoistego efektu synergii niedostępnego w wypadku zastosowania każdego ze sposobów oddzielnie.

#### 4. Agile – zwinne zarządzanie

Koncepcja zwinnego zarządzania<sup>28</sup> (z ang. *agile*) powstała w latach dziewięćdziesiątych XX w. w wyniku poszukiwania przez branżę IT oprogramowania dostosowanego do coraz szybciej zmieniającego się i coraz bardziej nieprzewidywalnego otoczenia. W zaistniałym środowisku szybkie wprowadzanie w działanie koniecznych zmian okazało się istotnym warunkiem powodzenia w realizacji wielu przedsięwzięć. Agile stosowana od z górą dwóch dekad na coraz

---

<sup>25</sup> T.A. Grzeszczyk, M. Zawada, *Prakseologiczna ocena projektów*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 15, No 2/2/2017, s. 253.

<sup>26</sup> M. Trocki, *Kompleksowa ocena projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 7.

<sup>27</sup> T.A. Grzeszczyk, M. Zawada, *Prakseologiczna ocena...*, *op.cit.*, s. 259.

<sup>28</sup> K. Kaczor, *Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodzie Agile*, wydanie drugie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016; *Manifesto for Agile Software Development*, [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org), dostęp 2.04.2023.

większą skalę, dzisiaj znajduje zastosowanie w licznych organizacjach reprezentujących również inne gałęzie gospodarki<sup>29</sup>. Jej głównym celem jest uwzględnienie potrzeb klienta z jednoczesnym zachowaniem założonych ram czasowych<sup>30</sup>. Zdobywa sobie uznanie jako instrument pomocny w walce o pozycję konkurencyjną przede wszystkim na rynku innowacyjnych produktów i usług<sup>31</sup>. Zmiany w otoczeniu powodują bowiem, że tradycyjne trzymanie się planu w dążeniu do celu w wielu wypadkach nie pozwala osiągnąć tak dobrych efektów jak podejście elastyczne.

Zgodnie z zasadami Agile nie jest możliwe dokładne zaplanowanie całego przebiegu projektu. Zastąpienie sztywnego trzymania się planu działaniem elastycznym, zwinnym, pozwala uzyskać lepsze efekty przy mniejszym nakładzie pracy.

Elastyczność w realizacji przedsięwzięcia zapewnia szczególnie organizacja zespołów prowadzących działanie, w tym iteracyjny tryb ich pracy. Zwinne zespoły wyposażone we wszelkie umiejętności i kompetencje samodzielnie dostosowują działanie do zmian zachodzących w otoczeniu, zmieniając priorytety w razie konieczności stosownie do „potrzeby chwili” i unikając dzięki temu pracy pozbawionej sensu<sup>32</sup>. Kierowanie się w działaniu zdrowym rozsądkiem zwiększa jego efektywność i ułatwia dostarczenie produktu finalnego na czas i o standardzie zgodnym z przeznaczeniem<sup>33</sup>. Zadowolenie odbiorców, które, jak już wspomniano, jest w Agile traktowane priorytetowo, może służyć za użyteczne kryterium oceny prowadzonego działania.

## 5. Prakseologia a Agile

Ocena działania zgodna z nauką Kotarbińskiego oraz koncepcja Agile to dwie kategorie reprezentujące dwie różne epoki. Nie tylko ze względu na czas ich powstania, ale też, a może nawet przede wszystkim, ze względu na przepaść cywilizacyjną, dzielącą oba okresy, a tym samym i przesłanki ich pojawienia się. Jednak każda z nich jest swoistym narzędziem oceny działania (co czyni je podobnymi), tyle, że szytym na miarę czasów (co jest jedną z przyczyn różnic między nimi). Zestawienie w tabeli 1 najważniejszych cech obu schematów

---

<sup>29</sup> Czym tak naprawdę jest Agile?, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/czym-tak-naprawde-jest-agile.html>, dostęp 4.04.23.

<sup>30</sup> Agile - co to jest i jak wykorzystać ten model zarządzania w biznesie, [https://www.ey.com/pl\\_pl/consulting/metoda-agile-co-to-jest-](https://www.ey.com/pl_pl/consulting/metoda-agile-co-to-jest-), dostęp 4.04.2023.

<sup>31</sup> A. Marszał, *Agile w zarządzaniu projektami. Porównanie światowych tendencji i polskiej rzeczywistości rynkowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Nr 35, 2019, s. 95.

<sup>32</sup> Czym tak naprawdę jest Agile ..., *op.cit.*

<sup>33</sup> P. Wyrozębski, *Zwinne zarządzanie projektami według metodyki Scrum*, [w:] *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 892-893.

postępowania, opracowane na podstawie opisów przedstawionych we wcześniejszej części tekstu, ma służyć rozpoznaniu występujących między nimi podobieństw i różnic oraz porównaniu ich na tej podstawie.

**Tabela 1. Wybrane cechy oceny prakseologicznej i Agile**

Wyszczególnienie	Prakseologia	Agile
Zastosowanie w ocenie działania	+	+
Troska o efektywność w działaniu	+	+
Realizacja celu jako główne kryterium oceny	+	
Zadowolenie klienta jako główne kryterium oceny		+
Techniczne podejście w ocenie	+	
Ocena z uwzględnieniem emocji w działaniu		+
Działanie zgodne z raz ustalonym planem	+	
Elastyczność w działaniu		+
Podporządkowanie silnemu kierownictwu	+	
Zespoły samodzielne i kompetentne		+

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszystkie pola kolumn 2 i 3 tabeli 1 układają się w szachownicę. Wspólne jest jedynie to, co dotyczy „przeznaczenia” jednej i drugiej metody – troska o korzystne osiągnięcie celu, choć i tu widoczna jest pewna różnica. Według Kotarbińskiego ważna jest ekonomizacja działania, a więc „uczynienie działań bardziej ekonomicznymi, czyli bądź oszczędniejszymi, bądź wydajniejszymi”<sup>34</sup>. W zwinnym działaniu stawia się na jak największą jego efektywność. Rozbieżność użytych terminów nie jest przeszkodą w dostrzeżeniu kryjącej się pod nimi bardzo zbliżonej treści. Pozostałe pola tabeli „mijają się”, co czytelnie odzwierciedla różnice w między jednym i drugim podejściem. Tradycyjny, techniczny schemat działania, usztywniony w zakresie struktury i trybu postępowania, zostaje zastąpiony dążeniem do celu elastycznie, w sposób dający zadowolenie i osobom zaangażowanym w działaniu, działającym w porozumieniu, i ostatecznym odbiorcom.

## Podsumowanie

Zmiany technologiczne – znamię naszych czasów, szokujące tempem, zakresem i skalą, wymuszają w wielu obszarach społeczno-gospodarczych innowacyjne podejście i rozwiązania, wcześniej nie do wymyślenia, szybko okazujące się jedynymi możliwymi do zastosowania, niejednokrotnie przyjmujące formę rozmaitych strategii, w tym również o zasięgu globalnym, jak choćby koncepcja ESG (z ang. *Environmental, Social and Governance*), z nieodłącznym

<sup>34</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o...*, *op.cit.*, s. 143.

planem redukcji śladu węglowego, czy nieco starsza koncepcja CSR (z ang. *Corporate Social Responsibility*) priorytetowo traktująca pracowników i wszelkie ich potrzeby, w tym emocjonalne. W świecie pełnym innowacyjnych idei, koncepcji, rozwiązań i sposobów postępowania również metody oceny muszą być zgodne z duchem czasów.

Kotarbiński filarem prakseologii uczynił sprawne działanie. Swoją koncepcję tworzył z górną sto lat temu, w warunkach całkowicie odmiennych od współczesnych. Mimo upływu czasu i radykalnej przebudowy otoczenia jego przekonanie o potrzebie oceny działania nie straciło na aktualności. Także ocena prakseologiczna pozostaje współcześnie w znacznym zakresie przydatna, jednak jej uniwersalny, techniczny charakter jest przyczyną jej ograniczonego zastosowania. W obliczu potrzeb nowej, złożonej rzeczywistości nie można zatem uznać jej za wystarczającą. Wielokryteryjną ocenę przedsięwzięć ukierunkowanych na zwiększanie efektywności oraz satysfakcji zawodowej, osiągniętych z zachowaniem wymogów zrównoważonego rozwoju zapewniają natomiast metody nowszych i najnowszych generacji. Takie podejście zmienia istotnie schemat postępowania typowy dla podejścia prakseologicznego, w którym sfera emocjonalna nie jest brana pod uwagę „programowo”, a której priorytetowe traktowanie jest tak charakterystyczne właśnie dla metod Agile.

W świetle powyższego z co najmniej trzech powodów za rozwiązanie racjonalne należy uznać łączenie w ocenie metod XX wieku z instrumentami epoki zaawansowanych technologii. Po pierwsze nowe metody pozwolą uwzględnić w ocenie teraźniejsze uwarunkowania. I tu ukłon przede wszystkim w stronę złożoności współczesnych projektów. Po drugie nowy schemat uzupełniony o doświadczenie wcześniejszych pokoleń wzbogaci obraz sytuacji o szczególnie, dziejowy wymiar. Za doskonały przykład obszaru, w którym zastosowanie oceny hybrydowej pozwoli uzyskać zwiększone korzyści, może służyć sfera finansów publicznych. Podmioty publiczne wykonują zadania publiczne ukierunkowane na realizację ustawowego, a więc obligatoryjnego celu – zaspokajanie potrzeb publicznych, niezmiennie w warunkach niewystarczających zasobów i środków. Z punktu widzenia osiągnięcia celu ocena prakseologiczna jest tu istotna. Jednak podmioty te ograniczone w działaniu licznymi biurokratycznymi barierami, nie potrafią postępować zgodnie z logiką rynku. To pozbawia je m. in. możliwości modyfikowania strategii na bieżąco i elastycznego reagowania na zmieniające się oczekiwania mieszkańców. W efekcie standard usługi, która trafia ostatecznie do odbiorców nie jest tym, na który czekali. Rozszerzenie tradycyjnej oceny technicznej o elementy zwinne zwiększa nadzieję na udostępnienie ludności usługi zgodnej z jej oczekiwaniami. I wreszcie po trzecie zastosowanie elementów tradycyjnych przedłuży żywotność ocenie zgodnej z dorobkiem twórcy prakseologii. Ten ostatni argument z punktu



widzenia nauki, która się nie rozwija i jej dorobkowi grozi zapomnienie wydaje się mieć największe znaczenie. Otwarte pozostają natomiast następujące kwestie: Czy oceny w takiej rozszerzonej perspektywie to nadal prakseologia? Czy wzbogacenie tradycyjnego instrumentarium oceny o nowe elementy zmienia znacząco istotę prakseologii, czy otwiera jedynie pole do rozwoju „nowej prakseologii”? Czy „nowa prakseologia” jest zagrożeniem czy szansą dla dotychczasowego dorobku? I rzecz ostatnia – jak ustosunkowałby się do tych kwestii Kotarbiński. Fakt, że dostrzegł ułomności swojej teorii pozwalałoby mieć nadzieję na pewną dozę jego tolerancji w odniesieniu do ewentualnych modyfikacji jego teorii wprowadzanych w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu człowieka i rozmaitych sferach jego funkcjonowania. <sup>35</sup>

## Bibliografia

1. *Agile - co to jest i jak wykorzystać ten model zarządzania w biznesie*, <https://www.ey.com/pl>.
2. *Czym tak naprawdę jest Agile?*, <https://www2.deloitte.com/pl>.
3. Gasparski W., *Filozofia praktyczności. Traktat o filozofii Tadeusza Kotarbińskiego oraz simularia*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2021.
4. Grzeszczyk A., Zawada M., *Prakseologiczna ocena projektów*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 15, No 2/2/2017.
5. Kaczor K., *Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodzie Agile*, wydanie drugie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
6. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
7. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wydanie czwarte, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969.
8. *Manifesto for Agile Software Development*, [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org).
9. Marszał A., *Agile w zarządzaniu projektami. Porównanie światowych tendencji i polskiej rzeczywistości rynkowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Nr 35, 2019.
10. Trocki M., *Kompleksowa ocena projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
11. *Uniwersalny Słownik Języka Polskiego*, t. 1 i t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
12. *Wielka Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Wyrozębski P., *Zwinne zarządzanie projektami według metodyki Scrum*, [w:] *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych*,

## **Action and its assessment in the doctrine of Tadeusz Kotarbiński in the face of changes in the environment**

### **Abstract**

Civilization progress permeating all areas of human life opens up new possibilities for action, ignites new needs and forces us to look for new solutions. However, in many cases, it remains timely and useful to use the previous achievements of science and practical experience. The teachings of Tadeusz Kotarbiński may serve as an example here. Although the assessment of actions in accordance with his doctrine cannot be considered sufficient today, to some extent it remains valid and useful, what is an important argument against abandoning its use. Extending Kotarbinski's workshop with new elements seems to be a rational solution from the point of view of always up-to-date optimization of the effects of implemented projects. A separate issue is whether the postulated modification of the method will change the essence of praxeology so significantly that such an assessment will become a non-praxeological category, or rather a new generation praxeology tool.

### **Key words**

praxeology, methods of performance evaluation, changes of methods of performance evaluation, new generation praxeology

# Ethics of finance in the works of Wojciech Gasparski

**Dr hab. Piotr Masiukiewicz, prof. em. SGH**

Learned Society of Praxiology

Member of International Chamber of Commerce, Paris

pmasiuk@sgh.waw.pl

**Abstract:** Professor Wojciech Gasparski, an outstanding scholar specializing in praxeology and business ethics, devoted a lot of space to the problems of ethics in financial markets; Especially in banking - affected by the international economic crisis, but also morally, in 2007-09. He critically assessed the ethical attitudes of bankers and pointed to the need for wider implementation of codes of business ethics and training in enterprises, conducting audits and publishing ethics reports, but also for broader education of students in this area.

The bad and good qualities of the manager were considered by W. Gasparski in several publications and can be fully addressed to financial enterprises.

The professor devoted a number of works to building ethical infrastructure in the economy and at the same time he also undertook actions for the implementation of the theory of business ethics in the practice of the financial market; an example of which are the codes of ethics of the Polish Bank Association, the Polish Confederation of Private Employers Lewiatan and the Conference of Financial Enterprises; created with his participation.

Most of the evaluations and recommendations contained in the Professor's publications are also valid today.

**Keywords:** managers qualities, business ethics, financial crisis, ethical infrastructure, integrity

## Introduction

Professor Wojciech Gasparski, an outstanding scholar, praxeologist, and business ethicist; He devoted a number of studies and publications to the problems of ethics in financial markets; especially in banking - affected by international crises<sup>1</sup>.

According to the Professor, ethics in the activities of financial entities is and should be of particular importance. Due to their special status - institutions of public trust, as well as the special role they play in the market economy, creating the bloodstream of economic life and being at the same time its participants as entrepreneurs, each of their actions should have ethical foundations. They were shaken mightily during the financial crisis of 2007-2009 (subprime crisis, crisis of confidence, moral crisis), when the imprudent actions of banks resulted in the

---

<sup>1</sup> R. Banajski, *Remembrance of Professor Wojciech W. Gasparski (1936-2022)*, Praxeology and Management No. 2/2022.

problem of toxic assets that shook the foundations of banking activity. This resulted in the collapse of capital markets, partial paralysis of the US and EU financial system, and a recession. The greed and recklessness of financiers began to be identified with the institution of a bank, the professor believed.

He also repeatedly pointed out that financial institutions - despite the crisis of 2007-2009 (or maybe because of it), as institutions of public trust, should be guided by values, standards, and ethical principles in every aspect of their activities, despite the fact that these are enterprises focused on maximizing profit.

The professor in his research and publications undertook the answer to the question; what is right and morally acceptable in the financial sphere<sup>2</sup>. He also considered that it is not enough to believe in the important role of business ethics, and that ethical infrastructure on the market is also needed.

The aim of this article is to present the main theses, assessments and recommendations presented in the works of Professor W. Gasparski and an attempt to assess their topicality.

## 1. Management versus ethics

Professor W. Gasparski in several works, f.e. in the article *Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej perspektywy – przegląd zagadnień* (*Economics and management from a philosophical perspective – a review of issues*) and in the study *Decyzje i etyka*<sup>3</sup>, dealt with the relationship of economic theory and management with the theory of praxeology and ethics. He was guided by the theses of Ludwig von Mises, whom he quoted as follows: "Economic and catallactic problems have become part of a more general science. No proper approach to economic problems will escape the analysis and examination of acts of election. Economics has become a part, the most widely developed, of a more universal science, praxeology"<sup>4</sup>.

Financial decisions are actions described in management theories. The theory of praxeology is important for the correctness of these actions.

The second important area is the ethical issues of management. It is important in connection with its praxeological approach, and not only because the authors of ethical works are

---

<sup>2</sup> W. Gasparski, *Uczciwość w świecie finansów* (*Honesty in the world of finance*), WSPiZ L. Koźmiński, Warszawa 2004, p. 47.

<sup>3</sup> W. Gasparski, *Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej perspektywy – przegląd zagadnień* [in:] *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*, red. E. Mączyńska, J. Sójka, Wydawnictwo PTE, Warszawa, 2017 and W. Gasparski, *Decyzje i etyka*, Poltext, Warszawa 2022.

<sup>4</sup> Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3rd rev. ed. Chicago: Henry Regnery 1966, pp. 15–16.

praxeologically involved (Gasparski, Ryan, 1996)<sup>5</sup>. Rather, because it results from the essence of ethical reflection on management. The above-mentioned authors agree that: "Economic activity is a kind of human practical activity par excellence. The concept of practicality defined based on the philosophy of practicality is applied to it, according to which practicality is defined by three 'E's'. The first two 'E' are economic values, and the third 'E' are ethical values. (...) Efficiency and effectivity are economic values"<sup>6</sup>.

Quoting American authors G. A. Daneke and A. Sager, the Professor was critical of neoclassical economics and agency theory, which led to the financialization of society (resulting in the financial crisis). Let us add - wrote the Professor - that "financialization is the work of monetarists, who want to free economics from man acting with all the multidimensional complexity associated with it, replacing it with a one-dimensional monetary measure (but a multiple measure, e.g. dollar, euro, yen, and even bitcoin) without a pattern (which differs from reliable measures). At the same time, it is offered for sale as a kind of commodity detached from what it supposedly measures. (...) That's how the global casino games came about, not solving the economic problems of the inhabitants"<sup>7</sup>.

The professor reminded that earlier praxeologists pointed out that: "Pathology (...) It can – and is notorious – in many areas of design. As prime examples, organizational design and economic design can be cited"<sup>8</sup>.

Professor Gasparski critically assessed the ethics of decision-making by entrepreneurs. He believed that moral imagination, sensitivity, reliability were desirable – which could reduce the risk of the intended venture. "There are also entrepreneurs who are overly confident in success, which means that they can be exploited by more opportunistic market actors. Entrepreneurs are inclined to act rather than to reflect, which means that they do not think carefully enough (...) about the ethical aspects of their activities. In addition, they are largely interested in obtaining their own financial gain also at the expense of others, even if this may require unfair practices"<sup>9</sup>. In his opinion, works in the field of entrepreneurship ethics are not only metaethical works. Numerous other works concern: models of decision-making by entrepreneurs considering the ethical dimension, dilemmas requiring solutions, the ethical dimension

---

<sup>5</sup> *Entrepreneurship: Values and Responsibility*, red. W. Gasparski, L. V. Ryan, S. Kwiatkowski, Transaction Publisher, New Brunswick (USA) – London (UK) 2011.

<sup>6</sup> Gasparski W. *Zarządzanie i filozofia - aktualizacja*, <https://www.researchgate.net/publication/328043327>, accessed on 10.10.22.

<sup>7</sup> W. Gasparski, *Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej...*, *op.cit.*

<sup>8</sup> W. Gasparski, *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia* nr 161/2019.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

of innovation, the impact of ethics on entrepreneurship and the application of stakeholder theory<sup>10</sup>.

"Unethical behavior in business - believed the Professor - is in most cases caused not by the fact that businesspeople are less ethical than others, but by the fact that too little attention is paid to the development of organizations that take into account the moral dimension in the activities of their employees. This is because unethical behavior is often systemic: ethical people can go astray working in bad organizations, while in good organizations, people with dubious reputations can become better or at least be under control. This requires the introduction of an ethical infrastructure in business – at all levels to which the ethical dimension of business activity refers"<sup>11</sup>.

The professor emphasized that the issue of social responsibility and business ethics in Polish economic life requires broad social support. To this end, it is necessary to interest all circles of society in the introduction of infrastructure for the development of business ethics. To sum up, the ethical perspective makes it possible to prevent negative effects of management. That is why it is worth promoting ethical attitudes in the Polish economy, wrote W. Gasparski. He believed that enterprises wanting to raise capital for development, investments, restructuring processes, increasing efficiency - at the same time try to implement social responsibility management procedures. Otherwise, they have increasing difficulties in obtaining financing and even with the survival of the company<sup>12</sup>.

## 2. Ethics versus financial crises

The sphere of finance occupies an important place in the organized ethical reflection on the economy, not only because of its functional presence in business theory, but also, and perhaps above all, because of the generation of economic collapses and crises on a global scale. W. Gasparski believed that: "This sphere, constituting the bloodstream of the economy to serve its effective functioning, has become an autonomous area oriented towards maximizing profit (...). John Taft also pointed out that the mission of the financial services industry, i.e., servitude, was neglected"<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym* [in:] Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia, red. W. Kieźuń, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

<sup>12</sup> *Uczciwość w świecie...*, *op.cit.*, p. 37.

<sup>13</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Bąk, B. Rok, I. Kuraszko, *Etyka biznesu – innowacje*, *Prakseologia* no 158/2016.

The Professor's reaction to the emerging financial crises was the publication of the book *Uczciwość w świecie finansów (Honesty in the World of Finance)* edited by him<sup>14</sup>. The co-authored chapter (together with A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski) presents critical considerations on the ethics of finance. That was three years before the subprime crisis<sup>15</sup>. As an insightful observer, W. Gasparski widely criticized activities on the financial market. He believed that: "Financial services firms gradually moved away from the role of trustee and provider of financial resources geared towards the well-being of customers and increasingly focused on their own development, offering services and creating instruments primarily aimed at bringing them profit. (...) The financial system has ceased to function as a tool for improving people's lives and has become an end in itself"<sup>16</sup>.

Under the editorship of Professor Gasparski, two issues of the yearbook *Prakseologia* devoted to the financial crisis and its moral aspects (no. 150 and 151) were published, and in several next publications he continued to address this issue.

In issue no. 151 of Praxeology, the professor wrote: "the ethical dimension of economic activity should be taken as seriously as efficiency and effectivity, while ensuring the dimension of ethics of precedent, as is the case in other types of activity (...). Economics and ethics are interconnected like obverse and reverse. (...) Creating an ethical infrastructure and social responsibility strategy should not be a matter for a few people and institutions. This requires the involvement of all stakeholders in a way that involves the need to give up greed or manifest demanding attitudes"<sup>17</sup>.

Professor Gasparski also quoted the opinions of Akerlof and Schiller: "the problem is not that there are many villains around us. Most of our citizens respect the rules of the game in their efforts to ensure decent living conditions. But fierce competition is pushing entrepreneurs towards the use of marketing gimmicks that are not necessarily honest. Numerous attempts at manipulation to extort our money, and even manifestations of ordinary fraud – inevitable in the free market – lead us to buy many products that we do not really need at all, and even to overpay for them. (...) Modern economics cannot cope with the problems caused by various deceptions and fraudulent activities"<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> *Uczciwość w świecie finansów...*, *op.cit.*

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 21 and next.

<sup>16</sup> W. Gasparski et al, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu ...*, *op.cit.*

<sup>17</sup> W. Gasparski, *Postawa dobrego gospodarza wymogiem współczesnego patriotyzmu*, *Prakseologia*, no 151/2011

<sup>18</sup> W. Gasparski, *Działania...*, *op.cit.*, quoted from: Akerlof G. A., Shiller R. J. *Złocić frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2017.

The professor exemplified the shocking truth about the subprime crisis - how the corrupt relations of politicians, regulators and the world of science led to the crisis. He considered important and accurate the Report of G. Epstein and J. Carrick-Hagenbarth, (2010), showing that: "academic financial economists appearing in the media in the role of objective (...) experts in matters of financial regulation, did not inform about private affiliations in financial market companies"<sup>19</sup>. He also criticized the financial authorities – presenting the example of F. Mishkin (former Fed governor), who praised the financial system of Iceland, and yet this system collapsed 2 years later.

In the article *Czy ekonomiści powinni mieć kodeks etyczny? (Should economists have a code of ethics)*<sup>20</sup>, the professor stressed that the blame for the financial crisis should be placed not only on the lack of foresight, but also on the moral crisis.

Quoting M. Sandel, the professor pointed out that: "the financial crisis in 2007-2009 was once perceived as a kind of moral punishment for the uncritical fascination with the market visible in the entire political spectrum over three decades. (...) The era of market triumphalism has reached its inglorious end. Now should be the time for moral summaries, and the moral vacuity of modern politics has several causes"<sup>21</sup>.

"The current economic crisis clearly testifies to this, because we are dealing with the effects of offering a kind of financial perpetual motion. If engineers had designed bridges, buildings, airplanes, and others (...) in the way that financial products were 'designed,' there would not have been a day without numerous construction disasters"<sup>22</sup>. And then the Professor asks: "Are risk factors used in managerial solutions referring to the science of management? Were they considered when proposing derivatives and other so-called toxic assets?"<sup>23</sup>.

According to the Professor, the processes of financialization are accompanied by phenomena that raise concerns both in the economic and social spheres. Financial instruments became so sophisticated and complicated that not only average consumers but also professionals were unable to understand them. The example quoted by the Professor was the reaction of representatives of one of the Swiss private banks who tried to understand the essence of the securities offered to them. A group of mathematicians was sent to the board meeting, who presented a

---

<sup>19</sup> W. Gasparski, *Czy ekonomiści powinni mieć kodeks etyczny?* [in:] *Ekonomiczne i etyczne aspekty kryzysu gospodarczego*, eds. R. Kamiński, J. Sójka, Wydawnictwo PTE, Poznań 2013.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> M. Sandel, *Czego nie można kupić za pieniądze: Moralne granice rynku*, Kurhaus Publ. Warszawa, 2012, p. 17 and 27, quoted from: Gasparski W. *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia* no 161/2019.

<sup>22</sup> W. Gasparski, *Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu* [in:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, ed. W. Kieźuń, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

<sup>23</sup> *Ibidem*.



reason, and then offered that if someone did not understand, they could repeat everything. The third time, hardly any member of such a board admitted that he still did not understand it, but there were some. However, the victims of the high level of complexity of financial instruments and the inability to assess the associated risks have become primarily clients of financial institutions.

Criticizing financial innovations, the professor believed that they were supposed to help in running a business, facilitate trade and economic transactions in the world, improve the functioning of people. However, the high rates of return they began to bring caused financial institutions and the managers who manage them to focus on their profit. The ease and speed with which profit could be made by trading financial instruments or creating new ones proved to be an insurmountable temptation for many participants of the financial market, especially top managers<sup>24</sup>.

Financial transactions assume, according to the Professor, "moral rules and consistent behavior, including:

- prohibition of misappropriation and manipulation,
- fairness (e.g., problems of unequal information, bargaining power, resources),
- compliance with agreements (trust, representation),
- moral impact on society,
- an attitude of fairness towards stakeholders"<sup>25</sup>.

Regarding finance, honesty, according to W. Gasparski, is required from both parties; as a necessary condition of the transaction by financial institutions, as must their customers<sup>26</sup>.

The professor also showed and criticized practices on the Polish financial market, including:

- agreements not only contain ambiguous and misleading provisions, but also sanction inequality between the parties,
- banks' reactions to Monetary Policy Council decisions on interest rates are sometimes late,
- the consumer's right to choose and the right to information are threatened,
- unfavourable tie-in transactions are offered,
- transaction costs are incomparably higher for customers than for banks,
- pension funds are inefficiently allocated - which may reduce pensions,
- the offering of deposits in insurance policies for tax avoidance purposes was an ethically dubious offer,

---

<sup>24</sup> Gasparski W. et al, *Etyka biznesu...*, *op. cit.*

<sup>25</sup> *Uczciwość...*, *op. cit.*, p. 25.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 44.

- aggressive marketing by banks and the lack of information about the real scale of the risk of complex derivatives (such as currency options) have contributed to the loss of many jobs and human dramas,

- the extent of managers' responsibility for managing the company's finances seems debatable.

Professor Gasparski positively assessed such activities in financial sectors as<sup>27</sup>:

- making the financing of business projects dependent on the application of environmental and ethical management standards by borrowers,

- the development of ethical investment criteria for private pension funds,

- popularization of socially responsible investments on the capital market,

- creation of codes of conduct in enterprises and other organizations.

The professor predicted that there would be further financial crises and most of his assessments and recommendations became topical during the international subprime crisis<sup>28</sup>.

### **3. Business ethics in practice - the concept of ethical infrastructure**

According to W. Gasparski, "The ethics of professions (...) In the world of finance, however, it is determined not by pathologies, but by indicating the behavior that is expected and which – in the vast majority of cases – is encountered in everyday practice. (...) There are two basic questions about this:

- What are the standards?

- How to resolve dilemmas in financial activity?"<sup>29</sup>.

The condition of the economy depends on how the financial market works and whether it functions well - emphasized Prof. Gasparski: "The subprime crisis in 2007 in the USA began with bad behavior on the market; therefore, it depends on financial companies' confidence not only in the financial market, but in the economic activities of all entities in the market. Therefore, ethics and good practices are not PR, but a necessity"<sup>30</sup>.

Presenting the concept of ethical infrastructure in the world of finance, the professor pointed out that an important practice is "caring for the high culture of the company. The culture of the company is expressed not only in the treatment of its staff, but also in the way it treats

---

<sup>27</sup> *Uczciwość w świecie...*, *op. cit.*, p. 32 and next.

<sup>28</sup> P. Masiukiewicz. *Spoleczna autoregulacja kryzysów finansowych* [w:] *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010 and P. Masiukiewicz, *Doktryna dobra publicznego w bankowości a kryzys*, *Prakseologia*, PAN, no. 150/2010.

<sup>29</sup> *Uczciwość w świecie...*, *op. cit.* p. 22.

<sup>30</sup> *Profesor Gasparski o etyce w finansach*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Profesor-Gasparski-o-etyce-w-finansach-3141805.html>, accessed on 7.11.22.

all stakeholders. This is especially true of difficult situations that financial companies are notoriously facing"<sup>31</sup>.

He also described the process of creating this infrastructure; an example was the Principles of Good Banking Practice (in Polish Banking Association - ZBP). Later, further institutional solutions were created to create an ethical infrastructure; for example, the Consumer Credit Act, the Banking Arbiter (ZBP), the Ombudsman for Clients of Financial Institutions, the Ethics Committee (in Financial Supervisory Commission in Poland – KNF), the Canon of Good Financial Market Practices (KNF), the Best Practices of Warsaw Stock Exchange Listed Companies, the "Ethical Company of the Year" and "Financial Ethics" competitions.

Answering the question of what else needs to be done, W. Gasparski listed the following practical actions<sup>32</sup>:

- recognition of ethical standards as an important component of business assessment,
- introduction of European standards of corporate social responsibility and ethics,
- introducing ethical programs in companies,
- encouraging applications for certificates in the field of social responsibility,
- conducting periodic ethical audits in companies,
- preparing ethical (social) reports of companies,
- education and consultancy and research in business ethics.

In the light of the experience of the subprime crisis, the professor also postulated the creation and implementation of a code of ethics for economists<sup>33</sup>. He cited the initiative of 300 members of the American Economic Association, which sent a letter to the association's authorities, demanding work on the preparation of a code of ethics defining the standards of the economist's profession. It points out that, unlike sociologists, statisticians, psychologists, and others, economists do not have such a code.

W. Gasparski participated in the preparation and implementation of codes of business ethics in the practice of the financial market. An example is the Principles of Good Banking Practice, the codes of business ethics of Confederation of Employers Lewiatan and of Conference of Financial Enterprises. They function successfully today.

---

<sup>31</sup> W. Gasparski, *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej* [in:] *Etyka i ekonomia*, ed. B. Klimczak, E. Mączyńska, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2007, p. 57.

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 62.

<sup>33</sup> W. Gasparski, *Czy ekonomiści powinni mieć kodeks etyczny? ...*, *op. cit.*

#### 4. Bad and good qualities of the manager

The positive and negative qualities of the manager were the subject of W. Gasparski's considerations in several publications, including the latest book *Decyzje i etyka (Decisions and Ethics)*. They can be fully addressed to financial companies. These features are presented in synthetic form in table 1.

**Table 1. Positive and negative qualities of the enterprise manager according to W. Gasparski**

Lp.	Negative characteristics	Lp.	Desirable positive qualities
1	Excessive ambitions	1	Respecting people's autonomy, kindness
2	Greed	2	Selflessness, virtue, anti-corruption
3	Use of pressure groups, lobbying	3	Considering the good of others, respecting the dignity of others
4	Lack of honor	4	Observance of elementary moral norms
5	Ignoring standards	5	Fair conduct (fair play also towards rivals)
6	Theft of company assets (e.g. information)	6	Honor of the decision-maker
7	Bribery (so-called lubrication with undue fees)	7	Involving all stakeholders in decisions
8	Extreme morality (ethics at the minimum level)	8	Willingness to take responsibility
9	Moral decline	9	Truthfulness and transparency of decision-making
10	No shame	10	The moral judgment of every decision
11	Putting one's own interests before the interests of the function performed	11	Adherence to the adopted system of values
12	Ingenuity in a bad cause (e.g., using creative accounting)		

**Source:** own elaboration based on: Gasparski W. *Decyzje i etyka*, Poltext, Warszawa, 2022, p. 48 and next

In the area of financial markets, to the negative characteristics of managers, identified by W. Gasparski, one should add a tendency to moral hazard - which was one of the important factors of the subprime crisis of 2007 (supported by a defective system of managers' motivation). On the positive side, it would be important to consider the self-control of risk appetite<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> P. Masiukiewicz, *Spoleczna autoregulacja kryzysów...*, op. cit.

In the cited chapter of the monograph *Uczciwość w świecie finansów (Honesty in the World of Finance)*, it is recognized that the four basic requirements of honesty in the world of finance are as follows<sup>35</sup>:

- competence boils down to the belief in the credibility of what the employee or financial institution promises,
- the consequences of actions create confidence in the reliability, predictability, and ability to make the correct judgment needed to make financial decisions,
- loyalty is associated with faith in defending the good of the customer,
- sincerity consists in assuming the truthfulness of both parties.

These requirements always remain valid.

Showing omissions, stigmatizing dishonesty and incompetence, greed, and moral hazard of managers, but on the other hand showing the important role of the financial market and positive examples – this is a balanced approach of the Professor. It was the basis for his recommendation for practice.

## **Summary**

In his publications from the last 20 years, the professor critically assessed institutions and procedures in the financial sector, but also balancing the assessments emphasized that millions of employees of this sector perform their duties reliably and honestly. He paid a lot of attention to the integrity of finance - including in the context of consumer protection. He also sought solutions for practice, proposing the implementation of codes of conduct, study programs considering business ethics, training of managers and employees, as well as ethical screening of banks and investment funds.

The professor devoted several works to building ethical infrastructure in the economy; And practically this process continues to this day.

According to Professor Gasparski, "it is the financial sector that can and should most fully support the development of corporate social responsibility" "The application of ethical standards in the management of entrusted capital depends on the activity of the financial sector itself, as well as consumer organizations and other civil society institutions"<sup>36</sup>. He believed that the ethics of professions "in the financial world is determined not by pathologies, but by indicating the behavior that is expected and - in the vast majority of cases - meets in everyday practice"<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> *Uczciwość w świecie...*, *op. cit.*, p. 47.

<sup>36</sup> *Ibidem*, pp. 37-38.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 22.

Several opinions, theses, and recommendations of Professor Wojciech Gasparski are valid today.

## References

1. Akerlof G. A., Shiller R. J. *Zławić frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2017.
2. Banajski R. *Wspomnienie o Profesorze Wojciechu W. Gasparskim (1936 - 2022)*, *Prakseologia i Zarządzanie* nr 2/2022.
3. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Podręcznik Akademicki PWN, Warszawa 2012.
4. *Entrepreneurship: Values and Responsibility*, red. W. Gasparski, L. V. Ryan, S. Kwiatkowski, Transaction Publisher, New Brunswick (USA) – London (UK) 2011.
5. *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, PWN, Warszawa 2001.
6. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych, inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
7. Gasparski W. *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
8. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym. Infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu*, Wstępny raport z badań, Centrum Etyki Biznesu, IFiS PAN & WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
9. Gasparski W. *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*, [in:]: *Etyka i ekonomia*, red. B. Klimczak, E. Mączyńska, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2007.
10. Gasparski W. *Postawa dobrego gospodarza wymogiem współczesnego patriotyzmu*, *Prakseologia*, nr 151/2011.
11. Gasparski W. *Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu*, w: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kiezuń, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

12. Gasparski W. *Czy ekonomiści powinni mieć kodeks etyczny?* w: Ekonomiczne i etyczne aspekty kryzysu gospodarczego, red. R. Kamiński, J. Sójka, Wydawnictwo PTE, Poznań, 2013.
13. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Bąk D., Rok B., Kuraszko I. *Etyka biznesu – inwencje i innowacje*, *Prakseologia*, nr 158/2016.
14. Gasparski W. *Ekonomia i zarządzanie z filozoficznej perspektywy – przegląd zagadnień*, [in:] *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*, red. E. Mączyńska, J. Sójka, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2017.
15. Gasparski W. *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia*, nr 161/2019.
16. Gasparski W. *Decyzje i etyka*, Poltext, Warszawa 2022.
17. Gasparski W. *Zarządzanie i filozofia - aktualizacja*, <https://www.researchgate.net/publication/328043327>.
18. Lewicka-Strzałecka A. *Biografia naukowa Profesora Wojciecha Gasparskiego*, *Prakseologia* nr 158, t.1/2016.
19. Masiukiewicz P. *Spoleczna autoregulacja kryzysów finansowych*, w: *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, red. J. Szambelańczyk, Związek Banków Polskich, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
20. Masiukiewicz P. *Doktryna dobra publicznego w bankowości a kryzys*, *Prakseologia*, nr 150/2010.
21. *Profesor Gasparski o etyce w finansach*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Profesor-Gasparski-o-etyce-w-finansach-3141805.html>.
22. Sandel M. *Czego nie można kupić za pieniądze: Moralne granice rynku*, Kurhaus Publishing, Warszawa 2012.
23. *Uczciwość w świecie finansów*, red. Gasparski, W. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

# Praxeological dilemmas of public offers and IPO market on the Warsaw Stock Exchange

**Dorota Podedworna-Tarnowska**

Institute of Value Management, Collegium of Business Administration, SGH Warsaw School of Economics

dpoded@sgh.waw.pl

**Summary:** For several years, there has been witnessed an adverse trend of a decrease in initial public offerings and an increase in the number of companies leaving the trading floor of the Warsaw Stock Exchange. At the same time, there have been numerous changes in the understanding of a public offering since the foundation of the WSE. The purpose of this article is a praxeological analysis of the evolution of the definition of a public offering in the context of companies going public and the trends in this area occurring on the Warsaw Stock Exchange.

**Keywords:** public offering, IPO, legal regime, delisting

## Introduction

An initial public offering - referred to in theory and practice as an IPO - is an important stage in the development of a company. The decision to go public is dictated by financial needs resulting from the need to raise capital for expansion on one hand. Equated with a company's debut on the public market this is above all a turning strategic point in the life of a company. Indeed, the motivations of entities deciding to go public are varied and stem from meeting the often-divergent needs of different stakeholder groups. In practice, various forms of conducting an offer have evolved. It may involve the issue of new shares through a public subscription to raise funds for growth and expansion, or it may involve only the sale of shares by existing shareholders. It is also possible to place shares on the market without an offer to sell them. There are also combinations of the above options. Each type involves different both direct and indirect costs of listing<sup>1</sup>.

Although there are various explanations as to why a company goes public, the most widely held view is that one of the main motives for a company to do so is to raise external finance. Capital from initial public offerings is a significant source of funding worldwide. Between 1998 and 2015, more than 36,000 IPOs worldwide raised more than \$4.1 trillion in

---

<sup>1</sup> D. Podedworna-Tarnowska, *Costs of IPO in Poland*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 2022, Vol. 56, No. 4, pp. 135-160.



this way<sup>2</sup>. In Poland Between 2007 and 2020, companies entering the Warsaw Stock Exchange raised more than PLN 44 billion from new issues<sup>3</sup>. While large companies debuting on its main floor accounted for PLN 42.6 billion, smaller companies debuting on the alternative market raised PLN 1.7 billion in new issues. Compared to European countries, however, the domestic equity market is characterized by a low average value of initial offerings (in 2019 it was more than thirty times lower than the average for other EU exchanges). In recent years, there has been a decline in the number of IPOs conducted on the Warsaw Stock Exchange, especially on the main market, and, moreover, an increase in the number of companies leaving the exchange. Since the beginning of the transformation in Poland and starting the functioning of the Warsaw Stock Exchange there have been numerous legal changes, increasing the formal requirements, especially in terms of information related to listing on the stock exchange. There have been a lot of changes concerning the definition of public offer. Could the decreasing propensity of companies to go public be a result of these changes?

The purpose of the article is a praxeological analysis of the evolution of the definition of a public offer in the context of companies going public and the trends in this area occurring on the Warsaw Stock Exchange. The article uses the method of in-depth literature studies, including the analysis of legal acts, the desk research method and a comparative analysis conducted using statistical data from the Warsaw Stock Exchange and the Central Statistical Office.

### **1. The evolution of the definition of public offer in Poland**

Since the early 1990s, the definition of a public offering in Polish law has been evolving. Under the regulations in place at the time of the reactivation of the Warsaw Stock Exchange, the concept of a public offer was not specified. The regulations in force prior to the entry into force of the Act on Public Offering and the Conditions for Introducing Financial Instruments to the Organised Trading System and on Public Companies only specified the definition of initial public offer and public trading of securities.

The first definition of public trading of securities introduced in the regulations was an offer to purchase, the acquisition or transfer of rights in securities issued in a series by means of an offer or invitation to negotiate through the media or by any other means, if the offer or

---

<sup>2</sup> S. Bhagat, J. Lu, S. Rangan, *IPO Valuation: The International Evidence* [in:] D. Cumming, S.A. Johan (red.), *The Oxford Handbook of IPO*, Oxford University Press, New York 2018, pp. 108-145.

<sup>3</sup> Own calculations based on <https://www.gpw.pl/debiuty> and <https://newconnect.pl/debiuty-spolek>, accessed on 29.04.2023.

invitation to negotiate is addressed to more than 300 persons or to an unspecified addressee<sup>4</sup>. This definition was changed in 1993 to the following: an offer to purchase or the acquisition of securities issued in a series, either through the media or by any other means, where the offer is made to more than 300 persons or to an unspecified addressee (subject to certain exceptions)<sup>5</sup>.

In contrast, the definition of an initial public offering, which did not appear until 1993, meant an offer by an introducer to acquire rights in securities issued in a series if it is of a public nature<sup>6</sup>. The definition was made more precise in 1997 with the entry into force of the new law on public securities trading. An initial public offer meant an offer for the first time by an underwriter or a so-called 'service underwriter' to purchase securities issued in series<sup>7</sup>.

At the same time, between 1991 and 2000, the following activities were successively eliminated from the catalogue of definitions of public trading in securities:

- an offer to purchase securities in liquidation, bankruptcy, and enforcement proceedings;
- providing, in the privatization process, by the Treasury of the company's shares to employees and agricultural or fishery producers permanently associated with the company;
- an offer by the Treasury to acquire, in the privatization process, at least 10% of shares in a given company by a single purchaser;
- making shares available to employees, farmers, and fishermen<sup>8</sup>;
- proposing acquisition of shares in a company established as a result of transformation of a state enterprise into a company wholly owned by the State Treasury<sup>9</sup>, if the parties to the agreements will be employees of that company or national investment funds;

---

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. 1991 nr 35 poz. 155.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 29 grudnia 1993 r. o zmianie ustawy Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. 1994 Nr 4 poz. 17; Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dz.U. 1997 nr 118 poz. 754.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 29 grudnia 1993 r. o zmianie ustawy Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. 1994 Nr 4 poz. 17.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dz.U. 1997 nr 118 poz. 754.

<sup>8</sup> Pursuant to Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz.U. Nr 44, poz. 202, z późn. zm.

<sup>9</sup> Pursuant to Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, Dz.U. z 2002 r., Nr 171, poz. 1397, z późn. zm.

- an offer to purchase securities carrying only monetary claims, excluding securities specified, if the period for the exercise of rights from these securities is shorter than one year, provided that the issuer notifies the Securities and Exchange Commission in writing within 7 days before the issue is to begin;
- the offer to acquire, pursuant to the exercise of pre-emptive rights, to existing shareholders, shares in a company which are not admitted to official listing;
- offer to acquire shares in a public company which are not admitted to public trading if their acquisition is made as a result of a tender offer;
- the offer to acquire the company's own shares<sup>10</sup>;
- the offer to acquire shares or other securities giving the right to acquire shares in a company with its registered office outside the territory of the Republic of Poland, being an issuer of securities admitted to trading on a foreign regulated market, if the offer is addressed to the employees of a company dependent on it with its registered office in the territory of the Republic of Poland;
- issuing shares to shareholders in the event of a merger of companies;
- the offer to purchase shares which are the subject of the buyout<sup>11</sup>.

A significant change in the understanding of public offer occurred with the introduction into the legal order of a new law regulating aspects of the introduction of companies into the organized trading system, which resulted from the need to adapt domestic regulations to EU law in connection with Poland's accession to the European Union. The Act of 29 July 2005 on Public Offering, Conditions Governing the Introduction of Financial Instruments to Organised Trading, and Public Companies of 29 July 2005<sup>12</sup> clarified the definition of public offer as making available on the territory of the Republic of Poland, to at least 100 persons or to an unspecified addressee, in any form and manner, information about securities and the terms and conditions of their acquisition, providing a sufficient basis for the decision to acquire these securities against payment. Three years later, the possibility of conducting an offer outside the territory of the Republic of Poland was extended by removing from the definition the expression

---

<sup>10</sup> In accordance with the procedure set out in Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037, z późn. zm.

<sup>11</sup> In the manner and under the conditions specified in Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej, Dz. U. Nr 62, poz. 551.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. z 2005 r. Nr 184, poz. 1539 z późn. zm.

"on the territory of the Republic of Poland"<sup>13</sup>. Meanwhile, in 2013, a further amendment to the Act expanded the number of persons to whom an offer may be addressed in order to be considered a public<sup>14</sup>. According to the amended terms, a public offer was deemed to be the making available, to at least 150 persons or to an unspecified addressee, in any form and by any means, information about securities and the terms and conditions of their acquisition that constitutes a sufficient basis for a decision to acquire those securities. As it can be noticed the nature of the "payment" of the purchased securities has disappeared.

The most recent, almost revolutionary change to the rules on public offer was the enactment of Regulation (EU) 2017/1129 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on the prospectus to be published when securities are offered to the public or admitted to trading on a regulated market, and repealing Directive 2003/71/<sup>15</sup>. According to it, a 'offer of securities to the public' means a communication to persons in any form and by any means, presenting sufficient information on the terms of the offer and the securities to be offered, to enable an investor to decide to purchase or subscribe for those securities. This definition also applies to placements of securities through financial intermediaries. In the national legal order, the definition of a public offer has been modified by referring explicitly to Article 2(d) of the above-mentioned Regulation<sup>16</sup>. In addition, it should be mentioned that invariably since 2005, an initial public offering is the first public offer of specific securities.<sup>17</sup>

Dębski rightly points out that the Polish legislator places emphasis on controlling the way specific securities are offered. Indeed, the distinction of the public market from the non-public market is made based on the acquisition proposal itself and the public offer, irrespective of whether transactions are concluded because of directing the public proposal to acquire

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 4 września 2008 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. z 2008 r. Nr 231, poz. 1547.

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2013 poz. 433.

<sup>15</sup> Regulation (EU) 2017/1129 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on the prospectus to be published when securities are offered to the public or admitted to trading on a regulated market, and repealing Directive 2003/71/, OJ L 168, 30.06.2017, p. 29.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 16 października 2019 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw; Dz. U. 2019 poz. 2217.

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. 2005 nr 184 poz. 1539 z późn. zm., art. 4, ust. 3 lit. 5.

shares<sup>18</sup>. This statement is still valid in the context of the recent change in the definition of a public offer described above. However, in market practice, the recent change in the definition of a public offering has raised several interpretation issues. Indeed, capital market operators should have assumed that from 21 July 2019 onwards, i.e., from the date of application of Regulation 2017/1129, the obligation to draw up a prospectus, the manner of its preparation as well as the rules for approval, publication and updating would be governed by its provisions. However, in view of the risk of the Polish legal order not being aligned with the provisions of the Regulation by 21 July 2019, the Polish Financial Supervision Authority has issued relevant communications. In its first position of 11 July 2019, updated on 12 August 2019, the PFSA emphasized, inter alia, that offers addressed to a single investor will not constitute a public offering and therefore the provisions of the Regulation do not apply to them<sup>19</sup>. The PFSA reiterated this position in a subsequent communication, specifying that offers addressed to a single investor will not constitute a public offering and therefore the provisions of the Regulation and the provisions of the Act on Public Offering and Conditions Governing the Introduction of Financial Instruments to Organised Trading and Public Companies do not apply to them<sup>20</sup>. It is significant that the private placement prevalent in IPOs on the alternative market, New Connect, has been virtually eliminated because of the change in definition, and also on this market, public offers in the new legal understanding of its essence are now mainly conducted.

In praxeology, making a change is an action, and the change that initiated the action is the cause. In contrast, the change or state where the action ended is the effect<sup>21</sup>. An action can be understood as any human will-driven, conscious, and goal-oriented behaviour. The result of an action is a specific state of affairs, assumed to be beneficial to the activating party<sup>22</sup>. It is

---

<sup>18</sup>W. Dębski, *Financial market and its mechanisms. Fundamentals of theory and practice*, Publishing House PWN, Warsaw 2010, p.105.

<sup>19</sup> Zaktualizowane stanowisko UKNF w związku z ryzykiem niedostosowania do dnia 21 lipca 2019 r. polskiego porządku prawnego do przepisów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/1129 z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie prospektu, który ma być publikowany w związku z ofertą publiczną papierów wartościowych lub dopuszczeniem ich do obrotu na rynku regulowanym oraz uchylecia dyrektywy 2003/71/WE, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat\\_dot\\_rozporzadzenia\\_prospektowego\\_12-08-2019\\_66779.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat_dot_rozporzadzenia_prospektowego_12-08-2019_66779.pdf), accessed on 29.04.2023.

<sup>20</sup> Stanowisko UKNF w związku z wejściem w życie w dniu 30 listopada ustawy z dnia 16 października 2019 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw, 29 listopada 2019 r. [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stnowisko\\_UKNF\\_29-11-2019\\_67928.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stnowisko_UKNF_29-11-2019_67928.pdf), accessed on 29.04.2023.

<sup>21</sup> M. Mazur, *Cybernetics and management*, MSW, Warsaw 1969, p. 84.

<sup>22</sup> P. Cabała, *Praxeological analysis of action*, Praxeology, 2007, no. 147, pp. 9-17.

therefore worth considering whether, from a praxeological point of view, the changes being made to the definition of public offerings to improve the capital market and its development have been<sup>23</sup>:

- effective - leading to the intended goal, as opposed to inert actions that hinder or even frustrate the achievement of the goal,
- accurate - leading to an effect as close as possible to the intended purpose,
- successful - providing, in addition to achieving the intended purpose, as many ancillary benefits as possible,
- pure - producing, when achieving the intended purpose, as few side effects as possible,
- economical - ensuring that the intended purpose is achieved at as little cost as possible,
- simple - achieving the intended purpose with as few steps as possible,
- skilful - based on a preparation that ensures that the performer is as skilled as possible,
- reliable - which excludes the possibility of failure to achieve the intended goal, or at least reduces the probability of failure to achieve it as much as possible,
- rational - based on the broadest possible base of necessary knowledge.

Following further the praxeological principles described by Mazur<sup>24</sup> it can therefore be concluded that the legislator, both national and EU, in changing the definition of a public offer, was guided by a bundle of objectives, i.e.:

Firstly, constructional actions to impart specific properties,

Secondly, destructive actions to remove specific properties,

Thirdly, behavioural actions to maintain certain properties,

Fourthly, preventive actions to prevent certain properties from arising.

Undoubtedly, these measures were aimed at improving the functioning of the capital market and eliminating its existing inconveniences or inconsistencies, for example with EU law. However, it should be borne in mind that the propensity of enterprises to go public depends on a variety of motives.

---

<sup>23</sup> M. Mazur, *Cybernetics ...*, *op.cit.*, p. 85.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 84.

## 2. Reasons for conducting an initial public offering

At the time of an IPO, some companies only issue shares to raise capital for growth, but many other IPOs also offer previously issued shares that were already held by existing shareholders. Therefore, it must be clearly emphasised that, as the issuers or existing shareholders are the offerors in the IPO process, the objectives and motives for conducting the offering are quite different. According to Kim and Weisbach, there are at least three potentials, although not necessarily mutually exclusive, motives for conducting an offering<sup>25</sup>, i.e., investment financing, the transfer of wealth from new shareholders to existing shareholders because of the sale of shares and increasing the liquidity of the shares for both the holders and the company itself. They also indicate that companies make the decision to go public by taking advantage of favourable market conditions and therefore higher valuations. This thesis is also shared by Ritter and Welch<sup>26</sup>, empirically confirming that companies go public during such periods.

Pagano, Panetta and Zingales<sup>27</sup> claim that the main reason for the company going public is that shareholders want their shares to be liquid. According to Chelmannur and Fulghieri<sup>28</sup> going public involves costs, in addition, there is the need to disclose a lot of confidential information to all investors, it becomes optimal to go public for companies that are large enough and not those operating at the beginning of their life cycle. The larger the company, the greater the propensity, and this tendency also applies to companies that are growing faster and are more profitable. This is also confirmed by, among others, the studies of Pagano et al.<sup>29</sup> and Doidge, Karolyi, and Stulz.<sup>30</sup> Listing on a regulated stock exchange is also a signal of management's confidence in the company's future performance due to the selection process involved in applying for a listing<sup>31</sup>.

---

<sup>25</sup> W. Kim, M. S. Weisbach, *Motivations for public equity offers: An international perspective*, Journal of Financial Economics, 2008, Vol. 87, Issue 2, pp. 281–307.

<sup>26</sup> J. R. Ritter, I. Welch, *A Review of IPO Activity, Pricing, and Allocations*, Journal of Finance, 2002, Vol. 57, Issue 4, pp. 1795-1828.

<sup>27</sup> M. Pagano, F. Panetta, L. Zingales, *Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis*. Journal of Finance, 1998, Vol. 53, pp. 27-64.

<sup>28</sup> T. J. Chemmanur, P. Fulghieri, *A Theory of the Going-Public Decision*, The Review of Financial Studies, 1999, Vol. 12, No. 2, pp. 249-279.

<sup>29</sup> M. Pagano, F. Panetta, L. Zingales, *Why Do Companies ...*, *op.cit.*, pp. 27-64.

<sup>30</sup> C. Doidge, G. A. Karolyi, R. M. Stulz, *The U.S. Listing Gap*, Journal of Financial Economics, 2017, Vol. 123, Issue 3, pp. 464–487.

<sup>31</sup> G. C. Sanger, J. J. McConnell, *Stock Exchange Listings, Firm Value, and Security Market Efficiency: The Impact of NASDAQ*. The Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1986, Vol. 21, No 1, pp. 1-25.

Public trading can per se add value to a company by instilling greater confidence in it from other investors, customers, creditors, and suppliers. One of the more frequently cited reasons in the literature is the desire of management to gain 'prestige', as managers often believe that their company will gain additional attention from financial analysts and public investors after going public<sup>32</sup>.

Bancel and Mittoo<sup>33</sup> believe that most managers identify financial and strategic considerations such as better reputation and credibility and financial flexibility. Brau i Fawcett<sup>34</sup> point to making it easier for these companies to make equity-financed acquisitions.

The results of Szyszka's<sup>35</sup> survey of 166 managers of companies that debuted on the Polish Stock Exchange between 2006 and 2012 also testify to different preferences in the decision to go public. The financial needs of the company are indicated most frequently by 32.5 per cent of the respondents, but more than one-fifth of the surveyed managers identified them as the least important factor. By contrast, only 11.3% indicated the necessity for shareholders to sell their shares partially or completely. For one-fourth of the managers, going public is linked to the desire to capitalise on the company's good historical financial performance, and for 19% to a favourable stock market situation, probably resulting in a higher IPO valuation (19%).

Although the research of Kim and Weisbach<sup>36</sup> conducted in a sample of more than 17,000 IPO companies in 38 countries shows that, in total, around 79% of IPOs worldwide involve the issuance of new capital raised through these offerings, it is important to highlight the existence of differences between world regions. In continental Europe, the stock market is predominantly geared towards large, mature companies with low investment financing needs, so the companies making their IPOs are larger and much older, in contrast to companies entering the UK or US stock markets<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> V. Maksimovic, P. Pichler, *Technological Innovation and Initial Public Offerings*, *The Review of Financial Studies*, 2001, Vol. 14, No 2, pp. 459-494.

<sup>33</sup> F. Bancel, F. U. R. Mittoo, *Why do European Firms Go Public?* *European Financial Management*, 2009, Vol. 15, No 4, pp. 844-884.

<sup>34</sup> J. C. Brau, S. E. Fawcett, *Initial Public Offerings: An Analysis of Theory and Practice*, *The Journal of Finance*, 2006, Vol. 61, No 11, pp. 399-436.

<sup>35</sup> A. Szyszka, *Factors Influencing IPO Decisions. Do Corporate Managers Use Market and Corporate Timing? A Survey*, *International Journal of Management and Economics*, 2014, No. 42, pp. 30-39.

<sup>36</sup> W. Kim, M. S. Weisbach *Motivations for public equity offers...*, *op.cit.*, pp. 281-307.

<sup>37</sup> M. Pagano, F. Panetta, L. Zingales, *Why Do Companies ... op.cit.*, pp. 27-64.



The incentive to conduct an IPO is stronger in certain periods. Both the number of IPOs and the total proceeds vary significantly over time. For example, Ritter and Welch<sup>38</sup> present that of the 6249 IPOs conducted between 1980 and 2001 in the United States, nearly 32% concerned the first decade of the study (1982 IPOs). In contrast, 803 IPOs (13%) occurred during the Internet bubble period in 1999-2000 alone. Lowry<sup>39</sup> points out that the observed volatility of this IPO volume is related to three factors. Firstly, changes in the aggregate demand for capital by private firms resulting from changes in the business cycle are important. During the economic expansions, economy-wide demand for capital is higher and therefore more firms go public (the capital demand hypothesis). Secondly, changes in the cost of adverse selection when issuing capital due to variations in investor uncertainty about the true value of firms have the impact on it (information asymmetry hypothesis). Thirdly, changes in investor optimism play significant role in the process (the sentiment hypothesis). Therefore, although the motives are not mutually exclusive, their relative importance to a particular party varies from country to country and over time.

### **3. The legal system and the IPO market. The trends on the Warsaw Stock Exchange**

The efficiency and effectiveness of the processes carried out in the capital markets is the result of the coexistence and interplay of various factors. Among them the different legal regimes operating in different countries play an important role in the development of individual capital markets. Commercial law derives from two broad traditions: common law, which is of English origin, and civil law, which derives from Roman law. The term civil law is applied to continental, Romano-Germanic law, emerging mainly through (statutory) law to define mainly the legal orders and legal culture of Continental European and most South American countries. On the other hand, the common law legal system (Anglo-Saxon law arising mainly through the issuance of court judgements, so-called 'precedents'), is characteristic of the legal system. In contrast, the common law legal system (Anglo-Saxon law emerging mainly through the issuing of court judgements, so-called precedents), is characteristic primarily of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (taking into account, however, the peculiarities of Scotland), Ireland, the United States of America (with the exception of the state of Louisiana and the territory of Puerto Rico), Israel, Canada (with the exception of the province of Quebec),

---

<sup>38</sup> J. R. Ritter, I. Welch, *A Review of IPO Activity, Pricing, and Allocations*, *Journal of Finance*, 2002, Vol. 57, Issue 4, pp. 1795-1828.

<sup>39</sup> M. Lowry, *Why does IPO volume fluctuate so much?* *Journal of Financial Economics*, 2003, Vol. 67, Issue 1, pp. 3-40.

New Zealand, Australia, the Philippines, Singapore, Ghana, South Africa (although with a significant Dutch influence), Malaysia, Bermuda, Egypt and other former British colonies<sup>40</sup>.

La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, and Vishny showed that the legal provisions protecting investors and the quality of their enforcement differ significantly between systems depending on the origin of the law, i.e., English, French, German or Scandinavian systems<sup>41</sup>. The civil law system gives investors weaker protection than common law, regardless of the level of per capita income. Countries with a common law system give both shareholders and creditors the strongest and French countries the weakest protection. The German and Scandinavian countries rank in between. The quality of enforcement is highest in the Scandinavian and German countries, next highest in countries with a common law system and lowest in French countries with a civil law system.

Other research by La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, and Vishny<sup>42</sup> conducted in a sample of companies from 49 countries with different legal environments, shows that the existing differences in investor protection laws and the quality of their enforcement in the different regimes consequently translate into the number of IPOs. Countries operating under the common law regime had an average of 35 listed companies per million inhabitants, compared to 10 in countries with the French system, 17 in countries with the German system and 27 in Scandinavian countries. There were 8 listed companies per million inhabitants in France, 4 in Italy and 5 in Germany, compared to 36 in the UK, 30 in the US and 128 in Israel. A good legal environment that protects potential investors fosters the willingness of investors to give away funds in exchange for securities, which influences the expansion of capital markets. In the year studied by the authors, there were an average of 2.2 IPOs per million inhabitants in common law countries, compared to 0.2 IPOs for the French system, 0.12 IPOs for the German system and 2.1 IPOs for the Scandinavian system. In the same year, there were seven IPOs in Germany and 10 in France, while the figure for the United States was 803 and as many as 1114 in India.

The continental-type legal system in force in Poland was heavily influenced by the German and French legal systems, which is why it is classified as a so-called mixed system.

---

<sup>40</sup> M. Koszowski, *Twenty-eight lectures from the introduction to jurisprudence*, CM Publishing House, Warsaw 2019, p. 105.

<sup>41</sup> R. La Porta, F. Lopez-De-Silanes, A. Shleifer, R. W. Vishny, *Law and Finance*, *Journal of Political Economy*, 1998, Vol. 106, No. 6, pp. 1113-1155.

<sup>42</sup> R. La Porta, F. Lopez-De-Silanes, A. Shleifer, R. W. Vishny, *Legal Determinants of External Finance*, *The Journal of Finance*, 1997, Vol. 52, No. 3, pp. 1131-1150.

Using the methodology of La Porta et al.<sup>43</sup>, it is worth pointing out that in Poland between 1991 and 2021:

- there were on average 7.6 listed companies per million inhabitants (median 7.5);
- there were on average 0.6 IPOs per million inhabitants (median 0.5).

Table 1 presents the figures for each year.

**Table 1. Number of IPOs and number of listed companies per 1 million inhabitants on the Warsaw Stock Exchange in 1991-2021**

Years	Regulated market		Alternative market*)	
	Number of IPO per 1 million inhabitants	Number of listed companies per 1 million inhabitants	Number of IPO per 1 million inhabitants	Number of listed companies per 1 million inhabitants
1991	0,24	0,24		
1992	0,18	0,42		
1993	0,16	0,58		
1994	0,57	1,15		
1995	0,55	1,70		
1996	0,47	2,17		
1997	1,62	3,73		
1998	1,49	5,17		
1999	0,73	5,78		
2000	0,34	5,88		
2001	0,24	6,01		
2002	0,13	5,65		
2003	0,16	5,32		
2004	0,94	6,03		
2005	0,92	6,68		
2006	1,00	7,45		
2007	2,13	9,21	0,63	0,63
2008	0,87	9,81	1,60	2,20
2009	0,34	9,93	0,68	2,80
2010	0,88	10,38	2,23	4,80
2011	0,99	11,05	4,46	9,11

<sup>43</sup> *Ibidem*, pp. 1131-1150.

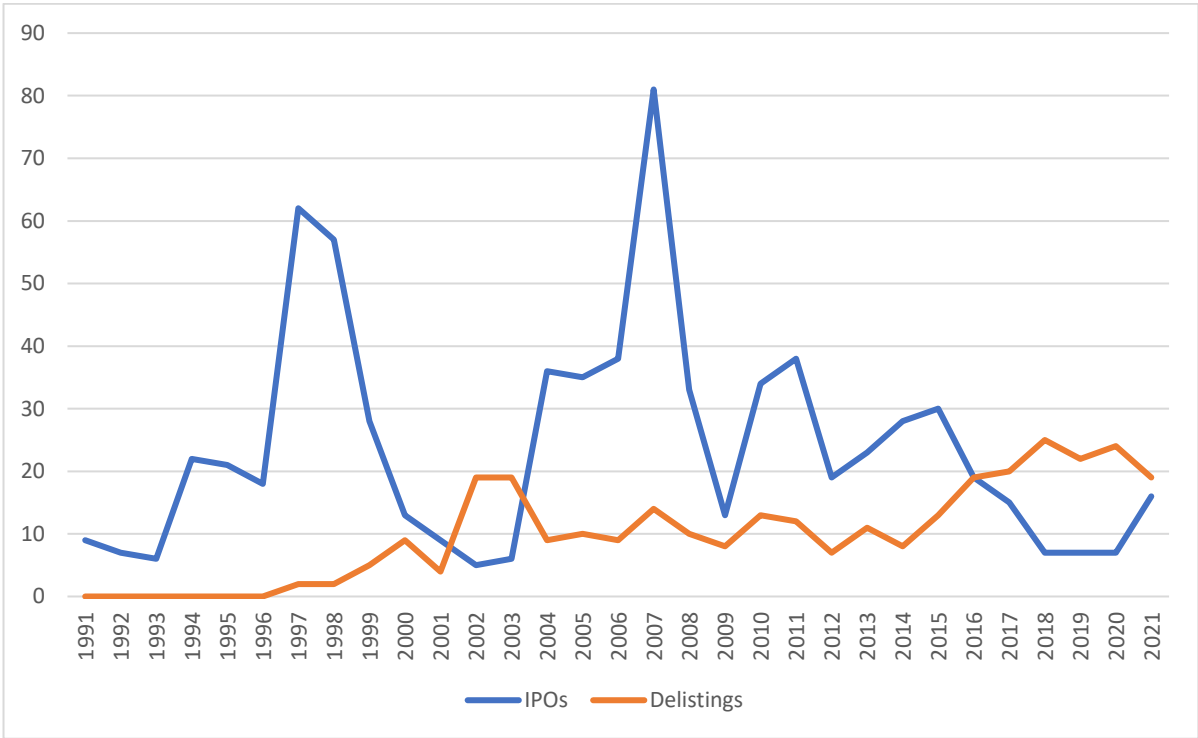
2012	0,49	11,37	2,31	11,13
2013	0,60	11,69	1,09	11,56
2014	0,73	12,24	0,57	11,20
2015	0,78	12,67	0,49	10,87
2016	0,49	12,67	0,42	10,56
2017	0,39	12,54	0,49	10,62
2018	0,18	12,13	0,39	10,08
2019	0,18	11,70	0,39	9,77
2020	0,18	11,37	0,37	9,79
2021	0,42	11,34	0,84	10,02
<b>Średnia</b>	<b>0,63</b>	<b>7,55</b>	1,13	8,34
<b>Mediana</b>	<b>0,49</b>	<b>7,45</b>	0,63	10,02

\*) in function since August 2007

Source: Own compilation based on Rocznik demograficzny 2022, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2022,3,16.html>, accessed on 29.04.2023; Roczniki giełdowe 1992-2022, [https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc\\_id=10](https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc_id=10), accessed on 29.04.2023, 1992-2022, [https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc\\_id=10](https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc_id=10), accessed on 29.04.2023.

Both the low number and value of initial public offerings on the Warsaw Stock Exchange compared to foreign markets is largely due to the structure of Polish companies. This is because Poland is dominated by small enterprises and entities operating within foreign capital groups. Specific formal requirements related to the admission of shares to trading on the regulated market, the necessity to fulfil information obligations related to listing on the stock exchange, and the high costs associated with conducting a public offering of shares result in a lower propensity of enterprises to go public, especially small companies. The low value of single issues of small entities and the associated low liquidity of the secondary market is unattractive from the point of view of institutional investors. As a result, this has manifested itself in recent years in a decline in the number of initial public offerings on the main market. A lower propensity to list companies is also observed on the alternative market. Moreover, an unfavourable trend of an increase in the number of delisted companies on the Warsaw Stock Exchange has been observed for several years (cf. Charts 1 and 2). The phenomenon of the 'listing gap' has also been observed on the US stock market. In 1996, which was the peak year

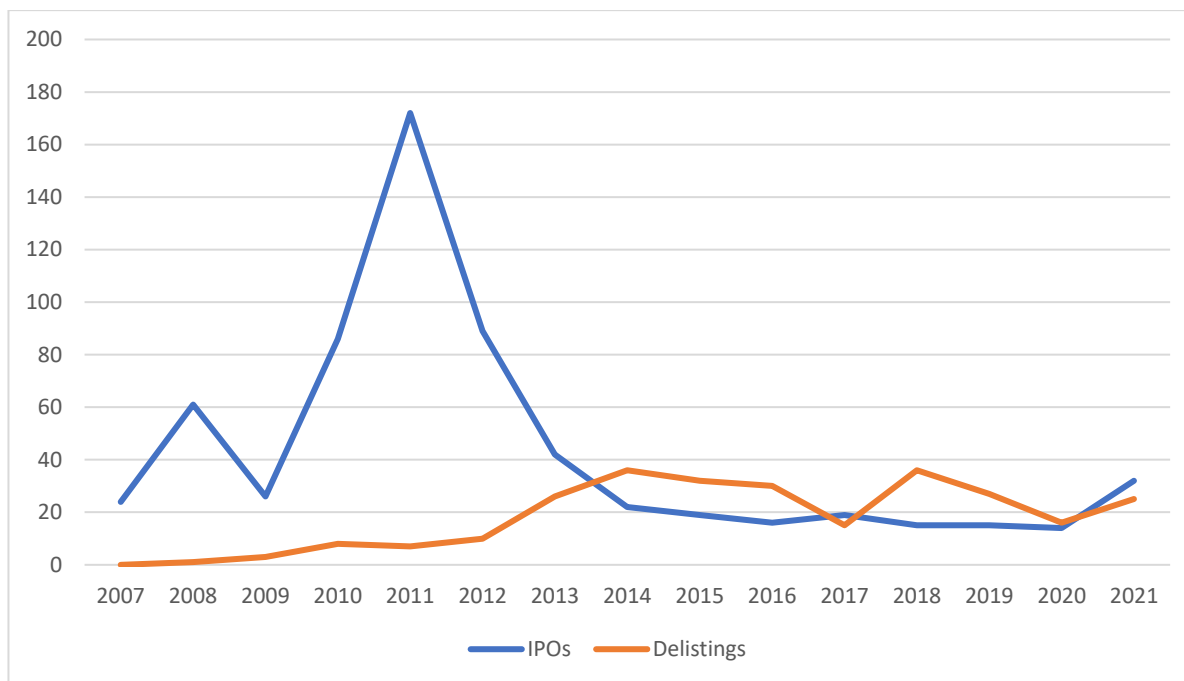
for listings, there were 8025 domestically listed companies in the US, while in 2012 the number was only 4102<sup>44</sup>.



**Figure 1. IPOs and exclusions on the regulated market of the Warsaw Stock Exchange between 1991 and 2021**

Source: Roczniki Giełdowe 1992-2022, [https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc\\_id=10](https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc_id=10), accessed on 29.04.2023.

<sup>44</sup> C. Doidge, G. A. Karolyi, R. M. Stulz, The U.S. *Listing Gap*, Journal of Financial Economics, 2017, Vol. 123, Issue 3, pp. 464–487.



**Figure 2. IPOs and exclusions on the alternative market of the Warsaw Stock Exchange between 2007 and 2021**

Source: Roczniki giełdowe 1992-2022, [https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc\\_id=10](https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc_id=10), accessed on 29.04.2023.

**Table 2. IPOs of Polish companies on the Warsaw Stock Exchange in the rankings of the largest IPOs in Europe**

Year	Company	Value of issue in million euro	Sector	Ranking position of the year
2008	Enea	546	Energy	8
2009	PGE Polska Grupa Energetyczna	1407	Energy	1
2010	PZU	1990	Insurance	2
2010	Tauron Polska Energia	1026	Energy	7
2011	Jastrzębska Spółka Węglowa	1346	Mining	4
2012	Alior Bank	511	Banking	7
2017	Play Communications	1041	Telecommunication	8
2020	Allegro.eu	2318	E-commerce	2

Source: Own compilation based on PwC IPO Watch Europe reports 2011-2021, <https://www.pwc.co.uk/services/risk/insights/ipo-watch-europe.html>, accessed 29.04.2023.

Despite the reclassification of Poland from the emerging market category to the developed market category by the global index agency FTSE Russell in September 2018, which placed Poland among the 25 most developed economies in the world, such as the United States, the United Kingdom, Germany or Japan, the Warsaw Stock Exchange is, in terms of capitalization, ten times smaller than the German or Swedish stock exchanges with a smaller number of companies listed on these stock exchanges<sup>45</sup>. Compared to European countries, the domestic market for equity instruments is still characterised by a low average initial offering value. In 2019, for example, it was more than thirty times lower than the average for other EU stock exchanges<sup>46</sup>. The value of the four new issues under the seven IPOs with a total value of PLN 301.5 million on the main market was only PLN 114.7 million in 2018. In contrast, only two new issues worth just under PLN 34.8 million were carried out in 2019 as part of seven offerings worth PLN 45.2 million<sup>47</sup>, with five IPOs involving a transition from the alternative market and one being a spin-off, meaning that only one company debuted directly on the regulated market this year. As a result, debuts of Polish companies on the Warsaw Stock Exchange in the rankings of the largest IPOs in Europe appear extremely rarely (see Table 2).

## Conclusion

The study's analysis of the changes to the law regarding the concept of an IPO, as well as the figures from the capital market, leads to the conclusion that the changes to the definition of an IPO have not affected changes in IPO market activity. In the short periods following the legislator's actions, uncertainty among market participants is greater. However, an analysis of the figures, especially those concerning both the number of IPOs and the number of listed companies in the context of the legal systems shows that Poland does not diverge in this respect from countries with legal regimes derived from the same systems. Noticeable trends of the so-called 'listing gap' are also observed on the most developed markets in the world, including the United States. However, this cannot be clearly identified with the changes in the definition of a public offering as presented.

---

<sup>45</sup> *Strategia rozwoju rynku kapitałowego*, Załącznik do uchwały nr 114 Rady Ministrów z dnia 1 października 2019 r. Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 25.10.2019 r, poz. 1027.

<sup>46</sup> *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2019 r.* NBP, Warszawa 2020, p. 296.

<sup>47</sup> Own calculations based on <https://www.gpw.pl/>, accessed on 29.04.2023.

## References

1. Bancel F., and Mittoo, U. R., *Why do European Firms Go Public?* European Financial Management, 2009, Vol. 15, No 4.
2. Bhagat S., Lu J., Rangan S., *IPO Valuation: The International Evidence* [in:] Cumming D., Johan S.A. (red.), The Oxford Handbook of IPO, Oxford University Press, New York 2018.
3. Brau J. C., Fawcett S. E., *Initial Public Offerings: An Analysis of Theory and Practice*, The Journal of Finance, 2006, Vol. 61, No 11.
4. Cabała P., *Prakseologiczna analiza działania*, Prakseologia, 2007, nr 147.
5. Chemmanur T. J., Fulghieri P., *A Theory of the Going-Public Decision*, The Review of Financial Studies, 1999, Vol. 12, No. 2.
6. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
7. Doidge C., Karolyi G. A., Stulz R. M., *The U.S. Listing Gap*, Journal of Financial Economics, 2017, Vol. 123, Issue 3.
8. Kim W., Weisbach M. S., *Motivations for public equity offers: An international perspective*, Journal of Financial Economics, 2008, Vol. 87, Issue 2.
9. Koszowski M., *Dwadzieścia osiem wykładów ze wstępu do prawoznawstwa*, Wydawnictwo CM, Warszawa 2019.
10. La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. W., *Law and Finance*, Journal of Political Economy, 1998, Vol. 106, No. 6.
11. La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. W., *Legal Determinants of External Finance*, The Journal of Finance, 1997, Vol. 52, No. 3.
12. Lowry M., *Why does IPO volume fluctuate so much?* Journal of Financial Economics, 2003, Vol. 67, Issue 1.
13. Maksimovic V., Pichler P., *Technological Innovation and Initial Public Offerings*, The Review of Financial Studies, 2001, Vol. 14, No 2.
14. Mazur M., *Cybernetyka a zarządzanie*, MSW, Warszawa 1969.
15. Pagano M., Panetta F., Zingales L., *Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis*, Journal of Finance, 1998, Vol. 53.
16. Podedworna-Tarnowska, D., *Costs of IPO in Poland*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia, 2022, Vol. 56, No. 4.
17. *PwC IPO Watch Europe reports 2011-2021*, <https://www.pwc.co.uk/services/risk/insights/ipo-watch-europe.html>.
18. Regulation (EU) 2017/1129 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on the prospectus to be published when securities are offered to the public or admitted to trading on a regulated market, and repealing Directive 2003/71/, OJ L 168, 30.06.2017.
19. Ritter J. R., Welch I., *A Review of IPO Activity, Pricing, and Allocations*, Journal of Finance, 2002, Vol. 57, Issue 4.



20. *Rocznik demograficzny 2022*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2022,3,16.html>.
21. *Roczniki giełdowe 1992-2022*, [https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc\\_id=10](https://www.gpw.pl/biblioteka-gpw-lista?gpwlc_id=10).
22. *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2019 r.*, NBP, Warszawa 2020.
23. Sanger G. C., McConnell J. J., *Stock Exchange Listings, Firm Value, and Security Market Efficiency: The Impact of NASDAQ*, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1986, Vol. 21, No 1.
24. Stanowisko UKNF w związku z wejściem w życie w dniu 30 listopada ustawy z dnia 16 października 2019 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw, 29 listopada 2019 r., [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stalowisko\\_UKNF\\_29-11-2019\\_67928.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stalowisko_UKNF_29-11-2019_67928.pdf).
25. *Strategia rozwoju rynku kapitałowego*, Załącznik do uchwały nr 114 Rady Ministrów z dnia 1 października 2019 r. Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 25.10.2019 r. poz. 1027.
26. Szyszka A., *Factors Influencing IPO Decisions. Do Corporate Managers Use Market and Corporate Timing? A Survey*, *International Journal of Management and Economics*, 2014, No. 42.
27. Ustawa z dnia 8 marca 2013 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2013 poz. 433.
28. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037, z 2001 r.
29. Ustawa z dnia 16 października 2019 r. o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw; Dz. U. 2019 poz. 2217.
30. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dz.U. 1997 nr 118 poz. 754.
31. Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. 1991 nr 35 poz. 155.
32. Ustawa z dnia 29 grudnia 1993 r. o zmianie ustawy Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Dz.U. 1994 Nr 4 poz. 17.
33. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. z 2005 r. Nr 184, poz. 1539 z późn. zm.
34. Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz.U. Nr 44, poz. 202, z późn. zm.
35. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, Dz.U. z 2002 r. Nr 171, poz. 1397, z późn. zm.

36. Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej, Dz. U. Nr 62, poz. 551.
37. Ustawa z dnia 4 września 2008 r o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. z 2008 r. Nr 231, poz. 1547.
38. Zaktualizowane stanowisko UKNF w związku z ryzykiem niedostosowania do dnia 21 lipca 2019 r. polskiego porządku prawnego do przepisów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/1129 z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie prospektu, który ma być publikowany w związku z ofertą publiczną papierów wartościowych lub dopuszczeniem ich do obrotu na rynku regulowanym oraz uchylecia dyrektywy 2003/71/WE, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat\\_dot\\_rozporzadzenia\\_prospektowego\\_12-08-2019\\_66779.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Komunikat_dot_rozporzadzenia_prospektowego_12-08-2019_66779.pdf).

# Kapitał intelektualny w organizacji wobec idei zrównoważonego rozwoju w dobie Społeczeństwa 5.0

Elwira Gross-Gołacka

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska  
egross@wz.uw.edu.pl

Joanna Oźga

Fulda University of Applied Sciences, Germany  
joanna.ozga@w.hs-fulda.de

**Streszczenie:** W ciągu ostatnich dekad gwałtowny rozwój technologiczny i społeczny dał początek nowym paradygmatom rozwoju. W ostatniej dekadzie stwierdzenia takie jak zrównoważony rozwój, kapitał intelektualny czy innowacje stają się immanentnymi pojęciami i dotyczą najważniejszych kierunków rozwoju gospodarek i przedsiębiorstw. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa kapitał intelektualny organizacji. Jego odpowiednie wykorzystanie może przyczynić się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i budowy bardziej odpowiedzialnego i przyjaznego środowiska Społeczeństwa 5.0 (Society 5.0). Środowiska, które zakłada harmonijną współpracę między technologią a ludzkim potencjałem, zrównoważone wykorzystanie zasobów oraz rozwój społeczny i ekonomiczny. Niniejszy artykuł naukowy zagłębia się we wzajemne powiązania między kapitałem intelektualnym, zrównoważonym rozwojem i Społeczeństwa 5.0, podkreślając znaczenie synergicznego podejścia dla organizacji dążących do rozwoju w przyszłości. Zastosowaną metodą badawczą, która pozwoliła na osiągnięcie celu jest krytyczna analiza literatury, analiza badań pierwotnych i wtórnych.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, Społeczeństwo 5.0, zrównoważony rozwój w organizacji, przewaga konkurencyjna

## Wstęp

W ciągu ostatnich dekad gwałtowny rozwój technologiczny i społeczny dał początek nowym paradygmatom rozwoju. W ostatniej dekadzie stwierdzenia takie jak zrównoważony rozwój, kapitał intelektualny czy innowacje stają się immanentnymi pojęciami i dotyczą najważniejszych kierunków rozwoju gospodarek i przedsiębiorstw. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa kapitał intelektualny organizacji. Jego odpowiednie wykorzystanie może przyczynić się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i budowy bardziej odpowiedzialnego i przyjaznego środowiska Społeczeństwa 5.0 (z ang. *Society 5.0*). Środowiska, które zakłada harmonijną współpracę między technologią a ludzkim potencjałem, zrównoważone wykorzystanie zasobów oraz rozwój społeczny i ekonomiczny. Kapitał

intelektualny odnosi się do niematerialnych aktywów organizacji, w tym kapitału ludzkiego (wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników), kapitału strukturalnego (procesów organizacyjnych, systemów i baz danych) oraz kapitału relacyjnego (relacji z interesariuszami). Z drugiej strony, zrównoważony rozwój kładzie nacisk na odpowiedzialne praktyki, które zaspokajają potrzeby teraźniejszości bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb. Biznes 5.0 to wyłaniająca się koncepcja, która integruje postęp technologiczny, zrównoważone praktyki i podejście skoncentrowane na ludziach, mające na celu stworzenie holistycznego i integracyjnego ekosystemu. Celem tych koncepcji jest nie tylko wzrost lub rozwój gospodarczy, ale również zrównoważony rozwój - jak w ostatnich latach można zauważyć - wzrost poziomu innowacyjności w szczególności w rozwoju technologii przyjaznych środowisku.

Nie od wczoraj wiadomo, że w coraz większym stopniu takie czynniki, jak: wiedza i umiejętności pracowników, kultura organizacyjna, kontakty z klientami, zasoby informatyczne, a więc czynniki niematerialne pełnią istotną rolę w budowaniu przewag konkurencyjnych. W zgodnej opinii wielu naukowców i praktyków (P. Drucker, M. Bratnicki, G. Hamel, C.K. Prahalad, I. Nonaka, H. Takeuchi, K. Oblój, B. Wawrzyniak, J. Penc, T.A. Steward, L. Edvinsson, W.J. Hudson, W.R. Bukowitz, R.L. Williams i inni) to właśnie ten rodzaj kapitału odgrywa i będzie nadal odgrywał decydującą rolę w gospodarce obecnych i nadchodzących czasów. Szczególnie uwidacznia się taka prawidłowość w przedsiębiorstwach inteligentnych.<sup>1</sup> Zatem w szybko zmieniającym się krajobrazie świata biznesu organizacje coraz częściej dostrzegają znaczenie kapitału intelektualnego i jego rolę w napędzaniu zrównoważonego rozwoju. Wraz z pojawieniem się koncepcji Business 5.0, która obejmuje erę cyfrową, zrównoważony rozwój i podejście skoncentrowane na człowieku, organizacje poszukują innowacyjnych sposobów wykorzystania kapitału intelektualnego w celu osiągnięcia długoterminowego sukcesu i wpływu społecznego. Niniejszy artykuł naukowy zagłębia się we wzajemne powiązania między kapitałem intelektualnym, zrównoważonym rozwojem i koncepcja Społeczeństwa 5.0, podkreślając znaczenie synergicznego podejścia dla organizacji dążących do rozwoju w przyszłości. Aby osiągnąć przyjęty cel wykorzystano studia literaturowe, krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz analizę wyników badań empirycznych (wtórnych i pierwotnych).

---

<sup>1</sup> E. Gross-Gołacka, A. Rzepka, T. Kupczyk, B. Siuta-Tokarska, J. Dzieńdziora, *Integration of intellectual capital, sustainable development, and Business 5.0*, [w:] *Innovation in the Digital Economy New Approaches to Management for Industry 5.0* (ed. A. Rzepka), Routledge 2023.

## Kapitał intelektualny – aspekty teoretyczne

Według Roosa i Roosa kapitał intelektualny definiowany jest jako zbiór aktywów niematerialnych (zasobów, zdolności i konkurencyjności), które wpływają na efektywność organizacji i tworzenie wartości.<sup>2</sup> W literaturze omawiane są różne klasyfikacje kapitału intelektualnego. Najbardziej rozpowszechnioną koncepcją podziału kapitału intelektualnego jest model opracowany na początku lat 90. XX wieku przez L. Edvinssona<sup>3</sup> czy Stewarta<sup>4</sup> według którego kapitał intelektualny składa się z trzech głównych elementów:

- a) Kapitału Ludzkiego: Odnosi się do wiedzy, umiejętności, doświadczenia innowacyjności pracowników. To ludzie w organizacji stanowią główne źródło wartości i tworzą potencjał innowacyjny. Ponadto kapitał ludzki to również takie cechy pracownika jak inteligencja, kreatywność, umiejętność dzielenia się wiedzą oraz zdolność do uczenia się<sup>5</sup>;
- b) Kapitału strukturalnego: Obejmuje wiedzę zgromadzoną w dokumentach, bazach danych, systemach zarządzania wiedzą i procesach organizacyjnych. To zasoby strukturalne, które wspierają przechwytywanie i dzielenie się wiedzą w organizacji. To zdolność organizacyjna do wspierania produktywności pracowników. L. Edvinsson określa go jako „wcielenie, upewnocnienie kapitału ludzkiego”<sup>6</sup>;
- c) Kapitału Relacyjnego: Odnosi się do relacji z klientami, partnerami biznesowymi i społecznością. Silne relacje i zaufanie budowane zewnętrznie przyczyniają się do powiększenia kapitału intelektualnego organizacji.

W rzeczonym modelu kapitał ludzki stanowi nadrzędną kategorię kapitału intelektualnego, gdyż jest on podstawą do tworzenia kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa. Kapitał ten składa się z kapitału klienta i kapitału organizacyjnego. Ten pierwszy stanowią powiązania organizacji z otoczeniem, czyli relacje z dostawcami, lojalność klientów, wizerunek przedsiębiorstwa na rynku. Kapitał strukturalny w odróżnieniu od kapitału ludzkiego może stanowić własność przedsiębiorstwa, przy czym istnieje również możliwość jego odsprzedaży. Pomędzy tymi elementami istnieje silny związek, charakteryzujący się pętlą sprzężenia

---

<sup>2</sup> G. Roos, J. Roos, *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, 30(3)/1997, pp. 413-426.

<sup>3</sup> L. Edvinsson, M. Malone, *Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: Harper Collins, 1997.

<sup>4</sup> T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the TwentyFirst Century Organization*, London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.

<sup>5</sup> J. Patalas-Maliszewska, *Nwe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4 (36)/2010, 18.12.2018.

<sup>6</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.

zwrotnego. Z perspektywy menedżerów, aby tworzyć wartość, niezbędne jest połączenie tych trzech elementów. W tym kontekście kapitał intelektualny jest zjawiskiem interakcji, transformacji i uzupełniania się. W związku z tym efektywność jednego zasobu może się poprawić w oparciu o inwestowanie w inne<sup>7</sup>.

Zatem wartość przedsiębiorstwa stworzonego w oparciu o kapitał intelektualny jest efektem działania każdego z jego podelementów. Niezbędne jest zatem właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwach, w sposób uwzględniający jego identyfikację, pomiar, rozwój i ochronę. Zgodnie z powyższym systemem klasyfikacji kapitał intelektualny posiada następujące cechy<sup>8</sup>:

- może mieć postać trwałą (stałą), przykładem są tutaj patenty lub być zmienny, m.in. jak umiejętności pracowników organizacji;
- może być czynnikiem służącym procesowi kreowania wartości lub produktem końcowym procesu transformacji wiedzy;
- jest kreowany poprzez współgranie procesu transformacji wiedzy.

Istnieje wiele badań empirycznych, które pokazują, że kapitał intelektualny znacząco wpływa na wyniki finansowe firm bez względu na obszar prowadzenia działalności czy rozmiar i branżę firmy. I tak Sardo i Serrasqueiro<sup>9</sup> w swoich badaniach zauważyli, że kapitał intelektualny odgrywa dominującą rolę w zwiększaniu bogactwa europejskich firm. Dyskurs ten potwierdzają również badacze z innych kontynentów (Singapur, Indie, Chiny)<sup>10</sup>. Zatem reprezentanci wszystkich kontynentów stwierdzają, że kapitał intelektualny ma pozytywny wpływ na wynik finansowy i że firmy o wyższym poziomie kapitału intelektualnego mają większą skłonność do generowania lepszych wyników finansowych w przyszłych okresach, co licznie badacze potwierdzają<sup>11</sup>. Kapitał intelektualny ma również wpływ na zdolność

---

<sup>7</sup> E. Gross-Gołacka et al, *Integration...*, *op. cit.*

<sup>8</sup> B. Kaczmarek, *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 2, Zeszyt nr 7, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2005.

<sup>9</sup> Sardo F., Serrasqueiro Z., *A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 4/2017, 771-78.

<sup>10</sup> R. Tiwari, H. Vidyarthi, *Intellectual capital and corporate performance: a case of Indian banks*, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(1)/2018, 84-105; Tan, Hong P., Plowman, David & Hancock, Phil. (2007). *Intellectual capital and financial returns of companies*. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.

<sup>11</sup> N. Ozkan, S. Cakan, M. Kayacan, *Intellectual capital and financial performance: a study of the Turkish banking sector*, *Borsa Istanbul Review*, 17(3)/2016, 190-198; B. Basuki, T. Kusumawardhani, *Intellectual Capital, Financial Profitability, and Productivity: An Exploratory Study of the Indonesian Pharmaceutical Industry*, *Asian Journal of Business and Accounting*, 5(2)/2012, 41-68; M. Ramezan, *Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How are these concept related?*, *International Journal of Information Management*, 31(1)/2011, 88-95; G.B. Kamath, *Intellectual Capital and Corporate Performance in Indian*

innowacyjną firmy i jej wyniki<sup>12</sup>. Optymalne zarządzanie kapitałem intelektualnym przyczynia się do zwiększenia efektywności i wydajności organizacji, co ma pozytywny wpływ na jej wyniki finansowe<sup>13</sup>. Również posiadanie rozwiniętego kapitału intelektualnego przyciąga utalentowanych pracowników, którzy chcą pracować w innowacyjnym i rozwijającym się środowisku<sup>14</sup>. Co więcej najnowsze badania potwierdzają, że istnieje związek między kapitałem intelektualnym i społecznym a kapitałem społecznym i organizacyjny, który pomaga firmom wytwarzać wartość i zwiększać innowacje<sup>15</sup>. Firmy, które mają większe zdolności innowacyjne, są uważane za bardziej skuteczne w dostosowywaniu się do zmian środowiskowych. Ponadto może to zwiększyć ich konkurencyjność<sup>16</sup>. Kluczowym czynnikiem tej kreatywnej wydajności jest kapitał intelektualny, uważany za jeden z najbardziej krytycznych kapitałów, a jednocześnie strategiczną wartość, jaką może mieć organizacja<sup>17</sup>.

Wszystkie te kwestie stają się istotne w obliczu rosnącej świadomości potrzeby przyjęcia zintegrowanego podejścia do sprostania złożonym wyzwaniom gospodarczym, społecznym, środowiskowym i instytucjonalnym<sup>18</sup>. Dla zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa niezmiernie ważna jest więc identyfikacja i pomiar kapitału intelektualnego. Jednakże tradycyjne sprawozdania finansowe nie pozwalają na oszacowanie wartości kapitału intelektualnego. Rachunkowość finansowa koncentruje się bowiem przede wszystkim na analizie zasobów

---

*Pharmaceutical Industry*, Journal of Intellectual Capital, 9(4)/2008, 684-704; G. Mehralian, A. Rajabzadeh, M.R. Sadeh, H.R. Rasekh, *Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry*, Journal of Intellectual Capital, 13(1)/2012, pp. 138-158.

<sup>12</sup> H.-C. Yu, W.-Y. Wang, C. Chang, *The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry*, SSRN Electronic Journal 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1327668>; A. Kamińska, Kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju, *Management Forum*, 5(2)/2017, 26-32. F. Alvino, A. Di Vaio, R. Hassan, R. Palladino, Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review, *J. Intellect. Cap.* 2020, 22, 76–94; P. Przysada-Sukiennik, *Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów* [w:] A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia* (s. 103-127). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2022; B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata Tes Oikonomias*, 7/2013, pp. 251-265.

<sup>13</sup> E. Gross-Gołacka et al., *Integration...*, *op. cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

<sup>15</sup> T.C. McAloone, D.C.A. Pigosso, *From Ecodesign to Sustainable Product/Service-Systems: A Journey through Research Contributions over Recent Decades*. In *Sustainable Manufacturing: Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*; R. Stark, G. Seliger, J. Bonvoisin, Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2017; pp. 99–111; C. Phonthanukitithaworn, W.A. Srisathan, C. Ketkaew, P. Naruetharadhol, *Sustainable Development towards Openness SME Innovation: Taking Advantage of Intellectual Capital, Sustainable Initiatives, and Open Innovation*, *Sustainability* 2023, 15, 2126.

<sup>16</sup> A. Hariyono, B. Tjahjadi, *The Role of Intellectual Capital in the Development of Financial Technology in the New Normal Period in Indonesia*, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1, 2021, pp. 217–224. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1 .217.

<sup>17</sup> L.M. Gogan, A. Artene, I. Sarca, A. Draghici, *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(0)/2016, pp. 194–202.

<sup>18</sup> F. Alvino, A. Di Vaio, R. Hassan and R. Palladino, *Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No. 1, 2012, pp. 76-94.

materialnych i finansowych, nie uwzględniając w ujęciu bilansowym zasobów niematerialnych<sup>19</sup>.

### **Zrównoważony rozwój a kapitał intelektualny**

Aspekt budowania i funkcjonowania organizacji w zgodzie z koncepcją zrównoważonego rozwoju ustanowioną przez ONZ<sup>20</sup> i według modelu Zrównoważonego Rozwoju<sup>21</sup> - który podkreśla, że nadrzędnym celem jest rozwój gospodarczy i dobrobyt społeczeństw – staje się coraz bardziej pożądanym również przez interesariuszy.<sup>22</sup> Oznacza to konieczność ujawniania przez firmy informacji na temat środowiskowych i społecznych skutków dokonywanych w nich działań. Według danych sektorowych i wyników badań przeprowadzonych wśród 860 dyrektorów, które ujawniają, że "firmy o najwyższym wroście" - znajdujące się w górnym kwartylu wzrostu wartości dodanej brutto, miary wzrostu gospodarczego - inwestują 2,6 razy więcej w wartości niematerialne i prawne niż firmy o niskim wroście, firmy z dwóch dolnych kwartyli<sup>23</sup>. W ciągu ostatnich 25 lat udział inwestycji w wartości niematerialne i prawne wzrósł o 29 proc<sup>24</sup>. Tendencje te ujawniają znaczenie kapitału intelektualnego jako długoterminowego kreatora produktywności, konkurencyjności organizacyjnej i zrównoważonego rozwoju<sup>25</sup>. Również inne badania pokazują, że kapitał intelektualny ma znaczący pozytywny wpływ na zrównoważone praktyki biznesowe i zmierza w kierunku zrównoważonego rozwoju<sup>26</sup>. Kapitał intelektualny odgrywa również istotną rolę jako siła napędowa w rozwijaniu wiedzy i umiejętności oraz proaktywnego podejścia do przyszłości firmy<sup>27</sup>. Efektywność kapitału

---

<sup>19</sup> S. Łęgowik-Świącik, *Diagnosis of Value Appropriation Processes in Strategic Areas of Enterprise Management*, Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference, Seville, Spain 2020, 10676-10681; A. Surowiec, B. Skowron-Grabowska, *Procesy Raportowania Kapitału Intelektualnego Polskich Spółek Giełdowych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH Nr 18/2022, pp. 66 – 77.

<sup>20</sup> J. Xu. and B. Wang, *Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: evidence from the Korean manufacturing industry*, Sustainability, Vol. 10 No. 12, 2018, 4651.

<sup>21</sup> The Global Risks Report, 2019.

<sup>22</sup> C. de Villiers and U. Sharma, *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, Critical Perspectives on Accounting, 2017, 101999.

<sup>23</sup> McKinsey Global Institute, *Getting tangible about intangibles: The future of growth and productivity?* June 16, 2021.

<sup>24</sup> Eurostat; EU-KLEMS; INTAN-Invest.

<sup>25</sup> E.M. Vătămănescu, E.A. Gorgos, A.M. Ghigiu, *Bridging Intellectual Capital and SMEs Internationalization through the Lens of Sustainable Competitive Advantage: A Systematic Literature Review*, Sustainability 11/2019, 2510.

<sup>26</sup> T.C. McAloone, D.C.A. Pigosso, *From Ecodesign to Sustainable Product/Service-Systems: A Journey through Research Contributions over Recent Decades*. In Sustainable Manufacturing: Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management; Stark, R., Seliger, G., Bonvoisin, J., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2017; pp. 99–111.

<sup>27</sup> M. Ghobakhloo, M. Iranmanesh, A. Grybauskas, M. Vilkas, M. Petraite, *Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation*, Bus. Strat. Environ. 2021, 30, pp. 4237–4257.



intelektualnego wpływa na wyniki finansowe firm z lepszym zrównoważonym wzrostem<sup>28</sup>. Przyjmuje się, że kapitał intelektualny pozwala organizacjom wykorzystać wiedzę o procesach organizacyjnych i rozwinąć zintegrowaną kulturę zorientowaną na zrównoważony rozwój. Równie, że większy kapitał intelektualny jest związany z silniejszymi otwartymi innowacjami w zakresie zrównoważonego rozwoju<sup>29</sup>.

Rola kapitału intelektualnego w budowaniu organizacji w zgodzie z koncepcją zrównoważonego rozwoju jest bardzo istotna i może być wyrażana poprzez następujące kwestie:

- innowacje, badania i rozwój (kapitał intelektualny jest kluczową siłą napędową innowacji, promując działania badawczo-rozwojowe, które przyczyniają się do tworzenia zrównoważonych produktów i procesów);
- dzielenie się wiedzą i uczenie się (organizacje z silnym kapitałem intelektualnym wspierają kulturę dzielenia się wiedzą i ciągłego uczenia się, co jest niezbędne do wdrażania zrównoważonych praktyk);
- podejście zorientowane na człowieka (kapitał intelektualny podkreśla wartość zasobów ludzkich, uznając pracowników za kluczowe aktywa w napędzaniu inicjatyw zrównoważonego rozwoju).

Wyżej wspomniane wnioski tylko potwierdzają, tezę, że aby organizacje przyczyniały się do rozwoju zrównoważonego, muszą efektywniej wykorzystywać każdą formę kapitału, a zarządzanie kapitałem intelektualnym jest jednym z najwrażliwszych obszarów<sup>30</sup>. Ponadto raportowanie niefinansowych danych, wykraczające poza sprawozdania finansowe daje możliwość zwrócenia uwagi na nietradycyjne kapitały, strategię, modele biznesowe i może zwiększać nacisk na zorientowanie na przyszłość. Naukowcy zwracają uwagę, że obok zdobywania nowej wiedzy, zdolność, z jaką organizacje będą w stanie sprostać wyzwaniu zrównoważonego rozwoju determinuje ich zyski i przetrwanie na rynku<sup>31</sup>. Firmy, które opanują

---

<sup>28</sup> J. Xu, B. Wang, V. Januškaite, L. Uziene, E.M. Vătămănescu, E.A. Gorgos, A.M. Ghigiu, M. Pătru, t, *Intellectual Capital, Financial Performance and Companies' Sustainable Growth: Evidence from the Korean Manufacturing Industry*, Sustainability 10/2018, p. 4651.

<sup>29</sup> E. Gross-Gołacka et al, *Integration...*, op.cit.

<sup>30</sup> P.M.G. de Leaniz, I.R. del Bosque, *Intellectual capital and relational capital: the role of sustainability in developing corporate reputation*, Intangible Capital, Vol. 9 No. 1, 2013, pp. 262-280.

<sup>31</sup> H. Alves, I. Cepeda-Carrion, J. Ortega-Gutierrez, B. Edvardsson, *The role of intellectual capital in fostering SD-Oriented and firm performance*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 1, 2021, pp. 57-75.; D.A. Lubin, D.C. Esty, *The sustainability imperative*, Harvard Business Review, Vol. 88, 2010, no. 5, pp. 42-50; T. Hahn, F. Figge, R. Barkemeyer, *Sustainable Value creation among companies in the manufacturing sector*, International Journal of Environmental Technology and Management, Vol. 7 Nos 5-6, 2007, pp. 496-512.

wdrażanie inwestycji w wartości niematerialne i prawne, będą miały dobrą pozycję, aby przewyższyć konkurencję<sup>32</sup>.

## Spółeczeństwo 5.0 – zarys koncepcji

Wziąwszy pod uwagę rys historyczny. Kiedyś stanowiliśmy Spółeczeństwo 1.0, które definiuje się jako grupy ludzi polujących i zbierających się w harmonijnym współistnieniu z naturą. Następnie przeszliśmy do poziomu Spółeczeństwa 2.0 gdzie wówczas tworzyło się grupy oparte na uprawie rolnej, zwiększaniu organizacji i budowaniu narodu. Kolejnym przeobrażeniem naszego społeczeństwa był etap Spółeczeństwa 3.0. Wówczas to oznaczało społeczeństwo, które promuje industrializację poprzez rewolucję przemysłową, umożliwiając masową produkcję. Natomiast Spółeczeństwo 4.0 to zdecydowanie inne ujęcie niż poprzednie etapy rozwoju społeczeństwa. To era tzw. społeczeństwa informacyjnego, które realizuje zwiększoną wartość dodaną poprzez łączenie wartości niematerialnych jako sieci informacyjnych<sup>33</sup>. Obecnie jesteśmy na etapie przyjęcia idei Society 5.0. Koncepcja Spółeczeństwa 5.0 (lub superinteligentnego społeczeństwa) to model nieodłącznie oparty na idei superinnowacyjnych firm i społeczeństwa. Pojęcie Society 5.0 zostało wprowadzone po raz pierwszy w Japonii i skoncentrowane jest na człowieku, a sama koncepcja ma służyć poprawie życia społecznego<sup>34</sup>. Głównym celem koncepcji Spółeczeństwa 5.0 jest poprawa jakości życia ludzi z wykorzystaniem możliwości nabytych przez Przemysł 4.0<sup>35</sup>. To rząd Japonii zaproponował „Spółeczeństwo 5.0” jako nowy program 5. edycji Nauki i Technologii Plan Podstawowy, który opiera się na przesunięciu uwagi z przemysłu na społeczeństwo<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> M.C. Claudy, M. Peterson, M. Pagell, *The Roles of Sustainability Orientation and Market Knowledge Competence in New Product Development Success*, J. Prod. Innov. Manag. 2016, pp. 33, 72–85; M. Ghobakhloo, M. Iranmanesh, A. Grybauskas, M. Vilkas, M. Petraite, *Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation*. Bus. Strat. Environ. 2021, pp. 30, pp. 4237–4257; C. Phonthanukitithaworn, W.A. Srisathan, C. Ketkaew, P. Naruetharadhol, *Sustainable Development towards Openness SME Innovation: Taking Advantage of Intellectual Capital, Sustainable Initiatives, and Open Innovation*, *Sustainability*, 2023, 15, p. 2126.

<sup>33</sup> M. Fukuyama, *Society 5.0: Aiming for a new human-centered society*, Japan Spotlight, 27/ 2018, pp. 47-50.

<sup>34</sup> K. Fukuda, *Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0*, International Journal of Production Economics, 2020, vol. 220, issue C.

<sup>35</sup> C.M. Ferreira, S. Serpa, *Society 5.0 and Social Development: Contributions to a Discussion*, Sciedu Press, 2018, Vol. 5, pp. 26-31.

<sup>36</sup> M. Fukuyama, *Society...*, *op.cit.*, pp. 47-50; O. Yabancı, *From human resource management to intelligent human resource management: A conceptual perspective Human-Intelligent Systems Integration*, 2020, pp. 1-9; N. Konno, C.E. Schillaci, *Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 3, 2021, pp. 478-505.

Społeczeństwo 5.0 (Super Smart Society) to nowa zasada przewodnia dla innowacji<sup>37</sup>. Promuje ona konwergencję między cyberprzestrzenią a przestrzenią fizyczną, umożliwiając opartym na sztucznej inteligencji zbiorach danych i robotom wykonywanie lub wspieranie czynności i działań, które ludzie wykonywali do tej pory samodzielnie (Fukuyama, 2018). Jak założono<sup>38</sup>:

1. Społeczeństwo 5.0 przyjmuje podejście systemowe, ale koncentruje się na ludziach, a celem jest zaangażowanie szerokiej gamy podmiotów, które w przeszłości uczestniczyły jawnie lub tylko w niewidoczny sposób (np. kobiety i młodzi ludzie). Jest to przestrzeń dla różnych oddolnych pomysłów.
2. Społeczeństwo 5.0 wymaga "systematyzacji" usług i projektów, bardziej zaawansowanych systemów i koordynacji między wieloma systemami – takie podejście ma służyć tworzeniu inteligentnego pomostu między perspektywą technocentryczną i humanocentryczną.
3. Społeczeństwo 5.0 zakłada, że firmy, uniwersytety i inne osoby odpowiedzialne za systemy innowacji powinny wzmacniać swoją współpracę.

To podejście wykracza poza tradycyjny kontekst organizacyjny, ponieważ uwzględnia zarówno rozwój gospodarczy, jak i rozwiązywanie problemów społecznych poprzez silne zintegrowanie systemu kapitału intelektualnego w cyberprzestrzeni (przestrzeń wirtualna) i przestrzeni fizycznej (przestrzeń realna) w Society 5.0<sup>39</sup>. Wbrew wielokrotnie wyrażanym wątpliwościom, a nawet obawom, że w pewnym momencie sztuczna inteligencja i robotyka całkowicie zastąpi człowieka – a nawet gorzej – to koncepcję Społeczeństwa 5.0 można uznać za tę zdecydowanie koncentrującą się na człowieku<sup>40</sup>.

## Dyskusja

---

<sup>37</sup> E.G. Carayannis, *Introducing the notions of Industry 5.0 & Society 5.0*, The Greek Scientists Society 2nd Symposium "Discover the way a Greek Scientific Paradigm may develop Innovation Ecosystem 5.0", 2021, [https://www.youtube.com/watch?v=nul\\_yXWuWqI](https://www.youtube.com/watch?v=nul_yXWuWqI), accessed on November 5, 2021.

<sup>38</sup> M. Fukuyama, *Society...*, *op.cit.*, pp. 47–50; E.G. Carayannis, J. Morawska-Jancelewicz, *The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities*, *Journal of the Knowledge Economy* 13/2022, pp. 3445–3447.

<sup>39</sup> N. Konno, C.E. Schillaci, *Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No. 3, 2021, pp. 478-505.

<sup>40</sup> E.G. Carayannis, J. Morawska-Jancelewicz, *The Futures of Europe: ...*, *op.cit.*, pp. 3445–3471.

W świetle powyższych rozważań należy przypomnieć, że równoległe z postępem technologii wiedza na razie stanowi podstawę wzrostu gospodarczego. W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy wytwarzanie i wykorzystywanie wiedzy odgrywają główną rolę w procesie tworzenia dobrobytu. W świetle tak prowadzonego dyskursu dzisiaj dla społeczeństw, gospodarki i organizacji opartych na wiedzy, kapitał intelektualny to strategiczny zasób. To od jej elementów, unikatowego charakteru, jak również umiejętności kreowania i stopnia wykorzystania w większym stopniu będzie zależał rozwój tych struktur. Również innowacja jest procesem opartym na wiedzy oraz produktem wiedzy i kapitału intelektualnego<sup>41</sup>. To dość nowatorskie podejście do kształtu społeczeństwa opiera się na fakcie, że ludzkość przystępuje do piątej rewolucji społecznej, jednocześnie pozwalając na rozwój zrównoważonych technologii bez ograniczania ich dobrobytu. Synergia między kapitałem intelektualnym, zrównoważonym rozwojem i Społeczeństwem 5.0 pozwala na sformułowanie pewnych wyzwań przed jaki przyjdzie współczesnym przedsiębiorstwom stanąć. A mianowicie<sup>42</sup>:

1. Innowacje oparte na współpracy: Kapitał intelektualny umożliwia organizacjom wspieranie innowacji opartych na współpracy, poszukując nowatorskich rozwiązań wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem zgodnie z zasadami Społeczeństwa 5.0;
2. Tworzenie wartości: Efektywnie wykorzystując kapitał intelektualny, organizacje mogą tworzyć zrównoważoną wartość dla wszystkich interesariuszy, zgodnie z podejściem potrójnej linii przewodniej (ludzie, planeta i zysk);
3. Odporność i zdolność adaptacji: Kapitał intelektualny zwiększa odporność organizacyjną i zdolność adaptacji, umożliwiając firmom poruszanie się w niepewnym i szybko zmieniającym się środowisku w celu wspierania zrównoważonego rozwoju.

Jako że celem artykułu było zagłębienie i zaprezentowanie wzajemnych powiązań między kapitałem intelektualnym, zrównoważonym rozwojem i społeczeństwem 5.0 w kontekście rozwoju przedsiębiorstw w przyszłości warto wskazać kluczowe rekomendacje, które powinny sprzyjać tej synergii. Po pierwsze, organizacje powinny opracować solidne wskaźniki do pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym, uznając go za kluczowy element strategii

---

<sup>41</sup> E. Gross-Gołacka, B. Jefmański, P. Spałek, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, PWE, 2019; E. Gross-Gołacka, M. Kusterka-Jefmańska, J. Bartłomiej, *Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? —The Perspective of Managers of SMEs in Poland*, *Sustainability* 2020, 12, 1545, pp. 1-23.

<sup>42</sup> E.G. Carayannis, *Introducing...*, *op.cit.*; E.G. Carayannis, L. Dezi, G. Greogri, E. Calo, *Smart environments and techno-centric and human-centric innovations for Industry and Society 5.0: A quintuple helix innovation system view towards smart, sustainable, and inclusive solutions*, *Journal of the Knowledge Economy*, 4/2021.

zrównoważonego rozwoju. Po drugie, przedsiębiorstwa powinny pielęgnować kulturę uczenia się, która zachęca do ciągłego dzielenia się wiedzą i innowacji przez co buduje kapitał intelektualny organizacji. W końcu nie należy zapominać o szeroko pojętej współpracy pomiędzy interesariuszami. Synergia w tym zakresie wymaga aktywnego zaangażowania interesariuszy, w tym pracowników, klientów, inwestorów i społeczności, w celu tworzenia wspólnej wartości i napędzania rozwoju w idei zrównoważonego rozwoju.

## **Konkluzje**

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania teoretyczne i wybrane wyniki badań empirycznych pozwolić można na przypisanie znaczenia zasobom niematerialnym roli napędu biznesowego dla tworzenia długoterminowej wartości firmy i oraz podążania w kierunku bycia organizacją inteligentną i zgodną z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój również wymaga „przemyślenia sposobu prowadzenia działalności” oraz rozwoju w organizacji nowych zdolności i innowacji poprzez zarządzanie wiedzą i uczenie się w celu zagwarantowania właściwych i możliwych do realizacji praktyk czy postaw i zachowań. W związku z tym można powiedzieć, że kapitał intelektualny organizacji może być kreatorem dla koncepcji zrównoważonego rozwoju tworząc powstawanie zmian wewnątrz organizacji w kierunku przemian do bycia organizacją ery 5.0. Zaś kapitał intelektualny można uznawać jako jeden z zasobów nowoczesnych organizacji, który sprzyja i być może przyspiesza tworzenie organizacji funkcjonującej i wypełniającej założenia koncepcji Society 5.0. Dzisiejsza innowacyjność w zarządzaniu organizacją wymaga zatem pewnej fuzji koncepcji i podejść, które wykraczają poza obecne granice korporacyjne. Zaś przygotowując pewien ekosystem różnorodnych idei i podejść można zbudować most dla tworzenia zrównoważonego środowiska w erze 5.0. Przed organizacjami w dobie Społeczeństwa 5.0 staje wiele wyzwań, które są warte uwagi. Otóż łączenie tych wszystkich perspektyw będzie nadal prowadziło do dalszej transformacji cyfrowej w celu zwiększenia wydajności i przejrzystości działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Coraz częściej mówi się o gospodarce o obiegu zamkniętym w której to zasoby są wykorzystywane bardziej efektywnie, minimalizując ilość odpadów i wpływ na środowisko. Ponadto zgodnie z założeniami koncepcji zrównoważonego rozwoju i Społeczeństwa 5.0 kładziony jest nacisk na inkluzywne modele biznesowe, w których interesy interesariuszy, w tym pracowników, klientów, dostawców i społeczności, są brane pod uwagę w celu osiągnięcia zrównoważonego wzrostu.

## Bibliografia

1. Alves H., Cepeda-Carrion I., Ortega-Gutierrez J., Edvardsson B., *The role of intellectual capital in fostering SD-Oriented and firm performance*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 1, 2021.
2. Alvino F., Di Vaio A., Hassan R., Palladino R., *Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 1, 2012
3. Basuki B., Kusumawardhani T., *Intellectual Capital, Financial Profitability, and Productivity: An Exploratory Study of the Indonesian Pharmaceutical Industry*, Asian Journal of Business and Accounting, 5(2)/2012.
4. Carayannis E.G., *Introducing the notions of Industry 5.0 & Society 5.0*, The Greek Scientists Society 2nd Symposium “Discover the way a Greek Scientific Paradigm may develop Innovation Ecosystem 5.0”, 2021.
5. Carayannis E.G., Dezi L., Gregori G., Calo E., *Smart environments and techno-centric and human-centric innovations for Industry and Society 5.0: A quintuple helix innovation system view towards smart, sustainable, and inclusive solutions*, Journal of the Knowledge Economy, 2021.
6. Carayannis E.G., Morawska-Jancelewicz J., *The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities*, Journal of the Knowledge Economy 13/2022.
7. Claudy M.C., Peterson M., Pagell M., *The Roles of Sustainability Orientation and Market Knowledge Competence in New Product Development Success*, J. Prod. Innov. Manag. 2016.
8. de Leaniz P.M.G., del Bosque I.R., *Intellectual capital and relational capital: the role of sustainability in developing corporate reputation*, Intangible Capital, Vol. 9 No. 1, 2013.
9. de Villiers C., Sharma U., *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, Critical Perspectives on Accounting, 2017, 101999
10. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
11. Edvinsson L., Malone M., *Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: Harper Collins, 1997.
12. Ferreira C.M., Serpa, S. *Society 5.0 and Social Development: Contributions to a Discussion*, Sciedu Press, 2018, Vol. 5.
13. Fukuda K. *Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0*, International Journal of Production Economics, 2020, vol. 220, issue C.
14. Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M.; Grybauskas, A.; Vilkas, M.; Petraite, M. *Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation*. Bus. Strat. Environ. 2021.
15. Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., Draghici, A. *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221/2016, 194–202.
16. Gross-Gołacka E., Jefmański, B., Spalek, P. *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, PWE, 2019.
17. Gross-Gołacka E., Kusterka-Jefmańska M., Bartłomiej J. *Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? —The Perspective of Managers of SMEs in Poland*, Sustainability 2020.
18. Gross-Gołacka E., Rzepka A., Kupczyk T., Siuta-Tokarska B., Dziendziura J. *Integration of intellectual capital, sustainable development, and Business 5.0*, w: Innovation in the Digital Economy New Approaches to Management for Industry 5.0 (red. A. Rzepka), Routledge 2023.

19. Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R. *Sustainable Value creation among companies in the manufacturing sector*, International Journal of Environmental Technology and Management, Vol. 7 No 5-6, 2007.
20. Hariyono A., Tjahjadi B. *The Role of Intellectual Capital in the Development of Financial Technology in the New Normal Period in Indonesia*, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1, 2021.
21. Kaczmarek B. *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 2, Zeszyt nr 7, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2005.
22. Kamath, G. B. *Intellectual Capital and Corporate Performance in Indian Pharmaceutical Industry*, Journal of Intellectual Capital, 9(4)/2008.
23. Kamińska, A. *Kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju*, Management Forum, 5(2)/2017.
24. Konno, N. Schillaci, C.E. *Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 3, 2021.
25. Łęgowik-Świącik, S. *Diagnosis of Value Appropriation Processes in Strategic Areas of Enterprise Management*, Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference, Seville, Spain 2020.
26. Lubin, D.A., Esty, D.C. *The sustainability imperative*, Harvard Business Review, Vol. 88, 2010, no. 5.
27. McAloone, T.C., Pigosso, D.C.A. *From Ecodesign to Sustainable Product/Service-Systems: A Journey through Research Contributions over Recent Decades*. In *Sustainable Manufacturing: Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management*; Stark, R., Seliger, G., Bonvoisin, J., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2017.
28. McKinsey Global Institute, *Getting tangible about intangibles: The future of growth and productivity?* June 16, 2021.
29. Mehralian, G., Rajabzadeh, A., Sadeh, M. R., Rasekh, H.R. *Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry*, Journal of Intellectual Capital, 13(1)/2012.
30. Ozkan, N., Cakan, S., Kayacan, M. *Intellectual capital and financial performance: a study of the Turkish banking sector*, Borsa Istanbul Review, 17(3)/2016.
31. Patalas-Maliszewska J. *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4 (36)/2010.
32. Phonthanakitithaworn, C., Srisathan, W.A., Ketkaew, C., Naruetharadhol, P. *Sustainable Development towards Openness SME Innovation: Taking Advantage of Intellectual Capital, Sustainable Initiatives, and Open Innovation*, Sustainability 2023.
33. Przysada-Sukiennik, P. *Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów* [w:] A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia* (s. 103-127). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2022.
34. Ramezan, M. *Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How are these concepts related*, International Journal of Information Management, 31(1)/2011.
35. Roos, G., Roos, J. *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, 30(3)/1997.
36. Sardo F., Serrasqueiro Z. *A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 4/2017.
37. Stark, R., Seliger, G., Bonvoisin, J., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2017.

38. Stewart, T. A. *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty First Century Organization*, London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.
39. Surowiec A., Skowron-Grabowska B. *Procesy Raportowania Kapitału Intelektualnego Polskich Spółek Giełdowych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH Nr 18/2022.
40. Tan, H.P., Plowman, D., Hancock, P. *Intellectual capital and financial returns of companies*. Journal of Intellectual Capital, 8(1)/2007.
41. The Global Risks Report, 2019.
42. Tiwari, R. Vidyarthi, H. *Intellectual capital and corporate performance: a case of Indian banks*, Journal of Accounting in Emerging Economies, 8(1)/2018.
43. Vătămănescu E.M., Gorgos E.A., Ghigiu A.M. *Bridging Intellectual Capital and SMEs Internationalization through the Lens of Sustainable Competitive Advantage: A Systematic Literature Review*, Sustainability 11/2019.
44. Wyrzykowska, B. *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmata Tes Oikonomias, 7/2013.
45. Xu, J. and Wang, B. *Intellectual capital, financial performance, and companies' sustainable growth: evidence from the Korean manufacturing industry*, Sustainability, Vol. 10 No. 12, 2018.
46. Xu, J., Wang, B., Januškaite, V., Užiene, L., Vătămănescu, E.M., Gorgos, E.A., Ghigiu, A.M., Pătru, t, M., *Intellectual Capital, Financial Performance and Companies' Sustainable Growth: Evidence from the Korean Manufacturing Industry*, Sustainability 10/2018, 4651
47. Yabancı, O. *From human resource management to intelligent human resource management: A conceptual perspective*, Human-Intelligent Systems Integration, 2020.
48. Yu, H.-C., Wang, W.-Y., Chang, C. *The Pricing of Intellectual Capital in the IT Industry*, SSRN Electronic Journal 2011.

### **Summary**

Over the past decades, rapid technological and social developments have given rise to new development paradigms. In the last decade, statements such as sustainability, intellectual capital or innovation have become immanent concepts and concern the most important developments of economies and companies. In this context, the intellectual capital of organisations plays a key role. Its appropriate use can contribute to achieving sustainable development and building a more responsible and friendly environment of Society 5.0 (Society 5.0). An environment that implies harmonious cooperation between technology and human potential, sustainable use of resources and social and economic development. This research paper delves into the interrelationship between intellectual capital, sustainability and business 5.0, highlighting the importance of a synergistic approach for organisations seeking to grow into the future. The research method used to achieve the objective is a critical analysis of the literature, an analysis of primary and secondary research and a review of good practice.

**Keywords:** sustainable development organizations, Society 5.0, intellectual capital, competitive advantage



# **Praxeological aspects of digital exclusion – the impact of new technologies on the efficiency and effectiveness of social life**

**MSc. Tadeusz Berlinski**

Learned Society of Praxiology

[ber-tad@wp.pl](mailto:ber-tad@wp.pl)

**Summary:** The dissemination of information and communication technologies and the development of the information society have moved many forms of social life to the digital space - cyberspace. Limited or no possibility to use modern forms of communication is referred to as the phenomenon of digital exclusion. The number of people at risk of exclusion constitutes a significant percentage of Polish society. Artificial intelligence and algorithms help us make all sorts of decisions. There is a need to counteract digital exclusion; the leading role here belongs to government and local government institutions as well as associations and foundations.

**Keywords:** digital exclusion, praxeology, efficiency, effectiveness, algorithms, artificial intelligence, algocracy

## **Introduction**

A characteristic feature of modern civilization, defined as a scientific-technical and IT civilization, is the creation and development of a new type of consumption and a lifestyle based on it. This modern consumption is becoming more and more intense, wasteful, and greedy, stimulated, and driven by the market, often irrational and unfounded. For the consumer, it is only illusorily beneficial, and in many cases harmful<sup>1</sup>. Its opposite is anti-consumption, understood as the lack or insufficiency of satisfying basic human needs (food, shelter, life handicap or human humiliation). The deepening discrepancy in the general standard of living and access to basic consumer goods is the main cause of growing contradictions and conflicts in the modern world<sup>2</sup>. The global dissemination of information and communication technologies and the rapid development of the information society have transferred a significant

---

<sup>1</sup> J. Szmyd, *Cywilizacyjna emergencja konsumpcji – siła, ekspansja, skutki*, in: Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy, red. L. W. Zacher, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, p. 239.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 241.

part of human activity to cyberspace<sup>3</sup>. The category of digital exclusion in social life appeared relatively recently with the development of personal computers and digital telephony. It also concerns the need to have tools for receiving new media, i.e., technologies and techniques of transmission commonly used since the 1980s, such as satellite television, video, these personal computers and mobile phones, as well as websites, e-mail, digital cameras and cameras. These items have become everyday tools and are gradually becoming indispensable for full participation in public life. Artificial intelligence and algorithms support societies and economies in making various types of decisions - but they also cost money, are not available to everyone, and can be a threat.

Limitation or inability to use modern forms of digital communication is referred to as the phenomenon of digital exclusion. The number of people at risk of exclusion constitutes a significant percentage of Polish society.

The aim of this article is a praxeological analysis of digital exclusion in the context of the impact of new technologies on the efficiency and effectiveness of social life.

## **1. Praxeological aspects of digital exclusion**

Praxeology, as a science of efficient action, examines the determinants of the effectiveness of conscious and purposeful human activities from the point of view of effectiveness - in addition to the criteria of efficiency, economy, and ethics (ethicality was added to this theory by W. Gasparski).<sup>4</sup> The area of her interests and research is human action in terms of fitness. It combines the rationality of principles and patterns of action. It makes it possible to solve practical problems by considering the rational setting of goals and criteria for action as well as the selection of means and conditions for action. The Polish precursor of praxeology was Tadeusz Kotarbiński. In his opinion, the task of this discipline is to analyze human actions through the prism of the question of how well they serve to achieve the goal set.

Efficiency is an ambiguous concept. In relation to human activities, it means his ability to perform the tasks entrusted to him as well as the ability to achieve his own goals. Efficiency

---

<sup>3</sup> M. Skórzewska-Amberg, *Ingerencja władzy publicznej w cyberprzestrzeni. Zabezpieczenie czy naruszenie praw jednostki*, in: *Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy*, ed. L. W. Zacher, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, p. 113.

<sup>4</sup> W. Gasparski, *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia* No. 161/2019 and W. Gasparski A. Lewicka-Strzałecka, D. Bąk, B. Rok, I. Kuraszko, *Etyka biznesu – inwencje i innowacje*, *Prakseologia* No. 158/2016.

is the use of opportunities in human life. The object of human fitness research may be to conduct psychophysical fitness among various professional groups or the elderly.

Efficiency is the ability to achieve the set appropriate goals. An effective action is one that, to some extent, leads to the achievement of the intended goal. From the social point of view (groups, organizations, societies), effectiveness is the extent to which an organization meets the needs and expectations of various social groups (e.g., employees, customers, stakeholders), as well as the extent to which politicians fulfill election promises.

Efficiency (efektywność) is a measure of effectiveness (skuteczność) and efficiency (sprawność), understood as a measure of the extent to which the set goals are achieved.

The phenomenon of exclusion is synonymous with permanent marginalization - remaining on the sidelines of the issues that people live by; its visible manifestations are: exclusion from the labor market (long-term unemployment), non-participation in public life (indicated by absenteeism, non-participation in the activities of social organizations, etc.), difficult access to education and training, cultural isolation and material deprivation - the fact of being poor. Areas of social exclusion are situations where not everyone has equal access to opportunities and services that would allow them to lead a dignified, happy life.

The concept of "social exclusion" is understood as the lack of access to certain goods necessary for normal functioning in society. Exclusion is a consequence of economic differentiation; it may concern work, consumption, participation in culture, life of local communities and politics. An individual is excluded when he or she does not participate in the exchange of goods and services. Exclusion by society can take place for various reasons, disability, unemployment, addictions, homelessness, poverty, but also for reasons such as loneliness, independence, high individuality of a person, characteristic tastes, or habits. People with disabilities are often excluded from society due to basic deficiencies in infrastructure facilities, such as buildings without elevators or ramps.

The definition of digital exclusion includes three categories of inequality: inequality in access, inequality in knowledge and skills, and inequality in the use of potential. Access inequality refers to economic inequality between individuals in terms of their ability to access computers and the Internet. Knowledge and skills inequality can be defined as differences in personal ability to use computers and the Internet. Utilization inequality has two components: 1) quantitative use, which refers to whether the Internet is used, and the amount of time spent

using it, and 2) qualitative use, which refers to how Internet use helps in everyday life and improves the quality of life.<sup>5</sup>

The concept of exclusion has evolved while remaining fluid. The word exclusion competed in the market for denoting social problems with such concepts as maladjustment, great poverty, poverty, etc. The contours of the concept have become so fluid that it often seems impossible to identify exactly what is meant.

Georg Simmel proclaimed that the poor, like the stranger, are not outside of society, but occupy a specific place in it. The definition of exclusion, as well as poverty or the separation of the excluded and non-excluded populations, is always arbitrary<sup>6</sup>.

The terms “exclusion” and “excluded” understood in relation to each other are a social reaction that changes in time and space. Everything is usually a matter of definition and setting boundaries<sup>7</sup>. Realities in the digital world are changing rapidly, indirectly creating a state of exclusion.

The dissemination of the Internet resulted in the transfer of many forms of social life to the digital space. We are witnessing the formation of an information society, i.e., one that can use modern technologies to improve the quality of life. The Internet has become a versatile tool for efficient and effective movement in the social space. Access to the Internet is now not only a facilitation, but sometimes even a necessary condition for full participation in social, cultural, and professional life. The Internet and social media have become an unnoticed part of our daily lives.

Digital exclusion can be understood as a limitation or lack of possibility to use modern forms of communication and is associated with both physical access to the Internet, as well as a whole range of reasons of a psychological nature. Factors of an objective or technological nature are access to infrastructure, hardware, and software, but also the quality of this equipment. The subjective (psychological) reasons are fears related to the use of the Internet, motivation, skills, and their level.

Professionally active people prevail in the group of Internet users. The category of people at risk of digital exclusion includes mainly the elderly, less educated, with a worse financial situation and, to a lesser extent, living in rural areas and areas with poorly developed infrastructure.

---

<sup>5</sup> T.T. Brzozowski, *Globalizacja a wykluczenie społeczne. Etyczna i kulturowa geneza procesu marginalizacji*, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element>, accessed on 31/07/23.

<sup>6</sup> J. Damon, *Wykluczenie*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012, p. 23.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 28.

E-exclusion is decidedly more often determined by reasons of a psychological rather than technical nature. For most users, the Internet is a means of communication and a method of spending free time. The most popular are e-mail, searching for information on goods and products on the Internet and activity on social forums. Shopping was also very popular, and in recent years also remote work <sup>8</sup>via the Internet. The COVID-19 pandemic contributed greatly to this<sup>9</sup>.

For the unemployed, the most important is the lack of funds for the purchase of IT equipment, while the working people indicate the need for security in the network as a barrier, followed by the lack of competence. Material issues do not play a big role among working people. In the studies of the Central Statistical Office, a significant percentage of respondents indicated "no need" to use the Internet<sup>10</sup>. This is especially true for working people who are not interested in improving their digital competences, and therefore deprive themselves of opportunities for professional development and improvement of their situation on the labor market. On the other hand, the unemployed, who are more often aware of the need to improve their skills, encounter a material barrier, both in terms of possession of equipment and its quality.

Social groups most at risk of unemployment, i.e., the elderly and people with a low level of education, are often digitally excluded. Working people who are not aware of the need to acquire Internet skills are particularly vulnerable to this type of exclusion. Equally disturbing data concern the use of e-government.

A modern state is a state that facilitates its citizens' access to information and its institutions via the Internet, allows them to settle matters without unnecessary bureaucracy, wasting time, quickly and effectively. E-government is the use of information technology in public administration to increase the efficiency of its operation in the provision of services. Using it saves time by filling in and sending documents electronically. In modern companies and public administration in Western countries, about 70 percent of all communication between teams, officials and applicants takes place on-line<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> I. Szapar, *Pracuj zdalnie, żyj normalnie. Poczuj wolność wyboru – jak, gdzie i kiedy chcesz pracować*, Wielka Litera, Warszawa 2021.

<sup>9</sup> *Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce Stan zjawiska, trendy, rekomendacje. Wpływ pandemii COVID-19 na wykluczenie cyfrowe*, [https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT\\_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE\\_2021.pdf](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE_2021.pdf).

<sup>10</sup> GUS, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 roku*, Warszawa 2021, [https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT\\_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE\\_2021.pdf](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE_2021.pdf), accessed on 1/08/2023.

<sup>11</sup> E. Dhawan, *Cyfrowa mowa ciała. Jak skutecznie komunikować się w cyfrowym świecie*. Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2022, p. 26.

For most Internet users, its role is to provide entertainment and fill free time. As far as the phenomenon of digital exclusion, it can be said that e-exclusion in the labor market or in e-government exceeds that resulting from the lack of access to the Internet. The scope of the phenomenon of digital exclusion is influenced not only by the possibility of using the Internet, but also by the way it is used (the number of people at risk of this exclusion constitutes a significant percentage of Polish society).

In view of the rapidly developing computerization of all areas of life and the complexity of the phenomenon of digital exclusion, a major challenge for government administration, local governments and social organizations is to include groups at risk of exclusion into the group of people who take full advantage of the possibilities offered by the Internet by eliminating barriers, both technological and psychological.

The decisive role here is the state, which should inform, inspire, and support other entities, such as local government units or social organizations.

Creating a modern digital society is one of the key tasks set by the Ministry of Administration and Digitization. This goal is achieved through construction of Internet broadband networks, development of e-administration, i.e., making it possible to settle matters electronically, adapting the law to changes in the field of digital technologies. Activities undertaken by various institutions and non-governmental organizations have a significant contribution to the elimination of competence barriers, among others by participating in public debates on issues relevant to counteracting e-exclusion in Poland and initiating discussions on this topic.

Virtually no update of applications or programs of older generations as well as hardware incompatibility creates a situation of lack of competence to function in the virtual world.

Digital exclusion is a multidimensional phenomenon. E-exclusion in Poland cannot be described solely by data on the number of users. E-exclusion is much more often the result of conscious resignation, which is the result of a lack of knowledge about the possibilities offered by this tool and fears related to learning new technologies, associated with a lack of competence. The biggest challenge seems to be overcoming the mental barrier, getting citizens to reach for this tool not only to entertain themselves, but also to actively influence their lives and become a full member of the information society. It is crucial not only to provide the excluded with the opportunity to improve their qualifications, but above all to effectively provide information about the benefits of using the Internet. It is important that the aid program is adapted to the needs and capabilities of the beneficiaries. Local institutions and organizations are the most effective in identifying causes, identifying people, and defining their needs.

Although an important condition for creating an information society is the construction of broadband networks enabling access to the Internet and the quality of this access, the key role is played by the identification of people at risk of exclusion and a detailed analysis of their needs and skills to optimally adjust assistance programs for beneficiaries. A separate and important problem is the e-exclusion of the elderly and the disabled; the first studies on this topic appeared. The latest study among Polish seniors showed three main problems that prevent seniors from effectively using social services using information and communication technologies. Firstly, it is a small range of use of modern media by seniors, secondly, the mismatch of e-administration to the possibility of its use by seniors and, thirdly, the lack of appropriate system solutions that could solve the above-mentioned problems<sup>12</sup>.

Practice shows that the greatest chance of success are activities carried out at the lowest levels of local government administration, which is an intermediary link between those in need digital assistance and government administration. Counteracting digital exclusion requires coordinated actions of many entities and effective communication between state administration bodies and organizations and institutions conducting educational activities regarding, on the one hand, substantive assistance, and the possibility of obtaining funds for training, and on the other hand - specifying needs. Analyzing the problem of digital exclusion, I realized the limitations in the speed of learning about new digital technologies that enter our lives regardless of our approval of this phenomenon. The level of use of opportunities offered by modern technologies is mainly due to knowledge and competence. The low level of digital skills implies inefficient ways of using a computer, the Internet, a smartphone, a smart TV, or other technologies of this type.

## **2. New barriers and contradictions of digitization processes**

We are entering the world of artificial intelligence, whose algorithms support us in making various types of decisions. Soon, with the possibility of helping us and making these decisions for us or on our behalf.

Thanks to the virtually unnoticed operation of artificial intelligence in the background, our efficiency is much greater than just a few years ago.<sup>13</sup> The fact is that we live in an age of

---

<sup>12</sup> M. Czarnańska, H. Kelm, W. Koczur, *Wykluczenie cyfrowe seniorów w zakresie korzystania z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności*, OPTIMUM, Economic Studies No. 1/2023.

<sup>13</sup> K. Rybiński, J. Królewski, *Algokracja. Jak i dlaczego sztuczna inteligencja zmienia wszystko*, PWN, Warszawa 2023, p. 14.

algorithms and in a culture of algorithms, in a society lost in a world of increasingly fragmented information. Algorithms are part of the dynamic flow of symbols between people, animals and machines, part of a new world where human participation in the transfer of information is no longer necessary, but still desirable<sup>14</sup>. The socio-political and commercial system in which algorithms will gradually make more and more decisions is defined the term "algocracy"<sup>15</sup>.

In turn, according to Jan Kreft, algocracy is a management system in which algorithms are used to collect, compile, and organize data based on which decisions are made, and to help interpret how the data is processed and communicated through the appropriate management system<sup>16</sup>. Algorithms play a fundamental role in the functioning of content aggregates and recommendation systems for products and services in online stores, determine messages in trading on financial markets, select the displayed advertisements and messages in social networks. Information obtained as part of the global IT and commercial infrastructure about the activity of users of these networks is a commodity that is resold to advertisers (reselling users' attention). In this case, user activity as well as the analysis of this data is a product on the artificial intelligence market<sup>17</sup>. Transforming digital traces into databases, i.e., technological structures for storing, classifying, segregating, and sharing digitally encoded information, is used to profile Internet users, facilitating reaching target groups, used to match advertisers with end users<sup>18</sup>.

Technology should simplify our lives, meanwhile it makes us live faster and less socially<sup>19</sup>. The reality in which we live, defined by the sociologist and philosopher Zygmunt Bauman as "liquid modernity" - characterized by a sense of uncertainty of the individual towards contingent beings, fragmentation, and episodic nature<sup>20</sup>, means that we still must look for new solutions (forms of reality) adequate to the time. This creates a surplus that not everyone can absorb. Due to the large baggage of experience, at some point there is a crisis, material fatigue, information saturation that cannot be assimilated. Junk news, complicated information procedures impair our ability to think critically. Lack of time to rest, information terrorism and the multitude of information sources mean that at some point we block the flow of information

---

<sup>14</sup> J. Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, p. 11.

<sup>15</sup> K. Rybiński, J. Królewski, *Algokracja...*, *op.cit.*, p. 18.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 217.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 14.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 159.

<sup>19</sup> A. Krzyżanowska, *Kierunek: offline. Jak znaleźć cyfrową równowagę i zrozumieć e-dzieciństwo swojego dziecka?* Wydawnictwo Pascal, Bielsko Biała 2020, p. 13.

<sup>20</sup> Wikipedia *Płynna nowoczesność (filozofia)*, accessed on 2/08/2023.



together with information noise. The illusion of the necessary presence on Internet forums, the charm of technology mean that we are never alone, that someone talks to us all the time, offering us things that are supposed to make our lives better and richer in quality. Thus, we lose the ability to assess our own needs without having time for reflection and self-reflection. As a rule, our needs are regulated by our financial resources and our social or professional position.

This requires reflection - who creates the standards of social adaptation to the new media platforms and technologies? Political leaders? Middle class? Largest group of a particular community (region, state, nation)? Is it the market balance of power, with the financial potential to ensure oligopolistic positions?

And where will the digitally excluded stay? As a group of unacquired or lost consumers, uncontrollable and antisocial citizens? understanding it requires thought and time to think.

### **3. Ethical aspects of digital exclusion**

The problem of social exclusion, and in particular digital exclusion, should also be considered in the context of ethical criteria<sup>21</sup>. Exclusion means situations of injustice, social punishment, costs of lost benefits (e.g., cheaper shopping for a household), limited interpersonal relationships, and even barriers to functioning in life (e.g., disabled people). The Covid-19 pandemic has revealed a big problem of digital exclusion not only among seniors, but also children from small towns, from neglected and poor families. In Poland, thanks to the activities of many social organizations and foundations, these shortcomings and deficiencies have been largely eliminated.

The situation of supporting digitally excluded people in changing this status should be considered morally appropriate - through psychological support, education and, in special situations, also financial. This would involve the purchase of basic hardware and software.

A separate issue is the vision of a perfectly algorithmically managed society. Rating systems of widely known new media algorithms are presented as free from errors and human pressure. Artificial intelligence learns from humans and learns bad things very effectively as well<sup>22</sup>. We are trying to find a solution, should systems described as elements of artificial intelligence remain under the social supervision of experts? Should their autonomy consist in the independent selection of goals and independent, without the participation of people, making decisions on the selection of means to achieve the goals <sup>23</sup>?

---

<sup>21</sup> W. Gasparski, *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia* No. 161/2019.

<sup>22</sup> Rybiński K., Królewski J., *Algokracja...*, op. cit., p. 22.

<sup>23</sup> Kreft J., *Władza algorytmów...*, op. cit., p. 219.

## Summary

The dissemination of information technology has transferred many forms of social life to the digital space. At the same time, there was a limitation (or lack) of the possibility of using modern IT tools, i.e., the phenomenon of digital exclusion. The number of people at risk of exclusion is also a significant percentage in Poland. Tolerating the phenomenon of digital exclusion may be dangerous for the future, but it is also deeply unethical.

Counteracting exclusion is an important task for the authorities of each state; it should include education, psychological support and, in specific cases, also financial assistance.

technology should simplify our lives, meanwhile it makes life faster and less social, but also without these technologies it would be much more difficult and more expensive to function. In perspective, we have another issue to solve - how to avoid replicating our prejudices in artificial intelligence models? Can ethical actions be programmed?

## References

1. Brzozowski T. T. *Globalizacja a wykluczenie społeczne. Etyczna i kulturowa geneza procesu marginalizacji*, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element>.
2. Czarnecka M., Kelm H., Koczur W. *Wykluczenie cyfrowe seniorów w zakresie korzystania z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności, OPTIMUM*. Economic Studies No. 1/2023.
3. Gasparski W. *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, *Prakseologia* No. 161/2019 and Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Bąk D., Rok B., Kuraszko I. *Etyka biznesu – inwencje i innowacje*, *Prakseologia* No. 158/2016.
4. GUS, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 roku*, Warszawa 2021, [https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT\\_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE\\_2021.pdf](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE_2021.pdf).
5. Damon J. *Wykluczenie*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012.
6. Dhawan E. *Cyfrowa mowa ciała. Jak skutecznie komunikować się w cyfrowym świecie*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2022.
7. Kreft J. *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.

8. Krzyżanowska A. *Kierunek: offline. Jak znaleźć cyfrową równowagę i zrozumieć e-dzieciństwo swojego dziecka?* Wydawnictwo Pascal, Bielsko Biała 2020.
9. Rybiński K., Królewski J. *Algokracja. Jak i dlaczego sztuczna inteligencja zmienia wszystko*, PWN, Warszawa 2023.
10. Skórzewska - Amberg M. *Ingerencja władzy publicznej w cyberprzestrzeni. Zabezpieczenie czy naruszenie praw jednostki*, in: Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy, ed. L.W. Zacher , Wydawnictwo Poltext , Warszawa 2018.
11. Szapar I., *Pracuj zdalnie, żyj normalnie. Poczuj wolność wyboru – jak, gdzie i kiedy chcesz pracować*, Wielka Litera, Warszawa 2021.
12. Szmyd J. *Cywilizacyjna emergencja konsumpcji – siła, ekspansja, skutki*, in: Potencjały i relacje sił w cyfrowym społeczeństwie wiedzy, ed. L.W. Zacher, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.

*Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce Stan zjawiska, trendy, rekomendacje. Wpływ pandemii COVID-19 na wykluczenie cyfrowe,*  
[https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT\\_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE\\_2021.pdf](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2021/11/RAPORT_WYKLUCZENIE-SPOLECZNO-CYFROWE-W-POLSCE_2021.pdf).

### **Praxeological aspects of digital exclusion - the impact of new technologies on the efficiency and effectiveness of social life**

**Abstract:** the dissemination of information and communication technologies and the development of the information society have moved many forms of social life to the digital space - cyberspace. Limited or no possibility to use modern forms of communication is referred to as the phenomenon of digital exclusion. The number of people at risk of exclusion constitutes a significant percentage of Polish society. Artificial intelligence and algorithms help us make all sorts of decisions. Is it possible to create a modern digital society?

**Keywords:** digital exclusion, praxeology, effectiveness, efficiency, algorithms, artificial intelligence, algocracy