

Spis treści

ARTYKUŁY

- 3 | **Alberto Lozano Platonoff**
Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim

- 11 | **Hubert Pachciarek, Aleksandra Rudawska**
Foresight jako koncepcja wspomagająca rozwój regionalny

- 26 | **Sylwia Sysko-Romańczuk, Paulina Roszkowska, Agnieszka Niedźwiecka**
Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka

- 41 | **Katarzyna Gadomska-Lila**
Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników

- 53 | **Bartłomiej Moszoro**
Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze

- 63 | **Zdzisław Gomółka**
Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji

- 72 | **Anna Pluta**
Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka

- 88 | **Karol Kuczera**
Przesłanki i kierunek zmian komunikacji pomiędzy firmą i klientami w kontekście ewolucji postaw oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych

- 107 | **Marcin Gryczka**
Rola Internetu w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego

- 123 | **Jan Nikołajew, Grażyna Leśniewska**
Rola rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego

136 | **Maciej Drzonek**

Czy społeczeństwo obywatelskie może być leniwe? Uwagi o poziomie partycypacji wyborczej na Pomorzu Zachodnim na tle Polski

155 | I S S U E S U M M A R Y

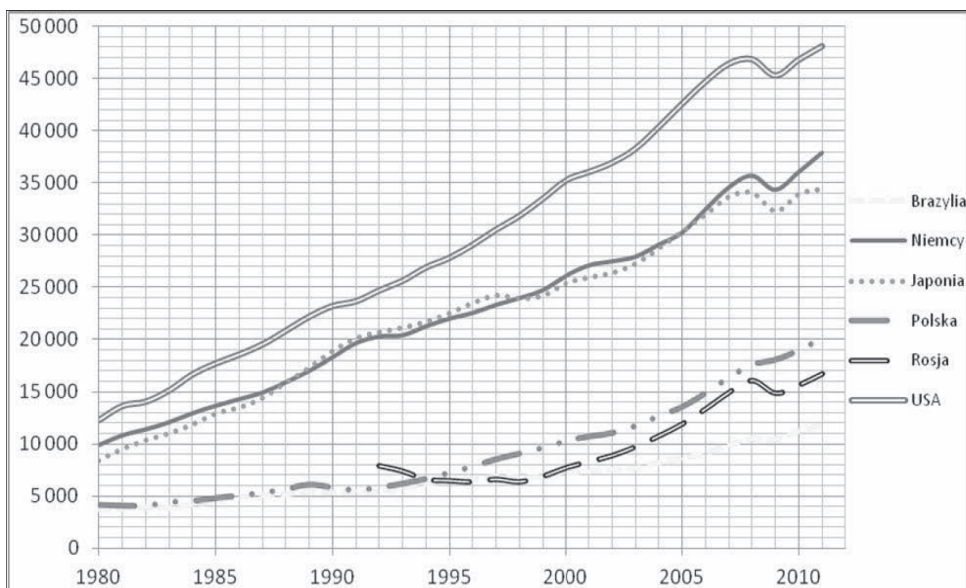
Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim

Dr hab. inż. prof. US Alberto Lozano | Platonoff Uniwersytet Szczeciński | alberto@lozano.net.pl

| Wprowadzenie

Żyjemy w czasach kontrastowych ocen sytuacji gospodarczej. Z jednej strony bardzo dużo mówi się o kryzysie. Często słyszy się sformułowanie: „Czeka nas trudny rok”. Z drugiej zaś – poziom przychodów i zysków przedsiębiorstw oraz wynagrodzeń pracowników na ogół utrzymuje tendencję wzrostową. Uznając za najważniejszy miernik określający stan gospodarczy danego kraju PKB *per capita*, na rysunku 1 przedstawiono, jak kształtował się ten wskaźnik dla sześciu wybranych krajów na przestrzeni ostatnich 30 lat. Uważnie analizując ten wykres, widzimy dużą (ponadczterokrotną) tendencję wzrostową w badanym okresie. W związku z tym powstaje pytanie: co to jest kryzys gospodarczy i kiedy następuje? Przykładowo, rok 2008 określono rokiem kryzysu. Rozważając *stricte* ten jeden rok, nie sposób nie zgodzić się z tym twierdzeniem. Patrząc jednak z perspektywy 30 lat, można zaobserwować, że stan gospodarki w 2008 r. był dużo lepszy niż w latach poprzednich.

W przypadku Polski światowemu wzrostowi gospodarczemu towarzyszyła zmiana ustroju społeczno-gospodarczego i przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, a następnie wstąpienie do Unii Europejskiej. Z tych powodów skala zmian w Polsce na przestrzeni 30 lat jest zdecydowanie większa aniżeli w krajach zachodnich, a tzw. kryzysy są mniej odczuwalne.

Rysunek 1 | PKB *per capita* mierzony parytetem siły nabywczej w dolarach (1980–2011*)

* od 2010 roku włącznie wartości prognozowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z World Economic Outlook Database, wrzesień 2011, dostępnych na www.imf.org (28.09.2011).

W latach 80. niebywałym luksusem (i szczęściem) było posiadanie M3 na osiedlu z wielkiej płyty oraz „malucha”, a powszechną formą „spędzania wolnego czasu” było stanie w kolejkach. Obecnie duża część społeczeństwa ma własny dom czy nowoczesne mieszkanie i może wybierać spośród licznych marek samochodów.

Chociaż od 1989 r. Polska rozwija się wyjątkowo dobrze, w porównaniu ze średnim poziomem bogactwa zachodnich krajów Unii Europejskiej (tzw. piętnastki), to można wysunąć wniosek, iż jeszcze daleko nam do ich poziomu rozwoju gospodarczego. Stąd nasuwa się pytanie: jak można szybciej wyrównać te poziomy?

Obecnie za najważniejszy zasób w przedsiębiorstwach uznaje się zasoby ludzkie, w tym sprawność pracowników, zaangażowanie, rozwój, a także współpracę między pracownikami, komunikację itp. Niezmiernie ważna okazuje się zatem kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa, gdyż determinuje ona sposób zarządzania ludźmi. Jeśli przedsiębiorstwo chce się rozwijać, to priorytetowo musi traktować swoich pracowników. Im bardziej rozwinięte jest przedsiębiorstwo, tym bardziej proces doskonalenia czy dalszego rozwoju realizowany jest poprzez kulturę organizacyjną.

Analogicznie można stwierdzić, że najważniejszym zasobem danego państwa jest społeczeństwo i związana z nim kultura oraz współpraca między obywatelami danego kraju. Bardzo

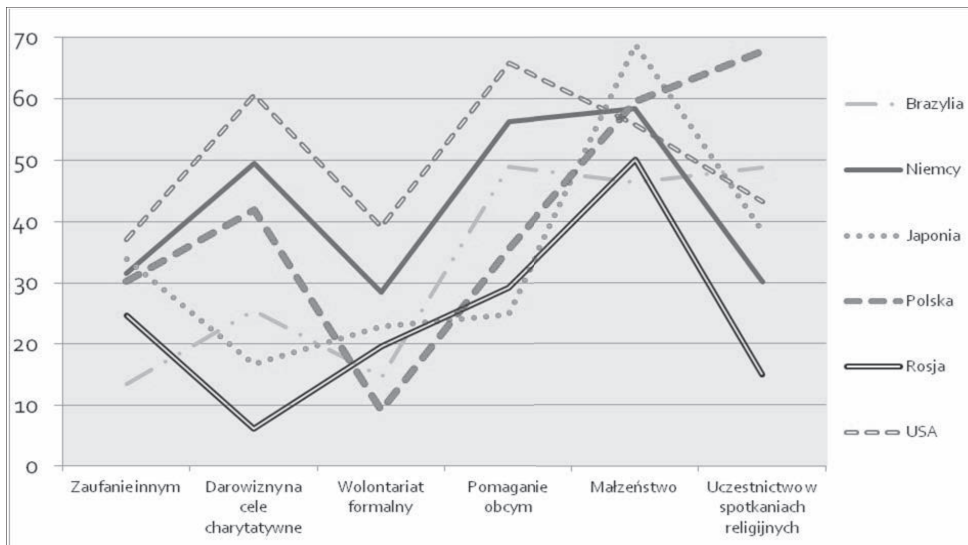
ważnym elementem wpływającym na rozwój gospodarczy kraju jest bowiem podejście obywateli do wspólnych dóbr, co określa się mianem społeczeństwa obywatelskiego. I tak jak sposób kształtowania kultury organizacyjnej wpływa bardziej lub mniej (niekiedy negatywnie) na rozwój danego przedsiębiorstwa, tak sposób kształtowania społeczeństwa obywatelskiego wpływa na rozwój danego państwa. Jedna z definicji wskazuje, że społeczeństwo obywatelskie jest autonomicznym bytem, zdolnym równoważyć władzę państwową, pozwalając jednocześnie społeczeństwu przejawiać swoje interesy i potrzeby, jednoczyć je wobec spraw wspólnej troski oraz wpływać na decyzje publiczne. Aby społeczeństwo obywatelskie mogło odgrywać tę rolę, musi posiadać wewnętrzne siły żywotne, własną strukturę, utkaną w sieć wzajemnych – a nie kontrolowanych przez państwo i jego aparat – powiązań między ludźmi i grupami społecznymi (Osiatyński 2004).

Można zatem uznać, że społeczeństwo obywatelskie oznacza:

- aktywność i zdolność obywateli do samoorganizacji,
- niezależność wobec władzy państwowej,
- świadomość potrzeb i interesów społeczeństwa,
- potrzebę zjednoczenia obywateli (wspólnoty),
- poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne.

W tym kontekście warto poddać analizie sfery aktywności społeczeństwa obywatelskiego w różnych krajach, co zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2 | Obszary aktywności w sferze społecznej w różnych krajach (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie The 2010 Legatum Prosperity Index, dostępnych na stronie www.prosperity.com (28.09.2011).

Analiza danych zaprezentowanych na rysunku 2 prowadzi do wniosków, iż:

- poziom aktywności obywateli zgodnie z cechami społeczeństwa obywatelskiego istotnie różni się w poszczególnych krajach;
- niektóre państwa mają wyższy poziom aktywności społeczeństwa obywatelskiego i na ogół są to te same kraje, które mają wyższy poziom rozwoju gospodarczego. (zasada odwrotna, niższy poziom aktywności – niższy poziom gospodarczy, również zdaje się działać);
- ogólny poziom aktywności polskiego społeczeństwa można uznać za przeciętny.

Rozważania dotyczące społeczeństwa obywatelskiego, zwłaszcza skali i form jego aktywności, skłoniły pracowników Katedry Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz członków Forum Gryf do zorganizowania drugiej interdyscyplinarnej konferencji think-tank *Czas na rozwój* pod hasłem *Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Głównym celem konferencji było przeanalizowanie zależności między cechami społeczeństwa obywatelskiego a rozwojem gospodarczym danej społeczności oraz odpowiedź na pytanie, jaki jest stan i perspektywa rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Naukowcy z różnych dziedzin (m.in. zarządzania, prawa, medycyny, politologii, ekonomii, filozofii, socjologii), przedsiębiorcy, dziennikarze, nauczyciele, prawnicy, przedstawiciele władz, kultury i wolnych zawodów oraz osoby zajmujące się kształtowaniem rodziny, w interdyscyplinarnym gronie szukali odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- Jaki jest cel angażowania się firm w działalność społeczną?
- Co przede wszystkim powinna robić firma, żeby można było o niej powiedzieć, że jest to firma odpowiedzialna społecznie?
- Jakie są główne powody łamania zasad etycznych w biznesie?
- Jak działać w dobie kryzysu w duchu budowy zaufania?
- Jak mierzyć efekty strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i ich wpływ na wartość firmy?
- Jak kształtować i propagować postawę obywatelską u młodych ludzi?
- Jaka jest rola rodziny w społeczeństwie obywatelskim? Czy i w jaki sposób współczesna rodzina spełnia tę funkcję?
- W jaki sposób wychowywać w rodzinie do uczestnictwa w społeczeństwie obywatelskim?
- Jaka jest rola władz regionalnych i państwowych w kształtowaniu postaw obywatelskich? Jak obecnie spełniają tę funkcję?
- Jaki jest poziom partycypacji wyborczej na Pomorzu Zachodnim i jak ten poziom zwiększyć?

| Metodologia konferencji

Fundamentem, na którym opierała się metodologia konferencji, była filozofia foresight, rozumiana jako proces stałej współpracy międzyśrodowiskowej w celu podejmowania bieżących decyzji i działań na bazie wspólnie wypracowanej wizji rozwojowej. W tym rozumieniu kluczem do opracowania „wizji przyszłości” jest merytoryczna debata społeczna, prowadzona wśród przedstawicieli różnych środowisk, zaangażowanych w rozwój danego miasta/regionu/kraju. Podstawą konferencji była zatem wymiana doświadczeń i wiedzy oraz próba wypracowania wspólnych rozwiązań omawianych problemów. Struktura konferencji obejmowała: wykłady gości specjalnych, panelowe sesje dyskusyjne, sesję plenarną stanowiącą podsumowanie wyników dyskusji oraz badanie ankietowe.

Wykłady gości specjalnych były skierowane do wszystkich uczestników konferencji i poprzedzały sesje dyskusyjne. Wykłady wygłosili: dr Jan Szomburg, Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową – *Obywatelska Polska – wyzwaniem Polaków XXI wieku*; prof. Antoni Kamiński (ISP PAN) – *O istocie społeczeństwa obywatelskiego* oraz prof. Ryszard Handke, Rektor Akademii Sztuki w Szczecinie – *Akademia Sztuki w Szczecinie jako przykład aktywności społeczeństwa obywatelskiego*.

Po zakończonym wykładzie uczestnicy konferencji, tworzący środowisko bardzo zróżnicowane, składające się z przedstawicieli różnych grup zawodowych, zostali zaproszeni do dyskusji tematycznych prowadzonych w interdyscyplinarnych zespołach. Dyskusje były moderowane przez pracowników naukowych odpowiedzialnych za dany temat. Celem każdej grupy było wypracowanie odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnego zagadnienia. Szczegółowa rola moderatorów polegała na prezentacji tematu, opartej zazwyczaj na wynikach badań empirycznych, prowadzeniu dyskusji i pilnowaniu porządku debaty oraz opracowaniu wniosków.

Każdy z uczestników, zgłaszając udział w konferencji, wybierał tematy, którymi w sposób szczególny był zainteresowany i w ramach których mógł wnieść podczas dyskusji indywidualną wartość dodaną. Następnie do uczestników konferencji zostały wysłane zagadnienia dotyczące wybranych tematów, które miały umożliwić przygotowanie się do dyskusji w trakcie konferencji.

Niniejszy numer „MBA. CE” zawiera artykuły stanowiące odzwierciedlenie przebiegu dyskusji panelowych. Każdy z artykułów podzielony jest na cztery części: wprowadzenie, rozważania teoretyczne, przegląd światowych i krajowych wyników badań oraz prezentacja wyników badań zrealizowanych w trakcie konferencji.

Dyskusje panelowe poświęcono rozważaniom na temat relacji przedsiębiorstwo–społeczeństwo obywatelskie, czego wynikiem są m.in. artykuły na temat foresightu, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz formułowania i realizacji misji przedsiębiorstw i kompetencji przywódczych niezbędnych w tym procesie. Kolejne panele dyskusyjne poświęcono tematom związanym

z kształtowaniem i rozwojem społeczeństwa obywatelskiego. Wyniki tych dyskusji zawarte są w artykułach dotyczących roli rodziny w kształtowaniu cech społeczeństwa obywatelskiego, partycypacji w wyborach jako przejawu aktywności społecznej, zależności między czasem prywatnym a czasem pracy i jej wpływie na aktywność społeczeństwa obywatelskiego oraz roli nowoczesnych technologii, zwłaszcza Internetu, w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

W trakcie ostatniej sesji moderatorzy poszczególnych dyskusji tematycznych zaprezentowali wyniki pracy poszczególnych grup, po czym nastąpiła dyskusja plenarna. Dawało to dodatkową możliwość konfrontacji uzyskanych wyników na forum oraz szansę na wyrażenie swojej opinii przez osoby, które podczas sesji konferencyjnych uczestniczyły w dyskusjach na inne tematy.

W trakcie konferencji przeprowadzone zostało również badanie ankietowe obejmujące zagadnienia z dziesięciu obszarów będących przedmiotem dyskusji panelowych. Uzyskano zwrot 32 formularzy ankietowych. Struktura grupy, która wzięła udział w badaniach ankietowych, kształtowała się następująco: 60% stanowili mężczyźni, 90% ankietowanych to osoby z wyższym wykształceniem, a średni staż pracy respondentów to 17 lat. Wyniki badań zostały zaprezentowane w poszczególnych artykułach.

| Układ numeru

W pierwszym artykule Hubert Pachciarek oraz dr Aleksandra Rudawska weryfikują przydatność koncepcji foresight w kreowaniu warunków sprzyjających rozwojowi społeczno-gospodarczemu regionu, ze szczególnym uwzględnieniem województwa zachodniopomorskiego. Odnosząc się do doświadczeń japońskich i europejskich z zakresu stosowania idei foresight, autorzy dokonali oceny potencjalnych efektów wdrożenia programu w województwie zachodniopomorskim. Ponadto dokonali zestawienia warunków rozwoju społeczno-gospodarczego regionu oraz przeanalizowali oczekiwania liderów środowiskowych zamieszkujących na terenie województwa zachodniopomorskiego w zakresie kształtowania warunków sprzyjających poczuciu odpowiedzialności i zaangażowania się na rzecz regionu.

W artykule *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka* prof. nadzw. dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk, dr Paulina Roszkowska oraz Agnieszka Niedźwiecka przedstawiają koncepcję odpowiedzialności biznesu i jej poziomów w perspektywie celu nadrzędnego firmy, jakim jest przyczynianie się do budowania dobra wspólnego.

Temat społecznej odpowiedzialności biznesu podejmuje również dr Katarzyna Gadomska-Lila. Przedstawia ideę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, kierunki jej ewolucji, analizowaną w odniesieniu do pracowników. Powołując się na wyniki badań empirycznych, autorka wskazuje najczęściej stosowane wobec pracowników praktyki zaliczane do grupy społecznie odpowiedzialnych, a także analizuje nakłady i wyniki realizowanych inicjatyw.

Problematykę misji przedsiębiorstw porusza dr inż. Bartłomiej Moszoro. Przytaczając wyniki badań zagranicznych oraz krajowych, wykazuje, jak często przedsiębiorstwa określają swoje misje oraz jakie wskazują w nich wartości. Dużo uwagi poświęca przy tym znaczeniu misji oraz jej oddziaływaniu na kompetencje przywódcze. Opisuje, jaki powinien być idealny przywódca realizujący misję przedsiębiorstwa oraz jakie kompetencje są w tym procesie kluczowe.

Rozważania na temat motywowania w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji prowadzi dr hab. inż. Zdzisław Gomółka. Wskazuje, iż funkcję integratora, który wiąże rozwój ludzi z rozwojem organizacji na warunkach, gdy cele organizacji stają się celem wspólnym pracodawcy i pracowników, spełniają procesy motywacyjne kształtowane w systemie motywacyjnym. Identyfikacja relacji procesów motywacyjnych została przeprowadzona przy wykorzystaniu systemowej analizy problemu realizacji funkcji motywacyjnej w zarządzaniu organizacją.

Dr Anna Pluta podjęła temat godzenia życia zawodowego z prywatnym. Celem jej artykułu jest próba określenia kierunków i sposobów zmian, których intencją byłoby pogodzenie życia zawodowego z osobistym. Autorka, powołując się na liczne wyniki badań, ukazuje wagę problemu godzenia życia zawodowego z prywatnym i jego wpływ na funkcjonowanie współczesnego człowieka. Co więcej, pokazuje, że współczesny człowiek nie radzi sobie z zachowaniem symbiozy pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym i nie jest świadomy takiego stanu rzeczy. W konsekwencji nie podejmuje działań mających na celu ograniczenie negatywnych skutków braku harmonii, co uzasadnia konieczność wypracowania odpowiednich wytycznych.

Przedmiot artykułu dr Karola Kuczery stanowią zmiany komunikacji pomiędzy firmą i klientami w kontekście ewolucji postaw oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych. Autor zwraca uwagę na zmieniające się potrzeby komunikacyjne organizacji gospodarczych, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz wzrost chęci angażowania się jednostek w sprawy lokalnych społeczności. Ponadto poddaje analizie przesłanki i kierunki ewolucji komunikacji pomiędzy firmami i obywatelami oraz możliwości poprawy wzajemnych relacji i współpracy.

Artykuł dr Marcina Gryczki ukazuje rolę globalnej sieci jako medium umożliwiającego nie tylko wymianę informacji, lecz również zamieszczanie własnych treści i wyrażanie poglądów na forum publicznym. Autor, powołując się na wyniki badań, udowadnia, że Internet coraz wyraźniej wpływa na różne aspekty życia publicznego, w tym na proces budowania społeczeństwa obywatelskiego.

Celem artykułu prof. dr. hab. Jana Nikolajewa oraz dr Grażyny Leśniewskiej jest wskazanie istotnej roli rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego, a szczególnie postaw obywatelskich młodego pokolenia. Podkreślając, że społeczeństwo obywatelskie powinno mieć swój początek już w rodzinie, autorzy prezentują również zmiany modelu rodziny na przestrzeni wieków, jako wynik przeobrażeń dokonujących się we współczesnym społeczeństwie.

Ostatni artykuł odnosi się do jednego z przejawów obywatelskiej postawy – udziału w wyborach. Dr Maciej Drzonek ukazuje w nim, na przykładzie Pomorza Zachodniego, wpływ partycypacji wyborczej na kreowanie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Autor przedstawia różne koncepcje społeczeństwa obywatelskiego, a także czynniki wpływające na jego kształtowanie. Szczególną uwagę poświęca typom ordynacji wyborczych i analizie frekwencji wyborczych podczas różnych wyborów.

B i b l i o g r a f i a

Osiatyński W. (2004) *Rzeczpospolita obywateli*. Warszawa: Rosner & Wspólnicy.

The 2010 Legatum Prosperity Index, www.prosperity.com (28.09.2011).

World Economic Outlook Database, www.imf.org (28.09.2011).

Foresight jako koncepcja wspomagająca rozwój regionalny

Hubert Pachciarek | Uniwersytet Szczeciński | h.pachciarek@wneiz.pl

Dr Aleksandra Rudawska | Uniwersytet Szczeciński | aleksandra.rudawska@gmail.com

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest weryfikacja przydatności koncepcji foresight w kreowaniu warunków sprzyjających rozwojowi społeczno-gospodarczemu regionu ze szczególnym uwzględnieniem województwa zachodniopomorskiego.

Metodologia

Odnosząc się do doświadczeń japońskich i europejskich z zakresu stosowania foresightu, autorzy dokonali oceny efektów wdrożenia programu w województwie zachodniopomorskim w wymiarze rezultatów zarówno „twardych” (w postaci raportów i wiedzy z zakresu technologii), jak i „miękkich” (dotyczących podstawowych wartości), które okazały się najważniejszymi efektami stosowania koncepcji. Ponadto dokonano zestawienia warunków rozwoju społeczno-gospodarczego regionu oraz przeanalizowano oczekiwania liderów środowiskowych zamieszkujących na terenie województwa zachodniopomorskiego w zakresie kształtowania warunków sprzyjających poczuciu odpowiedzialności i zaangażowania się na rzecz regionu. Materiał badawczy został zgromadzony podczas spotkania grupy fokusowej oraz uzupełniony wynikami badania sondażowego.

Wnioski

Na podstawie analizy porównawczej uzyskanych wyników dotyczących oczekiwań liderów środowiskowych i efektów stosowania koncepcji foresight stwierdzono, że jest to pożądana forma wspierania rozwoju Pomorza Zachodniego.

Oryginalność

Oryginalność artykułu polega na odniesieniu wieloletnich doświadczeń japońskich z zakresu stosowania metody foresight i uzyskanych w ten sposób rezultatów do potrzeb społeczno-gospodarczych regionu zdefiniowanych podczas dyskusji fokusowej liderów różnych środowisk zawodowych regionu Pomorza Zachodniego. W ten sposób autorzy wskazali na potencjał zastosowania foresightu nie tylko do określania kierunków rozwoju polityki innowacyjności na poziomie regionalnym, lecz również w celu wspierania kształtowania warunków społeczno-gospodarczych rozwoju regionalnego.

JEL: R58

| Wprowadzenie

Współczesny system społeczno-gospodarczy opiera się na konkurencji nie tylko między podmiotami gry rynkowej, tj. przedstawicielami trzech sektorów gospodarki (organizacje gospodarcze, organizacje pozarządowe oraz jednostki administracji publicznej), lecz również podejmuje konkurencję z innymi systemami. W tym znaczeniu konkurencja przebiega zarówno w ramach regionów, jak i między regionami. Z tego względu regiony traktowane są obecnie jako podmioty zarządzania, również na poziomie strategicznym, co oznacza konieczność wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich, materialnych oraz wiedzy na rzecz kształtowania rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie regionalnym.

Konkurencyjność regionu oznacza „przewagę nad innymi regionami będącą wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i potencjalnych użytkowników regionu, którymi są mieszkańcy, firmy, inwestorzy, goście. Jej źródłem jest nowoczesna infrastruktura materialna, instytucjonalna i intelektualna regionu” (Stawasz 2004: 203). Konkurencyjność regionalna oznacza tworzenie warunków życia dla mieszkańców, warunków funkcjonowania dla przedsiębiorców oraz kreowanie wizerunku miejsca sprzyjającego inwestorom zewnętrznym oraz potencjalnym mieszkańcom. Powiązanie tych elementów wymusza oparcie zarządzania regionami na innowacyjności i elastyczności podejścia do oczekiwań i potrzeb interesariuszy regionalnych. Proces zarządzania regionami musi być realizowany nie tylko w sensie operacyj-

nym, lecz także w odniesieniu do perspektywy strategicznej. Należy zatem generować sprzyjające warunki w następujących aspektach:

- administracyjno-prawnych, wynikających z uwarunkowań zewnętrznych (ustawodawstwo i prawodawstwo narzucane z zewnątrz) oraz wewnętrznych (efektywność i przychylność urzędnicza, mierzona czasem potrzebnym na wydanie decyzji administracyjnych czy też otwartością w rozwiązywaniu problemów);
- badawczo-rozwojowych, związanych ze współpracą między różnymi uczestnikami życia społeczno-gospodarczego oraz środowiskiem naukowo-badawczym. Zakorzenienie środowiska akademickiego w regionie oznacza nie tylko dostęp do wiedzy, lecz również umożliwienie kształtowanie kadr dla regionalnej gospodarki oraz pełni funkcję kulturotwórczą;
- ekonomicznych, wynikających z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych, wypracowanych przez poprzednie pokolenia oraz współczesnych mieszkańców;
- społecznych, oznaczających gotowość do pracy na rzecz wspólnego dobra;
- kulturowych, oznaczających poziom utożsamienia się mieszkańców z „małą ojczyzną” i przywiązania do tradycji. Każdorazowo pomaga to w kształtowaniu wizerunku regionu na zewnątrz i ułatwia promocję wobec partnerów.

W kontekście zarządzania regionem w perspektywie strategicznej kluczowe wydaje się poznanie oczekiwań interesariuszy regionalnych. Powinna bowiem zachodzić dwukierunkowa zależność, w której działalność i aktywność interesariuszy regionalnych powinny przekładać się na rozwój regionu, ten z kolei powinien umożliwiać ukształtowanie warunków zapewniających długotrwałe sukcesy wszystkim mieszkańcom i organizacjom regionu (Borodako 2009: 123).

| **Podstawy rozwoju społeczno-gospodarczego regionów**

Wraz z rozwojem polityki regionalnej oraz w związku z ukierunkowaniem strumieni finansowych pochodzących z budżetów centralnych oraz funduszy zewnętrznych (funduszy strukturalnych UE) na regiony wytworzono sytuację, w której rozwój gospodarczy państwa w coraz większym stopniu kreowany jest na poziomie regionalnym. Ponadto dostrzega się istotną zależność między dobrobytem społeczeństwa a poziomem rozwoju regionalnego. Samo pojęcie „rozwój” oznacza sekwencję przemian w wymiarze zarówno ilościowym, jak i jakościowym, co w wymiarze gospodarczym oznaczać będzie wzrost poziomu konkurencyjności podmiotów gospodarki regionalnej oraz regionu jako takiego, a w wymiarze społecznym – wzrost poziomu życia mieszkańców w sferach ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Należy zauważyć, iż definicje rozwoju regionalnego według różnych autorów są zbieżne i opierają się na dwóch aspektach: poziomie życia mieszkańców oraz konkurencyjności gospodarki. Dlatego też autorzy niniejszego opracowania przyjmują, za T. Kudłaczem, że rozwój regionalny to trwały wzrost poziomu życia mieszkańców i potencjału gospodarczego w skali określonej jednostki terytorialnej (Kudłacz 1999: 15). Rozwój jest więc rozumiany przez pryzmat jego komponentów, w tym potencjału

i struktury gospodarczej, środowiska naturalnego, infrastruktury regionalnej i ładu przestrzennego oraz poziomu życia mieszkańców. Tę listę powinno się uzupełnić o integrację społeczną i tożsamość kulturową jako komponenty rozwojowe o charakterze „miękkim”, które warunkują podstawy rozwoju społeczno-gospodarczego. Należy bowiem zauważyć, iż kreowanie rozwoju regionalnego, tj. podnoszenie dobrobytu mieszkańców oraz poprawa warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, musi przebiegać równolegle w wymiarze gospodarczym i społeczno-kulturowym. Stanowi to bowiem warunek trwałego rozwoju, w sensie ilościowym i jakościowym, poziomu życia mieszkańców, a także umożliwia tworzenie atrakcyjnego wizerunku dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych.

Warto wspomnieć, że czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego regionu jest współpraca interesariuszy regionalnych – zarówno na poziomie jednostkowym, tj. pomiędzy przedsiębiorstwami lub organizacjami, ugrupowaniami gospodarczymi (np. zgodnie z teorią gron lub w ramach łańcuchów gospodarczych), jak i na poziomie regionalnym w odniesieniu do władz regionalnych i przedstawicieli środowisk zawodowych.

Podsumowując powyższe rozważania: kreowanie warunków rozwoju społeczno-gospodarczego opiera się na wdrażaniu na poziomie regionu licznych inicjatyw: „miękkich” – o charakterze społeczno-kulturowym oraz „twardych” – inwestycyjnych. Inicjatywy te mogą być podejmowane oddolnie i bazować na pracy oraz działalności liderów regionalnych różnych podmiotów komercyjnych czy też non profit, lub odgórnie, gdzie inicjatorem są przedstawiciele władz regionalnych. Każdorazowo sukces poszczególnych projektów uzależniony jest jednak od spełnienia następujących warunków:

- budowa koalicji interesariuszy reprezentujących różne środowiska społeczne lub gospodarcze w ramach ugrupowania; każde przedsięwzięcie wymaga bowiem porozumienia na różnych płaszczyznach: gospodarczej, społecznej, politycznej itp.,
- integracja przedstawicieli interesariuszy wokół wspólnego celu podejmowanych przedsięwzięć,
- budowa sprawnego centrum zarządzania procesem realizacji inicjatywy, koordynującego zaangażowanie poszczególnych interesariuszy,
- realizacja wszystkich funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, umożliwiających skuteczne i ekonomiczne wdrożenie przedsięwzięcia.

Warunkami dobrej współpracy między interesariuszami są natomiast przede wszystkim: wzajemna zgodność celów partnerów, komplementarność działań, pozytywne znaczenie dla partnerów osiągania wspólnych celów, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy (swoboda wstąpienia i wystąpienia), formalność bądź nieformalność, zachowanie ekonomicznej i prawnej samodzielności uczestniczących partnerów (Bembenek 2006: 34). Jest to droga kreowania trwałych relacji między interesariuszami, które umożliwiają współpracę na poziomie regionalnym, a tym samym dynamizują proces rozwoju regionalnego, czyli ulepszają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji podnoszą poziom życia mieszkań-

ców. Dlatego też kluczowe dla rozwoju regionalnego staje się efektywne zarządzanie inicjatywami i projektami na poziomie regionalnym, przy zaangażowaniu do ich realizacji szerokiego grona przedstawicieli różnych grup zawodowych, tj. liderów środowisk lokalnych.

Ze względu na złożoność problemu dynamizacji rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie regionalnym oraz kształtowania konkurencyjności regionalnej konieczne wydaje się efektywne zarządzanie na poziomie regionu. Zarządzanie to musi mieć wymiar zarówno operacyjny, taktyczny, jak i strategiczny. Natomiast ukierunkowanie inicjatyw oddolnych oraz podejmowanie optymalnych decyzji co do inicjatyw odgórnych wymaga ustalenia kierunków rozwoju regionu. Rozwój regionu zależy zatem od efektywności zarządzania strategicznego, rozumianego w kategoriach „specyficznej filozofii władz regionalnych i interesariuszy w regionie – opisującej jego stan obecny, a jednocześnie wytyczającej kierunki rozwoju i główne sposoby postępowania” (Bodorako 2009: 129). Proces zarządzania strategicznego regionem nie powinien być więc traktowany jako właściwość urzędników najwyższego szczebla administracji samorządowej, lecz jako przestrzeń porozumienia i partycypacji przedstawicieli wszystkich interesariuszy regionalnych. W rozważaniach na temat regionów należy odnosić się do uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Region, będąc spójną całością, jest jednocześnie elementem większej całości. Znaczenie dla rozwoju regionalnego mają także decyzje podejmowane zewnętrznie względem władz regionalnych oraz polityka realizowana na poziomie krajowym i europejskim. Natomiast decyzje podejmowane w ramach procesu zarządzania strategicznego w regionie znajdują swoje istotne implikacje nie tylko dla podmiotów regionalnych. Mają wpływ również na funkcjonowanie regionów sąsiednich oraz na politykę zewnętrzną, realizowaną na poziomie krajowym. Jest to kluczowa przesłanka do otwarcia procesów kształtowania strategii regionalnych na interesariuszy regionalnych, a warunki dobrej współpracy i potrzeba realizacji inicjatyw ułatwiających dynamizację rozwoju społeczno-gospodarczego sprzyjają podniesieniu znaczenia ich partycypacji oraz dają możliwość większego wpływu na ostatecznie podejmowane decyzje. Należy pamiętać, że tak jak w przypadku zarządzania strategicznego na poziomie przedsiębiorstw, tak też w przypadku regionów podstawą jest planowanie strategiczne, ukierunkowane na budowanie wspólnej wizji przyszłości stanowiącej konsensus interesariuszy regionalnych oraz wynikających z niej strategicznych kierunków rozwoju. Planowanie strategiczne ma charakter badawczy i analityczny w odniesieniu do eksploracji uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych regionu oraz antycypacyjny w odniesieniu do ustalania celów rozwoju i sposobów ich realizacji.

Współcześnie władze regionalne mogą korzystać z koncepcji zarządzania wspierających realizację działań ukierunkowanych na podnoszenie konkurencyjności regionalnych i dynamizujących rozwój społeczno-gospodarczy. Jest to istotne w odniesieniu do złożoności problematyki zarządzania oraz dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu. Jedną z koncepcji zyskujących na znaczeniu, coraz bardziej popularnych w Polsce, jest foresight. Pytaniem badawczym postawionym w ramach niniejszego artykułu jest kwestia, czy foresight może wpływać pozytywnie na rozwój społeczno-gospodarczy regionu oraz czy jest potrzebny w obecnych uwarunkowaniach województwa zachodniopomorskiego.

Foresight jako koncepcja wspierająca rozwój społeczno-gospodarczy na poziomie regionalnym

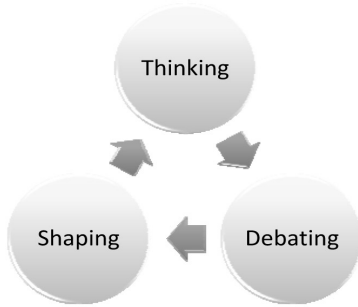
„Foresight to systematyczny, przyszłościowy sposób ciągłego doskonalenia współpracy międzyśrodowiskowej w celu budowania wspólnej średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań” (Lozano et al. 2009: 209). Foresight bardzo często tłumaczony jest jako przewidywanie (Jasiński 2007: 1) i tak też jest traktowany jako koncepcja służąca prognozowaniu przyszłości. W rzeczywistości jednak służy przede wszystkim budowaniu wizji przyszłości, tworzeniu warunków współpracy pomiędzy interesariuszami oraz mobilizowaniu przyszłych działań w celu kształtowania warunków przyszłości. Jest to istotna różnica, przejawiająca się w procesie realizacji programów foresight, co wypływa wprost z zaprezentowanej definicji. Różnica pomiędzy przewidywaniem a kształtowaniem przyszłości wynika przede wszystkim z funkcji, jaką koncepcja ta zaczęła pełnić, niejako przy okazji. Pierwsze procesy foresight zostały uruchomione w celu określenia technologii przyszłości, kiedy to borykający się z trudnościami gospodarczymi Japończycy po zakończeniu II wojny światowej postanowili inwestować w rozwój technologii. Finansowanie z ograniczonego budżetu nieograniczonych wręcz potrzeb inwestycyjnych w rozwój różnych technologii nie było jednak możliwe w długim okresie. Postanowiono więc uruchomić proces foresight, którego nadrzędnym celem było zdefiniowanie tych sektorów technologicznych, które w przyszłości będą stanowić o sile japońskiej gospodarki. Japończycy bazowali na metodzie delfickiej, rozsyłając kwestionariusz ankietowy do kilku tysięcy ekspertów. Uzyskane w ten sposób informacje pozwoliły na ustalenie priorytetów odnośnie do tych dziedzin nauki i technologii, które będą miały największe znaczenie w przyszłości. Od tamtej pory do dnia dzisiejszego procedura ta jest powtarzana w cyklu pięcioletnim. Najistotniejszy w tym kontekście jest jednak fakt, że bardzo szybko liderzy projektu zorientowali się, iż wcale nie najważniejsze są „twarde” rezultaty procesu w postaci raportów i rekomendacji dotyczących finansowania rozwoju nauki i technologii. Kluczowe okazały się te efekty, które dzisiaj nazywa się modelem „4k+z”, czyli: komunikacja, koncentracja na przyszłości, koordynacja, konsensus i zaangażowanie (Foresight technologiczny, tom 1 2005: 9–10).

Oznacza to, że najważniejszą wartością dodaną ze stosowania programów foresight jest to, co nazywa się zwyczajowo kulturą kooperacji, czyli zespołem norm i wartości, które ukierunkowują interesariuszy na budowanie relacji w swoim otoczeniu, zachęcają do współdziałania oraz motywują do poszukiwania wspólnych celów i interesów z innymi interesariuszami. Zgodnie z powyższym zasadnicze rezultaty stosowania koncepcji foresight idą w dwóch kierunkach. Pierwszym jest tworzenie warunków współdziałania liderów różnych środowisk zawodowych w celu uzyskania konsensusu w zakresie wspólnej wizji przyszłości poprzez zaangażowanie uczestników procesu, do którego prowadzi wzajemna komunikacja. Drugim natomiast jest kreowanie kultury myślenia o przyszłości i w tym kontekście podejmowania bieżących działań, co znajduje swoje odzwierciedlenie w istocie koncepcji, czyli kształtowaniu przyszłych warunków funkcjonowania podmiotów uczestniczących w procesie foresight. Elementem łączącym jest koordynacja, czyli proces zarządzania inicjatywami foresight, który umożliwia uzyskanie zało-

zonych rezultatów twardych i miękkich. Należy zatem zauważyć, że foresight ma na celu kształtowanie warunków przyszłości w miejsce jej przewidywania. Dlatego też koncepcja ta może być bardzo użyteczna w odniesieniu do zarządzania strategicznego na poziomie regionu.

Foresight jest realizowany w trzyletowym cyklu, który został zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1 | Cykl realizacji procesu foresight



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm>.

Cykl realizacji programów foresight składa się z trzech etapów powtarzających się sekwencyjnie przez cały okres realizacji programu. Pierwszy etap – przemyślenie uwarunkowań podejmowanego problemu (*thinking*) – realizowany jest indywidualnie przez uczestników programu. Na tym etapie analizowane są zarówno bieżące, jak i przyszłe warunki danego zagadnienia. Tym samym rozważaniom podlegają różne scenariusze przyszłości. Po zakończeniu pierwszego etapu następuje konfrontacja wniosków prezentowanych przez różnych uczestników. W ramach drugiego etapu przeprowadzana jest debata oparta na otwartej wymianie argumentów (*debating*), której celem jest poszerzenie horyzontów myślowych i weryfikacja indywidualnych założeń uczestników. Realizowany proces komunikacji jest podstawą do kształtowania konsensusu w postaci wspólnej wizji przyszłości i ukierunkowuje uczestników na wspólne dobro. Ostatni etap stanowi kształtowanie warunków przyszłości poprzez inicjowanie procesów decyzyjnych i wspieranie w tym zakresie decydentów, podejmowanie wspólnych inicjatyw o charakterze rozwojowym i wspieranie liderów już zainicjowanych przedsięwzięć (*shaping*). W ten sposób możliwe jest oddziaływanie na kształt polityki regionalnej, a przez to na poziom konkurencyjności i dynamizację rozwoju społeczno-gospodarczego.

Program foresight nie musi mieć zdefiniowanego czasu zakończenia. Przykład japoński wskazuje na możliwość cyklicznego realizowania procesu, co znajduje odzwierciedlenie w skuteczności koncepcji, gdyż uzyskanie dwóch najważniejszych efektów programu, czyli kultury współdziałania i myślenia o przyszłości, wymaga czasu.

Foresight może mieć zastosowanie również jako koncepcja koordynacji aktywności interesariuszy, ukierunkowując ich na wspólne cele. Ponadto foresight może następująco oddziaływać na realizowaną politykę regionalną: (Da Costa, Warnke, Cagnin, Scapolo 2008: 373–376):

- dostarczanie informacji istotnych z punktu widzenia podejmowania decyzji w postaci scenariuszy przyszłości prezentujących szanse i zagrożenia oraz rekomendacje do podejmowanych decyzji;
- ułatwianie wdrożenia polityki poprzez integrację liderów środowiskowych w ramach procesu foresight, m.in. przez tworzenie instrumentów komunikacji w celu budowania konsensusu kształtuje się jednocześnie platformę interesariuszy, świadomych wagi dobra wspólnego i gotowych do przyjęcia pozycji liderów wdrażanych zmian;
- zapewnienie wyższego poziomu akceptacji dla wdrażanych zmian dzięki angażowaniu w ramach foresightu szerokiego spektrum przedstawicieli różnych grup zawodowych i reprezentacji pełnego wachlarza oczekiwań i potrzeb społecznych w procesie kształtowania polityki;
- przełożenie języka polityki na język zrozumiały społecznie, dlatego foresight może być traktowany jako narzędzie komunikowania społeczeństwu decyzji o wdrażanych zmianach wraz z ich uzasadnieniem;
- rekomendowanie i oddziaływanie na zmiany w systemie politycznym ze względu na potrzebę adaptacji do otoczenia i zachowania odpowiedniego poziomu elastyczności polityki dzięki łączeniu w ramach foresight decydentów z przedstawicielami społeczeństwa oraz zacieśnianiu więzi pomiędzy różnymi poziomami decyzyjnymi systemu politycznego.

Podkreślając znaczenie foresightu w kształtowaniu warunków rozwoju społeczno-gospodarczego regionów, warto posłużyć się wnioskami przygotowanymi przez ekspertów High Level Export Group (Kaleta, Moszkowicz 2006: 12–13):

- decyzje uwzględniające efekty działań w ramach programu foresight wydają się lepsze, gdyż rosnąca złożoność systemu społeczno-gospodarczego wymusza, aby decyzje były podejmowane na bazie wiarygodnych prognoz oraz wdrażane przy zachowaniu społecznego konsensusu;
- foresight może stanowić unikatowy strategiczny wkład interesariuszy do myślenia o przyszłości i rozwijać zdolności adaptacyjne oraz gotowość do zmian, bowiem ukierunkowanie foresight na kreowanie warunków kształtowania kultury współdziałania oraz kultury myślenia o przyszłości powoduje wzrost elastyczności i adaptacyjności systemu polityki regionalnej;
- wartość foresightu wyraża się zarówno w procesie, jak i w stworzonych produktach, co stanowi odzwierciedlenie koncepcji „4k+z”.

Studium przypadku Narodowego Programu Foresight w Japonii

Koncepcja foresight została stworzona na potrzeby armii jeszcze w trakcie II wojny światowej, a po wojnie znalazła swoje zastosowanie w przemyśle w Stanach Zjednoczonych. Pod koniec lat 60. wraz z transferem rozwiązań technicznych i organizacyjnych z USA do Japonii przeniesiono również metodę budowania scenariuszy przyszłości w przemyśle. W konsekwencji w Japonii

uruchomiono serię programów foresightu technologicznego, przy czym Narodowy Program Foresightu wciąż trwa i jest realizowany w 5-letnich cyklach (Kuciński 2010: 3).

W ramach japońskiej metodyki wdrożenia foresightu technologicznego wyróżniono cztery poziomy wdrożenia i przypisano im instytucje odpowiedzialne za program na danym poziomie (tabela 1).

Tabela 1 | Struktura Narodowego Programu Foresight w Japonii

Poziom wdrożenia	Instytucje wdrażające foresight
Holistyczny	Agencja Nauki i Technologii (Science and Technology Agency)
Poziom makro	Ministerstwa
Poziom mezo	Ugrupowania przedsiębiorców
Poziom mikro	Pojedyncze przedsiębiorstwa i instytucje badawcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuwahara (2002: 127).

Agencja Nauki i Technologii rozpoczęła przygotowania do pierwszego programu foresight już w 1969 r. Program ten został oparty na metodzie delfickiej, stanowiącej podstawę programów foresight realizowanych na całym świecie. Do głównych celów stosowania foresightu technologicznego w Japonii zalicza się identyfikację głównych trendów technologicznych w przyszłości oraz określenie priorytetowych w perspektywie strategicznej dziedzin nauki i technologii (Cuhls 2001: 559). Założeniami Narodowego Programu Foresight w Japonii było zaangażowanie możliwie dużej liczby ekspertów, ciągła realizacja programu w cyklu 5-letnim oraz przygotowywanie scenariuszy w perspektywie 30 lat. Do dzisiaj przeprowadzonych zostało osiem rund badań delfickich. Szczegóły ilościowe omawianego programu foresight prezentuje tabela 2.

Tabela 2 | Zmiany ilościowe w programie foresightu technologicznego realizowanego przez Science and Technology Agency

Runda	Data realizacji	Liczba technologii	Liczba tematów	Okres przewidywań	Liczba odpowiedzi
1	1970–1971	5	644	1971–2000	2482
2	1976	7	656	1976–2005	1316
3	1981–1982	13	800	1981–2010	1727
4	1986	17	1071	1986–2015	2007
5	1991	16	1149	1991–2020	2385
6	1995–1996	14	1072	1996–2025	3586
7	1999–2000	16	1065	2001–2030	3106
8	2003–2004	13	858	2006–2035	2239
9	2009–2010	12	832	2011–2040	2900

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kuwahara (2002: 128), Yoda (2008) oraz *The 9th Delphi Survey (Summary). The 9th Science and Technology Foresight-Contribution of Science and Technology to Future Society* (2010).

Struktura uczestników (respondentów) omawianego programu foresight kształtuje się następująco: około 50% stanowią eksperci reprezentujący środowisko akademickie, ponad 30% – reprezentujący biznes, 15% – reprezentujący administrację państwową, a resztę stanowią przedstawiciele organizacji pozarządowych. W programie reprezentowane są zatem wszystkie środowiska mające kluczowe znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego, co zapewnia możliwość komunikacji między wszystkimi interesariuszami.

Ważnym krokiem w realizacji Narodowego Programu Foresight w Japonii było jego umiędzynarodowienie od 5. tury badań, do której zaproszono specjalistów z Niemiec, a następnie innych państw, m.in. Francji i Korei. Stało się tak z obawy przed nadmierną orientacją japońską (zamknięciem) w przeprowadzanych badaniach. Wyniki uzyskiwane w ramach realizacji programu są wykorzystywane przede wszystkim do:

- planowania procesów badawczych, a także planowania działalności gospodarczej,
- określania priorytetów rozwoju określonych dziedzin technologii oraz analizowania średnio- i długookresowych trendów rozwojowych,
- komunikowania wizji przyszłości i informacji niezbędnych w procesach planowania strategicznego; możliwe jest również uzyskanie konsensusu na temat kierunków rozwoju,
- ukierunkowania interesariuszy na myślenie o przyszłości oraz ich integracji wokół procesu kształtowania przyszłości przez podejmowanie bieżących decyzji,
- umożliwienia współpracy między interesariuszami ze względu na uświadomienie wspólnej wizji przyszłości i podjęcie wspólnych działań w tym kontekście,
- kształtowania polityki innowacyjności w odniesieniu do priorytetowych technologii i wypracowanych scenariuszy przyszłości.

Realizacja foresightu w Japonii na czterech poziomach (tabela 1) umożliwia kompleksowe podejście do kształtowania i realizacji polityki, zaangażowanie różnych interesariuszy, pozwala na efektywne sterowanie strumieniami finansowymi oraz na optymalizację stosowanych narzędzi wdrażania opracowanej polityki. Jednocześnie uczestnicy programu mogą kształtować swoją bieżącą działalność w odniesieniu do uzyskiwanych rezultatów. W ten sposób proces komunikacji realizowany za pomocą programu przynosi obopólne korzyści.

Drugim kamieniem milowym w rozwoju Narodowego programu Foresight w Japonii było dostrzeżenie, że postęp technologiczny nie rozwiązuje problemów społecznych, a wręcz je pogłębia. Dynamicznie rozwijającej się gospodarce japońskiej zaczęły towarzyszyć poważne problemy społeczne, takie jak problemy demograficzne i starzenie się społeczeństwa oraz problemy ekologiczne. Dlatego też od 6 tury Narodowego Programu Foresight zmieniono perspektywę badawczą z predykcji przyszłych scenariuszy rozwojowych różnych dziedzin nauki i technologii na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie postęp technologiczny odpowiada na zapotrzebowanie społeczne (Karube 2001: 222).

Zmiana perspektywy programu oznaczała również konieczność przededefiniowania celów foresightu. Dlatego też od 6. tury cele te przedstawiano jako po pierwsze określenie średnio- i długo-

terminowych potrzeb społecznych, w tym weryfikacja, w jakim stopniu społeczeństwo korzysta z postępu technologicznego, po drugie wskazanie tych technologii, które w największym stopniu odpowiadają na potrzeby społeczne. Znalazło to swoje konsekwencje w 7. turze badawczej, gdy do badanych tematów wprowadzono również takie zagadnienia jak kultura, styl życia czy system podatkowy.

Narodowy Program Foresight w Japonii został uznany za jeden z najefektywniejszych, zarówno w perspektywie japońskiej, jak i międzynarodowej, a wpływ foresightu na prowadzoną politykę innowacyjną i naukową za bardzo ważny i skuteczny (Yoda 2008: 4). Wynikało to w dużej mierze z orientacji Japończyków na proces foresightu w miejsce nadmiernego przywiązywania wagi do samych rezultatów programu. Za kluczowy efekt programu uznano wykreowanie specyficznego „języka” komunikacji, który dzięki zaangażowaniu ekspertów również spoza nauk ścisłych i z różnych grup interesariuszy stał się powszechnie zrozumiały.

Profesor Kuwahara, opierając się na przeprowadzonych badaniach, wskazuje, iż realizacja procesu foresight sama przez się prowadzi do wzrostu prawdopodobieństwa powodzenia realizowanych projektów badawczych ze względu na promowanie współpracy i bazowanie na konsensusie dotyczącym wspólnej wizji przyszłości. Wspomniany już w niniejszym artykule model „4k+z” pokazuje, że foresight prowadzi do wykreowania kluczowych wartości z punktu widzenia kształtowania warunków rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Budowanie wśród interesariuszy kultury współdziałania oraz kultury myślenia o przyszłości pozwala na zdefiniowanie konsensusu w postaci wspólnej wizji przyszłości oraz umożliwia zaangażowanie na rzecz jej realizacji przez podejmowanie wspólnych inicjatyw oraz wspieranie procesów decyzyjnych realizowanych przez władze regionalne. Dlatego też foresight umożliwia kreowanie przyszłości przez zaangażowanych interesariuszy, co znajduje potwierdzenie w raporcie przygotowanym dla Komisji Europejskiej przez High Level Expert Group. Przyszłość nie powinna być przewidywana, lecz społecznie kreowana, a foresight uznawany jest za służące do tego potencjalnie najefektywniejsze obecnie narzędzie (HLEG report 2002: 14).

W tym znaczeniu foresight to program łączący informacje dotyczące bieżących trendów i przyszłych zmian rozwojowych z informacjami uzyskiwanymi od uczestników programu i ich postawami. Ma to swoje następujące konsekwencje: predykcja przyszłości jest włączana w generowaną w ramach foresightu wspólną wizję przyszłości, a integracja interesariuszy na poziomie regionalnym i rozwój sieci współpracy między nimi jest również ważny co końcowe produkty programów foresight w postaci wygenerowanej wiedzy i raportów (Sandkjaer Hanssen et al. 2009: 1735–1736). Aby zapewnić powodzenie procesu foresight, należy zatem uwzględnić pięć następujących elementów (Miles, Keenan 2002: 15):

- ustrukturyzowany proces projekcji i antycypacji długoterminowych trendów rozwojowych i potrzeb społecznych, gospodarczych i technologicznych,
- interakcyjne metody debaty, analizy i studiów nad potrzebami i trendami rozwojowymi, angażujące interesariuszy reprezentujących różne środowiska zawodowe,

- podejście interakcyjne ukierunkowane na budowanie sieci współpracy pomiędzy interesariuszami,
- produktem programu foresightu powinny być nie tylko scenariusze przyszłości, lecz także omówienie wspólnej wizji przyszłości, na której może być budowany społeczny konsensus,
- klarowne określenie, w jaki sposób bieżące decyzje oddziałują na realizację wypracowanej wizji.

Zapotrzebowanie na foresight w województwie zachodniopomorskim – wnioski z dyskusji podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

Podczas konferencji odbyło się spotkanie fokusowe poświęcone zagadnieniu odpowiedzialności jednostki za rozwój swojej „małej ojczyzny”, która na potrzeby dyskusji została zdefiniowana jako region, w którym żyjemy. Dyskusja dotyczyła województwa zachodniopomorskiego, uczestnicy pochodzili bowiem właśnie z tego regionu. Punktem wyjścia do dyskusji było postawienie pytania, czy jednostka może oddziaływać na rozwój swojego regionu oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby było to możliwe. W dalszej części dyskusji podjęto również tematy związane z barierami zaangażowania się człowieka w rozwój jego regionu oraz zastanawiano się nad sposobami kształtowania warunków umożliwiających wsparcie liderów regionalnych oraz zaangażowania się szerszego grona mieszkańców na rzecz budowy własnej „małej ojczyzny”. W spotkaniu wzięło udział trzech przedstawicieli środowiska akademickiego, dwóch przedsiębiorców, przedstawiciel instytucji samorządowych oraz przedstawiciel wolnych zawodów. Tak zróżnicowane grono dyskutantów umożliwiło zaprezentowanie szerokiego spektrum opinii i przemyśleń na temat rozwoju społeczno-gospodarczego Pomorza Zachodniego oraz zaangażowania mieszkańców na rzecz dobra wspólnego. Mentorem dyskusji był prof. Antoni Kamiński.

Na wstępie dyskusji uczestnicy doszli do wspólnego wniosku, że człowiek może być odpowiedzialny za rozwój regionu, w którym żyje, pod warunkiem posiadania narzędzi oddziaływania na politykę realizowaną w regionie. Należy zauważyć, iż wybory demokratyczne władz regionalnych nie są pod tym względem wystarczające. Konieczne jest wdrożenie do funkcjonowania regionów narzędzi konsultacji społecznych i debat na tematy regionalne oraz zapewnienie dostępu do bieżącej informacji. Z drugiej jednak strony brak odpowiedzialności też może być wygodny dla mieszkańców, obniża bowiem oczekiwania względem samego siebie oraz regionu, w którym żyje. Brak świadomości dobra wspólnego, jakim jest otoczenie, zwalnia z aktywności na jego rzecz. Nie jest to pożądany stan rzeczy, gdyż uniemożliwia budowanie poczucia tożsamości regionalnej.

Do podstawowych warunków poczucia odpowiedzialności za region dyskutanci zaliczyli posiadanie wspólnych celów, motywacje wynikające ze świadomości wspólnego dobra oraz aktywność

liderów regionalnych. Cele powinny natomiast posiadać wymiar idei zarówno w wymiarze globalnym, jak i lokalnym. Idea stanowi „ziarno”, które w konsekwencji przeradza się w inicjatywę, łącząc przy tym ludzi wokół wspólnych wartości. Dlatego też strategia regionalna powinna opierać się raczej na wspólnych wartościach tworzących wizję przyszłości niż doraźnych celach i wspólnocie interesów, która ze swej natury jest krótkotrwała. Budowa wspólnej wizji na bazie idei regionalnych prowadzi do świadomości istnienia wspólnego dobra, jakim jest region, tym samym zachęcając mieszkańców do zaangażowania się na rzecz rozwoju swojej „małej ojczyzny”. Należy jednak zauważyć, że dobro wspólne to nie tylko wspólne idee, lecz także wspólne obowiązki i reguły, którym należy się podporządkować. Przykładem takich obowiązków jest chociażby obowiązek podatkowy.

Ponadto podjęto dyskusję na temat odpowiedzialności wspólnoty za jednostkę. Czy tylko jednostka odpowiada za rozwój swojej „małej ojczyzny”, czy też wspólnota ma zobowiązania względem jednostki? Poczucie dobra wspólnego oraz budowanie wspólnej wizji przyszłości oznacza odpowiedzialność nie tylko za siebie, lecz również za otoczenie. Jest to zatem relacja dwustronna. Wspólnota w równym stopniu odpowiada za jednostkę.

Zauważono, że wiele sukcesów w wymiarze regionalnym, które miały miejsce w ostatnim czasie, miało charakter oddolny. Przykładami takich sukcesów jest powstanie Akademii Sztuki w Szczecinie oraz powszechne zaangażowanie mieszkańców i szerokie zainteresowanie ubieganiem się Szczecina o miano Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Mimo że w tym drugim przypadku sukcesem nie jest zwycięstwo w konkursie, to istotne znaczenie dla regionu miał sam proces ubiegania się o to miano. Stwierdzono, iż w Szczecinie od wielu lat żadna idea nie przyciągnęła zaangażowania tak wielu osób jednocześnie. Charakterystyczne w obu przypadkach jest jednak to, że pomysły na realizację obu przedsięwzięć wyszły od liderów regionalnych, aktywnych w swoich środowiskach, którzy w odpowiednim momencie uzyskali wsparcie różnych środowisk. Dopiero w drugiej kolejności nastąpił proces instytucjonalizacji przedsięwzięć.

Uczestnicy spotkania doszli do konsensusu, iż większe efekty mobilizacji społecznej mają te inicjatywy, które początkowo powstają nieformalnie z inicjatywy lokalnych liderów. Inicjatywy odgórne, narzucone przez władze regionalne, pomimo większego zaplecza instytucjonalnego, często nie angażują społeczności i nie wytwarzają poczucia wspólnoty interesu. Wnioskiem z zaobserwowanego zjawiska jest konieczność współpracy pomiędzy instytucjami samorządowymi a liderami lokalnymi, niezależnie od miejsca powstania inicjatywy. Z jednej strony urzędnicy powinni wykazywać się otwartością i zrozumieniem dla inicjatyw społecznych, z drugiej zaś powinni pozyskiwać wsparcie liderów na rzecz inicjowanych przez siebie przedsięwzięć. Warunkiem koniecznym rozwoju regionalnego jest zatem kształtowanie liderów regionalnych zdolnych do realizacji i koordynacji przedsięwzięć o charakterze regionalnym.

Jednostka będzie miała poczucie odpowiedzialności za rozwój regionu przy spełnieniu omówionych powyżej warunków. Jednak aby kształtować te warunki, konieczny jest proces edukacji oparty na podejściu podmiotowym. Głównym celem edukacji powinno być wypracowanie

w uczniach umiejętności pracy zespołowej i uświadomienie im, iż ludzie nie są samowystarczalni, lecz wzajemnie się uzupełniają. Ponadto niezbędna jest komunikacja na poziomie regionalnym, której celem powinno być rozeznanie potrzeb społecznych oraz wytworzenie poczucia wspólnoty. Istotna jest w tym rola mediów, których zadaniem powinno być kształtowanie pożądanых postaw społecznych ukierunkowanych na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

Do najważniejszych barier poczucia odpowiedzialności za swoją „małą ojczyznę” dyskutanci zaliczyli:

- dezintegrację ludzi i instytucji – brak komunikacji i współpracy pomiędzy władzami regionalnymi a liderami środowiskowymi,
- brak poczucia tożsamości regionalnej i dumy – zgodnie z opinią jednego z uczestników człowiek dumny jest skłonny do działania zadaniowego, brak poczucia dumy prowadzi do działań obronnych, w tym również przez wycofanie,
- nieuwzględnianie przez władze regionalne inicjatyw oddolnych i brak wsparcia dla liderów tych inicjatyw,
- oparcie się na wspólnocie interesów, która daje tylko krótki efekt zaangażowania w miejsce oparcia na ideach i poszukiwaniu wspólnej wizji przyszłości.

Oprócz spotkania fokusowego wszyscy uczestnicy konferencji wzięli udział w badaniu ankietowym. Autorzy artykułu zadali pytanie o uszeregowanie według ważności tych cech społeczności, które mają największe znaczenie w kontekście zaangażowania na rzecz rozwoju regionalnego tak, że cecha najważniejsza otrzymywała 5 pkt, a piąta pod względem ważności 1 (lista cech była szersza niż 5 pozycji). 94% możliwych do zdobycia punktów (możliwa do zdobycia liczba punktów oznacza, iż każdy respondent wskazałby daną cechę jako najważniejszą) uzyskały aktywność społeczna i gospodarcza mieszkańców, 65% zdolność do współpracy. Ponadto wysoki wynik uzyskały następujące odpowiedzi: zdolność myślenia o przyszłości (43%), poczucie tożsamości lokalnej (41%). Stanowi to potwierdzenie wniosków z dyskusji fokusowej oraz odzwierciedla elementy modelu „4k+z”.

| Zakończenie

Rozwój regionu jest wypadkową wielu sił, wśród których coraz większego znaczenia nabiera rola społeczności i jednostek. Problemem okazuje się jednak zbyt niski poziom współpracy władz z mieszkańcami oraz niezadowolający poziom zaangażowania, odpowiedzialności oraz aktywności społeczno-gospodarczej mieszkańców. Opisany przykład programu foresightu realizowanego w Japonii i osiągniętych tam efektów, w szczególności model „4k+z”, wskazuje na potencjał zastosowania foresightu w wymiarze regionalnym.

Wdrożenie foresightu regionalnego, będącego narzędziem oddziaływania społeczności na politykę regionalną, daje możliwość partycypacji w procesach decyzyjnych i wzmacnia poczucie

odpowiedzialności za rozwój regionu. Ponadto służy budowie wspólnej wizji przyszłości i integruje liderów środowiskowych oraz usprawnia komunikację. Przeprowadzone dyskusje oraz badania wskazują, że kształtowanie kultury kooperacji i myślenia o przyszłości okazuje się podstawowym warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Zatem stosowanie koncepcji foresight na terenie województwa zachodniopomorskiego może w konsekwencji sprzyjać dynamizacji procesów rozwojowych.

B i b l i o g r a f i a

- Bembek B.** (2006) Wokół koncepcji współdziałania. W: Górzyński M. (red.), System wspierania grup przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca. *Studia Europejskie*, nr 5.
- Borodako K.** (2009) *Foresight w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Cuhls K.** (2001) Foresight with Delphi Surveys in Japan. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 14, No. 4.
- Da Costa O., Warnke, P., Cagnin, C., Scapolo, F.** (maj 2008) The impact of foresight on policy-making: insights from the forlearn mutual learning process. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 20, No. 3.
- Foresight technologiczny* (2005) tom 1, Wiedeń, PARP, UNIDO. <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm>.
- HLEG-Report: Thinking, Debating and Shaping the Future, Final Report from a High Level Expert Group for the European Commission*, 26 kwietnia 2002, <http://www.cordis.lu/foresight/CGRF.pdf>.
- Jasiński L.J.** (2007) *Treść i przykłady badań typu foresight*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Kaleta A., Moszkowicz K.** (2006) *Plan operacyjny foresight. Projekt badawczy: priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*. Rzeszów: Politechnika Rzeszowska.
- Karube I.** (2001) *Integration on Socio-economic Needs into Technology Foresight*. NISTEP Study Material, nr 77.
- Kuciński J.** (2010) *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*. Warszawa: IPPT PAN.
- Kudłacz T.** (1999) *Programowanie rozwoju regionalnego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuwahara T.** (2002) Technology Foresight In Japan. The Potential and Implications of Delphi Approach. *NISTEP Study Material*, nr 77.
- Lozano Platonoff A., Gadomska-Lila K., Pachciarek H.** (2009) Porównanie metod zarządzania relacjami w otoczeniu organizacji. W: Kiełtyka L. (red.), *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
- Miles I., Keenan M.** (2002) *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*. Bruksela: European Commission.
- Sandkjaer Hanssen G., Johnstad T., Erling Klausen J.** (2009) Regional Foresight, Modes of Governance and Democracy. *European Planning Studies*, Vol. 17, No. 12.
- Stawasz D.** (2004) *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Yoda T.** (2008) *Participants looking back: what are perceptions of participants of past foresight activities on the impact on policy-making?*, Third International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impacts and implications for policy and decision-making, Sewilla 16–17 października 2008.

Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka

Prof. nadzw. dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk | Szkoła Główna Handlowa | ssysko@sgh.waw.pl

Dr Paulina Roszkowska | Szkoła Główna Handlowa | proszkowska@gmail.com

Agnieszka Niedźwiecka | Telekomunikacja Polska SA | niedzwiecka.agnieszka@gmail.com

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji odpowiedzialności biznesu i jej poziomów w perspektywie celu nadrzędnego firmy, jakim jest przyczynianie się jej do budowania dobra wspólnego.

Metodologia

W metodyce badawczej wykorzystano dyskusję literaturową, przedstawiono wyniki badań i rezultaty badawcze techniki grup fokusowych przeprowadzonej w trakcie II konferencji naukowej *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

Wnioski

Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest dostarczanie towarów i usług przydatnych dla społeczeństwa, generowanie wartości dodanej, dzielenie tego nowego dobrobytu wśród swoich akcjonariuszy, pracowników, społeczność, w której firma się rozwija oraz kapitalizowanie firmy, by zagwarantować jej przyszłość. Towary i usługi dostarczane przez firmę muszą spełniać kryterium wysokiej jakości i odpowiedniej ceny, a także muszą być przydatne dla społeczeństwa. Społecznie odpowiedzialna firma nie może bazować na ludzkich słabościach. Generowanie wartości dodanej oznacza jej zdobywanie bez wchodzenia w układy monopolistyczne lub korzystania ze specjalnych przywilejów. Firma jest główną instytucją redystrybucji bogactwa ekonomicznego i dzieli je między swoich interesariuszy w odpo-

wiednich formach. Równocześnie firma musi zapewnić sobie i swoim właścicielom przyszłość, inwestując w nowe technologie i aktywa. Kiedy firma spełni wszystkie swoje podstawowe obowiązki, możemy stwierdzić, że środki, które przeznacza na cele społeczne, są „prawdziwe”, a nie „wykradzione” klientom, pracownikom, dostawcom, społeczeństwu lub przyszłym pokoleniom. Nie można dyskutować o odpowiedzialności firmy, jeśli nie spełnia ona swoich zasadniczych obowiązków.

Oryginalność

O oryginalności opracowania świadczy teoretyczne (dla badaczy) i praktyczne (dla menedżerów) przedstawienie koncepcji odpowiedzialności biznesu.

JEL: M14

| Wprowadzenie

Kryzys finansowy 2008 r. i jego skutki społeczno-gospodarcze wywołały napięcie oraz skłoniły do wzięcia pod lupę decyzji menedżerów instytucji i przedsiębiorstw. Jedni analitycy obarczają odpowiedzialnością konkretne osoby, np. Alana Greenspana, szefa FEDu, inni – grupy polityków, bankierów, jeszcze inni – niewłaściwe regulacje czy działalność przedsiębiorstw. Komu można przypisać odpowiedzialność i jaki jest jej zakres? Nie wszyscy są tak samo odpowiedzialni. Jaka jest różnica między odpowiedzialnością osoby – decydenta a odpowiedzialnością podmiotu – osoby prawnej? Czy szeroko promowana w Europie idea społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza koncepcji *shared value* czy *blended value*, jest sprzeciwem wobec zjawiska uspołecznienia strat i przywazyzacji zysków¹?

Dość powszechne jest zjawisko, że rządy, działacze społeczni i media to grupy interesów, które wyspecjalizowały się w rozliczaniu firm ze społecznych konsekwencji ich działalności. Nie ma wątpliwości, że pojęcie społecznej odpowiedzialności w biznesie zrobiło wiele zamieszania (Fontrodona 2006: 42–45). Sama koncepcja jednak nie jest ani przejściową modą, ani rewolucją. W Stanach Zjednoczonych (generalnie w świecie anglosaskim) preferuje się mówienie o etyce biznesu, zrównoważonym rozwoju (*sustainability*), podczas gdy pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardziej popularne w Europie. W USA traktuje się ją jako identyfikację antybiznesowych praktyk potwierdzonych przez tych, którzy są poza systemem (urzędy, instytucje). Udowodniono, że istnieje silna korelacja dodatnia między zaangażowaniem w praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu a ubezpieczeniem reputacji firmy na wypadek negatyw-

¹ Szef KNF Andrzej Jakubiak zaapelował 4 listopada 2011 r. o politykę ostrożnej dywidendy do banków i towarzystw ubezpieczeniowych oraz funduszy emerytalnych, np. PKO BP ma wypłacić za 2011 rok około 2,5 mld zł dywidendy; PZU chce wypłacić pomiędzy 50 a 100%. Ponadto kurs akcji KGHM szaleje, a inwestorów czeka jeszcze dywidenda.

nych skutków jej działań w przyszłości (Minor 2010: 1–27). Z kolei etykę biznesu postrzega się jako narzędzie, które pomaga doskonalić sposób działania biznesu. W Europie etyka biznesu nie jest dobrze odbierana, ponieważ charakteryzuje się pewnym moralizatorskim tonem. Znacznie łatwiej przyjmuje się społeczną odpowiedzialność biznesu. W każdym razie firmy „budzą się”, a menedżerowie uznają fakt, że podejmując decyzje, muszą wziąć pod uwagę nowe kryteria, które są czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe obowiązki lub dobry uczynek, że mogą one być dla firmy źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej.

| Odpowiedzialność biznesu – rozważania teoretyczne

Wiedza o tym, czym jest firma i jaka jest jej misja, powoduje, że zarządzanie nią jest bardziej racjonalne (Sysko-Romańczuk 2011: 187–196) i odpowiedzialne. Zgodnie z definicją (Valero, y Lucas 1999) firma to grupa ludzi, która prowadzi handlową, produkcyjną, logistyczną i finansową działalność, realizując trzy podstawowe cele: dostarczanie społeczeństwu użytecznego produktu lub usługi; tworzenie ekonomicznej wartości dodanej; zapewnienie firmie ciągłości działania w przyszłości. Firma jest więc społecznością ludzi, współpracujących, by osiągnąć wspólny cel. Każdy z uczestników dostarcza pewnych zasobów lub ich kombinacji – niektórzy kapitału, niektórzy umiejętności menadżerskich, a niektórzy swojej pracy, a w zamian za to otrzymują odpowiednią do wkładu rekompensatę. Podstawowymi celami firmy są: dostarczanie produktów i usług dla dobra społeczeństwa; kreowanie ekonomicznej wartości dodanej i sprawiedliwe jej dystrybuowanie oraz zapewnienie ciągłości działania.

Odpowiedzialność firmy² wynika z faktu posiadania przez nią władzy i swobody działania. Duże korporacje mają olbrzymią władzę ekonomiczną³, technologiczną, polityczną, społeczno-kulturową i ekologiczną. Ekonomiczna władza firmy opiera się na jej kontroli nad finansami i zasobami, z kolei technologiczna jest wynikiem jej wpływu na rozwój nowych technologii i ich implementacji. Firmy czasami wykorzystują swoją władzę polityczną, aby zapewnić sobie korzystną regulację prawną. Siła marketingu i reklamy jest odbiciem dokonanych przez firmę zmian społeczno-kulturowych. W końcu firmy posiadają także zasoby, by chronić środowisko naturalne lub ignorować takie oczekiwania społeczne. W przypadku firm, tak jak w przypadku człowieka, władza implikuje odpowiedzialność (Mele 2009: 299–300). Podobnie jak w życiu osobistym najpierw jesteśmy odpowiedzialni przed swoją rodziną, potem firmą, branżą, społeczeństwem, tak w odpowiedzialności firmy też musi być zachowany porządek. Logika porządku

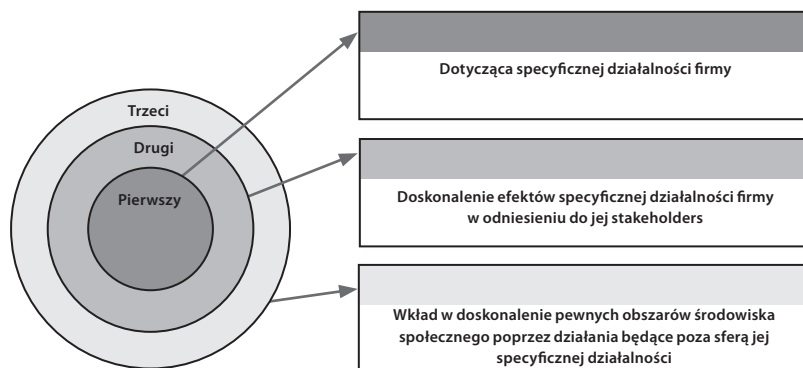
² Z punktu widzenia moralno-etycznego przedsiębiorstwa nie są w stanie działać odpowiedzialnie; co najwyżej pracujący w nich ludzie, którzy podejmują decyzje. Nie można zatem przypisywać odpowiedzialności za działania całym przedsiębiorstwom, a jedynie ich pracownikom (najczęściej kadry zarządzające), którzy prowadzą własną politykę zarządzania. Dlatego trudno jest mówić o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a winno się używać pojęcia „społeczna odpowiedzialność ludzi prowadzących działalność gospodarczą”.

³ „Obywatelstwo” amerykańskiego koncernu General Electric jest dziś więcej warte niż czeskie czy węgierskie. Oznacza ono nie tylko bycie członkiem firmy, której roczne przychody są wyższe niż PKB Węgier i Czech oraz dziesiątków innych państw. Często oznacza też znacznie lepszą ochronę socjalną i bezpieczeństwo finansowe. Programy emerytalne, ubezpieczenia życiowe i medyczne, dotacje do studiów, refundacje kosztów wychowania dzieci, upusty przy zakupie wielu towarów i usług – to tylko część przywilejów (tzw. *employee benefits*), którymi kuszą dziś pracowników międzynarodowe korporacje. Niektóre, jak GE, na swoich stronach internetowych zawierają opis tych korzyści w części zatytułowanej właśnie „obywatelstwo”.

wymaga jednak zdefiniowania określonego końca, którym z perspektywy etycznej jest zmierzanie do dobra wspólnego (Sysko-Romańczuk 2007; Sysko-Romańczuk, Kruszyńska 2009: 52–59). Firma ma swój wkład w rozwój dobra wspólnego przez widoczne rezultaty końcowe swojej aktywności, a jej odpowiedzialność względem społeczeństwa odnosi się do zakresu tych rezultatów, którymi są: tworzenie efektywnie i uczciwie użytecznych produktów i usług; sprawiedliwe kreowanie ekonomicznej wartości dodanej i odpowiednie jej dystrybuowanie; tworzenie miejsc pracy, jej warunków i szans rozwoju pracowników w poszanowaniu ich ludzkiej godności i zgodnie z prawami człowieka; kształtowanie dobrych i koniecznych relacji opartych na współdziałaniu, współpracy, zaangażowaniu między firmą a jej istotnymi interesariuszami; dążenie do zapewnienia ciągłości działania firmy i jej stabilnego rozwoju; bycie jako firma odpowiedzialnym obywatelem (Wood, Logsdon 2002: 59–94).

Kwestia porządku odpowiedzialności wymaga jeszcze omówienia kwestii podmiotowej zagadnienia – nie tylko za co firma jest odpowiedzialna, ale także przed kim. Współcześnie funkcjonują dwie skrajne wizje firmy co do jej istoty, celu i odpowiedzialności. Pierwsza zakłada, że udziałowcy (*shareholders*) są właścicielami firmy, a menedżerowie są odpowiedzialni tylko przed udziałowcami. Celem firmy jest maksymalizowanie wartości dla udziałowców przy zachowaniu poszanowania prawa i przyzwyczajęń społeczności. W drugiej z kolei biznes to koordynowanie działań wielu grup, które pracują razem dla osiągnięcia wspólnego celu. Menedżerowie są odpowiedzialni przed różnymi grupami interesariuszy (*stakeholders*), które mają różny wkład w działalność biznesową firmy (Sysko-Romańczuk 2005). Cel firmy jest złożony. Chodzi o znalezienie rozwiązań kompromisowych w każdej decyzji, określanie priorytetów, które zmieniają się w zależności od sytuacji. Firmy zatem, podobnie jak jednostki, mogłyby zajmować się potrzebami wszystkich ludzi lub różnych grup społecznych, z którymi wchodzi w interakcje lub relacje współzależności. Fizycznie jednak jest to niemożliwe, ponadto często zdarza się, że interesy grup stoją w sprzeczności. Stąd idea odpowiedzialności firmy musi podlegać porządkowi określanemu jako **współśrodkowe kręgi odpowiedzialności** (Mele 2009: 326–332) zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1 | Struktura poziomów odpowiedzialności firmy

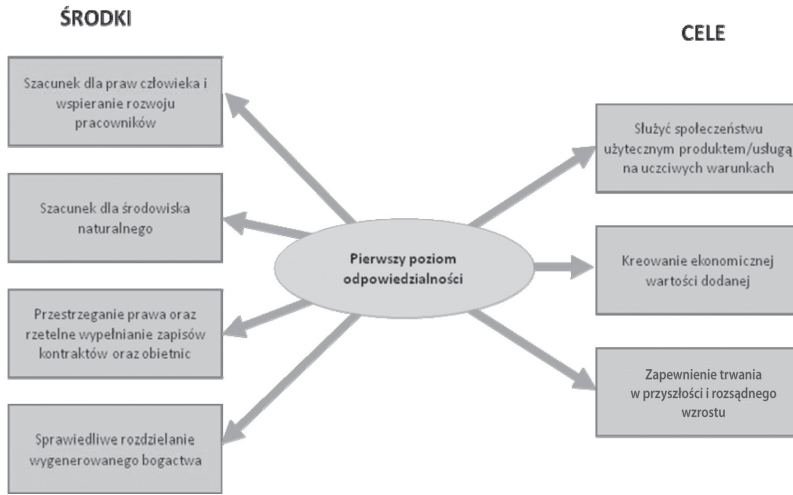


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mele (2009: 326–332); materiały do wykładu prof. J. Fontrodona, *Business Ethics*, III edycja AMP Warsaw IESE Business School.

Możemy zatem mówić o trzech współśrodkowych kręgach odpowiedzialności wokół kadry zarządzającej firmy i jej relacji z interesariuszami: pierwszym, drugim i trzecim poziomie odpowiedzialności. Pierwszy wymaga, by być efektywnym (doskonałość biznesowa) tak, jak to tylko jest możliwe w obszarze prowadzonej działalności, osiągając rozsądny wzrost. Drugi obejmuje doskonalenie wpływu efektów specyficznej działalności firmy w odniesieniu do jej interesariuszy, a trzeci to działania, które podejmuje firma poza sferą swojej specyficznej działalności, aby doskonaląc pewne aspekty środowiska społecznego.

Pierwszy poziom odpowiedzialności musi być analizowany z punktu widzenia podstawowych celów firmy, prezentowanych wcześniej, i środków używanych do ich osiągnięcia, czyli służyć społeczeństwu użytecznym produktem i/lub usługą na efektywnych i uczciwych warunkach; kreować bogactwo ekonomiczne (osiągnąć maksimum efektywności w działalności firmy), co oznacza generowanie korzystnych warunków ekonomicznych, by osiągać zysk na bieżąco, mając na uwadze ciągle doskonalenie pozycji konkurencyjnej firmy, tak by mogła generować zysk w przyszłości. Zysk jest miarą efektywności wykorzystania zasobów firmy tylko z ekonomicznego punktu widzenia. Czym innym jest przychód ze sprzedaży na podstawowej działalności, a czym innym przychód z wynajmu środków produkcji. Czym innym jest wzrost udziału w rynku, a czym innym wartość akcji firmy na giełdzie. Pierwszą odpowiedzialnością firmy jest także zapewnić długookresową ciągłość działania i rozsądny wzrost, aby utrzymać i stworzyć nowe miejsca pracy. Największym wrogiem długookresowego utrzymania firmy jest pogoń za krótkookresowym zyskiem, kosztem długookresowej zyskowności. Wyprzedaż aktywów, obcięcie wydatków na rozwój kadry czy na prace R&D poprawi rezultat finansowy natychmiast, ale w pewnych warunkach zagrozi przyszłemu rezultatowi. Odpowiedzialnością menedżerów jest utrzymanie równowagi pomiędzy krótko- i długookresową perspektywą rozwoju. Firma musi zagwarantować szacunek dla praw człowieka i wspieranie rozwoju ludzkiego pracowników. Praca ma umożliwić ludziom osobisty rozwój. Inaczej sama praca i jej rezultaty nie będą się doskonaliły. Szacunek dla środowiska (ekologia), rozsądne limity wykorzystania zasobów i nieniszczenie ich oraz przestrzeganie prawa i rzetelnie wypełnianie zapisów kontraktu (dostawcy, partnerzy, regulatorzy, klienci) i danych obietnic też mieszczą się na poziomie odpowiedzialności. W rezultacie firma musi zapewnić sprawiedliwe rozdzielanie wygenerowanego bogactwa (równowaga między generowaną EVA i dystrybuowaną EVA). Strukturę pierwszego poziomu odpowiedzialności prezentuje rysunek 2.

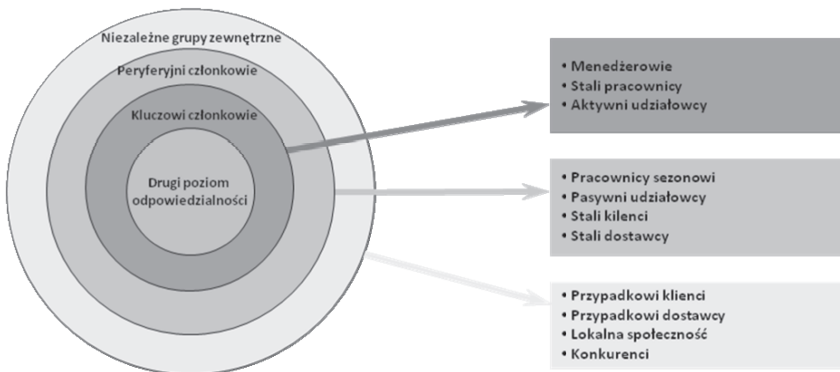
Rysunek 2 | Struktura pierwszego poziomu odpowiedzialności firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mele (2009: 326–332); materiały do wykładu prof. J. Fontrodona, *Business Ethics*, III edycja AMP Warsaw IESE Business School.

Koncepcja drugiego poziomu odpowiedzialności jest raczej intuicyjna (rysunek 3). Firma musi dać priorytet tym, którzy są w bliższej relacji z nią samą; menedżerom, stałym pracownikom i zaangażowanym udziałowcom (to ci, którzy są nie tylko dawcami kapitału, ale także biorą aktywny udział w bieżącym zarządzaniu nią). Peryferyjni członkowie są z firmą związani, ale nie tak blisko. Ostatnia odpowiedzialność drugiego poziomu to odpowiedzialność przed zewnętrznymi grupami. Celem drugiego poziomu odpowiedzialności jest doskonalenie efektów specyficznej działalności firmy w odniesieniu do jej interesariuszy (*stakeholders*). Szczególną uwagę należy na tym poziomie zwrócić na menedżerów i zaoferowanie im rozsądnych warunków zatrudnienia (bezpieczeństwo ich i ich rodzin).

Rysunek 3 | Struktura drugiego poziomu odpowiedzialności firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mele (2009: 326–332); materiały do wykładu prof. J. Fontrodona *Business Ethics*, III edycja AMP Warsaw IESE Business School.

Wreszcie odpowiedzialność trzeciego poziomu nie jest bezpośrednio związana ze specyficzną aktywnością firmy, ale możliwością zapobiegania erozji dobra wspólnego we współpracy z innymi grupami społecznymi. Firma zachowuje się jak „dobry obywatel”. Zawsze są jakieś problemy społeczne, które wymagają zaangażowania firmy. Ta z kolei może nieść bardzo wartościową pomoc – zatrudnianie niepełnosprawnych, wzmacnianie wartości rodzinnych, promowanie praw kobiet, walka z dyskryminacją, integrowanie z firmą emigrantów-pracowników lub innych dyskryminowanych grup, np. więźniów, wspieranie uniwersytetów i instytutów badawczych, dzielenie się swoją wiedzą biznesową w postaci wykładów, udziału w konferencjach, warsztatach oraz wiedzą na temat doskonalenia środowiska społecznego, by pokazać innym dobre praktyki.

Koncepcja odpowiedzialności firmy nie może pozostać w sferze idei luźno przekazywanej wewnątrz firmy. Musi zostać przekuta na politykę, procesy i procedury, które będą stanowić punkt odniesienia dla decyzji podejmowanych w codziennej działalności. Tak wyrabiane są dobre nawyki postępowania, a ich trwałość buduje wiarygodność firmy. Ta z kolei jest podwaliną ciągłości funkcjonowania firmy. Koncepcja Współtworzonej Wartości *Shared Value* (Porter, Kramer 2011: 62–77) jeszcze mocniej akcentuje znaczenie **odpowiedzialności biznesu**. *Shared Value* to taka polityka firmy i praktyki biznesowe, które wzmacniają konkurencyjność firmy przy jednoczesnej poprawie warunków społecznych i ekonomicznych życia obywateli we wspólnocie lokalnej, w której firma funkcjonuje. Zakłada kreowanie ekonomicznej wartości przez kreowanie społecznej wartości (co jest dobre dla społeczności, jest też dobre dla biznesu). Autorzy stwierdzają, że zysk zyskowi nie jest równy. Zysk wypracowany zgodnie z ideą *shared value* umożliwia społeczności szybszy rozwój, a firmom szybszy wzrost. Trzeba jednak zachować zdrowy rozsądek pomiędzy unikaniem odpowiedzialności a obarczaniem firmy hiperodpowiedzialnością (Fontrodona 2007: 16–21).

| Odpowiedzialność biznesu – przegląd wyników badań

Obszar odpowiedzialności przedsiębiorstw, znajdujący się w ostatnich latach w świetle reflektorów szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, jest systematycznie analizowany zarówno przez akademików, jak i praktyków w różnych ujęciach, z punktu widzenia różnych grup interesu. Przeprowadzone dotychczas badania można zakwalifikować do trzech grup/typów:

- 1) analiza postrzegania odpowiedzialności przez pracowników, zarządzających spółką – analiza kosztów/korzyści z implementacji działań z obszaru społecznej odpowiedzialności, podejmowania decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa w sposób odpowiedzialny;
- 2) badania związane z postrzeganiem odpowiedzialności przedsiębiorstw przez dwie podstawowe grupy interesariuszy, od których bezpośrednio zależy działalność podmiotu: inwestorów i konsumentów/klientów oraz
- 3) analiza zaangażowania przedsiębiorstwa w poszczególne obszary społecznej odpowiedzialności (CSR), która jest dokonywana najczęściej w oparciu o informacje publikowane za pomocą raportów społecznej odpowiedzialności.

Jeśli chodzi o **pierwszy obszar**, prowadzone badania mają w większości charakter praktyczny – analizują podejście i opinie zarządzających, którzy podejmują decyzje strategiczne, operacyjne, a przez to wpływają bezpośrednio na „odpowiedzialność przedsiębiorstwa”. I tak, badania prowadzone przez Chartered Institute of Management Accountants i Institute of Business Ethics na próbie 1300 menedżerów z Europy Zachodniej pokazały, że większość z nich (84% respondentów) uznaje odpowiedzialny biznes za ważny obszar zarządzania strategicznego w firmie, jednak tylko 30% z nich stosuje te zasady w praktyce (Managing Responsible Business 2008). Badania pokazują również, że 68% firm uważa, że kwestie ekologiczne będą miały coraz większy wpływ na zachowania nabywcze konsumentów, a w 79% badanych firm podejmuje się działania mające na celu zmniejszanie ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne (np. recykling czy zmniejszenie zużycia energii). Działania z obszaru CSR stanowią doskonałe narzędzie poszukiwania nowych źródeł zysku oraz umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Potwierdziły to badania przeprowadzone przez IBM Institute for Business Value, wśród ponad 250 menedżerów z całego świata, z których 68% potwierdza tezę postawioną w poprzednim zdaniu. Ponad połowa badanych (54%) wierzy, iż działania CSR gwarantują im osiągnięcie przewagi nad konkurencją, np. poprzez możliwość pozycjonowania produktów i usług w zupełnie nowy sposób (Kuraszko 2009). Co więcej, dzięki realizacji zasad idei społecznej odpowiedzialności zwiększa się zaufanie do podmiotu gospodarczego. Analizy międzynarodowej firmy analitycznej The Reputation Institute wskazują, że w poszczególnych krajach 50–80% badanych widzi silny związek zaangażowania przedsiębiorstwa w działania CSR z jego reputacją. Efektywne wdrażanie CSR wymaga tego, by koncepcja ta stała się integralną częścią długofalowej strategii firmy. Realizacja takiego podejścia pozwala przedsiębiorstwu zwiększać stabilność przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej w wyniku utrzymania wysokiego standardu w relacjach z klientami i dostawcami oraz silnych związków ze społecznością lokalną. Przekłada się to na wyniki finansowe firm oraz pozycję konkurencyjną i zwiększa umiejętność i elastyczność zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Korzyści zaangażowania społecznego potwierdziły np. badania opinii 200 liderów biznesu z ponad 50 krajów, przeprowadzone przez organizację GlobeScan (A GlobeScan Survey 2002). Podobne wyniki zaprezentowali twórcy cyklicznego badania implementacji i komunikowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw KPMG International (tabela 1).

Tabela 1 | Powody implementacji i komunikowania społecznej odpowiedzialności w opinii zarządzających, w grupie 250 największych korporacji świata

Powody raportowania SOP	2008	2005
Względy etyczne	69%	53%
Względy ekonomiczne	68%	74%
Reputacja marki	55%	27%
Innowacyjność, uczenie się	55%	53%
Motywowanie pracowników	52%	47%
Zarządzanie, redukcja ryzyka	35%	47%
Wzmacnianie relacji z dostawcami	32%	13%
Dostęp do kapitału, zwiększanie wartości dla akcjonariuszy	29%	39%
Udział w rynku, pozycja konkurencyjna	22%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008, KPMG International, Amstelveen, październik 2008.

W ramach **drugiego obszaru** badawczego analizowana jest odpowiedzialność przedsiębiorstw przede wszystkim w kontekście zapewniania spółce dostępu do kapitału, decyzji inwestycyjnych uczestników rynków finansowych oraz coraz popularniejszych indeksów giełdowych spółek odpowiedzialnych. Ważną rolę odgrywa tu pojęcie *socially responsible investing* (SRI), czyli strategia inwestowania, ukierunkowana na jednoczesne maksymalizowanie stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (zysków finansowych) i „dobra społecznego” (społecznych i ekologicznych przekonań i oczekiwań). Odpowiedzialność rozpatruje się zatem z dwóch stron – odpowiedzialność inwestora podejmującego decyzje o kierunku zaangażowania kapitału oraz odpowiedzialność podmiotu gospodarczego, w którego walory kapitał jest inwestowany. W ostatnich latach badania empiryczne środowiska akademickiego skupiły się głównie na efekcie, jaki wywarły ujawniane przez spółki informacje odpowiedzialności ich działań na decyzje inwestorów indywidualnych, instytucji finansowych. Część badań sprawdzała ogólną reakcję rynku, czyli kształtowanie się cen akcji, ocenę ryzyka itd. w relacji do raportowania odpowiedzialności spółek (Mathews 1994). Inne badania, przeprowadzone metodą eksperymentu przez dwójkę badaczy (Milne i Chan), oceniały zachowania analityków finansowych (analityków zajmujących się inwestycjami oraz księgowych) podczas procesu decyzyjnego alokowania funduszy inwestycyjnych, którym zaprezentowano pakiety informacji o przedsiębiorstwach z oraz bez dobrowolnych ujawnień dotyczących relacji ze społeczeństwem (Chan, Milne 1999: 265–279; Chan, Milne 1999: 439–457). Wyniki pokazały, że dobrowolne ujawnienia nie wywarły żadnego wpływu na decyzje dotyczące inwestycji krótkookresowych, ale często zaważyły na długookresowej strategii inwestowania. Firmy postrzegane jako odpowiedzialne mogą być zatem doceniane np. przez zwiększone zaufanie inwestorów (lepszy dostęp do kapitału) (por. Roszkowska 2009: 393–418), ponieważ 86% inwestorów instytucjonalnych w Europie wierzy, że zarządzanie ryzykiem spo-

łecznym i środowiskowym będzie miało długookresowe konsekwencje dla wartości rynkowej firmy (Bevan et al. 2004: 8), a 74% Amerykanów twierdzi, że praktyki i zachowania etyczne firm mają bezpośrednie przełożenie na chęć zakupu ich akcji (Key to Building Reputation 2004: 2). Raport Goldman Sachs pt. *Green is Gold* w którym wykazano, że **spółki będące liderami społecznej odpowiedzialności mają lepsze wyniki giełdowe średnio aż o 25%** (Green is Gold 2007), zdaje się potwierdzać tę tezę. Dodatkowo, wychodząc od strony komunikowania działań z obszaru odpowiedzialności, Pleon – największa europejska firma doradcza w zakresie komunikowania – w 2005 r. opublikowała raport, w którym autorzy na podstawie badań empirycznych wykazali, że większość inwestorów, analityków finansowych i agencji ratingowych uważa informacje z obszaru odpowiedzialności spółki za użyteczne w ich pracy zawodowej (Accounting for Good 2005). Zwiększanie atrakcyjności w dostępie do nowych źródeł kapitału widać m.in. w tworzeniu kolejnych indeksów giełdowych, obejmujących społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa, np. nowojorski *Dow Jones Sustainability Index* czy warszawski *RESPECT Indeks*. Metodologia tworzenia indeksów opiera się na wyselekcjonowaniu spółek oferujących tradycyjne produkty i usługi, które uwzględniają w działaniach i strategii zarządzania zasady społecznej odpowiedzialności. Odpowiedzialność okazuje się na tyle ważna, że według szacunków Euro-sifu z 2009 roku wartość rynku SRI to 5 bilionów euro. Natomiast jeśli chodzi o grupę klientów, istnieje wiele badań (m.in. prowadzone przez National Geographic Society, GlobScan, Synovate i Aegis, BBC World, czy European Commission) potwierdzających, że konsumenci w różnych krajach stają się bardziej świadomi i chętni do podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska (por. Roszkowska 2010: 365–378): 96% Europejczyków, twierdzi, iż ochrona środowiska jest dla nich osobiście ważna oraz bardzo ważna (Attitudes of European Citizens 2008). Według badań Euro RSCG *The New consumer in the era of mindful spending* z 2010 roku, 54% konsumentów zwraca uwagę na skutki, jakie kupowane przez nich produkty mogą mieć dla społeczeństwa oraz środowiska. Podobne wyniki uzyskano w badaniach polskiego rynku – według analiz Interaktywnego Instytutu Badawczego Polska Zielona Sieć z 2010 roku, ponad 50% polskich internautów byłoby w stanie zapłacić więcej za kupowane produkty, gdyby mieli świadomość, iż zostały one wyprodukowane w sposób odpowiedzialny.

Ostatnim, **trzecim obszarem** badawczym jest analiza zaangażowania przedsiębiorstwa w poszczególne obszary odpowiedzialności, dokonywana najczęściej w oparciu o informacje publikowane za pomocą raportów społecznej odpowiedzialności (Roszkowska 2011: 42). W ten typ badań zaangażowane są przede wszystkim środowiska biznesowe, firmy doradcze, które chcą poznać dobre praktyki w obszarze (społecznej) odpowiedzialności, a następnie inkorporować je u swoich klientów. Beneficjentami takich analiz są także wszyscy zarządzający, którzy poznawszy praktyki swoich konkurentów, przedsiębiorstw z innych branż, regionów, w przedsiębiorstwie, którym kierują implementują nowe zasady i zaczynają stosować nowe sposoby zarządzania. Badania obejmujące ten rodzaj zaangażowania w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw są prowadzone przez wiele instytucji, często w regularnych interwałach czasowych. Badania o najdłuższej tradycji na rynku polskim to z pewnością analiza dobrych praktyk w poszczególnych obszarach odpowiedzialności przedsiębiorstw działających w Polsce, dokonywana corocznie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Raporty *Odpowiedzialny biznes 20XX. Dobre Praktyki*, będące pod-

sumowaniem zaangażowania firm w realizację zasad odpowiedzialnego biznesu oraz przeglądem innych inicjatyw związanych z CSR w danym roku, przygotowywane są od ośmiu lat. Inny typ analizy proponują pracownicy KPMG i Universiteit van Amsterdam – co 2–3 lata analizują rodzaje podejmowanych działań z obszaru odpowiedzialność przedsiębiorstw z całego świata na podstawie ujawnianych przezeń w postaci raportów społecznej odpowiedzialności informacji. Wyniki badań skompilowane w raportach *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 20XX* pozwalają dowiedzieć się m.in., w jakim zakresie spółki implementują społeczną odpowiedzialność, czy odpowiedzialność jest „stosowana wybiórczo”, czy też towarzyszy temu tworzenie i realizowanie strategii, na ile odpowiedzialność jest kwestią zasad, a na ile zabiegów marketingowych (zob. KPMG International Survey 2008). Poza badaniami na skalę globalną istnieje duża liczba analiz krajowych, pokrywających ograniczony zakres tematyczny, przeprowadzonych na ograniczonej liczbie przedsiębiorstw, które pokazują, jakie praktyki w obszarze odpowiedzialności stosowane są w szeroko pojętym biznesie.

Przystawione badania z pewnością dają pewien obraz, co w obszarze społecznej odpowiedzialności robią przedsiębiorstwa, na co zwracają szczególną uwagę, co jest „statystycznie” ważne. Wydaje się, że ten sposób analizy obarczony jest pewnymi zasadniczymi wadami. W sytuacji, kiedy analizujemy odpowiedzialność na podstawie komunikowanych informacji, nie zawsze nasze wnioskowanie będzie poprawne – nie zawsze można interpretować treści raportów społecznej odpowiedzialności jako stan w stu procentach odpowiadający rzeczywistości. (Przedsiębiorstwa mogą podawać nierzetelne informacje, traktując raport jako narzędzie marketingowe, PR-owskie, lub też po prostu omijać kwestie newralgiczne, niewygodne). Ponadto, jeśli oceniać odpowiedzialność na podstawie opinii kadry zarządzającej – wnioski będą wybiórcze i zbyt optymistyczne. I wreszcie, analizy typu *case study* pozwalają przyjrzeć się szczegółowo odpowiedzialności pojedynczych podmiotów, nie dają jednak możliwości prostej ekstrapolacji wniosków.

Zaprezentowane podejścia badawcze i typy prowadzonych badań nie są sprzeczne z przyjętą w opracowaniu koncepcją odpowiedzialności biznesu. Problem jedynie w tym, że wyjaśniają ją w pewnych punktach „współśrodkowych kręgów”, ale bez wyjaśniania spójności całej koncepcji odpowiedzialności. Brakuje w nich też odniesienia dla celu nadrzędnego, z którego wynika porządek poziomów odpowiedzialności. Pewnie dlatego koncepcja społecznej odpowiedzialności przechodzi swoje kolejne wcielenia.

Odpowiedzialność biznesu w praktyce – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

W panelu *Odpowiedzialność biznesu w kreowaniu dobrobytu gospodarczego i społecznego* wzięło udział ponad 10 osób reprezentujących różne środowiska: właściciele firm (przedsiębiorców), pracowników, władze lokalne, uczelnie wyższe. Celem dyskusji było zdefiniowanie odpowiedzialności biznesu i jej poziomów. W trakcie rozmowy poszukiwaliśmy odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co to znaczy odpowiedzialność biznesu? Za co biznes jest odpowiedzialny?
2. Czy współczesny biznes rozwija się kosztem społeczeństwa?
3. Z czego wynika kryzys zaufania do biznesu?
4. Czy efektywność biznesu stoi w opozycji do rozwoju społecznego?
5. Z czym wiąże się dla biznesu i społeczeństwa utożsamianie rynku ze społecznością, a klienta z obywatelem?
6. W jaki sposób potrzeby społeczeństwa definiują rynek?
7. Czy społeczną odpowiedzialnością biznesu jest kreować zysk?
8. Czy istnieje i jest możliwy do osiągnięcia „zdrowy poziom zysku”?
9. Czy to, co jest dobre dla biznesu, jest też dobre dla społeczeństwa?

Ze względu na krótki czas nie udało się w pełni wyczerpać tematu, jednak aktywność uczestników i zaangażowanie w temat pozwalają wnioskować, że konieczne jest jego dalsze zgłębianie.

Podstawowe pytanie, na które uczestnicy panelu poszukiwali odpowiedzi, brzmiało: „Co przede wszystkim powinna robić firma, aby można było o niej powiedzieć, że jest to firma odpowiedzialna?”. Według uczestników – przede wszystkim powinna wypełniać swoje zasadnicze obowiązki. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest **dostarczanie towarów i usług przydatnych dla ludności oraz generowanie wartości dodanej i dzielenie tego nowego dobrobytu wśród swych akcjonariuszy, pracowników, społeczności, w której firma się rozwija, a także kapitalizowanie firmy, by zagwarantować własną przyszłość**. Towary i usługi dostarczane przez firmę muszą spełniać kryterium wysokiej jakości i odpowiedniej ceny, a także muszą być przydatne dla ludności. Społecznie odpowiedzialna firma nie może realizować swojej działalności, bazując na ludzkich słabościach. Generowanie wartości dodanej oznacza jej etyczne zdobywanie bez wchodzenia w układy monopolistyczne lub korzystania ze specjalnych przywilejów. Firma jest główną instytucją redystrybucji bogactwa i dzieli to bogactwo między swoich interesariuszy w odpowiednich formach:

- akcjonariuszy – w formie dywidend,
- pracowników – w formie tradycyjnych wynagrodzeń, szkoleń i dodatków specjalnych (różne formy pomocy, np. pożyczki na zakup mieszkania, pomoc na wychowanie dzieci, na lepszy system opieki medycznej itd.)
- społeczność – poprzez płacenie podatków.

Równolegle firma musi zapewnić sobie i swoim właścicielom przyszłość, inwestując w nowe technologie i aktywa. Bez tego nie jest w stanie zagwarantować sobie rozwoju i przetrwania, skazując się na bankructwo. Dopiero kiedy firma spełni wszystkie swoje podstawowe obowiązki, możemy powiedzieć, że środki, które przeznacza na cele społeczne, są „prawdziwe”, a nie „wykradzione” klientom, pracownikom, dostawcom, społeczeństwu lub przyszłym pokoleniom (wynik braku przewidywania przyszłości). Nie można dyskutować o odpowiedzialności firmy, jeśli nie spełnia ona swoich zasadniczych obowiązków. Jeśli tak nie jest, to informowanie o podejmowa-

nych działaniach na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu można traktować jedynie jako działania marketingowe skierowane na społeczne wyróżnienie się właścicieli.

Kwestia odpowiedzialności przedsiębiorstw dyskutowana była w kontekście uwarunkowań gospodarczych globalnych i krajowych oraz uwarunkowań kulturowych. Poniżej przedstawiono kluczowe wnioski, jakie zostały sformułowane w tej części dyskusji:

1. Podejście przedsiębiorstw do odpowiedzialności zmieniało się w długotrwałym procesie związanym z transformacją ustrojowo-gospodarczą. Na jej początku panowało podejście eksploatacyjne typu – pierwszy klient, pierwsza sprzedaż, szybki zysk; brak odpowiedzialności. Obecnie następuje zmiana w kierunku przyjmowania przez biznes coraz szerszego zakresu odpowiedzialności.
2. Kluczowe w koncepcji odpowiedzialności biznesu jest zaufanie na każdym poziomie – zarówno społeczeństwa do przedsiębiorstw, jak i przedsiębiorstw do działania struktury instytucjonalnej państwa.
3. Słabość instytucji państwa (głównie rynku pracy i opieki socjalnej), niewyjaśnione sprawy własnościowe, opieszałość sądów to tylko niektóre z czynników, które wpływają na zmniejszenie zaufania do przedsiębiorstw i poczucie obarczania ich hiperodpowiedzialnością za rozwiązywanie problemów społecznych.
4. Jako przykład modelu wzmacniającego zaufanie w gospodarce podano Niemcy i społeczną gospodarkę rynkową, gdzie wolny rynek jest nadrzędny, a jego uczestnicy i instytucje są odpowiedzialne za kreowanie realnej, a nie wirtualnej wartości. Stąd istotna rola regulatora – w przypadku Unii Europejskiej na poziomie ponadnarodowym.
5. Na poziomie lokalnym nie zauważa się dużego spadku zaufania do przedsiębiorstw, jednak w przypadku firm globalnych można mówić o zdecydowanym kryzysie zaufania. Wynika to z dużej mobilności korporacji, braku odpowiedzialności za społeczność lokalną. Kryzys zaufania wzmógł się od 2008 r. w wyniku globalnego zjawiska oderwania systemu finansowego od realnej gospodarki. Spekulacje rynkowe, np. na rynku energetycznym, także podważają zaufanie do biznesu.
6. Na poziomie regionalnym mamy do czynienia z przypadkami wchodzenia na rynek przedsiębiorstw niezwiązanych z regionem i ich niszczyielskiego, eksploatacyjnego podejścia nastawionego na krótkotrwały efekt ekonomiczny.
7. Wiele firm docenia jednak lokalny potencjał społeczny. Z jednej strony rozpoznają zasoby w regionie, w którym funkcjonują i starają się je wykorzystać, a z drugiej wnoszą wartość dodaną do społeczeństwa.
8. Rozwijają się także współpraca lokalnych firm z uczelniami. Ponadto zaniedbania na poziomie szkolnictwa zawodowego mogą być polem do działań dla firm, bo jego efekty mają realny wpływ na podstawową działalność przedsiębiorstw.

Powyższe wnioski umożliwiły sformułowanie opinii, dotyczącej tego, że w praktyce działania przedsiębiorstw można mówić o dwóch płaszczyznach odpowiedzialności firmy. Pierwsza

to obowiązek – prowadzenie firmy zgodnie z regulacjami prawnymi, a druga to świadomość wyższego zakresu odpowiedzialności, m.in. za edukację, środowisko, kulturę, tradycję. Dodać należy, że porównanie wyników spółek giełdowych deklarujących prowadzenie odpowiedzialnego biznesu ze spółkami, które tego nie deklarują, nie wskazuje, aby te pierwsze miały lepsze notowania. Rodzi się tu pytanie, dlaczego społecznie odpowiedzialne oświadczenia nie są promowane i czy to właśnie nie jest również objaw braku zaufania do firm. Deklaracje o prowadzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu mogą nie być wiarygodne i traktowane jako zamierzone działania PR-owe.

W trakcie trwania konferencji przeprowadzone zostało również badanie ankietowe, które niesie ze sobą kolejne wnioski. W badaniu wzięło udział 32 uczestników, w wieku od poniżej 30 do powyżej 50 lat. Uczestnicy reprezentowali różne środowiska i zawody: od specjalistów, przez naukowców, po właścicieli firm. Określając obszar, za który biznes powinien być odpowiedzialny, wskazywali oni przede wszystkim na: pracowników, klientów, generowanie wartości dodanej w społeczeństwie i gospodarce, własny rozwój, społeczność lokalną, środowisko, kulturę. Wskazując na hierarchię ważności obszarów odpowiedzialności menedżera/właściciela, respondenci podkreślali, że najważniejsza jest odpowiedzialność za samą firmę, a w drugiej kolejności na rodzinę. Najmniej istotne obszary według respondentów to społeczeństwo i sama osoba menedżera/właściciela. Ankietowanym trudno było się wypowiedzieć, czy rządy i społeczeństwo próbują przerzucić na biznes wydatki związane z rozwiązaniem problemów społecznych (35% odpowiedzi): 29% odpowiedzi wskazywało, że raczej nie, a 19% tak i 16% raczej tak. Zdecydowana większość (58% odpowiedzi „tak” i 32% odpowiedzi „raczej tak”) wskazała, że kreowanie ekonomicznej wartości poprzez kreowanie społecznej wartości jest dobre i dla biznesu, i dla społeczeństwa. Wyniki ankiety potwierdziły wnioski z dyskusji, że aby można było mówić o społecznej odpowiedzialności biznesu, musi być spełniony warunek dotyczący wypełniania przez firmę jej zasadniczych obowiązków.

| Zakończenie

Tylko biznes może kreować dobrobyt gospodarczy, ale firmy w coraz większym stopniu są postrzegane jako podmioty żyjące na koszt społeczeństwa. Ponadto coraz wyraźniej są one obwiniane za kluczowe problemy społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Rządy i społeczeństwo próbują przerzucić na biznes wydatki związane z rozwiązaniem problemów społecznych, a pomimo lawinowego wzrostu praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu zaufanie obywateli do niego jest nadwyrężone. Poszukiwanie *shared value* reprezentuje następny stopień w ewolucji kapitalizmu i gospodarki rynkowej. Troska o sprawy społeczne będzie wyróżniającą charakterystyką strategii firm ery po kryzysie finansowym 2008 r. Inkorporowanie kwestii społecznych i obywatelskich do strategii i praktyki biznesowej firm jest przełomem w myśleniu menedżerskim.

Mówiąc zatem o społecznej odpowiedzialności firmy, mamy na myśli pewne minimum działań, a mówiąc o etyce biznesu – maksimum. Pytanie: Czy mogę zrobić więcej? zamieńmy raczej na pytanie: **Czy wolno mi zrobić mniej?**

B i b l i o g r a f i a

- Accounting for Good: the Global Stakeholder Report* (2005) Amsterdam/Bonn: Pleon.
- A GlobeScan Survey of Business Leaders on Sustainable Development – Highlight Report* (2002) Toronto: GlobeScan Inc.
- Bevan S., Isles N., Emery P., Hoskins T.** (2004) *Achieving High Performance: CSR at the Heart of Business*. The Work Foundation.
- Caroll A.B.** (2008) A history of corporate social responsibility: concepts and practices. Crane W.A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (red.), *Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Chan C., Milne M.** (1999) Investor Reactions to Corporate Environmental Saints and Sinners: An Experimental Analysis. *Accounting and Business Research*, Vol. 29.
- European Commission, Directorate General Environment/Eurobarometer 295, Attitudes of European Citizens towards the Environment (2008) marzec.
- Fontrudona J.** (2007) Where is my company going?. *IESE Alumni Magazine*, January–March.
- Fontrudona J.** (2006) Turning Words into Action. *IESE Alumni Magazine*, January–March.
- Green is Gold* (2007) Goldman Sachs Group Inc., 22 czerwca.
- Key to Building Reputation and Retaining Trust* (2004) The Wirthlin Report, kwiecień.
- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008* (2008) KPMG International, Amstelveen, październik.
- Managing Responsible Business* (2008) Chartered Institute of Management Accountants, Institute of Business Ethics. London: CIMA.
- Mathews M.R.** (1994) *Socially Responsible Accounting*. London: Chapman & Hall.
- Mele D.** (2009) *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Milne M., Chan C.** (1999) Narrative Corporate Social Disclosures: How Much of a Difference do they Make to Investor Decision-Making. *British Accounting Review*, No. 31.
- Minor D.B.** (2010) *Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance: Theory and Evidence*. Haas School of Business, UC Berkeley, July.
- Porter M.E., Kramer M.R.** (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January.
- Roszkowska P.** (2011) *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Difin.
- Roszkowska P.** (2010) Raporty społecznej odpowiedzialności w budowie relacji z klientem. W: Dobiegała-Korona B., Doliński T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Warszawa: Poltext.
- Roszkowska P.** (2009) Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. W: Szablewski A. (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*. Warszawa: Difin.
- Sysko-Romańczuk S.** (2011) Zarządzanie przez wartości. Człowiek i jego rozwój w centrum działań polityki, przedsiębiorczości, etc. W: Dardziński P., Longchamps de Berier F., Szczucki K. (red.), *Prawo naturalne – Natura prawa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 187–196.
- Sysko-Romańczuk S.** (2007) Przedsiębiorstwo i konkurencja w tworzeniu dobra wspólnego – teoria i praktyka zarządzania. *Przeгляд Organizacji*, nr 3.
- Sysko-Romańczuk S., Kruzzyńska A.** (2009) Dobro Wspólne. *Przedsiębiorstwo Przyszłości*, nr 1.
- Wood D.J., Logsdon J.M.** (2002) Business Citizenship: From Individuals to Organizations. W: Freeman R.E., Venkatraman S. (red), *Ethics and Entrepreneurship*, Ruffin Series, No. 2, *Special Issue of Business Ethics Quarterly*.
- Valero A., y Lucas J.L.** (1999) *Política de Empresa*. Pamplona: Eunsa.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników

Dr Katarzyna Gadomska-Lila | Uniwersytet Szczeciński | katarzyna.gadomska@wneiz.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest prezentacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunków jej ewolucji, analizowana w odniesieniu do pracowników.

Metodologia

W świetle wyników badań empirycznych prezentujących działania społecznie odpowiedzialne stosowane przez firmy wobec pracowników zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Realizowane badania miały charakter badań ankietowych oraz dyskusji panelowych. Zebrane wyniki umożliwiły wskazanie najczęściej stosowanych wobec pracowników praktyk zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych, a także próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników realizowanych inicjatyw.

Wnioski/oryginalność

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że temat społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, uznawany za bardzo ważny, nie jest jeszcze wystarczająco rozpoznany, a same inicjatywy podejmowane wobec pracowników należą raczej do rzadkości. Sugeruje to konieczność rozpowszechniania wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślania związków między realizacją założeń społecznej odpowiedzialności a sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa oraz ukierunkowywania na podejmowanie społecznie odpowiedzialnych inicjatyw, zwłaszcza wobec pracowników.

JEL: M14

Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, choć przez niektórych badaczy, jak Visser (2011b), Porter i Kramer (2007) czy Kanter (2007), uznana za wymagającą redefinicji, propaguje ideę bardzo ważną i bardzo potrzebną. Zwraca się w niej uwagę na szerszy niż pierwotnie zakładano zakres odpowiedzialności biznesu. Koncepcja ta uświadamia, że przedsiębiorstwa działają wśród szerokiego grona interesariuszy i powinny prowadzić swoją działalność z myślą o zaspokajaniu potrzeb wielu grup interesów. Oddziałując na otoczenie, w wymiarze zarówno społecznym, ekologicznym, jak i etycznym, powinny podejmować inicjatywy korzystne dla różnych grup.

W ostatnich latach działania z zakresu społecznej odpowiedzialności stają się coraz bardziej powszechne. Przedsiębiorstwa mają bowiem świadomość, że wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej ma obecnie strategiczne znaczenie. Po pierwsze dlatego, że firmy muszą konkurować o klientów i w tym obszarze upatrują źródła swojej przewagi, a po drugie – stają w obliczu rosnących, a zarazem dynamicznie zmieniających się oczekiwań szerokiego grona interesariuszy (Matten, Moon 2008). Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb i spełnianiu oczekiwań różnych grup interesów jest jednak nieproporcjonalna. Z badań wynika, że dotyczy głównie klientów, gdyż skutkuje wzrostem satysfakcji i pozytywnych ocen przez nich dokonywanych (Luo, Bhattacharya 2006). Jednocześnie, pomimo istotnego znaczenia pracowników jako kluczowych interesariuszy, skuteczność aktywności z zakresu CSR wobec tej grupy pozostaje niedoceniana (Larson et al. 2008). Tymczasem, ze względu na strategiczną rolę, jaką odgrywają pracownicy, społeczna odpowiedzialność biznesu w pierwszej kolejności powinna się przejawiać w zabezpieczeniu interesów, realizowaniu potrzeb i spełnianiu oczekiwań tej grupy. Efektywność pracowników, poziom ich zaangażowania, stopień integracji z firmą w istotnej mierze zależą od tego, w jaki sposób są traktowani, czy są respektowane ich prawa, na jakich zasadach opiera się polityka personalna, jakie są jej główne filary. Badania wykazują, iż wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych przekłada się na wzrost motywacji, produktywności oraz chęć pozostania w miejscu pracy (Burton, Goldsby 2009 za: Turek 2010). Ponadto w firmach społecznie odpowiedzialnych wobec swoich pracowników stwierdzono zdecydowanie mniej nieetycznych zachowań (Turek 2010), zmniejszył się wskaźnik absencji, a także fluktuacji (Kim et al. 2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników ma pozytywny wpływ na sprawność funkcjonowania firm i osiągane wyniki (Cochran, Wood 1984; Fombrun, Shanley 1990).

Celem artykułu jest prezentacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunków jej ewolucji, analizowana w odniesieniu do jednej z kluczowych grup interesariuszy – pracowników. W świetle wyników badań empirycznych prezentujących działania społecznie odpowiedzialne stosowane przez firmy wobec pracowników zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Podjęto również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników, a także zdefiniowania zasad i narzędzi odpowiedzialnej polityki personalnej.

Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ewolucja – rozważania teoretyczne

Społeczna odpowiedzialność biznesu to obecnie jedna z kluczowych kategorii w zarządzaniu (Humphreys, Brown 2008; *Cornelius...* 2008). Od czasów, kiedy w latach 60. XX w. postawiono pod znakiem zapytania zasadność definiowania przez przedsiębiorstwa jedynie celów ekonomicznych, nastąpił jej znaczący rozwój. Zwolennicy tej idei podkreślali, że firmy są zobowiązane do osiągania celów długookresowych na rzecz społeczeństwa, wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia (Buchholz 1990). Przestrzeganie prawa i zasad rachunku ekonomicznego to warunek *sine qua non* w działalności przedsiębiorstwa. Spełnienie tego podstawowego warunku stanowi punkt wyjścia do wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności. O firmie, która wywiązuje się ze swoich obowiązków ekonomicznych i prawnych, czyli spełnia wymagane minimum, nie można jeszcze powiedzieć, że realizuje koncepcję społecznej odpowiedzialności. Jak podkreślają Robbins i DeCenzo (2002: 101), firma taka „spełnia powinności wobec społeczeństwa”. Społeczna odpowiedzialność biznesu to więcej niż spełnienie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych, to działania na rzecz zaspokajania potrzeb szerokiego grona interesariuszy, troska o środowisko naturalne oraz realizacja działań moralnie i etycznie zasadnych. Istotnym warunkiem realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest obywatelska postawa firmy. Wiąże się to z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją firmy (Porter, Kramer 2007: 80–87).

Spadek zaufania do biznesu i upatrywanie w nim głównej przyczyny gospodarczych, społecznych i ekologicznych problemów skupił uwagę na sposobach realizacji przez biznes idei społecznej odpowiedzialności. Okazało się, że podejście do CSR jest bardzo niespójne oraz oderwane od interesów i strategii firm (Porter, Kramer 2007: 78). W związku z tym wymaga redefinicji.

Zdaniem Vissera (2011a) dotychczasowa koncepcja społecznej odpowiedzialności nie sprawdza się (choć przynosi pewne pozytywne efekty), gdyż zmiany, jakie się wprowadza na jej podstawie, są drugorzędne, nieekonomiczne i realizowane na małą skalę. Firmom brakuje motywacji, by przekształcić podstawowe obszary swojej działalności zgodnie z założeniami koncepcji odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Visser sklasyfikował aktywność firm na polu społecznej odpowiedzialności w pięć kluczowych kategorii (Visser 2011a: 7):

- 1) era chciwości – działania defensywne podejmowane na zasadzie wybierania mniejszego zła,
- 2) era filantropii – działania charytatywne,
- 3) era marketingu – działania marketingowe, głównie z zakresu promocji i public relations,
- 4) era zarządzania – działania na poziomie strategicznym, związane z podstawowym obszarem działalności,
- 5) era odpowiedzialności – przyjęcie perspektywy systemowej, często oznaczającej konieczność modyfikacji dotychczasowego modelu biznesowego.

Ostatnie podejście odpowiada założeniom proponowanej przez Vissera nowej koncepcji CSR, zwanej systemową, lub też CSR 2.0., opartej na takich regułach jak: zdolność reagowania, kreatywność, skalowalność (rozwiązań), globalność (model działania) i procesowy obieg zamknięty (Visser 2011a: 8). Nowy model społecznej odpowiedzialności oznacza: otwarcie na szerokie grono interesariuszy, większą współpracę, zaangażowanie w działanie, przekazywanie bieżących informacji, a także generowanie innowacji.

Na aspekt innowacji, a co za tym idzie – konieczność przejścia od tradycyjnie pojmowanej społecznej odpowiedzialności do „społecznej innowacyjności biznesu” wskazuje również Kanter (2007). Badania, jakie prowadziła ze swoim zespołem, utwierdziły ją w przekonaniu, iż tradycyjnie pojmowana społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przejawiająca się głównie w działalności dobroczynnej i pracy ochotniczej, mimo iż ma duże znaczenie, okazuje się obecnie niewystarczająca. Proponuje podejście bazujące na tym, by potrzeby społeczne i problemy postrzegać jako źródło nowych pomysłów. Jego zastosowanie odwołuje się do działań realizowanych w ramach głównej domeny działania przedsiębiorstwa i wykorzystuje jego kluczowe umiejętności. Ważna w tym podejściu jest koncentracja na wynikach, poszukiwanie wymiernych efektów współpracy i ich utrwalanie. Sfera społeczna jest zatem postrzegana jako źródło możliwości zdobywania wiedzy i rozwoju przedsiębiorstw, a same podmioty stosujące ten nowy model określane są mianem „awangardy nowego paradygmatu” (Kanter 2007: 205–232).

Porter i Kramer już w 2007 r. pisali o konieczności redefinicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu tak, by zapewniała ona obustronne korzyści (*shared value*), zarówno firmie, jak i społeczeństwu. Zaproponowana przez nich koncepcja tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej wskazuje na konieczność wytwarzania wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa. Ideą tej koncepcji jest koncentracja na związkach postępu społecznego z gospodarczym. Główne założenie dotyczy spojrzenia na obie sfery (społeczną i gospodarczą) przez pryzmat wartości, i to wartości pojmowanych jako relacja korzyści do kosztów, a nie suma samych korzyści. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej odbywa się poprzez procedury i praktyki operacyjne, zwiększające konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływające korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których dana firma działa. (Porter, Kramer 2011: 37–57).

Realizacja proponowanych zmian czy rozwój nowych kierunków społecznej odpowiedzialności zależy jednak od dwóch głównych czynników: zasobów ludzkich (kompetencji pracowników) oraz kultury organizacyjnej (systemu wartości). Pracownicy stanowią jedną z kluczowych grup interesariuszy, a ich kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie, innowacyjność itp. mają decydujący wpływ na skuteczność i sprawność działania organizacji. Rozwój CSR wymaga również wskazania kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej. Precyzyjne zdefiniowanie najważniejszych wartości i norm oraz konsekwentne ich przestrzeganie to podstawa dla wskazania pożądanych zachowań pracowników. Niektórzy badacze, jak Strautmanis (2007), uważają nawet społeczną odpowiedzialność za część kultury organizacyjnej.

Obecnie aktywność na polu społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być zatem skoncentrowana do wewnątrz. Realizacja podstawowych zasad względem pracowników będzie gwarantować szczerą intencję i tworzyć pozytywne wzorce w wymiarze zewnętrznym.

| **Działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników – przegląd wyników badań**

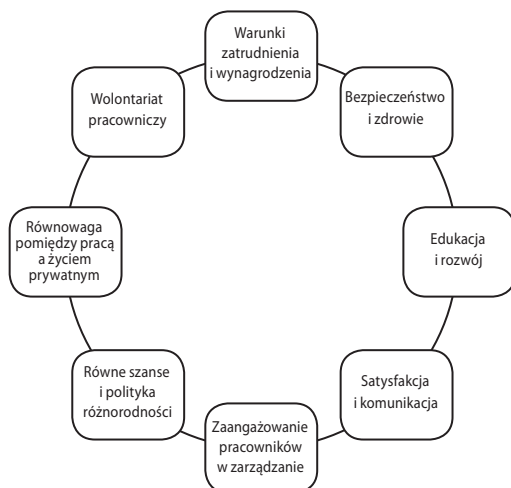
Analizując działalność przedsiębiorstw z zakresu społecznej odpowiedzialności można wskazać jej wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Aktywność wewnętrzna skierowana jest głównie do pracowników, natomiast zewnętrzna – do klientów, dostawców, społeczności lokalnej itp. Badania empiryczne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu skoncentrowane są głównie na interesariuszach zewnętrznym, szczególnie na klientach. Dotyczą zwłaszcza przyczyn, dla których firmy angażują się w działalność społecznie odpowiedzialną (Campbell 2007; Aguilera et al. 2007). Balmer et al. (2007), a także Castaldo et al. (2009) wykazali, iż inicjatywy z zakresu CSR pomagają firmom rozwijać pozytywne relacje z kluczowymi interesariuszami, zwłaszcza klientami i inwestorami.

Zdecydowanie rzadziej podejmowane są badania dotyczące interesariuszy wewnętrznych, czyli pracowników. Nieliczne przypadki ograniczają się głównie do odpowiedzi na pytania, jak działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności wpływa na zadowolenie pracowników (Gavin, Maynard 1975) oraz jak jest odbierana przez kandydatów do pracy podczas rekrutacji (Turban, Greening 1997). Optymistyczne jest jednak, iż w ostatnich latach perspektywa pracowników w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych nabiera coraz większego znaczenia, o czym świadczą nowe projekty badawcze. W wyniku ich realizacji Rupp et al. (2006) oraz Fukukawa et al. (2007) wykazali wpływ działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności na poziom zaufania w organizacji, a w konsekwencji na postawy i zachowania pracowników. Kim et al. (2010) ustalili, że aktywność w zakresie CSR wpływa na stopień identyfikacji pracowników z firmą, a Brammer et al. (2007), że pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracowników.

W Polsce temat społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej popularny, zwłaszcza w ostatniej dekadzie. Liczne instytucje badawcze czy instytuty branżowe śledzą i analizują zakres i częstotliwość inicjatyw CSR. Realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przysparza bowiem firmom wielu korzyści. Jak wynika z raportu *CSR w Polsce...* (2010: 22–23) korzyści te można rozpatrywać zarówno w wymiarze zewnętrznym: poprawa wizerunku i reputacji, większa szansa na długofalowe powodzenie firmy, większe zainteresowanie mediów czy zwiększanie lojalności klientów, jak i w wymiarze wewnętrznym: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost motywacji menedżerów i pracowników czy doskonalenie jakości zarządzania. Znaczenie wewnętrznych korzyści podkreślają również wyniki badań Grant Thornton z 2008 r. W ocenie 65% prywatnych firm przyciągnięcie i zatrzymanie w organizacji wysoko wykwalifikowanego personelu jest już wystarczającym powodem podejmowania działań CSR (Greszta 2010: 83). Pozytywne

efekty działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników to również silne, oparte na zaufaniu relacje z pracownikami, zwiększenie motywacji i lojalności pracowników, większa integracja, spójność grupy oraz dobry wizerunek wewnątrz firmy. Ze względu na poszerzenie obszaru aktywności na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności rośnie zatem rola stanowisk bądź działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w formułowaniu i wdrażaniu strategii CSR. Wiąże się to z jednej strony z koniecznością inicjowania działań mających na celu motywowanie i silne angażowanie pracowników w codzienne obowiązki. Z drugiej zaś – z aktywnym udziałem we wdrażaniu strategii CSR w innych aspektach działalności firmy. Oba zadania tworzą spójną całość i są warunkami sukcesu strategii odpowiedzialnego biznesu. Sformułowanie strategii CSR wobec pracowników wymaga zatem analizy proponowanych działań i ich potencjalnego wpływu na motywację i poczucie lojalności. Można w tym celu wykorzystać mapę odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR, którą zaprezentowano na rysunku 1 (Greszta 2010: 83).

Rysunek 1 | Mapa odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR



Źródło: Greszta (2010: 83).

W poszczególnych kategoriach można wskazać przykłady konkretnych działań podejmowanych z myślą o pracownikach. W obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia mogą to być: wdrażanie procedur zwiększających bezpieczeństwo pracy, zachęty do prowadzenia zdrowego trybu życia, realizacja szkoleń nt. zasad zdrowego odżywiania czy dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. W zakresie angażowania pracowników w zarządzanie: delegowanie uprawnień decyzyjnych, włączanie w tworzenie rozwiązań problemów, zachęcanie do zgłaszania pomysłów itp. Rodzaj i częstotliwość działań stosowanych wobec pracowników w Polsce prezentują wyniki badań zarówno indywidualnych, jak np. badania pilotażowe Walkowiaka (2009), wskazujące takie inicjatywy jak: troska o bezpieczeństwo i higienę pracy, zrozumiały system motywowania, zatrudnianie pracowników na stanowiskach zgodnie z ich przygotowaniem zawodowym, stosowanie elastycznych form zatrudnienia, troska o zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, rozwój

zawodowy pracowników, stosowanie transparentnych systemów ocen pracowniczych, a także wyniki badań zamieszczanych w raportach sporządzanych przez różne instytucje (tabela 1).

Tabela 1 | Wyniki badań dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec pracowników

Raport	Obszary działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – edukacja pracowników – partycypacja pracowników w zarządzaniu – równe szanse i różnorodność – komunikacja wewnętrzna – zdrowie i bezpieczeństwo – życie zawodowe i prywatne
PKPP Lewiatan i Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> – warunki pracy – bezpieczeństwo i higiena pracy – opieka społeczna – rozwój społeczny (szkolenia)
Ipsos	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie pewnego zatrudnienia – troska o bezpieczeństwo i higienę pracy – uczciwe traktowanie pracowników – kierowanie się zasadami etycznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010; Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu 2004; Dobra praktyka CSR element strategii firmy 2010.

Przegląd raportów oraz rankingów dotyczących realizacji zasad społecznej odpowiedzialności wskazuje, iż większość firm realizujących działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wobec pracowników to firmy z udziałem kapitału zagranicznego, jak np. bank Citi Handlowy, realizujący największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego, Danone, łączący wyniki związane z realizacją strategii CSR z systemem ocen i wynagrodzeń pracowników, czy Telekomunikacja Polska, konsekwentnie wprowadzająca zasady odpowiedzialnego przywództwa i zarządzania, tworzące strukturę efektywnie nadzorującą wdrażanie strategii CRS w całej firmie (*V Ranking...* 2011, *Dobra praktyka...* 2010). W tej grupie podmiotów świadomość znaczenia idei społecznej odpowiedzialności jest znacznie wyższa, a zatem stosowane instrumentarium jest również bardziej rozbudowane. Pozytywne jest, że maleje dystans między firmami z udziałem kapitału zagranicznego a przedsiębiorstwami krajowymi (CSR w Polsce 2010: 13).

Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

Temat społecznej odpowiedzialności wobec pracowników stanowił przedmiot badań ilościowych prowadzonych w trakcie konferencji (sekcja ósma kwestionariusza ankietowego) oraz

badan jakościowych realizowanych podczas sesji dyskusyjnej. W badaniach ankietowych udział wzięło 32 respondentów. W dyskusji panelowej – 12 osób, wśród których byli przedstawiciele kadry menedżerskiej, przedsiębiorcy oraz pracownicy naukowci.

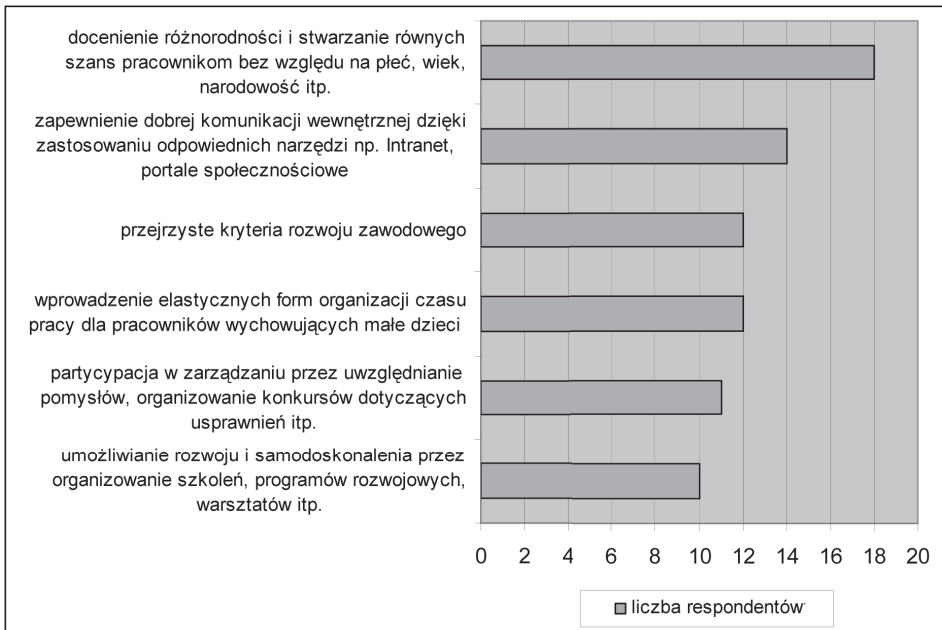
Celem badań była diagnoza praktyk stosowanych wobec pracowników w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach i ich ocena w kontekście społecznej odpowiedzialności. Uczestnicy konferencji podjęli również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników, a także wypracowania zasad i narzędzi odpowiedzialnej polityki personalnej.

Wprowadzenie do dyskusji stanowiła prezentacja wyników badań na temat „Co powinna robić firma, aby można o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?” Najczęściej udzielanymi odpowiedziami były: dobrze traktować pracowników, być uczciwym, zapewniać miejsca pracy, oferować wyższe wynagrodzenie, nie wykorzystywać pracowników itp. (Ipsos). Odpowiedzi te uzasadniały podjęcie tematu społecznej odpowiedzialności skoncentrowanej na pracownikach. Uczestnicy zgodnie stwierdzili jednak, że takie działania jak: dobre traktowanie pracowników, sprawiedliwe wynagradzanie, przestrzeganie prawa pracy, ochrona zdrowia pracowników itp. powinny być normą w relacjach z pracownikami. Kluczowy element, który wyróżnia firmy społecznie odpowiedzialne, to podmiotowe traktowanie pracowników; dostrzeganie człowieka, a nie tylko realizatora zadań, co nakazuje budowanie wzajemnych relacji wokół wspólnego celu. Mocno akcentowano fakt, iż są to relacje dwustronne, co oznacza, że nie tylko firma powinna być społecznie odpowiedzialna wobec swoich pracowników, ale pracownicy również powinni czuć się odpowiedzialni za firmę. Ta wzajemność relacji powoduje, że bardzo dużego znaczenia nabiera wzajemne zaufanie. W dyskusji bardzo często przewijał się temat wartości. Podawano przykłady firm, dla których ten wymiar jest na tyle znaczący, że projektując profil kandydata do pracy, uwzględniają nie tylko kwalifikacje, lecz także kluczowe wartości, wymagane od kandydatów, co pozwala dobrać właściwych pracowników. Zastanawiano się również, czy firmy społecznie odpowiedzialne tworzą kodeksy etyczne, w których podkreślają kluczowe wartości. W tym przypadku dyskutanci również byli zgodni, że nie jest najważniejsze to, czy firma posiada kodeks etyczny, lecz czy realizuje zasady etyczne w codziennej działalności.

Jedną z podstawowych zasad jest precyzyjne określenie wymagań wobec pracowników i tworzenie warunków ich realizacji, gdyż to rodzi odpowiedzialność. Należy rozeznac się, kim jest pracownik, jakie ma kompetencje, by właściwie dobrać styl zarządzania, tworzyć warunki dalszego kształtowania i rozwoju pracownika, a także jego rodziny (wzajemne oddziaływanie). Niestety ponad połowa uczestników badania stwierdziła, że firma, w której pracują, nie realizuje zasad społecznej odpowiedzialności. Z kolei większość tych firm, które zakwalifikowały się do grupy realizującej koncepcję CSR, przyznała, że nie mają zasad społecznej odpowiedzialności wpisanych w strategię działania. Inicjatywy, jakie się pojawiają w tym zakresie, są raczej sporadyczne i przypadkowe. W odniesieniu do pracowników oznaczają one bardziej pełnienie powinności (adekwatne i terminowe wynagradzanie, zapewnianie świadczeń socjalnych, tworzenie dogodnych warunków pracy itp.) niż społeczną odpowiedzialność.

Wśród działań podejmowanych wobec pracowników, należących do kategorii społecznie odpowiedzialnych, najczęściej wymieniane w badaniach ankietowych były: docenianie różnorodności, zapewnienie dobrej komunikacji, przejrzyste kryteria rozwoju czy elastyczny czas pracy. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 2 | Działania najczęściej podejmowane wobec pracowników, zaliczane do kategorii społecznie odpowiedzialnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wymieniane były również takie działania jak: umożliwienie rozwoju i samodoskonalenia poprzez organizowanie szkoleń, programów rozwojowych, warsztatów, organizowanie systematycznych spotkań z przełożonymi w celu rozwoju konkretnych kompetencji potrzebnych w dalszej karierze zawodowej, partycypacja pracowników w zarządzaniu przez stwarzanie możliwości podejmowania decyzji czy organizowanie akcji zdrowotnych lub dostosowywanie pakietu usług medycznych do konkretnych potrzeb pracowników. Wśród działań podejmowanych wobec pracowników w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach znalazły się zatem przykłady z różnych obszarów: zarówno edukacji, partycypacji pracowników w zarządzaniu, jak i polityki równych szans czy równowagi praca–życie. Pojawiły się również opinie, że pracownicy coraz częściej szukają w pracy głębszego sensu i możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, stąd coraz częściej wśród stosowanych praktyk pojawia się wolontariat pracowniczy. Podając za przykład swoje firmy, kilkoro uczestników dyskusji wskazało, że w ich firmach pracownicy mogą wybrać rodzaj zadań, jakie chcą realizować, spośród zgłoszonych przez instytucje zewnętrzne, np. szpitale czy domy dziecka, lub też że pracownicy mogą realizować własne pomysły i ubiegać się o środki na sfinansowanie konkretnego projektu. Czasami w tego typu działalność angażują się również rodziny pracowników.

Uczestnicy konferencji podjęli również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników. Wśród korzyści najczęściej wymieniali wzrost zaufania oraz wzrost zaangażowania w realizację działań i osiąganie celów firmy. Pojawiały się również stwierdzenia, że firma, która jest społecznie odpowiedzialna wobec swoich pracowników, może liczyć na wzrost lojalności, większą odpowiedzialność i hojność oraz inicjatywę z ich strony. Ponadto przyczynia się do lepszej integracji członków organizacji. Bilans nakładów i wyników wypadł zdecydowanie dodatnio. W obszarze nakładów pojawiały się bowiem często opinie, że realizacja działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników nie wymaga żadnych nakładów lub też że są to nakłady niewielkie (niewspółmierne do korzyści). Respondenci, którzy wskazali określone koszty, wymieniali głównie koszty finansowe, związane np. z realizacją szkoleń czy zakupu materiałów, a także koszty związane z dodatkowym czasem poświęcanym pracownikowi jako osobie. W zakresie podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników wielokrotnie podkreślano rolę lidera i znaczenie przykładu, jaki stanowi dla pracowników, a także jego odpowiedzialność związaną z ustalaniem kierunku polityki personalnej. Dotyczy to wszystkich etapów procesu kadrowego: począwszy od procesu doboru przez motywowanie, ocenę po rozwój pracowników. Kluczowe znaczenie mają w tej mierze jasne i transparentne zasady i konsekwencja w ich egzekwowaniu.

Doświadczenia zawodowe uczestników dyskusji wykazały różnicę podejść do kwestii społecznej odpowiedzialności w zależności od wielkości firmy. Zdaniem większości w dużych firmach działania z zakresu CSR polegają na rozmyślnym kreowaniu wizerunku, co nie zawsze oznacza „czyste” intencje podejmowanych inicjatyw. W małych firmach CSR to „codziennosc” – dbanie o pracowników każdego dnia, realizowanie zobowiązań wobec pracowników, podmiotowe traktowanie, rozpoznawanie potrzeb i dostosowywanie narzędzi zarządzania do pracownika. Działania społecznie odpowiedzialne to zatem nie pojedyncze, spektakularne akcje, ale codzienność – godne, uczciwe traktowanie pracowników. Oznacza to, że im więcej dialogu, współdziałania, im więcej kultury uczciwości, otwartości, podmiotowego podejścia do pracowników i włączania ich w kluczowe procesy w firmie, tym bliżej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności w praktyce.

| Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to obecnie jedna z kluczowych kategorii w zarządzaniu. Mimo wielu słabości i wynikających z tego propozycji redefinicji tej koncepcji nie ulega wątpliwości, iż jest to idea bardzo ważna i potrzebna. O społecznej odpowiedzialności biznesu można mówić w wymiarze zewnętrznym – to aktywność skierowana głównie do klientów czy lokalnej społeczności, oraz wewnętrznym – to aktywność skierowana do pracowników. O ile obszar zewnętrznej aktywności jest od dawna eksplorowany i stosunkowo dobrze rozpoznany, o tyle działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności wobec pracowników nie spotkały się jeszcze z takim zainteresowaniem badaczy, na jakie zasługuje ta kluczowa grupa interesariuszy.

W Polsce koncepcja społecznej odpowiedzialności znajduje się we wstępnej fazie rozwoju (Visser 2011: 13; *Menedżerowie 500...*: 7). Zasadnicza aktywność przedsiębiorstw na polu społecznej odpowiedzialności skierowana jest na zewnątrz, głównie do klientów i społeczności lokalnej. Przejawia się najczęściej w działalności charytatywnej, oferowaniu finansowego i rzeczowego wsparcia oraz rozwoju współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Badania empiryczne przeprowadzone w ramach realizacji projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim* pozwoliły ustalić, w jakim stopniu koncepcja społecznej odpowiedzialności wobec pracowników jest realizowana w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone w trakcie konferencji badania ankietowe oraz dyskusje potwierdziły, iż jest to temat bardzo ważny, choć jeszcze niewystarczająco rozpoznany, a same inicjatywy podejmowane wobec pracowników należą raczej do rzadkości. Wskazuje to na konieczność rozpowszechniania wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślania związków między realizacją założeń społecznej odpowiedzialności a sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa oraz ukierunkowywania na podejmowanie społecznie odpowiedzialnych inicjatyw, zwłaszcza wobec pracowników.

B i b l i o g r a f i a

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J.** (2007) Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi Level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, No. 32.
- Balmer, J.M.T., Fukukawa, K., Gray E.R.** (2007) The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, No. 76.
- Brammer S., Millington A., Rayton B.** (2007) The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, No. 18(10).
- Buchholz R.A.** (1990) Essentials of public policy for management. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Burton B.K., Goldsby M.G.** (2009) The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91.
- Campbell J.** (2007) Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, No. 32(3).
- Castaldo S., Perrini F., Misani N., Tencati A.** (2009) The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics*, No. 84(1).
- Cochran P.L., Wood R.A.** (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, No 2.
- Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J.** (2008) Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, No. 81.
- CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500 – Lider/Liderka CSR (2010) Badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Warszawa.
- Dobra praktyka CSR element strategii firmy* (2010) Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Warszawa.
- Fombrun C., Shanley M.** (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, No. 33.
- Fukukawa K., Balmer J.M.T., Gray E.R.** (2007) Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, No. 76.
- Gavin J.F., Maynard W.S.** (1975) Perception of Corporate Social Responsibility. *Personel Psychology*, No. 28.
- Greszta M.** (2010) Dział personalny – kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR. *Harvard Business Review Polska*, nr 3(85), marzec.
- Humphreys M., Brown A.D.** (2008) An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. *Journal of Business Ethics*, No. 80.
- Kanter R.M.** (2007) *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Sektor społeczny jako poligon dla innowacji w biznesie*. Harvard Business Review. Harvard Business School Press. Gliwice: Helion.
- Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M.** (2010) Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, No. 95.
- Larson B.V., Flaherty K.E., Zablach A.R., Brown T.J., Wiener J.L.** (2008) Linking Cause-Related Marketing to Sales Force Responses and Performance in a Direct Selling Context. *Journal of Academy of Marketing Science*, No 36(2).
- Luo X., Bhattacharya C.B.** (2006) Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, No. 70(4).

Matten D., Moon J. (2008) „Implicit” and „Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, No. 33(2).

Porter M.E., Kramer M.R. (2007) Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej? *Harvard Business Review Polska*, nr 6(52).

Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. *Harvard Business Review Polska*, nr 5(99).

Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu (2004) Warszawa: Ipsos Polska.

Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki (2010) Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002) Podstawy zarządzania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rupp D.E., Ganapathi J., Aguilera R.V., Williams C.A. (2006) Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, No. 27(4).

Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Eko-

nomicznej w Poznaniu (2008) red. L. Wojtasiewicz. Poznań: Centrum Badania Gospodarki Regionalnej AE.

Turban D.B., Greening D.W. (1997) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, No. 40.

Turek D. (2010) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne. W: Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Kraków: Wydawnictwa AGH.

Walkowiak R. (2009) *Kultura organizacyjna jako determinanta działań społecznie odpowiedzialnych*. W: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Visser W. (2011a) Rewolucja w CSR. *Harvard Business Review Polska*, dodatek *Odpowiedzialny Biznes 2011*.

Visser W. (2011b) The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 3.

V Ranking Odpowiedzialnych Firm 2011 (2011) Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PWC. *Dziennik Gazeta Prawna*, Bezpłatny dodatek promocyjny, kwiecień.

Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze

Dr inż. **Bartłomiej Moszoro** | Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
| Bartlomiej.Moszoro@zut.edu.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki misji przedsiębiorstwa i związany z nią problem przywództwa.

Metodologia

Badania literatury przedmiotu zarówno zagranicznej, jak i krajowej. Analiza literatury wskazała na fakt, że firmy często wkładają większy wysiłek w sformułowanie misji aniżeli w jej rozpowszechnianie lub uzyskanie poparcia dla niej wśród pracowników. Następnie przedstawiono wyniki przeprowadzonych ankiet i dyskusji panelowej.

Ograniczenia badawcze

Ograniczeniem tych wniosków może być pilotażowy aspekt tych badań.

Wnioski

Badania ankietowe oraz dyskusja panelowa opisane w artykule potwierdziły zasadność tezy dotyczącej skupienia się firm na samym sformułowaniu misji. Wykazały też konieczność formułowania misji przedsiębiorstw w sposób klarowny i wspólny dla wszystkich pracowników.

Oryginalność

W Polsce brakuje badań na temat misji przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł potwierdza też istotną rolę przywódcy w sformułowaniu misji i potrzebę dogłębnej analizy empirycznej wynikającą z wysokich wobec niego oczekiwań stawianych obecnie ze strony społeczeństwa.

JEL: M12

| Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa pełnią w społeczeństwie istotną funkcję nie tylko jako podmiot, który czerpie zyski, ale także jako dostawca określonych i oczekiwanych przez to społeczeństwo wartości. Większość przedsiębiorstw określa kluczowe wartości w misji. Jest ona swoistą deklaracją tożsamości organizacji, zarówno wobec pracowników, jak i interesariuszy spoza organizacji.

Rola przedsiębiorstwa nie kończy się jednak na opracowaniu misji. Kadra menedżerska odpowiada za jej skuteczne realizowanie przez działania operacyjne. Wymaga to zarówno przełożenia wybranych wartości na zestaw kompetencji charakteryzujących dane przedsiębiorstwo (np. kreatywność, elastyczność, zorientowanie na klienta), jak i zainspirowania pracowników, aby działali zgodnie z nimi. Zadanie to spoczywa na przywódcach.

W artykule podjęto dwie kwestie: co powinna zawierać misja przedsiębiorstwa oraz jakie są pożądane kompetencje przywódcze, aby realizować tę misję.

| Misja jako przypomnienie o celu istnienia przedsiębiorstwa – rozważania teoretyczne

Założenie, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, można uznać za pomysł, którego korzenie sięgają teorii bogacenia się narodów Adama Smitha. Smith uważał, że przedsiębiorcy poszukujący własnego interesu pomagają społeczeństwu efektywnie funkcjonować (por. Canals 2010). Niemniej jednak teoria ta, której całościowa analiza wykracza poza ramy niniejszego opracowania, nie posiada – z punktu widzenia zarządzania – dostatecznych uzasadnień. Na przykład H. Simon – już w początkach nauki o zarządzaniu – utrzymywał, że zadaniem menedżerów nie jest osiągnięcie wyników maksymalnych, lecz zadowolających, chociażby z powodu ograniczeń w działaniu racjonalnym (*bounded rationality*) oraz niepełnych informacji, które na takie działanie nie pozwalają (Simon 1947). Maksymalizacja zysku jako taka ani nie określa jasnych parametrów czasowych, jak powinno być przy każdym problemie decyzyjnym, ani nie wyjaśnia kwestii interesów udziałowców czy innych podmiotów zainteresowanych suk-

cesem przedsiębiorstwa (Freeman 2010). Ostatecznie takie postępowanie przyniosłoby firmom krótkoterminowe korzyści finansowe, jednak kosztem oczekiwań klientów, co miałyby wpływ na wyniki osiągane w długim okresie (Porter, Kramer 2011).

W naukach o zarządzaniu określanie celu istnienia przedsiębiorstwa łączone jest z pojęciem misji. Początkowo definicja misji była odpowiedzią na pytania „Czym jest nasze przedsiębiorstwo i czym być powinno? Jaki jest najważniejszy cel przedsiębiorstwa?” (Drucker 1974). Do dziś ta definicja niewiele się zmieniła, dodawano jedynie nowe elementy, ale nie zmieniono jej istoty. Na przykład, R. Clark mówił o oferowanej produkcie, stosowanej technologii i rynku obsługiwanym przez przedsiębiorstwo (Clark 1986), a A. Campbell i L. Nash zestawili pojęcie misji z takimi pojęciami jak: strategia, wartości przedsiębiorstwa, polityka i standardy postępowania (Campbell, Nash 1992).

Od końca lat 80. w definicji misji zaczęły się pojawiać również takie pytania jak: „Kim jesteśmy? Co staramy się zrobić? Komu służymy? Od czego lub od kogo zależy nasz sukces?” (Muckian, Arnold 1989). P. Senge dodał pytania: „Po co istnieje organizacja? Jaki wkład wnosi przedsiębiorstwo?” (Senge 1998). W wielu organizacjach przyjęto również, powstała w połowie lat 80., koncepcję interesariuszy, co sprawiło, że w deklaracjach misji zaczęto uwzględniać interesy różnych zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa, grup. Dla Cardony, i Reya oraz Freemana misja stanowi kompendium wartości, jakich oczekują klienci i inni interesariusze przedsiębiorstwa (Freeman 2010; Cardona, Rey 2009: 75).

Misja i wartości stanowią jedną całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Jeżeli misja jest celem, który wyznacza kierunek działania, to wartości należy uznać za kryteria i wskazówki w procesie podejmowania decyzji dotyczących najbardziej odpowiedniego sposobu postępowania w konkretnej sytuacji. Wartości wskazują, jak należy realizować misję. Właściwy wybór wartości – takich, które są spójne z misją – stanowi ważną część tego, co Cardona i Rey (2009: 80) określają „intrastrategią”.

Dla M. Portera i M. Kramera przedsiębiorstwo istnieje po to, aby wspólnie ze społeczeństwem tworzyć wartość, która łączy rozwój społeczeństwa z rozwojem gospodarczym (Porter, Kramer 2006). Każda firma powinna podejmować decyzje w kontekście tej wspólnej wartości. Takie podejście zapewnia większą innowacyjność i stały rozwój, co przyniesie więcej korzyści całemu społeczeństwu.

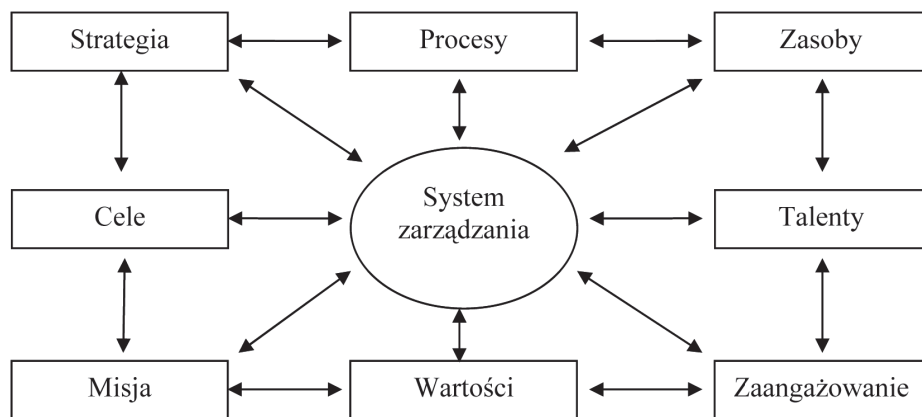
Jakie wartości mogą zatem znaleźć się w misji przedsiębiorstwa? Według Cardony i Reya kluczowe są cztery zrównoważone kategorie wartości:

- biznesowe – związane z działalnością biznesową i osiąganiem zysku, np. wytrwałość, skuteczność, profesjonalizm, zorientowanie na wyniki;
- racjonalne – wartości związane z jakością w relacjach interpersonalnych, np. komunikacja, praca zespołowa, szacunek dla ludzi;

- rozwojowe, takie jak innowacyjność, kreatywność, uczenie się czy nieustanne doskonalenie;
- związane z wkładem na rzecz innych (m.in. działania z zakresu CSR).

Wypracowanie wartości i zarządzanie zmianą kultury organizacyjnej należy do najtrudniejszych zadań menedżerów. Z jednej strony w przedsiębiorstwach należy podtrzymywać i wzmacniać system wartości, dzięki którym osiągają one sukces, z drugiej zaś należy ujawniać i eliminować wartości negatywne i tworzyć plany działania mające na celu znalezienie środków zaradczych. Skuteczny przywódca powinien zatem stworzyć system wartości stanowiący podstawę dla opracowania wspólnie z pracownikami misji oraz angażujący pracowników w realizację jednolitej strategii. Strategia zaś powinna posiadać mierzalne cele i opierać się na zasobach materialnych i ludzkich firmy, znajdując odzwierciedlenie na poziomie operacyjnym (zob. rysunek 1). System ten wywiera duży wpływ na menedżera i stanowi proces przekształcenia menedżera w przywódcę inspirowanego misją. Opiera się na: zaangażowaniu, współpracy (czyli identyfikacji grona wewnętrznych klientów, budowaniu porozumień, proaktywnym monitorowaniu i ocenie usług) i wprowadzaniu zmian. Zmiana jest traktowana nie jako cel, ale jako środek, a poszukiwanie doskonałości jest procesem ciągłym i nieustającym. Taki model wartości sprzyja ciągłemu ulepszaniu kompetencji kadry oraz kreowaniu nowych przywódców. Z tego powodu „każdy proces wdrażania systemu zarządzania przez misję musi być poparty rzetelnym i solidnym programem szkolenia z zakresu przywództwa i *coachingu*” (Cardona, Rey 2009: 144).

Rysunek 1 | Zarządzanie poprzez misję



Źródło: Cardona, Rey (2009: 42).

Misja w praktyce działania przedsiębiorstw – przegląd wyników badań

Misja jest ostatnio często podejmowanym tematem, jak również przedmiotem badań empirycznych, które warto rozwijać zwłaszcza w czasie kryzysu gospodarczego i finansowego (King et al. 2010; Canals 2010; Zollo, Freeman 2010). Obszerne badania nad zawartością misji (*content ana-*

lysis) prowadzone w Stanach Zjednoczonych na wyselekcjonowanych 300 przedsiębiorstwach z list: „Fortune 2000”, „The Forbes 200”, „The Inc. 500” i „The 10 Best Companies to Work for in America” wykazały, że przedsiębiorstwa, formułując misję, nadużywają pewnych zwrotów. Oznacza to, że bardzo krótkie zdania przeładowuje się wiele znaczącymi pojęciami, które są powtarzane przez niemal wszystkie firmy. Dziesięciu procentom nagłówków można było przypisać siedemdziesiąt osiem procent treści w nich zawartych Pięć najczęściej stosowanych zwrotów w treści misji to: misja, wizja, wartości, zasady i strategię. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw stosuje tradycyjne sformułowania i rzadko podejmuje próby kreatywnego i unikatowego ich redagowania. Termin „zwrot/wartość dla udziałowców” był stosowany 255 razy na 489 analizowanych przypadków. Wnioski autorów badań sprowadzają się do przestrzegania menedżerów przed modnymi hasłami i politycznie poprawną terminologią, jako że takie formalne określenie misji nie wiąże się z jej stosowaniem w praktyce (Cady et al. 2011).

Cennych informacji dotyczących sformułowań misji przedsiębiorstw dostarczają również inne badania, analizujące 500 najlepszych firm z listy „Fortune”. W efekcie porównań między 2008 a 2000 r. wynika, że w 2008 r. 30% przedsiębiorstw dodało do swojej misji dewizę związaną z etycznym postępowaniem i etyką w ogóle, podczas gdy w 2000 r. jedynie 3% firm odważyło się na takie sformułowania. Ponadto bardzo popularne stały się stwierdzenia typu: być globalnym dostawcą jakiegoś dobra lub usług oraz prowadzić wysokiej jakości usługi lub produkować i sprzedawać towary o wyjątkowej wartości dla klienta. Klienci byli na ogół najczęściej wskazywaną grupą interesariuszy, a słowo „społeczność” często pojawiało się w sformułowaniach misji (King et al. 2010).

W Polsce badania dotyczące misji przedsiębiorstw należą do rzadkości. Cenne wnioski na ten temat wnoszą badania z sektora energetycznego. Wśród polskich firm w sektorze energetycznym niemal powszechne jest przyjęcie deklaracji misji i wartości, zdeterminowane międzynarodowymi standardami CSR dla tej branży. Zgodnie z wynikami badania ankietowego jedynie 13% ankietowanych przyznało, że nie zdefiniowało i nie przyjęło misji ani kanonu wartości, aż 63% stwierdziło, że deklaracja o tym charakterze została u nich przyjęta, a kolejnych 25% dodało, że poza przyjęciem misji prowadzi audyty w obszarze zasad i wartości przyjętych w firmie lub realizuje szkolenia celem upowszechniania wiedzy w tym zakresie wśród pracowników. Przyjęcie deklaracji na temat CSR nie przekłada się jednak automatycznie na przejście przez firmę na poziom trudniejszej, dojrzałej komunikacji i kompleksowego podejścia do kwestii odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju (Polski sektor energetyczny w świetle międzynarodowych standardów CSR Badanie 2011: 9).

Badania firmy PricewaterhouseCoopers „Zdrowy rozwój”, prowadzone we współpracy z Inicjatywą Firm Rodzinnych, PKPP Lewiatan oraz Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, wykazały duże braki w zakresie samego zarządzania strategicznego. W rankingu wskazywanych celów firm elementy krótkookresowe (dochody, zyski) zdecydowanie dominowały nad elementami długofalowymi, takimi jak budowa trwałych więzi z klientami, partnerami, pracownikami i otoczeniem. Mimo że firmy często przygotowują

plany strategiczne, także w postaci sformalizowanej, mają one zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie mocnych i słabych stron (Orłowski et al. 2010: 45). Prawdopodobnie brak jasnej wizji funkcjonowania i rozwoju (w większości przedsiębiorstw sektora MSP) stanowi w dłuższej perspektywie poważne zagrożenie, ponieważ nie zachęca do podejmowania działań decydujących o długookresowej konkurencyjności. Niestety większość przedsiębiorstw zdaje się nie dostrzegać rangi problemu, deklarując, że brak planów rozwojowych wynika z poczucia braku sensu planowania. Takie krótkookresowe spojrzenie determinuje również politykę w zakresie pozyskiwania nowych pracowników (Orłowski et al. 2010: 46).

O roli przywódcy we wprowadzaniu w życie misji przedsiębiorstwa wypowiadają się badacze amerykańscy (Cady i inni 2011: 63). Potwierdzili oni hipotezę, że menedżerowie zazwyczaj poświęcają mały odsetek swego czasu na podjęcie wysiłku zrozumienia misji i jej realizacji, a w zamian za to większość czasu zabiera im rozpisywanie i dokumentowanie misji przedsiębiorstwa. Wskazuje to na często spotykany w przedsiębiorstwach dysonans pomiędzy aspiracjami zawartymi w misji a ich realizacją. Odbiegające od misji działania przedsiębiorstw pokazują brak przywództwa w najistotniejszym momencie, jakim jest wprowadzanie w praktyce fundamentalnych założeń funkcjonowania przedsiębiorstwa (Cady et al. 2011: 65).

Kompetencje przywódcze w sformułowaniu i wdrażaniu misji – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

Tematyka odpowiedzialnego przywództwa stanowiła przedmiot badań ankietowych i dyskusji panelowej w ramach drugiej interdyscyplinarnej konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. W badaniach ankietowych wzięło udział 32 respondentów, natomiast w dyskusji panelowej 9 osób oraz moderator – autor niniejszego artykułu. Wśród uczestników znalazły się osoby reprezentujące różne środowiska (biznes, edukacja, administracja publiczna), pełniący różne funkcje w organizacjach (przełożony, podwładny, właściciel), z firm zarówno państwowych, jak i prywatnych, małych i średnich, oraz jedna osoba pracująca w dużej korporacji. Wszystkie osoby biorące udział w tych badaniach miały wykształcenie wyższe, zarówno z nauk ścisłych, jak i humanistycznych. Wśród uczestników były też osoby z tytułem doktorskim.

W trakcie sesji panelowej na pytanie „Czy każde przedsiębiorstwo posiada misję w służbie społeczeństwa? Co misja powinna wyrażać? Jaki rodzaj wartości powinna zawierać?” uczestnicy panelu odpowiedzieli następująco:

- misja powinna powstać wspólnie, tzn. przy udziale wszystkich pracowników; powinna odzwierciedlać wartości akceptowane przez wszystkich w przedsiębiorstwie;
- wartości powinny mieć wymiar zarówno biznesowy, jak i społeczny;
- misja powinna być normą w przedsiębiorstwie, pracownicy powinni utożsamiać się z nią; przejawiać postawy i zachowania zgodne z wynikającymi z misji wartościami;

- treść misji powinna być wiarygodna;
- misja powinna odzwierciedlać oczekiwania nie tylko pracowników, ale również lokalnej społeczności i innych interesariuszy;
- misja jest deklaracją „na zewnątrz” – tym, co przedsiębiorstwo chce publicznie oświadczyć;
- kluczowymi wartościami powinny być prawda, jakość i uczciwość;
- w treści misji warto zawrzeć również sposoby osiągania pożądanych wartości.

Cennych wniosków dostarczyły również wyniki badań ankietowych zrealizowanych podczas konferencji, dotyczących wartości składających się na misję przedsiębiorstwa. Okazało się, iż ankietowani najczęściej wskazywali wartości biznesowe (zob. tabela 1), związane z działalnością biznesową i osiąganiem zysku, np. skuteczność, profesjonalizm, zorientowanie na wyniki (59% ankietowanych wybrało je jako najważniejsze w hierarchii ważności elementów składowych misji przedsiębiorstwa). Tak wysokie wyniki przemawiają za tym, że w dzisiejszej gospodarce, jakkolwiek by była misja organizacji, nie miałyby ona większego sensu bez spełniania podstawowych kryteriów efektywności i profesjonalnego działania.

Wysokie wyniki otrzymały również wartości rozwojowe, takie jak: innowacyjność, kreatywność, uczenie się, nieustanne doskonalenie (63% ankietowanych wskazało je na pierwszym lub drugim miejscu). Jest to – zdaniem autora – przyszłościowe podejście do przedsiębiorstwa i do jego funkcji w społeczeństwie.

Wartości racjonalne zostały wybrane na trzecim miejscu. Wśród nich znalazły się: jakość w relacjach interpersonalnych, np. komunikacja, praca zespołowa, a także szacunek do ludzi. Wartości te wydają się warunkiem *sine qua non* misji każdego przedsiębiorstwa. Nie zostały one wskazane przez respondentów na pierwszym miejscu, jednak oczekuje się ich od menedżerów w każdej sytuacji.

Najrzadziej wymieniane wartości wiązały się z wkładem na rzecz innych, np. działanie na rzecz interesariuszy w większym stopniu niż jest to konieczne z punktu widzenia realizacji celów biznesowych (zadowolenie klientów, zainteresowanie ludźmi, odpowiedzialność społeczna). 56% ankietowanych wymieniło je dopiero na trzecim lub czwartym miejscu w hierarchii ważności w misji firmy. Pomiedzy tą kategorią a wartościami biznesowymi, które były pierwszą kategorią w rankingu, wystąpiła różnica w sumie ocen ok. 27% całkowitej oceny. Wskazuje ona na rozpatrywanie odpowiedzialności biznesu raczej w kategoriach zarządzania personelem oraz utrzymania wysokiej efektywności w dostarczaniu wartości oczekiwanych przez klientów niż działalności dobroczynnej.

Tabela 1 | Rodzaje i hierarchia wartości wchodzących w skład misji przedsiębiorstwa

Rodzaje wartości wchodzące w skład misji przedsiębiorstwa	Liczba osób, która wybrała daną kategorię jako nr				Ranking
	1	2	3	4	
Wartości biznesowe	19	2	3	6	1
Wartości rozwojowe	7	13	9	1	2
Wartości racjonalne	4	9	13	4	3
Wartości związane z wkładem na rzecz innych	3	9	5	13	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Kluczową rolę w procesie definiowania głównych wartości oraz formułowania i realizowania misji przedsiębiorstwa ma do spełnienia przywódca. W trakcie dyskusji panelowej podjęto próbę charakterystyki dobrego przywódcy. Przypisano mu takie atrybuty jak:

- *minister* (łac.), jako ten kto służy, czuwa z troską o dobro wspólne;
- rozważny i odważny;
- tworzący zasady i dbający o ich przestrzeganie;
- dający poznać siebie i prezentujący zgodność zachowań z głoszonymi sądami;
- mający wiedzę i doświadczenie;
- sumienny, wymagający, wprowadzający dyscyplinę;
- krytyczny wobec siebie;
- potrafiący słuchać;
- rozwijający talenty pracowników oraz zapewniający dalszy rozwój.

Cechy przywódcze zaproponowane w trakcie panelu dyskusyjnego można sklasyfikować w dwie grupy: kompetencje w znaczeniu wymiaru biznesowego (tworzy zasady, posiada wiedzę i doświadczenie) oraz kompetencje związane z „człowieczeństwem” przywódcy (sumienność, rozważność, spójność zachowań).

Kompetencje przywódcy stanowiły również przedmiot badań ankietowych. Respondentów poproszono o uszeregowanie listy kompetencji uznanych przez Cardonę i Wilkinsona (2010) za najbardziej znaczące w zakresie misji przedsiębiorstwa. Stworzono dzięki temu „własny ranking” kompetencji (zob. tabela 2). Największą liczbę wskazań uzyskały kompetencje interpersonalne, takie jak: umiejętność pracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej i motywowania innych. Kompetencja ściśle związana z „człowieczeństwem” przywódcy, jaką jest szczerść postępowania, zajęła szóste miejsce na dziesięć możliwych. Najrzadziej wybierane były nato-

miast: umiejętność zdobywania informacji na temat firmy (powyżej 90% ankietowanych nie wybrało tej kompetencji) oraz orientacja na klienta i elastyczność (78% osób nie zaznaczyło jej wśród 5 najważniejszych).

Tabela 2 | Ranking kompetencji przywódczych o największej roli w realizacji misji przedsiębiorstwa

Ranking	Kompetencja	Pozycjonowanie kompetencji
1	Umiejętność pracy zespołowej oraz inicjatywa	75
2	Podjęcie decyzji	68
3	Komunikacja interpersonalna	62
4	Motywowanie innych	56
5	Umiejętność rozpoznania zagrożeń i wykorzystania możliwości	54
6	Szczerść postępowania	47
7	Umiejętności negocjacyjne (wypracowywanie porozumienia)	33
8	Orientacja na klienta	19
9	Elastyczność	14
10	Umiejętność zdobywania informacji na temat firmy	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wyniki badań ankietowych oraz dyskusji panelowej prowadzą do wniosku, że przywódca to osoba, której zakres odpowiedzialności zaczyna się wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz na tym się nie kończy. Ostatecznie przywódca odpowiada nie tylko przed pracownikami, ale również przed klientami czy społecznością lokalną. Ponadto przyczynia się do tworzenia postaw, które kreują następne pokolenia, zatem jego odpowiedzialność dotyczy również przyszłych pokoleń.

| Zakończenie

Temat misji przedsiębiorstwa oraz kompetencji przywódczych mających kluczowe znaczenie dla jej realizacji wzbudził – jak się okazało w trakcie dyskusji panelowej – duże zainteresowanie. W obliczu kryzysu finansowego nabiera jeszcze większego znaczenia, szczególnie że jednej z głównych przyczyn kryzysu upatruje się w braku etycznych zachowań przywódców.

Istnieje potrzeba formułowania misji przedsiębiorstw w sposób klarowny i wspólny dla wszystkich pracowników. Przedsiębiorstwo nie istnieje jedynie po to, aby generować zyski. Uczestnicy konferencji wśród głównych wartości wskazali bowiem wartości zarówno biznesowe, jak i rozwojowe. Oznacza to, że przedsiębiorstwom powinno zależeć nie tylko na efektywności, lecz także na innowacyjności. Liczą się zarówno wyniki ekonomiczne, jak i rozwój pracowników.

Analiza wyników badań zagranicznych przedsiębiorstw wskazuje, że firmy często wkładają większy wysiłek w sformułowanie misji niż w jej rozpowszechnianie lub uzyskanie poparcia dla niej wśród pracowników. Badania ankietowe oraz dyskusja panelowa opisane w artykule potwierdziły zasadność tych obaw. Wskazały też na istotną rolę przywódcy i wysokie oczekiwania wobec niego ze strony społeczeństwa. Od przywódcy oczekuje się wspierania pracowników w rozwoju kompetencji, które najlepiej odzwierciedlają wartości wynikające z misji przedsiębiorstwa. Od tego, czy menedżerowie okażą się prawdziwymi przywódcami, zależy sukces w realizacji misji przedsiębiorstwa, a tym samym spełnienie oczekiwań szerokiego grona interesariuszy.

B i b l i o g r a f i a

Adair J. (2010) *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

Cady S.H., Wheeler J.V., DeWolf J., Brodke M. (2011) Mission, Vision, and Values: What Do They Say. *Organization Development Journal*, No. 1, Vol. 29, s. 63–78.

Campbell A., Nash L. (1992) *A sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporatin*. New York: Addison-Wesley.

Canals J. (2010) Rethinking the firm's mission and purpose. *European Management Review*, No. 7, s. 195–204.

Cardona P., Rey C. (2009) *Zarządzanie poprzez misję*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.

Cardona P., Wilkinson H. (2010) *Growing as a leader*. Pamplona: Eunsa.

Clark R. (1986) Making the Corporate Mission Possible. *CA Magazine*, nr 6(119).

Drucker P. (1974) *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Freeman E. (2010) Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, nr 96, s. 7–9.

Havard A. (2011) *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*. Gdańsk: MSM Studio.

King D., Case C., Premo K. (2010) Current mission statement emphasis: be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal*, No. 2, Vol. 9, s. 71–87.

Moss Kanter R. (2011) Czas na pełną odpowiedzialność. *Harvard Business Review Polska*, grudzień 2010–styczeń 2011.

Muckian M., Arnold M. (1989) CEO Network '89. *Credit Union Management*, nr 12.

Orłowski W. et al. (2010) *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.

Porter M., Kramer M. (2006) Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December.

Porter M., Kramer M. (2011) Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January–February, s. 2–17.

Senge P. (1998) The Practice of Innovation. *Leader to Leader*, nr 9.

Zollo M., Freeman E. (2010) Re-thinking the firm in a post-crisis world. *European Management Review*, nr 7, s. 191–194.

Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji

Dr hab. inż. Zdzisław Gomółka | Uniwersytet Szczeciński | gomzdorf@wneiz.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji nad relacjami procesów motywacyjnych kształtujących strukturę funkcjonalną systemu motywacyjnego, której centralnym układem odniesienia jest człowiek.

Metodologia

Identyfikacja relacji procesów motywacyjnych została poprowadzona przy wykorzystaniu systemowej analizy problemu realizacji funkcji motywacyjnej w zarządzaniu organizacją. Artykuł prezentuje podejście do badania i weryfikacji procesów motywowania ludzi w perspektywie zmian inicjowanych rozwojem organizacji. Prezentowane rozwiązania są poparte wieloletnią praktyką i doświadczeniem wyniesionym z pracy na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Wnioski

Wynikiem badań jest próba oceny potencjału motywacyjnego sieci procesów kształtowania i komunikowania strategii, wartościowania pracy, oceniania i wynagradzania pracowników. Potencjał motywacyjny tej sieci kształtują standardy kultury organizacyjnej.

Oryginalność

Prezentowane rozwiązania są poparte wieloletnią praktyką i doświadczeniem wyniesionym z pracy na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwach przemysłowych.

JEL: M12

| Wprowadzenie

Współczesne warunki gospodarowania tworzą szanse rozwoju organizacji inteligentnych, uczących się, elastycznych, o płaskiej strukturze i dobrej komunikacji. Organizacji, w których strategiczne znaczenie mają takie wartości jak wiedza, kompetencje, kreatywność, moralność i etyka pracowników. Rozwój organizacji przewidywany w strategicznej wizji celów i misji określającej sens jej funkcjonowania jest ściśle uwarunkowany rozwojem i motywacją jej pracowników. Obok kompetencji i kwalifikacji w zarządzaniu rozwojem organizacji kształtowane są takie cechy osobowe pracowników jak szacunek dla drugiego człowieka, prawdomówność, uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, empatia. Cechy te kształtują relacje międzyludzkie i kulturę organizacji, są przenoszone na kontakty i relacje z klientami, udziałowcami, kooperantami i dostawcami; kreując pozytywny wizerunek firmy, tworzą warunki jej rozwoju.

Motywowanie pracowników w zarządzaniu rozwojem wymaga wprowadzania zmian w kulturze i zachowaniach organizacyjnych inicjowanych w procesach kształtowania i komunikowania zmian strategii organizacji, komunikowania ich konsekwencji, systemach wartościowania stanowisk pracy, systemach oceny pracowników, systemach wynagrodzeń i rozwoju pracowników. Narzędziem wspomagającym ustalanie zakresu koniecznych zmian i modyfikacji jest systemowa analiza problemu realizacji funkcji motywacyjnej w zarządzaniu rozwojem organizacji.

| Determinanty motywowania w zarządzaniu rozwojem

Strategia rozwoju wiąże rozwój organizacji z rozwojem ludzi, gdy cele organizacji stają się wspólnym celem pracodawcy i pracowników. Funkcją warunkującą realizację wspólnych celów pełnią w zarządzaniu rozwojem procesy motywacyjne. Zarządzanie rozwojem widziane przez pryzmat funkcji motywacyjnej ma spełniać warunki racjonalności:

- teleologicznej w odniesieniu do wyboru celów działania (Leśkiewicz 1990: 152–2090),
- instrumentalnej w odniesieniu do środków i technologii działania,
- ponadto, w każdym przypadku, decyzje dotyczące wyboru celów i sposobów ich osiągnięcia mają spełniać postulat racjonalności,
- pragmatycznej, która wymaga racjonalnego uzasadniania dokonywanych wyborów (Życiński 1993: 309).

Uzasadnienie decyzji jest warunkiem koniecznym w motywowaniu na zasadzie odpowiedzialności za działania i ich konsekwencje. Motywowanie w poczuciu odpowiedzialności wiąże „to co prywatne, z tym, co wspólne: prywatne poczucie odpowiedzialności rodzi służbę” (Tischner 1985: 126). Podejście do pracy jako służby drugiemu człowiekowi spełnia najwyższe standardy motywacji działania dla dobra wspólnego.

Jest to realne w sytuacji, gdy cele i sposoby ich osiągnięcia są zgodne ze społecznie akceptowaną i obowiązującą w organizacji hierarchią wartości. Jest to zarazem warunek nie tylko rozwoju organizacji, lecz także jej przetrwania w otoczeniu. Organizacja, która tego warunku nie spełnia, zostanie potraktowana przez otoczenie jako jego bezpośrednie zagrożenie i wcześniej czy później poddana destrukcji (Gomółka 1992: 60).

Zapewnienie zgodności celów i działań organizacji z akceptowaną społecznie hierarchią wartości, a więc zgodnie z zasadami sprawiedliwości społecznej i dobra wspólnego (Koźmiński 2011: 11), tworzy warunki motywowania rozwoju, opierając się na poszanowaniu godności człowieka odpowiedzialnego za działania i ich konsekwencje. Znaczenie tych warunków w wymiarze uniwersalnym dobitnie podkreślał Jan Paweł II: „Świadomość własnej godności, jaką w epoce nowożytnej zdobyły istoty ludzkie, zwłaszcza ludzie pracy, kobiety i mężczyźni, nabiera wymiarów uniwersalnych. Zjawisko to na przestrzeni historii zostało wyrażone nie tylko przez postępujące głoszenie i obronę praw ludzkich, ale ujawniło się także w głębokim pragnieniu bardziej żywej i bardziej konkretnej sprawiedliwości społecznej” (Jan Paweł II 1987: 256).

| Struktura funkcjonalna systemu motywacyjnego

Motywowanie pracowników widziane przez pryzmat funkcji zarządzania jest zupełnie nietypowe w tym sensie, że o ile realizację pozostałych funkcji można oceniać, opierając się na analizie dokumentacji planowania, organizowania i kontroli, o tyle ocenę wyników motywowania kształtują indywidualne, subiektywne odczucia osób motywowanych w procesach realizowanych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Istotnym problemem w kształtowaniu systemu motywacyjnego jest identyfikacja wielostronnych uwarunkowań powiązań procesów motywacyjnych w zarządzaniu rozwojem organizacji. Konieczna jest wiedza o celach i warunkach funkcjonowania organizacji, o pracownikach, ich potencjale intelektualnym, emocjonalnym, zdolnościach komunikacji interpersonalnej. Wiedza ta, w warunkach wysokiej dynamiki zmian, obejmujących wszystkie obszary działania ludzi i organizacji, musi być systematycznie rozwijana, aktualizowana i weryfikowana. „Potrzeba nieustannej odnowy umysłów i serc, aby przepełniała je miłość i sprawiedliwość, uczciwość i ofiarność, szacunek dla innych i troska o dobro wspólne, szczególnie o to dobro, jakim jest Ojczyzna” (Jan Paweł II 2004).

W zarządzaniu rozwojem system motywacyjny kształtują realizowane z udziałem pracowników procesy tworzenia i realizacji strategii organizacji, wartościowania pracy, procesy oceniania

i wynagradzania pracowników. Jakość i skuteczność procesów motywacyjnych wyznacza kultura organizacyjna i wynikające z niej standardy komunikacji międzyludzkiej. Sprzężenie tych procesów w systemie motywacyjnym wskazuje na ich wzajemne uwarunkowania i zależności. Dysfunkcje którekolwiek z procesów prowadzą do wadliwego funkcjonowania całego systemu.

Diagnoza i monitorowanie przebiegu motywowania pracowników w zarządzaniu rozwojem musi obejmować wszystkie obszary ich aktywności w organizacji.

Partycypacja pracowników w kształtowaniu strategii organizacji

Proces identyfikacji struktury funkcjonalnej systemu motywacyjnego inicjuje systemowa analiza strategii organizacji. Strategia określa wymagania dotyczące kompetencji, kwalifikacji i cech osobowych pracowników, którzy będą ją realizować.

Udział w dyskusji o wizji i misji, o ocenie wyników analizy zasobów organizacji i jej otoczenia, w projektowaniu, ocenie i wyborze wariantów strategicznych, współudział w procesach modyfikowania i zmian strategii ułatwia rozumienie celów organizacji, roli, jaką odgrywają pracownicy w ich osiąganiu oraz odpowiedzialności, jaką za ich osiąganie ponoszą. Tworzy też strategiczny potencjał motywacyjny rozwoju, współpracy i odpowiedzialności ludzi w realizacji wspólnych celów. Współudział pracowników w kształtowaniu strategii organizacji jest warunkiem zapewnienia niezbędnej zgodności między realizowaną strategią a kulturą organizacji, warunkiem, który także wyznacza poziom kompetencji strategicznych kierownictwa¹ (Machaczka 1998: 153).

Procesy wartościowania pracy

Pomost między strategią a jej realizacją tworzą procesy wartościowania pracy. W tym obszarze są definiowane minima kwalifikacyjne stanowisk pracy, uwzględniające warunki wdrażania strategii i wynikające z nich kryteria doboru pracowników do zadań oraz kryteria oceny jakości i wyników pracy.

Potencjał motywacyjny stanowisk pracy tworzą racjonalnie uzasadnione wymagania określające sens, wagę i znaczenie pracy na danym stanowisku, zakres partycypacji w całości zadań organizacji, zakres autonomii, kontroli i samooceny jakości pracy. „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekąd staje się człowiekiem”. (Jan Paweł II 1982). Jak podkreślał P.F. Drucker, praca stawiająca wysokie wymagania jest powodem do dumy z fachowości i dokonań. „Koncentracja na wymaganym minimum zawsze niszczy ludzką motywację. Natomiast zawsze ją buduje koncentracja na

¹ Warunki takie tworzy m.in. realizacja koncepcji empowerment (Bugdol 2006:42–73; Piwowarczyk 2006).

wymaganiach najwyższych, jakie można spełniać dzięki stałym wysiłkom i dzięki zdolnościom.” (Drucker 1998: 325). Należy więc stawiać pracownikom wysokie wymagania, ale jednocześnie trzeba też tworzyć odpowiadające tym wymaganiom warunki, możliwości ich spełniania.

Zmiany wynikające z realizacji i modyfikowania strategii rozwoju mają swoje odbicie w definiowaniu wymagań nowych stanowisk pracy, weryfikacji i zmian cech i treści pracy. Zmiany te mają istotny wpływ na wszystkie wymiary stanowisk pracy. Konieczna staje się weryfikacja wymaganych kwalifikacji i kompetencji, standardów kultury osobistej i cech osobowych. Cechy te wpływają na zdolności oceny sensu pracy i przyjmowania odpowiedzialności za wyniki pracy pracowników.

Błędy w wartościowaniu stanowisk pracy, będące następstwem braku wizji i celów lub ich wadliwego przełożenia na zadania, są istotną przyczyną niepowodzeń w motywowaniu pracowników. Jednym z najlepszych sposobów zapewnienia poprawnego przebiegu procesów wartościowania pracy w zarządzaniu rozwojem jest opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona koncepcja Balanced Scorecard, która „pozwała na włączenie wszystkich pracowników do opracowania strategii, na wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i inicjatyw” (Pierścionek 2003: 52).

| Procesy oceniania pracowników

Definiowane w procesach wartościowania stanowisk pracy kryteria oceny pracy stanowią podstawę ocen pracowników. Uprawnienia oceniania pracowników w zarządzaniu organizacją wynikają z władzy opartej na moralnej odpowiedzialności (Drucker 1998: 305). Ocenianie jest warunkiem motywacji pracowników w tym sensie, że brak oceny działania oznacza brak motywacji, ocena niesprawiedliwa zniechęca i prowokuje do nadużyć odwetowych, natomiast rzetelna i sprawiedliwa ocena jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym motywacji do zachowań zgodnych z celami organizacji.

Wyniki oceniania są głównym źródłem aktualizacji wiedzy o pracownikach, identyfikują też jakość funkcjonowania systemu motywacyjnego. Ocenie podlegają nie tylko wyniki osiągnięte na danym stanowisku, ale także sposób, w jaki zostały osiągnięte.

Badania i ocena sposobu osiągania wyników pracy powinny obejmować zarówno rozwój i doskonalenie kompetencji i kwalifikacji zawodowych pracownika, jak i ocenę rozwoju pożądaných cech osobowych i kultury osobistej. Badania i ocena rozwoju pożądaných cech osobowych i postawy etycznej pracowników wymagają profesjonalnego przygotowania i stosowania standardów metodologicznych zapewniających niezbędną obiektywność dokonywanych ocen (Goldberg 1990: 1216–1229). Problem ten jest dostrzegany już na etapie rekrutacji i selekcji pracowników.

W ocenie sposobu osiągania wyników powracającym zagadnieniem jest problem oceny uczciwości i sumienności pracownika (Sackett 1998: 202–210). Badania testowe prowadzone na etapie zatrudniania pracownika muszą podlegać walidacji w praktyce rzeczywistych jego zachowań.

wań w organizacji i nie mogą *a priori* dyskredytować kandydata i piętnować osób, którym się nie powiodło (wyniki muszą być także przed kandydatami utajnione). Większość zachowań szkodliwych trudno jednak wykryć i udowodnić w warunkach istnienia wielu różnorodnych czynników skłaniających do uczciwego lub nieuczciwego zachowania pracownika w różnych okolicznościach. Oznacza to z jednej strony konieczność zapobiegania powstawaniu sytuacji prowokujących do zachowań nieuczciwych, a z drugiej konieczność oceniania i doceniania zachowań etycznych. W propozycji rozwiązań tego problemu warto zwrócić uwagę na sposób pomiaru i ocenę wartości cech pracowników w metodzie 540°, gdzie wartości etyczne pracowników mogą być oceniane anonimowo zarówno przez współpracowników (przełożonych i podwładnych), jak i reprezentantów otoczenia: klientów, kooperantów, dostawców.

Warto też zauważyć, że wysokie wymagania etycznych zachowań podwładnych mogą stawiać i oceniać je przełożeni, którzy sami postępują w sposób nienaganny, wzorowo przestrzegając standardów etycznych i moralnych. Włączenie do procesów oceniania zachowań etycznych, uznawanych za istotną wartość organizacji, i świadomość, że takie zachowania są przedmiotem oceny pracowników, stanowią niezbędne składniki procesów motywacyjnych.

Wyniki procesów oceniania pracowników w zarządzaniu rozwojem aktualizują bazę wiedzy o pracownikach (Gomółka 2000: 45–46), w której oprócz charakterystyk strukturalnych (m.in. staż, stanowiska, funkcje, struktura wynagrodzenia, ścieżka kariery) aktualizowane są charakterystyki wartościujące:

- potencjał intelektualny (*Intelligence Quotient*) pracowników i zespołów (wiedza, teoretyczne kompetencje zawodowe, doświadczenie, kreatywność, innowacyjność, umiejętność rozwiązywania problemów),
- potencjał emocjonalny (*Emotional Quotient*) pracowników i zespołów (cechy osobowości, aspiracje, wartości etyczne i moralne, kultura osobista, empatia, asertywność, przywództwo, odpowiedzialność),
- potencjał relacji społecznych (komunikatywność, dzielenie się wiedzą, relacje z pracownikami, organizacjami społecznymi, mediami, klientami, dostawcami, instytucjami publicznymi).

Ustalony w procesach oceniania pracownika zbiór wartości jego cech nie jest ostateczny i musi podlegać weryfikacji. Zmianom podlegają nie tylko cechy pracownika, ale także cechy stanowiska pracy, na które został zaangażowany. Niezbędnym warunkiem poprawnego funkcjonowania systemu motywacyjnego jest tutaj zarówno stałe weryfikowanie procesów permanentnej oceny pracowników, jak i aktualizacja programów ocen okresowych.

Wyniki procesów oceniania pracowników weryfikują potencjał rozwojowy pracowników i wpływają m.in. na:

- kształtowanie ścieżek kariery,
- awanse,
- zwolnienia,

- przesunięcia,
- płace i premie,
- wynagrodzenia dodatkowe,
- planowanie personelu,
- ocenę wyników i jakości szkoleń,
- modyfikację kryteriów selekcji,
- komunikację interpersonalną.

Wykorzystanie wyników oceny w praktyce doboru pracowników do zadań pozwala w istotnym stopniu dopasować pracowników do wymagań stanowisk pracy, a to warunkuje skuteczność i jakość procesów motywacyjnych.

| Procesy wynagradzania pracowników

Warunkiem skutecznego wykorzystania potencjału motywacyjnego procesów oceniania pracowników jest sprzężenie wyników oceny z systemem wynagradzania, budowane zgodnie z podejściem „co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić, abyś mógł dać z siebie dla firmy wszystko”.

Brak powiązań wyników oceny pracownika z wynagrodzeniem, wynagradzanie w oderwaniu od wyników oceny, brak lub opóźniona informacja o konsekwencjach oceny tworzą istotne źródła zakłóceń procesów motywacji². W tradycyjnym systemie wynagrodzeń dominuje płaca zasadnicza, której wysokość jest wynikiem oceny treści pracy, poziomu jej złożoności i wynikającej stąd kategorii zaszeregowania.

Wynagradzanie za rozwój kompetencji, umiejętności, wiedzy, zaangażowanie, postawę etyczno-moralną wymaga kształtowania nowych, elastycznych systemów wynagradzania, zorientowanych bardziej na osiągnięcia i rozwój pracowników niż stanowisk, na jakich pracują³. Takie rozwiązania – elastyczne, o wysokim potencjale motywacyjnym – zapewniają coraz bardziej doceniane kafeteryjne systemy wynagrodzeń. W tym systemie pracodawca określa całkowitą wartość pakietu, a pracownik, w określonym zakresie, indywidualnie wybiera składniki, które ten pakiet wypełnią. Strukturę pakietu tworzą wyrażone w wartościach pieniężnych świadczenia, m.in.:

- za nakład pracy i kwalifikacje: płaca zasadnicza,
- za wyniki pracy (ilościowe, jakościowe, kosztowe): premie i nagrody,
- za wzrost wartości rynkowej organizacji: akcje, opcje na akcje, premie odroczone,

² Indywidualne wyniki oceny pracownika są do wiadomości ocenianego i zespołu oceniającego. Błędem są próby wykorzystania wyników ocen pracowników do ustalania i ogłaszania w firmie list rankingowych. Ranking pracowników staje się często źródłem konfliktów, podejrzliwości, ograniczania zaufania i chęci współpracy; krytycznie obniża potencjał motywacyjny pracowników.

³ Szczegółowe regulacje zakresów i sposobu pracy na stanowiskach w efekcie często prowadzą do rozbudowy nadmiarowych sieci sprzężeń zwrotnych, które paraliżują konieczną swobodę działania i motywację ludzi, ograniczają zdolności adaptacyjne i elastyczność funkcjonowania organizacji.

- za rozwój pracownika: świadczenia szkoleniowe (studia, studia podyplomowe, doktoranckie, MBA, treningi osobowości, komunikacji interpersonalnej, doskonalenie umiejętności), rzeczowe (samochód, komputer, telefon), socjalne (edukacja dzieci, opieka medyczna, ubezpieczenia na życie).

Potencjał motywacyjny pakietowego systemu wynagrodzeń zależy od proporcji, jakie tworzą jego składniki. Dla porównania, w Polsce płaca zasadnicza stanowiła 74%, świadczenia pozapieniężne 7% puli wynagrodzeń, podczas gdy w Europie Zachodniej płaca zasadnicza to 52%, a świadczenia pozapieniężne 18% puli wynagrodzeń (Rosa 2002). Właściwa struktura systemu pakietowego ułatwia takie dostosowywanie potencjału motywacyjnego wynagrodzeń do indywidualnych potrzeb pracowników, które:

- redukuje powstawanie zbyt mocnej lub zbyt słabej motywacji pracownika (spełnia warunki określone prawem Bircha),
- powoduje sprzężenie wynagrodzenia z wynikami ocen wiedzy, umiejętności i kultury pracowników,
- wymusza dostosowanie poziomu wynagrodzeń do rynku pracy (wynagrodzenia wyższe niż oferowane na rynku pracy obniżają konkurencyjność rynkową organizacji, zaś niższe grożą odejściem pracowników). Wymaga to stałej konfrontacji wysokości wynagrodzeń z sytuacją na lokalnym rynku pracy, m.in. na podstawie danych publikowanych w raportach o wynagrodzeniach (Juchnowicz, Rostkowski 2002),
- wzmacnia motywację przez udział pracownika w planowaniu i projektowaniu wynagrodzenia,
- ułatwia realizację wynagrodzeń za rozwój kompetencji, umiejętności i zaangażowania drogą awansu poziomego (broadbanding).

Rozwój traktowany jako inwestycja w pracownika jest też coraz ważniejszą, nie zawsze uświadamianą formą jego wynagradzania, formą, która motywuje i sprzyja łączeniu rozwoju indywidualnego z rozwojem organizacji.

| Wspomaganie procesów motywacyjnych

Wprowadzanie zmian w systemach kształtujących procesy motywacji pracowników związane jest ze stawianiem wysokich wymagań dotyczących jakości komunikowania. Przekazywanie informacji o konsekwencjach zmian w strategii rozwoju organizacji, w systemie wartościowania stanowisk pracy, systemie ocen i wynagradzania pracowników wymaga zwrotnych potwierdzeń, że zostały one dobrze zrozumiane i zaakceptowane. Świadomość uczestnictwa i indywidualnego udziału pracownika w życiu organizacji powstaje wtedy, gdy funkcjonowanie organizacji jest przejrzyste i zrozumiałe. Jest to możliwe w warunkach dobrego informowania i komunikowania się uczestników organizacji, popartego stosowaniem wysokich standardów kultury organizacyjnej. Konieczna w procesach motywacji jakość działania systemu informacyjnego i komunikacji w organizacji może być osiągnięta przy wykorzystaniu współczesnych technologii informacyjnych (Kisielnicki 2002). Współczesne technologie informacyjne (IT) pozwalają prezentować obraz funkcjonowania organizacji w jej intranetowej przestrzeni wirtualnej, w formie

wizualizacji wykonywanych zadań, przepływów pracy, strumieni materiałowych, środków finansowych, procesów wprowadzania zmian (Gomółka 2009: 43–76). W intranetowej cyberprzestrzeni organizacji wszyscy pracownicy mogą się komunikować i aktywnie uczestniczyć w kreowaniu scenariuszy współdziałania. IT zapewnia łatwy dostęp do informacji potrzebnej do dobrego wykonywania pracy i osiągnięcia rezultatów oraz dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami. Komputerowa animacja przebiegu procesów i ich rezultatów ułatwia rozumienie działania organizacji i widzenie roli każdego pracownika. Rozumienie sensu wprowadzanych zmian warunkuje ich akceptację i uruchamia procesy motywacji. Tworzenie takich warunków jest także kierunkiem doskonalenia funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz pracowników.

Zakończenie

Systemowa analiza problemu motywowania w zarządzaniu organizacją pozwala identyfikować wielostronne uwarunkowania i sprzężenia procesów kształtujących system motywacyjny jako szczególnie wrażliwy na zmiany i dysfunkcje w zarządzaniu. Kształtowanie systemu motywacyjnego za zasadzie brania odpowiedzialności za działania i ich konsekwencje wymaga stosowania wysokich standardów kultury organizacyjnej budowanej na wartościach poszanowania godności człowieka, wartościach etycznych i moralnych. Skuteczne motywowanie wymaga stałej aktualizacji wiedzy o pracownikach i warunkach funkcjonowania organizacji. Aktualizację tej wiedzy i racjonalne reagowanie na zmiany w organizacji i jej otoczeniu ułatwiają współczesne technologie informacyjne. Systemowe podejście do badania i kształtowania systemu motywacyjnego otwiera nowe możliwości i kierunki doskonalenia funkcjonowania organizacji dla podnoszenia jakości życia ludzi w organizacji i ludzi w jej otoczeniu.

B i b l i o g r a f i a

- Bugdol J.** (2006) *Wartości organizacyjne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Drucker P.F.** (1998) *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna.
- Goldberg L.R.** (1990) An alternative description of personality. The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No.
- Gomółka Z.** (1992) *Elementy ogólnej teorii systemów*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Gomółka Z.** (2000) *Cybernetyka w zarządzaniu*. Warszawa: Placet.
- Gomółka Z.** (2009) *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*. Warszawa: Difin.
- Jan Paweł II** (1982) *Encyklika Laborem Exercens*. www.vatican.com.
- Jan Paweł II** (2004) List Jana Pawła II z okazji 25. rocznicy pierwszej pielgrzymki do Ojczyzny. *L'Osservatore Romano*, nr 7–8.
- Jan Paweł II** (1987) *Do robotników Solvay'u. Dokumenty społecznej nauki Kościoła*. Rzym–Lublin.
- Juchnowicz M., Rostkowski T.** (2002) Podglądanie konkurencji czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach. *Personel i Zarządzanie*, nr 21.
- Kisielnicki J.** (2002) IT jako narzędzie wspomagające zżl. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Koźmiński A.K.** (2011) Sprawiedliwość i dobro wspólne. Wskazówki dla przedsiębiorców i menedżerów zawarte w encyklice Ojca Świętego Benedykta XVI Caritas in veritate. *Master of Business Administration*, nr 1.
- Leśkiewicz Z.** (1990) *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Machaczka J.** (1998) *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek Z.** (2003) *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piwovarczyk J.** (2006) *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Rosa M.** (2002) Zarobki polskich menedżerów. *Manager*, nr 9.
- Sackett P.R.** (1998) Badania uczciwości w procesie doboru. W: Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody i techniki doboru personelu*. Kraków: WPSB.
- Tischner J.** (1985) *Polska jest Ojczyzną*. Paryż: Editions du Dialogue.
- Życiński J.** (1993) *Granice racjonalności*. Warszawa: PWN.

Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka

Dr Anna Pluta | Uniwersytet Szczeciński | apluta@vp.pl

Abstrakt

Cel

Artykuł podejmuje problem godzenia życia zawodowego z prywatnym, który wydaje się szczególnie istotny we współczesnym, zapracowanym świecie. Okazuje się, że coraz więcej osób poświęca pracy nadmiernie dużo czasu, co w konsekwencji wpływa niekorzystnie na ich życie rodzinne. Celem artykułu jest próba określenia kierunków i sposobów zmian, których intencją byłoby pogodzenie życia zawodowego z osobistym.

Metodologia

Podstawę do prowadzonych w artykule rozważań stanowią wyniki badań sondażowych przeprowadzonych przez CBOS, GUS, Extended DISC, PENTOR, TNS OBOP oraz badań przeprowadzonych na zlecenie OECD, które uzupełniono badaniami ankietowymi przeprowadzonymi wśród uczestników II konferencji z cyklu *Czas na rozwój*. Na ich podstawie autorka ukazuje wagę problemu godzenia życia zawodowego z prywatnym i jego wpływ na funkcjonowanie współczesnego człowieka.

Wnioski

Prezentowane wyniki badań wskazują, że współczesny człowiek nie radzi sobie z zachowaniem symbiozy między życiem zawodowym i prywatnym i nie jest świad-

domy takiego stanu rzeczy. W konsekwencji nie podejmuje działań mających na celu ograniczenie negatywnych skutków braku harmonii, dlatego też ważne staje się wypracowanie odpowiednich wytycznych.

Należy uświadomić współczesnemu człowiekowi wagę zachowania właściwych proporcji pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Wpływ na równowagę życiową mają różne grupy interesariuszy oraz nowoczesne technologie.

Oryginalność

Kształtowanie symbiozy życia zawodowego z prywatnym wymaga kompleksowego podejścia do zagadnienia oraz współdziałania wszystkich interesariuszy tego procesu. Dlatego też niezwykle istotne wydaje się kontynuowanie badań i analiz dotyczących sposobów zharmonizowania różnych sfer życia człowieka oraz możliwie szybka implementacja wniosków z nich w praktyce.

JEL: M12

| Wprowadzenie

„Bóg umieścił mnie na Ziemi, abym wykonał określoną liczbę spraw. W obecnej chwili mam takie zaległości, że chyba nigdy nie umrę” – tak wypowiadał się główny bohater jednej z kreskówek (Stępnia 2007: 1). Deklaracje o podobnym charakterze można usłyszeć od wielu osób, niezależnie od tego, w jakim są wieku, jakiej płci, jaką mają sytuację materialną, ponieważ – jak to doskonale opisuje dramaturg E. Ionesco – „uniwersalny, współczesny człowiek to człowiek pośpiechu; człowiek, któremu brakuje czasu, który jest więźniem przymusu” (Nydahl 2011: 36). Okazuje się, że tym przymusem (dobrowolnym lub narzuconym przez sytuację) staje się praca. Bycie zajęтым, wynikające z posiadania pracy i realizowania zadań, które są z nią związane, stanowi jedną z najwyższych wartości, oznakę prestiżu, przejaw sukcesu (Merrill, Merrill 2004: 179–180) oraz wskazuje na poświęcenie pracownika na rzecz organizacji (Jemielniak 2010: 79). Takie nastawienie powoduje, że czas aktywności zawodowej wielu współczesnych pracowników coraz częściej ulega wydłużeniu, a to w konsekwencji prowadzi do powstawania deficytu czasu przeznaczanego na życie prywatne.

Nie dziwi więc, że jednym z wielu „gorących” i modnych tematów w świecie biznesu ostatnich lat stało się dążenie do godzenia życia zawodowego i prywatnego. Najogólniej rzecz biorąc, koncepcja ta sprowadza się do tego, że w budżecie czasu człowieka nie może nadmiernie dominować jedna część życia, powodując ograniczenie lub eliminację innej. Znakomicie ujął to historyk religii M. Eliade (1998: 82–84), konstatując, że „częścią porządku ukształtowanego przez istoty moralne w społeczeństwach uczestniczących w rytuałach ofiarnych i świątecznych wynikających z przyjętego systemu wierzeń jest czas sacrum i profanum”. Podstawę tej jakże prostej idei

systematyzacji ludzkich zajęć stanowi założenie, że profanum to zwykła część doby przypisana wykonywaniu codziennych, zwyczajnych czynności, a sacrum to czas poświęcany świętowaniu, zabawom, podróżom, czyli wolny od pracy. Zgodnie z tym podejściem najprostsza forma budżetu czasu człowieka powinna odzwierciedlać symbiozę życia zawodowego i osobistego. Praktyka pokazuje jednak, że współczesny człowiek ma problem z osiągnięciem takiego stanu. Dlatego też celem artykułu jest określenie kierunków i sposobów prowadzących do pogodzenia życia zawodowego z prywatnym. Podstawę do ich wypracowania stanowią powszechnie dostępne wyniki badań krajowych i międzynarodowych oraz wnioski z pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę, a także konkluzja dyskusji panelowej z uczestnikami projektu *Czas na rozwój – Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

| **Sfera zawodowa i prywatna w życiu współczesnego człowieka – rozważania teoretyczne**

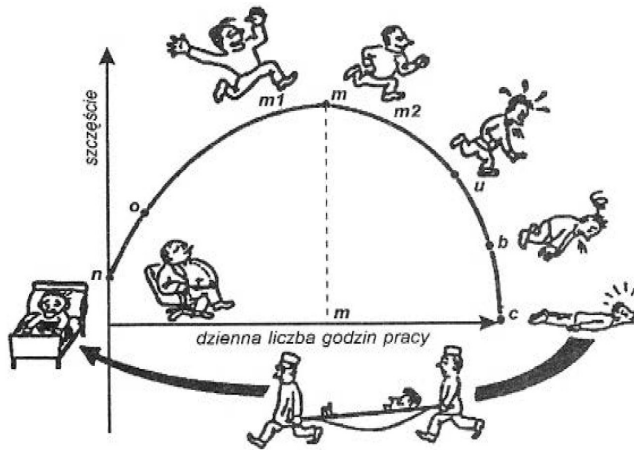
Procesy globalizacji i związana z nimi zaostrzająca się konkurencja w gospodarce wywołują liczne modyfikacje w stylu życia współczesnego człowieka. Zauważalna jest swoista inwazja pracy na życie osobiste, którego czas coraz częściej ulega skróceniu (Sadowska-Snarska 2007: 15 i n.).

Praca od dawna stanowi jedną z kluczowych form aktywności dorosłego człowieka. Jest to działalność celowa, związana z wysiłkiem prowadzącym do osiągania wytworu (kulturowego, dobra materialnego lub usługi) i umożliwia zaspokajanie potrzeb własnych, ale i potrzeb innych ludzi (rodziny, społeczeństwa) (Wołk 2000: 10), a także wpływa na rozwój osobowości i człowieka jako podmiotu pracy (Pietraszkiewicz 1990: 95). To właśnie praca zapewnia człowiekowi określoną pozycję ekonomiczną – dzięki czemu może on spełniać podstawowe potrzeby życiowe oraz określić realność życiowych marzeń i planów z nimi związanych (Skarżyński 2007: 18). Praca pozwala również ustalić pozycję społeczną człowieka – doświadczyć uznania i akceptacji w społeczeństwie (Olszewska, Spryszyńska 2011: 73), zwłaszcza że to właśnie w środowisku pracy możliwe jest wyzwolenie inicjatyw prowadzących do sformowania koncepcji ułatwiających osiąganie sukcesów, eksponowanie aktywności twórczej i wdrażanie opracowanych idei. Dlatego też nie dziwi, że właśnie wokół pracy zorientowanych jest wiele z kluczowych decyzji życiowych człowieka, na przykład wybór kierunku kształcenia się czy miejsca zamieszkania. To właśnie dzięki wykonywaniu pracy człowiek ma możliwość nawiązania kontaktów społecznych i budowania przyjaznych relacji interpersonalnych (Rostowska 2009: 149), które niejednokrotnie wychodzą poza zależności zawodowe i formują się także na poziomie prywatnym. Praca nie powinna jednak stanowić jedyne sensu życia człowieka.

Wprawdzie to praca wpływa na odczuwanie szczęścia przez człowieka, daje poczucie własnej wartości, przyjemności i zadowolenia. Niemniej jednak, jak słusznie zauważył angielski fizjolog Sheldon, praca nie może wypełniać całego dnia, a jedynie stanowić jego część, i to niewielką (zob. rysunek 1).

Zaznaczone na krzywej szczęścia punkty wskazują, że istnieje zależność między czasem poświęcanym pracy a zadowoleniem z niej. Optymalny punkt wskazujący na zadowolenie z pracy to *m*. Odpowiada on określonej długości dnia pracy, która zawiera się w przybliżonym przedziale od 5 do 8 godzin dziennie, w zależności od indywidualnych właściwości człowieka. Jakikolwiek odstępstwo od wskazanego optimum (praca w czasie zarówno do optimum, jak i po przekroczeniu jego granicy) nie zapewnia pełnego zadowolenia z pracy, a ponadto wpływa negatywnie na człowieka i jego sprawność psychofizyczną (Wawrzyniak 1977: 14–15).

Rysunek 1 | Krzywa szczęścia według Sheldona



Źródło: Gelinier (1961).

Okazuje się, że im liczba godzin pracy jest niższa od przedstawionego optimum, tym zadowolenie z pracy jest mniejsze, a – co więcej – zaczynają się pojawiać zakłócenia fizjologiczne – w punkcie *o* zaznaczona jest strefa otyłości. Natomiast punkt *n* wskazuje na uczucie niezadowolenia, będącego efektem zupełnej nieefektywności człowieka. Z kolei przekroczenie optimum w punkcie *m* powoduje spadek zadowolenia z pracy wynikający z przepracowania, które w punkcie *u* skutkuje wystąpieniem wrzodów żołądka, w punkcie *b* – załamaniem nerwowym, a w punkcie *c* – zawałem serca, prowadzącym niejednokrotnie do całkowitej eliminacji z pracy. Zdaniem Sheldona do takiego stanu doprowadza praca, której człowiek poświęca się od 10 do 16 godzin dziennie (Kieżun 1979: 62–63).

Zaprezentowana krzywa szczęścia dowodzi, że znaczenie pracy w życiu człowieka wydaje się dwoiste. Z jednej strony praca jest dobrem samoistnym, stanowi rozrywkę i błogosławieństwo, sposób na osiągnięcie samorealizacji oraz wskazuje drogę prowadzącą do rozwoju, a z drugiej strony jest przykrym obowiązkiem, a czasami nawet przekleństwem (Zalewska 2003: 57). A przecież praca powinna służyć życiu, a nie prowadzić do jego niszczenia, co doskonale określił J. Tischner – „praca jest szczególną formą rozmowy człowieka z człowiekiem, służącą podtrzymaniu i rozwojowi ludzkiego życia. Krócej: praca to rozmowa w służbie życia” (Tischner 1992: 23). Oznacza to, że tylko praca będąca przejawem szczególnego rodzaju dialogu, w którym sprawą najważniejszą jest życie człowieka, może pozytywnie kształtować elementy tego życia i wpływać

na jego jakość. Jednak warunkiem takiej interpretacji pracy i jej roli w życiu człowieka staje się godzenie sfery zawodowej życia ze sferą osobistą. Tylko wtedy człowiek może w pełni zrozumieć sens swojego istnienia i poprawnie określić jego wartość.

O ile życie zawodowe człowieka sprowadzane jest do pracy, o tyle życie osobiste, prywatne najczęściej utożsamiane jest z rodziną, która stanowi podstawową mikrostrukturę społeczną będącą „grupą złożoną z osób połączonych więziami małżeństwa, rodzicielstwa, pokrewieństwa, powinowactwa lub adopcji” (Januszek, Sikora 1995: 43–44). Niezależnie od rodzaju więzi łączących osoby wchodzące w skład rodziny życie w niej jest bardzo ważne dla każdego człowieka – istotne z punktu widzenia jego egzystencji i rozwoju. Silna rodzina tworzy fundament silnego społeczeństwa, które z kolei jest oparciem dla tej rodziny (Merrill, Merrill 2004: 141).

To właśnie w rodzinie człowiek stawia pierwsze kroki w życiu, poznaje podstawowe zasady współżycia społecznego i uczy się szacunku do innych. To rodzina, a zwłaszcza dom rodzinny jest miejscem przeżywania radości i smutków życia codziennego, pozwala zaspokajać liczne potrzeby ludzkie, jest czynnikiem kontrolującym zachowania swych członków. Tak rozumiana instytucja rodziny spełnia szereg funkcji w życiu człowieka, do których zalicza się (Tyszka 1979: 61–69):

- biopsychiczną (prokreacyjną i seksualną);
- ekonomiczną (materialno-ekonomiczną i opiekuńczo-zabezpieczającą);
- społeczno-wyznaczającą (stratyfikacyjną, legalizacyjno-kontrolną);
- socjopsychologiczną (socjalizacyjną, kulturalną, rekreacyjno-towarzyską i emocjonalno-ekspresyjną).

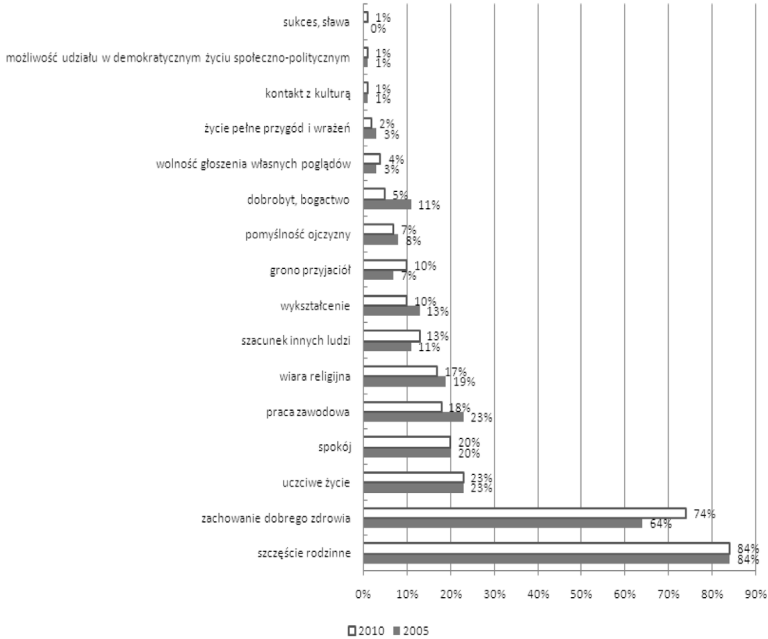
Jednak rodzina będzie mogła spełnić swoje liczne funkcje, jeżeli wystąpi sytuacja umożliwiająca jej powstanie. Natomiast w dzisiejszym świecie konsumpcjonizmu i dyktatu kultury masowej rodzina jest raczej postrzegana w kategoriach społeczno-rekreacyjnych i bywa uważana za formę opcjonalną życia (Merrill, Merrill 2004: 139). Tym samym nie zawsze dochodzi do jej powstania, a nawet gdy powstanie, to nadmierne poświęcanie się pracy może prowadzić do jej rozpadu (Killingler 2007: 21), co stanowi jedno z najpoważniejszych zagrożeń cywilizacyjnych współczesnych krajów rozwiniętych.

Sfera osobista życia człowieka obejmuje rodzinę, ale i czas wolny – czas pozostały po wywiązaniu się z obowiązków rodzinnych. Czas ten jest wykorzystywany w sposób dowolny przez każdego człowieka w celu regeneracji zużytych sił psychicznych i fizycznych, służy poprawie stanu zdrowia oraz rozwojowi duchowemu czy fizycznemu (Naumowicz 1987: 27–30 i 40).

W kontekście powyższych rozważań pojawia się pytanie: czy człowiek potrafi kształtować swoje życie w taki sposób, by nie dominował w nim tylko jeden aspekt – praca?

Kształtowanie życia w aspekcie zawodowym i prywatnym przez współczesnego człowieka – przegląd wyników badań

Rysunek 2 | Najważniejsze wartości w życiu Polaków

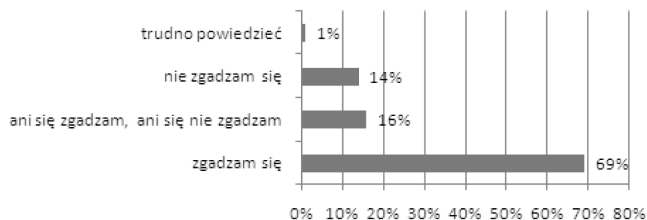


Źródło: opracowanie własne na podstawie CBOS (2010: 7).

Analiza wyników badań sondażowych przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Publicznej w lipcu 2010 r. na temat – „Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków” wskazuje, że aż dla 84% ankietowanych najwyższą wartością w życiu jest szczęście rodzinne (CBOS 2010: 6–7). W drugiej kolejności Polacy cenią sobie zdrowie (zauważalny jest nieznaczny wzrost tej wartości w 2010 r. w porównaniu do 2005 r.). Obie kategorie zajmują niezmienną wysoką pozycję w hierarchii wartości, podobnie jak w badaniu sprzed pięciu lat. Szczegółowe informacje na temat preferencji respondentów odnośnie do najważniejszych wartości w życiu Polaków przedstawia rysunek 2.

Dalsza analiza prezentowanych wyników badań CBOS pokazuje, że na kolejnych miejscach w 2010 r. znajdują się – uczciwe życie, spokój i dopiero na piątym miejscu ankietowani lokalizują pracę zawodową. W związku z tak określoną hierarchią wartości wydawać by się mogło, że Polacy należą do narodów, które posiadają umiejętność dokonywania rozsądnych wyborów życiowych. Jako potwierdzenie takiej hipotezy można przytoczyć badania TNS OBOP z 2007 r., w których aż 69% ankietowanych stwierdziło, że ich praca pozwala na godzenie życia zawodowego, rodzinnego i osobistego (rysunek 3). Tylko 14% całkowicie nie zgodziło się z twierdzeniem, że praca pozwala na symbiozę tych sfer życia, co może wskazywać na istnienie przeszkód w ich harmonijnym współistnieniu (TNS OBOP 2007: 1).

Rysunek 3 | Postawy Polaków wobec twierdzenia: „Moja praca pozwala mi na godzenie mojego życia zawodowego, rodzinnego i osobistego”



Źródło: opracowanie własne na podstawie TNS OBOP (2007: 1).

Jednak prezentowane poglądy Polaków i wynikająca z nich hipoteza dokonywania rozsądnych wyborów życiowych nie znajdują potwierdzenia w innych badaniach na ten temat. Dla przykładu – biorąc pod uwagę dane uzyskane z reprezentatywnego Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w II kwartale 2011 r., przeprowadzonego na zlecenie Głównego Urzędu Statystycznego, można zauważyć, że Polacy średnio poświęcają pracy 40,2 godzin tygodniowo. Bardziej zapracowani są mężczyźni, którzy w tygodniu przeznaczają na pracę zawodową 42,3 godziny, natomiast kobiety 37, 5 godziny (GUS 2011: 5). Chociaż praca zawodowa zajmuje kobietom o 4,8 godziny tygodniowo mniej niż mężczyznom, to jednak ogólny bilans czasu poświęcanego pracy przez kobiety wydaje się wyższy niż mężczyznom, z uwagi na to, że to właśnie kobiety bardziej angażują się w prowadzenie gospodarstwa domowego i opiekę nad dziećmi (Kostecka 2010: 3), a przecież czynności tych nie można nazwać czasem odpoczynku.

Podobne dane ukazujące zapracowanie Polaków zawierają ostatnie wyniki badań, które przeprowadzono na zlecenie OECD. Analiza zgromadzonych tam informacji wskazuje, że Polacy średnio w tygodniu poświęcają pracy 40,6 godzin, co w roku daje aż 1939 godzin – dane za 2010 r. (OECD 2011). W Europie bardziej zapracowani są tylko Grecy (ale jak pokazują ostatnie wydarzenia w tym kraju – długi czas pracy nie zapewnia sukcesu!), Rosjanie i Węgrzy. Statystyczny Polak pracuje w roku o 216 godzin więcej niż wynosi średnia dla wszystkich krajów OECD i aż 358 godzin więcej niż wynosi średnia dla krajów będących w strefie euro. Szczegółowe wyniki badań OECD w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Dokładna analiza danych zawartych w tabeli 1 ukazuje, że Polacy pracują więcej niż większość narodów wchodzących w skład Unii Europejskiej, ale to wcale nie znaczy, że pracują wydajniej. Dla przykładu Norwedzy spędzają na aktywności zawodowej aż o 526 godzin mniej niż Polacy, ale za to ich wydajność mierzona w PKB na przepracowaną godzinę jest wyższa o 50,9 USD. Taki wynik dowodzi, że źródło sukcesu nie tkwi w liczbie godzin poświęcanych pracy, ale w jakości prowadzonej aktywności zawodowej. A jak ta jakość ma być wysoka, skoro polski pracownik nie ma czasu na regenerację sił zużytych w procesie pracy, gdyż praca zajmuje mu sporą część życia?

Zatrważający w tej sytuacji wydaje się fakt, że dla niektórych Polaków praca jest na tyle ważna, że są w stanie zrezygnować z czasu wolnego w weekendy i poświęcają ten czas na wykonywanie różnych aktywności związanych z pracą zawodową. Wśród pracujących kobiet odsetek

osób, które pracują zarobkowo w soboty czy niedziele, wynosi aż 53% ankietowanych, natomiast wśród mężczyzn stanowi prawie 73% (CBOS 2010: 7).

Okazuje się jednak, że tylko dla około 20–30% Polaków podejmowanie takich działań wydaje się koniecznością – bez tego nie byłoby w stanie się utrzymać i są zmuszeni do dodatkowej pracy kosztem życia rodzinnego i czasu wolnego. Zdecydowana większość dobrowolnie i świadomie wydłuża swój czas pracy (pracując dłużej w kilku miejscach pracy), ponieważ chce poprawić swój status i pozycję społeczną albo traktuje pracę jako sposób na życie (Frankowska 2011: 50). Rezultatem takich działań jest systematyczny spadek czasu poświęcanego rodzinie, a także minimalizacja czasu przeznaczanego na wypoczynek rozrywkę.

Tabela 1 | Czas i wydajność pracy Europejczyków (wybrane kraje OECD) w 2010 r.

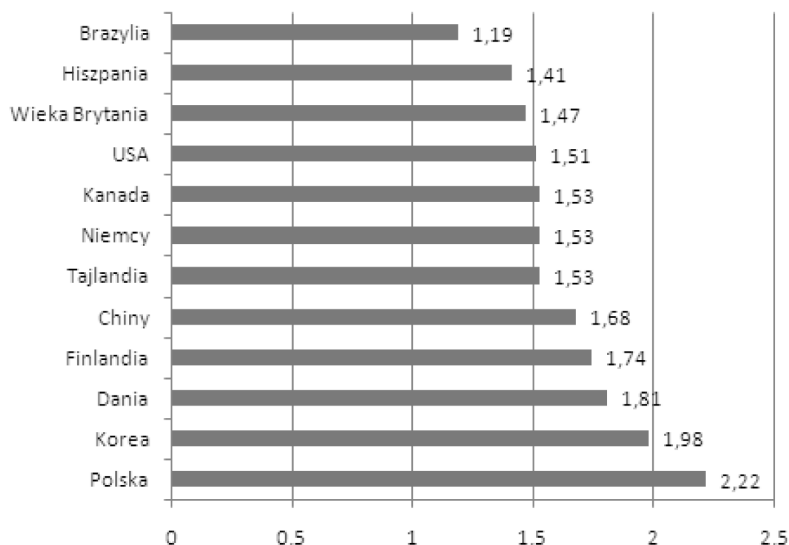
Lp.	Wybrane kraje OECD	Średnia liczba godzin przepracowanych przez osoby	Roczna stopa wzrostu przepracowanych godzin	PKB na przepracowaną godzinę, w cenach bieżących, USD
	Norwegia	1 413	0,5	75,4
	Niemcy	1 419	2,6	53,4
	Francja	1 500	0,7	54,8
	Dania	1 537	-2	50,8
	Belgia	1 551	0,7	58,8
	W strefie euro	1 581	0,5	49,1
	Austria	1 587	1,1	49,4
	Luksemburg	1 616	2,5	78,5
	Szwecja	1 624	2,5	49,8
	Szwajcaria	1 627	0,4	48,5
	Słowenia	1 639	-4,6	35,7
	Wielka Brytania	1 647	0,5	46,7
	Hiszpania	1 663	-1,7	47,4
	Irlandia	1 664	2,9	57,9
	Islandia	1 697	-1,8	39,2
	Finlandia	1 697	1,1	47,3
	Portugalia	1 714	-1,8	32,2
	OECD Wszystkich	1 723	0,9	43,9
	Republika Słowacka	1 749	1,8	33,8
	Włochy	1 778	-0,4	43,5

Estonia	1 879	-2,4	26,7
Czechy	1 907	0,1	26,9
POLSKA	1 939	-0,5	24,5
Węgry	1 961	-0,2	25,9
Federacja Rosyjska	1 976	0,1	20,5
Grecja	2 109	1,5	32,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie (OECD 2011).

W tej sytuacji nie wydaje się zaskakująca informacja podana przez Extended DISC, że Polacy należą do najbardziej zestresowanych narodów. Wniosek ten wyciągnięto na podstawie analizy tysięcy kwestionariuszy wypełnianych przez osoby aktywne zawodowo w danym kraju. Okazuje się, że wskaźnik napięcia wśród polskich pracowników (Narodowy wskaźnik stresu TM, wskazujący stopień odczuwania przez ludzi harmonii, spokoju i braku stresu w życiu w różnych krajach) jest zdecydowanie wyższy niż u pracowników z innych krajów świata (zob. rysunek 4). Polacy w 2008 r. pod względem stresu w pracy wyprzedzili nawet Koreańczyków – naród słynący z etosu pracy.

Rysunek 4 | Wskaźnik stresu w wybranych krajach świata



Źródło: Strojek (2011), na podstawie rynek pracy.pl.

Okazuje się również, że ten niezbyt pocieszający fakt dotyczy dużej liczby Polaków. Według badań przeprowadzonych przez Pentor Research International w czerwcu 2006 r. aż 70% Polaków żyje w stresie (PENTOR 2006: 1), natomiast badania Eurobarometru zrealizowane przez TNS Opinion & Social na zlecenie Komisji Europejskiej w 2007 r. wskazują, że stres dotyka 43%

osób pracujących zawodowo (TNS OBOP 2007: 3). Jak deklarują respondenci, czynnikiem stresogennym jest m.in. praca, gdyż – z jednej strony rośnie tempo wykonywanych czynności zawodowych, z drugiej zaś wzrasta liczba obowiązków przypadających na jednego zatrudnionego. Postawiony w takiej sytuacji pracownik niejednokrotnie (jak wykazują badania) decyduje się na wydłużenie czasu poświęcanego pracy w nadziei, że pomoże to w wywiązaniu się ze stawianych mu przez pracodawcę wymagań.

Wydaje się również, że zarysowana sytuacja może stanowić efekt obaw pracowników, które wynikają z niepewności zatrudnienia. Jak pokazują badania przeprowadzone w 2009 r. na temat „Polacy a satysfakcja z pracy” przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych oraz portal rekrutacyjny Pracuj.pl, jednym z najważniejszych czynników związanych z pracą (obok wynagrodzenia – 97%) jest stabilność zatrudnienia, na którą wskazuje aż 96% respondentów (IIBR oraz Pracuj.pl 2009: 2). Trudna sytuacja na rynku pracy oraz panujące bezrobocie powodują, że Polacy obawiają się utraty pracy, a w związku z tym podejmują działania pozwalające (w ich ocenie) na jej zachowanie – często godząc się na wydłużenie czasu pracy. Takie osoby zupełnie zapominają, że w życiu potrzebne jest zachowanie symbiozy między sferą zawodową i prywatną. Zresztą ta druga sfera aktywności jest w takich przypadkach pomijana; ludzie przede wszystkim skupiają się na pracy zawodowej i zachowaniu jej stabilności, co w konsekwencji prowadzi do spadku psychicznej higieny pracy, a to negatywnie wpływa na poziom wydajności pracy. Okazuje się więc, że nadgorliwość nie zawsze popłaca, gdyż brak oderwania się od aktywności zawodowej nie pozwala na regenerację zużytych sił organizmu, a ta jest niezbędna do zapewnienia wydajnej pracy.

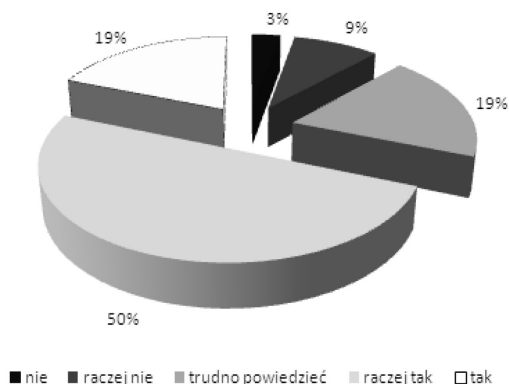
Dlatego też nie dziwi fakt, że sytuacja panująca na polskim rynku pracy przekłada się na poziom satysfakcji z pracy wśród Polaków, który nie jest wysoki. Średnia europejska kształtuje się na poziomie 60 punktów (według Indeksu Satysfakcji Pracowników opracowanego zgodnie z metodologią TRI*M – stanowiącą standaryzowaną miarę, która ukazuje poziom ogólnej satysfakcji pracowników w danej firmie mogącą przyjmować wartości od –50 do +200), natomiast u Polaków wynosi 52 punkty (TNS OBOP 2010: 1–2).

| **Sposoby godzenia sfery zawodowej i prywatnej w życiu współczesnego człowieka – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim***

II konferencja z cyklu *Czas na rozwój* skupiła przedstawicieli wielu środowisk – wśród uczestników znaleźli się: ludzie czynni zawodowo i niepracujący (emeryci, matki zajmujące się dziećmi itp.), kadra kierownicza oraz pracownicy wykonawczy, nauczyciele i wykładowcy akademicki, inżynierowie, psychologowie, informatycy, prawnicy i ekonomiści. Przeprowadzone wśród nich pilotażowe badania ankietowe (32 ankiety) potwierdziły, że współcześni Polacy mają problem z godzeniem sfery zawodowej z prywatną. Na pytanie: „Czy potrafisz godzić życie zawodowe z prywatnym?” aż 69% respondentów było skłonnych stwierdzić, że radzi sobie z zachowaniem

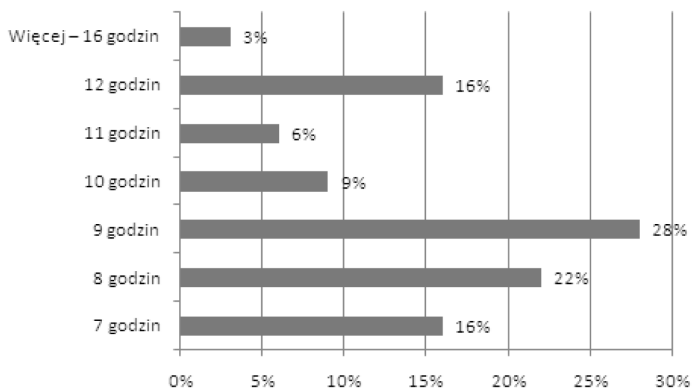
symbiozy w tych dwóch aspektach życia i tylko 12% otwarcie przyznało się, że ma z tym problemy (zob. rysunek 5), jednak odpowiedzi na kolejne pytania wskazują na znacznie większy odsetek osób, które nie są zaradne w tej kwestii.

Rysunek 5 | Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Czy potrafisz godzić życie zawodowe z prywatnym?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych przeprowadzonych w czasie konferencji *Czas na rozwój*.

Rysunek 6 | Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Ile godzin w dobowym budżecie czasu zazwyczaj przeznaczają Pani/Pan na pracę (lub przeznaczają pracujący członek Pani/Pana rodziny)?”

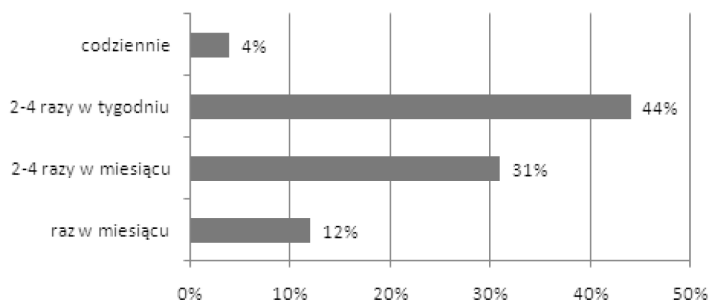


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych przeprowadzonych w czasie konferencji *Czas na rozwój*.

Okazuje się, że większość uczestników badania – aż 61% – wskazuje, iż przedłużanie godzin pracy jest sytuacją, która dotyka osobiście ich samych albo pracujących członków ich rodzin. Co prawda aż 28% ankietowanych deklaruje, że aktywność zawodowa jest wydłużana tylko o 1 godzinę, ale 16% przyznaje się, że zdarza się im zostawać dłużej w pracy o nawet 4 godziny. Natomiast 3% respondentów uznaje pracę swoją lub pracującego członka rodziny za zdecydowanie za długą, gdyż poświęca się jej 16 godzin w ciągu dnia, a czasami nawet więcej (zob. rysunek 6).

Respondenci przyznają również, że sytuacja wydłużania czasu pracy ponad określone ramy regulacji czasu pracy (ustalenia 8-godzinnych dziennych norm pracy i 48-godzinnych tygodniowych norm pracy – Europejska dyrektywa 2003/88/EC z 1993 r. (Żońnierczyk-Zreda 2009: 5; art. 129 Kodeksu pracy) występuje dość często w ich życiu lub życiu pracujących członków ich rodzin. Skalę problemu prezentuje rysunek 7. Tylko 12% ankietowanych przyznaje, że sytuacja wydłużania czasu pracy jest sporadyczna – ma miejsce raz w miesiącu. Pozostali uczestnicy sondażu wskazują na częstsze przekraczanie ustalonych standardów czasu pracy, z czego 31% osób stwierdza, iż stan taki ma miejsce 2–4 razy w miesiącu, a u 44% respondentów – 2–4 razy w tygodniu. Jedynie 4% deklaruje codzienne przedłużanie czasu aktywności zawodowej.

Rysunek 7 | Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Jeżeli zdarza się Pani/Panu (lub pracującemu członkowi rodziny) pracować więcej niż 8 godzin dziennie, to jak często stan taki występuje?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych przeprowadzonych w czasie konferencji *Czas na rozwój*.

Prezentowane odpowiedzi uczestników badań ankietowych nie tylko potwierdzają wnioski płynące z wcześniej omawianych badań ogólnopolskich czy międzynarodowych, lecz także wskazują na jeszcze jeden poważny problem. Okazuje się, że nie wszyscy są świadomi tego, że nie radzą sobie z godzeniem sfery zawodowej i prywatnej. Jeśli dobrze się czują i nie zauważają typowych symptomów przepracowania (stresu, wypalenia, popadania w różnego rodzaju nałogi czy poważnych stanów chorobowych), to nabierają przekonania, że panują nad życiem, a wykonywana praca (mimo iż wydłużana) nie powoduje destrukcji w ich organizmie oraz w układzie sfera zawodowa – sfera prywatna. Przypuszczenie to jest silniejsze, jeśli takiej przepracowanej osobie udaje się uczestniczyć w ważnych wydarzeniach rodzinnych. Zdolność swoistego balansowania na krawędzi symbiozy wydaje się wystarczającą gwarancją na wyrobienie przekonania o posiadaniu umiejętności godzenia życia zawodowego z osobistym. Podejście takie jest jednak złudne i może spowodować poważne szkody w organizmie tak myślącego człowieka, co w konsekwencji wpłynie destrukcyjnie na jego życie rodzinne oraz zawodowe.

Tym samym ważna wydaje się kwestia wypracowania wytycznych pozwalających na rzeczywiste zachowanie harmonii między aktywnością zawodową i prywatną. Sprawa ta stanowiła zasadniczy problem poruszony w ramach panelu dyskusyjnego poświęconego zagadnieniu – godzenia życia zawodowego i prywatnego na konferencji *Czas na rozwój*. Prowadzone przez uczestników sesji rozważania pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Podstawą do rozpoczęcia zmian w panującym obecnie układzie sfera zawodowa – sfera prywatna jest uświadomienie współczesnemu człowiekowi rzeczywistej wartości jego życia i tego, co w nim naprawdę ważne zarówno teraz, jak i w przyszłości. Zdaniem dyskutantów wyrobienie tej świadomości jest potrzebne każdemu człowiekowi, niezależnie od płci i wieku oraz tego, czy jest aktywny zawodowo, czy nie i na jakim stanowisku pracuje (kierowniczym czy wykonawczym). Okazuje się bowiem, że wpływ na symbiozę sfery zawodowej i prywatnej ma nie tylko człowiek, który do tego stanu dąży, lecz również członkowie jego rodziny, przyjaciele, współpracownicy z zakładu pracy czy wreszcie społeczność, w jakiej funkcjonuje. Dopiero na bazie prawidłowo ukształtowanej świadomości tych wszystkich stron możliwe staje się podejmowanie dalszych, konkretnych działań mających na celu doprowadzenie do pogodzenia życia zawodowego z prywatnym.
2. Skoro uczestnicy dyskusji fokusowej zauważyli, że na zachowanie symbiozy między życiem zawodowym i prywatnym ma wpływ: sam zainteresowany (osoba, która chce godzić te sfery życia), jego rodzina oraz znajomi i przyjaciele, jego zakład pracy (zwłaszcza kierownictwo) oraz społeczeństwo, w którym żyje, to należy doprowadzić do zgodnego współdziałania wszystkich tych stron w procesie kształtowania homeostazy życia człowieka. Sugerowane przez dyskutantów przykładowe propozycje podejmowanych działań przez poszczególne strony tego procesu zawiera tabela 2.

Tabela 2 | Wybrane propozycje działań pozwalających godzić życie zawodowe z prywatnym

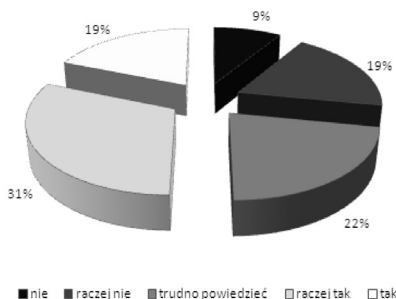
Lp.	Strony procesu kształtowania symbiozy życia zawodowego i prywatnego	Propozycje działań
1.	zainteresowany – dany człowiek	<ul style="list-style-type: none"> • uświadomienie sobie sensu własnego życia (jego wartości) i wyznaczenie rzeczywistych priorytetów; • wyrobienie umiejętności organizacji pracy własnej (umiejętność zarządzania czasem); • praca nad sobą, pozwalająca na stanie się człowiekiem zdyscyplinowanym, zmotywowanym do działania, otwartym, wyrozumiałym i akceptującym niepowodzenia;
2.	rodzina oraz znajomi i przyjaciele	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie dzieci odpowiedzialności i budowanie poczucia ich wartości w taki sposób, by w przyszłości umiały godzić różne sfery swojego życia; • dawanie dobrego przykładu dzieciom przez rodziców w kwestii godzenia życia zawodowego i prywatnego – zarządzanie czasem rodziny; • obiektywny podział obowiązków domowych wśród wszystkich członków rodziny (adekwatny do wieku i umiejętności); • wspólne wypełnianie codziennych obowiązków przez rodzinę, ale i wspólne celebrowanie rytuałów rodzinnych, wspólny odpoczynek i rozrywka; • partnerstwo między członkami rodziny oraz okazywanie oddania, zrozumienie, tolerancja i miłość; • akceptacja aspiracji zawodowych członków rodziny, przyjaciół oraz zainteresowanie ich życiem zawodowym;
3.	zakład pracy	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie koncepcji godzenia życia zawodowego i prywatnego wśród pracowników; • dawanie pracownikom rzeczywistego przykładu przestrzegania zasad symbiozy życia zawodowego i prywatnego; • umacnianie poczucia wartości pracowników, np. poprzez zmianę podejścia do pracownika i oceny jego działań – odejście od jednostronnej oceny opartej na miernikach ilościowych, częstsze wykorzystanie oceny jakościowej; • troska o kulturę pracy i atmosferę w zespole pracowniczym, nastawienie na współpracę i partnerstwo;

		<ul style="list-style-type: none"> • obiektywne i realne określanie zadań do wykonania przez pracowników oraz terminów ich realizacji; • wprowadzanie elastycznych form organizacji czasu pracy, dostosowanych do pracownika i rodzaju realizowanych przez niego zadań; • wprowadzanie nowych technologii do organizacji, umożliwiających podniesienie wydajności pracy i ułatwiających realizację zadań zawodowych, których zasady użytkowania są dokładnie opisane w regulaminie pracy; • dbanie o rozwój podwładnych – kształtowanie ścieżek kariery, szkolenia pracowników (np. z zarządzania czasem, <i>work-life balance</i>, pracy zespołowej, kreatywności itp.); • troska o rodzinę pracownika i jej potrzeby (np. zapewnienie miejsca w żłobku czy przedszkolu, wczasy rodzinne) oraz przyzwolenie na korzystanie z tych udogodnień bez negatywnych konsekwencji dla pracownika;
4.	społeczeństwo (jego normy i obyczaje)	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie koncepcji godzenia życia zawodowego i prywatnego wśród członków społeczeństwa; • zmiana standardów obyczajowych – zaprzestanie oceniania innych tylko ze względu na ilość wykonanej pracy – wyrobienie szacunku do czasu wolnego i wykorzystywanie tego czasu na odpoczynek, rozrywkę (z rodziną i znajomymi); • wprowadzanie rozwiązań systemowych pozwalających na zachowanie symbiozy sfery zawodowej i prywatnej życia członków społeczeństwa – rozwiązania legislacyjne ułatwiające wdrażanie w organizacjach tej koncepcji (np. urlopy macierzyńskie i tacierzyńskie; uregulowania w kwestii czasu pracy, elastycznych form organizacji pracy); • organizowanie szkoleń z zarządzania czasem (dofinansowywanie?).

Źródło: opracowanie własne na podstawie dyskusji fokusowej i badań ankietowych przeprowadzonych w czasie konferencji *Czas na rozwój*.

3. Uczestnicy sesji panelowej zwrócili również uwagę na ciągły postęp technologiczny w dzisiejszym świecie i jego wpływ na możliwość godzenia życia zawodowego i prywatnego. Zdaniem zarówno dyskutantów, jak i uczestników badań sondażowych znaczenie nowoczesnych technologii jest w tej kwestii dwoiste, co prezentuje rysunek 8.

Rysunek 8 | Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Czy rozwój technologiczny (wykorzystanie komputerów, Internet, telefony komórkowe itp.) ułatwia godzenie życia zawodowego z prywatnym?”



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych przeprowadzonych w czasie konferencji *Czas na rozwój*.

Według połowy respondentów (19% odpowiedzi – „tak” i 31% – „raczej tak”) komputery, Internet, telefony komórkowe pozwalają łączyć sferę zawodową i prywatną życia człowieka, a nawet powo-

dują ich wzajemne pozytywne przenikanie się (np. aby uspokoić się, dzwoniemy do domu, sprawdzając, co się dzieje z domownikami). Jednak wątpliwości w tej sprawie zgłasza jedna czwarta ankietowanych (odpowiedzi – „nie” i „raczej nie”). W ich ocenie nowoczesne technologie raczej ułatwiają częstszą ingerencję sfery zawodowej w sferę prywatną, powodując jej destabilizację – np. pracodawca dzwoni do pracownika podczas jego urlopu, by rozstrzygnąć jakiś problem, i robi to wielokrotnie. Dlatego też, aby uniknąć takich sytuacji, należy jasno określić zwłaszcza zasady komunikacji z pracownikami przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii (przede wszystkim w czasie wolnym pracownika), ponieważ ich brak może przyczynić się do spadku satysfakcji z wykonywanej pracy i pojawiania się różnych sytuacji konfliktowych (w pracy i w domu).

Zakończenie

Wnioski z rozważań teoretycznych i prezentowanych wyników badań oraz przeprowadzonych dyskusji potwierdzają, że kwestia godzenia życia zawodowego z prywatnym stanowi istotny problem egzystencjalny współczesnego człowieka. Okazuje się, że mimo wielkiego postępu cywilizacyjnego i zrozumienia wielu mechanizmów funkcjonowania świata nie jest możliwe, by współczesny człowiek osiągnął szczęście w życiu, w którym dominuje jedna z jego sfer – praca. Uzależnienie od aktywności zawodowej i poświęcanie jej nadmiernie dużo czasu powoduje jedynie dyskomfort i obniża satysfakcję z życia. Zatrważające w tej sytuacji wydaje się to, iż często człowiek tak naprawdę nie zdaje sobie z tego sprawy. Tym samym nie podejmuje działań zapewniających symbiozę życia zawodowego i prywatnego.

Dlatego też niezwykle ważne wydaje się kontynuowanie badań i analiz dotyczących sposobów zharmonizowania różnych sfer życia człowieka oraz możliwie szybka implementacja wynikających z nich wniosków z nich w praktyce. Należy jednak zaznaczyć, że tylko kompleksowe rozwiązania, angażujące wszystkie strony procesu kształtowania symbiozy życia zawodowego i prywatnego, mają szansę na sukces.

B i b l i o g r a f i a

CBOS (2010) *Co jest ważne, co można, a czego nie wolno – normy i wartości w życiu Polaków*, lipiec.

CBOS (2010) *Czas wolny Polaków*, październik.

Eliade M. (1998) *Sacrum i profanum, o istocie religijności*. Warszawa: KR. Za: Burlita A. (2006). Zachowania konsumentów w czasie wolnym i ich uwarunkowania na przykładzie konsumentów klasy średniej regionu zachodniopomorskiego. *Rozprawy i Studia*, nr (DCCXIV) 640. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.

Frankowska J. (2011) Pracowity jak Polak. *Newsweek*, nr 8.

Gelinier O. (1961) Le Travail Personnel du Dirigeant et de l'Equipe de Direction, Hommes et Techniques, nr 199–200. Za: Kieżun, W. (1979) *Organizacja pracy własnej dyrektora*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

GUS (2011) GUS Departament Pracy, Kwartałna informacja o rynku pracy, <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/>

PUBL_pw_kwartalna_inf_o_rynku_pracy_2kw_2011.pdf (29.10.2011).

IIBR oraz Pracuj.pl (2009) *Polacy a satysfakcja z pracy*, cdn2.netpr.pl/getFile.PressRelease.116529.po?oid=129242 (29.10.2011).

Januszek, H., Sikora J. (1995) *Podstawy socjologii*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Jemielniak D. (2010) W poszukiwaniu straconego czasu. *Coaching*, nr 1.

Kieżun W. (1979) *Organizacja pracy własnej dyrektora*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kilinger B. (2007) *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.

Kostecka A. (2010) *Godzenie pracy i życia zawodowego w Polsce. Opracowanie eksperckie projektu „Globalizacja a prawa Kobiet: Polska – Azerbejdżan”* w ramach programu: East East: Partnership Beyond Borders Program Finansowanego

przez Fundację im. Stefana Batorego, http://www.promocja-kobiet.pl/Godzenie_pracy_i_zycia_zawodowego_w_Polsce_A.Kostecka.pdf (20.07.11).

Merrill A.R., Merrill R. (2004) *Mądre życie*. Warszawa: Świat Książki.

Naumowicz K. (1987) *Turystyka jako sfera zaspokajania potrzeb osobistych*. Szczecin: Prace Naukowe Politechniki Szczecińskiej.

Nydahl S. (2011) W ślepej uliczce pośpiechu. *Forum*, nr 1.

OECD (2011), <http://stats.oecd.org/index.aspx> (28.08.2011).

Olszewska S., Spryszyńska M. (2011) Wpływ pracy na jakość życia człowieka. W: Plewka Cz., Bednarczyk H. (red.), *Człowiek–Obywatel–Pracownik na rynku pracy. Wszyscy jesteście ekonomistami*. Szczecin: Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP.

PENTOR (2006) *Stres w Polsce – raport Melisany Klosterfrau*, http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/pazdziernik/Informacja%20prasowa_Raporty.pdf (29.10.2011).

Pietraszkiewicz H. (1990) Dehumanizacja a stres w procesie pracy. W: Biela A. (red.), *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia*. Lublin: Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Rostowska T. (2009) *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*. Kraków: Wydawnictwo IMPULS.

Sadowska-Snarska C. (red.) (2007) *Równowaga praca – życie. Studium porównawcze Finlandia – Polska – Hiszpania*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

Skarżyński M. (2007) *Work Life Balance Poradnictwo interdyscyplinarne*. Białystok: Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr.

Stępiak B.C. (2007) Zarządzanie równowagą praca – życie. *Marketing w praktyce*, Vol. 12 <http://marketing.org.pl> (19.07.2011).

Strojek A. (2011) *Stres – nowy współpracownik*. Gazetapraca.pl, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,10059895,Polak_w_duzym_stresie.html (29.10.2011).

Wawrzyniak B. (1977) *Zasady organizacji pracy własnej kierownika*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Tischner J. (1992) *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*. Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.

TNS OBOP (2007) *Praca stresuje Europejczyków*. Informacja prasowa, 17 kwietnia.

TNS OBOP (2010) *Polacy umiarkowanie zadowoleni z pracy*. Informacja prasowa 10 maja.

Tysza Z. (1979) *Socjologia rodziny*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Wołk Z. (2000) *Kultura pracy*. Sulechów: Wyższa Szkoła Zawodowa Administracji Publicznej w Sulechowie.

Zalewska A. (2003) *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Akademica.

Żołnierczyk-Zreda D. (2009) Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań. *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 7–8.

Przesłanki i kierunek zmian komunikacji pomiędzy firmą i klientami w kontekście ewolucji postaw oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych

Dr Karol Kuczera | Uniwersytet Szczeciński | karol@kuczera.szczecin.pl

JEL: M19

| Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest ukazanie możliwych zmian w komunikacji pomiędzy firmą i jej klientami w kontekście potrzeb informacyjnych, postaw społecznych ludzi oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych.

Metodologia

W artykule podjęto rozważania teoretyczne dotyczące potrzeb komunikacyjnych, postaw społecznych oraz cyfrowych narzędzi komunikacyjnych, a także zanalizowano wybrane wyniki badań. Zaprezentowano także wnioski z dyskusji, odbytej podczas konferencji *Czas na rozwój*, której uczestnikami byli zarówno przedstawiciele świata nauki, jak i praktycy biznesu. Przedstawiono również wyniki badań ankietowych realizowanych podczas konferencji.

Ograniczenia badawcze

Badania ankietowe oraz dyskusja realizowane były wśród uczestników konferencji, co stanowiło ograniczenie próby badawczej.

Wnioski

Autor wskazuje na możliwy kierunek rozwoju komunikacji i współpracy pomiędzy firmami i klientami. Preferowanym medium są tu rozwiązania komunikacyjne dostępne w Internecie, pozwalające na kontakty bezpośrednie, a jednocześnie wykorzystywane przez osoby o wyższej aktywności. Głównym motywatorem klientów jest przeświadczenie, iż mogą przyczynić się do poprawy jakości, funkcjonalności i dostępności produktów i usług. Gratyfikacje materialne interpretowane mogą być w sposób negatywny. Duże znaczenie dla potencjalnej wymiany informacji i doświadczeń ma poczucie klientów o uczciwości intencji firm. Firmy jednak z założenia traktowane są przede wszystkim jako realizujące swoje cele bez postrzegania dobra klientów.

| Wprowadzenie

W środowisku funkcjonowania organizacji obserwuje się współistnienie trzech trendów, które wywierają wpływ na zachowania zarówno firm, jak i ich klientów. Do trendów tych zaliczyć należy rosnące potrzeby komunikacyjne współczesnych firm, obejmujące zarówno poszukiwanie informacji, jak i ich przekazywanie do otoczenia. Mechanizmy komunikacyjne mogą się ponadto przyczyniać do budowania trwałych relacji z otoczeniem, co w dobie szybkiego i łatwego dostępu do informacji nabiera nowego znaczenia. Przyjąć można, iż w szeroko rozumianym obszarze komunikacji wyróżnia się komunikację wewnętrzną, obejmującą przepływy, analizy, przetwarzanie i inne czynności zachodzące w granicach organizacji, oraz komunikację z otoczeniem, czyli procesy realizowane na styku firma–otoczenie. Komunikacja z otoczeniem obejmuje pozyskiwanie informacji spoza organizacji i przekazywanie określonych komunikatów do odbiorców znajdujących się poza granicami organizacji. W komunikacji z otoczeniem zwraca się uwagę na komunikację z innymi organizacjami, z branżami lub sektorami rynku oraz z klientami. Wydaje się, iż ostatni aspekt komunikacji – komunikacja z otoczeniem w zakresie dialogu (relacje obustronne) z klientami – stanowi największe wyzwanie dla współczesnych firm. W artykule uwaga skupiona będzie właśnie na tym obszarze komunikacji.

Drugim przywołanym trendem jest powolny, lecz konsekwentny wzrost postaw społecznych. Obserwowana zmiana postaw dotyczy chęci angażowania się ludzi w funkcjonowanie lokalnych społeczności oraz rosnącej odpowiedzialności jednostek za sprawy lokalne. Przyjęto, iż ludzie odgrywają w relacjach z firmami różne role. Najbardziej oczywista w kontaktach ludzi z fir-

mami¹ jest rola klienta. Pamiętać należy także, iż ludzie funkcjonują w środowisku czy warunkach będących w części efektem działalności firm. Zachodzi więc relacja pomiędzy organizacjami i jednostkami, pomimo iż jednostki nie muszą być klientami organizacji. Ludzie to także obywatele, co podkreśla zakres ich praw i obowiązków. Więż prawna określa kolejną możliwą rolę ludzi w bezpośrednich lub pośrednich kontaktach z firmami. Zarówno klienci, jak i osoby niebędące klientami mogą egzekwować swoje prawa lub wypełniać obowiązki, np. w stosunku do kreowania przez firmy warunków, w których żyją oni oraz inne osoby. Zagadnienie zachodzących relacji między ludźmi i firmami może być analizowane w różnych aspektach, uwzględniających rolę jednostki, klienta czy też obywatela.

Nie sposób pominąć również dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), oferujących m.in. wiele nowych, niezwykle efektywnych narzędzi komunikacyjnych. Rozwój ICT, będący wyrazem ewolucji w kierunku społeczeństwa informacyjnego, stanowi trzeci analizowany trend w niniejszym opracowaniu. Zagadnienie to jest bardzo szerokie i wieloznaczne. Na potrzeby niniejszego opracowania ICT używane jest w znaczeniu technologii internetowych wraz z podstawowymi usługami dostępnymi w sieci, jak WWW, poczta elektroniczna czy grupy dyskusyjne. Redukcja ta wydaje się właściwa w kontekście prowadzonych rozważań w obszarze kontaktów firm z klientami.

Zgodnie ze słowami Mesarovića (1976: 249), który definiuje system jako zbiór relacji między jego cechami, należy przyjąć, iż wspomniane trendy wywierają na siebie wpływ, warunkują wzajemnie kierunki swojego rozwoju oraz kształtują warunki funkcjonowania jednostek, społeczeństw i organizacji gospodarujących. Wskazane mechanizmy mają charakter dwukierunkowy, czy też, posługując się terminologią systemową, występuje tu sprzężenie zwrotne i cykle wzmacniające. Trendy wpływają na zachowania jednostek i zbiorowości, co następnie przekłada się na dalsze kształtowanie się rozwoju trendów. Stąd zamysł wspólnego rozpatrywania potrzeb informacyjnych, postaw reprezentowanych przez ludzi i rozwoju ICT. Jako cel rozważań przyjęto ukazanie możliwych zmian w komunikacji pomiędzy firmą i jej klientami w kontekście potrzeb informacyjnych, postaw społecznych ludzi oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych.

Rozważając dobrowolne i aktywne działania mieszkańców na rzecz swojej społeczności w kontaktach z firmami, można dojść do wniosku, że działania te w wyraźnej większości oparte są na konfliktach. To właśnie postawy antagonistyczne aktywizują ludzi. Można wskazać wiele przykładów inicjatyw „przeciwko” działalności biznesu. Zadaniem trudniejszym wydaje się natomiast przywołanie sytuacji zaangażowania się ludzi w relacje z organizacjami gospodarującymi opartych na pozytywnym nastawieniu, chęci podnoszenia jakości życia wspólnoty i poczucia odpowiedzialności za jej rozwój. Za przykład niech posłuży inicjatywa powołania mRady przez pierwszy polski bank internetowy – mBank. Zgodnie z informacjami publikowanymi w serwisie internetowym banku „mRada to grupa Klientów mBanku i osób zaproszonych przez Bank, która doradza i opiniuje w sprawach najważniejszych dla rozwoju naszej oferty i działalności mBanku.

¹ Artykuł dotyczy zależności pomiędzy firmami i otoczeniem, nie rozpatruje się więc relacji pracownik–pracodawca.

mRadni mają dostęp do informacji poufnych związanych z planami mBanku, mają pierwszeństwo w testowaniu nowych elementów oferty, ich głos ma znaczenie w pracach nad ulepszeniem i rozszerzaniem naszych usług. mRada powoływana jest na mocy Kodeksu Honorowego na okres dwóch lat, począwszy od 30 października 2003 r.” (Serwis informacyjny mBanku 2011).

Przedstawiony tok rozumowania nasuwa hipotezę mówiącą o zachodzących przesłankach do współpracy klientów i firm. Współpraca ta ma na celu podnoszenie jakości życia lokalnych społeczności dzięki dostępności coraz lepszych dóbr i usług bądź też wzbudzać/dawać poczucie możliwości wywierania wpływu na zachowania firm w lokalnej przestrzeni. Obok hipotezy pojawia się wiele pytań cząstkowych. Czy rosnące potrzeby angażowania się i odpowiedzialności mieszkańców za warunki lokalnej społeczności mogą być realizowane w tym obszarze? Czy aktywna postawa obu stron przyczyni się do lepszej komunikacji, a to z kolei skutkować może lepszym dopasowaniem się firm do potrzeb i oczekiwań klientów? Czy w takim razie aktywność ludzi może opierać się na motywacjach pozytywnych, a nie na konfliktach interesów stanowiących obecnie główną katalizę działań? Ponadto – czy ICT, umożliwiające niespotykaną dotychczas bliskość kontaktów, będące jednocześnie medium aktywnych, stanowić może odpowiednią platformę ewentualnej współpracy?

Autorzy *Diagnozy Społecznej* stawiają tezę, iż Polacy nie działają, bo nie umieją – nie umieją, bo nie działają (Czapiński, Panek 2009: 270). Rysuje się więc kolejne pytanie: czy ewentualne nowe formy kontaktów mogą stać się miejscem dojrzewania umiejętności podejmowania działań przez obywateli, czy mechanizmy te mogą mieć wpływ na kształtowanie postaw społecznych? To sprzężenie zwrotne wydaje się zgodne ze słowami znawcy teorii komunikowania masowego i środków przekazu McLuhana: „Kształtujemy nasze narzędzia, a potem one kształtują nas” (McLuhan 2004: 138).

Konstrukcja niniejszej pracy zakłada w pierwszej kolejności rozważania teoretyczne dotyczące wskazanych trzech trendów – potrzeb komunikacyjnych, postaw społecznych oraz technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Drugim elementem jest prezentacja wybranych wyników badań w poruszanych obszarach. Dyskusja literaturowa oraz przykłady dostępnych wyników badań uzupełnione są wnioskami z dyskusji, która odbyła się podczas konferencji *Czas na Rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Uczestnikami dyskusji byli zarówno przedstawiciele świata nauki, jak i praktycy biznesu. Ponadto podczas konferencji realizowane były badania ankietowe, których wyniki wplecione są w niniejszy tekst.

| Rozważania teoretyczne

Zmiana potrzeb komunikacyjnych

„Faktem pierwotnym” dla wszelkich procesów społecznych jest komunikowanie się ludzi. Komunikowanie się warunkuje zarówno istnienie procesów społecznych, jak i ich przebieg (Mikulow-

ski-Pomorski, Nęcki 1983: 7). Stanowi warunek konieczny istnienia struktur społecznych (Nobis 1996: 72). System komunikacyjny organizacji jest niezbędnym elementem realizacji wszelkich funkcji zarządzania, bez którego niemożliwa byłaby współpraca członków organizacji w osiągnięciu wspólnych celów.

Obraz rynku przedstawiany jest jako „system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach” (Zorska 1998: 16). Tempo zmian wzrasta w postępie wykładniczym. Obserwujemy drastyczne skracanie czasu życia produktów i usług. W konsekwencji kluczowe zdarzenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia (Krupski 2005: 15). Zmienność i nieciągłość skutkuje trudnościami w prognozowaniu (Krupski 2008: 13–14) i wpływa na obniżenie trafności przewidywania przyszłości oraz na skrócenie horyzontu prognoz. Niepewność i brak archetypów powodują, iż coraz większe znaczenie przypisywane jest rozwiązaniom zapewniającym elastyczność, adaptacyjność oraz efektywność procesów w miejsce nieco spychanych z głównej orbity zainteresowań tradycyjnych metod planowania działalności biznesowej. Konieczność permanentnej reorganizacji przyczynia się do przechodzenia z modeli typu *push*, tłoczących produkty do kanałów dystrybucji i uważanych za rozwiązania proaktywne opierające się na antycypowanym popycie, w kierunku modeli typu *pull* (tzw. systemy ssące), reaktywnych, opartych na obserwowanym popycie, gdzie klienci niejako „zasysają” wytwory oferowane przez organizacje. Rozwiązania typu *pull* wiążą się z drastycznym obniżeniem poziomu rezerw zasileniowych, co może skutkować utratą elastyczności. Ograniczenie tego ryzyka następuje przez rezerwy wirtualne w postaci informacji o potencjalnych dostawcach (Gomółka 2008: 27).

Rynek, który podlega ciągłym zmianom, charakteryzowany bywa jako „drgający stan równowagi”, ciągłe procesy dostosowawcze wywołują naprzemienne okresy stabilności i chaosu – stabilnej nierównowagi (Nestorowicz 2001: 28).

Zasygnalizowane powyżej zjawiska bez wątpienia podkreślają rosnące znaczenie komunikacji. Przetrwanie firm w dużej mierze zależy od umiejętności ciągłego monitorowania warunków otoczenia, które staje się warunkiem *sine qua non* elastycznego reagowania na pojawiające się potrzeby. Wzrost znaczenia informacji oraz jej wszechobecność i nieco pozorna łatwość jej pozyskania odkrywają jednak nowe obszary problemowe, wśród których można wskazać na zagadnienie nadmiaru informacji czy przeładowania informacyjnego, wiarygodności i rzetelności informacji, jak również jej aktualność i adekwatność. Poszukiwanie informacji odpowiedniej jakości, na czas i na miejsce, stanowi ważkie wyzwanie dla wielu podmiotów gospodarujących. Oczywiście, skoro firmy działają na rzecz swoich klientów, najlepszym źródłem informacji o ich potrzebach i preferencjach są sami klienci. Nadmiar i nachalność mechanizmów nastawionych na pozyskanie opinii klientów powoduje jednak, iż są oni zmęczeni i niechętni do udziału w kolejnych telefonicznych badaniach opinii czy wypełnianiu ankiet w punktach handlowych, usługowych, hotelach lub podczas przeglądania stron internetowych. Z drugiej strony część

informacji dotyczących danych „wrażliwych” jest przez respondentów fałszowana, co przekłada się na nieprawdziwy obraz rzeczywistości.

Ta sytuacja pokazuje pewne rozbieżności między rosnącymi potrzebami informacyjnymi firm a ograniczeniami „tradycyjnych” systemów komunikacyjnych posadowionych na styku organizacji i otoczenia.

Również obszar komunikacyjny nastawiony na przekazywanie informacji do otoczenia napotyka wiele ograniczeń. Wszelkoczesna reklama bywa przez wiele osób „niezauważana”, a jej nachalność przynosi często skutek odwrotny od zamierzonego. Także próby wykorzystania wielu innych kanałów w dotarciu do (potencjalnych) klientów nie zawsze kończą się oczekiwaną skutecznością czy efektywnością. Obserwuje się ponadto pojawiające się problemy w zarządzaniu lojalnością klientów, wyposażonych w coraz bardziej wyrafinowane narzędzia informacyjne. Także tu wypracowane rozwiązania wydają się nie nadążać za rzeczywistością gospodarczą.

Postawy społeczne

Przyjęcie w Polsce ustroju demokratycznego, traktowanego jako warunek konieczny, lecz niewystarczający rozwoju aktywności obywatelskiej (Magaczewska, Masłyk 2008: 225) otworzyło możliwości kształtowania postaw i wartości charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego.

Na kształtowanie koncepcji społeczeństwa obywatelskiego znaczny wpływ miał XIX-wieczny filozof niemiecki Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Przedstawiał on społeczeństwo obywatelskie jako jeden z trzech elementów systemu społecznego. Pierwszym z nich była wspólnota narodowa, która opierała się na podstawach etycznych, drugim, odwołującym się do rozumu, było państwo (rząd, parlament, opinia publiczna), trzeci element stanowiło społeczeństwo obywatelskie rozumiane jako sieć współzależności związanych z rynkiem. Znaleźć można także rozróżnienie wskazujące na społeczeństwo cywilne, czyli sferę prywatno-cywilną aktywności jednostek realizujących swoje potrzeby (Szacki 2010: 201), w odróżnieniu do społeczeństwa politycznego, czyli państwa lub, inaczej, struktury władzy publicznej. Pojęcie społeczeństwa cywilnego zostało ponadto zastąpione w 1949 r. przez komunistyczną cenzurę mianem społeczeństwa obywatelskiego. Zabieg ten miał na celu uniemożliwienie prawidłowego rozumienia prac Marksa, które dotyczyły m.in. relacji między społeczeństwem cywilnym a politycznym (Załęski 2008: 49 i dalsze). Również pojęcie społeczeństwa politycznego bywa zastępowane pojęciem społeczeństwa obywatelskiego (zob. Załęski 2007: 41 i dalsze), szczególnie w kontekście ruchów liberalnych czy socjaldemokratycznych, z podkreślającego znaczenie samorządności oraz mostu czy kompromisu między państwem a społeczeństwem i jednostką. Wskazany zaris ewolucji sugeruje, że obywatelskość jest zagadnieniem wielopłaszczyznowym i analizowana może być w różnorodnych kontekstach.

Można przyjąć, iż punktem wyjścia do rozważań związanych ze społeczeństwem obywatelskim jest autonomiczny, suwerenny i samorealizujący się człowiek, akceptujący innych oraz szukający u innych ludzi aprobaty, który w celu zaspokajania swoich potrzeb jest chętny do udziału i współpracy w ramach oddolnie realizowanych inicjatyw. Jednostka ta angażuje się w sprawy lokalnego środowiska oraz nie unika odpowiedzialności za jego rozwój. Społeczeństwo obywatelskie jest wynikiem uczestnictwa w nim ludzi. „Uczestnictwo właściwie i sensownie rozumiane polega na osobistym udziale, aktywnym i chętnym włączaniu się. Uczestnictwo nie jest więc prozaicznym byciem częścią czegoś (...), a tym bardziej niechcianym, przymusowym włączeniem do czegoś. Uczestnictwo to ruch samoistny, dokładne przeciwieństwo bycia włączonym w ruch (z cudzej woli), czyli przeciwieństwo zmobilizowania (...). Cechy przypisywane uczestnictwu to bycie panem samego siebie, samorealizacja i kształcenie” (Satori 1994: 226).

Pojęcie społeczeństwa obywatelskiego może być rozumiane jako całokształt stosunków społecznych i gospodarczych (a także odpowiadających im instytucji), które kształtują się bez udziału państwa. W takim społeczeństwie obywatele z własnej inicjatywy tworzą odpowiadające ich potrzebom formy życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego (Lampart 2011).

Warto zwrócić także uwagę na charakterystyczną ewolucję postaw i interpretacji wskazywanych zagadnień w Polsce jako wynik sytuacji naszego kraju przez ostatnie dwa stulecia. Zarysowało się wyraźne rozdarcie przestrzeni publicznej w efekcie długotrwałych relacji antagonicznych pomiędzy machiną państwowości a oddolnymi ruchami społecznymi. Przez lata utrwalany był podział na państwo postrzegane jako aparat wrogiego systemu – „oni” i społeczeństwo podejmujące inicjatywy skupiające się na działalności narodowej, przeciwstawiające się opresjom i narzuconemu porządkowi instytucjonalnemu i prawnemu – „my”. Tym samym działalność obywatelska postrzegana jest przez pryzmat oddzielenia od polityki i rynku – czy wręcz uspołeczniona.

Szeroko rozumiane zachowania obywatelskie mają w swoim podłożu postawy (społeczne) i wartości reprezentowane przez mieszkańców, tj. chęć angażowania się obywateli w sprawy lokalnej społeczności oraz skłonność do brania odpowiedzialności za kierunki jej rozwoju.

Jawi się jednak pytanie: czy postawy społeczne – zaangażowanie, chęć wyrażania własnych preferencji i odpowiedzialność za rozwój (lokalnych) społeczności – mogą przekładać się na większą otwartość w kontaktach z firmami? Czy też zagadnienia związane z postawami społecznymi należy ograniczyć do ich historycznego kontekstu i rozważać jedynie w relacji obywateli z państwem?

Rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych

Obserwowany od trzech dekad dynamiczny rozwój technologii informacyjnych (IT) przekłada się w znaczący sposób na relacje społeczno-gospodarcze oraz kształt współczesnych społeczeństw. Przejście z fazy wyizolowanych stanowisk komputerowych poprzez sieci lokalne (LAN) do etapu

powszechnej komunikacji cyfrowej skutkuje coraz częstszym posługiwaniem się pojęciem technologii komunikacyjnych i informacyjnych (ICT), wskazując jednocześnie kierunek zmian. Jako efekt uznania informacji za istotny czynnik konkurencyjności i konsekwentnego umacniania znaczenia informacji obok tradycyjnych czynników wytwórczych, jak ziemia, praca i kapitał, obserwuje się ewolucję społeczeństw industrialnych w kierunku społeczeństwa informacyjnego. Pojawiają się także sygnały, że liderzy transformacji poszukują drogi w kierunku społeczeństwa wiedzy, gdyż społeczeństwo informacyjne nie zapewnia już wystarczającego poziomu konkurencyjności w skali globalnej.

Osiągnięcie w wielu krajach, w tym także w Polsce, dość wysokiego nasycenia usług dostępnych do sieci przy akceptowalnych kosztach przyczyniło się do ewolucji postrzegania zmian społeczno-gospodarczych, wywoływanych rozwojem ICT. Obok kontekstu technicznego i narzędziowego coraz większą wagę zaczęto przywiązywać do nowych zjawisk i relacji o charakterze społecznym. Internet stał się warunkiem tworzenia nowoczesnych społeczeństw, jednak jest on jedynie narzędziem o określonym potencjale, którego wykorzystanie jest zależne od umiejętności, postaw i zaangażowania ludzi, dostrzegania pewnych szans i celów, możliwych do osiągnięcia za jego pośrednictwem.

Dostrzeżono, że „(...) użytkownicy Internetu są odzwierciedleniem społeczeństwa w najważniejszych demograficznych wymiarach. Internet przedłuża raczej, niż redukuje różnice między posiadającymi i nieposiadającymi. Grupy społecznie upośledzone mogą nie mieć ponadto wystarczającej wiedzy ogólnej, środków finansowych i wiedzy technicznej, aby posługiwać się Internetem” (Magaczewska, Masłyk 2008: 229) Tym samym użytkownikami Internetu są w pierwszej kolejności osoby mające „lepsze” charakterystyki demograficzno-społeczne, które wyposażone w coraz bardziej wyrafinowane narzędzia cyfrowe nabierają niespotykanego dotąd rozpędu w budowaniu własnego potencjału. Osoby o „gorszych” charakterystykach, niekorzystające lub niewykorzystujące możliwości sieci, wyraźnie pozostają w tyle, stąd szeroko dyskutowane w literaturze problemy podziału cyfrowego – nowej stratyfikacji społecznej pogłębiającej przepaści społeczne. Przyjmując, iż powszechność sieci przenikającej do kolejnych obszarów naszej aktywności powoduje zacieranie się granic pomiędzy światem rzeczywistym i rzeczywistością wirtualną (Batorski Olechnicki 2007: 37), można mówić także o zjawisku wykluczenia społecznego. „Ci, którzy balansują na granicy wykluczenia, odczuwają brak kompetencji i kwalifikacji w obliczu nowych technologii. Nie są skłonni do pokonywania przeszkód kulturowych i instytucjonalnych w specyficznej dlań sytuacji komunikacyjnej. Mają relatywnie ograniczoną zdolność aktywnej partycypacji w procesach opartych na zbiorowej inteligencji, którą powszechnie uważa się za główną zdobycz cyfrowego świata” (Levy 2002: 172). Tym samym kształtowanie rozwoju społeczeństwa informacyjnego powinno w dużej mierze zależeć od kształtowania postaw pozwalających na aktywny udział w społeczeństwie cyfrowym.

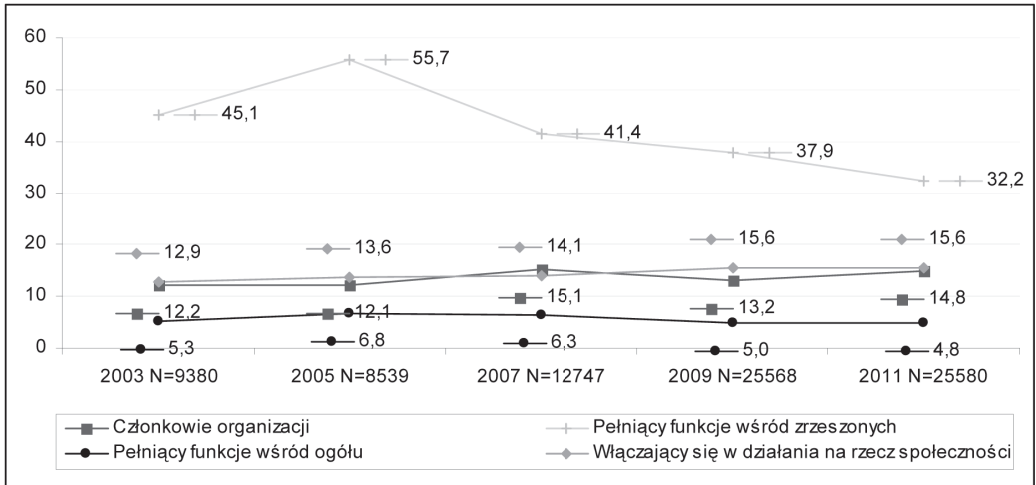
Przegląd wyników badań

Wzrost postaw społecznych

W kontekście ewolucji postaw społecznych w Polsce autorzy cyklicznego badania *Diagnoza Społeczna* (wykorzystano dane z Czapiński, Panek 2009 i 2011) zwracają uwagę, że niemal połowa obywateli jest obojętna wobec wybranych form naruszania dobra wspólnego. Jednocześnie w latach 2005–2009 wyraźnie widoczny jest spadek wrażliwości na dobro wspólne we wszystkich wyróżnionych w badaniu grupach społecznych. W większości są to różnice duże i istotne statystycznie. Badanie z 2011 r. pokazało jednak odmienne wartości. Mniej Polaków zadeklarowało, że wykorzystywanie dóbr publicznych w ogóle ich nie obchodzi lub mało obchodzi. Odnotowano istotny statystycznie wzrost wrażliwości na naruszanie dobra wspólnego. Podczas badania przyjęto, iż działając w stowarzyszeniach oraz angażując się we wspólne działania, ludzie wyrabiają w sobie umiejętności obywatelskie, stąd jako jedną z miar przyjęto stopień zrzeszania się rozumiany jako odsetek obywateli będący członkami dobrowolnych organizacji. O ile między latami 2005 i 2007 odsetek ten wzrósł o 3%, o tyle w 2009 r. obniżył się o 2%, przyjmując wartość 13,2%, aby w kolejnym okresie wzrosnąć o 1% i osiągnąć w 2011 r. 14,9%. Pełnienie kiedykolwiek jakiejś funkcji w organizacji (jako wyższy poziom uczestnictwa) wśród zrzeszonych oraz wśród ogółu obywateli deklarowało odpowiednio: 2005: 55,7%; 6,8%, 2007: 41,4%; 7,0%, 2009: 37,9%; 5,0%, co ukazuje wyraźnie malejącą tendencję. W badaniu z 2011 r. nastąpiła zmiana pytania z pełnienia funkcji *kiedykolwiek* na pytanie o pełnienie funkcji *obecnie*, co stało się w opinii autorów badania prawdopodobną przyczyną spadku wskazania w stosunku do poprzedniej edycji badania o 5,7% do poziomu 32,2%.

Autorzy podkreślają jednak, że ludzie, którzy chcą coś zrobić dla swojej społeczności, nie muszą w tym celu zrzeszać się w formalne organizacje; wystarczy, że podejmą lub włączą się w jakieś działania na rzecz lokalnej społeczności. Tego typu aktywność wyrażona odsetkiem osób angażujących się w działania na rzecz lokalnej społeczności osiągnęła wartość 15,6. Wynik ten jest równie niski jak w przypadku zrzeszania się, optymistycznie może być interpretowana tendencja. Od 2000 r. (pierwsza edycja *Diagnozy Społecznej*) następuje jego wzrost (choć wyhamowany w ostatnim czasie) – 2000: 8,0%, 2003: 12,9%, 2005: 13,6%, 2007: 14,1%, 2009 i 2011: 15,6%. Zmiany w członkostwie, pełnieniu funkcji oraz angażowaniu się w działalność na rzecz wspólnoty przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1 | Procent osób zrzeszonych i pełniących funkcje w organizacjach oraz osób włączających się w działania na rzecz społeczności w latach 2003, 2005, 2007, 2009 i 2011 wśród badanych w wieku 18 i więcej lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie Czapiński, Panek (2011).

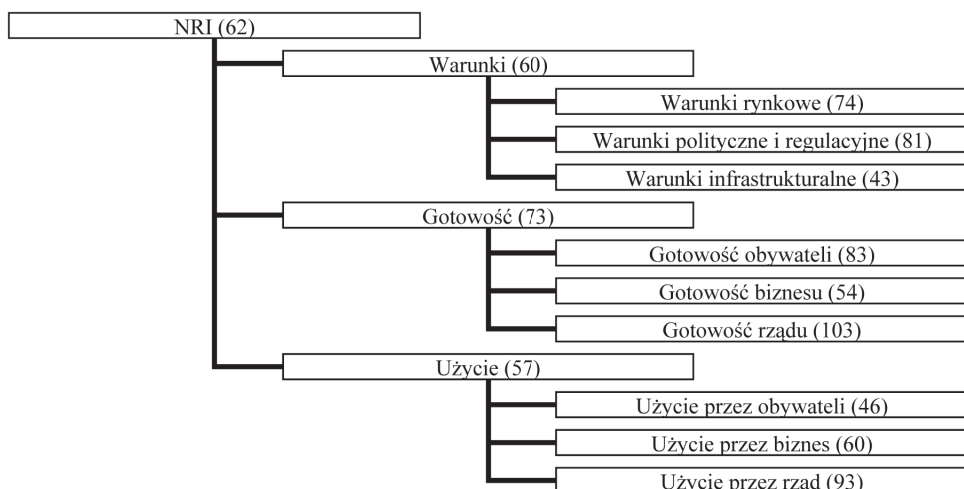
Prezentowane wyniki wskazują także na minimalną aktywność osób podczas zebrań (poza miejscem pracy), w czasie których odbywają się wybory lub coś się wspólnie postanawia. Wśród wniosków można znaleźć opinie, iż bierność społeczna oraz brak entuzjazmu wobec przedsięwzięć oddolnych są rzeczą powszechną. Wskazano ponadto na stratyfikacje społeczne, których głównymi kryteriami jest wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. Pozytywny obraz wyłania się więc z tendencji nieformalnego angażowania się w działania na rzecz lokalnej społeczności.

Rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych

Z badań NetTrack przeprowadzanych w sposób ciągły od 2000 r. przez firmę MillwardBrown SMG/KRC na reprezentatywnej ogólnopolskiej imiennej próbie obejmującej osoby w wieku 15–75 lat można odczytać stopień penetracji Internetu w Polsce oraz profile polskich internautów (MillwardBrown SMG/KRC 2011). Na przełomie 2010 i 2011 r. z Internetu korzystało 54,2% badanej populacji, w pierwszej połowie 2011 r. 55%. Analiza dłuższego szeregu czasowego ujawnia utrzymującą się tendencję, świadczącą o konsekwentnym przyroście internautów, jednak dynamika tego wzrostu pozostaje niewielka. Znacząca zmiana ostatnich lat dotyczy miejsca korzystania z Internetu; prawie 95% osób deklaruje, iż korzysta w domu, 21,1% w pracy, 6,1% w szkole i na uczelni. Jeszcze nie tak dawno głównym miejscem bycia właśnie uczelnie i szkole, dom wskazywała nieliczna grupa badanych. Prawie 1 badanych korzysta z Internetu codziennie lub prawie codziennie (Gospodarka.pl 2011). Większość osób niekorzystających jako powód tej sytuacji podaje brak takiej potrzeby, na zdecydowanie dalszy plan schodzi koszt lub bariery techniczne.

The Global Information Technology Report 2010/2011 (Dutta, Mia 2011), zawierający wyniki dziesiątej edycji badania przeprowadzanego przez Światowe Forum Ekonomiczne wraz z francuską szkołą biznesu INSEAD, posługuje się indeksem złożonym Networked Readiness Index (NRI), obejmującym swoją strukturą takie obszary (subindeksy) jak: warunki (Environment), gotowość (Readiness) oraz wykorzystanie (Usage) technologii informacyjnej i komunikacyjnej. Każdy z trzech wskazanych subindeksów obejmuje 3 filary, które łącznie obejmują 71 wskaźników. Badanie objęło 138 gospodarek światowych. Strukturę indeksu NRI wraz z miejscami, które zajęła w rankingu NRI oraz w poszczególnych subindeksach i filarach gospodarka Polski przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2 | Struktura indeksu NRI. W nawiasach podano miejsca, które zajęła Polska w poszczególnych ocenach na 138 badanych gospodarek



Źródło: opracowanie własne na podstawie Dutta, Mia (2011).

Pomimo dość niekorzystnych uwarunkowań, wśród których uwagę przyciągają takie wskazania jak: poziom konkurencyjności sektora teleinformatycznego – 119. miejsce Polski wśród 138 gospodarek, *ex aequo* z takimi m.in. krajami jak Benin, Brunei Darussalam, Czad czy Sri Lanka lub Syria; miesięczny koszt domowych usług telefonicznych – 127. miejsce, zaraz za Trynidad i Tobago oraz Peru; priorytet nadany ICT przez rząd – 118. miejsce czy sukcesy rządu w promowaniu używania ICT – 123. miejsce pomiędzy Czadem i Ekwadorem, widać dość silną pozycję ICT w naszym kraju, szczególnie w filarze *Użycie przez obywateli*. Zwrócić tu można uwagę na takie noty jak: odsetek gospodarstw domowych posiadających komputer (32. miejsce w rankingu), liczba internautów na 100 mieszkańców (35. miejsce) czy liczba użytkowników szerokopasmowego dostępu do sieci poprzez telefonię komórkową (37. miejsce). Wyraźnie gorzej ocenieni zostaliśmy w filarze ukazującym wykorzystanie ICT przez biznes. Dla przykładu: stopień wykorzystania Internetu przez firmy do aktywności biznesowych – miejsce 50. na 138 gospodarek światowych, stopień wchłaniania nowych technologii przez firmy – miejsce 82., wpływ ICT

na nowe modele organizacyjne – miejsce 83. oraz wpływ ICT na nowe usługi i produkty – miejsce 92., zaraz za Salwadorem i Kambodżą, przed Beninem i Rumunią. Wśród zaproponowanych przez autorów filarów najlepsze noty Polska otrzymała za *Warunki infrastrukturalne*, obejmujące także liczbę studentów oraz dostępność naukowców, inżynierów, jak również usług badawczych i szkoleniowych (43) oraz *Użycie przez obywateli* (46). Sporo pracy jeszcze przed Polską w aspektach regulacji prawnych oraz włączenia ICT w budowę konkurencyjności gospodarki na poziomie administracyjnym (zob. też Kuczera 2010: 279–288).

Internet a postawy

Magaczewska i Małyk, analizując dane z *Diagnozy Społecznej 2005*, zwracają uwagę na wyższą aktywność obywatelską wśród internautów niż wśród osób niekorzystających z Internetu. Przytaczane dane zawiera tabela 1.

Tabela 1 | Aktywność obywatelska wśród internautów i osób niekorzystających z Internetu (dane w procentach)

Typ aktywności	Użytkownicy Internetu	Niekorzystający z Internetu
Działalność na rzecz społeczności lokalnej	19,6	10,7
Udział w zebraniach publicznych	23,8	16,5
Zabranie głosu na zebraniu	43,2	35,8
Członkostwo w organizacji, stowarzyszeniu, partii, komitecie itp.	16,8	10,3
Pełnienie funkcji w takich organizacjach	8,2	6,2
Inicjowanie działań w społeczności lokalnej	3,4	1,9

Źródło: Magaczewska, Małyk (2008: 232).

Dalsze rozważania przywołanego tekstu kierują do wniosków, że o wykorzystaniu nowych technologii decyduje status demograficzno-społeczny, a w globalnej wiosce budowany jest miejski ratusz, w którym uczestnictwo ma bardziej elitarny niż egalitarny charakter (Magaczewska, Małyk 2008: 232 i nast.). Podobne zależności dostrzec można m.in. w publikacjach GUS (2010 i 2011).

Gdy weźmie się pod uwagę niski odsetek osób reprezentujących postawy otwarte na problemy (lokalnych) społeczności przy jednoczesnej niewielkiej dynamice wzrostu, konsekwentny wzrost znaczenia ICT, a także wyższą aktywność społeczną osób korzystających z Internetu, powstaje tło do podjęcia rozważań łączących wskazane trendy.

Wnioski z dyskusji

Dyskusja rozpoczęła się od pytania: czy i jak budować nowe relacje firm z klientami? Czy są potrzebne, jaki kierunek zmian będzie dominował, jakie kanały komunikacyjne czy też technologie wykorzystać? Jako jedno z pierwszych zdań w dyskusji pojawiło się stwierdzenie, że firmy dysponują wieloma metodami marketingowymi, które dobrze radzą sobie w kontekście potrzeb informacyjnych firm. Zdecydowana większość uczestników dyskusji zwróciła uwagę na natarczywość kierowanych do nich aktywności komunikacyjnych podmiotów gospodarczych, podkreślając, iż sytuacja ta wywołuje niechęć, a nawet wrogość. Pojawiały się tu przykłady telefonicznych zaproszeń na prezentacje produktów czy prośby o wypełnianie ankiet dotyczących produktów i usług. Padaly także opinie: „jeśli czegoś szukam, to szukam w Internecie, bo tam jest to zwizualizowane”, co może podkreślać aktywną postawę świadomych klientów, którzy poszukują w sieci informacji i wybierają preferowaną formę przekazu. Wątek ten został rozszerzony o informacje, iż w przyszłości komunikacja firmy z klientami odbywać się będzie poprzez produkt, który zostanie zaoferowany na próbę, do sprawdzenia, wtedy klient dzięki obcowaniu z produktem znajdzie informacje potrzebne do podjęcia decyzji. Innym sposobem komunikowania zasad funkcjonowania przedsiębiorstw mogą być gadżety jako element rekompensaty za niewłaściwe wykonanie zlecenia – „jak dostawca spóźni się z pizzą, klient otrzyma XYZ”.

Wyraźnie postulowane były opinie, iż brak odpowiedzi na przekazywane z inicjatywy klienta uwagi dotyczące funkcjonowania firm lub nabytych produktów czy usług wywołują irytację oraz poczucie, że jest się niepoważnie traktowanym. Sytuacje, kiedy klient odnajduje dane teleadresowe (głównie dotyczące kanałów elektronicznych), nawiązuje kontakt z firmą i wyraża swoją opinię, nie otrzymując w zamian żadnej, nawet lakonicznej odpowiedzi, nastawiają go negatywnie w stosunku do danego podmiotu. Siłą sprawczą tak zainicjowanych kontaktów było jednak głównie niezadowolenie nabywców z produktów lub działalności firmy, postawa firmy niezadowolone spotęgowała. Przykład ten pokazuje nie w pełni dojrzałe posługiwanie się nowoczesnymi technologiami w kontaktach z klientami. Pojawił się także głos mówiący o budowaniu pozytywnych relacji z firmą dzięki bezproblemowemu załatwieniu procedury reklamacyjnej satysfakcjonującej klienta. W tej części dyskusji zwrócono uwagę, iż kontakty inicjowane przez klientów opierają się głównie na konfliktach, niezadowoleniu i egzekwowaniu swoich praw. Reakcje firm rzutują na przyszłą współpracę.

Podobne wnioski nasuwają się z wypowiedzi, iż jesteśmy zalewani informacjami (o produktach), mamy jednak wpływ na eliminowanie (z naszego otoczenia) pewnych produktów i informacji. Jako tło pojawił się tu przykład inicjatywy rodziców, której celem było ukrycie eksponowanych w wystawach kiosków czasopism dla osób pełnoletnich. Rodzice nie godzili się na obcowanie ich dzieci z tego typu przekazem. Dzięki skutecznym działaniom mieszkańców, pomimo argumentów właścicieli i agentów tychże punktów handlowych, sporne produkty zostały zdjęte z wystaw. I tym razem jednak katalizują aktywności był konflikt i chęć eliminacji niepożądanych zachowań biznesu.

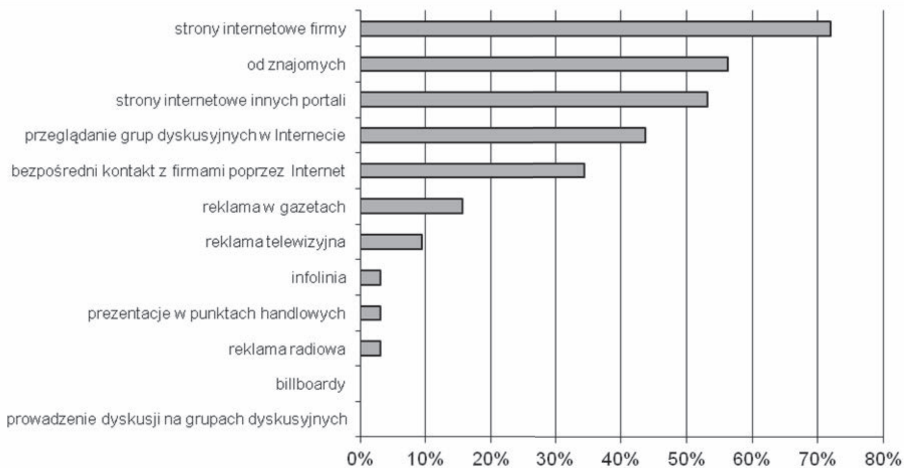
Zwrócono uwagę, że rysuje się potrzeba budowy przyjaznych relacji, jednak nie jest to możliwe przy wykorzystaniu tradycyjnych modeli komunikacji masowej. Niewątpliwie z pomocą przychodzi tu Internet, oferujący różnorodne narzędzia zmniejszające dystans oraz pozwalające na relacje typu jeden-do-jeden.

Jako przykład zachowania obrazującego dojrzałe korzystanie z ICT w kontaktach z klientami oraz przekucie emocji negatywnych w korzyści podano aktywność blogerów, którzy publikowali niepochlebnie treści dotyczące sieci restauracji typu fast food działającej pod marką Burger King. Kierownictwo firmy nawiązało kontakt z autorami bloga, zaprosiło ich na wizytę do siedziby firmy w USA. Podczas spotkania przedstawiono założenia i wartości, którymi kieruje się firma. W efekcie podjętych działań uczyniono z nich ambasadorów marki. Burger King podjął próbę porozumienia poprzez odpowiedź na sygnały ludzi, świadczące o chęci działania, angażowania się w przedsięwzięcia. Reakcja Burger Kinga była zaproszeniem do współpracy tych, którzy sami podjęli inicjatywę, choć początkowo o odmiennym przekazie.

Prawie 70% osób wskazało w ankiecie przeprowadzanej podczas konferencji, że Internet wpływa na zmianę relacji firm z klientami. Większość wskazań dotyczyła łatwości i szybkości kontaktu (także nieustającego), bezpośredniości czy indywidualizacji kontaktów. Wskazywano na kontakt dwustronny i jego interaktywność. Zwracano uwagę, iż za sprawą sieci do klienta łatwiej dotrzeć, ale trudniej go utrzymać (szczególnie jeśli jest to klient internetowy), większe są także możliwości manipulacji klientami, Internet przyczynia się także do „wymigiwania się od konkretnych we współpracy”. Respondenci zwracali ponadto uwagę na możliwość szybkiej reakcji na problemy oraz szybkie kreowanie oferty adresowanej do konkretnych odbiorców. Nowe medium zapewnia także nowe formy promocji i reklamy. Nie zabrakło również głosów, iż za sprawą Internetu firmom coraz trudniej zatajać informacje, klienci natomiast tworzą grupy nacisku, przez które wywierają wpływ na zachowania firm.

Na rysunku 3 przedstawiono kanały komunikacyjne, poprzez które ankietowani najchętniej czerpią informacje o produktach, usługach, warunkach zakupu czy możliwościach ich wykorzystania. Możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.

Rysunek 3 | Preferowane źródła informacji o produktach, usługach, warunkach zakupu czy możliwościach ich wykorzystania



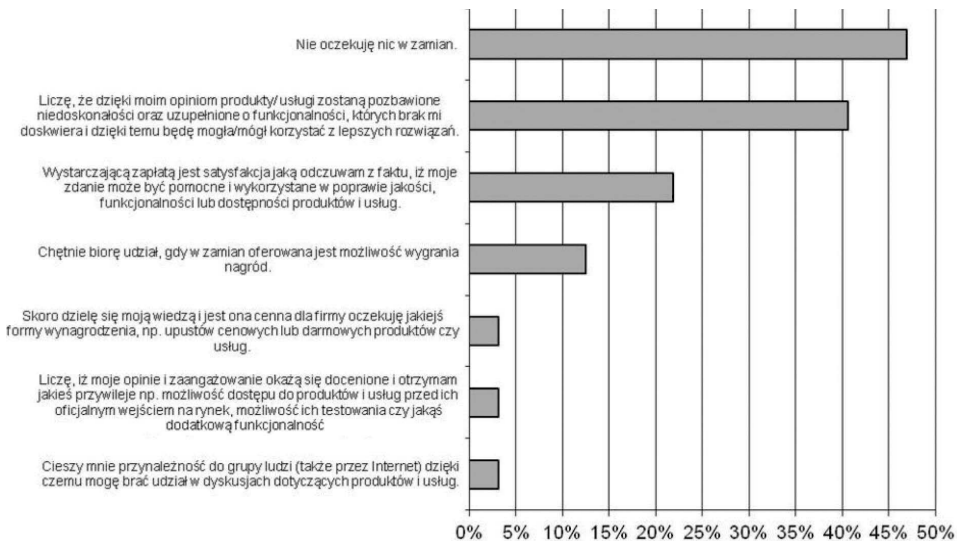
Źródło: opracowanie własne.

Dużą popularnością cieszą się strony internetowe firm, a także inne portale, 44% osób przegląda grupy dyskusyjne (nikt nie bierze tam aktywnego udziału w dyskusjach), 34% ankietowanych zwraca się bezpośrednio do firm za pomocą narzędzi internetowych, takich jak poczta czy czaty. Tradycyjne formy przekazu w niewielkim stopniu traktowane są jako preferowane źródła informacji. Na uwagę, jako źródło informacji, zasługują znajomi.

Dalsza część dyskusji skierowana była w kierunku zachęt i motywacji do uczestnictwa w wymianie informacji oraz współpracy. Zgodnie z teorią komunikacji skuteczna komunikacja zachodzi jedynie w sytuacji aktywnej postawy obu stron biorących udział w tym procesie. Bezsporny wydawał się fakt, iż firmy powinny być zainteresowane współpracą opartą na interakcji z klientami, gdyż może przyczynić się to do zwiększenia ich konkurencyjności. Jeśli organizacje zechcą zapraszać swoich klientów do współpracy (np. na platformach internetowych), muszą to robić tak, aby klienci nie odnosili wrażenia, że z ich zaangażowania korzyści czerpie jedynie jedna strona, żeby byli przekonani, że działają we wspólnym interesie i współpraca przyczynia się do kreowania lepszych warunków życia, a nie jedynie do zwiększania zysków firmy. Pojawiła się również wątpliwość, czy firmy, budując przyjazne relacje, działają dla dobra klienta, czy też realizują precyzyjnie zdefiniowaną drogę do maksymalizacji zysków. Zwrócono uwagę, że firmy realizują jedynie założone cele, zgodnie z przyjętymi rozwiązaniami, dobro klienta nie ma tu większego znaczenia. Panowało przekonanie, że społeczna odpowiedzialność biznesu także nie wynika z faktu bycia „dobrą” firmą, lecz z suchych kalkulacji biznesowych – podmioty gospodarujące są na tyle odpowiedzialne społecznie, na ile jest to opłacalne i wpływa na szeroko rozumiane przychody, dbałość o środowisko wynika z mody zwracania na to uwagę przez klientów przy wyborze produktów, zapewnianie lepszych warunków pracy jest wypadkową oczekiwanego wzrostu efektywności pracowników itp. Stąd z punktu widzenia firm interakcja z klientem rozumiana może być m.in. przez pryzmat budowy lojalności klientów. Wracając do

ewentualnych zachęt dla klientów, zwrócono uwagę, iż nagradzanie klientów, np. za aktywny udział w dyskusjach on-line czy też za wykorzystanie ich pomysłów czy uwag, może być traktowane jako korumpowanie, pojawił się także głos o ryzyku kupczenia. Wypowiedzi te świadczą o dwuznaczności „systemu wynagrodzeń” także w ujęciu moralnym (!). Przeciwwagą były opinie, iż motywatorem angażowania się klientów w relacje z firmami może być tzw. trzeci poziom motywacji – dzielenie się dobrem. Zwrócono także uwagę na możliwość wynagradzania i motywowania poprzez wcześniejsze udostępnianie produktów, które jeszcze nie trafiły oficjalnie na rynek; mogą to być np. wersje testowe. Zaangażowani testerzy mogą odczuwać satysfakcję z uprzywilejowanej pozycji. Dalszym krokiem może być proponowanie im roli ambasadorów, którzy będą uruchamiać procesy komunikacyjne o nowych produktach i usługach. Ta część dyskusji, pomimo różnorodności wypowiedzi, zakończyła się wnioskiem, iż wydaje się możliwe znalezienie równowagi korzyści obu stron. Aspekt ten wymaga jednak wycucia i tworzenia atmosfery zaufania. Rysunek 4 przedstawia rozkład odpowiedzi na pytanie postawione w ankiecie: „Czy Pani/Pan jako klient oczekuje lub oczekiwałaby/oczekiwałby jakiejś formy gratyfikacji za wzięcie udziału w aktywnej komunikacji z firmą?”. Możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.

Rysunek 4 | Oczekiwanie gratyfikacji za aktywny udział w komunikacji z firmą



Źródło: opracowanie własne.

Trzy najwyższe wartości wskazują wyraźnie na przeważającą bezinteresowność angażowania się w komunikację z firmami lub chęć przyczynienia się do poprawy dostępnych dóbr i usług, 13% osób motywowanych jest do wyrażania swojego zdania poprzez możliwość wygrania nagród. Jednocześnie 26% osób chętnie angażuje się w wyrażanie opinii lub wymianę doświadczeń dotyczących produktów i usług, sposobów korzystania z nich czy oczekiwań dotyczących ich rozwoju, 55% nie lub raczej nie angażuje się w tego typu aktywność. Wyniki te pokazują, iż znacząca grupa respondentów jest skłonna poświęcać swój czas oraz dzielić się wiedzą i doświadc-

czeniami w sposób bezinteresowny lub mając na uwadze możliwość przyczynienia się do doskonalenia produktów i usług.

Kolejnym zagadnieniem był problem zakresu populizmu, na który mogą pozwolić sobie organizacje – w jakim zakresie powinny realizować postulaty zgłaszane przez „zewnątrznych doradców”, w jakim natomiast stać na straży własnych idei i koncepcji. Dyskusja pokazała przykłady wyraźnej rozbieżności punktów widzenia klientów i firm odnośnie do działań zgodnych z (postulowanymi) oczekiwaniami klienta a podejściem profesjonalnym, zgodnym z „zasadami sztuki”. Ciekawym przykładem była sytuacja właściciela sklepu oferującego logo (symbole graficzne). Klienci mają swoje wizje, które nie zawsze odpowiadają przyjętym ramom i konwencjom. „Czasem klient stawia wyraźne wymagania, powstaje produkt, który jednak chowa się głęboko do szuflady, bo wstyd go pokazać (...) w reakcji pytanie klienta nie sprawdza się (...) klient ma się podporządkować”. Podobnie interpretowany może być przykład wizyty u fryzjera, kiedy to po wykonanej usłudze klientka uważała, że ma zbyt krótką grzywkę. Fryzjer zbył jednak zarzut odpowiedzią: „Mnie się podoba, a Pani się przyzwyczai”. Istotną jest tu informacja, iż klientka do dzisiaj nosi, początkowo krytykowaną, długość grzywki. Kolejnym wplecionym w dyskusję przykładem była rozmowa pomiędzy inwestorem a wykonawcą hotelu. Wykonawca na zgłaszane pomysły i uwagi inwestora odrzekł: „Czy to ma być budynek dla gości hotelowych, czy dla Pana, bo jak dla Pana to strasznie drogi”. I w mniejszej skali – jedna z uczestniczek dyskusji przyznała, że w trakcie budowy domu nie podobały jej się proponowane przez projektanta rozwiązania, dzisiaj jednak, po zakończeniu inwestycji, mówi: „całe szczęście, że zaufałam projektantowi”. Przytoczone sytuacje wskazują na konieczność umiejętnego łączenia wiedzy i doświadczenia z płynącymi z ust klientów lub szeroko rozumianych przedstawicieli otoczenia uwagami i preferencjami. Ważką cechą biznesu jest elastyczne dopasowywanie się do wymogów rynku. Odgrywając rolę uslužną wobec swoich odbiorców, należy jednak umiejętnie wsłuchiwać się w ich oczekiwania, nie popadając w zbyt ni populizm, który ograniczany powinien być przez wyjątkowość organizacji wynikającą z własnego kapitału społecznego oraz przyjętych norm i wartości.

Ostatnim wątkiem poruszonym podczas spotkania była próba wypracowania opinii, czy dyskutowany obszar zmian komunikacyjnych jest związany z postawami społecznymi obywateli, czy też nie należy tych dwóch zagadnień ze sobą łączyć. Z jednej strony opinie zmierzały po raz kolejny w kierunku szeroko dyskutowanej w literaturze społecznej odpowiedzialności biznesu. Podkreślano, że z postawami społecznymi mamy do czynienia wtedy, gdy firma sponsoruje dom dziecka lub z każdej sprzedanej sztuki produktu oddaje część środków na budowę studni w krajach borykających się z trudnościami w dostępie wody pitnej. Z drugiej strony pojawiły się kontrargumenty, że te studnie budują już tyle lat, a nikt nie wie, ile ich wybudowano i jaki jest tego efekt – czyli ile tak naprawdę jest odpowiedzialności w odpowiedzialności pokazywanej w mediach. Zwracano uwagę, iż w relacjach firma–klient firmy są postrzegane jako działające dla własnych korzyści kosztem klienta. Pojawiły się jednak także opinie, iż dobrowolne angażowanie się klientów z własnej inicjatywy, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, udział w testowaniu produktów, przystępowanie do społeczności wymieniającej się wiedzą, może być interpretowane jako chęć realizacji postaw społecznych powiązanych ze wspomnianym trzecim

poziomem motywacji – dzieleniem się dobrem. Osoby takie mają na uwadze dobro wspólne oraz kształtowanie środowiska, w którym funkcjonujemy, a tym samym podnoszenie jakości życia.

Podczas podsumowania konferencji, po prezentacji wniosków z dyskusji pojawiły się wypowiedzi mocno akcentujące fakt, iż trudno rozważać komunikację pomiędzy firmami a klientami w znaczeniu porozumienia. Występująca dysproporcja sił między organizacjami a klientami powoduje, że klient na rynku odgrywa rolę „zwierzyny łownej” i we własnej obronie zmuszany jest także organizować się i demonstrować przez to swoją siłę. Przytaczane były przykłady złych relacji tworzonych przez kompanie piwowskie, manipulujące informacjami, wychowującymi klientów, także młodzież, zgodnie z własnymi interesami, czy koncerty farmaceutyczne grające emocjami w celu maksymalizacji przychodów, a nie zwiększania dostępności leków. Podkreślano, iż tylko przy równowadze sił można mówić o porozumiewaniu się. Pojawiły się także głosy zwracające uwagę, że podejście oparte na demonstracji siły nie prowadzi do porozumienia. Panowała natomiast zgodność co do opinii, iż Internet jest dobrą platformą do wymiany myśli, także z pojedynczymi klientami. Nowoczesne media powodują ponadto, że przewaga jednej strony zaciera się i klienci mają coraz większy wpływ na kreowanie rzeczywistości. Pamiętać należy jednak, że Internet jest tylko narzędziem, jak zostanie wykorzystany, zależy wyłącznie od postaw i umiejętności ludzi.

| Zakończenie

Bezsporny wydaje się fakt, iż technologie komunikacyjne i informacyjne wkraczające do przestrzeni społeczno-gospodarczej wywierają wpływ na zachowania się zarówno organizacji, jak i ludzi. Aspirowanie do budowy społeczeństwa informacyjnego związane jest z ewolucją roli informacji oraz poszukiwaniem nowych mechanizmów posługiwania się nią, zarówno przez jednostki, jak i firmy. Wolne, lecz konsekwentne zmiany postaw społecznych, świadczące o wzroście chęci oddolnej działalności na rzecz lokalnych społeczności oraz wzrastająca świadomość zarówno praw, jak i obowiązków obywateli mogą się przyczyniać do budowy nowych relacji na styku firm i ich klientów. Silną barierą wydaje się tu jednak akcentowane postrzeganie firm jako organizacji realizujących swoje cele także w oparciu o nieuczciwe zachowania wobec otoczenia. Analizy wskazujące, iż użytkownicy Internetu wykazują wyższy poziom aktywności społecznej, nasuwają wniosek o konieczności posługiwania się narzędziami on-line w sytuacjach, kiedy podejmowane działania nakierowane są na budowę relacji i współpracę z osobami „chcącymi działać”, jest to ich medium. Próby budowania przez firmy społeczności skupionych wokół ich działalności wymagają dużego wycucia i przekazywania komunikatów podkreślających uczciwość ich zamiarów. Wśród motywatorów angażowania się przez ludzi dominuje chęć wpływania na lepsze warunki życia poprzez poprawę dóbr dostępnych na rynku oraz związana z tym satysfakcja.

Zdaniem autora przeprowadzona dyskusja pozwala na weryfikację postawionej na wstępie hipotezy o zachodzących przesłankach do pozytywnej współpracy klientów i firm, opierającej się na chęci podnoszenia jakości życia lokalnych społeczności. Wpływ na tę współpracę ma z jednej

strony rozwój cyfrowych narzędzi komunikacyjnych, z drugiej zaś – postawy świadczące o chęci angażowania się w wymianę wiedzy i doświadczeń dla szeroko rozumianej poprawy warunków życia. Nie sposób jednak nie dostrzec wielu obaw i barier. Tym samym wydaje się, iż obszar ten może być tematem wielu dalszych badań, opracowań i dyskusji, szczególnie w kontekście przytoczonej opinii, że Internet jest jedynie narzędziem i to od postaw i umiejętności ludzi zależy, w jaki sposób będziemy z niego korzystać.

B i b l i o g r a f i a

Batorski D., Olechnicki K. (2007) Wprowadzenie do socjologii Internetu. *Studia Socjologiczne*, nr 3.

Czapiński J., Panek T. (red.) (2009) *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Czapiński J., Panek T. (red.) (2011) *Diagnoza Społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Dutta S., Mia I. (red.) (2011) *The Global Information Technology Report 2010–2011, Transformation 2.0 10th Anniversary Edition*. Geneva: World Economic Forum.

Gomółka Z. (2008) Podejście do zarządzania informacją w małym i średnim przedsiębiorstwie. W: **Orłowski C., Kowalczyk Z., Szczerbicki E.** (red.), *Zarządzanie wiedzą i technologiami informatycznymi*. Gdańsk: PWN.

Gospodarka.pl (2011), <http://www.egospodarka.pl/64830,Internet-w-Polsce-XII-2010-II-2011,1,39,1.html> (28.10.2011).

GUS (2010) *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*. Warszawa: GUS Urząd statystyczny w Szczecinie.

GUS (2011) *Wykorzystanie technologii informacyjno-(tele)komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2010 r.*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm (2.11.2011).

Krupski R. (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.

Krupski R. (2008) Merytoryczne i metodyczne problemy planowania strategicznego w warunkach niepewności. W: Krzakiewicz K., *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Kreos.

Kuczera K. (2010) *Konkurencyjność polskiej gospodarki w świetle raportów The Global Competitiveness Report 2009–2010 oraz The Global Information Technology Report 2008–2009*. Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 59.

Lampart M. (2011) *Społeczeństwo obywatelskie. Ośrodek racjonalistyczno-sceptyczny im. de Voltaire'a*, <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,3642> (14.10.2011).

Levy P. (2002) *Drugi potop*. W: Hopfinger M. (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku, Antologia*. Warszawa: Oficyna Naukowa [cyt. za:] Stachura K. (2008) *Cyfrowe nierówności i problematyka e-inkluzji w świetle*

badań nad sposobem dostępu i typami wykorzystania ICT wśród mieszkańców Trójmiasta. W: Haber L., Jędrzejewski S. (red.), *Co łączy, co dzieli Polaków, czyli społeczeństwo informacyjne w działaniu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Magaczewska E., Maslyk T. (2008) Miejski ratusz w globalnej wiosce. Charakter aktywności obywatelskiej w społeczeństwie obywatelskim. W: Haber L., Jędrzejewski S. (red.), *Co łączy, co dzieli Polaków, czyli społeczeństwo informacyjne w działaniu*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Marketing przy kawie (2011), <http://marketing-news.pl/message.php?art=30572> (28.10.2011).

Mesarović M. (1976) *Matematyczna teoria systemów ogólnych*. W: Klir G. (red.), *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: WNT.

McLuhan M. (2004) *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

Mikułowski-Pomorski J., Nęcki Z. (1983) *Komunikowanie skuteczne?*. Kraków: Ośrodek Badań Prasoznawczych.

MillwardBrown SMG/KRC (2011) http://www.millwardbrown.com/Locations/Poland/Uslugi/Badania_Syndykatow/Net_Track (28.10.2011).

Nestorowicz P. (2001) *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Nobis A. (1996) *Kultura a komunikacja*. W: Kaczak A., *Systemy i technologie informacyjne w badaniach i praktyce*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Satori G. (1994) *Teoria demokracji*. W: Magaczewska E., Maslyk T. (2008) *Miejski ratusz w globalnej wiosce. Charakter aktywności obywatelskiej w społeczeństwie obywatelskim*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Serwis informacyjny mBanku, <http://www.mbank.pl/porozmawiajmy/mradni/> (25.10.2011).

Szacki J. (2010) *Historia myśli socjologicznej: Wydanie nowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Załęski P. (2007) *Propaganda społeczeństwa obywatelskiego w dobie transformacji: Zestawienie zawartości materiałów prasowych*. *Zeszyty Prasoznawcze*, nr 3–4.

Załęski P. (2008) *Etymologia społeczeństwa obywatelskiego: O problemie tłumaczenia nowoczesnej koncepcji bürgerliche Gesellschaft*. *Acta Philologica*, nr 34.

Zorska A. (1998) *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rola Internetu w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego

Dr Marcin Gryczka | Uniwersytet Szczeciński | gryczka@wneiz.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest przeanalizowanie roli globalnej Sieci jako medium umożliwiającego nie tylko wymianę informacji, lecz również zamieszczanie własnych treści i wyrażanie poglądów na forum publicznym.

Metodologia

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych podczas konferencji oraz analizy porównawczej wybranych danych można stwierdzić, że sieci teleinformatyczne coraz wyraźniej wpływają na różne aspekty życia publicznego, w tym – na proces budowania społeczeństwa obywatelskiego.

Ograniczenia badawcze/wnioski

Mimo pewnego ograniczenia, jakim była niewielka grupa ankietowanych osób, wyniki badań wskazują, że rosnąca dostępność Internetu oraz rozwijane kompetencje cyfrowe mogą i powinny przełożyć się na wzrost poziomu debaty publicznej (choć jak na razie głównym medium przekazu politycznego i społecznego w Polsce pozostaje telewizja). Co więcej, pełne i świadome uczestnictwo w nowoczesnych formach życia społeczno-kulturalnego będzie coraz trudniejsze bez rozwiniętych umiejętności cyfrowych, dlatego przeciwdziałanie wykluczeniu technologicznemu leży w interesie całego społeczeństwa. Środkiem do realizacji tego celu

powinny być przede wszystkim zakrojone na szeroką skalę działania edukacyjne, przy czym wśród ich głównych inicjatorów należy wymienić rodzinę, instytucje edukacyjne różnego szczebla oraz podmioty publiczne.

JEL: 033

| Wprowadzenie

Nowoczesne media elektroniczne, a zwłaszcza Internet, w istotny sposób wpłynęły na komunikację międzyludzką oraz procesy budowania różnorodnych i wielokierunkowych relacji o charakterze ekonomicznym, politycznym, kulturowym czy społecznym. Rozwój globalnej Sieci przyczynił się niewątpliwie do urzeczywistnienia koncepcji globalnej wioski (McLuhan 1962: 31), lecz jednocześnie pojawiło się wiele wątpliwości co do konsekwencji dynamicznego tworzenia powiązań *stricte* elektronicznych dla procesów społecznych zachodzących w świecie realnym. Jednymi z takich zjawisk towarzyszących rozwojowi Internetu są uwidaczniające się wśród internautów nowe schematy wyszukiwania, przetwarzania i przyswajania informacji, a z punktu widzenia światowej gospodarki – nowe modele biznesowe bazujące na globalnej Sieci (Levine et al. 2001). Wbrew przypuszczeniom, że ewentualne zmiany sposobu funkcjonowania naszych mózgów spowodowane korzystaniem z nowoczesnych mediów elektronicznych ujawnią się dopiero w perspektywie kilku, kilkunastu pokoleń, ostatnie badania pokazały, że proces ten zachodzi znacznie szybciej. Pojawienie się radykalnej innowacji w postaci Internetu spowodowało bowiem, że każdy człowiek na Ziemi może mieć dostęp do globalnego zasobu wiedzy i nowego środowiska intelektualnego. Oznacza to także, że przeciętny odbiorca przyswaja znacznie więcej tekstu niż w przeszłości, lecz jednocześnie ma coraz większe trudności z jego zrozumieniem. Co więcej, mózgi użytkowników Sieci przypominają coraz bardziej biologiczne odpowiedniki wyszukiwarki Google, w związku z czym płycizna myślenia staje się podstawowym stylem funkcjonowania w świecie (Carr 2010).

Jeśli zatem Internet w tak krótkim czasie wywołał tak wielkie przemiany cywilizacyjne, czy w jakikolwiek sposób może także wpłynąć na proces budowania społeczeństwa obywatelskiego? Czy globalna Sieć w jakiś wyjątkowy sposób przyczynia się do promowania postaw obywatelskich? Czy Internet może być nowoczesnym forum prowadzenia poważnej debaty publicznej, wymiany wartościowych opinii, informacji i wiedzy? Czy Internet stanie się „agorą” XXI wieku, czy raczej „śmietnikiem informacyjnym” zdominowanym przez sieciowe „trolle”? Celem niniejszego artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na te pytania, a podstawą do sformułowania ewentualnych wniosków jest dyskusja panelowa, jaka odbyła się podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

Internet a społeczeństwo obywatelskie – rozważania teoretyczne

Wydaje się, że współcześnie coraz szybciej kurczy się grono osób, które nie słyszałyby o Internecie – ogólnosiwiatowej sieci komputerowej, określanej również jako sieć sieci. W ujęciu technicznym Internet może być najprościej zdefiniowany jako wiele połączonych ze sobą urządzeń (komputerów, smartfonów, telefonów komórkowych itd.), między którymi dane cyfrowe są przenoszone za pośrednictwem istniejącej infrastruktury telekomunikacyjnej (zarówno stacjonarnej, jak i bezprzewodowej). Pamiętać jednak należy, że Internet to także sieć relacji między użytkownikami – szukającymi informacji i wiedzy, realizującymi swoje pasje, wykonującymi obowiązki zawodowe, ale również poszukującymi kontaktu z innymi ludźmi. W rezultacie globalna Sieć jest miejscem, w którym powstają i rozwijają się różnego rodzaju społeczności (zbiorowości użytkowników) o cechach niekiedy bliskich tym, jakimi powinno charakteryzować się społeczeństwo obywatelskie. Co więcej, to właśnie w Internecie zorganizowane grupy konsumentów (prosumentów – Toffler 1997: 406–439) mogą coraz częściej przeciwstawiać się potęgze instytucji finansowych czy korporacji transnarodowych, czego przykładem może być niedawny zbiorowy protest klientów wobec polityki kredytowej jednego z banków działających w Polsce (Ślusarski 2010: 30–32).

Mimo że w literaturze z dziedziny filozofii i socjologii można spotkać wiele definicji społeczeństwa obywatelskiego (przyjmuje się, że pojęcie to pojawiało się w różnym zakresie m.in. w pracach J. Locke'a, A. Smitha, J.J. Rousseau czy G.W.F. Hegla), na potrzeby artykułu przedstawione zostaną jedynie dwie z nich. Społeczeństwo obywatelskie to zatem przestrzeń między rodziną, państwem a rynkiem, w której działają oddolne organizacje społeczne. W tej przestrzeni obywatele prowadzą debatę, w efekcie której wypracowywane są rozwiązania społeczne dla dobra wspólnego. Aby społeczeństwo obywatelskie mogło wpływać na decyzje polityczne, musi posiadać wewnętrzne siły żywotne, własną strukturę, utkaną w sieć wzajemnych powiązań między ludźmi i grupami społecznymi (Osiatyński 2004). Z kolei w innym ujęciu społeczeństwo obywatelskie to ogół niepaństwowych instytucji, organizacji i stowarzyszeń cywilnych, działających w sferze publicznej, powstających oddolnie i charakteryzujących się na ogół dobrowolnym uczestnictwem ich członków (Wnuk-Lipiński 2005: 119).

Na tej podstawie można stwierdzić, że społeczeństwo obywatelskie powinno posiadać następujące cechy:

- 1) jego członkowie powinni mieć **świadomość potrzeb wspólnoty** i samodzielnie, bez impulsu ze strony władz państwowych, dążyć do ich zaspokojenia;
- 2) **zdolność do samoorganizacji**;
- 3) **pluralizm**, czyli akceptacja konfliktu między różnymi poglądami i reprezentującymi je ugrupowaniami;
- 4) **aktywność** członków społeczeństwa w życiu politycznym i społecznym (czego przejawem może być np. spontaniczne uczestnictwo w różnego rodzaju akcjach społecznych);

- 5) **dobrowolność** uczestnictwa we wspólnocie;
- 6) **krytycyzm**, czyli krytyczne podejście do rzeczywistości;
- 7) poczucie **współodpowiedzialności** za własne państwo i społeczność lokalną;
- 8) **innowacyjność**, czyli umiejętność tworzenia nowych idei, światopoglądów i opinii dzięki swobodnej wymianie myśli i nieskrępowanej komunikacji między jednostkami.

Należy jednak zauważyć, że przedstawione definicje i charakterystyka społeczeństwa obywatelskiego są w wielu aspektach zbieżne z popularnymi w ostatnim czasie definicjami społeczeństwa sieciowego (informacyjnego). Podobnie jak w przypadku społeczeństwa obywatelskiego, istotą społeczeństwa sieciowego są rozbudowane relacje społeczne oraz możliwość swobodnego uczestnictwa jednostki (internauty) w różnych organizacjach, grupach społecznych, forach dyskusyjnych, serwisach społecznościowych itd. Oznacza to, że między społeczeństwem obywatelskim a sieciowym występuje szereg podobieństw, takich jak samoorganizacja, aktywność, dobrowolność czy innowacyjność, przy czym ta ostatnia cecha w dużej mierze wiąże się z tym, że u podstaw społeczeństwa informacyjnego leży rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informatycznych sprzyjających nieskrępowanej wymianie idei, poglądów, informacji i wiedzy. Z drugiej jednak strony trudno jednoznacznie stwierdzić, czy procesowi budowania społeczeństwa sieciowego zawsze towarzyszą zmiany przekładające się na rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Nawiązując do pojęcia społeczeństwa informacyjnego, warto dodać, że F. Webster wyróżnia aż pięć kryteriów, na podstawie których można sformułować definicję takiego społeczeństwa (Webster 2006: 8–31):

- 1) **technologiczne**, ponieważ dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego istotne znaczenie ma postęp technologiczny (zwłaszcza w dziedzinie technologii telekomunikacyjno-informatycznych), warunkujący techniczne możliwości przesyłania, gromadzenia i przetwarzania informacji;
- 2) **ekonomiczne**, gdyż rozwój gospodarczy w warunkach globalnej konkurencji zależy od dostępu do informacji oraz wiedzy;
- 3) **zawodowe**, co wynika z faktu, że w społeczeństwie sieciowym pojawiają się nowe możliwości rozwoju zawodowego (np. pracy na odległość czy e-learningu), ale z drugiej strony występuje większa presja na elastyczność oraz stałe podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowych umiejętności;
- 4) **przestrzenne**, ponieważ relacje powstające w ramach sieci przenikają się wzajemnie i nie są niczym ograniczone, tj. niezmiernie trudno wyodrębnić spośród nich powiązania o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym;
- 5) **kulturowe** – więzi międzyludzkie powstają coraz częściej w sferze wirtualnej, a dużą rolę kulturo- i opiniotwórczą pełnią nowoczesne media elektroniczne (Castells 2009: 21).

Jakkolwiek w kontekście społeczeństwa sieciowego podkreśla się często kwestie techniczne związane z dostępnością i transferem informacji, należy zaznaczyć, że społeczeństwo takie charakteryzuje się również wysoko rozwiniętym sektorem nowoczesnych usług (finansowych, telekomunikacyjnych, informatycznych i związanych z badaniami i rozwojem), rosnącym udziałem wysoko wykwalifikowanych pracowników i niskim poziomem analfabetyzmu funkcjonalnego (co oznacza powszechną umiejętność korzystania ze zdobyczy nauki i osiągnięć technologii). Co więcej, dzięki rozwojowi struktur sieciowych widoczny jest postępujący proces decentralizacji społeczeństwa (Kallinikos 2006: 101–110), a także renesans społeczności lokalnych i urozmaicenie życia społecznego.

Przedstawione definicje mogłyby zatem wskazywać, że społeczeństwo informacyjne jest w wielu aspektach zbliżone do nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, a część różnic między nimi ma charakter pozorny. Po pierwsze, społeczeństwo informacyjne cechuje zdolność nawiązywania relacji o różnym zasięgu geograficznym, jednak mimo tego wiele inicjatyw pojawiających się w globalnej Sieci przekłada się na działania lokalne (Dicken 2011: 51–74). Przykładem może być chociażby wykorzystanie urządzeń mobilnych i portali społecznościowych jako narzędzi komunikacji podczas niedawnych protestów społecznych w niektórych krajach europejskich. Z bardziej pozytywnych przykładów można wymienić użytkowników forum internetowego skyscrapercity.com, którzy wymieniają się informacjami na temat realizowanych projektów architektonicznych, a ewentualne uwagi i postulaty zmian przedstawiają odpowiednim instytucjom lokalnym (efektem tych działań było powstanie Stowarzyszenia Estetycznego i Nowoczesnego Szczecina, sens.szczecin.pl).

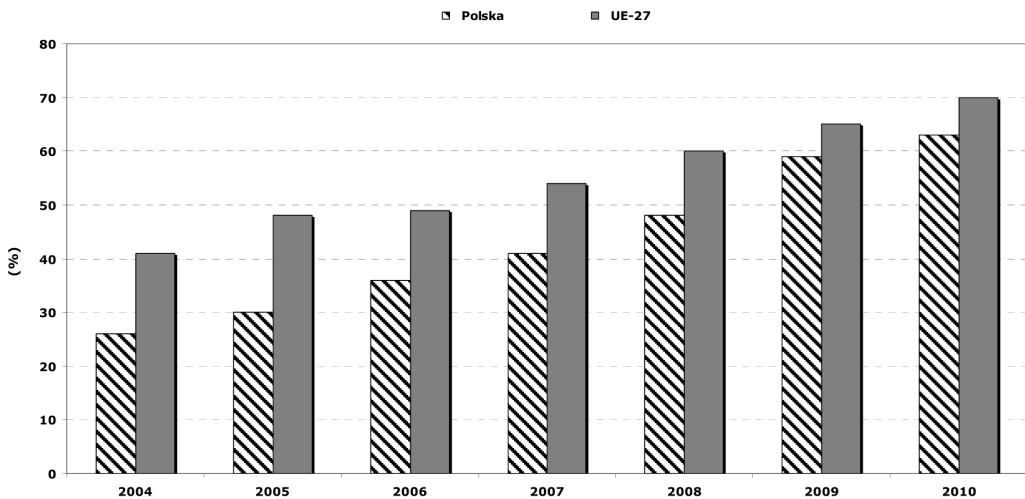
Inną różnicą między społeczeństwem informacyjnym a obywatelskim jest sposób nawiązywania relacji i ich trwałość. W przypadku społeczeństwa obywatelskiego są one nawiązywane bezpośrednio jako konsekwencja „fizycznego” udziału w danej wspólnotcie, a ze względu na dążenie do realizacji wspólnych celów mają raczej trwały charakter. Z kolei w społeczeństwie sieciowym jednostka jest określana jako węzeł sieci, co oznacza, że organizuje swoje życie prawie wyłącznie dzięki własnym wyborom interakcji z innymi jednostkami. W ten sposób za sprawą rozwoju nowoczesnych technologii w telekomunikacji powstaje sieć wzajemnych relacji, które mogą być krótkotrwałe i ulegać szybkiej reorientacji. Jednak mimo pozornej nietrwałości takich relacji internauci poszukują często głębszych i bardziej stabilnych kontaktów interpersonalnych, co oznacza, że relacje nawiązywane przez Internet mogą utrwać się poza rzeczywistością wirtualną (Castells 2001: 118–133).

Jeśli zatem Internet ma kluczowe znaczenie w procesie budowania społeczeństwa informacyjnego, można postawić tezę, że powinien także odgrywać ważną rolę w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Dostęp do Internetu i sieciowa aktywność jego użytkowników – przegląd wyników badań

W części badań poświęconych Internetowi i rozwojowi społeczeństwa sieciowego dużą wagę przykładano do kwestii zapewnienia dostępu do globalnej Sieci. Na poniższych rysunkach przedstawiono dwa spośród wielu wskaźników, które można uznać za wyznaczniki dostępności Sieci.

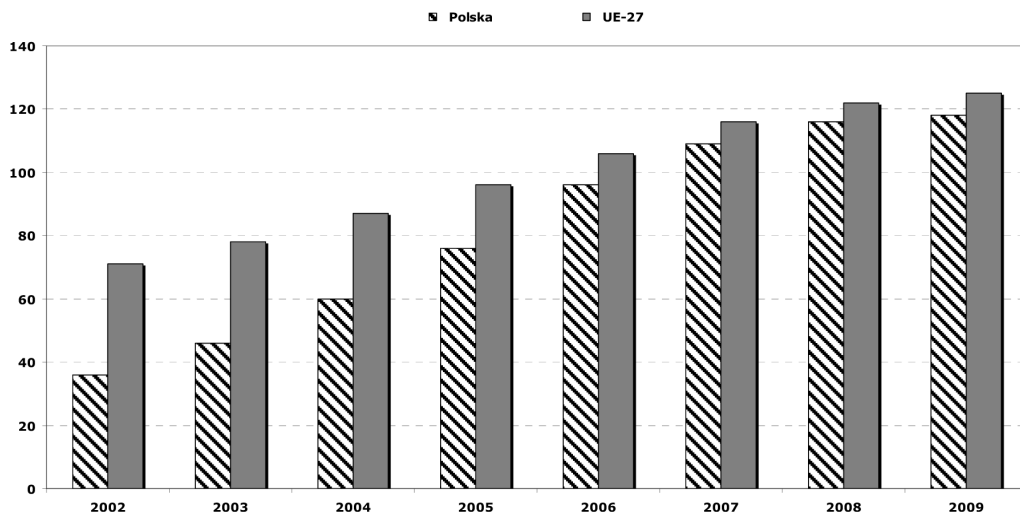
Rysunek 1 | Odsetek gospodarstw domowych z dostępem do Internetu w latach 2004–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiir040&plugin=1> (9.12.2011).

Jeśli chodzi o procent gospodarstw domowych z dostępem do Internetu, to na tle średniej dla Unii Europejskiej sytuacja Polski przedstawia się dość dobrze. Jak można zauważyć, analizując rysunek 1, od chwili przystąpienia Polski do UE odsetek gospodarstw domowych mających dostęp do globalnej Sieci zwiększył się prawie 2,5-krotnie, z 26% w 2004 r. do ponad 60% w 2010 r. Dla porównania, omawiany wskaźnik dla Unii Europejskiej zwiększył się o około 70%. Należy jednak zaznaczyć, że spośród wszystkich krajów członkowskich UE mniejsza niż w Polsce dostępność Internetu charakteryzuje aż 11 z nich, co oznacza, że nasz kraj znacząco nadrobił zaległości w tym zakresie od chwili przystąpienia do Unii Europejskiej.

Rysunek 2 | Liczba telefonów komórkowych na 100 mieszkańców w latach 2002–2009

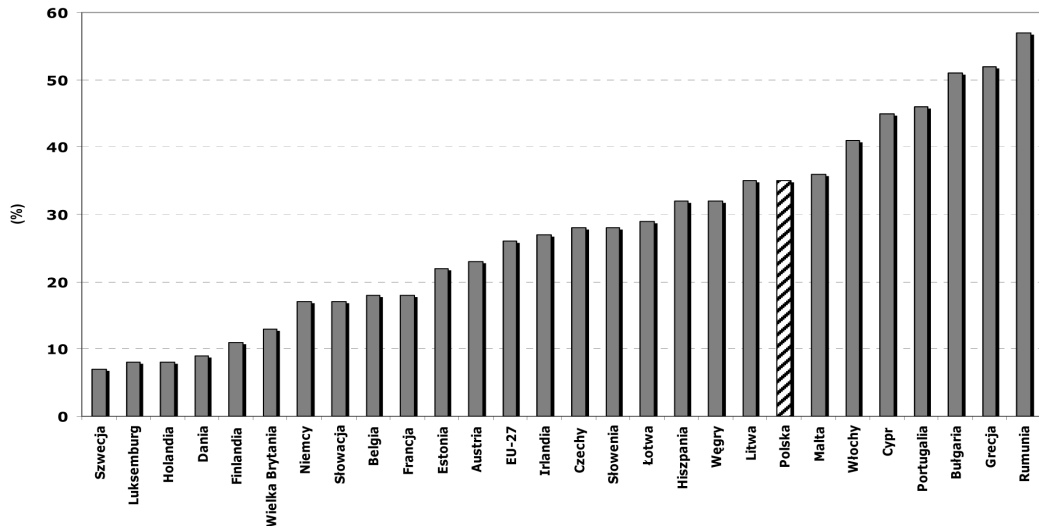


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00060&plugin=1> (9.12.2011).

Innym, dość często analizowanym wskaźnikiem informującym o rozwoju społeczeństwa sieciowego w kontekście dostępności urządzeń mobilnych jest liczba telefonów komórkowych (tj. subskrypcji obejmujących karty abonamentowe i pre-paid). Na rysunku 2 przedstawiono porównanie tych danych dla Polski i Unii Europejskiej w latach 2002–2009, na podstawie którego można wysnuć wniosek, że także pod tym względem nasz kraj dogania wysoko rozwinięte kraje europejskie. W badanym okresie liczba subskrypcji telefonii komórkowej wzrosła w naszym kraju 2,5-krotnie, natomiast średnia dla UE wzrosła jedynie o 60%, co oznacza, że Polska zbliżyła się pod tym względem do średniej unijnej. Analogicznie do przypadku poprzedniego wskaźnika, wynik gorszy od Polski odnotowało aż 9 krajów członkowskich UE, wśród nich tak rozwinięte jak Belgia, Francja i Austria.

Mimo że przedstawione dwa wskaźniki nie odzwierciedlają w pełni stanu infrastruktury sieciowej w Polsce na tle Unii Europejskiej, można przyjąć, że pod tym względem nasz kraj odnotował znaczące postępy. Oczywiście należy pamiętać, że zaprezentowane mają charakter uśredniony i w wielu krajach (w tym także w Polsce) kamuflują pewne niekorzystne zjawiska, takie jak dysproporcje w dostępie do Internetu między regionami wiejskimi a aglomeracjami (zjawisko to określane jest w literaturze mianem *digital divide* – Castells 2001: 247–274, James 2003, Gryczka 2008: 82–91).

Rysunek 3 | Odsetek osób w wieku 16–74 lata, które w 2010 r. nigdy nie korzystały z Internetu



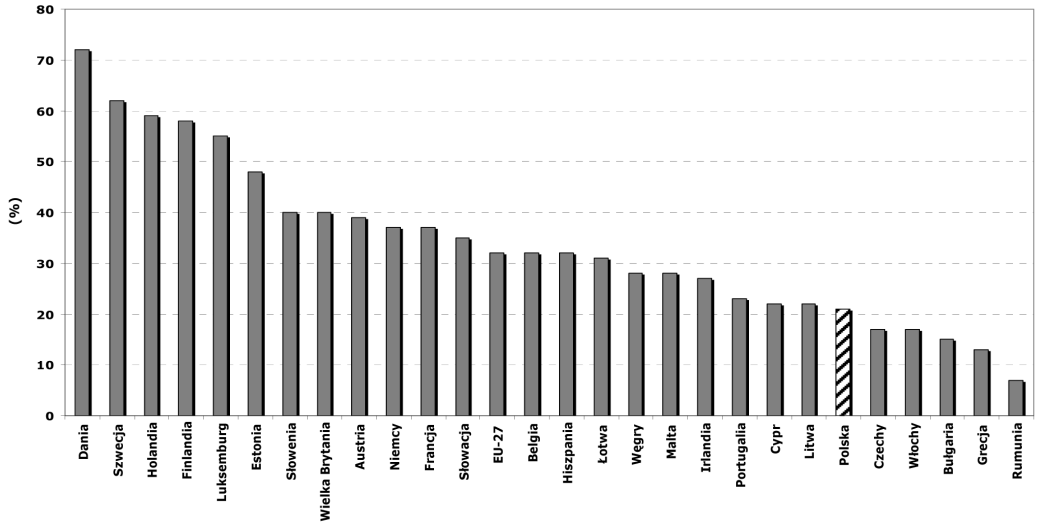
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00093&plugin=1> (9.12.2011).

Wydaje się jednak, że w kontekście przedstawionych wcześniej rozważań dotyczących warunków sprzyjających budowaniu społeczeństwa obywatelskiego znacznie ważniejszymi kwestiami od samej dostępności Sieci są chęci, umiejętności i sposoby jej wykorzystania. Na podstawie rysunku 3, na którym zaprezentowano odsetek osób w wieku powyżej 16 lat niekorzystających z Internetu, można zauważyć, że Polska znacząco odbiega *in minus* od czołówki europejskiej (zwłaszcza od krajów skandynawskich, które często podaje się jako wzór społeczeństwa obywatelskiego). Trzeba jednak dodać, że na przestrzeni ostatnich 6 lat odsetek ten spadł w Polsce prawie dwukrotnie, z 58% w 2005 r. do 35% w 2010 r., chociaż i tak jest o prawie 10 punktów procentowych wyższy od średniej unijnej.

Częściowe wyjaśnienie tego zjawiska można znaleźć w wynikach badań opublikowanych w raporcie *World Internet Project. Polska 2011* (Agora, 2011). Mimo że ponad 80% respondentów przyznaje, że ma dostęp do Internetu w domu, główne powody niekorzystania z niego to brak zainteresowania tym medium (54% wskazań) oraz brak umiejętności (15%). Paradoksalnie, często podawane jako powód wykluczenia cyfrowego wysoki koszt dostępu do Sieci oraz brak czasu nie mają większego znaczenia (w obu przypadkach jedynie 4% osób wskazało te przyczyny). W porównaniu z badaniami przeprowadzonymi w 2010 r. niepokojący w kontekście budowania społeczeństwa cyfrowego w Polsce jest wzrost odsetka osób deklarujących brak zainteresowania Internetem (z 51 do 54%). Co ważne, więcej niż w ubiegłym roku osób niekorzystających z Internetu nie zamierza rozpocząć jego użytkowania (89% w porównaniu z 81% w 2010 r.). Te wyniki są najlepszym dowodem na to, że coraz ważniejszą przyczyną wykluczenia cyfrowego w Polsce są tzw. czynniki miękkie, takie jak brak motywacji, a nie bariery infrastrukturalne.

Z drugiej strony, osoby starsze często korzystają z Internetu przy pomocy pośredników (dzieci lub wnuków), a po odkryciu nowych możliwości część z nich zaczyna dość intensywnie używać tego nowego medium (Bendyk 2010: 74–75).

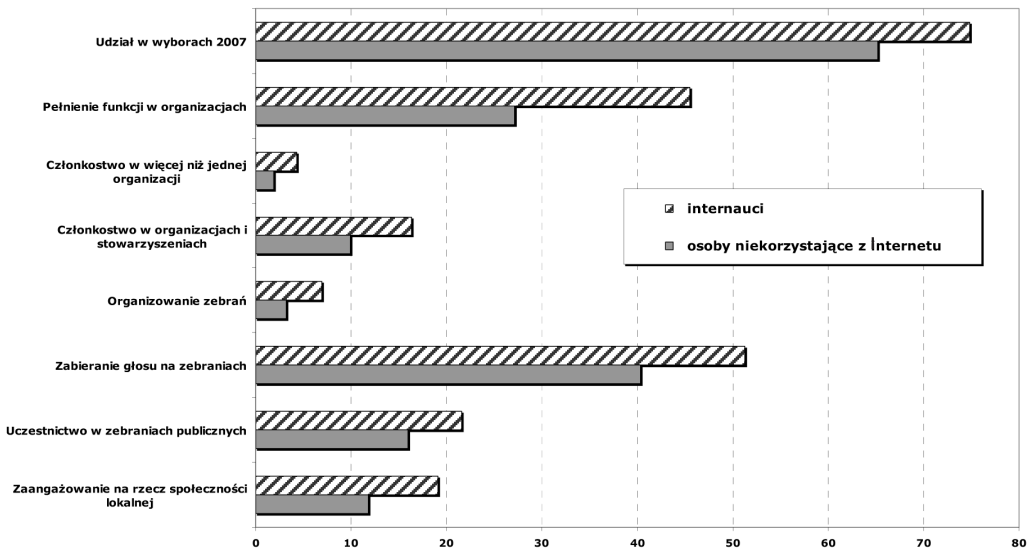
Rysunek 4 | Odsetek osób w wieku 16–74 lata, które w 2010 r. nawiązały za pośrednictwem Internetu interakcje z instytucjami publicznymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&ocode=tin00105&plugin=1> (9.12.2011).

Jeszcze bardziej niekorzystnie wygląda porównanie Polski z innymi krajami Unii Europejskiej, jeśli weźmie się pod uwagę jeden ze wskaźników wykorzystania Sieci, a mianowicie odsetek osób nawiązujących interakcje z instytucjami publicznymi (por. rysunek 4). W 2010 r. Polska została sklasyfikowana pod tym względem dopiero na 22. miejscu w UE, a wartość tego wskaźnika na poziomie nieco ponad 20% znacząco dobiega nie tylko od czołówki europejskiej (reprezentowanej przede wszystkim przez kraje skandynawskie), lecz również od średniej dla UE-27 wynoszącej ponad 30%. Co więcej, na przestrzeni ostatnich kilku lat wskaźnik ten zwiększył się w przypadku Polski zaledwie o kilka punktów procentowych, jednak należy pamiętać, że niekoniecznie może to wynikać z niechęci do nawiązywania tego rodzaju kontaktów poprzez Sieć, lecz jest to po części skutek zapóźnień we wdrażaniu w naszym kraju działań z zakresu e-administracji.

Rysunek 5 | Różnice między internautami a osobami niekorzystającymi z Internetu pod względem aktywności społecznej (procent osób w wieku powyżej 16 lat)



Źródło: *Diagnoza Społeczna 2009*: 302.

Jeżeli chodzi o rolę Internetu w procesie tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, to bardzo interesujące wnioski płyną z badań zaprezentowanych w raporcie *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, jednak ze względu na charakter niniejszej publikacji nie jest możliwe przedstawienie ich w bardziej szczegółowym zakresie. Na rysunku 5 zaprezentowano różnice między internautami a osobami niekorzystającymi z Internetu pod względem aktywności społecznej. Jak można zauważyć, we wszystkich uwzględnionych sytuacjach internauci wykazują większe zaangażowanie niż osoby niekorzystające z tego medium komunikacyjnego, co w szczególności widać w przypadku członkostwa w organizacjach, zabierania głosu na zebraniach, udziału w wyborach i zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej. Należy jednak nadmienić, że na podstawie przedstawionych wyników badań trudno jednoznacznie stwierdzić, czy to dostęp do Internetu i umiejętność korzystania z niego spowodowały wzrost aktywności społecznej internautów, czy może internauci są grupą charakteryzującą się większą niż u ogółu populacji wrażliwością społeczną i chęcią uczestnictwa w życiu społecznym. Tak czy inaczej, większe zaangażowanie użytkowników Internetu na rzecz społeczności lokalnej potwierdzałyby wcześniej postawioną tezę, że rozwój społeczeństwa informacyjnego sprzyja nie tylko nawiązywaniu relacji ponadnarodowych, lecz może także przyczyniać się do intensyfikacji działań lokalnych, co charakteryzuje społeczeństwo obywatelskie (Sułek 2009: 265–270).

Na tym tle interesująco przedstawiają się wyniki badań ze wspomnianego raportu *World Internet Project* dotyczące zalet i wad Internetu w opinii osób niekorzystających z tego medium komunikacyjnego. Do niekwestionowanych zalet Sieci zaliczają oni szybki dostęp do informacji, łatwą komunikację ze światem/innymi ludźmi, możliwość dokonywania transakcji handlowych online

oraz możliwości poszukiwania rozrywki, chociaż aż 11% respondentów nie dostrzega w niej żadnych zalet.

Z kolei jako podstawowe wady Internetu uczestnicy badań wymieniają to, że pochłania czas (12%), stanowi zagrożenie dla dzieci ze względu na niemoralne treści (7%), jest drogi (7%), propaguje przemoc (7%), jest niebezpieczny i uzależniający (odpowiednio 6 i 4%). Wydaje się, że takie postrzeganie Internetu jest dość stereotypowe, a jego wizerunek, wyłaniający się z badań, wynika w dużej części z tego, w jaki sposób współczesne media (w tym sam Internet) przedstawiają globalną Sieć. W pogoni za sensacją i przyciągnięciem uwagi odbiorców przekazu elektronicznego Internet jest opisywany często jako swoista „ziemia niczyja”, na której rządzi przemoc, bezprawie, a nieświadomy użytkownik jest zewsząd narażony na różne niebezpieczeństwa. Takiego wizerunku Sieci nie potwierdzają sami ankietowani, ponieważ tylko niewielka część z nich ma negatywne doświadczenia związane z naruszeniem prywatności przez Internet (np. włamanie na konto internetowe, zamieszczenie obraźliwych komentarzy na temat danej osoby, zamieszczenie materiałów bez jej zgody).

W kontekście tego, czy Internet może przyczynić się do budowania społeczeństwa obywatelskiego, warto wspomnieć opinie ankietowanych na temat wykorzystania Sieci jako narzędzia kontroli i wyrażania opinii. Zdaniem większości z nich Sieć jest na ogół postrzegana jako bezpieczne miejsce do wyrażania opinii, jednak wskaźnik ten obniżył się w porównaniu z rokiem 2010 r. Wydaje się też zrozumiałe, że większe zaufanie do Internetu jako medium umożliwiającego wyrażanie swoich poglądów mają internauci niż osoby niekorzystające z Sieci. Co więcej, ankietowani deklarujący niekorzystanie z Sieci są bardziej nieufni, kwestionują poziom bezpieczeństwa przy zamieszczaniu swoich opinii oraz w większym stopniu niż internauci postulują konieczność kontroli Internetu.

Do pozytywnych zjawisk należy jednak zaliczyć fakt, że większość osób – zarówno korzystających, jak i niekorzystających z Internetu – twierdzi, że ludzie powinni zachowywać się tak samo przyzwoicie w Sieci jak w życiu codziennym. Aż 3/4 ankietowanych sądzi, że powinno się zabronić nieletnim odwiedzania niektórych stron, chociaż tylko niewielu z nich ma oprogramowanie zapewniające kontrolę rodzicielską. Ponadto, w opinii 2/3 anonimowość w Internecie powoduje bezkarność, a zatem obniża jakość sieciowej debaty publicznej.

Internet a społeczeństwo obywatelskie – wyniki badań i wnioski z dyskusji przeprowadzonej podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

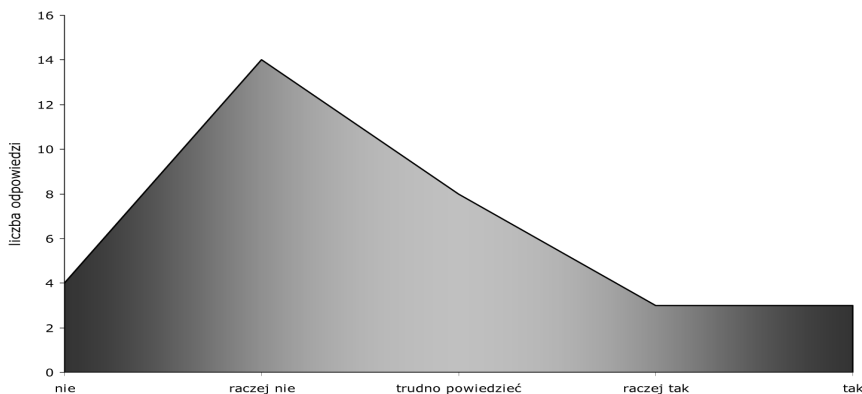
W panelu dyskusyjnym uczestniczyło 9 osób reprezentujących zarówno środowisko akademickie, jak i sferę biznesu, natomiast na pytania ankietowe dotyczące znaczenia Internetu w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego odpowiedziały 32 osoby uczestniczące w konferencji.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w większości są to osoby aktywnie korzystające z Internetu, ponieważ na pytanie o częstotliwość używania tego medium komunikacji aż 94% udzieliło odpowiedzi „kilka razy dziennie” lub „codziennie”.

Ze względu na to, że temat panelu wzbudził duże zainteresowanie, w trakcie dyskusji poruszono wiele interesujących kwestii. Najważniejsze spostrzeżenia uczestników panelu dotyczące tego, w jaki sposób Internet może przyczynić się do budowania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, można podsumować następująco:

1. Kwestią, która dość często przewijała się w wypowiedziach uczestników panelu, był brak odpowiedzialności za opinie publikowane w Sieci, często tylko pozorne poczucie anonimowości uczestników sieciowych „debat”, a w konsekwencji degradacja jakości dyskusji prowadzonych na otwartym (tj. dostępnym dla każdego) forum internetowym. Co więcej, spostrzeżenia uczestników dotyczące jakości wypowiedzi w Internecie uprawniają do sformułowania opinii, że wielu sieciowych dyskutantów chce jedynie „zaistnieć”, dowartościować się i zdobyć chwilową popularność, chociaż wskazano również pozytywne przykłady, gdy wymiana poglądów w Sieci przynosi pozytywne skutki dla budowania relacji w świecie rzeczywistym. Takimi miejscami w Internecie są niewątpliwie specjalistyczne fora internetowe lub fora, na których wypowiadają się jedynie zarejestrowani użytkownicy. Brak anonimowości na takich forach zwiększa zaufanie między dyskutantami, przyczynia się do publikowania bardziej wartościowych informacji i dzielenia się przydatną wiedzą, a także w oczywisty sposób przekłada się na poprawę jakości debaty internetowej.
2. Uczestnicy dyskusji podkreślali, że Internet to przede wszystkim narzędzie komunikacji, a poziom debaty publicznej prowadzonej za jego pośrednictwem zależy przede wszystkim od samych dyskutantów (ludzi). Do niewątpliwych zalet Internetu należy zaliczyć obniżanie barier wejścia ze swoim przekazem na forum globalne (publiczne), dzięki czemu mogą szybko upowszechniać się wartościowe idee, opinie i pomysły, przy czym ich realizacja wymaga już nawiązania kontaktów w świecie realnym (przykładem może być wykorzystanie mediów elektronicznych i urządzeń przenośnych w czasie ostatnich protestów w Europie i krajach arabskich).
3. Często poruszaną kwestią była powszechna edukacja w zakresie wykorzystania Internetu, jak również opinie, że cel ten jest równie ważny jak zapewnienie powszechnego dostępu do Sieci, które to działanie wydaje się priorytetowe z punktu widzenia polityki państwa. Wskazywano również, że proces edukacji internetowej powinien być realizowany na różnych szczeblach, a uczestniczyć w nim powinna szkoła, rodzina, państwo (poprzez stwarzanie możliwości korzystania z mediów elektronicznych w kontaktach z instytucjami publicznymi). Co więcej, media tradycyjne (np. telewizja) powinny budować pozytywny wizerunek mediów elektronicznych, pokazując pozytywne przykłady ich wykorzystania, a nie wyłącznie nagłaśniając zjawiska negatywne, takie jak piractwo internetowe, brak bezpieczeństwa transakcji online czy kradzieże tożsamości. Oczywiście nie chodzi o pomijanie milczeniem takich zjawisk, lecz o dążenie do ukazania Internetu jako osiągnięcia cywilizacyjnego w jak najbardziej obiektywny sposób.

Rysunek 6 | Internet to raczej „śmietnik informacyjny”, na którym trudno znaleźć ważne informacje i wartościową wiedzę (wyniki badań ankietowych)

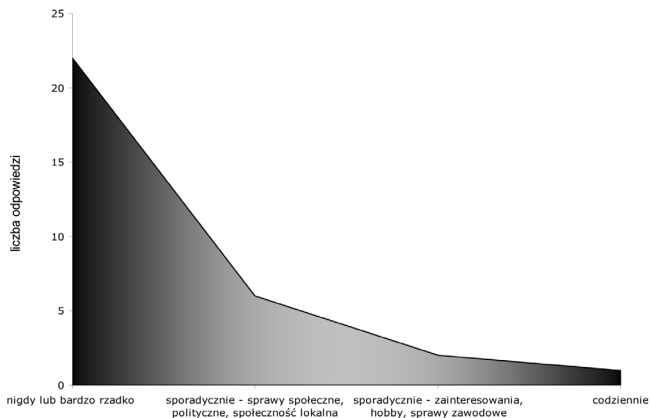


Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej podczas konferencji *Czas na rozwój...*

4. Uczestnicy dyskusji podkreślali, że edukacja internetowa powinna obejmować zarówno warstwę „nadawczą”, jak i „odbiorczą”. W pierwszym przypadku chodzi o przeciwdziałanie zaśmiecaniu Sieci mało istotnymi treściami, obniżaniu jakości tzw. contentu internetowego, manipulowaniu internautami przez podmioty działające w Internecie oraz przeładowaniu tego medium przekazami reklamowymi i promocyjnymi. Jakkolwiek postulaty te wydają się słuszne, to jednak w opinii moderatora dyskusji problematyczne będzie ich urzeczywistnienie. Internet stał się tak „pojemnym” medium, że trudno jednoznacznie ocenić, czy zamieszczone w nim treści, uznawane obecnie za mało istotne lub wręcz szkodliwe, nie staną się w przyszłości obiektem badań naukowych, na przykład z zakresu socjologii Internetu. Jak wskazuje część badaczy, Internet może zmienić się z jednej strony w „śmietnik danych”, z drugiej zaś może przekształcić się w „sieciową pamięć” naszej cywilizacji. Z kolei wśród osób ankietowanych podczas konferencji również przeważa pogląd, że w Internecie można znaleźć ważne informacje oraz przydatną wiedzę (por. rysunek 6).

Jeśli chodzi o sferę odbiorczą, to po raz kolejny wskazano na rolę edukacji w zakresie przydatnego społecznie wykorzystywania Internetu. Podkreślano zwłaszcza fakt, że umiejętności internetowe powinny być rozwijane w całym okresie edukacji, przy czym nie chodzi raczej o stronę techniczną (w tym aspekcie młode pokolenie ma często kwalifikacje wyższe niż starsze), lecz o wspieranie działań przekładających się na poprawę jakości debaty sieciowej i utrwalanie postaw obywatelskich.

Rysunek 7 | Czy uczestniczy Pani/Pan w wymianie opinii w Internecie? Jeśli tak, to jak często i w jakich kwestiach najczęściej się Pani/Pan wypowiada? (wyniki badań ankietowych)



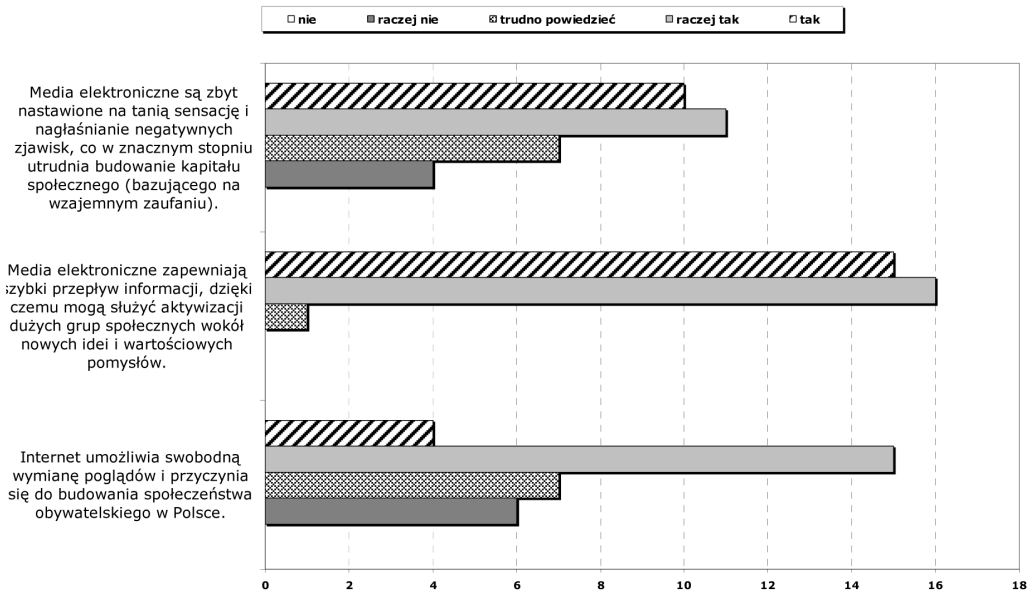
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej podczas konferencji *Czas na rozwój*.

5. W trakcie debaty zwrócono także uwagę na słabe wykorzystanie Internetu w trakcie kampanii wyborczych, a zwłaszcza nieumiejętność kontaktowania się polityków z elektoratem za pośrednictwem mediów elektronicznych. Można odnieść wrażenie, że Internet jest dla klasy politycznej medium mało ważnym, a zainteresowanie nim ogranicza się do okresu bezpośrednio poprzedzającego wybory. Zebrani zgodzili się z opinią, że media elektroniczne wykorzystane w odpowiedni (nienachalny) sposób mogą w istotny sposób pomóc w budowaniu partnerskich relacji między wyborcami a ich przedstawicielami, chociaż wspomniano również o tym, że być może w niedalekiej przyszłości wiele decyzji politycznych będzie podejmowanych za pośrednictwem Sieci (na przykład powszechne referenda internetowe).

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych podczas konferencji *Czas na rozwój* w dużym stopniu pokrywają się ze spostrzeżeniami przedstawionymi podczas dyskusji panelowej, jednak ze względu na niewielką próbkę (32 ankiety) w niniejszym omówieniu pominięte zostaną te pytania, w których przypadku odpowiedzi nie były jednoznaczne.

I tak, większość ankietowanych określiła się raczej jako odbiorcy przekazu internetowego, a jedynie kilka osób przyznało, że uczestniczy w wymianie opinii w Internecie jako „twórca” treści – aż 22 osoby spośród ankietowanych stwierdziły, że nigdy lub bardzo rzadko wypowiada się w Internecie, a zaledwie 9 zabiera głos w sprawach społecznych, dotyczących środowiska lokalnego, zainteresowań i spraw zawodowych (por. rysunek 7). Jakkolwiek trudno ustalić przyczyny tego stanu rzeczy, można przypuszczać, że czynnikiem zniechęcającym do takiej aktywności może być dla wielu osób poziom merytoryczny dyskusji prowadzonych na forach internetowych i portalach społecznościowych. Potwierdzają to pośrednio wyniki uzyskane w przypadku stwierdzenia „Internet pozwala na swobodę wypowiedzi, która ze względu na pozorną anonimowość autora zbyt często prowadzi do naruszania dóbr innych osób”, gdyż aż 3/4 ankietowanych udzieliło na nie odpowiedzi twierdzącej.

Rysunek 8 | Wyniki badań dla wybranych pytań zawartych w ankiecie



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej podczas konferencji *Czas na rozwój...*

Mimo pewnego braku zaufania do Internetu ze strony ankietowanych, który wynika zapewne ze świadomości mocnych i słabych stron tego medium komunikacyjnego, z wyników ankiety przebija kilka jednoznacznych wniosków (por. rysunek 8). Po pierwsze, uczestnicy ankiety bardzo krytycznie ocenili media elektroniczne pod kątem realizowanej przez nie misji (aż 2/3 ankietowanych zgodziło się, że nastawione są one przede wszystkim na pogoń za tanią sensacją i nagłaśnianie negatywnych zjawisk, co utrudnia budowanie kapitału społecznego leżącego u podstaw społeczeństwa obywatelskiego). Po drugie, uczestnicy badań byli prawie jednomyślni co do tego, że media elektroniczne zapewniają szybki przepływ informacji, co może przyczyniać się do aktywizowania większych grup społecznych wokół nowych idei i pomysłów. I wreszcie, po trzecie, ponad połowa ankietowanych zgodziła się ze stwierdzeniem, że Internet umożliwia swobodną wymianę poglądów i przyczynia się do budowania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

Zakończenie

Internet jest nowoczesnym medium komunikacyjnym, które pozwala zmniejszać dystans geograficzny czy kulturowy, lecz nie stanowi lekarstwa na wszystkie bolączki współczesnego społeczeństwa postindustrialnego. Tym, co wielokrotnie było wymieniane podczas dyskusji panelowej, a także coraz częściej jest akcentowane przez badaczy nowych mediów, jest konieczność upowszechniania wiedzy na temat efektywnego korzystania z globalnej Sieci. Oznacza to, że oprócz zapewnienia powszechnego dostępu do Internetu i walki z wykluczeniem cyfrowym obywatele powinni umieć jak najszlachetniej korzystać z Sieci w życiu prywatnym i za-

wodowym, co muszą promować różne podmioty – szkoły, uczelnie, instytucje publiczne, firmy, a przede wszystkim rodzina (wsparcie tej ostatniej jest szczególnie ważne w przeciwdziałaniu wykluczeniu osób starszych).

Niewątpliwie niepokojącym zjawiskiem, o którym wspominali dyskutanci, jest niedostateczne wykorzystanie Internetu jako przestrzeni dla twórczej ekspresji. Jak pokazują badania *World Internet Project*, a także ankieta przeprowadzona podczas konferencji, z różnych względów Sieć jest traktowana raczej jako repozytorium informacji i wiedzy, natomiast niewiele osób z naszego kraju bierze udział w tworzeniu treści w niej zamieszczanych. Być może sposoby korzystania z Internetu zależą od lokalnych norm i praktyk kulturowych, a mała aktywność Polaków w porównaniu z internautami z krajów wysoko rozwiniętych jest potwierdzeniem tezy o małej kreatywności polskiego społeczeństwa, którą polski system edukacji dość skutecznie niszczy.

Mimo że dane wskazują na to, że nie jesteśmy społeczeństwem mającym sobie wiele do powiedzenia w Sieci, coraz większa dostępność Internetu oraz rosnące kompetencje cyfrowe powinny przełożyć się w końcu na wzrost poziomu debaty publicznej (choć jak na razie głównym medium przekazu politycznego i społecznego pozostaje telewizja). Ponieważ pełne uczestniczenie w tradycyjnych formach życia społeczno-kulturalnego będzie coraz trudniejsze bez kompetencji cyfrowych, przeciwdziałanie cyfrowemu wykluczeniu (zwłaszcza poprzez prowadzone na wielu płaszczyznach działania edukacyjne) leży w interesie całego społeczeństwa. Inaczej mówiąc, zmniejszanie cyfrowego wykluczenia powinno przełożyć się na rozwój „usieciowionego” społeczeństwa obywatelskiego.

B i b l i o g r a f i a

Agora SA i Grupa TP (2011) *World Internet Project. Polska 2011*. Warszawa: Agora SA i Grupa TP.

Bell D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bendyk E. (2010) Cyfra podzieleni. *Polityka*, 27 listopada 2010.

Carr N.G. (2010) *The Shallows. What the Internet is Doing to Our Brains*. New York-London: W.W. Norton & Company.

Castells M. (2001) *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*. New York: Oxford University Press.

Castells M. (2009) Sieć nasza powszednia. *Gazeta Wyborcza*, 13-14 czerwca 2009.

Czapiński J., Panek T. (red.) *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Dicken P. (2011) *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. London: Sage Publications.

Gryczka M. (2008) Intra-EU digital divide and its implications for the Lisbon strategy implementation process. W: Żołądkiewicz K., Michałowski T. (red.), *Meeting Global Challenges*, No. 25. Working Papers. Sopot: Institute of International Business, University of Gdansk.

James J. (2003) *Bridging the Global Digital Divide*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar Publishing.

Kallinikos J. (2006) *The Consequences of Information. Institutional Implications of Technological Change*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar Publishing.

Levine R., Locke Ch., Searls D., Weinberger D. (2001) *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. New York: Basic Books.

McLuhan M. (1962) *The Gutenberg Galaxy*. Toronto: University of Toronto Press.

Osiatyński W. (2004) *Rzeczpospolita obywateli*. Warszawa: Rosner & Wspólnicy.

Panek T. (red.) *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Sulek A. (2009) Doświadczenie i kompetencje obywatelskie Polaków. W: Czapiński J., Ślusarski P. (2010) W służebnej sprawie. *Przeгляд*, 12 września 2010.

Toffler A. (1997) *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Webster F. (2006) *Theories of the Information Society*. New York: Routledge.

Wnuk-Lipiński E. (2005) *Socjologia życia publicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Rola rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego

Prof. dr hab. Jan Nkołajew | Dr Grażyna Leńniewska | Uniwersytet Szczeciński |
| mona2012@o2.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest wskazanie istotnej roli rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego, a szczególnie postaw obywatelskich młodego pokolenia.

Metodologia

W artykule przedstawiono wyniki dyskusji, jaka miała miejsce podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Przedmiotem tej dyskusji była rola rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego oraz wartości i postaw obywatelskich. Posłużono się również sondażem diagnostycznym nt. *Czy jesteśmy społeczeństwem obywatelskim*, przeprowadzonym wśród 441 respondentów.

Wnioski

Rodzina jest strukturą społeczną, którą należy szczególnie chronić i wspierać, zwłaszcza gdy jej funkcjonowanie ulega zmianie. Polska rodzina znajduje się obecnie w specyficznej sytuacji. Z jednej strony zaobserwować można odchodzenie od wartości o charakterze tradycyjnym, z drugiej – podejmowanie prób odnalezienia się w nowoczesnym społeczeństwie. Poziom kultury, zainteresowań rodziców wpływa bezpośrednio na wartości dzieci, ich postawy i zachowanie. Na przestrzeni wieków znacznie zmienił się model rodziny. Podstawowe zmiany

zachodzące w jej strukturze można przypisać przeobrażeniom dokonującym się we współczesnym społeczeństwie. Dzisiejsza rodzina ma ograniczoną funkcję kontrolną. Współczesne warunki życia, szczególnie miejskiego i wielkomiejskiego, nie sprzyjają zastosowaniu przez rodzinę kontroli nad swoimi dziećmi. Przyczynia się to do anonimowości jednostki, wydłużenia czasu przebywania poza domem.

Oryginalność

Podjęty temat jest bardzo istotny w kontekście toczącej się dyskusji medialnej nad definicją rodziny, jej rolą i wsparciem społecznym. Przedstawiona analiza problemu jest jedynie próbą zasygnalizowania roli rodziny w tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego oraz zwrócenia uwagi na znaczenie kapitału społecznego wyznaczającego specyfikę i potencjał tej kategorii społecznej. Społeczeństwo obywatelskie powinno mieć swój początek już w rodzinie.

JEL: Z13

| Wprowadzenie

Pojęcie społeczeństwa obywatelskiego jest związane z kształtowaniem się doktryny suwerenności i podmiotowości społecznej oraz instytucji służących ich ochronie. Społeczeństwo obywatelskie według G.W.F. Hegla to sfera pośrednia między rodziną i państwem, między życiem prywatnym i politycznym (Hegel 1969: 38). Ta swoista definicja najlepiej oddaje głęboką myśl tkwiącą w tym określeniu. Hegel dostrzegł bowiem, iż prócz tradycyjnych związków na poziomie rodziny i państwa ludzie pragną angażować się dla dobra lokalnych wspólnot, które sami tworzą.

Celem artykułu jest wskazanie istotnej roli rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego, a szczególnie postaw obywatelskich młodego pokolenia. W społeczeństwie polskim można zauważyć deficyt obywatelskości, stąd tak istotny wydaje się aspekt rodziny, jako podstawowej struktury społecznej w kształtowaniu postaw i przekazywaniu wzorców obywatelskości.

Społeczeństwo obywatelskie – rozważania teoretyczne

Na wstępie należy sprecyzować pojęcie społeczeństwa obywatelskiego, które jest przedmiotem zainteresowania filozofii społecznej, nauk politycznych, socjologii, nauki o moralności, nauk prawnych. Jego treść jest historycznie zmienna i pozostaje w ścisłym związku ze społecznym doświadczeniem, kontekstem kulturowym, rozwojem podstawowych zasad ustrojowych. W tym momencie pojawia się pierwsza trudność, bowiem termin „społeczeństwo obywatelskie” jest niedookreślony na płaszczyźnie epistemologicznej. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiązanie pojęcia „obywatelskość” z różnymi dziedzinami nauki, a w rezultacie przyjmowanie

różnych, często dość odległych kryteriów stanowiących o jego istocie. Jeśli nawet, jak proponuje J. Szacki, odwołać się tylko do nauk społecznych, to już na tym gruncie zaobserwować można wieloznaczność tego terminu i przypisywanie mu rozmaitych, często rozbieżnych definicji. Taki stan dyktowany jest m.in. faktem, że pojęcie społeczeństwa obywatelskiego jest mobilizowane do służby tak różnym celom, iż niepodobna wyodrębnić żadnej pojedynczej szkoły myślenia z nim związanej (Szacki 1994: 153).

Wśród zróżnicowanych opinii dominuje przekonanie, że błędem jest utożsamianie społeczeństwa obywatelskiego z państwem, jest ono bowiem czymś innym aniżeli państwo, by nie rzec, że z natury rzeczy jest wobec niego opozycyjne. Równie często pojawia się krytyka stanowiska redukującego to społeczeństwo do systemu stosunków ekonomicznych i upatrującego w wolnym rynku oraz własności prywatnej źródeł jego rozkwitu. Potwierdzeniem tej krytyki jest fakt, że nawet w krajach o wysoko zaawansowanej demokracji pojawiają się trudności z urealnieniem się idei społeczeństwa obywatelskiego. Barięą staje się w tym przypadku, jak podkreśla J. Szacki (1994: 78), z jednej strony dominacja w skali makrosocjalnej struktury pionowej, a co za tym idzie, silne zhierarchizowanie społeczeństwa, wzmacniające różnice interesów poszczególnych kategorii społecznych, z drugiej – rozwinięte struktury pionowe na terenie wielkich organizacji czy firm, które, podobnie jak zhierarchizowane społeczeństwo, istotnie ograniczają samodzielne inicjatywy jednostek.

Idea społeczeństwa obywatelskiego jest głęboko zakorzeniona w kulturze europejskiej. Jej początki można znaleźć w Arystotelesowskiej koncepcji społeczeństwa jako przedsięwzięcia etycznego realizującego się we wspólnocie politycznej. Niemałe zasługi dla uformowania się nowożytnej koncepcji społeczeństwa obywatelskiego miało dzieło św. Tomasza z Akwinu, zwłaszcza jego teoria suwerenności człowieka, oparta na koncepcji niezbywalnych praw z Boskiego nadania (*Encyklopedia Socjologii* 2005: 286–287).

Rola rodziny w kształtowaniu postaw obywatelskich

Rodzina w swojej obecnej formie, spotykanej w społeczeństwach żyjących w warunkach cywilizacji przemysłowej, jest wytworem ewolucji ludzkości. W nauce wzbudziła jednak zainteresowanie teoretyków i badaczy zarówno z zakresu psychologii, jak i innych nauk o człowieku dopiero w XX w., a szczególnie w jego drugiej połowie. Wtedy to psychologowie, socjologowie, pedagodzy i psychiatrzy zwrócili uwagę na to, jak głęboko i daleko wpływ rodziny sięga w życie, rozwój i wychowanie dziecka.

W żadnej epoce przekonanie o roli rodziny w rozwoju, wychowaniu i szerzej – w procesie socjalizacji dziecka nie miało tylu i tak przekonujących uzasadnień, czerpanych z wielostronnego, naukowego poznania, ile ich ma obecnie. Zainteresowanie nauki i praktyki wychowawczą funkcją rodziny poprzedzone było dostrzeżeniem dziecka jako autonomicznej wartości w rodzinie i w społeczeństwie.

W naszym stuleciu dziecko postrzegane jest jako rozwijający się człowiek, z własnymi radościami i dramatami, charakterystycznymi dla niego strukturami czynności umysłowych, doznań emocjonalnych itp. Zostały wyróżnione i zbadane fazy jego rozwoju. Wszechstronny i optymalny rozwój dziecka uznano za wartość, której osiągnięcie stało się celem dążeń społeczeństwa XX wieku, nazwanego „stuleciem dziecka”.

Realizacja ta dokonuje się zarówno dzięki instytucjom zajmującym się oświatą i zdrowiem, jak i – przede wszystkim – dzięki rodzicom. W naszym kraju rodzina stanowi jeden z elementów w całym systemie wychowania i jest to element bardzo ważny, bo stały, oddziałujący przez wiele lat. Dziecko zmienia środowisko rówieśnicze, instytucje wychowujące, nie zmienia natomiast rodziny, chyba że ulega ona rozbiciu (Misiewicz 1986: 75).

W rodzinie współczesnej na plan pierwszy wysunęły się stosunki emocjonalne, i to zarówno między małżonkami, jak i między rodzicami a dziećmi. Jakość związków rodzinnych wywiera głęboki i istotny wpływ na rozwój psychiczny dzieci. Rodzina, która jest zdolna do wykonywania konsekwentnie i z powodzeniem swych rodzicielskich zadań, zapewnia poczucie bezpieczeństwa i więzi każdemu ze swoich członków. Nadaje sens ich zamierzeniom, kierunkom działania, osiągnięciom i daje poczucie własnej wartości. Dla dziecka rodzina jest niezwykle ważna, ponieważ stanowi pomost między nim a otaczającą rzeczywistością.

Nie kwestionując roli rodziny w kształtowaniu indywidualnych biografii jednostek, ich alokacji w strukturze społecznej oraz jej wpływu na obraz rzeczywistości społecznej, należy uświadomić sobie, że jej znaczenie wynika przede wszystkim z pełnienia funkcji pośredniczącej między jednostką a szerszymi strukturami.

Na podstawie rozważań teoretycznych i licznych badań przyjęto założenia:

- rodzina jest strukturą pośredniczącą usytuowaną między jednostką z szerszym systemem społecznym,
- o kształcie rodziny oraz transmitowanych w niej treściach decydują przeszłe oraz obecne konteksty społeczne,
- realizacja idei społeczeństwa obywatelskiego jest zdeterminowana samoświadomością jednostek oraz ich wewnętrzną potrzebą działania na rzecz wspólnego dobra; wskazuje, że jednym z istotniejszych czynników decydujących o stanie zaawansowania w konkretnym systemie społecznym idei społeczeństwa obywatelskiego jest rodzina (Ziemska 1986: 305).

Wzrost zainteresowania procesem uspołecznienia powoduje, że uwaga badaczy jest skoncentrowana na wpływie środowiska społecznego na proces kształtowania cech osobowości i zachowań jednostki. Przygotowanie dziecka do życia poza domem rodzinnym jest jednym z najdonioślejszych zadań społecznych należących do roli rodzicielskiej. Zrozumiałe jest więc zainteresowanie problematyką rodziny jako podstawowej komórki społecznej, m.in. ze względu na jej istotne znaczenie dla wychowania i wprowadzenia w społeczeństwo nowych obywateli.

W społeczeństwie polskim występuje „deficyt obywatelskości”. Rzadko mówi się o roli rodziny w kształtowaniu postaw i wartości obywatelskich członków rodziny. Przecież już od najmłodszych lat kształtują się postawy: egoizm/altruizm, bierność/aktywność itp. Wiedza o wartościach i mechanizmy kształtujące dziecko tworzą się od początku życia. Dzieci dostają o tym przekaz od dorosłych w sposób mniej lub bardziej świadomy. Jest to również czas najbardziej właściwy, aby zadbać o podstawy (w rozwijającej się osobowości dziecka), które pozwolą mu być dobrym obywatelem.

Kim więc jest dobry obywatel? To z pewnością ktoś, kto patrzy na swój prywatny interes w szerokim kontekście dobra wspólnego. Małe dziecko rozwojowo (egocentryzm) nie jest jeszcze gotowe do posiadania takiej postawy, jednak wszelkie działania, które sprzyjają nabywaniu zrozumienia siebie i innych w codziennych kontaktach, wychowują do jej kształtowania.

Identyfikacja i poczucie solidarności z grupą, w której przebywa, pozwala na budowanie głębszych więzi, a to też jest ważną cechą przyszłego obywatela. Umiejętność współpracy w grupie buduje się w różnych zadaniowych sytuacjach, kiedy dziecko doświadcza korzyści, jakie płyną z robienia czegoś razem. Uczestnicy wspólnych działań stają się partnerami dążącymi do celu przy wsparciu dorosłych (Misiewicz 1986: 7).

Budowanie wrażliwości na zło i krzywdę rodzi się, gdy pokazujemy dzieciom, że zarówno one, jak i inni mogą przeżywać różne uczucia w wyniku np. konfliktów i nieporozumień. Uświadamianie dzieciom istnienia ich praw np. do szacunku, wyboru, własnego zdania, akceptacji, pomocy, zabawy, eksperymentowania, nauki pomaga im w przyszłości szanować prawa innych. Powoduje również, że traktują siebie i innych ludzi na równi. Prawa dziecka nie są skierowane przeciw dorosłym, ale uwypuklają potrzebę szczególnej nad nim opieki. Wiąże się również z tym prawo do wybierania przez dzieci i podejmowania decyzji odnośnie do np. tematu, którym chcą się zajmować, wystrojem wnętrza w swojej sali itp.

Poza istnieniem praw dziecko od małego powinno mieć budowane poczucie obowiązków, które zaczyna się od małych, codziennych odpowiedzialności i rozwija wraz z nabywaniem większej samodzielności (Kasdepke 2007: 23).

A zatem, jeśli rodzina, realizując różne cele, podejmuje działania, w wyniku których dzieci zaczynają lepiej dbać o dobro własnej grupy, potrafią współpracować i szanują prawa innych oraz są coraz bardziej odpowiedzialne i obowiązkowe, to możemy powiedzieć, że spełnia swoją funkcję w kształtowaniu postaw i wartości obywatelskich (Denek et al. 2009: 141).

Brak tendencji obywatelskich w społeczeństwie polskim można także tłumaczyć przeszłym usytuowaniem rodziny w społeczności lokalnej, ze swej natury małej, wyizolowanej i samowystarczalnej. To sprawiało, że w jej obrębie stosunki sąsiedzkie były splecione z krewniaczymi tak dalece, że oddzielenie jednych od drugich było niemożliwe. W rezultacie działanie na rzecz społeczności lokalnej stawało się jednocześnie działaniem na rzecz szerszej grupy krewniaczej.

Sytuacja ta ugruntowywała mentalność kolektywistyczną, która z samego założenia była i jest opozycyjna wobec indywidualizmu. Dominowała tutaj przedmiotowość jednostki traktowanej jako element grupy oraz przekonanie, że to sukces grupy jest sukcesem jednostki, a nie odwrotnie. Zinternalizowane, bezrefleksyjne podporządkowanie grupie, a co za tym idzie, działanie na rzecz wspólnoty wynikające z przymusu wewnętrznego było istotą życia jednostki. Warto w tym miejscu podkreślić, że pojęcie wspólnoty w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, opartej na mentalności kolektywistycznej, jest czymś zasadniczo różnym od wspólnoty obywatelskiej traktowanej jako dążenie podmiotów poprzez współpracę do wspólnego dobra, tak charakterystyczne dla rozwiniętych społeczeństw demokratycznych, w których dominuje indywidualizm.

Tak więc kapitał społeczny, jakim dysponuje współczesna rodzina polska, rozwijał się w specyficznym kontekście społecznym. Z jednej strony dyktowany był bowiem historycznymi uwarunkowaniami politycznymi, z drugiej natomiast – sytuacją społeczno-kulturową. To częściowo pozwala zrozumieć zapóźnienie oraz trudności związane z wprowadzaniem w życie w społeczeństwie polskim idei obywatelskich.

Człowiek jest istotą społeczną, żyje wśród ludzi, realizuje siebie przez kontakty z innymi i dlatego trzeba zadbać o jego „kapitał wejściowy” na poważne podejmowanie społecznych ról. Stwierdzono, iż współczesny obywatel nie jest tylko patriotą. Pojęcie „obywatel” jest znacznie szersze. Obejmuje trzy sfery:

- umysłowość (zdrowy rozsądek, zdobywanie wiedzy i chęć do ciągłego doskonalenia się, dyplomacja, poczucie własnej wartości),
- uczuciowość (otwartość na innych ludzi, zdolność do miłości, wrażliwość, wytrwałość w trosce o siebie i innych, przywiązanie do bliskich miejsc),
- podstawy bytu (zdobycie wykształcenia umożliwiającego otrzymanie dobrej pracy, umiejętność dokonywania wyborów, umiejętność współdziałania, specjalizowanie się w danej dziedzinie, zaradność, zdolność do kompromisów, ciągły rozwój) (Dyczewski 2006: 99).

Postawy patriotyczne kształtowane są tak w rodzinie, jak w szkole oraz organizacjach pozarządowych. Można wyróżnić kilka obszarów roli rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego:

1. Znajomość historii, tradycji, kultury, symboli.
2. Szacunek dla państwa, prawa, symboli narodowych.
3. Postawy – odpowiedzialność wobec wspólnoty, rzetelność, normy życia społecznego.
4. Poczucie tożsamości ze wspólnotą, ojczyzną.
5. Funkcjonowanie w grupie, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, podejmowanie decyzji.
6. Postawy prospołeczne, dostrzeganie i rozwiązywanie problemów.
7. Świadome i aktywne uczestnictwo w życiu publicznym, znajomość instytucji i mechanizmów państwa, wybory, umiejętność interpretacji wydarzeń politycznych (Dyczewski 2006: 107).

Obecne przemiany w strukturze rodziny powodują różnego typu zakłócenia w ustawieniu ról społecznych. Są kobiety, którym mężczyźni nie są potrzebni (niezależność, stabilność finansowa kobiet), ale dzieciom rozwojowo potrzebni są na pewno. Jest też pewna presja społeczna realizacji przez dzieci tego, czego nie osiągnęli ich rodzice, co im się nie udało. Dlatego też umieszczają oni dziecko centralnie, nie wymagając od niego wypełniania codziennych obowiązków i zadań rodzinnych. Mają się uczyć, dbać o swój potencjał, a nie o dobro wspólne w rodzinie.

Nie ulega już dzisiaj wątpliwości, że rodzina stanowi dla dziecka ważne, a w kolejności pierwsze środowisko rozwojowe i wychowawcze. Tak więc decydujący wpływ na kształtowanie się osobowości dziecka mają rodzice, przy czym ten wpływ utrzymuje się zazwyczaj przez wiele lat. Wpływ rodziców, prezentowane przez nich określone postawy rodzicielskie oddziałują na jego osiągnięcia szkolne, na kształtowanie się równowagi uczuciowej i dojrzałości społeczno-emocjonalnej, na formowanie obrazu samego siebie i stosunku do grupy rówieśniczej.

Wychowanie rodzinne oddziałuje także na późniejsze pełnienie ról rodzinnych, w tym przyszłą rolę ojca czy matki wobec własnych dzieci. Wpływ środowiska rodzinnego na rozwój i kształtowanie osobowości dziecka odbywa się na dwóch płaszczyznach:

- jako świadoma praca wychowawcza,
- jako oddziaływanie niezamierzone.

Najbliższe otoczenie jednostki, jakim jest rodzina, najlepiej zapewnia prawidłowy rozwój emocjonalny dzieci i młodzieży, chroni je przed niedostosowaniem społecznym, naruszeniem równowagi wewnętrznej. Odgrywa ona istotną rolę w kształtowaniu społecznej i kulturalnej strony osobowości młodego pokolenia, w przekazywaniu społecznie aprobowanych i pożądaných wzorów postępowania i zachowania się. Rodzina wraz ze szkołą zapewnia prawidłowy rozwój intelektualny i przygotowanie młodzieży do pełnienia ról społecznych.

| **Sondaż diagnostyczny *Czy jesteśmy społeczeństwem obywatelskim?***

W dobie powszechnego dostępu do dóbr i usług, tolerancji i akceptowania różnorodności nasuwa się pytanie, czy społeczeństwo polskie rozwija się w kierunku społeczeństwa obywatelskiego, tzn. czy Polacy stają się coraz bardziej wrażliwi na dobro wspólne, czy częściej się samoorganizują, by współtworzyć świat wokół siebie, a przede wszystkim – by rozwiązywać palące problemy społeczne.

Badanie nt. *Czy jesteśmy społeczeństwem obywatelskim* zostało przeprowadzone w maju i czerwcu 2011 r. na grupie 441 osób przez autorów artykułu. Celem badania było określenie aktywności ankietowanych w poszczególnych obszarach życia społecznego (przynależność do stowarzyszeń, udział w wyborach, związek z wolontariatem), a także wybór tych cech, które zdaniem ankietowanych mają największe znaczenie w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Ponad połowę ankietowanych (56%) stanowiła grupa ludzi młodych, nieprzekraczających 25 lat. W dalszej kolejności były to osoby w wieku 41–60 lat (24%), oraz w wieku 26–40 lat (ok. 16%). Pozostałą grupę stanowiły osoby najstarsze (ponad 60 lat). Stosunek kobiet i mężczyzn w ogólnej liczbie ankietowanych wskazywał na 51% kobiet i 49% mężczyzn.

W przeprowadzonym badaniu niemal połowa ankietowanych (209 osób – 47%) stwierdziła, że zdarzyło im się dobrowolnie i nieodpłatnie pracować społecznie na rzecz potrzebujących. Aktywność ta deklarowana jest przez taką samą liczbę kobiet i mężczyzn (111 kobiet – 49% ogólnej liczby kobiet i 98 mężczyzn – 45% ogółu mężczyzn). Spośród tych, którzy jednak nie podejmowali się tego typu działań (232 osób), prawie dwie trzecie deklaruje, że zna osoby działające dobrowolnie na rzecz środowiska lokalnego.

Warto również dodać, że znacznie mniej ankietowanych (ok. 25%) deklaruje członkostwo w jakichś organizacjach lub stowarzyszeniach. Jest to prawie dwa razy mniejsza grupa (109 osób) niż osoby aktywnie działające społecznie. Można zatem uznać, że brak udziału w organizacjach i stowarzyszeniach nie ma wpływu na podejmowanie działań związanych z wolontariatem/pracami społecznymi.

Dużo większą aktywność można zauważyć, jeśli chodzi o udział w wyborach. Czynny udział deklaruje ok. 77% ankietowanych. Wartość ta zachowuje taką samą proporcję w odniesieniu zarówno do kobiet, jak i mężczyzn (77,33% wszystkich kobiet oraz 76,85% mężczyzn deklaruje uczestnictwo w wyborach). Można zatem uznać, że świadomość obywatelska w tym obszarze stoi na dobrym poziomie, w równym stopniu wśród kobiet i mężczyzn. Sytuacja ma się trochę inaczej, biorąc pod uwagę wiek ankietowanych. Znaczna większość (ok. 84%) ludzi w wieku 41–60 lat oraz prawie wszyscy ankietowani powyżej 60 lat (93%) biorą udział w wyborach. Wskaźnik ten jest niższy wśród młodszych grup, jednak wciąż pozostaje na wysokim poziomie (ok. 74%).

Badając nastawienie społeczeństwa do podejmowania wspólnych inicjatyw na rzecz pomocy potrzebującym, stwierdzono, iż znaczna większość uważa, że działając razem, łatwiej jest rozwiązać problemy środowiska lokalnego. Takie zdanie wyraziły 324 osoby, co stanowi 73% ogółu badanych. Prawie 18% ankietowanych przyznało, że trudno im się odnieść do tej kwestii, natomiast jedynie 39 osób (8,8% ogółu) jest nastawiona pesymistycznie i uważa, że działając nawet wspólnie z innymi nie da się pomóc potrzebującym ani rozwiązać problemów swojego środowiska.

Celem ostatniej części sondażu było rozpoznanie najbardziej pożądanych cech współczesnego obywatela. Największą popularnością wśród ankietowanych cieszyły się takie cechy jak:

- pozytywny stosunek do drugiego człowieka (76%);
- tolerancja (74%);
- wrażliwość (69%);
- umiejętność podejmowania decyzji i działań (68%).

Do najmniej istotnych cech na podstawie odpowiedzi ankietowanych można zaliczyć natomiast:

- dbanie wyłącznie o własne interesy (5%);
- przebojowość (26%);
- zaufanie do otoczenia (27%).

Społeczeństwo obywatelskie, tkanka dobrowolnych organizacji, zrzeszeń i kontaktów, które wypełnia przestrzeń między jednostką a społeczeństwem, obywatelem a państwem, jest jednym z filarów ustroju demokratycznego. Stowarzyszenia obywatelskie są miejscem wyrażania, uzgadniania i realizacji interesów różnych grup społecznych; w nich ludzie uczą się wzajemnego zaufania i umiejętności obywatelskich: uczestnictwa w demokracji i wspólnego działania; one też osłaniają jednostkę przed nadmierną władzą państwa.

Stan społeczeństwa obywatelskiego wyraża się przede wszystkim w powszechności zrzeszania się obywateli, w tym, że obywatele zakładają dobrowolne organizacje, stowarzyszenia lub tylko do nich wstępują, uczestniczą w wyborach i przejawiają aktywność społeczną.

| **Rola rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego – wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim***

Środowisko rodzinne jest pierwszym i podstawowym środowiskiem społecznym, podstawową strukturą całego życia społecznego. Rodzina pierwsza wprowadza w życie społeczne, uczy czynnie żyć w grupie społecznej i tym samym rozwija podstawy osobowości dziecka.

Środowisko rodzinne jest głównym ośrodkiem rozwoju sfery emocjonalnej dzieci, kształtuje ich podstawy moralne i ideowe. Uspołecznienie dzieci i młodzieży jest podstawową funkcją oddziaływania rodziny. W środowisku rodzinnym dokonuje się socjalizacja dzieci i młodzieży oraz kształtują się pierwsze więzi łączące młode pokolenie z szerszą strukturą społeczną i całokształtem społeczeństwa.

Mówiąc o rodzinie, należy pamiętać, iż to ona najlepiej dba o prawidłowy rozwój emocjonalny jednostek, chroni je przed niedostosowaniem społecznym, naruszeniem równowagi wewnętrznej. Ściśle z rodziną łączy się proces wychowania. To właśnie rodzice są pierwszymi nauczycielami i wychowawcami. Nadają oni kierunek procesowi wychowania i stoją na straży prawidłowości tego procesu.

Te ważne aspekty poruszono podczas dyskusji w panelu *Rola rodziny w kształtowaniu postaw obywatelskich*. Wzięło w nim udział dziesięć osób. Wśród uczestników byli zarówno pracownicy naukowcy szcześcińskich szkół wyższych, jak i nauczyciele, ksiądz oraz kobiety prowadzące

gospodarstwa domowe. Ten przekrój zawodów, osobowości, jak i doświadczenia okazał się bardzo inspirujący i przyczynił się do owocnej i ciekawej dyskusji przy okrągłym stole. Wszyscy starali się podzielić swoją wiedzą, doświadczeniem i opiniami na dany temat.

Dyskutanci jednogłośnie stwierdzili, że rodzina, realizując różnorodne cele, powinna podejmować działania, w wyniku których dzieci zaczynają lepiej dbać o dobro własnej grupy, współpracować i współdziałać, szanują prawa innych, są odpowiedzialne i obowiązkowe. Wtedy dopiero można powiedzieć, że rodzina odgrywa swoją rolę w kształtowaniu postaw i wartości obywatelskich. W odpowiedzi na pytanie, jakie wartości kształtuje rodzina, podkreślano istotę autorytetu ojca i matki w przekazywaniu wartości.

Aby ojciec i matka jako wychowawcy mogli właściwie kierować procesem wychowawczym swoich dzieci, muszą mieć autorytet przejawiający się w ich postawie moralnej. Od ojca, matki czy nauczyciela społeczeństwo wymaga nienaganej postawy moralnej w życiu codziennym i w życiu społecznym. Wyrazem takiej postawy i postępowania rodziców i nauczycieli są dobre przykłady ich życia i zachowanie godne naśladowania przez wychowanków. Ten autorytet kształtuje się różnie, w zależności od wieku dzieci i faz życia rodziny.

Rodzina winna wpajać wartości:

- religijne,
- patriotyczne,
- dobra wspólnego,
- obywatelskości,
- znajomości tradycji, historii, kultury, symboli,
- szacunku do ludzi, państwa, prawa.

W sondażu przeprowadzonym wśród wszystkich uczestników konferencji (trzydzieści dwie osoby wypełniły ankietę) istotnymi wartościami w kształtowaniu postaw obywatelskich w rodzinie były: porozumienie, prawda, odpowiedzialność, dobro.

W toku wymiany poglądów zauważono trzy etapy rozwoju i kształtowania się wartości w młodym pokoleniu:

1. Akceptacja – przyjmowanie wartości przekazywanych przez rodziców. Ta postawa charakteryzuje dzieci, dla których rodzice są autorytetami i które nie mają jeszcze doświadczenia, aby móc te wartości kwestionować.
2. Wyróżnianie się – manifestacja odrębności i własnych wartości. Ta postawa charakteryzuje młodzież, która poszukuje autorytetów, gdyż autorytet rodzica i nauczyciela nie jest już wystarczający. Kwestionują wartości dotychczasowe i tworzą własne – alternatywne.
3. Sam jesteś rodzicem – powrót do wartości tradycyjnych. Ta postawa charakterystyczna jest dla dorosłych, którzy budują własne rodziny. Wartości wyniesione z domu rodzinnego stają się znów ważne i podkreśla się ich ponadczasowy wymiar.

Poziom kultury, zainteresowań rodziców wpływa bezpośrednio na wartości dzieci, ich postawy i zachowanie. Na przestrzeni wieków znacznie zmienił się model rodziny. Podstawowe zmiany zachodzące w strukturze rodziny można przypisać przeobrażeniom dokonującym się we współczesnym społeczeństwie. Dzisiejsza rodzina ma ograniczoną funkcję kontrolną. Współczesne warunki życia szczególnie miejskiego i wielkomiejskiego nie sprzyjają zastosowaniu przez rodzinę kontroli nad swoimi dziećmi. Przyczynia się to do anonimowości jednostki, wydłużenia czasu przebywania poza domem. W dyskusji pojawiło się kolejne ważne pytanie: czy jesteśmy w dobie kryzysu polskiej rodziny?

Polska rodzina znajduje się obecnie w specyficznej sytuacji. Z jednej strony zaobserwować można odchodzenie od wartości tradycyjnych. Pojawiają się luźne związki, rozwody, eurosieroty. Na negatywny obraz rodziny ma również wpływ aspekt demograficzny, zmiany cywilizacyjne, brak ciągłości kulturowej oraz zderzenie kulturowe. Z drugiej strony rodzina podejmuje próby osadzenia się w wartościach adekwatnych do współczesności. Próby przystosowania nie są proste, trzeba wypracować nowe normy i znaleźć złoty środek. W tym wyraźnym deficycie kapitału społecznego rodzina winna stawiać granice, uczyć wykonywania różnych czynności na rzecz rodziny i innych. Podkreślono w dyskusji świadome rodzicielstwo, poszukiwanie metod pracy z dziećmi, rezygnację z własnych potrzeb przez dorosłych na rzecz sukcesu dzieci.

W sondażu przeprowadzonym wśród wszystkich uczestników konferencji stwierdzono, że zmieniający się obraz i model rodziny wpływa niekorzystnie na kształtowanie postaw obywatelskich jej członków. Rodzice nadal oddziałują na dzieci, ale zauważamy większą indywidualizację oddziaływań ze względu na różne postawy życiowe matek i ojców.

Istotne znaczenie mają też cechy osobowe i społeczne rodziców, takie jak: wiek, wykształcenie, zawód, poziom kulturalny, pochodzenie społeczne, cele życiowe, kontakty społeczne, wiedza psychologiczna, autorytet moralny, a zwłaszcza rozumienie i realizacja własnych ról rodzicielskich. Nie bez znaczenia pozostają też warunki bytowe rodziny (warunki mieszkaniowe, zarobki rodziców, stała praca), sposób prowadzenia gospodarstwa domowego oraz sposób spędzania wolnego czasu. W dyskusji podkreślono, że bardzo niebezpiecznym czynnikiem dezintegrującym życie rodziny jest brak czasu jej członków dla siebie, co w następstwie powoduje rozluźnienie więzi rodzinnych. Może to być przyczyną niezaspokojenia wielu istotnych potrzeb psychicznych. Podstawowe w funkcjonowaniu wielu rodzin jest „mieć” niż „być”. Może to doprowadzić do choroby rodziny.

Rodzinę mogą wspierać w jej celach, funkcjach i działaniach różne organizacje. Wśród istotnych uczestniczy panelu wymienili:

- grupy i stowarzyszenia,
- szkoły (przykładem mogą być szkoły „Sternik”),
- przedszkola,
- organizacje pozarządowe,

- grupy zainteresowań, przyjacielskie, koleżeńskie,
- rady osiedla,
- Kościół,
- społeczność lokalna.

Podkreślono rolę nauczyciela jako osoby wspierającej rodzica i rodzinę. Cechami, którymi winien się charakteryzować współczesny nauczyciel, są zaangażowanie, kreatywność, wiedza, autorytet (budowanie zaufania).

Reasumując – rola rodziny w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego jest fundamentalna. Obecna sytuacja społeczno-ekonomiczna stawia wielkie wyzwania przed współczesną rodziną polską.

| Zakończenie

Rodzina jest strukturą społeczną, którą należy szczególnie chronić i wspierać, zwłaszcza gdy jej funkcjonowanie ulega zakłóceniu. Staje się ona wówczas dla swych członków źródłem bólu i nieszczęść. Należy dbać o rodzinę, gdyż jest ona nie do zastąpienia. Wzorce zaczerpnięte z rodziny zapadają głęboko w świadomość dziecka, pozostawiając trwałe piętno na jego osobowości. Bardzo istotnym elementem wychowania jest pełna rodzina, w której ojciec i matka tworzą zdrowo funkcjonujące małżeństwo. Rodzice nie powinni stawiać zbyt dużych wymagań swoim dzieciom. Muszą oni pamiętać, że wychowują dziecko nie po to, aby je związać ze sobą, ale by kiedyś mogło odejść z domu, żyć i radzić sobie w sposób mądry i odpowiedzialny. Im większa życzliwość i harmonijne współżycie w rodzinie, tym mniej potrzebne są późniejsze interwencje wychowawcze. Dzieci wychowywane w takich rodzinach są nastawione przyjaźnie wobec otoczenia i stabilne emocjonalnie. Niestety jednak nie we wszystkich rodzinach panuje wzajemne zrozumienie – stwierdzenie to można odnieść zarówno do relacji małżeńskich, jak i relacji między rodzeństwem czy rodzicami i dziećmi. Zachowania takie są przyczyną zaburzeń w rozwoju i zachowaniu dziecka.

Postawy rodzicielskie były wielokrotnie analizowane i obserwowane, a ich analiza wykazuje, że zarówno dzieci otoczone nadmierną opieką, jak i te odtrącone, są słabiej przystosowane do warunków szkoły i do życia w grupie. Wpływ rodziców na rozwój dziecka ma zasadnicze znaczenie, czego dowodem niech będą słowa H. Świącickiej: rodzina jest ziemią, na której wyrasta drzewo, z kolei ojciec i matka to ludzie, którzy od zarania dziejów towarzyszą dziecku, to oni swym istnieniem scalają je w osobę, wytwarzają podwaliny dla jego sensownego działania, sprawiają, że nie jest ono listkiem miotanym na wietrze, lecz drzewem dobrze zakorzenionym w rzeczywistości (Świącicka 1972: 65).

Polska rodzina znajduje się obecnie w specyficznej sytuacji. Z jednej strony można zaobserwować odchodzenie od wartości o charakterze tradycyjnym, z drugiej – podejmowanie prób odna-

leżenia się w nowoczesnym społeczeństwie. Człowiek żyje i działa w określonym środowisku. Elementami tego środowiska są rzeczy i ludzie pozostający w różnorodnych stosunkach. Każdy ma swoje miejsce w danym środowisku i także jego obecność nie pozostaje bez wpływu na związki zachodzące między innymi elementami. Przedstawiona analiza problemu jest jedynie próbą zasygnalizowania roli rodziny w tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego oraz zwrócenia uwagi na znaczenie kapitału społecznego wyznaczającego specyfikę i potencjał tej kategorii społecznej. Być może warto rodzinę uczynić podstawą analizy, a zmiany dokonujące się na jej płaszczyźnie potraktować jako konieczny efekt zmian systemu społecznego. Społeczeństwo obywatelskie powinno mieć swój początek już w rodzinie. Rodzice, przez właściwe wychowanie swoich dzieci, zobowiązani są do kształtowania więzi społecznych. Społeczeństwo dzięki swojemu zaangażowaniu w sprawy państwa integruje się z nim, co czyni takie państwo bardziej stabilnym.

B i b l i o g r a f i a

Danek K., Dymara B., Korzeniowska W. (2009) *Dziecko w świecie wielkiej i małej ojczyzny*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

Domańska M. (2001) *Wpływ postaw rodzicielskich na kształtowanie się osobowości dziecka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dymara B. (2001) *Dziecko w świecie współdziałania*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

Encyklopedia Socjologii (2000) tom III. Warszawa: Oficyna Naukowa.

Encyklopedia Socjologii. Suplement (2005) Warszawa: Oficyna Naukowa.

Hegel G.H. (1969) *Zasady filozofii prawa*. Warszawa: PWN.

Kasdepke G. (2007) *Mam prawo!* Warszawa: Wydawnictwo C+J RBA.

Misiewicz H. (1986) *Rola rodziny w kształtowaniu postaw*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.

Święcicka H. (1972) *Dziecko w rodzinie*. Warszawa: PWN.

Szacki J. (1994) *Liberalizm po komunizmie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

Tyszka Z. (1989) *Socjologia rodziny*. Warszawa: PWN.

Ziemska M. (1986) *Rodzina i dziecko*. Warszawa: PWN.

Czy społeczeństwo obywatelskie może być leniwe?

Uwagi o poziomie partycypacji wyborczej na Pomorzu Zachodnim na tle Polski

Dr Maciej Drzonek | Uniwersytet Szczeciński | maciej.drzonek@gmail.com

Abstrakty

Cel

Celem artykułu jest pokazanie wpływu partycypacji wyborczej na kreowanie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, na przykładzie Pomorza Zachodniego.

Metodologia

W artykule przedstawiono różne koncepcje społeczeństwa obywatelskiego, a także czynniki wpływające na jego kształtowanie. Szczególną uwagę poświęcono typom ordynacji wyborczych i analizie frekwencji wyborczych w różnych wyborach. W ostatniej części omówiono badania przeprowadzone podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

Oryginalność

Wartość artykułu polega na pokazaniu przeglądu badań nt. frekwencji wyborczych, a zwłaszcza na zestawieniu badań ogólnopolskich z badaniami przeprowadzonymi wśród grupy 32 respondentów – uczestników konferencji wymienionej wyżej.

Wnioski

Główne wnioski artykułu są dwa. Po pierwsze, partycypacja wyborcza jest jednym z elementów współczesnego społeczeństwa obywatelskiego. Po drugie, partycypacja wyborcza na Pomorzu Zachodnim jest mniejsza niż w skali ogólnopolskiej.

JEL: Z18

| Wprowadzenie

Współczesne państwa, które posiadają systemy polityczne oparte na mechanizmach demokratycznych, mogą sprawnie funkcjonować tylko wówczas, gdy te mechanizmy dobrze działają. Jak każdy mechanizm, także i ten demokratyczny, do płynnego i skutecznego funkcjonowania potrzebuje dobrej jakości paliwa i wysokiej klasy smarów. Wydaje się, że maszynerie demokratyczne współczesnych państw są dobrze naoliwione tylko wówczas, gdy społeczeństwa wypełniające formę państwa posiadają charakter obywatelski. Istotą społeczeństwa obywatelskiego jest natomiast jego zaangażowanie w sprawy publiczne, ponieważ nie może być mowy o obywatelskości bez zainteresowania obywateli tworzących daną społeczność sprawami tej społeczności. Za swoisty wskaźnik partycypacji obywatelskiej w danym państwie uznać więc można poziom frekwencji w wyborach do organów władzy na różnym szczeblu. We współczesnych demokracjach, które w przeważającej mierze posiadają charakter przedstawicielski, właśnie wybór reprezentantów do organów władzy wykonawczej i legislacyjnej jest niezwykle istotnym elementem w zapewnieniu ciągłości sprawnego funkcjonowania państwa. Wybory są wręcz określane mianem „narzędzia demokracji” (Powell, Jr. 2006: 7–26).

| Rozważania teoretyczne

Wypada zatem na początku odnieść się do zagadnienia pojęcia społeczeństwa obywatelskiego i powiązania tego terminu z zagadnieniami wyborów i partycypacji w nich. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele odniesień do tego pierwszego pojęcia, a jego definiowanie jest równie bogate (np. Żyro 2006: 26–43; Dahl 1995: 414–427; Osiatyński 2004; Kościański, Misztal 2008; Herbst 2005; Balawajder 2007; Słodkowska 2006; Broda-Wysocki 2003). Interesujące rozważania nt. społeczeństwa obywatelskiego prowadził m.in. Victor M. Perez-Diaz. Według tego autora spo-

łeczeństwo obywatelskie charakteryzuje się posiadaniem kilku elementów: ograniczona władza, państwo kierujące się rządami prawa, gospodarka funkcjonująca na zasadach wolnorynkowych oraz istnienie wielu różnych stowarzyszeń niezależnych od państwa (Perez-Diaz 1996: 70–71). Przyjmując powyższe spostrzeżenia można zatem zauważyć, że elementy te stanowią warunki, których łączne spełnienie pozwala określić dane społeczeństwo mianem obywatelskiego.

Po pierwsze, władza w takim społeczeństwie musi mieć postać limitowaną. To jej ograniczenie będzie dostrzegalne w co najmniej kilku wymiarach – czasowym, funkcjonalnym, personalnym. Przejmowanie władzy winno bowiem odbywać się w z góry zdefiniowanych odstępach temporalnych, powinna być podzielona między różne organy odpowiedzialne za jej różne segmenty (władza wykonawcza, legislacyjna i sądownicza) oraz nie powinna być skupiona w tych samych rękach (oddzielenie personalne). Ustawodawstwo państwa winno zaś zapewniać sprawne i cykliczne jej oddawanie lub możliwość jej przekazywania innym chętnym do jej przejęcia (demokratyczne wybory).

Drugim kryterium społeczeństwa obywatelskiego jest istnienie rządów prawa w państwie. Z tego sformułowania wynika, że wszyscy, a zatem zarówno rządzący, jak i rządzeni, powinni w takim samym stopniu przestrzegać obowiązujących norm prawnych i w takim samym stopniu powinni podlegać sankcjom w razie ich niestosowania. Rządy prawa to także prymat prawa, a więc ograniczenie możliwości dokonywania różnych interpretacji przepisów prawnych w zależności od okoliczności. To ograniczenie w naginaniu interpretacji dotyczyć powinno zwłaszcza rządzących, jako tych, którzy mają bezpośredni wpływ na jego tworzenie.

Kolejny, trzeci element społeczeństwa obywatelskiego to gospodarka oparta na zasadach wolnorynkowej konkurencji. Z jednej strony powinna ona być zatem wolna od nacisków władzy (tutaj elementem kluczowym będzie niezależność banku centralnego), z drugiej zaś władza ta powinna zapewnić podmiotom gospodarczym swobodny rozwój przez udzielanie im stałej i efektywnej ochrony przed zjawiskami korupcji i monopolizacji.

Czwartym z wymienionych wyżej jest kryterium istnienia wielu stowarzyszeń zrzeszających poszczególne grupy obywateli pragnące pozytywnie działać na rzecz swojego otoczenia. To społeczne zorganizowanie się ma pokazywać aktywność obywatelską i zainteresowanie sprawami bezpośrednio ich dotyczącymi. Poprzez stowarzyszenia obywatele wskazują władzy, jakie działania są potrzebne danej społeczności lokalnej dla jej lepszego funkcjonowania. Ponadto, działalność obywateli w stowarzyszeniach pozwala na uzupełnienie działań władz w tych dziedzinach, gdzie władza nie sięga albo jej działania są niewystarczające. Zrzeszanie się i faktyczna działalność obywateli w stowarzyszeniach to po prostu „branie spraw w swoje ręce”, czyli stosowanie zasady pomocniczości.

Czynnikiem spajającym wymienione wyżej kryteria obywatelskości jest jednak zaangażowanie, które przejawia się w sposób najprostszy w udziale w wyborach do różnych szczebli organów przedstawicielskich. Żaden z wymienionych elementów nie będzie funkcjonował w społeczeństwie, jeżeli obywatele tworzący je nie wykażą się zainteresowaniem nimi. Zainteresowanie i za-

angażowanie się w sprawy publiczne jest istotą każdego społeczeństwa obywatelskiego. Jednym ze wskaźników pokazujących wielkość tego zaangażowania jest natomiast udział w wyborach – frekwencja wyborcza pokazuje, jaki jest rzeczywisty poziom zainteresowania sprawami publicznymi.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można zatem postawić tezę, że w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego istotne jest znaczenie partycypacji wyborczej. Wypada w tym miejscu zauważyć, że na aktywność wyborczą wpływ ma sposób, w jaki są przeprowadzane elekcje. Generalnie, we współczesnych państwach demokratycznych wybory są zorganizowane według tzw. przymiotników, co oznacza, że muszą one być tajne, powszechne i równe. Dodatkowo zazwyczaj wybory są bezpośrednie (choć np. wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych mają charakter pośredni) oraz proporcjonalne lub większościowe. Te ostatnie określenia wynikają z typu zastosowanego podczas danej elekcji systemu wyborczego. Wydaje się, że z punktu widzenia tych rozważań należy nieco bliżej przyrzeć się typom systemów wyborczych, ponieważ mogą one mieć wpływ na zaangażowanie wyborcze uczestników elekcji.

Generalnie we współczesnych demokracjach występują systemy większościowe, proporcjonalne lub mieszane, czyli takie, w których występują elementy większościowe i proporcjonalne. Przez system wyborczy rozumie się zasady i normy, które opisują tryb głosowania, a także metodę liczenia głosów oraz ich transponowanie na mandaty do organów przedstawicielskich. W systemie wyborczym wyróżnia się cztery zasadnicze zmienne wpływające na jego kształt: formułę wyborczą (proporcjonalna lub większościowa), metodę, zwaną także techniką wyborczą (sposób przeliczania poparcia na mandaty), wielkość okręgu wyborczego oraz charakter głosu wyborcy, który może być kategoryczny lub porządkujący (Bankowicz 2006: 139–40).

System większościowy opiera się na prostej zasadzie – sukces osiągają kandydaci (lub kandydat), którzy otrzymują najwięcej głosów. W elekcjach do organów przedstawicielskich, w których stosuje się ordynacje większościowe, tworzy się jednomandatowe okręgi wyborcze lub okręgi wielomandatowe. W najprostszej wersji system większościowy polega na podziale kraju na tyle okręgów wyborczych, ile jest miejsc wybieralnych w organie przedstawicielskim. W każdym z tych okręgów jest więc do zdobycia jeden mandat, o który może ubiegać się dowolna liczba kandydatów, jednak tylko jeden z nich może go zdobyć – ten, który otrzyma najwięcej głosów. System ten jest więc z gruntu bardzo przejrzysty i czytelny – mandat otrzymać można, spełniając jeden, prosty warunek – trzeba uzyskać poparcie największej liczby wyborców w danym okręgu wyborczym. W systemie jednomandatowych okręgów wyborczych mandat można uzyskać, otrzymując większość bezwzględna lub zwykłą. Wymóg otrzymania tylko większości zwykłej oznacza, że w skali okręgu wyborczego wybrana osoba może otrzymać mniej głosów niż wszyscy pozostali kandydaci razem wzięci, ale zarazem więcej od każdego z osobna. Przykładowo – gdyby w okręgu startowało 5 kandydatów, na których oddano by w sumie 100 głosów – odpowiednio – 15, 18, 20, 22 i 25, to mandat uzyskałby ten, którego poparłoby 25 wyborców, mimo że czterej pozostali zdobyliby ich łącznie 75. System jednomandatowych okręgów wyborczych z większością zwykłą dzięki swojej prostocie może powodować w konsekwencji większą świadomość

mość wyborców, zazwyczaj nieoddających głosów na kandydatów, którzy nie rokują większych szans na zdobycie mandatu, ponieważ poparcia kandydata mało znanego jest traktowane jako marnowanie głosu. Ten prosty mechanizm wzmacnia jednocześnie zainteresowanie wyborami – czytelny, nieskomplikowany system będzie bowiem zazwyczaj działał przyciągająco.

W przypadku gdy w jednomandatowym okręgu wyborczym wymaga się otrzymania większości bezwzględnej do zdobycia mandatu, potrzebna jest co najmniej połowa spośród wszystkich oddanych głosów. Gdyby okazało się, że żaden z kandydatów nie spełnił takiego warunku (jak w przykładzie zaprezentowanym wyżej), to ordynacja zazwyczaj przewiduje przeprowadzenie drugiej tury głosowania, do której wchodzi dwóch kandydatów z największym poparciem z pierwszej tury.

Oczywiście system większościowy jest niekiedy prowadzony na bazie wielomandatowych okręgów wyborczych. W takiej sytuacji, w zależności od wielkości danego okręgu, można w nim uzyskać kilka mandatów – otrzymują je kandydaci, którzy odpowiednio zdobyli największe poparcie.

Generalnie uważa się, że ordynacje wyborcze oparte na większościowym systemie przekazywania mandatów prowadzą do stabilizacji systemu partyjnego (wyborcy raczej niechętnie wspierają małe ugrupowania i ich kandydatów), który w przypadku przeprowadzenia wyborów w jednomandatowych okręgach wyborczych przybrać może postać systemu dwupartyjnego. Dalej, większościowe systemy skutkują większą odpowiedzialnością wybranych deputowanych przed wyborcami, ponieważ głosuje się na konkretnych kandydatów, a nie na listy partyjne, jak to ma miejsce w systemach proporcjonalnych. Zazwyczaj wybory przeprowadzane według zasad większościowych pozwalają na wyłonienie trwałej większości w organie przedstawicielskim, co z kolei pozwala na wyłonienie stabilnego rządu. Mankamentem systemu większościowego jest natomiast jego mała reprezentatywność, którą pokazano na opisanym wyżej hipotetycznym przykładzie – mandat otrzymał kandydat, którego poparło 25% wyborców, a 75% wyborców, którzy rozproszyli swoje głosy na czterech innych kandydatów, nie miałyby swoich przedstawicieli w organie obieralnym.

Inną wadą systemów większościowych jest możliwość zaistnienia swoistego paradoksu prowadzącego do tego, że partia uzyskująca większość w parlamencie zdobywa w rzeczywistości mniej głosów. Dochodzi do niego wówczas, gdy partia zwycięska wygrywa w większej liczbie okręgów wyborczych, które zamieszkuje mniej wyborców. Paradoks ten jest ukazany w tabeli 1.

Tabela 1 | Wyniki wyborów partii brytyjskich w 1951 i 1974 r. – przykład paradoksu systemu większościowego w jednomandatowych okręgach wyborczych

wybory	Partia Konserwatywna			Partia Pracy		
	mandaty	% poparcia	głosy	Mandaty	% poparcia	głosy
24 X 1951	321	48	13 717 538	295	48,8	13 948 605
28 II 1974	296	37,9	11 868 906	301	37,1	11 639 243

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.ukpolitical.info> (1.11.2011).

W 1951 r. Partia Konserwatywna w Wielkiej Brytanii wygrała wybory w 321 jednomandatowych okręgach wyborczych, zdobywając w skali całego kraju poparcie 48% wyborców. W tych samych wyborach Partia Pracy zwyciężyła w 295 okręgach, jednak w skali ogólnokrajowej osiągnęła poparcie 48,8% Brytyjczyków. Odwrotna sytuacja miała miejsce w wyborach, które odbyły się 28 lutego 1974 r. – Labour Party zdobyła 301 mandatów przy poparciu 37,1%, a Konserwatyści otrzymali 296 mandatów przy poparciu 37,9% wyborców. W obydwu przypadkach ugrupowanie, które w skali kraju uzyskiwało większe poparcie, zdobywało mniej mandatów, ponieważ okręgi, w których wygrywało, były mniejsze pod względem liczby wyborców od tych, w których przewagę zdobywało ugrupowanie konkurencyjne.

Niewątpliwie podstawowym założeniem systemów proporcjonalnych jest zapewnienie szerszej reprezentacji poglądów i opinii społecznych w organie przedstawicielskim. Cechą tych systemów jest jednak głosowanie, które można określić mianem głosowania „poprzez partię na kandydata”, a nie – jak to ma miejsce w systemach większościowych – po prostu „na kandydata”. Nie wchodząc w szczegóły, wypada w tym miejscu zauważyć, że ordynacje proporcjonalne opierają się zazwyczaj na zgłaszaniu tzw. list wyborczych przez partie polityczne, a rzadziej polegają na systemie tzw. pojedynczego głosu przechodniego (STV – Single Transferable Vote) (Bankowicz 2006: 140–141). Partie polityczne, tworząc listy wyborcze, mają istotny wpływ na to, kto i w jakiej kolejności zostanie umieszczony na liście, a obywatele niezrzeszeni w partiach politycznych mają bardziej ograniczone możliwości do skorzystania z biernego prawa wyborczego aniżeli w systemie większościowym. W przypadku ordynacji proporcjonalnej jej nazwa wskazywać mogłaby zatem, że mandaty, które dane ugrupowanie zdobywa w organie przedstawicielskim, proporcjonalnie wynikają z liczby głosów oddanych na to ugrupowanie. W systemie proporcjonalnym zazwyczaj jednak nie jest zachowana dokładna proporcja poparcia wyborczego do liczby deputowanych w organie przedstawicielskim.

Pierwsza przyczyna tego paradoksu jest spowodowana tym, że większość ordynacji proporcjonalnych wprowadza mechanizm tzw. progu wyborczego, czyli konieczność uzyskania minimalnego poparcia, aby ugrupowanie mogło wziąć udział w podziale mandatów. To minimum określa się często na poziomie 5%, co oznacza, że partie polityczne, które nie osiągają go, nie biorą udziału w podziale mandatów. Innymi słowy, ugrupowanie, które w wyborach otrzymuje np. 4,5% głosów, nie otrzyma 4,5% mandatów w parlamencie, ponieważ w ogóle nie może wziąć udziału w ich podziale. W konsekwencji mandaty, które z prostej proporcji powinny przypaść małemu

ugrupowaniu, otrzyma jakiś inny komitet. Stąd poparcie wyborców, udzielane dla małych partii, nieprzekraczających progu wyborczego i nieotrzymujących żadnych mandatów, tak na prawdę przechodzi na rzecz tych ugrupowań, które ten próg przekroczą.

Drugim powodem „niedokładności” systemów proporcjonalnych są metody przeliczania głosów oddanych na partie startujące w wyborach na mandaty, które powinny one otrzymać (tzw. metody największych średnich i metody największych reszt). Twórcy tych metod zakładali, że odpowiedni sposób przeliczenia poparcia na mandaty pozwoli na zwiększenie reprezentatywności ciał wybieralnych. Pierwszy zwrócił na to uwagę – w 1785 r. – matematyk francuski Jean Antoine Nicolas de Condorcet, a po nim systemy transformowania głosów na mandaty zaproponowało wielu innych badaczy, których nazwiskami określa się dziś różne metody proporcjonalnego przeliczania głosów – Brytyjczyk Thomas Hare, Victor d’Hondt z Belgii, Eduard Heganbach-Bischoff ze Szwajcarii czy Francuz André Sainte-Laguë z Francji (Sokół 2007: 46–47). Od wyboru metody zależy jednak liczba mandatów, która przypadnie danej partii, a stosując różne metody do transformacji takiego samego poparcia na mandaty, otrzymalibyśmy różne wyniki tej transformacji. A zatem w pewnym stopniu liczba mandatów, które partie otrzymują w wyniku wyborów, zależy od zastosowanej metody transformowania głosów na mandaty. Można to zobrazować poniższym przykładem, w którym do obliczenia liczby głosów posłużono się metodą d’Hondta i Saint-Laguë’a. Pierwsza z metod polega na dzieleniu liczby głosów oddanych na każde z ugrupowań przez kolejne liczby naturalne, poczynawszy od 1, a druga z nich na podobnym działaniu, ale tylko na liczbach nieparzystych. Zakładając, że w okręgu wyborczym łącznie oddano 25 000 głosów, jest w nim do podziału 5 mandatów, o które rywalizują 4 partie, na które oddano odpowiednio: 9000, 6500, 2500, 2000 głosów, wyniki będą inne przy zastosowaniu metody d’Hondta i metody Saint-Laguë’a. Zostało to zobrazowane w tabelach 2 i 3.

Tabela 2 | Transformacja głosów na mandaty według metody d’Hondta w okręgu, w którym oddano łącznie 25 tys. głosów, a do podziału jest 5 mandatów. Mandaty otrzymują: A – 3, B – 2

Partia A	Partia B	Partia C	Partia D	Dzielnik
9000	6500	2500	2000	1
4500	3250	1250	1000	2
3000	2166	833	666	3

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3 | Transformacja głosów na mandaty według metody Saint-Laguë’a w okręgu, w którym oddano łącznie 25 tys. głosów, a do podziału jest 5 mandatów. Mandaty otrzymują: A – 2, B – 2, C – 1

Partia A	Partia B	Partia C	Partia D	Dzielnik
9000	6500	2500	2000	1
3000	2166	833	666	3
1800	1300	500	400	5

Źródło: obliczenia własne.

Jak widać, przy stosowaniu pierwszej z wymienionych metod mandaty otrzymują tylko partie A i B. Modyfikacja transformacji głosów na mandaty poprzez zastosowanie drugiej metody spowodowała jednak, że mandaty są dzielone między trzy partie.

Reasumując dotychczasowe rozważania dotyczące formuł i metod wyborczych, wypada zauważyć, że każdy z systemów ma swoje zalety i niedoskonałości. Niewątpliwie jednak dla potencjalnego wyborcy bardziej czytelne są systemy większościowe, ponieważ głosuje się w nich bezpośrednio na kandydatów. Wydaje się, że można postawić tezę, iż w sytuacji słabych podstaw społeczeństwa obywatelskiego systemy większościowe będą wspierały mechanizm partycypacji wyborczej, ponieważ wyborcy będą niejako przyciągani do urn przez nazwiska kandydatów startujących w danej elekcji. W badaniach nad rozwiniętymi demokracjami twierdzi się jednak, że systemy wyborcze nie mają największego wpływu na frekwencję, ponieważ można wskazać zarówno kraje z systemem proporcjonalnym i wysoką frekwencją, jak i państwa przeprowadzające na zasadach większościowych elekcje, w których partycypacja jest bardzo wysoka (Nohlen 2004: 388–389).

Z badań nad frekwencją w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynika, że w tzw. demokracjach postkomunistycznych poziom partycypacji wyborczej jest zróżnicowany (Cześniak 2007: 100; Cześniak 2009: 6). Wynika z nich jednak, że w Polsce frekwencja wyborcza jest najniższa spośród badanych państw: Bułgarii, Rumunii, Czech, Słowacji, Węgier, Słowenii, Estonii, Litwy i Łotwy. Uśrednione dane dotyczące partycypacji wyborczej w elekcjach parlamentarnych w latach 1990–2007 przedstawia tabela 4.

Tabela 4 | Średnia frekwencja wyborcza w wyborach parlamentarnych w krajach postkomunistycznych w latach 1990–2007

Kraj	Frekwencja w %
Polska	47,31
Litwa	58,09
Estonia	62,87
Węgry	67,79
Bułgaria	68,07
Rumunia	69,03
Słowenia	72,65
Łotwa	73,41
Czechy	75,76
Słowacja	77,34

Źródło: Cześniak (2009: 6).

Z powyższego zestawienia wynika wyraźnie, że partycypacja wyborcza w Polsce jest na najniższym poziomie. Warto także zauważyć, że spośród wymienionych państw tylko w jednym – Litwa – średnia frekwencja w wyborach parlamentarnych wyniosła mniej niż 60%, w czterech była na poziomie pomiędzy 60 a 70% (Estonia, Węgry, Bułgaria, Rumunia), a w czterech kolejnych krajach była wyższa niż 70% (Słowenia, Łotwa, Czechy, Słowacja). Natomiast dysproporcja między Polską a krajem o największym odsetku głosujących (Słowacja) wyniosła aż 30%.

Przeprowadzane w Polsce badania frekwencji wyborczej pokazały, że poza typem systemu wyborczego wpływ na partycypację elektoratną mają również takie czynniki jak: wykształcenie, status, społeczny i ekonomiczny, wiek i płeć wyborców, a także ich zaangażowanie religijne (Cześniak 2008: 7–13).

Wyraźnie widoczne jest powiązanie partycypacji wyborczej z wykształceniem wyborców – im wyższy jest poziom edukacji elektoratu, tym frekwencja jest wyższa. Zależność ta wydaje się wytłumaczalna większym poziomem wiedzy na temat mechanizmów demokratycznych wśród osób mających lepsze wykształcenie, a zatem także lepszą świadomość praw i obowiązków obywatelskich. Z przeprowadzonych badań wynika, że w wyborach parlamentarnych w latach 1997, 2001, 2005, 2007 różnica między uczestnictwem osób z podstawowym wykształceniem i wyborcami z wykształceniem wyższym wynosiła od 24 (1997 r.) do 39,4% (2007 r.). W 2007 r. do urn poszło bowiem 90,7% wyborców z grupy osób mających wyższe wykształcenie oraz 52,1% z grupy osób z wykształceniem na poziomie podstawowym. Wyborcy, którzy zakończyli swoją edukację na poziomie zawodowym, częściej chodzili na wybory od tych z podstawowym wykształceniem (w 2005 r. i 2007 r. różnica ta wynosiła po ok. 10%). Z kolei elektorat mający średni poziom wykształcenia wykazywał się większą partycypacją od grupy z wykształceniem zawodowym – w 2005 r. o 9,1%, a w 2007 r. o 13,4%. Szczegółowe dane dotyczące zależności między poziomem wykształcenia i wielkością partycypacji wyborczej prezentuje tabela 5.

Tabela 5 | Zależność partycypacji wyborczej od poziomu wykształcenia na podstawie wyborów parlamentarnych w Polsce w 2001, 2005 i 2007 r.

Wykształcenie	Wybory 2001	Wybory 2005	Wybory 2007
wyższe	76,3	66,1	90,7
średnie	62,6	58,8	75,5
zawodowe	52,3	49,7	62,1
podstawowe	52,1	39,7	51,3

Źródło: Cześniak (2008: 11).

Na podstawie przeprowadzonych badań można także zauważyć, że partycypacja wyborcza w Polsce jest uzależniona od wieku wyborców. Podobnie jak w przypadku wykształcenia,

tak i tutaj wyższy wiek koresponduje z wyższym uczestnictwem wyborczym. Jedynie wyborcy w przedziale wieku 66+ rzadziej partycypują w elekcjach niż wyborcy z grupy wiekowej 56–65 lat. Wydaje się jednak, że spadek frekwencji w najstarszej grupie wyborców można wy tłumaczyć czynnikami niezależnymi od wyborców, takimi jak większe trudności w poruszaniu i przemieszczaniu się wynikające z dolegliwości zdrowotnych osób będących w tym przedziale wiekowym.

Grupę wiekową, która najrzadziej uczestniczy w wyborach, stanowią osoby w przedziale 18–25 lat i 26–35 lat. W 2005 r. wyborcy z tego drugiego przedziału stawili się najrzadziej przy urnach wyborczych – było ich 39,9%, podczas gdy najmłodszych wyborców było wówczas 44,2%. Cztery lata wcześniej dysproporcja pomiędzy tymi dwiema grupami wiekowymi była stosunkowo niewielka, bo frekwencja wyniosła 46,9% (26–36 lat) oraz 47,2% (18–25). Z kolei w 2007 r. tendencja wzrostowa partycypacji u starszych wyborców była już dostrzegalna także w grupie 26–35 lat (62,5%) w stosunku do grupy 18–25 lat (55,8%). Analizowane badania pokazały, że najliczniej reprezentowani przy urnach są wyborcy w wieku 56–65 lat. Wyniki frekwencji wyborczej do parlamentu w tej grupie wyniosły odpowiednio: 69,1% (2001 r.), 64,2% (2005 r.) i 76,9 (2007 r.). Nieznacznie rzadziej w elekcjach partycypowali wyborcy nieco młodszy – 46–55 lat. W 2001 r. poszło do wyborów 67,3% spośród nich, w 2005 r. – 61,2%, a w 2007 r. – 73,9%.

Badania pokazały także, że wpływ na uczestnictwo wyborcze ma również zaangażowanie religijne obywateli. Wyborcy, którzy uczestniczą w praktykach religijnych raz w tygodniu lub częściej, chętniej partycypują w wyborach od tych obywateli, którzy uczestniczą w nabożeństwach religijnych rzadziej niż raz w tygodniu. W 2001 r. do urn poszło 68,1% wyborców bardziej zaangażowanych religijnie, podczas gdy mniej zaangażowanych religijnie było 49,3%. W kolejnych wyborach tendencje te wyglądały podobnie: 61,1% do 43,1% (2005 r.) i 73,1% do 61,7% (2007 r.).

Zróznicowanie partycypacji wyborczej ze względu na płeć uczestników wyborów wydaje się mieć nieduże znaczenie, choć badania pokazywały nieznacznie wyższą frekwencję wśród mężczyzn. W 2001 r. do urn poszło 59,2% mężczyzn i 58,3 kobiet, a w następnych elekcjach wartości te wynosiły odpowiednio – w 2005 r. – 54,2% mężczyzn i 49,7% kobiet; w 2007 r. 70,1% mężczyzn i 63,8% kobiet.

Analiza frekwencji na Pomorzu Zachodnim w stosunku do partycypacji wyborczej ogółu Polaków wskazuje, że mieszkańcy regionu zachodniopomorskiego nieco rzadziej uczęszczają na wybory od statystycznego wyborcy polskiego. Porównanie partycypacji wyborczej w poszczególnych województwach i w Polsce w latach 2001–2010 pokazano w tabeli 6.

Tabela 6 | Frekwencja wyborcza w Polsce w poszczególnych województwach w skali ogólnopolskiej w wyborach samorządowych (2002, 2006, 2010) oraz wyborach parlamentarnych (2001, 2005, 2007)

Lp.	Woj.	2001	2002	2005	2006	2007	2010
1	DLN	44,98	42,71	38,55	44,72	53,58	45,22
2	K-P	44,57	40,17	36,82	43,22	50,65	45,03
3	LBL	47,44	48,81	40,99	48,56	50,00	49,95
4	LBS	42,58	43,50	35,44	45,72	50,35	46,04
5	ŁDZ	46,59	41,75	40,30	45,69	53,98	46,53
6	MŁP	48,66	45,91	44,81	46,11	56,05	48,58
7	MAZ	48,24	46,14	46,04	50,55	60,51	50,96
8	OP	39,83	40,61	33,47	39,38	45,53	40,99
9	PDK	48,35	49,85	42,91	48,60	50,81	50,75
10	PDL	44,79	45,99	38,41	45,86	49,50	47,93
11	POM	47,44	44,42	43,40	46,94	57,53	46,73
12	ŚL	45,34	37,96	39,40	39,98	54,91	42,94
13	ŚW	44,17	50,42	36,53	50,35	47,45	53,59
14	W-M	41,00	45,78	34,48	46,35	48,00	47,55
15	WLK	49,88	45,91	40,90	47,14	55,11	47,10
16	ZPM	43,53	43,60	37,23	45,60	51,86	46,01
	Polska	46,29	44,23	40,57	45,99	53,88	47,32

Źródło: zestawienie własne na podstawie danych Państwowej Komisji Wyborczej – www.pkw.gov.pl

Analizując tabelę 6, można dostrzec, że w województwie zachodniopomorskim zarówno w wyborach parlamentarnych, jak i samorządowych odnotowywano zawsze niższą frekwencję niż w skali ogólnopolskiej. Zarazem w podanym przedziale czasowym (2001–2010) w żadnych wyborach (tzn. ani samorządowych, ani parlamentarnych) Pomorze Zachodnie nie mieściło się ani w trzech najlepszych, ani w trzech najgorszych województwach pod względem partycypacji wyborczej.

Województwo zachodniopomorskie powstało na bazie dwóch starych województw – szczecińskiego i koszalińskiego. Obie części dzisiejszego Pomorza Zachodniego charakteryzują się pewną specyfiką, w czasie wyborów parlamentarnych stanowią także dwa okręgi wyborcze do Sejmu – dawne Szczecińskie to okręg nr 41, a dawne Koszalińskie to okręg nr 40. W tabeli 7 zaprezentowano poziom frekwencji wyborczej w latach 2005–2010 na terenie dawnego województwa szczecińskiego, natomiast w tabeli 8 przedstawiono analogiczne dane dotyczące dawnego województwa koszalińskiego.

Tabela 7 | Porównanie frekwencji wyborczej w powiatach dawnego województwa szczecińskiego w wyborach samorządowych (lata 2006 i 2010) oraz w wyborach parlamentarnych (lata 2005 i 2007)

	2005	2006	2007	2010
Polska	40,57	45,99	53,88	47,32
ZPM	36,91	46,00	51,34	46,01
Powiaty dawnego Szczecińskiego (okr. nr 41)				
goleniowski	33,67	43,34	47,86	45,54
gryficki	33,08	50,84	47,00	55,06
gryfiński	32,41	49,69	45,93	52,31
kamieński	33,66	49,85	47,08	53,52
łobeski	29,67	44,17	41,89	44,33
myśliborski	31,52	50,19	45,54	50,40
policki	36,97	45,55	56,48	47,74
pyrzycki	33,43	51,64	43,95	53,89
stargardzki	35,19	41,27	50,48	43,21
Szczecin	45,00	42,85	61,43	37,47
Świnoujście	39,30	45,76	56,49	45,54

Źródło: zestawienie własne na podstawie danych Państwowej Komisji Wyborczej – www.pkw.gov.pl

Tabela 8 | Porównanie frekwencji wyborczej w powiatach dawnego województwa koszalińskiego w wyborach samorządowych (lata 2006 i 2010) oraz w wyborach parlamentarnych (lata 2005 i 2007)

	2005	2006	2007	2010
Polska	40,57	45,99	53,88	47,32
ZPM	36,91	46,00	51,34	46,01
Powiaty dawnego Koszalińskiego (okr. nr 40)				
białogardzki	31,46	43,96	44,11	50,17
choszczeński	29,99	51,98	41,78	53,26
drawski	32,10	45,10	45,45	47,41
kołobrzeczki	37,52	45,31	54,32	48,61
Koszalin	43,93	38,31	61,09	40,78
koszaliński	32,32	50,32	45,58	51,33

sławiński	33,54	48,83	44,72	51,40
szczeciński	36,01	47,83	47,52	49,64
świdwiński	33,47	46,67	44,76	49,06
walecki	35,50	51,54	47,96	51,40

Źródło: zestawienie własne na podstawie danych Państwowej Komisji Wyborczej – www.pkw.gov.pl

Z przygotowanych zestawień tabelarycznych wynika, że w wyborach samorządowych najniższa frekwencja jest odnotowywana w dwóch największych miastach regionu – Szczecinie i Koszalinie. W wyborach w 2006 r. wyniosła ona 38,31% w Koszalinie i 42,85% w Szczecinie, w wyborach cztery lata później odpowiednio: 40,78% i 37,47%. Z kolei w wyborach parlamentarnych z 2005 i 2007 r. w obydwu miastach frekwencja należała do najwyższych w regionie. W Koszalinie wyniosła ona odpowiednio – 43,93% i 61,09%, podczas gdy w partycypacja szczecinian osiągnęła pułap 45,00% w 2005 r. i 61,43% w 2007 r. Powyższe spostrzeżenia pozwalają sformułować hipotezę, że w wyborach, w których dominującą rolę odgrywają partie polityczne (wybory silnie upartyjnione), czyli w elekcjach parlamentarnych, frekwencja jest wyższa w dużych miastach, a więc tam gdzie znaczenie partii jest większe. Z kolei podczas wyborów samorządowych, w których wzrasta rola komitetów lokalnych, partycypacja jest wyższa tam, gdzie te komitety mają możliwość odegrania większej roli, czyli w małych społecznościach lokalnych. Warto zauważyć zarazem, że ordynacja samorządowa w gminach do 20 tys. mieszkańców ma charakter większościowy, a w większych gminach (czyli np. w Szczecinie i Koszalinie) ma charakter proporcjonalny. A zatem niższa frekwencja w elekcjach samorządowych w Koszalinie i Szczecinie może być pochodną tych dwóch powiązanych czynników: ordynacji proporcjonalnej, która wzmacnia partie, i chęci wyborców do wspierania lokalnych komitetów, które nie mogą zostać wypromowane w tej ordynacji w takim stopniu jak w mniejszych wspólnotach lokalnych. Tam, gdzie lokalne komitety mają większą rolę do odegrania, tam frekwencja jest wyższa, ponieważ wyborcy chętniej głosują na kandydata, którego znają ze swojego miejsca zamieszkania (komitet lokalny) niż na kandydata, którego kierownictwo partyjne umieściło na swojej liście.

Oczywiście działania na rzecz odpartyjnienia wyborów nie stanowią jedynej recepty na słabe zaangażowanie obywatelskie w mechanizmach demokratycznych. Ponadto warto pamiętać, że partie polityczne mogą oczywiście wypełniać dodatnią funkcję w działaniu systemu politycznego. Podstawowym warunkiem pozytywnego funkcjonowania partii politycznych i wpływu na kształtowanie się społeczeństwa obywatelskiego jest jednak dążenie do realizacji interesów wyborców, a nie wyłącznie dążenie do uzyskiwania korzyści dla aparatu partyjnego czy wręcz tylko dla wąskiej grupy przywódczej danej partii.

Wśród innych metod wpływających na zwiększenie partycypacji wyborczej stosuje się w różnych współczesnych demokracjach takie działania jak: głosowanie korespondencyjne, możliwość oddania głosu za pośrednictwem pełnomocnika, oddawanie głosów przez Internet, wydu-

zenie czasu głosowania, wprowadzenie zasady obligatoryjności głosowania, obniżenie pułapu uzyskiwania czynnych praw wyborczych.

Odnosząc się do wymienionych powyżej propozycji, warto zwrócić uwagę, że niektóre z nich mogą mieć wpływ na powszechnie obowiązujące przymiotniki wyborcze. Wprowadzenie możliwości oddania głosu za pośrednictwem pełnomocnika, a także głosowanie korespondencyjne i przez Internet może prowadzić do uzasadnionego postawienia pytania, czy takie głosowanie ma jeszcze charakter bezpośredni.

W przypadku głosowania przez Internet, które zapewne byłoby bardziej popularne, dodatkowo pojawiłby się problem związany z zagwarantowaniem tajności takiego głosowania – skoro możliwe są ataki hakerskie na świetnie zabezpieczone strony WWW instytucji rządowych, korporacji czy banków, to z pewnością trudno byłoby zabezpieczyć system elektronicznego głosowania.

Również wydłużenie czasu głosowania wcale nie musi przyczynić się do znaczącego zwiększenia frekwencji wyborczej. Jak wiadomo, w Polsce taki precedens miał miejsce podczas referendum akcesyjnego do Unii Europejskiej. Wynik frekwencyjny, który wówczas padł (58,85%), nie był przecież szczególnie zachwycający.

Wprowadzenie nakazu udziału w wyborach mogłoby paradoksalnie podnieść frekwencję, choć zapewne obowiązek taki nie spotkałby się z aprobatą społeczną i pewnie krytykowano by go jako naruszający wolność osobistą. Warto jednak zauważyć, że co prawda na obowiązkowe głosowanie zdecydowały się tylko niektóre państwa (np. Belgia, Grecja), jednak zarazem ogromna większość państw na świecie wprowadziła obowiązek zapinania pasów bezpieczeństwa w samochodach, który to również przecież w jakimś stopniu można traktować jako ingerowanie w sferę wolności jednostki.

Wydaje się jednak, że najistotniejszym czynnikiem wspomagającym partycypację wyborczą byłaby większa świadomość wyborców co do istoty mechanizmów demokratycznych i ich większe poczucie odpowiedzialności za sprawy publiczne. Aktywność człowieka jest przecież tym większa, im bardziej jest on sam przekonany do podejmowanego przez siebie działania. Pewne mechanizmy mogą je jedynie wspierać. Przykładowo wprowadzenie ułatwień w oddawaniu głosu poza miejscem zamieszkania wyborcy zapewne mogłoby przyczynić się do większego zaangażowania w partycypację wyborczą. Obecnie obowiązujący system, polegający na konieczności pobrania zaświadczenia urzędowego, może zniechęcać. Gdyby każda komisja obwodowa miała dostęp do elektronicznego rejestru wyborców, to przecież takie zaświadczenia nie byłyby potrzebne, tak jak nie są potrzebne tradycyjne legitymacje studenckie na uczelniach, które wprowadziły je w wersji elektronicznej.

Wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

W ramach projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim* przeprowadzono badania dotyczące postrzegania partycypacji wyborczej. Miały one dwojaki charakter. Po pierwsze respondenci odpowiedzieli na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Po drugie część badanych wzięła również udział w dyskusji poświęconej partycypacji wyborczej, zgłaszając swoje uwagi i spostrzeżenia do możliwych sposobów wpłynięcia na jej poprawę. Ponadto, pewne wnioski dotyczące frekwencji wyborczej zgłoszono także podczas końcowego podsumowania konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

W kwestionariuszu ankiety poproszono respondentów o:

1. Odpowiedź na pytanie o to, co „mogłoby przyczynić się do zwiększenia poziomu uczestnictwa w wyborach do parlamentu i organów samorządu terytorialnego?”.
2. Wybór i uszeregowanie 5 kryteriów (od najważniejszego do najmniej istotnego), które respondent bierze pod uwagę podczas dokonywania wyboru kandydata w czasie elekcji. Lista kryteriów miała charakter zamknięty, zaproponowano 8 czynników – były to:
 - a) afiliacja partyjna kandydata,
 - b) doświadczenie w pracy dla społeczności lokalnej,
 - c) posiadanie dobrego wizerunku medialnego,
 - d) opinie znajomych, którzy lepiej znają się na polityce,
 - e) kompetencje do pracy publicznej,
 - f) wiek,
 - g) płeć,
 - h) wykształcenie.
3. Wybór jednej odpowiedzi spośród pięciu (nie, raczej nie, trudno powiedzieć, raczej tak, tak) na stwierdzenie: „W wyborach do organów samorządu chętniej głosuję na kandydata startującego z lokalnego ugrupowania pozapartyjnego (Komitet Wyborczy Wyborców) niż na kandydata partii politycznej”.
4. Wybór jednej odpowiedzi spośród pięciu (nie, raczej nie, trudno powiedzieć, raczej tak, tak) na stwierdzenie: „W wyborach do Sejmu chętniej głosuję na kandydata partii politycznej niż na kandydata lokalnego ugrupowania pozapartyjnego (Komitet Wyborczy Wyborców)”.

W badaniach kwestionariuszowych łącznie wzięło udział 32 respondentów, wśród których znalazło się 11 kobiet i 17 mężczyzn, a 4 osoby nie określiły płci. Przedział wiekowy grupy wyglądał następująco: 4 osoby nie ukończyły 30 lat, 14 znalazło się w grupie między 30. a przed 40. rokiem życia, 6 osób nie ukończyło 50 lat, a 7 respondentów miało więcej niż 50 lat. Fakt posiadania wyższego wykształcenia zadeklarowało 30 respondentów, a 2 osoby nie podały swojego statusu edukacyjnego. Dokładnie połowa badanych (16) podała, że zajmuje stanowiska kierownicze. Jak zatem można zauważyć, respondenci należeli do dość jednorodnej grupy pod względem wykształcenia i relatywnie zróżnicowanej pod względem płci i wieku.

Na pytanie pierwsze odpowiedzi udzieliło 26 osób. Biorąc pod uwagę treść odpowiedzi i zawarte w nich sugestie dotyczące zwiększenia partycypacji wyborczej, można je sklasyfikować w 5 grup. Respondenci zwracali bowiem uwagę na 5 różnych czynników, które ich zdaniem mogłyby wpłynąć na poprawę frekwencji wyborczej: po pierwsze – działania edukacyjne poprawiające wiedzę nt. mechanizmów wyborczych; po drugie – poziom merytoryczny kandydatów ubiegających się o mandaty do organów przedstawicielskich; po trzecie – konieczność wprowadzenia pewnych zmian systemowych w przeprowadzaniu wyborów; po czwarte – sprawy związane z wizerunkiem kandydatów i ich komunikacją z otoczeniem oraz po piąte – zwiększenie ogólnej świadomości wyborców (niektórzy respondenci w swoich odpowiedziach zwrócili uwagę na więcej niż jeden czynnik).

Wśród odpowiedzi na pytanie o możliwości zwiększenia partycypacji wyborczej najczęściej odpowiadający zwracali uwagę na czynniki dotyczące poziomu merytorycznego kandydatów oraz ich lepszej komunikacji z wyborcami. W obydwu kategoriach mieściły się propozycje wskazane przez 9 badanych. Respondenci wymieniali zatem konieczność wyższego poziomu uczciwości kandydatów, ich lepszego przygotowania merytorycznego do pełnienia funkcji przedstawicielskich, a także posiadanie większego autorytetu społecznego. Wśród propozycji z kategorii „lepszej komunikacji” akcentowano prowadzenie merytorycznych kampanii wyborczych, lepsze prezentowanie programów politycznych, większą otwartość na spotkania z wyborcami i posługiwanie się „językiem wyborców”, a z drugiej strony zwracano także uwagę na poprawę przekazu oferty politycznej przez media oraz konieczność kierowania się przez nie większą odpowiedzialnością w prezentowaniu informacji na temat mechanizmów wyborczych.

Wątek podjęcia działań o charakterze edukacyjnym wśród wyborców pojawił się w odpowiedziach 7 respondentów, którzy wskazywali przede wszystkim na rolę szkolnictwa w wychowaniu obywatelskim młodzieży, ale również podkreślali znaczenie rodziny w kształtowaniu nawyków obywatelskich i mediów jako ważnego elementu systemu edukacyjnego współczesnego świata.

Na wprowadzenie zmian systemowych zwrócono uwagę w 5 wypowiedziach. Dominowała w nich (4 opinie) propozycja wprowadzenia zasady obligatoryjnego głosowania, a jeden z badanych proponował także „wprowadzenie pustego głosu”, czyli możliwości wzięcia udziału w wyborach bez opowiedzenia się za kimkolwiek. Warto zauważyć, że w sensie materialnym taka możliwość istnieje, gdyż można wrzucić kartę niewypełnioną. Można domniemywać, że badany proponował wprowadzenie takiej możliwości w sensie formalnym poprzez umieszczanie na kartach do głosowania kratki oznaczonej „nie popieram nikogo”.

W odpowiedziach 3 badanych pojawiły się natomiast wątki dotyczące zadbania o większą świadomość wyborców.

Ciekawie przedstawiają się wyniki analizy dotyczącej kryteriów, jakimi respondenci kierują się podczas dokonywania wyboru konkretnego kandydata. Zostały one zebrane w tabeli 9.

Tabela 9 | Wybierając posła, radnego, prezydenta miasta (burmistrza wójta), biorę pod uwagę

Odpowiedzi	Waga wskazań					Suma wskazań
	1	2	3	4	5	
Doświadczenie w pracy dla społeczności lokalnej	13	7	7	2	0	29
Kompetencje do pracy publicznej	7	11	5	4	1	28
Afiliację partyjną	6	7	4	3	3	23
Wykształcenie	3	5	6	2	5	21
Opinie znajomych, którzy lepiej znają się na polityce	1	0	4	6	3	14
Dobry wizerunek w mediach	0	1	1	3	7	12
Wiek	0	0	1	6	4	11
Płeć	0	0	1	0	2	3

Źródło: kwestionariusz ankiety przeprowadzonej podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*.

Spośród wymienionych 8 czynników uczestnicy badania mieli wskazać pięć z nich, przy czym czynnik pierwszego wyboru miał najważniejsze znaczenie, a czynnik piątego wyboru miał najmniej istotne znaczenie w hierarchii preferencji wyborczych (niestety nie wszyscy respondenci wskazali 5 czynników). Jak widać z zestawienia w tabeli 9 największe znaczenie miało „doświadczenie w pracy dla społeczności lokalnej” – to stwierdzenie zostało wybrane w sumie aż 29 razy (w tym przez 13 respondentów miało ono charakter pierwszego wyboru). Z kolei 28 osób stwierdziło, że podczas dokonywania wyboru kandydatów do organu władzy zwraca uwagę na ich „kompetencje do pracy publicznej”. Dla 7 osób z tej grupy było to pierwsze wskazanie, a dla 11 – drugie.

Dość dużą wagą respondenci przykładali do afiliacji partyjnych kandydatów, bo to kryterium wskazało łącznie 23 z nich (sześciu jako pierwszy wybór, a siedmiu jako wskazanie drugie). Podobną liczbę wskazań – 21 – miało wykształcenie kandydatów, przy czym tylko dla trzech respondentów było to wskazanie pierwszego wyboru, a pięciu wybrało je jako drugą opcję. Zdecydowanie mniejszą wagę badani przykładali do trzech kolejnych kryteriów: opinii znajomych (14 wskazań), dobrego wizerunku w mediach (12) oraz wieku (11). W dodatku powyżej wymienione trzy kryteria wybierano prawie wyłącznie jako 4. i 5. wskazanie. Stosunkowo rzadkie typowanie wykształcenia jako kryterium wyboru wydaje się słabo korespondować z częstym wskazywaniem „doświadczenia w pracy dla społeczności lokalnej”. Zazwyczaj bowiem doświadczenia we wszelkich sferach aktywności ludzkiej nabywa się wraz z wiekiem.

Za pewnego rodzaju niespodziankę można uznać fakt znikomego brania pod uwagę płci jako kryterium dokonywania wyboru. Jest to o tyle dziwne, że w 2011 r. w wyborach do Sejmu zastosowano tzw. parytet płci na listach wyborczych, w związku z czym problematyka płci podczas

wyborów była szeroko relacjonowana. Jak widać na przykładzie badanej grupy, czynnik płci nie odgrywa praktycznie żadnej roli, co można wytłumaczyć tym, iż jest on z jednej strony mocno eksponowany w mediach, z drugiej zaś nie ma istotnego znaczenia dla obywateli – społeczeństwa obywatelskiego nie da się przecież wartościować ze względu na płeć.

Rozpatrując odpowiedzi na 3 i 4 pytanie kwestionariusza, można zauważyć, że wyniki badania potwierdziły tezę, iż w wyborach samorządowych wyborcy chętniej głosują na kandydatów pozapartyjnych, a w wyborach do Sejmu preferują kandydatów partii politycznych. W pierwszym przypadku łącznie 14 respondentów wskazało odpowiedzi „raczej tak” i „tak”, 7 z nich „raczej nie” i „nie”. Z kolei w wyborach parlamentarnych 15 badanych uważało, że chętniej oddaje głosy na reprezentantów partii politycznych (odpowiedzi łączne „raczej tak” i „tak”), a 8 było przeciwnego zdania („raczej nie” i „nie”). W obydwu pytaniach dość znaczący był odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” – 9 w przypadku wyborów samorządowych i 7 w wyborach parlamentarnych.

W czasie dyskusji podczas panelu dotyczącego partycypacji wyborczej dyskutanci zwrócili uwagę na to, że decyzja o wzięciu udziału w wyborach jest już aktywnością obywatelską. Zauważali zarazem, że niekiedy absencja wyborcza może wynikać nie tyle z lenistwa, ile ze zniechęcenia. Dlatego pojawiły się głosy wskazujące, że najważniejszy jest system edukacyjny, który kształtowałby większą świadomość wyborców. Dyskutanci zgodzili się ze stwierdzeniem, że w małych społecznościach lokalnych łatwiej zmobilizować mieszkańców, zwłaszcza gdy lokalny lider okaże się dobrym gospodarzem. Jeden z rozmówców zauważył także, iż system proporcjonalny w wyborach jest szkodliwy szczególnie w tzw. nowych demokracjach, a w systemach o ustabilizowanej demokracji jego negatywne elementy są mniejsze.

| Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania, można zauważyć, że partycypacja wyborcza jest istotnym elementem świadczącym o stopniu zaangażowania się społeczeństwa w sprawy publiczne. W przypadku Pomorza Zachodniego jej poziom jest niższy od frekwencji ogólnopolskiej. Analiza wypowiedzi udzielonych przez uczestników konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim* pokazała, że zwracano uwagę na konieczność zwiększenia świadomości wyborców. Być może w systemie mniej skomplikowanym, jakim jest system większościowy, miałyby ona możliwość lepszego kształtowania się. Również wyniki frekwencji na Pomorzu Zachodnim wskazywały, że wyborcy chętniej uczestniczą w elekcji samorządowej tam, gdzie obowiązywała ordynacja większościowa.

Spółeczeństwo obywatelskie kształtować się może tylko tam, gdzie jest wola i są możliwości do aktywności. Mechanizmy wyborcze mogą te możliwości dawać, tak jak głęboka świadomość wyborców zapewne stanowi podstawowe źródło woli aktywnego zainteresowania sprawami państwa.

B i b l i o g r a f i a

Balawajder E. (2007) *Spoleczeństwo obywatelskie: modele teoretyczne i praktyka społeczne*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Bankowicz M. (2006) *Demokracja. Zasady, procedury, instytucje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Broda-Wysocki P. (2003) *Rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce: analiza na przykładzie regionów koszalińskiego i opolskiego*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Czeñnik M. (2007) *Partycypacja wyborcza w Polsce. Perspektywa porównawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Czeñnik M. (2008) Frekwencja wyborcza w Polsce w latach 1990–2007. W: *Kampania społeczna „Zmieñ kraj. Idź na wybory” – Raport o przebiegu kampanii i rekomendacje na przyszłość*. Warszawa: Forum Obywatelskiego Rozwoju.

Czeñnik M. (2009) *Partycypacja wyborcza Polaków*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Dahl R.A. (1995) *Demokracja i jej krytycy*. Kraków: Znak.

Herbst J. (2005) *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

Koćciański A., Misztal W. (2008) *Spoleczeństwo obywatelskie. Między ideą a praktyką*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.

Nohlen D. (2004) *Prawo wyborcze i system partyjny. O teorii systemów wyborczych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Osiatyński W. (2004) *Rzeczpospolita obywateli*. Warszawa: Rosner & Wspólnicy.

Pérez-Díaz V.M. (1996) *Powrót społeczeństwa obywatelskiego w Hiszpanii*. Kraków: Znak.

Powell Jr. G.B. (2006) *Wybory jako narzędzie demokracji. Koncepcje większościowe i proporcjonalne*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.

Słodkowska I. (2006) *Spoleczeństwo obywatelskie na tle historycznego przełomu: Polska 1980–1989*. Warszawa: ISP PAN.

Sokół W. (2001) *Geneza i ewolucja systemów wyborczych w państwach Europy Środkowej i Wschodniej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Żyro T. (2006) *Wstęp do politologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

ISSUE SUMMARY

Foresight as a concept of regional development support

Hubert Pachciarek
Aleksandra Rudawska

Abstract

Purpose

The authors of this article make an attempt at verifying the usefulness of the foresight concept in instituting favorable conditions for socio-economic regional development, particularly based on the West Pomeranian voivodeship.

Methodology

Based on European and Japanese foresight experiences, the authors made an evaluation of the program effects in the West Pomeranian voivodeship, both in terms of “rigid” outcomes (i.e. reports, technological knowledge) and “soft” outcomes (i.e. values). The latter turned out to have the most significant effects. Moreover, socio-economic development conditions of the region were analyzed together with the expectations of regional leaders regarding the conditions that lead to individual commitment to regional development, cooperation and responsibility. The data for the analysis was gathered during a focus group discussion and supplemented by survey results.

Findings

A comparison of the foresight program outcomes with the expectations of regional leaders indicated that foresight is a desirable form of support for the development of the West Pomeranian voivodeship.

Originality

The originality of the paper rests on the related long-term Japanese experience in applying foresight and the obtained results through this method in terms of socio-economic needs of the West Pomeranian voivodeship were defined during the focus group discussion. The authors showed the potential of using foresight not only as a method of developing directions for the development of regional innovation policy but also as a method that supports forming adequate conditions for socio-economic regional development.

Business Responsibility. Theory and Evidence

Sylwia Sysko-Romańczuk
Paulina Roszkowska
Agnieszka Niedźwiecka

Abstract

Purpose

The aim of the article is to present the business responsibility concept and the responsibility levels in perspective of a superior goal, which is to contribute to the common good.

Methodology

The aim was achieved by discussing literature, presenting research and focus group results during the second scientific conference entitled: "Time for growth. Man and business in a civil society".

Findings

The crucial conclusions all come down to the statement that the principal objective of an entrepreneurship is to provide commodities and services useful for people, at the same time generating added value and dividing such new prosperity among its shareholders, employees, the society in which the company develops, and to capitalize the company in order to secure its future. The commodities and services provided by the company ought to fulfill the criteria of high quality and adequate price, and they have to be necessary for people. A socially responsible company cannot be based on human weaknesses. Generating added value stands for acquiring it without entering into monopolistic connections or taking advan-

tage of special privileges. A company is the primary institution for the redistribution of economic wealth, and divides it into stakeholders in an adequate form. Concurrently, the company shall secure a future both for itself and its owners, by investing in new technologies and assets. When it fulfills all its basic duties, it can be acknowledged that the funds it allocates for social goals are “true”, not “stolen” from clients, employees, suppliers, society or future generations. It is impossible to debate over a company’s responsibility if it does not fulfill its primary duties.

Originality

The novelty and originality of the study is the theoretical (for researchers) and practical (for managers) presentation of the notion of business responsibility.

Corporate social responsibility in relation to employees

Katarzyna Gadomska-Lila

Abstract

Purpose

The aim of the paper is to present the concept of corporate social responsibility and the directions of its evolution as analyzed from the viewpoint of employees.

Methodology

The paper discusses, in the light of the empirical research presenting CSR efforts aimed at employees, the results of the research in this area presented during the conference “Time for growth. Man and business in a civil society”. The research study employed a questionnaire survey and panel discussions. The findings enabled the identification of the most common CSR practices addressing employees. An attempt was also made to compare and contrast the inputs and effects of various initiatives and efforts undertaken by enterprises.

Findings/originality

As a result of the study it was concluded, on the one hand, that the topic of corporate social responsibility, despite being regarded as very important, still requires further exploration and, on the other hand, that initiatives targeted at employees

are a rarity. This suggests that there is a need for dissemination of knowledge on corporate social responsibility with an emphasis on the relationship between consistency with CSR objectives and the market success of a company. It also implies that companies should not refrain from undertaking various CSR initiatives and efforts, especially those aimed at employees.

The significance of the corporate mission statement and its influence on leadership competencies

Bartłomiej Moszoro

Abstract

Purpose

This article aims to present the issues of corporate mission statement and the related problem of leadership.

Methodology

For this purpose, the literature on the subject, both international and national, was studied. An analysis of the literature showed that companies tend to put more effort in the formulation of their mission, rather than in the diffusion of its message or gaining support for it among employees. The article also presents the results of surveys and a discussion panel, which confirmed the validity of the hypothesis about companies' exaggerated focus on the process of mission formulation.

Findings

The article confirms the necessity of formulating the mission of an enterprise in a clear way and one that is supported by all employees. The fact that this was a pilot study could be regarded as a limitation. However, the article has revealing a character, because in Poland there is a significant lack of research on the corporate mission statement.

Originality

This article also notes the important role of leadership in the formulation of the corporate mission and the need for more in-depth empirical analyses of the resulting high expectations regarding leaders that are embedded in society.

Motivating in the practice of individual and organizational development management

Zdzisław Gomółka

Abstract

Purpose

The aim of the article is to discuss the relations of motivational processes shaping the functional structure of a motivational system of which the human being is the central point of reference.

Methodology

The identification of the relations of motivational processes was based on a system analysis of the problem of motivational function execution in the process of management. The article presents an approach of inquiry and verification of motivational processes in the perspective of changes initiated by organizational development. The presented solutions are based on long-term work experience in production enterprises in diverse functions.

Findings

The research resulted in an attempt to assess the motivational potential of a network of development processes and communication strategies, job evaluation, evaluating and rewarding employees. The motivational potential of this network is formed by the standards of organizational culture.

Originality

The presented solutions are based on many years of practice and experience gained by working in various functions in industrial companies.

Problems and possibilities of balancing professional and private life of the contemporary man

Anna Pluta

Abstract

Purpose

The article undertakes the problem of balancing professional and private life, which seems to be particularly important in the busy world of today. It turns out that more and more people devote too much time to work, which in turn adversely affects their family life. Therefore, the author attempts to identify directions and methods of changes, aimed at balancing professional and personal life.

Methodology

The starting point for discussion are the results of surveys conducted by Polish and international organizations, which are complemented by the results of a survey, conducted among the participants of the conference and focus group discussions. The author shows the importance of the problem of balancing work and private life and its impact on the functioning of the contemporary man.

Findings

It seems that nowadays individuals cannot maintain a symbiosis between work and private life, and what is more, they are not aware of this. In consequence, no action is taken to reduce the negative effects of this imbalance. This shows the importance of developing appropriate guidelines.

Research limitations/implications

The focus group discussions lead to the following conclusions:

- the need to make the contemporary man realize the importance of maintaining a balance between work and private life;
- different groups of stakeholders and new technologies have an impact on the work-life balance.

Originality

Shaping a symbiosis between work and private life requires a comprehensive approach to the problem and the cooperation of all stakeholders in this process. Therefore, it seems important to continue research and analyses on harmonizing the different spheres of the human life and a possibly fast execution of these proposals.

Premises and the direction of changes in communication between a company and its clients in the context of the evolution of attitudes and the development of digital communication tools

Karol Kuczera

Abstract

Purpose

The aim of the article is to show potential changes in the communication between a company and its clients in the context of information needs, the social attitudes of people and the development of digital communication tools.

Methodology

This paper consists of theoretical considerations concerning communication needs, social attitudes and digital communication tools, as well as some chosen study results. The conclusions from the discussion conducted during the conference “Time for growth 2011”, whose participants were both representatives of the scientific world and business practitioners, were presented together with the results of the surveys by questionnaire conducted during the conference.

Findings

The premises for cooperation between clients and companies based on the desire to raise the quality of life of local communities were also depicted in the study. What influences this cooperation is, on the one hand, the development of digital communication tools and, on the other hand, people's attitudes proving the willingness to be involved in the exchange of knowledge and experience for the widely understood improvement of life conditions. Many fears and barriers are also perceived, especially concerning the intentions and honesty of companies.

Research limitations/implications

Both the surveys by questionnaire and the discussion were conducted among the participants of the conference, which was a limitation to this research.

Originality

The article indicates a possible direction of communication development and cooperation between companies and clients. The preferred media are communication solutions available on the Internet allowing for direct contacts, and simultaneously used by individuals of higher activity. The main motivating factor for clients is the conviction that they are able to contribute to the improvement of the quality, functionality and availability of products and services. Material bonuses may be interpreted negatively. The clients' opinion on the sincerity of the intentions of the company is of great significance for any potential exchange of information and experience. However, it is generally assumed that companies initially fulfill their goals without perceiving their clients' interest.

The role of the Internet in the building process of a civil society

Marcin Gryczka

Abstract

Purpose

The purpose of the article is reviewing and assessing the role of the Internet as a medium for digital information exchange, also enabling individuals to publish their own content and to express private opinions in a public domain.

Methodology

The research approach and methodology are based on the assumption that the popular tendency to assure universal access to the Internet should also be accompanied by diversified activities for propagating a practical utilization of the Internet (among others, for valuable ideas, innovation and knowledge dissemination).

Research limitations/implications

Based on completed survey results and a comparative analysis of selected data one can conclude that contemporary communication media influence various aspects of public life more and more vividly, including the building process of a civil society. Despite the tiny respondent group, which should be considered as a research limitation, the survey results demonstrate that growing web accessibility and digital competencies can and should lead to the quality improvement of public debate (although the television seems to remain the main political and social medium in Poland so far). Moreover, a complete and conscious participation in the modern socio-cultural life will be more and more complicated without developed digital capabilities, so the prevention of technological exclusion is crucial for the society as a whole.

Originality/value

The value of the article stems from emphasizing the importance of the development of digital capabilities and competencies in the building process of a civil society. It seems that this vital objective should be accomplished by large-scale educational activities initiated by diverse actors like family, different educational institutions and public sector organizations.

The role of family in shaping a civil society

Jan Nikołajew
Grażyna Leśniewska

Abstract

Purpose

This article aims to identify the important role of family in shaping a civil society and citizenship, especially regarding the younger generation.

Methodology

The article presents the results of the discussions at the conference entitled “Time for growth. Man and business in a civil society”. The subject of this discussion was the role of family in shaping a civil society and the values of citizenship. Also a diagnostic survey was used, entitled: “Are we a civil society”, which was conducted among 441 respondents.

Findings

The family is a social structure, which should be particularly protected and supported, especially when its operation is changed. The Polish family is currently in a specific situation. On the one hand, it can be seen moving away from the values of a traditional family and, on the other hand, it tries to adjust to the modern society. Over the centuries much has changed in the family model. Basic changes in the family structure can be attributed to the transformations in contemporary society. Nowadays, the family has limited control. Modern living conditions, particularly in urban areas, are not helpful when it comes to parents having any control over their children. This contributes to the anonymity of individuals, to prolonged periods of time spent outside the home, etc.

Originality

The topic that is discussed here is very important, especially in the context of the ongoing discussion on the definition of media, the role of family and social support. A civil society must have its origin in the family.

**Can a civil society be lazy?
Some remarks on electoral participation in the West
Pomeranian voivodeship**

Maciej Drzonek

Abstract

Purpose

The main purpose of this paper is to show the influence of electoral participation on the civil society in Poland, based on the example of the West Pomeranian voivodeship.

Methodology

In the paper different views on civil society are expressed. Special attention is given to the two main electoral systems and attendance in a number of Polish elections. In the last part of the paper the researches discuss the conference entitled “Man and business in a civil society”.

Findings

There are two main conclusions. Firstly, electoral participation is one of the elements of a modern civil society. Secondly, the attendance in the West Pomeranian voivodeship is lower in comparison to the attendance in the whole of Poland.

Originality

The value of the paper is the analysis of the research results on the attendance during Polish elections and presenting these general research studies in comparison to studies that were conducted among 32 respondents – the participants of the above-mentioned conference.

Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych

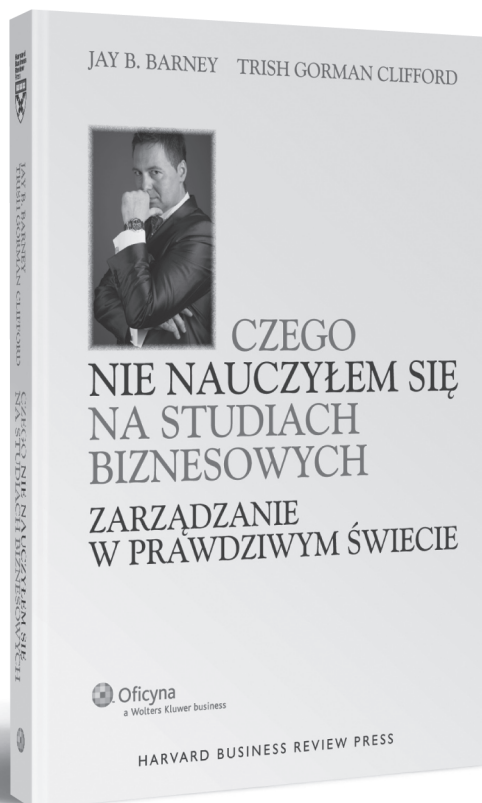
Zarządzanie w prawdziwym świecie

Jay B. Barney
Trish Gorman-Clifford



Oficyna

a Wolters Kluwer business



Czego nie nauczyłem się na studiach biznesowych nie jest kolejnym podręcznikiem na temat zarządzania strategicznego. Nie jest to też tylko zbiór narzędzi potrzebnych w zarządzaniu. **Trzymasz w rękę interesującą, niepowtarzalną i realistyczną... powieść biznesową.**

Jest to opowieść o świeżo upieczonym absolwencie MBA zatrudnionym w firmie konsultingowej przy opracowywaniu strategicznej decyzji w globalnej korporacji. Nasz bohater poznaje istotę zarządzania od środka, z wszystkimi jego wadami i zaletami. Takie przedstawienie tematu pozwala czytelnikowi na poznanie nie tylko praktycznego zastosowania najnowocześniejszych narzędzi potrzebnych przy tworzeniu i realizowaniu strategii, lecz także korporacyjnych niuansów relacji międzyludzkich. **Atutem książki jest przedstawienie sposobów efektywnego działania w złożonym otoczeniu przedsiębiorstwa.**

Książka do nabycia w księgarni internetowej profinfo.pl
księgarnia internetowa

Spektakularne upadki wielkich firm



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Tim Phillips



Pycha, nietrafione inwestycje czy patrzenie na świat przez różowe okulary – to tylko niektóre z przyczyn początku końca. W książce pokazano, jak łatwo zarządzający stracili kontakt z rzeczywistością, bo zachłystnęli się swoim dotychczasowym sukcesem. Polaroid, Enron, Lehman Brothers – to tylko niektórzy z gigantów świata biznesu, których już nie ma. Dlaczego niegdyś niekwestionowani liderzy są już tylko historią?

Na to pytanie odpowiada dziennikarz biznesowy Tim Phillips. Autor przedstawia losy niegdyś wielkich i znanych firm. W każdym z przypadków dokładnie analizuje przyczyny upadku i podkreśla, co można było zrobić, aby sprawy potoczyły się inaczej. Lekki styl autora w połączeniu z ciętym humorem i wnikliwymi obserwacjami sprawiają, że książkę czyta się jednym tchem.

„Zbudowanie reputacji zajmuje 20 lat, jej zrujnowanie 5 minut. Jeśli się o tym pomyśli, zaczyna się postępować inaczej”.

Warren Buffett

Książka do nabycia w księgarni internetowej **proinfo.pl**
księgarnia internetowa