

# Spis treści

A R T Y K U Ł Y

- 2 | **Edward C. Prescott**  
**The Depressed U.S. Economy and its Consequences for the Polish Economy**
- 21 | **Mieczysław Dobija**  
**Wpływ kapitału instytucjonalnego i intelektualnego na rozwój ekonomiczny**
- 36 | **Oskar Kowalewski**  
**System finansowy a realna sfera gospodarki**
- 54 | **Stanisława Borkowska**  
**HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności**
- 72 | **Dariusz Jemielniak**  
**W obronie biurokracji**
- 80 | **Valentyna Gumińska**  
**Imigranci zatrudnieni w Polsce po wstąpieniu Polski do UE**
- 92 | **Bartłomiej Nowak**  
**Problemy polskiej energetyki w kontekście liberalizacji rynku**
- 103 | **Waldemar Walczak**  
**Kreowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa**
- 116 | **Przemysław Jończyk**  
**Struktura systemów oraz finansowanie opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie**
- 140 | P R Z E G L Ą D C Z A S O P I S M
- 144 | I S S U E S U M M A R Y

# The Depressed U.S. Economy and its Consequences for the Polish Economy

Prof. Edward C. Prescott

## | Abstract

Goal of the lecture is to show fundamental roots of contemporary crisis. First of all, is not enough saying about recession of US economy. Problem is much serious one – American economy is deeply depressed. Contemporary economic problem is not just phase in the business cycle caused by temporary chaos in the financial market. Economic activity in US suffer from structural weaknesses, so there is little hope to see strong recovery.

We should be pessimistic about growth prospects in the US but fortunately future of Polish economy seems to be brighter. Thanks to the catching-up process and quite open and not overregulated economy, economic growth in Poland is going to be dynamic in the nearest future, so we should be optimistic about our incomes and wealth.

## | The history of U.S. economic growth and the current depression

Sometimes people are too short-term in their thinking. What is the picture of the last 150 years in the U.S.? A relatively constant growth rate. A couple of percent increase in per capita GDP annually – a trend line (see Figure 1). Between 1929 and 1933 GDP fell 40 percent relative to trend (see Figure 2). But, in the postwar period economic growth has been stable.

About ten years ago a group led by Lee Ohamian started studying the Great Depression (and many other depressions of the 20<sup>th</sup> century), using the tools of dynamic economic theory. There have been many depressions and they continue to occur. Fortunately, we now know so much more than we did ten years ago.

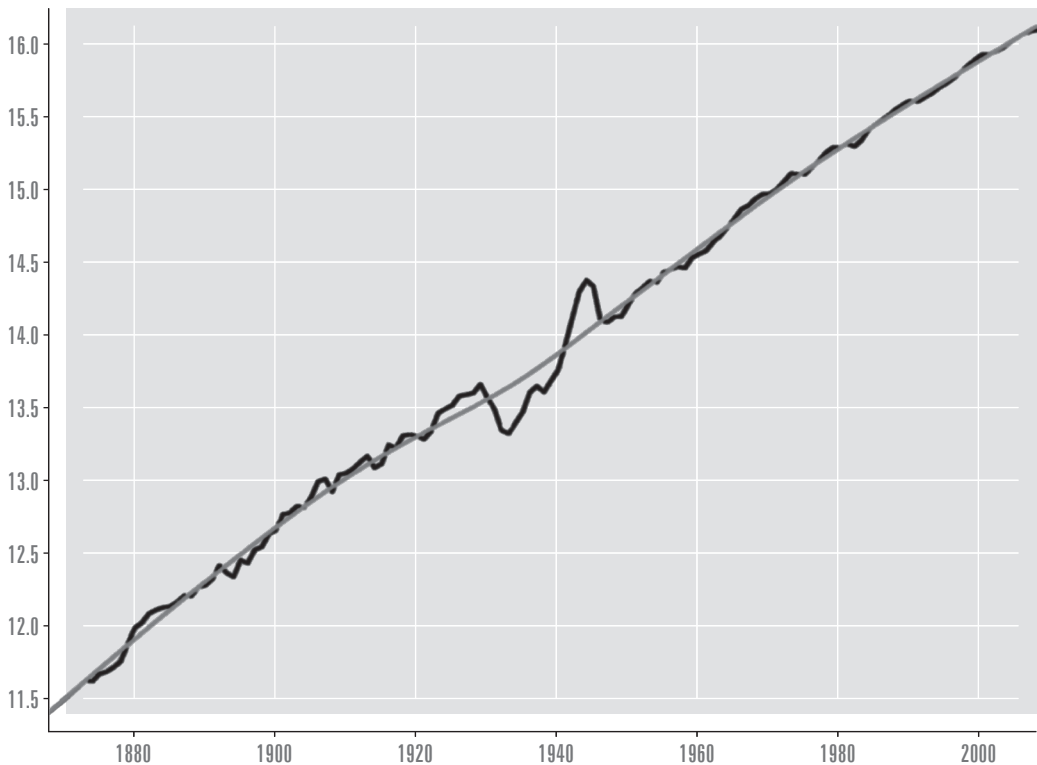


Figure 1 | U.S. real GDP, 1870–2008 (log scale)

Source: Robert E. Lucas, Jr.

Currently, the U.S. economy is depressed about 8 percent – that depression occurred over the last 16 months. Figure 2 shows percentage deviations from trend. The straight line in the middle signifies a constant percentage growth – about 2 percent due to the living standards and 1 percent due to population. You can see the huge drop below trend from 1929 to 1933. You can also see that the economy has been pretty stable – generally within 5 percent of trend – in the postwar period. Hopefully the current economy won't get too bad.

Looking at detrended GDP to emphasize the economy's booms and busts (Figure 3) we see first a technology-driven boom in the early 1960s, when new technologies – mainframe computers, jet airplanes – came along. The big expansion in the 1980s was of course because of the tax rate cut.

The boom in the 1990s is understated in Figure 3. As my colleague Ellen McGrattan and I found, that understatement is the result of a huge amount of investment that was not measured;

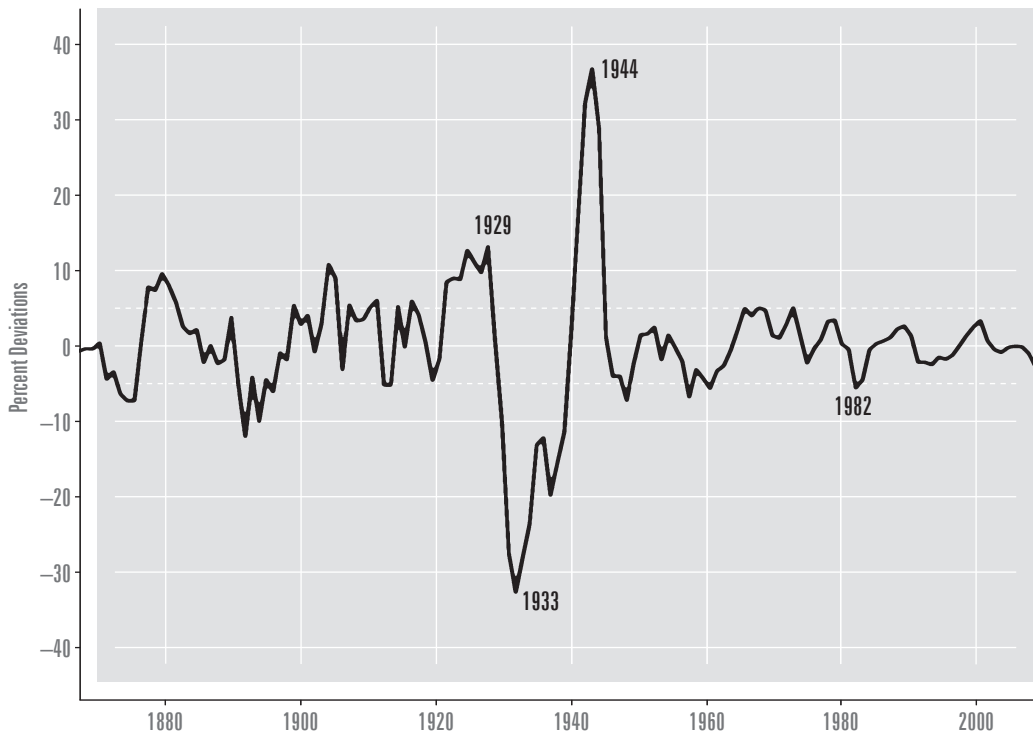


Figure 2 | U.S. GDP, Deviations from Trend, 1870–2008

Source: Robert E. Lucas, Jr.

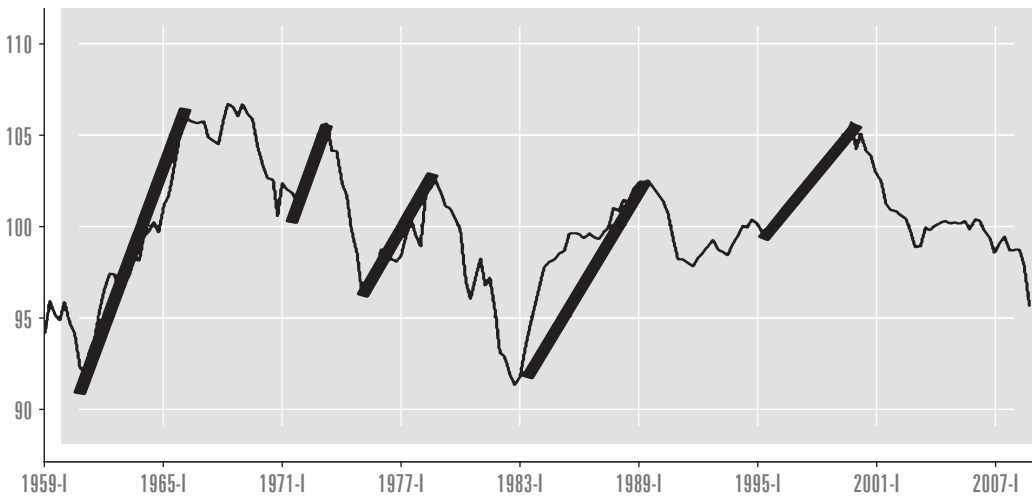


Figure 3 | Expansions – Detrended GDP (red) per Person Aged 16–64, 1959-I to 2009-I

Source: Cociuba, Prescott, and Uberfeldt “U.S. Hours and Productivity Behavior Using CPS Hours Worked Data: 1957:III to 2009:III, November 2009. Minneapolis Federal Reserve Bank and Dallas Federal Reserve Bank Research Memorandum.

intangible investment – R&D, starting up new businesses, training workers, advertising, making people aware of your product, all these things are expensed by businesses. Therefore, they are not *counted* as part of output, but they *are* output. *Measured* output is GDP; *true* output includes these intangible capital investments. So the boom in the 1990s was actually bigger by a few percent than Figure 3 indicates.

I say that the U.S. economy is depressed, which surprises some people. Most say we are “in a recession” and what they mean by that statement they will not say, probably because they do not have a definition of recession. There once was a commonly accepted definition of recession. This was before economists had a tested theory of business cycles, which are fluctuations of output and employment about trend. If output was contracting the economy was in a recession; if output was expanding the economy was in an expansion.

Then convoluted language was developed to talk about fluctuations in economies experiencing growth miracles. Periods when growth *rates* in Japan in the 1950s and 1960s were below average were referred to as a *growth* recession. Students of business cycles are shifting back to the language that an economy is in a depression if it is significantly below trend and in prosperity if it is significantly above trend. Being a student of business cycles, this is the language that I use.

The newspapers report that the growth rate of the U.S. economy from the second to the third quarter of 2009 was 3.5 percent and that the economy had started to recover. Given this growth rate is only slightly above historical averages, the correct statement is that the economy stopped getting more depressed. In terms of level that is nearly a 0.9 percent change, which is a small number.

Insofar as this preliminary growth rate estimate stands up, it implies that the economy is not getting sicker, but not getting sicker is not the same as recovering. In fact this number was revised down a couple months later when more complete data was available – from 3.5 percent to 2.2 percent. Given that trend growth is higher than this number the economy became a little more depressed if the GDP number is used to measure the output of the economy.

But GDP measures only part of output and when the unmeasured part is included almost surely the economy became significantly more depressed between the second and third quarter of 2009. There were big declines in intangible investments. Businesses cut way back on hiring and making that big unmeasured investment in training new workers. They cut back R&D expenditures which are unmeasured investments that increase future production possibilities. This is why I say almost surely the economy became more depressed in the third quarter of the year than it was in the second quarter.

Looking at the fraction of the civilian population aged 16 and older who are employed (Figure 4) we see strong supporting evidence that the U.S. economy is depressed and becoming more so.

The employment-population ratio understates by how much market hours are depressed. Why? The fraction of workers that are part-time workers increased – so they are employed, but they are working fewer hours. Also the decline in employment was on average greater in occupations with longer workweeks.

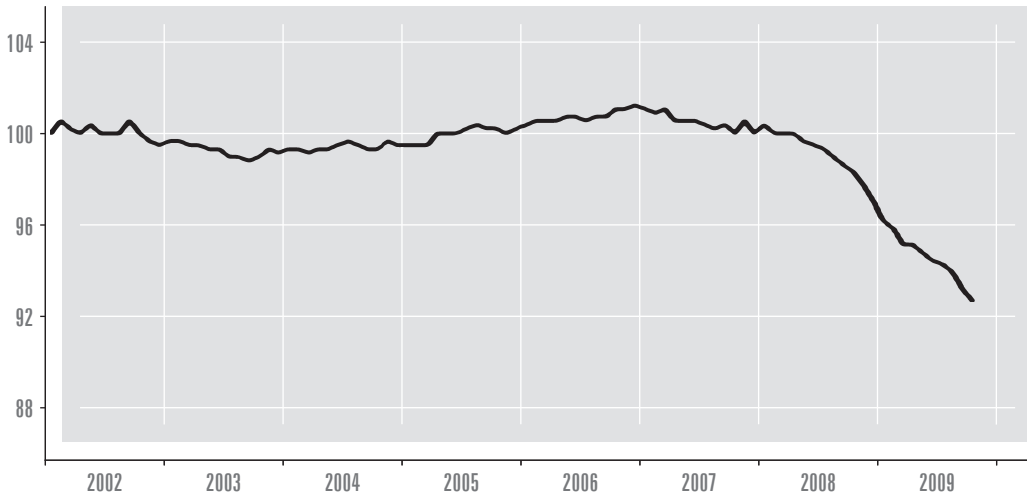


Figure 4 | U.S. Employment-Population Ratio (Monthly, January 2002 value = 100)

Source: U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey.

## | What caused the current depression?

As you can see in Figures 1, 2, and 3, the economy had been humming along nicely since the early 1980s. The U.S., and Europe too, had about 26 years of healthy growth. Then, in the beginning or middle of 2008 the U.S. economy started becoming depressed.

Why?

## | It wasn't the Fed

Before the current depression began, some people liked to credit Alan Greenspan and the Federal Reserve Bank for the economic boom in the early 1990s. But the Fed was not responsible for that boom. Nor is it responsible for the current depression. In fact, the Fed did what it should have given the situation in 2008 and 2009.

Dynamic stochastic general equilibrium models like the ones Finn Kydland and I worked on are often used by the Neo-Keynesians (they use the real business cycle methodology with

interesting features such as sticky wages and constraints on changing prices). Those models all come up with the same answer: it is the real factors that matter, not what the Fed did. (Now, the Fed is important when it comes to inflation, but the Fed's policies do not determine real economic activity.)

## | It wasn't the financial crisis

It was not the financial crisis either that depressed the U.S. and world economies. In fact, the shortage of liquidity was handled quite well by the Fed.

People have been saying for almost two years that businesses couldn't borrow, couldn't get money from the banks. That's wrong. The total amount of borrowing – liabilities of the household sector, both directly (mortgages, credit cards) and indirectly in the business that households are partial or full owners of – actually went up in 2008. And the composition of that borrowing pretty much stayed the same. Table 1 shows this.

**Table 1 | Liabilities of Households and of Nonfinancial Businesses They Own**

	End 2007	End 2008
<b>Total Liabilities (billions \$)</b>	<b>31,875</b>	<b>32,341</b>
<b>Composition Share (%)</b>		
<b>Mortgages</b>	<b>44.9</b>	<b>44.4</b>
<b>Other Loans</b>	<b>18.0</b>	<b>18.5</b>
<b>Corporate Bonds</b>	<b>11.2</b>	<b>12.0</b>
<b>Security Credits</b>	<b>1.0</b>	<b>0.5</b>
<b>Trade Payable</b>	<b>8.2</b>	<b>8.5</b>
<b>Other</b>	<b>16.8</b>	<b>16.1</b>

Source: Federal Reserve Board Flow of Funds, Table B.100, B.101, and B.1023, September 2009 Release.

As an aside, everybody says that this is the biggest financial crisis since the Great Depression. But that is wrong; there wasn't a big financial crisis during the Great Depression. That Depression was well on its way before the banks started failing. Even the total amount of liabilities of banks that failed were modest – there were a many banks that failed, but they were all small, and most of those failures occurred either at the end of 1930 and beginning of 1931 or at the beginning of 1933. The failing at the beginning of 1933 happened because Franklin D. Roosevelt in December 1932 said the United States might go off the gold standard. This led people to run down to their bank and get their money because they expected the value of money to fall in terms of gold, which it did indeed happen when Roosevelt took the United States off the gold standard in March 1933.

## | Business cycles, immigration, and bad policies

So it wasn't the Fed, it wasn't the financial crisis – what did cause the depression? It was partly the result of business cycles – there was a mini technology boom that ended in late 2007 and there was a real estate bust that began in late 2007.

Both the current and the Great Depression started with a near complete cut-off of immigration. During the Great Depression, President Hoover thought that foreigners were taking Americans' jobs (he was an engineer; he thought in terms of physical systems and not in terms of economics). He bragged about sending all the Italians back to Italy (the U.S. had a large number of Italian immigrants at that time).

A dramatic decrease in immigration also contributed to the onset of the current depression. The U.S. shut off immigration in August 2007. Before that, the U.S. had a million people net immigrating each year. In 2008 only 100,000 more foreigners came to the United States than returned to their country of origin.

But the principal cause of both the Great Depression and this current depression is bad policies. The depression gave excuses for bad policies, or the expectations of bad policies. What you expect to be done in the future determines what you do now.

There is a famous study by Thomas Sarger on France in the 1920s. France was in bad fiscal shape. The people got together and agreed to reforms that resulted in fiscal health being restored. Good things started happening even before the reforms were instituted, because people believed that these agreed to reforms would be instituted, as they were. We see a similar case in Australia around 1980.

Do not think the economy is like a physical system. The economy has something called *people*. What they do depends upon what they think will happen. That is why economics is so much more interesting than the natural sciences. Economists deal with people.

As I said earlier, about 10 years ago we started studying the Great Depression, so we now know a lot about its causes. There is a volume edited by Timothy J. Kehoe and myself. You can get it cheaply on Amazon.com, because it was paid for by the Federal Reserve Bank of Minneapolis. Now we know that our perceptions of President Hoover were wrong. We used to think of him as a conservative guy, a market guy. In fact, he was not; he was a planner. He was an interventionist. He was not like the presidents that preceded him, Coolidge and Harding (whose policies fostered healthy economic growth).

In both the Great Depression and the current one stimulus plans – spending plans – were instituted. Hoover said that they were going to increase tax rates, and did. Just the expectations of these future tax increases depressed the economy well before these promised increases were implemented.



Ask any of the young people in any major department of economics and they will all agree that spending stimuli are not stimuli, but depressants. President Bush's tax rebate in the spring of 2008 was meant to be a stimulus, but it was a depressant. I had my undergraduates – they are honors students – using economic theory to predict that would happen as the result of the tax rebate. They correctly predicted that this tax rebate would depress the economy. Trying to argue that spending stimulates the economy is equivalent to arguing that cigarettes are good for your health – the scientific evidence proves that it is not.

Mr. Obama as a Senator consistently voted against free trade. He shifted a little bit as President in November 2009 after Asia and economists pressured him to be a bit more pro-globalization, pro-trade.

Both in the 1930s and now the White House started managing the economy. The market is a great mechanism. I recently started saying that the market mechanism is not without its problems, but it is so much better than anything else. This is the Winston Churchill comment for democracy: it is a lousy system, but it is much better than any alternative.

So the depression was caused not by market failures but by failures of the central government. Established economic theory states that stimulus plans depress the economy. You do not spend your way to prosperity. I must compliment the Polish central government for not adopting bad policies.

In the late 1960s there was a revolution in macroeconomics led by Robert E. Lucas. Finn Kydland and I worked to develop the tools and methodologies for dynamic stochastic equilibrium models that interacted with the national accounts and other data – to teach us more about how policies and economic output actually interact.

We learned that one reason why bad policies depress the economy is that they destroy perceived profitable investment opportunities for businesses. If you are a business person and you expect higher tax rates in the future, what do you do? You distribute more profits to yourself now and invest less. You do not hire young people and train them – that is a big investment. That is exactly what the business journals recommended for businesses to do.

Despite what you might read in the newspaper, during the Great Depression businesses had the funds to invest. They had huge cash flows. You can do two things with that cash: reinvest or distribute it to the owners. What did businesses in the 1930s do with all their cash flows? They paid huge dividends, cut their investment and investment went negative.

Why? Because of a lack of perceived profitable investment opportunities. I would say that the reason for the current depression in the U.S. is the same, though on a lesser scale. Today the White House is much more constrained by informed public opinion – economic science has advanced a lot. We know so much more now than we did in 1929.

At the same time, U.S. banks are lending huge amounts to the Federal Reserve Banks. That is called “excess reserves.” Banks get a very small return on this investment – 0.25 percent nominal (a negative real). Why do the banks lend to the Federal Reserve, rather than to businesses? I think is this because of a lack of profitable lending opportunities.

## | What would make the economy boom?

So bad policies caused the depression; what would make the economy boom? Cut marginal effective tax rates. People will work more. Businesses will invest more. Output and personal consumption will increase (supply creates its own demand). Do not erect barriers to the use of better production processes. Do not subsidize inefficiency and lose a decade of growth, like Japan did in the 1990s (when things went great in Western Europe and in North America).

Doing the opposite – raising tax rates rather than cutting them – will have the opposite effect; despite what the U.S. government might have us believe, increasing tax rates will not increase tax revenues.

You probably heard of something called the Laffer Curve. It shows the relationship between marginal tax rates and tax revenue and demonstrates that at some point, increasing the marginal tax rate will not increase tax revenue. If the tax rate is 100 percent, you do not get any revenue and nothing is produced. If the tax rate is 0 percent output is high but tax revenues are obviously 0. At some point, tax revenue actually falls when the tax rate is increased.

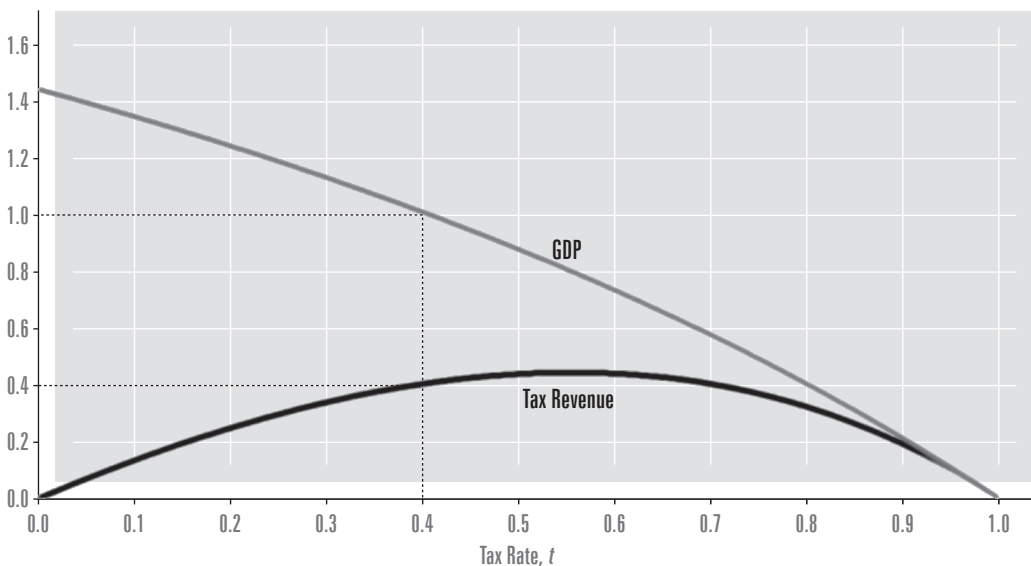


Figure 5 | GDP and Tax Revenue per Capita

Source: Edward C. Prescott class exercise: ECN 413.

In the U.S., Australia, and Japan the marginal tax rate is around 40 percent. So if an American works more and produces \$100 worth of output, he gets to consume \$60 worth of output either now or in the future. In Western Europe the marginal tax rate is around 60 percent; Poland is somewhere in between, probably around 50 percent. The UK is somewhere in between as well.

While the effects of tax rates on output are important, welfare matters, too. Japan, for example, has a higher GDP per capita than Western Europe, yet welfare is lower. The Japanese do not get as much leisure (“non-market”) time, which has productive use. With a 50 percent tax rate, the value of non-market time is about half the value of the goods that you could produce with that time in the market sector. In Europe, for example, GDP is about 70 percent of the GDP of the U.S. Yet in terms of welfare, the lifetime consumption equivalence in Europe is about 85 percent that of the U.S. – because the Europeans take more non-market leisure time than Americans do.

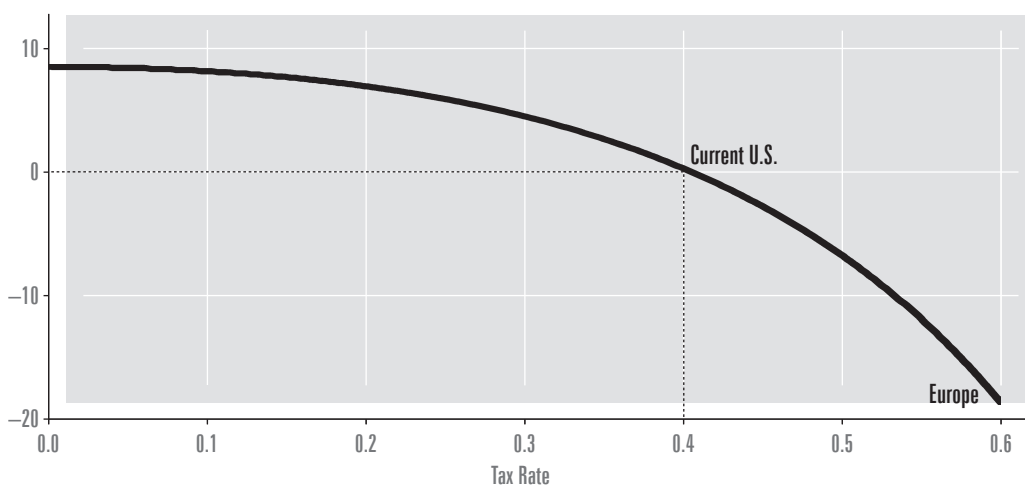
We use the marginal rate of substitution degree in consumption and leisure as a proxy for the after-tax real wage rate. This relates current variables to each other. Of course, there are other factors in addition to the tax rate that affect labor supply. But the marginal tax rate is a big factor.

In order to calculate the number of hours of work per person aged 16–64 (my approximate for working-age population), you just sum up all the market hours and divide that by the population size. There is about 100 hours of non-sleeping time a week that a person has to allocate to the market and non-market. If you are sick and don’t go to work, even if you get paid, it does not count as market hours. Neither do holidays, paid or not. It is about whether you work or not.

By the way, I am quite surprised by how many hours Polish workers work a year: 1969 – these are OECD numbers – United States is 1792, Netherland is under 1400 (see Table 2). So the Poles are hardworking people. Why is the number of hours worked in Poland higher? Because Poles retire early. (Though I have learned today that some changes have been made to gradually increase the average retirement age here.)

**Table 2 | Full Time Workers’ Hours per Year**

OECD Average	1766
Germany	1432
Netherlands	1389
United States	1792
Poland	1969
Source: OECD.	



**Figure 6 | Welfare Gains and Losses**

Source: Edward C. Prescott (2002) Prosperity and Depressions. *American Economic Review*, No. 92, 1–15 May 2002.

Tax rates affect people's decisions about how to allocate their 100 weekly hours of market and non-market time. And that affects GDP. Simply put, per capita GDP is higher in the U.S. than Western Europe because tax rates are lower and people work more hours.

Figure 6 makes clear that welfare is like a parabola; loss goes up by the square, roughly. "Europe" in Figure 6 refers to Germany, France, Italy and Spain. Notice that if you increase the marginal tax rate above 40 percent, GDP goes down – so you end up with a bigger share of a smaller pie. Tax revenues actually change very little.

Clearly, those people who think you can finance economic growth through higher taxes are wrong. What does the CBO (Congressional Budget Office) do? They are ordered by the Congress to ignore science and say that people do not respond to incentives and assume that people will work the same amount if the tax rates change – clearly they will not.

So policy matters. The Japanese take about as much non-market time as the Americans, but they are not as productive as the Western Europeans and the North Americans are. Why? Mercantilist policies. The Japanese are smart, hardworking people; it's the system. If you were to move Japan to the coast of Europe and they would join the EU, they would suddenly become a lot richer – GDP would be the same as in the U.S.

The lesson? Macro theory works. Economics has become a hard science. The dynamic equilibrium growth model, extended to include the allocation of time for market and non-market productive activities tracked actual economic growth just beautifully.

Until it didn't. In the 1990s, Ellen McGrattan and I saw a big deviation in the relationship between economic output and hours worked – people were working more than our models said

they should. Did they get a contagious case of “harworkingness”? The answer, it turned out, was intangible capital investment.

Business students were dropping out of business schools. Why? To set up businesses, to become entrepreneurs, and to get rich. Normally booms are driven by 67 percent labor (hours of work) and 33 percent productivity (output per hour). Yet in the 1990s boom hours worked was 125 percent – this is for GDP. And -25 percent for productivity.

Ellen and I figured out how to deduce the size of that unmeasured investment: by assuming that business people are pretty smart, that they invest on margin in tangible capital (the things you capitalize) and in intangible capital (R&D, advertising, starting new businesses, training workers), so that the after-tax returns are equated. The boom in the 1990s was a bigger boom than the statistics indicated – everybody knew that. The cabdriver in LA knew that, because everybody was throwing him \$20 tips. Today, people aren’t tipping the cabbie \$20 – and they’re not investing in intangible capital, either.

## | Outlook for the world’s economic future

So just as bad policies led to the depression (in 1929 and today), good policies (like reductions in the marginal tax rate that foster investment) could restart the economic engine. And, certainly, how countries respond is not predetermined.

There have been many other financial crises in history – afterwards, sometimes good things happen, and sometimes they don’t. Finland had a crisis caused by the collapse of the Soviet Union,

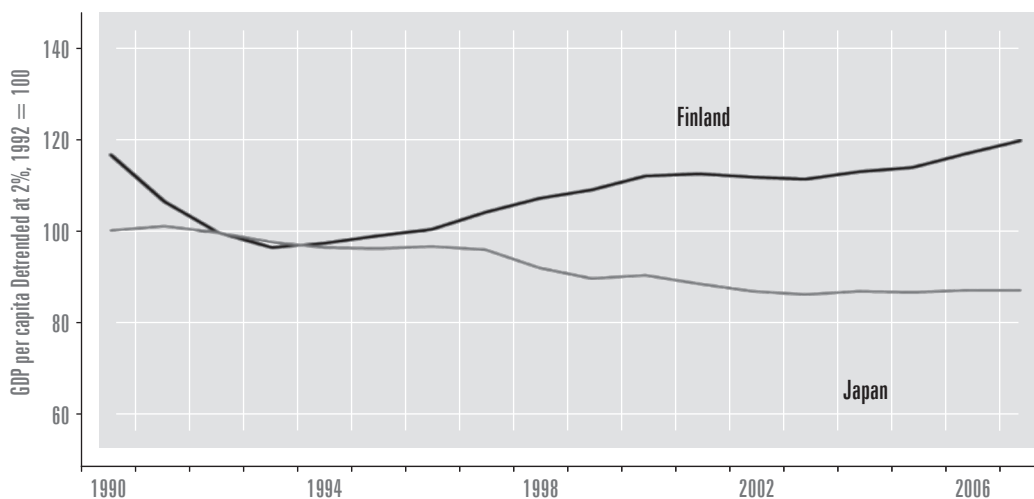


Figure 7 | Japan and Finland’s Experiences Very Different after Financial Crises

Source: GGDC (PPP-EKS).

their principal trading partner. Finland reformed its system – the banks all went bankrupt, then recovered and did quite well. Japan had a financial crisis in 1992 but they did not do well. They had zombie banks. They subsidized inefficiency. They followed Larry Summers' recommendation of spending to "stimulate" the economy. They lost a decade of growth.

And there is the dramatic example of differences between Mexico and Chile, which had very similar financial crises in 1981. They were both big debtors in dollar terms. And the interest rate on the dollar went way up in that period, to 15 or 16 percent (before that, the real interest rate was negative). The price of their principal commodity export (copper in Chile and oil in Mexico) fell. Chile responded by reforming, setting up a sound financial system that channeled savings to productive investments. The result? Chile had a growth miracle. Mexico didn't reform and lost a decade and a half of growth. Though in time I think Mexico will start doing better. They are setting up better economic and political institutions and that takes time.

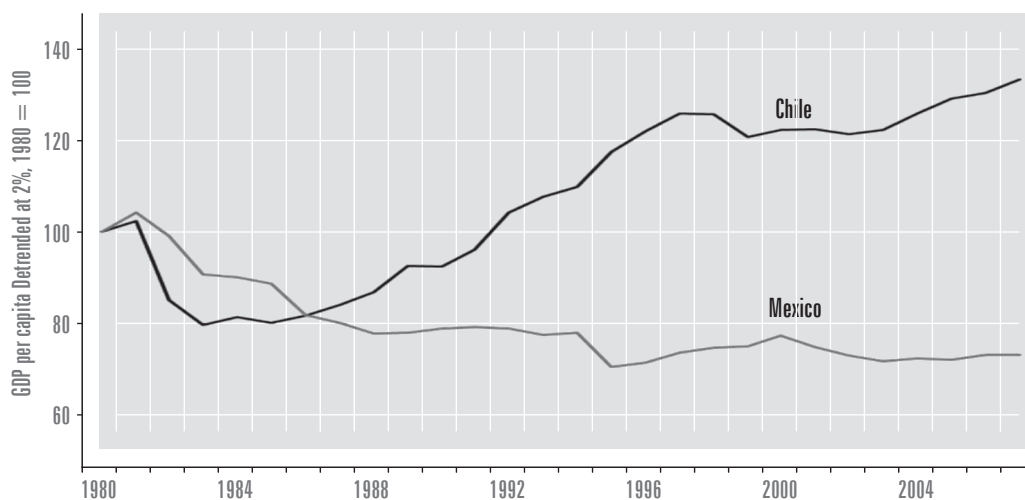


Figure 8 | Mexico and Chile's Experiences Very Different after Financial Crises

Source: GGDC (GK-PPP).

Yet I am not optimistic about the U.S. And prospects for economic recovery in the Southern part of Europe (Spain and Italy, for example) do not look so good either. It seems like Spain and the U.S. are following similar policies, which do not bode well for economic recovery.

However, other countries are already coming out of the depression. Poland continued to grow steadily throughout the 2008–2009 period (see Table 3). Australia was the other OECD country that did as well. And countries like China, India, Singapore and Brazil have already resumed healthy growth. In my forecast, Europe will too.

Growth will be particularly high in Central Europe – it is catching up economically. It won't be long before Central Europe will have the same living standards as Western Europe (an extreme

Table 3 | Poland's Growth in GDP per capita

Period	Growth in GDP per Capita (%)
2008 Q1	6.6
2008 Q2	6.5
2008 Q3	5.5
2008 Q4	3.3
2009 Q1	1.1
2009 Q2	1.3

Source: Poland's Economic Statistics Agency.

statement, I know; I will explain). By “Central Europe” I mean the eight European countries that joined the EU in 2004.

Figure 9 shows per capita GDP of that region relative to the U.S. (these are purchasing power parity numbers). Over the last fifteen years Central Europe has done a lot of catching up (steady growth has slowed down a bit recently, but it will come back). GDP in the EU-15 is currently at 70 percent of the U.S.; in another 15 or 20 years, the new members are going to be at that same level.

So Poland is doing well. It is good to see that some are doing well. And it is not at the expense of others. The Polish people deserve credit for this.

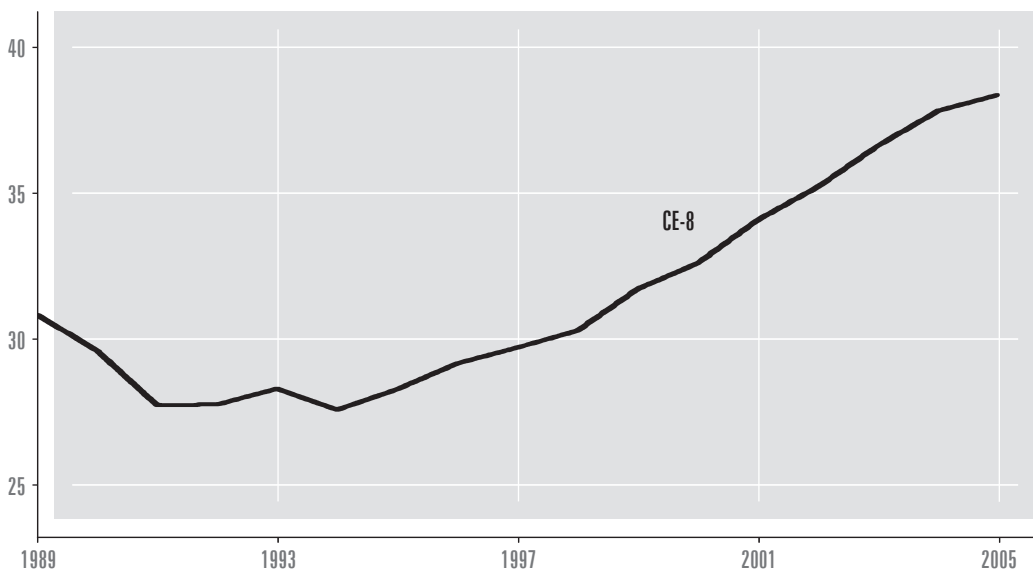


Figure 9 | Central European (CE-8) Countries' GDP as Percent of U.S. GDP

Source: GGCD dataset.

In terms of development, why did Poland do better than East Germany? East Germany got half the GDP subsidies from West Germany. They also got constraints; they had to pay very high wages to keep the unions in West Germany happy. I think East Germany would have done better if it became a separate country. For example, Slovakia (which was a poor province of Czechoslovakia) has narrowed the gap with the Czech Republic. Slovakia did not get any subsidies.

Argentina has a huge endowment of land, but they still integrated producing industrial and high-tech goods. And it is good to see what they are trying to do there with some success, which is good for economic development (like the high-tech park, for example).

Japan had a growth miracle, and so did South Korea, Taiwan, Hong Kong and Singapore. A lot of countries are narrowing the gap. So the average income of the people in the world relative to the income in the richest countries – industrial leaders – has gone way up. It started going up in about 1970. Before that, the difference between the average and the world leaders was increasing. Some countries started this modern economic growth earlier. These countries traded industrial goods. Note that I'm not talking about oil, from which some small countries have gotten rich, which is more like a curse than a help.

Latin America, on the other hand, is not catching up. If we go back to 1900, GDP in Latin America was about 25 percent of GDP of the industrial leader; and it's about 25 percent still today. Why the failure to catch up? With some minor exceptions (like Chile), Latin America is not economically integrated

## | Why do some countries catch up and others don't?

The rise of the U.S. is a good example of the power of economic integration. After the Civil War, U.S. GDP was only about 80 percent of GDP in the UK, but by the late 1920s it was 123 percent (see Table 4). Why did this happen? The U.S. became economically integrated.

Economic integration between U.S. states was made possible by dramatically lower transportation costs (which fell by a factor of 10 in the 19<sup>th</sup> century). (Interesting aside: In the beginning of

Table 4 | U.S. GDP per capita as Percent of UK GDP per capita

Year	GDP per capita: US relative to UK
1868	79
1888	85
1908	103
1928	123

Source: Maddison.



the 19<sup>th</sup> century it was too expensive to ship grain from the Midwest to the East. So what did they do? They made it into whiskey, which has a lot more valuable unit weight and could be more easily shipped. What did the people who were digging the Erie Canal get? Their rations were a pint of whiskey a day. The Americans were a bunch of drunks. When the cost of transportation came down, the alcoholic consumption came way down too.)

Also, the states of the U.S. had great economic autonomy. They used to say the United States “are” – they did not say the United States “is” The Federal government could only rely on direct taxes, excise taxes, and tariffs (a high excise tax on alcohol was probably another reason why the consumption of alcohol fell). But the Supreme Court ruled that the states could not interfere with the interstate movement of people and goods, so there was free trade. It is interesting to see what happened: economic integration led to huge growth.

Initially, the European Union was thought to do the same for Europe as free trade and competition fostered economic growth. The six original EU members – Italy, France, Germany and the Benelux countries – were about 53 percent as productive as the U.S. for the first half of the 20<sup>th</sup> century. After signing the Treaty of Rome in 1957, over the next 25 or 30 years, they caught up to the U.S. in terms of productivity.

The late joiners to the EU – Denmark, Ireland and the UK – and even later ones that joined 1995 (Austria, Finland and Sweden) were at the same level as the original EU countries until the Treaty of Rome, but lost a lot of ground relative to the original members, until they too joined (see Table 5).

**Table 5 | 1995 EU Joiners (Austria, Finland & Sweden) and Switzerland Lose Ground**

Year	Relative to Original EU
1900	103
1913	99
1938	103
1957	106
1973	96
1983	85
1993	81

Source: GGDC dataset.

In 1950 there were only 14 countries with GDP equal to 50 percent or more of the leading country. In 2005 there were 30. I think Poland will join this club in around 2018. Countries like the Czech Republic, Slovakia and Cyprus will do it sooner, as will Chile. As economic integration progresses, economic growth booms and we all become richer.

## | Why economic integration fosters growth

So economic integration is the means by which countries catch up economically to industrial leaders (the UK in the late 1800s and the U.S. today). But what is it about economic integration that fosters growth?

One factor is technology – the lever to richness. But you need access to the technology and you need to use it. It is easy to produce in inefficient ways. People are very good at being inefficient. Openness gives access to technology and lowers the barriers to its use. Poland started developing its share of technology capital and the rest of the world will get access to that, which is good for the rest of the world and good for Poland.

Openness means that some industries have constraints in their low productivity. The threat of foreign competition is often sufficient to make that industry productive. Based on a number of studies in cooperation with the McKenzie Institute it was found that industries come up to world level if they are exposed to foreign competition.

Why did the original EU countries catch up? The EU countries became economically integrated because of the threat of competition – for example, in Spain from French companies or German companies. So Spanish companies became more efficient. Furthermore, if you get more productive, in the Polish industry, for example, you face an elastic demand with exports. That means the amount of your sales goes up by a bigger percentage than the increase in your productivity and employment goes up. Unions like changes that increase employment. (If on the other hand, demand is inelastic, and more production and lower price reduce employment, then you are going to get a lot of resistance.)

There is also the dramatic example of the Minnesota iron ore industry. In 1982 President Reagan opened up the U.S. mining industry to competition from Brazilian mines. What did Minnesota do? They changed work practices at the mines. The same equipment, the same work, but they almost doubled productivity overnight. They cut the employment of skilled machinists in half. What happened to those people? They went down to the twin cities, Minneapolis and St. Paul, and got better-paid jobs. They were productive and talented people.

Openness fosters change – it cannot be forced; you cannot just change barriers or the work rules of the ones working in given industries. They tried to change the medical industry in the U.S. What happened? The medical establishment got the states to change the rules and protect them. But what we really need is more competition and fewer barriers.

And that may be happening – some countries are starting to develop medical tourism (Indonesia, Malaysia, and Mexico, for example). In India, you can get a bypass heart operation at about one-fifth of the U.S. cost, with a free airplane ticket and tourist tour included. Complication rates are a lot lower there, too. Maybe they have the less difficult cases. But to sustain a good system you

have to have vested interest groups who want to sustain it. When you are in an organization like the EU, if you do not play by the rules, other people will retaliate against you. So the equilibrium is that people play by the rules and stay open.

Another reason that economic integration makes integrated countries richer is diffusion of knowledge. When you have multinationals all around, you learn from them and they learn from you. It is a mutual benefit. I was over in Korea with the Samsung people, who are big in electronics and in finance (which makes up 17 percent of the Korean economy). I asked them, "What about your multinationals?" They said "We have a place in Helsinki and in Austin, Texas." You know what is in Helsinki? Nokia. They had to be near that leader in electronics. What is down in Austin, Texas, besides the research university? Dell computers. Multinationals are of key importance in the diffusion of knowledge.

But then, you have to protect the property rights of foreign multinationals. In World War I, the U.S. took over some of the German companies. They also took over the British companies in the media, and the U.S. was UK's ally in that war. It was not until 1976 that the rules were changed and the President could not just, for national defense reasons, seize titles to firms. They could still seize for the use, but they could not get the title, which means that they were probably going to go back.

Direct investment in other countries helps foreign firms overcome barriers to adopting better technology. When the Japanese imposed voluntary quotas, Toyota responded by locating a plant in Kentucky. Kentucky is where the hillbillies live; it's not the industrial heartland of the United States. But the senators from Kentucky wanted that plant there and they used politics to block Washington from blocking it. Kentucky wanted these high-paying jobs. They liked the construction. A lot of supplier firms were created.

Toyota had to do the same thing later to break into the EU. The company set up operation in Wales. Again, not the industrial heartland of Europe. Europe had free trade in cars, but the cars had to be inspected. And they had to include the port of Marseilles. And they could inspect one car per day. There were almost no Japanese cars in France, for example. Yet in Norway, over half the cars were from Japan.

The fascinating fact is that the U.S. seems to be getting a great return on its foreign direct investment – accounting profits are 9.5 percent. For foreigners who invest in the U.S. accounting profits are 3.2 percent. And it has been this way for a number of years. One reason is that the U.S. has a lot of technology capital. And the input on this capital is included in the accounting return, but it is not in the denominator – it is intangible capital. The second reason that the return on U.S. foreign direct investment is so high is that with openness you can benefit from the use of technology abroad. If there are lower barriers (more openness), there is more production.

What about the conclusion? I think Poland will catch up with Western Europe in about 15 years. I fear that the U.S. will lose a decade of growth, mimicking Japan in the 1990s. There has been

a regime change in the U.S. Maybe it is temporary, maybe the American people will actually change.

But even if America does lose this decade of growth, it will not have a big effect upon Poland. How well Poland does depends upon the Polish people. And I think Poland will do well.

Professor Prescott received the Nobel Memorial Prize in Economics in 2004, sharing the award with Finn E. Kydland, “for their contributions to dynamic macroeconomics: the time consistency of economic policy and the driving forces behind business cycles”. The Nobel lecture of Professor Prescott is available on the website of the Kozminski University. The lecture is entitled: *The Transformation of Macroeconomic Policy and Research* (Journal of Political Economy 114, 203–35, 2006).

Professor Prescott holds the position of advisor for the Federal Reserve Bank of Minneapolis in Minnesota, and at the same time he is a Professor of Economics at the WP Carey School of Business, Arizona State University.

# Wpływ kapitału instytucjonalnego i intelektualnego na rozwój ekonomiczny

Prof. dr hab. Mieczysław Dobija | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie |  
accountd@uek.krakow.pl

## | Abstrakt

Produktywność gospodarki jest przedmiotem stałych badań stanowiących część teorii ekonomicznego wzrostu. Główne badania postępują według metodologii R. Solowa i D. Romera (2000, rozdz. 1, 2, 3) przy wykorzystaniu ekonometrycznych funkcji produkcji, głównie typu Cobba–Douglasa. Bada się przede wszystkim wielkość produktu przypadającego na jednostkę nakładów kapitału i pracy, czyli *output per unit input* (Hulten 2001). Ta wielkość stanowi czynnik *total factor productivity*, który obok kapitału fizycznego i pracy ma wyjaśniać postęp w szeroko rozumianej technologii. Możliwe jest także podejście, demonstrowane w tej pracy, przy zastosowaniu nieliniowej funkcji wielu zmiennych, w której argumenty określają idee rachunku nakładów. W artykule przedstawia się dwa ważne wskaźniki związane z produktywnością wraz z metodą ich obliczania i analizowania. Wpływ tych wskaźników na wzrost produktu jest równoznaczny oddziaływaniom kapitału instytucjonalnego i intelektualnego. Badania dotyczą Polski i wybranych krajów OECD.

## 1 | *Kategoria total factor productivity*

Kategoria TFP (*total productivity factor*) stanowi porcję produktu, która nie jest wyjaśniona przez nakłady kapitału i pracy (Comin 2006). Zatem rozmiar tego czynnika określa, jak produktywnie kapitał i praca przemieniają się w produkt. Kategorie kapitału i pracy są tutaj postrzegane

w tradycyjnym kontekście funkcji produkcji. W alternatywnym podejściu kapitał postrzega się jako kategorię abstrakcyjną: *zdolność do wykonywania pracy*. Kapitał tkwi w aktywach i zasobach ludzkich. Praca jest natomiast transferem zdolności do wykonywania pracy, którą posiadają zatrudnieni i narzędzia, do produktów pracy. Koncentracja zdolności do wykonywania pracy stanowi o wartości produktu.

W klasycznym podejściu TFP jest wielkością uzyskaną w rezultacie przekształcenia (Solow 1957) ekonometrycznej funkcji produkcji do postaci:

$$Y(t) = A(t) F(K(t), H(t))$$

gdzie  $Y(t)$  jest zmienną wynikową (produkt),  $K(t)$  oznacza kapitał fizyczny, zaś  $H(t)$  to kapitał ludzki. Natomiast parametr  $A(t)$  reprezentuje element rezydualny (całkowitą produktywność czynników produkcji, inaczej mówiąc – ogólny poziom technologii), czyli TFP w czasie  $t$ .

Stwierdzono (Comin 2006), że wzrost TFP można mierzyć wielkością rezydualną, którą określił R. Solow. Wykazał on, że jeśli  $g_Y$  oznacza stopę wzrostu produktu,  $g_K$  jest stopą wzrostu kapitału,  $g_L$  stopą wzrostu pracy, a  $\alpha$  stanowi udział kapitału w PKB, to w warunkach konkurencyjnej gospodarki wielkość rezydualna:  $g_Y - \alpha \cdot g_K - (1 - \alpha) \cdot g_L$  stanowi miernik TFP. Ch. Hulten (2001: 9) wskazuje dodatkowo, że TFP określony jako saldo jest, między innymi, miarą sumy naszej niewiedzy. W tej sumie mieszczą się elementy pozytywne, takie jak: innowacje i postęp techniczny oraz wszystko inne: pominięte zmienne, obciążenie, niedoskonałość modelu. Ewolucję teorii wzrostu ze wskazaniem na brak jednoznacznych wniosków co do przyczyn wzrostu ekonomicznego przedstawia J. Growiec (2009).

T. Brodzicki i D. Ciołek (2007) oceniają, że wpływ TFP na wzrost PKB jest w granicach 60 do 70%. Ten wynik potwierdzają badania M. Kolasy i Żółkiewskiego (2004), przy czym dane dotyczą przemysłu. Cytowani autorzy oraz Garbicz (2009) starają się zidentyfikować głębokie determinanty wzrostu w odróżnieniu od determinant płytkich, które reprezentują tradycyjnie kapitał i praca plus TFP. Według tych autorów do głębokich determinant należą: położenie geograficzne, procesy integracji i jakość instytucji. Jest to reakcja na niepełność wyjaśnień wzrostu za pośrednictwem TFP. M. Garbicz (2009) wskazuje na czynnik ilości promieniowania słonecznego dochodzącego do Ziemi.

W prezentowanym tutaj alternatywnym podejściu do badania produktywności stosuje się funkcję wielu zmiennych, określoną przez koszty pracy, zużycie aktywów oraz stopę zyskowności kosztów, za pośrednictwem której nakłady przemieniają się w wartość produktu. Analityczne rozumowanie włącza kolejne zmienne, które syntetycznie określają zmienną zarządzania. Ta zmienna integruje pozostałe wpływy. Kapitał przedstawia abstrakcyjną zdolność do wykonywania pracy, tkwiącą w zasobach rzeczowych i innych, czyli aktywach. Kapitał ludzki mierzy się w pieniądzu za pośrednictwem płac przy zastosowaniu teorii pomiaru kapitału ludzkiego przedstawionej we wcześniejszych pracach (Dobjija 2001, 2007). Kapitał instytucjonalny to zdolność do wykonywania pracy i osiągania celów społeczno-ekonomicznych dzięki instytucjom. Wpływ instytucji

zajmująco i wyczerpująco przedstawił G. Kołodko (2008, rozdz. VIII), więc zmienne stosowane w modelach są jakościowo wyjaśnione. Zmienne, za pomocą których mierzy się kapitał intelektualny i instytucjonalny, to wskaźnik produktywności pracy  $Q$  i zmienna zarządzania  $Z$ .

## 2 | Nieliniowa funkcja produkcji i wskaźnik produktywności pracy $Q$

Zauważmy, że spopularyzowane w naukach ekonomicznych modele ekonometryczne, zwane funkcjami produkcji, jak model R. Solowa (Romer 2000: 23–53), odznaczają się tym, że czynniki wytwórcze mierzone są w jednostkach naturalnych, a nie pieniężnych. Wiadomo jednak, że proces wytwórczy, kończący się rynkową wymianą produktu na pieniądze, można opisać za pośrednictwem funkcji wielu zmiennych, uwzględniając fakt, że czynniki wytwórcze sumują się w produkcji zgodnie z zasadami rachunku kosztów. Wtedy wybór zmiennych do modelu jest jasno określony i nie utożsamia się kapitału z aktywami, lecz z zawartą w nich zdolnością do wykonywania pracy i konsekwentnie uwzględnia się naturalną stratność kapitału.

Punktem wyjścia do opisu procesów wytwórczych nieparametryczną funkcją produkcji jest przedstawienie produkcji w rynkowych cenach sprzedaży jako sumy kosztów powiększonych o zysk (Dobija 2004a; Barbarski, Dobija 2007):

$$P = K(1 + r)(1 + I)$$

gdzie:  $P$  – produkcja roczna w cenie sprzedaży,  $K$  – koszt wytworzenia tej produkcji,  $r$  – stopa zyskowności;  $r = P/K - 1$ ,  $I$  – ponadprzeciętna stopa zyskowności. Gdy występuje dodatnia stopa  $I$ , to w przedsiębiorstwie istnieje nieujęty w bilansach kapitał intelektualny. Nakłady czynników wytwórczych obejmują:  $W$  – koszty pracy,  $KP$  – pozostałe koszty zdeterminowane technologią i procesem zarządzania,  $KR$  – losowe, ponadprzeciętne koszty ryzyka, więc  $K = W + KP - KR$ . Możemy zatem napisać formułę:

$$P = (W + z \cdot A - s \cdot A)(1 + r)(1 + I)$$

bowiem  $(W + KP - KR) = (W + z \cdot A - s \cdot A)$ , gdzie:  $A$  – aktywa w cenach historycznych, bilansowych,  $z = KP/A$  – wskaźnik rocznej obrotowości aktywów,  $s = KR/A$  – stratność aktywów w procesach wytwórczych.

Po przekształceniu wartość produkcji przedstawia się jako:

$$P = W \cdot [1 + A/W \cdot (z - s)](1 + r)(1 + I)$$

Ponieważ koszty pracy  $W$  są pochodną kapitału ludzkiego, więc  $W = u \cdot H$ , gdzie:  $u$  jest stopą opłacenia kapitału ludzkiego, a  $H$  oznacza całkowitą wartość kapitału ludzkiego zatrudnionych. Po podstawieniu otrzymuje się wzór:

$$P = W \cdot [1 + A/H \cdot (z - s)/u](1 + r)(1 + I)$$

Wielkości  $r, I$  są małe, bliskie zero, zatem stosując przybliżoną równość:  $1 + x \approx e^x$ , możemy funkcję produkcji wyrazić formułami:

$$P = We^{r+I} [1 + A/H \cdot [(z-s)/u]] = W \cdot Q,$$

gdzie  $Q$  – niemianowana wielkość wyznaczająca produktywność pracy. Wielkość  $Q$  to produktywność pracy rozumiana jako mnożnik kosztów pracy określający wartość produkcji, a jednocześnie jest to wartość produkcji przypadającej na złotówkę kosztów pracy. Stanowi ona funkcję sześciu ważnych zmiennych, dobrze znanych w teorii zarządzania wytwórczością. Otrzymany funkcyjny związek wyraża nieliniowe zależności między układem siedmiu zmiennych określających produktywność pracy.

$$Q = \frac{P}{W} = e^{r+I} \left( 1 + \frac{A}{H} \frac{z-s}{u} \right)$$

Odnosząc powyższy formalny opis produkcji do istniejących modeli wzrostu gospodarczego przedstawionych przez M.G. Woźniaka (2004: 126–147) i innych, można stwierdzić, że nie jest to model jednoczynnikowy, jak na to mogłaby wskazywać formuła  $P = W \cdot Q$ , bowiem produktywność pracy  $Q$  jest funkcją przynajmniej sześciu zmiennych; szczególnie technicznego uzbrojenia pracy  $A/H$ , rotacji aktywów itd. Warto zwrócić uwagę na umiejscowienie stopnia opłacenia pracy ( $u$ ). Ta zmienna występuje w liczniku, gdyż  $W = u \cdot H$  i w mianowniku, co wskazuje, że istnieje jej optymalna wielkość. Wiedząc, że  $u = p = 0,08$  wyznacza godziwą płacę zasadniczą, można poszukiwać uzasadnionego rozmiaru funduszu premiewego  $g = u - p$ , jak to przedstawiają W. Kozioł (2007) oraz Dobija, Jędrzejczyk (2007).

Charakterystyczna wielkość  $Q$  to cyfra 1. Jeśli nie byłoby aktywów, czyli  $A = 0$ , to  $Q$  jest równe jeden. Przy braku aktywów raczej nie ma rynku, więc także  $r = 0$ , a kapitał intelektualny reprezentuje ewentualnie szaman umiejący kształtować korzystne układy zdarzeń. Brak aktywów oznacza, że pierwotny człowiek zbiera pokarm niezbędny do przeżycia i to jest jego płacą. Wtedy produkt równa się kosztom pracy, a  $Q = 1$ . Produktywność pracy może być nawet mniejsza od jeden, jeśli produkcja jest poniżej standardu jakości i cena rynkowa jest obniżona poniżej kosztu wytworzenia. W normalnych warunkach  $Q$  jest większe od 1 i powinno rosnąć, w odniesieniu tak do obiektów mikroekonomicznych, jak makroekonomicznych.

### 3 | Występowanie $Q$ w teoriach ekonomicznych

#### | Równanie wymiany pieniędzy na produkty i kontrola inflacji

Przepływowy model gospodarki towarowo-pieniężnej (Dobija 2004b) pokazuje, że płace determinują także strumień pieniądza, który konfrontuje się ze strumieniem produktów w procesie wymiany wolnorynkowej. Te dwa strumienie można opisać kwantytatywnie odpowiednią funkcją produkcji i funkcją kreacji pieniądza, a następnie dokonać ich rynkowej konfrontacji, która prowadzi do równania wymiany.



Naturę gospodarki towarowo-pięiężnej określa ustawiczna konfrontacja dwóch strumieni, których źródłem jest kapitał ludzki, a miernikiem koszty pracy. Strumień produktów określa przedstawiona funkcja produkcji. Te produkty ostatecznie wyceniają się w wymianie rynkowej produktu na pieniądze. Wtedy także kształtuje się rynkowa wartość pieniędzy, czyli należności za pracę tworzącą produkty. Jest to naturalne, że praca ludzka równocześnie uruchamia dwa strumienie. Robotnik naprawiający drogę tworzy produkt będący kompozycją jego pracy mierzonej kosztami pracy i aktywów, czyli materiałów, narzędzi i maszyn. Z drugiej strony, te same koszty pracy stanowią należności płacowe tego robotnika. Te należności mogą być utrzymywane w formie zapisu na rachunku bankowym bądź mogą znajdować się w posiadaniu robotnika w formie banknotu. W każdym przypadku robotnik będzie je wymieniał na towary w miarę swoich potrzeb i posiadanych sum należności z tytułu pracy. Wynika z tego, że praca rodzi pieniądze, a mądrze zorganizowana produktywna praca tworzy bogactwo. Im kraj jest bardziej bogaty wskutek pracy, tym więcej pieniędzy w bankach.

Rozumiejąc, że mechanizm rynkowy wyrównuje wartość strumienia produktu i strumienia pieniędzy, co jest istotą rynku, można (Dobija 2004b) napisać równość, czyli **płacowe równanie wymiany**. Ma ono postać ( $PKB$  – realny PKB,  $Q = PKB/W$  – produktywność pracy,  $Q_r = PKBR/W$ ,  $W$  – koszty pracy,  $i$  – stopa inflacji,  $WK$  – funkcja kreacji pieniędzy w systemie bankowym):

$$PKB = PKBR \cdot (1 + i) = W \cdot Q = W \cdot WK$$

Wynika stąd równość określająca istotę inflacji:

$$\frac{PKB}{PKBR} = 1 + i = \frac{Q}{Q_r} = \frac{WK}{Q_r}$$

Zgodnie z tym równaniem inflacja zależy od realnej produktywności pracy i jest równa zero, gdy realna i nominalna produktywność są równe. Ponadto kreację pieniądza kredytowego wyznacza się przez poziom realnej produktywności pracy. Jeśli  $i = 0$ , to  $Q_r = Q = WK$ . Na podstawie tego równania kierunki działań stabilizujących gospodarkę i wartość nabywczą pieniądza stają się jasne. Produktywność nominalna musi być równa realnej. Ten stan rzeczy osiąga się przy zgodności płacy z wartością pracy, która jawi się ponadto jako gwarant porządku w gospodarce. Warto dodać, że schemat 1 ukazuje także elementarny fakt, iż inflacja zanika samoistnie, o ile nie powstają nowe jej impulsy.

Obowiązujące w obecnej teorii pieniądza i polityce piēiężnej (Duwendag et al. 1993), **ilościowe równanie wymiany** jest oparte na sztucznej koncepcji bazowej ilości pieniądza  $M$ , który cyркуluje z prędkością  $v$ .

$$PKB = PKBR \cdot (1 + i) = M \cdot v$$

Z tego równania wynika, że inflacja jest proporcjonalna do ilości bazowej pieniądza  $M$ , a zatem podnoszenie stopy procentowej obniża inflację, ponieważ zmniejsza ilość pieniądza. Koncepcja

ilości pieniądza jest całkowicie fałszywa i nawiązuje do zachowania metalowych monet jako pieniądza, jak i całe ilościowe równanie wymiany. Powstało ono faktycznie po konkwiście i pojawieniu się ekonomicznych skutków napływu srebra do Europy. Ale srebro to towar, a nie pieniądź, czyli należności z tytułu pracy

Właściwe rozumienie gospodarki towarowo-pieniężnej uzmysławia natychmiast, że inflacja znika sama, jeśli znikną jej źródła. Wypaczenia i inflacja pojawiają się dopiero wtedy, gdy rośnie liczba osób dobrze zarabiających, a nie tworzących równowartości. Lub też uruchamia się wyścig zbrojeń bądź, co gorsze, same wojny, a więc destrukcję aktywów i zawartego w nich kapitału. Prewencją dla inflacji jest zgodność płacy z wartością pracy.

Wynagrodzenie w systemie gospodarki towarowo-pieniężnej ma abstrakcyjną postać zapisu transferu energii wydatkowanej przez pracownika, który musi być mierzony liczbą jednostek energii, czyli liczbą jednostek pracy. Ten zapis może się urzeczywistniać w postaci banknotu lub, co jest teraz bardziej powszechne, jako zapis elektroniczny na rachunku bankowym. W każdym razie jego posiadacz ma bezwzględne prawo do uzyskania równowartości w rynkowej wymianie swoich należności za pracę, czyli pieniędzy na towar. Jak widać, pieniądze nie stanowią „środków wymiany”, lecz same podlegają wymianie na towary. Zasadniczą prawdą jest także stwierdzenie, że to praca jest źródłem pieniędzy.

Wskaźnik  $Q$  może odgrywać istotną rolę w kontroli inflacji. Kontrola inflacji polega na utrzymywaniu osiągniętego poziomu produktywności pracy, a faktycznie zgodności płacy z wartością pracy. Zauważmy, że zmniejszanie się wskaźnika produktywności pracy  $Q$  oznacza zawsze wzrost inflacji, gdyż albo płace rosną szybciej niż realna wartość wytwarzanych dóbr, albo PKB zmniejsza się bardziej niż płace. Dlatego wymóg, aby wskaźnik  $Q$  nie zmniejszał się, jest warunkiem koniecznym dla utrzymywania inflacji pod kontrolą, przy czym naturalny wzrost cen, jak na przykład cen ropy naftowej, nie musi oznaczać braku stabilności jednostki pieniądza. Ogólnie rzecz ujmując, rozważania prowadzą zawsze do wniosku, że warunkiem koniecznym stabilności jednostki pieniądza jest zgodność płacy z wartością pracy.

### | Rozmiar sektora budżetowego i kontrola inflacji

Użyteczność  $Q$  do określenia dopuszczalnego rozmiaru płac w sektorze publicznym przedstawiono w artykule Dobiji (2009). Sporządzając budżet na następny rok, zakłada się określoną liczbą wartość  $Q_p$ , nie mniejszą niż wykonanie w roku poprzednim. Na tej podstawie wyznacza się dopuszczalne płace w roku planowanym:  $W_p = PKB_p/Q_p$ , gdzie  $W_p$  – wynagrodzenia w roku planowanym,  $PKB_p$  – planowany PKB. Płace dla sektora publicznego  $W_{publ}$  wyznacza wtedy różnica  $W_{publ} = W_p - W_{pryw}$ , gdzie  $W_{pryw}$  – płace w sektorze prywatnym. Formuła budżetowa jest następująca:

$$W_{publ} = \frac{PKB_p}{Q_p} - W_{pryw} \quad \text{i} \quad Q_p \geq Q_r$$

Wielkość płac w sektorze publicznym ogranicza rozmiar tego sektora i wpływa także na poziom indywidualnych wynagrodzeń. Te ostatnie powinny być zgodne z wartością pracy. Wtedy jest także możliwe wykorzystanie zjawiska samofinansowania się pracy w sektorze publicznym (Dobija 2005), co umożliwi korzystne reformy podatkowe.

### | Trend kursu walutowego

Parytet produktywności pracy ma nieliniowy wpływ na kształtowanie się kursów walut. Wskaźnik  $Q$  jest uogólnieniem zmiennej produktywności wskazanej przez B. Ballasę i P. Samuelsona w ich modyfikacji teorii kursu walutowego. Jak wiadomo, zmienna produktywności stosowana w zmodyfikowanej teorii PPP jest wielkością PKB przypadającą na zatrudnionego. Wiadomo także, że testy empiryczne teorii PPP nie wydają dobrych ocen tej teorii. Wskaźnik produktywności pracy  $Q$  uwzględnia natomiast rezultaty pracy i wynagrodzenia wszystkich zatrudnionych w sektorze prywatnym i sektorze publicznym. Okazuje się, że parytet tego wskaźnika występuje w modelu średniej wartości kursu obok parytetu tradycyjnie postrzeganej produktywności pracy uwzględniającej wielkość realnego PKBE. Formuła określająca średnią wartość kursu walutowego (Dobija 2008) jest następująca:

$$ER\left[\frac{cu}{\$}\right] = \left[\frac{Q_A}{Q_C}\right]^2 \cdot \frac{GDPE_C(cu)}{GDPE_A(\$)} \cdot \frac{1 + i_C}{1 + i_A} \cdot \frac{1 + d_C}{1 + d_A}$$

gdzie:  $ER$  – oznacza średnią wartość kursu,  $A$  – USA,  $C$  – nazwę wybranego kraju,  $cu$  – określa nazwę jednostki pieniądza,  $d$  – jest wskaźnikiem dyspozycyjności płacy,  $1 + i$  – stanowi deflator PKB.

Powyższa formuła wiąże produktywność pracy z kursem waluty. Inne przedstawione modele pokazują związki  $Q$  z teorią pieniądza i inflacji. Uzasadnione jest więc stwierdzenie, że czynnik  $Q$  odgrywa zasadniczą rolę w modelach ekonomicznych. Ze względu na jego właściwości operacyjne może posłużyć w sterowaniu gospodarką jako narzędzie spójnej polityki ekonomicznej.

## 4 | Zmienna zarządzania jako surogat TFP

Zauważmy, że przedstawiona nieekonometryczna funkcja produkcji otwiera drogę do uzyskiwania podobnych informacji jak w podejściach Cobba–Douglasa, ale przy zastosowaniu innych metod matematycznych. Funkcja wielu zmiennych przedstawiająca powstawanie produktu w wartościach rynkowych ma sześć zmiennych i nie wszystkie są dostępne z prowadzonych ewidencji księgowych. Dlatego praktyczne jest zastąpienie określonej liczby zmiennych jedną zmienną syntetyzującą oddziaływania niedostępne w kwantytatywnych wielkościach.

W tym celu przekształca się analityczną funkcję produkcji w model produkcji postaci:

$$Y = We^{\frac{AZ}{H}} \quad \text{lub} \quad Q = e^{\frac{AZ}{H}}$$

W tych modelach zmienna  $Z$  syntetyzuje oddziaływania zmiennych oznaczonych małymi literami ( $z, s, r, u$ ) oraz dodatkowo zmienną  $I$ . Przyjmuje się zatem, że zmienna  $Z$  określa syntetycznie wpływ zarządzania na  $Y$  lub  $Q$ . Zakłada się więc, że aktywa  $A$ , czyli kapitał fizyczny w podejściu ekonometrycznym, wywierają stały niezależny od zarządzania wpływ na wzrost gospodarki. Podobnie traktuje się zasoby ludzkie mierzone kapitałem ludzkim  $H$ .

Kwantyfikowanie wpływu zarządzania na gospodarkę jest kwestią interesującą z wielu powodów. Wszyscy obywatele pragną wiedzieć, czy działania rządów przynoszą wymierne pozytywne rezultaty. Czy rzeczywiście jest prawdą, jak twierdzi World Bank China Quarterly (2009), że według szacunków Banku Światowego ogólny wzrost chińskiej gospodarki w 2009 roku, obliczany na 7,2%, wynika w 6% z działań rządu (Setser 2009)? Bardziej zorientowani, rozumiejący pozytywny wpływ sił natury, pragną się przekonać, czy rzeczywiście zarządzanie wywiera systematyczny, stabilny, pozytywny wpływ na stan gospodarki. Zauważmy, że przyrost drzew w lesie i możliwości pozyskiwania drewna zależą nie tylko od zarządzania, ale także od słońca, pogody i, ogólnie, sił natury. Te wpływy nie powinny być pomijane w analizach.

Możliwość uwzględnienia sił natury osiąga się przez naturalne wprowadzenie stałej ekonomicznej (Dobija 2007). W przedstawionym modelu można wyeliminować trudną do estymacji zmienną kapitału ludzkiego, posługując się łatwiejszymi do oszacowania płacami podstawowymi. Ponieważ mamy relację:  $L = p \cdot H$ ,  $p = 0,08$ , więc kapitał ludzki ( $H$ ) szacujemy za pomocą płacy zasadniczej  $L$ , która jest bardziej dostępna z ewidencji księgowych.

Dokonując podstawień i wprowadzając procent wynagrodzenia premiewego  $g$ , otrzymujemy nieliniową funkcję produkcji, w której ujawniła się stała ekonomiczna  $p = 8\%$  przedstawiająca potencjał natury.

$$Y = WQ = We^{\frac{AZ}{H}} = L(1 + g)e^{\frac{AZp}{L}}$$

W zmiennej zarządzania  $Z$  jednoczy się wszystko to, czego oczekuje się od TPF, a więc: osiągnięcie wysokiej rotacji aktywów, zmniejszanie stratności, adekwatność stopnia opłacenia pracy, zyskowość kosztów i przejawy kapitału intelektualnego działającego w przedsiębiorstwie, czyli ogólnie rzecz ujmując, technologii. Natomiast produkt  $Y$  jest funkcją: płac ( $W$ ), aktywów ( $A$ ), zarządzania ( $Z$ ) i sił natury ( $p$ ). Układ zmiennych w modelu ( $B$ ) pokazuje, że zmienne  $A$ ,  $Z$  i  $p$  są względem siebie konkurencyjne; przy ustalonym produkcie  $Y$  zwiększenie  $A$  powoduje obniżenie  $Z$  itp. Pozycja zmiennej płac stałych  $L$  w modelu ( $B$ ) wskazuje jednoznacznie na istnienie optymalnego poziomu płac, co jest zgodne z elementarną wiedzą i rozsądkiem. Płace zbyt niskie zaniżają popyt, zaś zbyt wysokie obniżają produktywność pracy.

Na podstawie danych historycznych można obliczać  $Q$  i  $Z$  dla wybranego kraju i analizować ich przyrosty. Obierając za punkt wyjścia formułę  $Q = \exp[AZ_p/L]$ , można przez przekształcenia wyznaczyć zmienną  $Z$ . W tym celu dwukrotnie logarytmujemy powyższą równość, uzyskując model:

$$\ln Q = \frac{AZ}{H} = \frac{AZp}{L}$$

$$\ln(\ln Q) = \ln A + \ln Z + \ln p - \ln L$$

$$Z = \exp(\ln L + \ln(\ln Q) - \ln A - \ln p)$$

Zmienna  $Q$  uwzględnia techniczne uzbrojenie pracy, a zatem wielkość aktywów, natomiast zmienna  $Z$  jest odciążona od wpływu aktywów i wpływu sił natury. Pozostaje tylko czyste zarządzanie.

### | Szacowanie wskaźnika $Q$ przy zastosowaniu kursu walutowego

W celu obliczenia wskaźnika  $Q$  dla wybranego przekształca się podstawową formułę do postaci:

$$Q_c = Q_A \sqrt{ER \left[ \frac{cu}{\$} \right]} \cdot \sqrt{\frac{1 + i_A}{1 + i_C} \cdot \frac{GDPE_c(cu)}{GDPE_A(\$)}}$$

gdzie:  $ER$  – oznacza średni kurs waluty w danym roku,  $i$  – oznacza deflator PKB,  $PKBE$  – oznacza PKB na zatrudnionego,  $cu$  – oznacza jednostkę pieniądza. Tabele 1 i 2 zawierają dane i obliczenia wskaźnika  $Q$  dla grupy państw należących do OECD. Dane źródłowe zaczerpnięto z *EconStat* i *TEDB*.

Tabela 1 | Dane i obliczenie wskaźnika  $Q$  dla 2007 roku

Kraj	PKB mln (cu)	Liczba zatrudnionych (tys. osób)	PKBE (cu)	PKB deflator	Średni kurs w 2007	Q2007
USA	13 843 830	147 589	93 800	1,027	1,0000	3,470
Japonia	515732400	64 120	8 043 231	0,992	111,7100	3,093
Wielka Brytania	1 385 120	28 524	48 556	1,030	0,5036	3,517
Szwajcaria	508 380	4 389	115 830	1,014	1,1329	3,645
Niemcy	2 423 800	39 768	60 949	1,018	1,4603	2,325
Czechy	3 557 650	5 162	689 200	1,034	18,2000	2,204
Polska	1 162 800	15 297	76 015	1,030	2,4600	1,992

Źródło: Total Economy Database (2008), Groningen Growth and Development Centre and the Conference Board, [www.ggdc.net/dseries/](http://www.ggdc.net/dseries/), EconStat, <http://66.221.89.50/weo/V020.htm>

Tabela 2 | Dane i obliczenie wskaźnika Q dla 2008 roku

Kraj	PKB	Liczba zatrudnionych (tys. osób)	PKBE	PKB delator	Średni kurs w 2008	Q2008
USA	14 159 030	147 589	95 936		1,0000	3,560
Japonia	519 823 000	64 120	810 703	1,00	105,9400	3,186
Wielka Brytania	1 444 210	28 524	50 634	1,00	0,5605	3,444
Szwajcaria	520 370	4 389	118 562	1,00	1,1189	3,748
Niemcy	2 483 710	40 000	62 093	1,00	1,4081	2,430
Czechy	3 827 370	5 162	1 202 881	0,98	16,6000	2,355
Polska	1 253 560	15 297	81 948	0,96	3,1500	1,854

Źródło: jak w tabeli 1.

W tabeli 3 zestawione są wartości produktywności pracy, osiągane przez trzy kolejne lata w wybranej grupie państw. Wskaźnik Q jest, jak widać, w dużym stopniu stały. Opinia potwierdza się wyraźnie w przypadku krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, takich jak: USA, Japonia, Australia, Wielka Brytania, Niemcy i Szwajcaria. W przypadku Niemiec (wskaźniki 2,497, 2,325 i 2,430) należy uwzględnić dwa czynniki. Utworzenie jednego organizmu państwowego przez wcielenie NRD oraz wejście do strefy euro. Każdy z tych czynników obniżył produktywność pracy. Oznacza to, że strefa euro ograniczona tylko do obszaru Niemiec miałaby wyższy kurs i Q okazałoby się wyższe.

Tabela 3 | Zestawienie wskaźników produktywności pracy w latach 2006–2008

Kraj	2006*	2007	2008
USA	3,458	3,470	3,560
Japonia	3,069	3,093	3,186
Wielka Brytania	3,204	3,517	3,444
Szwajcaria	3,534	3,645	3,748
Niemcy	2,497	2,325	2,431
Czechy	1,873	2,204	2,355
Polska	1,881	1,992	1,854

Źródło: Dobija (2008).

Interesujący przypadek stanowi Polska z wysokim wzrostem produktywności w latach 2006 i 2007. Rzeczywiście, jak wiadomo, w tym okresie osiągnęliśmy znaczne przyrosty PKB. Jednak w drugiej połowie roku 2008 miały miejsce duże podwyżki płac tak w sektorze przedsiębiorstw, jak w sektorze publicznym. Dokonane podwyżki zahamowały wzrost wskaźnika Q, co ukazuje szacunkowa jego wartość w 2008 roku. Wiadomo także, że skutki podwyżek przejdą na lata następne i będą oddziaływały przez cały rok. Te podwyżki, często wymuszane protestami, spowodowały spadek produktywności pracy i osłabnięcie złotówki. W przypadku Polski i do

pewnego stopnia Republiki Czeskiej występuje jeszcze jeden czynnik zakłócający porównywalność wskaźnika  $Q$ . Badania (Kozioł 2007) pokazują, że w państwach rozwiniętych gospodarczo występuje duża zgodność płacy z wartością pracy. W Polsce ta zgodność w odniesieniu do płac najniższych polepsza się, ale nie przekracza 90%. Jak wiadomo, zniżenie płac podwyższa wartość wskaźnika  $Q$ .

## 5 | Szacowanie i analiza zmiennej zarządzania $Z$

Najprostsza (za pomocą różniczki funkcji  $P = W \cdot Q$ ) analiza wpływu kosztów pracy  $W$  i produktywności  $Q$  na wzrost produktu  $P$  pozwala ilościowo określić oddziaływanie tych dwóch czynników traktowanych jako niezależne. Można obliczać wpływy czynników, posługując się wzorem:

$$\Delta P \approx \frac{\partial P}{\partial W} \Delta W + \frac{\partial P}{\partial Q} \Delta Q = Q_0 \Delta W + W_0 \Delta Q$$

Z analizy teoretycznej wiadomo jednak, że zmniejszanie się  $Q$ , ze względu na rolę  $Q$  w kształtowaniu się relacji ekonomicznych, jest zjawiskiem wysoce negatywnym. Jeśli to zdarzenie wystąpiło, to jednoznacznie można stwierdzić, że wynagrodzenia w gospodarce były zbyt wysokie w stosunku do PKB. Dla głębszego zbadania przyczyn zmiany  $Q$  w porównaniu do roku minionego należy zbadać wpływ zmian zmiennych.

Aby przeprowadzić badania i rozliczyć wpływy zmian zmiennych  $Z$  i  $A$  na  $Q$ , należy przezwyciężyć trudności sensownego oszacowania wartości aktywów, które istnieją i służą gospodarce w sektorze tak prywatnym, jak publicznym. W tym celu, podobnie jak w badaniach TFP, wykorzystuje się kategorię udziału czynnika w PKB. Udziały obliczane w tej pracy są związane z obliczeniem  $Q$  i przyjętymi do tego celu założeniami.

Odwrotność wskaźnika  $Q$  jest kategorią podobną do udziału pracy w PKB (*labour share*). Różni się modyfikacją wynagrodzeń do ich wielkości dyspozycyjnej. Jak wiadomo (McConnell, Brue 1986), ten udział jest wielkością, która charakteryzuje się stałością, a zatem  $Q$  jest także mało podatne na zmiany. Można napisać tożsamości uwzględniające  $Q$ , które rzucają nowe światło na kwestie udziału płacy w PKB.

$$PKB = PKB \frac{1}{Q} + PKB \frac{Q-1}{Q} = W + PKB_A$$

$$1 = \frac{1}{Q} + \frac{Q-1}{Q} = \frac{W}{PKB} + \frac{PKB_A}{PKB}$$

gdzie  $W$  określa wynagrodzenia, a  $PKB_A$  oznacza część pozostałą przypadającą na aktywa. Jest to podział rozłączny i zupełny. Aktywa zawsze mają właściciela, czy to osoby prywatne, czy

gminy. Jak widać, im wyższy udział płac w PKB, tym kraj jest biedniejszy, ponieważ finansowanie przypadające na istniejące aktywa jest zbyt małe. W USA udział płacy dyspozycyjnej w PKB znajduje się na poziomie 0,29, a zatem udział PKB przypadający na aktywa wynosi 0,71. Biorąc pod uwagę, że płace w USA mają godziwy wymiar, czyli kapitał ludzki jest dobrze opłacany, można uznać część przypadającą na aktywa za pokąźną.

Dokładna wartość aktywów nie jest to możliwa do obliczenia, ale tę wielkość szacuje się, obliczając najpierw wskaźnik  $U$  będący sumą średniego procentu amortyzacji i stopy zwrotu przypadających na aktywa. Aktywa składają się ze środków obrotowych (SO) i środków trwałych (ST); dla tych pierwszych amortyzacja (zużycie) jest 100%, zaś dla środków trwałych przyjmuje się 10%. Zakładając udział SO 40%, a udział ST 60%, otrzymujemy procent  $u = 0,4 \cdot 100 + 0,6 \cdot 10 = 46\%$ .

Z kolei szacuje się stopę zwrotu przypadającą na aktywa. Ta stopa zależy od poziomu produktywności pracy. Dla  $Q = 1$  cały PKB stanowią płace, dla  $Q$  zbliżonego do 2 (przypadek Polski) na pracę i aktywa przypadają równe kwoty PKB. Wzór do obliczenia stopy zwrotu jest  $v = p^{1/2} + (Q - 1)/Q$ , co dla  $Q = 1,88$  określa  $v = 0,0774$ . Na podstawie tych danych sporządza się analizę wpływu czynników na produktywność pracy zawartą w tabeli 4a. Analizę prowadzi się, stosując różniczki cząstkowe do wyznaczenia wpływu danej zmiennej na przyrost  $Q$ .

Tabela 4a | Analiza zmiennej  $Z$  w Polsce w 2007 roku

Polska	2006	2007	$\Delta$	% zmiany
PKB (mln)	1 060 200	1 162 800	102 600	9,68
$Q$	1,88	1,99	0,11	5,85
$W$ (mln)	563 936	584 322	6 964	3,61
$PKB_A = PKB - W$	496 264	575 960	82 214	16,57
$U = PKB_A/A$	$U = u + v = 0,46 + 0,0774 = 0,5374$			
$A = PKB_A/U$	923 454	1 076 438	152 984	16,57
$L = W/(1 + 0,2)$	469 947	486 943	16 996	3,61
$Z$	4,8	3,94	-0,86	-18

Analiza pokazuje nieznaczny spadek poziomu zarządzania w stosunku do 2006 roku. Jednak wartość  $Z = 3,94$  świadczy o pozytywnym wpływie zarządzania na wytworzony produkt. Na podstawie danych zawartych w tabeli 4a oblicza się wpływ zmian zatrudnienia i płac oraz aktywów na zmiany produktywności pracy w 2007 roku.

$$\frac{\partial Q}{\partial Z} \Delta Z = e^{\frac{AZp}{L}} \cdot \frac{Ap}{L} \cdot \Delta Z = -0,2872$$

$$\frac{\partial Q}{\partial A} \Delta A = e^{\frac{AZp}{L}} \cdot \frac{Zp}{L} \cdot \Delta A = +0,2659$$



Przyjmując, że wpływ płac wiąże się z pozostałymi oddziaływaniami, w tym także oddziaływaniami łącznymi reprezentowanymi przez pochodne cząstkowe mieszane i innymi niezidentyfikowanymi ten wpływ, oblicza się jako różnicę w stosunku do całości zmiany  $Q$ , czyli 0,11. Zatem  $\frac{\partial Q}{\partial L} \Delta L \approx -0,1313$ . Jest to uproszczenie analizy, uzasadnione tym, że dąży się do izolowania wpływu zarządzania i aktywów na  $Q$ . Z obliczeń wynika, że negatywny wpływ pogorszenia zarządzania został zniwelowany przez pozytywne działanie przyrostu aktywów. Wzrost płac nie był w pełni uzasadniony przyrostem produktywności, ale nie wywołał drastycznych skutków.

Tabela 4b | Analiza zmian zmiennej zarządzania Polsce w 2008 roku

Polska	2007	2008	$\Delta$	% zmiany
PKB (mln)	1 162 800	1 253 560	90 760	7,80
$Q$	1,99	1,85	-0,14	-6,84
$W$ (mln)	584 322	677 600	93 278	15,96
$PKB_A = PKB - W$	578 478	575 960	-8 362	-1,45
$U = PKB_A/A$	$U = u + v = 0,46 + 0,0774 = 0,5374$			
$A = PKB_A/U$	1 076 438	1 071 753	-4 685	0,00
$L = W/(1 + 0,2)$	486 943	564 667	77 724	15,96
$Z$	3,94	4,07	0,13	3,3

Odpowiednie obliczenia prowadzą do rezultatów:

$$\frac{\partial Q}{\partial Z} \Delta Z = e^{\frac{AZp}{L}} \cdot \frac{Ap}{L} \cdot \Delta Z = +0,0363$$

$$\frac{\partial Q}{\partial A} \Delta A = e^{\frac{AZp}{L}} \cdot \frac{Zp}{L} \cdot \Delta A = -0,003$$

$$\frac{\partial Q}{\partial L} \Delta L \approx -0,1733$$

W 2008 roku wystąpił spadek  $Q$ , więc korekty płac (na plus lub minus) powinny być stymulowane dostosowywaniem płacy do zgodności z wartością kapitału ludzkiego pracowników. Ta kwestia wymaga rozwiązań przy zastosowaniu teorii płac zgodnych z wartością kapitału ludzkiego (Cieślak, Dobija 2007).

Można obliczyć, że utrzymanie produktywności pracy  $Q$  na poziomie z roku 2007, czyli  $Q = 1,99$  wymagałoby, aby płace  $W$  nie przekroczyły w 2008 roku kwoty 629 929,7 mld złotych, czyli procent premii powinien zostać obniżony do 13,4 % lub odpowiednio zmniejszone płace w sektorze publicznym. Ale pamiętamy „bitwy o płace” jesienią 2008 roku i wcześniej, które będą dalej

rzutowały na wyniki ekonomiczne 2009 roku. Kwestie płacowe rozstrzygają się (przy pełnej aprobacie klasy politycznej) głównie w demagogicznych utarczkach, a nie przy wykorzystaniu rzetelnej wiedzy naukowej.

## | Podsumowanie i wnioski

W artykule rozważano wskaźnik produktywności pracy  $Q$  określony jako mnożnik realnego PKB, zgodnie z relacją  $PKB = W \cdot Q$ . Analizy teoretyczne, obliczenia i porównania rozmiaru tego wskaźnika pokazały jego użyteczność do międzynarodowego porównania produktywności pracy. Rozwinięcie tych badań pozwoliło analizować zmienną  $Z$ , określającą poziom zarządzania gospodarką. Zmienna  $Z$  reprezentuje oddziaływania inne niż aktywa i praca, a zatem jest ona odpowiednikiem TFP. Przedstawiona metoda okazuje się użyteczna dla bieżącej oceny stanu produktywności pracy i podejmowania decyzji należących do polityki ekonomicznej. Badania nasuwają kilka ogólnych wniosków.

- D
 Zmienna  $Z$  absorbuje wszystkie oddziaływania na wartość produktu, które nie wyznacza: wartości aktywów, kosztów pracy i pozytywnych sił natury. Integruje wpływy: postępu technicznego, instytucjonalne, kapitału intelektualnego i profesjonalizmu zarządzania gospodarką. Wartość zmiennej równa 1 oznacza brak pozytywnego wpływu. Przekroczenie cyfry 3 w przypadku Polski świadczy pozytywnie o stanie zarządzania, ale może niepokoić obniżanie się wartości  $Z$ , co może się wiązać z postępującą światową dekonjunkcją gospodarczą.
- D
 Zasadnicza trudność obliczeniowa polega na oszacowaniu rynkowej wartości aktywów w gospodarce. Są to drogi, mosty, maszyny, urządzenia, budynki, komputery itp., służące sektorowi prywatnemu i publicznemu. W obliczeniach ekonometrycznych TFP przyjmuje się standardowo 1/3 jako udział kapitału fizycznego w PKB. To założenie oraz kwestia dotycząca tego, co obejmuje kategoria kapitału fizycznego, są niejasne.
- D
 W przedstawionych badaniach miały miejsca oszacowania oparte na profesjonalnych osądach. Te osądy nie podważają wartości informacyjnej rezultatów, o ile respektuje się zasadę ciągłości, czyli w każdym roku utrzymuje się identyczne wskaźniki. W analizach istotne są zmiany, a nie wartości bazowe.
- D
 Gospodarka polska osiągnęła w 2007 roku poziom produktywności pracy zbliżony do 2, a poziom zarządzania (TFP) zbliżony do 4, co jest przyzwoitym wynikiem, zważywszy na fakt, że kraje starej Europy osiągają wskaźniki  $Q$  powyżej 2,5. Jednak w drugiej połowie roku 2008 miały miejsce podwyżki, które obniżyły produktywność pracy, co wiąże się także z załamaniem kursu złotego.
- D
 Można wątpić w informacyjną wartość porównań TFP lub  $Z$  między na przykład Polską i USA. Polska prowadzi zwykłą gospodarkę i rozwija infrastrukturę gospodarczą. USA oprócz tego wytwarzają np. lotniskowce, samoloty bojowe, prowadzą kosmiczne projekty wojskowe, operacje militarne na świecie. Natomiast międzynarodowe porównania  $Q$  są zasadne, bezdyskusyjne i wartościowe.

- ▶ Zgodnie z przedstawioną funkcją produkcji płace mają przy danym PKB, aktywach i  $Z$  optymalną wielkość. Dochodzi się do tego optimum, określając płace stałe na poziomie 8% kapitału zatrudnionych, a wynagrodzenia premiowe na poziomie zachowującym osiągnięty poziom produktywności pracy przy przestrzeganiu prawidłowych relacji między sektorem prywatnym i publicznym.
- ▶ Potwierdza się zasadnicza, znana prawda o nadrzędnej roli godziwych płac, dla porządku w gospodarce i zrównoważonego wzrostu. Zgodnie z praktyką krajów Europy Zachodniej i Północnej rozpiętość płac zasadniczych nie powinna przekraczać cyfry 6. Zasadność tego założenia potwierdzają rachunki oparte na pomiarach kapitału ludzkiego. Wynagrodzenia premiowe są natomiast kształtowane rozmiarami zysku z działalności ekonomicznej.
- ▶ Państwa Europy Centralnej stoją przed wyborem: albo systematyczny wzrost produktywności pracy zbliżający kraje do standardów zachodnich, albo dalszy brak respektu dla teorii płacy zgodnej z wartością kapitału ludzkiego i postępujące ekonomicznie nieuzasadnione dysproporcje płacowe, co świadczy o słabości kapitału instytucjonalnego.
- ▶ Produktywność, a zwłaszcza produktywność pracy, stanowią determinanty porządku i postępu w ekonomii. Są w centrum gospodarki, a każde pozytywne działanie je zwiększa i na odwrót. Stanowią narzędzie makro- i mikroekonomicznego sterowania.

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

**Barburski, J., Dobija, M.** (2007) Produktywność pracy w aspekcie makro i mikroekonomicznym. W: Dudycz, T., Tomaszewicz, Ł. (red.) *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Brodzicki, T., Ciołek, D.** (2007) Głębokie determinanty wzrostu gospodarczego – weryfikacja empiryczna z wykorzystaniem metod estymacji panelowych. *Analizy i opracowania KEIE*, nr 1.

**Cieślak, I., Dobija, M.** (2007) Teoretyczne podstawy rachunkowości kapitału ludzkiego. *Zeszyty Naukowe*, nr 735, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

**Comin, D.** (2006) *Total factor Productivity*. New York: New York University – NBER.

**Dobija, M.** (2004a) Analityczna funkcja produkcji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9(656).

**Dobija, M.** (2004b) Natura pieniądza i kapitału a samoregulacja w gospodarce towarowo-pieniężnej. W: Noga, A. (red.) *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

**Dobija, M.** (2007) Abstract Nature of Capital and Money. W: Cornwall, L.M. (red.) *New Developments in Banking and Finance*, Chapter 4, s. 89–114. New York: Nova Science Publishers, Inc.

**Dobija, M., Jędrzejczyk, M.** (2007) Funkcja produkcji a wysokość wynagrodzeń premiowych. *Zeszyty Naukowe UEK*, nr 752.

**Dobija, M.** (2008) *Labour productivity ratio and international comparison of economic performance – Formalization of the PPP theory and preliminary examinations*, Referat zaprezentowany na IEA 15th World Congress, Stanbuł, Turcja, 25–29 czerwca. Dostępny na: <http://ssrn.com/abstract=115929>.

**Dobija, M.** (2009) Produktywność pracy a rozmiar sektora publicznego. *Master of Business Administration*, nr 1(96).

**Duwendag, D., Ketterer K.-H., Kosters, W., Pohl, R., Simmert, D.** (1993), *Teoria pieniądza i polityka pieniężna*. Warszawa: Poltex.

**Garbicz, M.** (2009) Problemy rozwoju i niedorozwoju. W: Pacho, W. (red.) *Szkice z dynamiki i stabilizacji gospodarki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

**Growiec, J.** (2009) Wzrost gospodarczy i postęp technologiczny. W: Pacho, W. (red.) *Szkice z dynamiki i stabilizacji gospodark*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

**Hulten, Ch.** (2001) Total Factor Productivity. A short biography, *New Developments in Productivity Analysis*. NBER, *Studies in Income and Wealth*, Vol. 63.

**Kołodko, G.** (2008) *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.

**Kozioł, W.** (2007) Wykorzystanie analitycznej funkcji produkcji w procesie motywacji płacowej. *Zeszyty Naukowe UEK*, nr 752.

**McConnell, C., Brue, S.** (1986) *Contemporary Labour Economics*. New York: McGraw-Hill.

**Romer, D.** (2000) *Makroekonomia dla zaawansowanych*. WN PWN: Warszawa.

**Solow, R.** (1957) Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, No. 39, s. 312–320.

**Setser, B.** (2009), *The good and bad news in the World Bank's China Quarterly*. Follow the Money >>> Blog Archive >>>, 21 czerwca 2009.

**Woźniak, M.G.** (2004) *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

**Żółkiewski, Z., Kolasa, M.** (2003) *The Total Factor Productivity and the Potential Product in Poland 1992–2002*, NBP conference, Zalesie Górne.

**Żółkiewski, Z., Kolasa M.** (2004) *Total Factor Productivity and its determinants in Poland, evidence from manufacturing industries. The role of ICT, ICT as Drivers of Development in Transition Economies*. Warszawa, 14 maja, [www.tiger.edu.pl](http://www.tiger.edu.pl)

# System finansowy a realna sfera gospodarki

Dr Oskar Kowalewski | Szkoła Główna Handlowa, Warszawa | okowale@sgh.waw.pl

## | Abstrakt

Od dłuższego czasu w naukach ekonomicznych trwa spór o wpływ systemu finansowego na wzrost gospodarczy, co wynika z problemów w ustaleniu związku przyczynowo-skutkowego między tymi dwoma elementami. Część ekonomistów utrzymuje zatem, że system finansowy rozwija się w odpowiedzi na rosnący popyt ze strony gospodarki. Coraz większa ilość badań empirycznych wyraźnie ilustruje jednak odwrotną tendencję, a zatem pozytywny wpływ rozwoju systemu finansowego na wzrost gospodarczy. Dlatego część ekonomistów przychyliła się obecnie do poglądu, że to system finansowy ma wpływ na długofalowy wzrost gospodarczy, choć czynnik ten jest ignorowany w większości prac z zakresu wzrostu gospodarczego. W związku z tym, że problem ten był dotychczas mało rozpoznany w polskojęzycznej literaturze przedmiotu, w artykule tym postanowiono przybliżyć trwającą na tym tle dyskusję oraz przedstawić w sposób syntetyczny wyniki badań empirycznych w tym obszarze.

## 1 | Wprowadzenie

W połowie lat 50. XX wieku Robert Solow otrzymał nagrodę Nobla z ekonomii za swoje badania nad powszechnie znaną teorią wzrostu gospodarczego. Teoria Solowa zakłada, że czynnikami stymulującymi wzrost gospodarczy są kapitał, praca oraz umiejętność wykorzystania dostępnej technologii. Odtąd teoria makroekonomiczna z zakresu wzrostu gospodarczego bardzo się rozwinęła. Jednak we współczesnych naukowych pracach ekonomicznych nie uwzględnia się ciągle w wystarczającym stopniu rozwoju systemu finansowego jako jednego z determinantów wzrostu gospodarczego. Dzieje się tak, mimo że coraz większa ilość badań empirycznych wyraźnie ilustruje pozytywny wpływ systemu finansowego na długofalowy wzrost gospodarczy.

Jako pierwszy, w 1911 roku, Schumpeter stwierdził, że pośrednicy finansowi są niezbędni w rozwoju nowych technologii i tym samym gospodarki. Zaobserwowane przez niego zależności zostały następnie potwierdzone w badaniach empirycznych przeprowadzonych przez Goldsmitha w 1969 roku. W badaniach tych zaobserwował on, że w większości przypadków w państwach mających szybki wzrost gospodarczy występuje także szybki rozwój systemu finansowego (Goldsmith 1969: 30). Wyniki swoich badań podsumował następująco: „jednym z najważniejszych problemów w zakresie finansów, jeśli nie najważniejszym, z którym się wszyscy zgadzają, jest zależność między strukturą i rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym” (Goldsmith 1969: 48). Cytowana praca miała jednak wiele metodologicznych słabości. Należały do nich między innymi: brak kontroli wszystkich czynników, mała próba wykorzystana do estymacji oraz trudność w ustaleniu silnej statystycznej zależności między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym bez zidentyfikowania ich bezpośrednich związków. Rezultaty badań Goldsmitha miały jednak silny wpływ na naukę i zapoczątkowały nowy nurt w badaniach empirycznych, których celem jest ustalenie związków zachodzących między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. Stanowiły one między innymi także inspirację do dalszych rozważań w literaturze przedmiotu, które zostaną zaprezentowane w tym artykule.

Zaobserwowane przez ekonomistów i historyków gospodarczych zależności zostały też niedawno ponownie podkreślone przez dwóch współczesnych naukowców – Rajana i Zingalesa z Chicago Business School. Ekonomiści ci w książce *Saving capitalism from the capitalism* (2004) dochodzą do wniosku, iż rozwój systemu finansowego może istotnie wpływać na rozwój gospodarczy państwa. Ich zdaniem jednak ewolucja systemu finansowego często hamowana jest przez polityków lub inne silne grupy nacisków, które w sposób istotny wpływają na struktury gospodarcze. W wyniku tego, zdaniem autorów, system finansowy często nie osiąga optymalnej struktury z punktu widzenia potrzeb gospodarczych, co ogranicza jego długofalowy wzrost gospodarczy.

Od zaprezentowania pierwszych teorii i badań empirycznych w zakresie zależności między poziomem rozwoju systemu finansowego a wzrostem gospodarczym państwa upłynęło dużo czasu. Co prawda, pierwsze wyniki badań empirycznych charakteryzowały się dużą słabością metodologiczną, ale współczesne modele ekonometryczne, a w tym badania panelowe, pozwoliły częściowo potwierdzić uzyskane wcześniej rezultaty. Z drugiej strony, w naukach ekonomicznych istnieje również silny nurt przeciwników tej zależności. Do ich prekursorów zalicza się Joan Robinson (1952), której zdaniem to rozwój systemu finansowego podąża tylko za rozwojem gospodarczym państwa. Uważa ona, że system finansowy dopasowuje się do bieżących potrzeb przedsiębiorstw, a rozwój systemu finansowego stanowi następstwo wzrostu gospodarczego. Zbliżony pogląd reprezentuje również Lucas (1988), według którego zbyt dużo uwagi przywiązuje się do zależności między rozwojem systemu finansowego a rozwojem gospodarczym państwa. Współcześnie również Rajan i Zingales sugerują, iż system finansowy może oczekiwać wzrostu gospodarczego, co może powodować jego szybki rozwój (Rajan, Zingales 1998). Może się zatem okazać, że rozwój systemu finansowego jest tylko wskaźnikiem oczekiwanego wzrostu gospodarczego, a nie główną jego przyczyną. Ze względu na istniejące ciągle wątpliwości niezbędne

są dalsze badania w tym obszarze, które jednoznacznie udowodniłyby kierunek zachodzących zależności między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. W tym obszarze istnieją jednak ciągle problemy o charakterze metodologicznym, które nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić występującego kierunku i charakteru występujących zależności między rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym.

Należy jednak podkreślić, iż w związku z dużą ilością badań empirycznych potwierdzających omawiany związek w literaturze przedmiotu obecnie przeważa pogląd, że skala rozwoju systemu finansowego ma pozytywny i statystycznie istotny wpływ na tempo wzrostu gospodarczego państwa. Występowanie głosów krytycznych pokazuje jednak ciągle, że badania te znajdują się nadal na wczesnym etapie, co ilustruje brak znajomości mechanizmów, w jaki sposób system finansowy wpływa bezpośrednio na wzrost gospodarczy. Brak ten jest przyczyną nieakceptowania przez wszystkich ekonomistów kierunku zależności między stopniem rozwoju systemu finansowego a wzrostem gospodarczym państwa. Z tego powodu we współczesnych podręcznikach akademickich do dnia dzisiejszego trudno znaleźć odniesienie do poziomu rozwoju systemu finansowego jako jednego z czynników wzrostu gospodarczego państwa. W przygotowanym przez Nicholasa Sterna (1989) przeglądzie literatury z zakresu rozwoju gospodarczego nie omówiono systemu finansowego, nie ma go nawet wśród wyszczególnionych tematów ominiętych przez autora w tym artykule.

Jedną z przyczyn powyższego stanu jest prawdopodobnie fakt, że ciągle mało wiemy o tym, w jaki sposób system finansowy wpływa na wzrost gospodarczy. Większość z dotychczasowych badań ograniczała się do prezentowania wyłącznie charakteru związku między rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym. Natomiast tylko nieliczne prace, a częściowo tylko wycinkowo, starają się zrozumieć zachodzące w tym obszarze relacje. Dlatego w niniejszym artykule postanowiono przedstawić i omówić nieliczne badania, które częściowo przedstawiają wpływ rozwoju systemu finansowego na realną sferę gospodarki (podmioty niefinansowe i niepubliczne). Zdaniem autora zrozumienie tego związku pozwoli w przyszłości odpowiedzieć na nurtujące od lat pytanie, czy zachodzi zależność między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym.

W niniejszym tekście prezentowana jest hipoteza, że w praktyce między cechami systemu finansowymi a potrzebami finansowymi z jednej strony, a z drugiej strony między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym istnieją związki, o czym świadczą dotychczasowe wyniki badań. Oznacza to też, że zachodząca zależność między systemem finansowym a sferą realną może być też czynnikiem tłumaczącym wstępowanie pozytywnego związku pomiędzy systemem finansowym a wzrostem gospodarczym.

## 2 | Rola systemu finansowego

W literaturze przedmiotu pod pojęciem systemu finansowego przyjęło się rozumieć układ wzajemnie powiązanych pośredników finansowych, rynków finansowych, instrumentów oraz regulacji, które ustalają podstawowe zasady oraz obowiązki działalności podmiotów. W następstwie

tego układu podmioty sfery realnej mogą pozyskać środki na rozwój z systemu finansowego, inwestować nadwyżki oraz zaspokajać pozostałe potrzeby związane z finansową sferą ich funkcjonowania (Polański 2004: 18–19). Ogólnie można stwierdzić, że działalność systemu finansowego pozwala zrównoważyć tymczasowo poziom konsumpcji gospodarstw domowych i inwestycji przedsiębiorstw w gospodarce. System finansowy równocześnie pozwala dokonać podziału ryzyka na przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. W rezultacie działalność systemu finansowego determinuje jego wpływ na realną gospodarkę, a przez to ostatecznie na wzrost gospodarczy państwa. Dlatego często w literaturze przedmiotu podkreśla się, że dobrze funkcjonujący system finansowy oddziałuje na stopę oszczędności, decyzje inwestycyjne, innowacje technologiczne i w następstwie tego na długofalowy wzrost gospodarczy państwa.

Zdaniem Mertona i Bodie system finansowy powinien być analizowany pod względem funkcjonalnym, a nie instytucjonalnym. Analiza funkcjonalna zakłada skoncentrowanie się na usługach, jakie system finansowy dostarcza w gospodarce. Natomiast analiza instytucjonalna zakłada analizę pod kątem istniejących instytucji finansowych w systemie finansowym. W związku z tym, że funkcje charakteryzują się wyższą stabilnością od instytucji w systemie finansowym w długim terminie wydaje się, że podejście to ma większe uzasadnienie (Merton, Bodie 1995). Stabilność funkcji wykazali Oldfield i Santomero, którzy zaprezentowali, że usługi finansowe, takie jak alokacja, dystrybucja i finansowanie są bardziej stabilne niż instytucje, które je oferują w celu obsługi potrzeb swoich klientów (Oldfield, Santomero 1997).

Opis działalności i funkcji pośredników w systemie finansowym można znaleźć w różnych modelach ekonomicznych, których obszar zainteresowania określa się pod szerokim pojęciem ogólnym „teoria pośrednictwa” (*intermediation theory*). Większość teorii pośrednictwa opiera się na modelach alokacji zasobów na rynkach doskonałych, które w wyniku tej funkcji oddziałują na wzrost gospodarczy. W tym obszarze można wyróżnić dwie podstawowe funkcje systemu finansowego – funkcję informacyjną i alokacyjną oraz funkcję dywersyfikacji ryzyka.

## 2.1 | Informacja i alokacja kapitału

Modele alokacji zasobów zakładają, że system finansowy umożliwia mobilizację oszczędności i następnie umożliwia ich efektywne zainwestowanie w podmioty z gospodarki realnej. Zgodnie z teorią pośrednictwa wykorzystanie instytucji finansowych pozwala gospodarstwom domowym przede wszystkim zniwelować występującą w systemie finansowym asymetrię informacyjną oraz obniżyć koszty transakcyjne.

Istotny element w wypełnianiu czynności alokacyjnej przez system finansowy stanowi funkcja informacyjna. Zakres dostarczania informacji uczestnikom przez system finansowy był przedmiotem badań Ramakrishnan i Thakora (1984), Boyda i Prescottta (1986) oraz Allena (1990).

W badaniach tych opracowano modele teoretyczne, które tłumaczą działalność pośredników finansowych jako podmiot generujący informacje, a następnie sprzedający je podmiotom oszczędzającym. Pośrednicy finansowi w wyniku skali działalności mogą zwiększyć efektywność



pozyskiwania informacji, a równocześnie obniżyć koszty jej uzyskania, co pozytywnie wpływa na proces alokacji przez nich kapitału. W następstwie tego środki otrzymują te przedsiębiorstwa, które zostały pozytywnie zidentyfikowane przez pośredników oraz uznane za podmioty, które mają największą szansę na komercjalizację innowacyjnych technologii.

Z tych też powodów uważa się, że niezbędnym czynnikiem stymulującym wzrost gospodarczy w następstwie rosnącej produktywności technologicznej jest pozyskiwanie wiarygodnych informacji przez pośredników kapitałowych, co umożliwia efektywną alokację kapitału. O wpływie asymetrii informacyjnej na poziom alokacji kapitału mogą świadczyć badania autorstwa Lelanda i Pyle'a. Wyniki ich badań świadczą, że pośrednicy finansowi mogą sygnalizować swój poziom wiedzy przez skalę inwestycji w aktywa, o których są dobrze poinformowani (Leland, Pyle 1977). Natomiast według Gurleya i Shawa znaczenie pośredników w systemie finansowym mają również koszty transakcyjne, w tym koszty pozyskania informacji. W tym zakresie przewagę pośredników nad indywidualnymi podmiotami stanowią na przykład niższe koszty wyceny aktywów lub też niższe koszty zakupu, co wynika ze skali ich działalności (Gurley, Shaw 1960). Wpływ efektywności w procesie pozyskania informacji przez pośredników finansowych i ich późniejszego zastosowania w procesie alokacji został wykorzystany również w badaniach przez Greenwooda i Javanovica (1990). Z ich modelu wynika, że pośrednicy finansowi generują lepsze informacje, co zwiększa efektywność alokacji w przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie technologii. W następstwie tego pośrednicy finansowi stymulują wzrost, co w tym przypadku oznacza zwiększony udział podmiotów indywidualnych w działalności pośredników finansowych. Również King i Levine wskazali, że pośrednicy finansowi mogą zwiększyć stopę rozwoju technologicznego przez identyfikacje tych przedsiębiorców w państwie, którzy mają największą szansę na wprowadzenie nowych procesów produkcyjnych oraz towarów i usług (King, Levine 1993).

Do najstarszych pośredników finansowych zalicza się banki, które przyjmują depozyty od gospodarstw domowych, a następnie udzielają kredyty podmiotom zgłaszającym zapotrzebowanie na kapitał. Również zakłady ubezpieczeniowe mają długą historię, a do pierwszych oferowanych przez nich usług należały ubezpieczenia morskie. Natomiast rynki kapitałowe zyskały na znaczeniu dopiero w ostatnich latach, a do tego ich znaczącą rolę można zaobserwować tylko w wybranych państwach, takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Hong Kong. Niemniej jednak w tych państwach banki i towarzystwa ubezpieczeniowe ciągle odgrywają jeszcze ważną rolę w transformacji środków pieniężnych od gospodarstw domowych do przedsiębiorstw (McKinnon 1973).

Między pośrednikami finansowi a rynkami finansowymi występuje istotna różnica, dotycząca tego, w jaki sposób wypełniają one swoje funkcje w systemie finansowym. Różnica ta ma wpływ w ich podejściu do finansowania i komercjalizacji nowych technologii, a więc również wpływa pośrednio na wzrost gospodarczy. Analizy tego zagadnieniem podjęli się Allen i Gale, według których inwestycje w nowe technologie mogą się różnić opiniami wynikającymi z różnych założeń, a nie nawet asymetrią informacyjną (Allen, Gale 1999). Z ich analiz wynika, że



przewaga rynku finansowego nad pośrednikami finansowymi polega na tym, że pozwala on połączyć się osobom o podobnych poglądach w finansowanie poszczególnych projektów. Zakłada się jednak w tym przypadku, że koszty pozyskania informacji o projekcie są relatywnie niskie. Z drugiej strony, możliwe jest finansowanie projektów również wtedy, gdy istnieje duża rozbieżność dotycząca opinii o nim. Natomiast w przypadku pośredników finansowych decyzja o finansowaniu projektu delegowana jest do jednego menadżera. Podejmuje on najpierw decyzje o sposobie finansowania po uzyskaniu informacji, a następnie dopiero zatwierdza ostateczną decyzję. Dochodzi tu do finansowania projektu tylko wtedy, gdy istnieje co do niego istotna zgodność. Powoduje to, zdaniem Allena i Gale'a, że rynek w większym stopniu sprzyja innowacjom technologicznym oraz komercjalizacji ich przez przedsiębiorstwa, a nie sektor bankowy.

W ostatnich latach w wielu państwach rynki wzrosły na znaczeniu. Równocześnie można było zaobserwować istotny spadek udziału banków jako pośredników w systemie finansowym. Spowodowało to, iż część komentatorów uznała to za oznakę wyższości systemu finansowego zorientowanego rynkowo nad systemem zdominowanym przez banki. Inna grupa komentatorów uznała zaś zachodzące zmiany za efekt konwergencji systemów finansowych na świecie. Jeszcze inni komentatorzy upatrywali w spadku znaczenia banków postępujący proces odpośredniczenia (*disintermediation*) w kierunku podmiotów niefinansowych (Schmidt, Hackethal, Tyrell 2002). Natomiast zdaniem Allena i Santomero w celu zrozumienia zachodzących zmian należy wpiерw zrozumieć strukturę aktywów w systemie finansowym, którą podzielili oni na trzy grupy. Pierwszą grupę stanowią aktywa trzymane w banku. Drugą – aktywa utrzymywane w funduszach inwestycyjnych oraz funduszach emerytalnych. Trzecią i ostatnią grupę stanowią zaś aktywa utrzymywane bezpośrednio przez gospodarstwa domowe. Według Allena i Santomero zachodzące zmiany mają charakter zmian wewnątrzstrukturalnych w systemie finansowym. Nie oznacza to natomiast utraty części funkcji przez banki na rzecz podmiotów niefinansowych. Ich zdaniem tylko gdy udział aktywów banków w stosunku do innych pośredników uległby zmianie, można byłoby stwierdzić, że dochodzi do zmiany banków na pośredników niefinansowych, czego generalnie jednak nie zaobserwowano.

W swoich badaniach Allen i Santomero pokazują, że udział poszczególnych instrumentów finansowych w portfelu indywidualnych osób, w tym na przykład akcji lub obligacji, maleje. Równocześnie autorzy ci wskazują, że udział alokowanych środków przez indywidualne podmioty rośnie w systemie finansowym. Ich zdaniem oznacza to, że pośrednictwo finansowe rośnie na znaczeniu, o czym świadczą rosnące aktywa funduszy inwestycyjnych i ubezpieczycieli. Z drugiej strony, zwracają oni również uwagę na fakt, że do głównych przyczyn istnienia funduszy inwestycyjnych zalicza się korzyści dywersyfikacyjne. Korzyści te w wyniku kosztów transakcyjnych byłyby kosztowne do osiągnięcia w przypadku indywidualnych podmiotów. Jednocześnie należy wskazać, że spadek kosztów transakcyjnych w ostatnich latach nie wpłynął na wzrost zainteresowania inwestycjami indywidualnymi w papiery wartościowe. Wręcz odwrotnie – w ostatnich latach możemy zaobserwować dalszy wzrost zainteresowania funduszami inwestycyjnymi, co może świadczyć, że koszty transakcyjne obecnie nie są aż tak istotnym elementem decydującym o korzystaniu z pośredników finansowych.

Warto podkreślić, że według Allena i Santomero (1997) rynki drastycznie się zmieniły. Ich zdaniem jest to wynik licznych innowacji finansowych w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Zmiany te ilustruje między innymi dynamiczny rozwój sekurytyzacji kredytów, których wielkość przewyższa w między czasie liczbę udzielanych przez banki kredytów hipotecznych i konsumenckich. Ich zdaniem oznacza to też, że asymetria informacyjna nie stanowi istotnego wytłumaczenia, dlaczego pośrednicy funkcjonują w systemie finansowym. Natomiast podkreślają, że dynamiczny rozwój instrumentów pochodnych świadczy o tym, iż obecnie transformacja ryzykiem ma coraz większe znaczenie. W celu potwierdzenia swojej tezy wskazują oni również na rozwój informacji technologicznej, która sprzyja ograniczeniu asymetrii informacyjnej, ale równocześnie nie wpływa bezpośrednio na wzrost ilości środków pożyczanych bezpośrednio przez gospodarstwa domowe.

W następstwie współczesnych zmian strukturalnych zarządzanie ryzykiem stało się dziś jedną z podstawowych funkcji banków i innych pośredników finansowych. Świadczy o tym wzrost usług w zakresie instrumentów pochodnych świadczonych przez banki i pośredników finansowych. Można nawet uznać, że zarządzanie ryzykiem należy dziś do podstawowych i głównych funkcji pośredników finansowych we współczesnym systemie finansowym.

## 2.2 | Ryzyko

Według Scholtensa oraz van Wensveena (1999) zarządzanie ryzykiem stanowiło od zawsze główny punkt działalności pośredników finansowych. Banki posiadały zawsze ryzykowne aktywa, które były finansowane przez bezpieczne depozyty. Na przestrzeni lat zmieniły się tylko sposób zarządzania ryzykiem przez banki w różnych systemach finansowych. Ponadto według Allena i Gale'a istotne znaczenie ma forma utrzymywania współcześnie oszczędności i zabezpieczania się przed ryzykiem systematycznym, które wywoływane jest przez szoki makroekonomiczne. Z ich punktu widzenia istotne znaczenie ma na przykład fakt, że w Niemczech lub Francji dominującymi pośrednikami finansowymi są banki. Podmioty te zabezpieczają się przed ryzykiem systematycznym za pośrednictwem rynku pieniężnego. Wynika to z wysokiej płynności tego rynku, co zabezpiecza banki i innych pośredników finansowych przed utratą płynności. Natomiast odmienna sytuacja występuje na przykład w Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii, gdzie istotne znaczenie mają rynki kapitałowe. Na rynku kapitałowym dochodzi zaś do wymiany ryzyka między podmiotami o niskiej a wysokiej skłonności do ryzyka. Powoduje to, że zabezpieczenia stają się tym ważniejsze, ale zarazem trudniejsze z punktu widzenia pośredników finansowych. Z tego powodu na rynkach tych istotne znaczenie mają derywatywy i inne instrumenty pochodne, które pozwalają ograniczać ryzyko pośrednikom finansowym. Z tego też powodu, zdaniem Allena i Gale'a, zarządzanie ryzykiem jest ważniejsze w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii niż na przykład w Niemczech czy Francji.

Odmienne sposoby zabezpieczania się przez pośredników oraz rynek przed ryzykiem może tłumaczyć różnicowane zmiany strukturalne, które można zaobserwować w różnych systemach finansowych w ostatnich latach. W Stanach Zjednoczonych sektor bankowy, jako pośrednik finansowy odgrywał istotną rolę do lat 70. XX wieku. System ten był zbliżony do systemu

niemieckiego czy japońskiego, w którym rynki kapitałowe odgrywają mało istotną rolę. Jednakże innowacje finansowe, które można było zaobserwować w ciągu ostatnich 25 lat, miały istotny wpływ na zmianę systemu finansowego w Stanach Zjednoczonych ze zorientowanego bankowo na zorientowany rynkowo. Wskutek tego banki rozpoczęły konkurować z rynkiem, co spowodowało, że instrumenty pochodne stały się coraz bardziej istotne.

Opisane zmiany w systemie finansowym mają również wpływ na działalność banków, a zwłaszcza na odejście od wykorzystywania w dużym stopniu rynku pieniężnego, jako bufora w przypadku szoków. Banki są w coraz większym stopniu przedsiębiorcze i innowacyjne w celu utrzymania pozycji na rynku. Natomiast tradycyjna działalność depozytowa – kredytowa – ma coraz mniejsze znaczenie. Banki w coraz większym stopniu angażują się w działalność w zakresie gwarancji emisji papierów wartościowych i ich sprzedaży, a także zarządzania aktywów czy też działalności ubezpieczeniowej. Zdaniem Allena i Santomero (2001) istotne znaczenie mają koszty w celu zrozumienia współczesnych pośredników i ich nowej roli. Uważają, że obniżenie kosztów partycypacyjnych może być istotnym czynnikiem motywacyjnym, który ma wpływ na obniżenie kosztów transakcyjnych. Jest po prostu zbyt kosztowne, aby indywidualne osoby zarządzały ryzykiem, wykorzystując nowoczesne instrumenty. W tym przypadku pod pojęciem kosztu partycypacyjnego należy rozumieć też czas niezbędny do podjęcia decyzji finansowych.

Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego ma pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy. W gospodarce oszczędzający generalnie starają się unikać ryzyka. Równocześnie wysoko rentowne projekty charakteryzują się przeważnie wysokim ryzykiem, zaś projekty o niskim ryzyku charakteryzują się niską stopą zwrotu. Rynki finansowe, które umożliwiają dywersyfikację ryzyka, pozwalają na realizację projektów o wyższym ryzyku (Greenwood, Jovanovic 1990; Saint-Paul 1992; Devereux, Smith 1994; Obsfeld 1994). Zdaniem Kinga i Levine'a możliwość zdywersyfikowania ryzyka stymuluje finansowanie innowacyjnych projektów przez podmioty, które charakteryzują się awersją do ryzyka. Zatem możliwość posiadania zdywersyfikowanego portfela składającego się z innowacyjnych projektów umożliwia redukcję ryzyka, a zarazem oddziałuje na inwestycje w działalność innowacyjną, które w następstwie stymulują wzrost gospodarczy w państwie.

Możliwość dywersyfikacji ryzyka na międzynarodowych rynkach finansowych może również wpływać pozytywnie na wzrost gospodarczy przez stymulowanie wymiany handlowej. Z badań Helmana i Razina wynika, że niepewność może wpływać na złą specjalizację na rynku, co istotnie redukuje korzyści z wymiany handlowej (Helpman, Razin 1978). W kontekście międzynarodowym rozwój rynku finansowego pozwala zredukować ryzyko, co ogranicza zmianę produkcji na mniej korzystną. Z tych powodów rozwój międzynarodowych finansów pozwala na specjalizację państw w produkcji dóbr i usług, ale równocześnie pozwala ograniczyć ryzyko wynikające ze specjalizacji przez dywersyfikację.

System finansowy pozwala również zniwelować ryzyko, które wynika z ryzyka płynności. Stosunek między ryzykiem płynności a wzrostem gospodarczym wynika z faktu, że niektóre projekty wymagają finansowania długoterminowego. Natomiast oszczędzający niechętnie pozbywają się

kontroli nad swoim kapitałem w dłuższym okresie. Zdaniem Hicksa (1969) wiele produktów wytwarzanych podczas rewolucji przemysłowej zostało wymyślonych dużo wcześniej. Jednakże nie ich innowacje, ale dopiero zwiększona płynność na rynku kapitałowym w XVIII wieku rozpoczęła wzrost gospodarczy. Również Bencivenga i Smith (1991) udowodnili, że wyeliminowanie ryzyka płynności może zwiększyć stopę inwestycji banków w projekty wysoko rentowne cechujące się nisko płynnymi aktywami, co pozytywnie wpływa na wzrost gospodarczy. Na stopę wzrost gospodarczego również pozytywnie wpływa spadek kosztów transakcyjnych. Z badań Levine'a (1991) wynika, że ich obniżenie przyczynia się do wzrostu inwestycji w niepłynne, wysoko rentowne projekty.

Wypełnianie przez system finansowy funkcje, które zostały częściowo przedstawione powyżej, są niezależne od czasu i kraju. Różnice między państwami występują w zakresie jakości, dostępności instrumentów oraz formy działalności podmiotów, które świadczą usługi finansowe; wpływają na zróżnicowanie struktur systemów finansowych między państwami. Douglas Diamond (1984) w swoich badaniach podkreśla, że pośrednicy finansowi mogą obecnie ograniczyć częściowo problem asymetrii informacyjnej przez delegowanie monitoringu. Możliwość delegowania ma wpływ na dalsze zróżnicowanie systemów finansowych, co może powodować, że w różny sposób jego ogniwa będą wpływać na wzrost gospodarczy państwa.

Natomiast zdaniem Wachtela (2001) to przede wszystkim skuteczność funkcji systemu finansowego ma bezpośredni wpływ na długofalowy wzrost gospodarczy państw. Zwraca on uwagę, iż w badaniach zaobserwowano różnice we wzroście gospodarczym, mimo zbliżonych uwarunkowań i poziomu inwestycji w danym państwie. Według niego czynnikiem tłumaczącym te różnice jest odmienna efektywność funkcji systemu finansowego. Państwa, które odnotowały niski wzrost, nie miały systemów finansowych, które potrafiły efektywnie dokonać transformacji oszczędności w inwestycje. Natomiast w państwach, gdzie system finansowy był efektywny, choć tempo inwestycji było na zbliżonym poziomie, występował wyższy wzrost gospodarczy. Właśnie sprawność systemu finansowego, według Wachtela, może być czynnikiem sukcesu gospodarki Stanów Zjednoczonych. Nie ma na to dotychczas dowodów empirycznych, ale prezentowane w dalszej części artykułu badania o wpływie systemu finansowego na sektor realny mogą świadczyć między innymi o słuszności tej tezy.

### 3 | System finansowy a wzrost gospodarczy

Według Bagehota (1962) system finansowy był jednym z krytycznych elementów, które umożliwiły rewolucję przemysłową w Wielkiej Brytanii. Do zbliżonych wniosków dochodzi również inny brytyjski ekonomista – John Hicks (1969). Jego zdaniem rozwój brytyjskiego systemu finansowego pozwolił zakumulować kapitał, który następnie mógł zostać wykorzystany na inwestycje w niespotykanej skali w przeszłości. Zaprezentowane przez Bagehota i Hicksa wyniki zostały potwierdzone przez innego historyka gospodarczego – Ronalda McKinnona (1973). Autor ten w swojej książce *Money and Capital in Economic Development* przedstawił zależności zachodzące między systemem finansowym a gospodarką w wybranych państwach po II wojnie światowej.

Przedstawiał on między innymi przykłady państw rozwijających się, które podejmowały działania mające na celu stymulowanie rozwoju gospodarczego przez udzielanie kredytów preferencyjnych dla wybranych gałęzi przemysłu. Rezultatem tych działań były często nadmierne i nieefektywne inwestycje we wspieranych przedsiębiorstwach. Natomiast firmy niewspierane przez rząd miały problem z pozyskaniem kapitału na rentowne projekty. Skutkiem działań rządu była zła alokacja funduszy między sektorami, która negatywnie wpływała ostatecznie na wzrost gospodarczy państwa.

Na podstawie obserwacji różnych państw i systemów finansowych McKinnon dochodzi na koniec do wniosku, iż sprawniej działające systemy finansowe w lepszym stopniu sprzyjają długofalowemu wzrostowi gospodarczemu. Do zbliżonych wniosków dochodzi również Haber (1990), który dokonał studiów porównawczych rozwoju sektorów przemysłowych i rynków kapitałowych w Brazylii, Meksyku i Stanach Zjednoczonych za lata 1830–1930. Zaobserwował on, iż rozwój rynków kapitałowych miał wpływ na rozwój przemysłu i gospodarki analizowanych państw. Ilustruje to na przykładzie Brazylii, która w następstwie obalenia monarchii w 1889 roku dokonała deregulacji rynku finansowego. Jego zdaniem deregulacja rynku, spowodowana zmianami politycznymi, ułatwiła przedsiębiorstwom dostęp do środków finansowych, czego rezultatem był spadek koncentracji w przemyśle oraz szybki wzrost gospodarczy w Brazylii.

Do prekursorów badań empirycznych w zakresie wpływu rozwoju systemu finansowego na wzrost gospodarczy należy zaś Goldsmith. Autor ten jako pierwszy empirycznie analizował zależność między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. W tym celu w swoich badaniach wykorzystał on grupę 35 państw i dane za okres 1860–1930. Z wyników jego badań wynikają dwa podstawowe wnioski. Po pierwsze, rozwojowi systemu finansowego towarzyszył równoległy wzrost gospodarczy państwa. Po drugie, państwom w okresie szybkiego wzrostu towarzyszył często ponadprzeciętny rozwój systemu finansowego (Goldsmith 1969). W badaniach tych miarą rozwoju systemu finansowego była wartość aktywów pośredników finansowych w stosunku do PNB. Opracowana definicja rozwoju systemu finansowego, choć nie odzwierciedla w sposób optymalny poziomu rozwoju systemu finansowego państwa, jest nadal stosowana w sposób zbliżony w badaniach w tym obszarze nauki. Niestety badania Goldsmitha charakteryzowały się słabością metodologiczną. Po pierwsze, korzystał on z liniowego modelu dla danych czasowo-przekrojowych, który charakteryzuje się dużą słabością w estymacji modeli wzrostowych. Po drugie, w modelu tym nieuwzględnione zostały także inne zmienne, które mogą w sposób istotny wpływać na wzrost gospodarczy państwa. Po trzecie, autor nie był w stanie jednoznacznie określić związku przyczynowo-skutkowego między rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym. Dlatego też wyniki tych badań, zdaniem wielu ekonomistów, nie dostarczały wystarczających dowodów o wpływie rozwoju systemu finansowego na tempo wzrostu gospodarczego państwa.

Istotnych ulepszeń w badaniach empirycznych dokonali dopiero King i Levine (1993). W swoich badaniach wykorzystali dane dla 119 państw za okres od 1960 do 1989 roku, ale ze względu na brak danych w obliczeniach często ograniczali się do 80 państw. Obok wzrostu liczby państw w próbie z 35 do 80, ich badania zawierały przedstawione poniżej ulepszenia. Po pierwsze,

wykorzystali oni cztery alternatywne miary poziomu rozwoju systemu finansowego. Dwie z nich odzwierciedlały wielkość systemu finansowego i był nim stosunek zobowiązań bieżących systemu finansowego (M3) do PKB oraz stosunek wielkości kredytów udzielanych przez bank centralny i instytucje bankowe przedsiębiorstwom w stosunku do PKB. Dwie pozostałe miary odzwierciedlały efektywność i sposób alokowania wolnych środków w systemie finansowym. Zmiennymi tymi były udział kredytów dla podmiotów niefinansowych w stosunku do wszystkich udzielonych kredytów oraz stosunek kredytów udzielonych podmiotom niefinansowym do PKB.

Drugim, ważnym, nowym elementem w tych badaniach było wykorzystanie, czterech alternatywnych miar wzrostu gospodarczego. Miarami tymi były: wzrost realnego PKB oraz kapitału *per capita*, przyrost produktywności oraz stopa inwestycji krajowych. Ostatnim elementem było dodanie zmiennych objaśniających, które mogą zgodnie z literaturą przedmiotu, determinować stopę wzrostu gospodarczego państwa. Wśród tych zmiennych dodane zostały między innymi: wskaźnik obrotów handlowych, wskaźnik wydatków rządowych, średnia roczna inflacja oraz wskaźnik skolaryzacji.

Kontrolując wymienione zmienne ekonomiczne, autorzy zaobserwowali pozytywną, istotną zależność między średnim wzrostem gospodarczym a średnim rozwojem systemu finansowego w okresie 1960–1989. W państwach o wyższym stopniu rozwoju systemu finansowego następował szybszy wzrost gospodarczy, akumulacja kapitału oraz wzrost produktywności, niezależnie od pozostałych zmiennych determinujących wzrost gospodarczy państwa. Z badań tych wynikało, że poziom rozwoju systemu finansowego pozwala określić przewidywaną stopę wzrostu gospodarczego państwa w okresie od 10 do 30 lat. Na przykład z obliczeń wynikało, że gdyby w Zairze wzrósł udział alokowanych kredytów przez banki w przeciwieństwie do banku centralnego z 26% do średniego poziomu obserwowanego dla państw rozwiniętych (57%), wtedy państwo to rozwijałoby się szybciej o 0,9% rocznie w latach 70. XX wieku, a w latach 80. wskaźnik rozwoju gospodarczego państwa byłoby wyższy o 9% od obecnego poziomu (King, Levine 1993: 727–728). A zatem ich badania ponownie potwierdzały tezę o wpływie rozwoju systemu finansowego na tempo wzrostu gospodarki państwa.

Zmienne wykorzystane przez Kinga i Levine'a zostały następnie wykorzystane w badaniach La Porta, Lopez-de-Silanesa oraz Schleifera. Autorzy ci jako alternatywną miarę rozwoju systemu finansowego zaproponowali udział w nim państwa. Jego stopień zaangażowania się obrazował przede wszystkim aktywa banków z udziałem większościowym skarbu państwa do aktywów banków ogółem. Z ich obliczeń wynikało, że wysoki udział zaangażowania się sektora publicznego skutkował niższym poziomem rozwoju sektora bankowego i niższym tempem wzrostu gospodarczego (La Porta, Lopez-de-Silanes, Schleifer 2002).

Inne studia wykorzystywały do pomiaru rozwoju sektora finansowego zmienne powiązane z rynkiem kapitałowym. Zaliczyć tu można między innymi badania Atje i Jovanovica (1993) oraz Levine'a i Zervose (1998). W badaniach tych zmienną obrazującą rozwój systemu finansowego była nie tylko kapitalizacja giełdy do PKB, lecz także wskaźnik obrotu akcjami w stosunku do



kapitalizacji giełdy. Wskaźnik ten ilustruje płynność rynku giełdowego, a zarazem stopień jego rozwoju. Zarówno ta zmienna, jak i zmienna objaśniająca ilustrująca stopień rozwoju sektora bankowego były w równaniu ze wzrostem gospodarczym dodatnio skorelowane i statystycznie istotne. Z tych powodów autorzy dochodzą do wniosku o istotnym znaczeniu tych dwóch ogniw systemu finansowego na wzrost gospodarczy, ale zastrzegają, że każde z nich spełnia inną funkcję. Natomiast zmienna ilustrująca wielkość rynku kapitałowego nie była w tym badaniu statystycznie istotna. Na tej podstawie autorzy ci dochodzą do wniosku, że nie liczy się wielkość rynku giełdowego, ale przede wszystkim jego aktywność.

Bekaert, Harley i Lundblad (2001) analizowali natomiast wpływ otwarcia i liberalizacji rynku kapitałowego na wzrost gospodarczy. Z ich badań wynika, że deregulacja rynku kapitałowego i jego otwarcie na inwestycje zagraniczne pozytywnie oddziałują na stopę wzrostu gospodarczego. Ich zdaniem liberalizacja rynku przyczynia się do zwiększenia efektywności alokacji kapitału i zwiększa stopę inwestycji w kraju.

Benhabib oraz Spiegel dochodzą zaś do wniosku na podstawie przeprowadzonych badań, że różne ogniwa systemu finansowego wypełniają różne funkcje w gospodarce. Rezultaty ich badań wskazywały na pozytywną i statystycznie istotną korelację rozwoju systemu finansowego ze wzrostem ogólnej wydajności produkcyjnej (TFP) i akumulacją kapitału rzeczowego oraz zasobów ludzkich. Dodatkowo, różne miary rozwoju systemu finansowego były pozytywnie i statystycznie istotnie skorelowane z różnymi czynnikami wzrostu gospodarczego.

Największą słabością we wszystkich tych badaniach pozostaje udowodnienie związku przyczynowo-skutkowego między rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym. King i Levine starali się udowodnić ten związek, wykorzystując w badaniu panelowym trzydziestoletnie szeregi czasowe. W obliczeniach w celu kontrolowania kierunku wykorzystywano wartość początkową rozwoju systemu finansowego jako zmienną objaśniającą. Natomiast Levine, Loayza i Beck w analizie regresji do kontrolowania miar finansowych wykorzystywali zmienne instrumentalne – zmienne ilustrujące źródło pochodzenia systemu prawnego w analizowanych państwach. Zgodnie z wcześniejszymi wynikami badań La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer oraz Vishny'ego (1998) istniejący system prawny państwa w dużym stopniu tłumaczy znajdującą się w nim obecnie strukturę systemu finansowego. Ponieważ w badaniach tych źródło systemu prawnego było pozytywnie skorelowane ze strukturą i rozwojem systemu finansowego mogła ona być wykorzystywana jako zmienna instrumentalna w badaniach nad wzrostem gospodarczym. Okazywała się statystycznie istotna, co potwierdzało wcześniej uzyskane wyniki o pozytywnej i statystycznie istotnej zależności między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym.

We współczesnych badaniach wykorzystywane były także inne metody ekonometryczne w celu potwierdzenia zależności między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. Do jednych z nowszych metod należy uogólniona metoda momentów (GMM) zgodnie z założeniami Arellano i Bonda (1991). Metoda ta została wykorzystana między innymi przez Becka, Levine'a i Loayza (2000), którzy przeanalizowali 77 państw za okres od 1960 do 1995 roku. W odróżnieniu od wcześniejszych badań wykorzystali oni dwie metodologie badań panelowych. Pierwszą stanowił

standardowo liniowy model dla danych czasowo-przekrojowych, w którym wykorzystali wartości średnie dla badanych państw za lata 1960–1995. Natomiast drugą była już uogólniona metoda momentów. W obliczeniach wykorzystane zostały średnie pięcioletnie dla badanych państw. Wyniki uzyskane za pomocą obu metod były zbliżone do siebie. Model liniowy pokazywał, że wzrost poziomu kredytów dla sektora prywatnego w stosunku do PKB o 10 punktów procentowych skutkowałby wyższym tempem rozwoju gospodarczego o 0,69% rocznie. Natomiast gdy zastosowano model ekonometryczny GMM, wzrost tempa gospodarczego wynosił 0,74% wskutek wzrostu poziomu kredytów dla sektora prywatnego o 10 punktów procentowych. Na podstawie tych wyników autorzy dochodzą do wniosku, iż wyższy rozwój systemu finansowego ma istotny wpływ na długofalowy wzrost gospodarczy państwa.

Rousseau i Wachtel wykorzystali natomiast metodologię panelową VAR do analizy wpływu pośredników finansowych na wzrost gospodarczy. Analiza ta została przeprowadzona na grupie 84 państw, w których miarą rozwoju systemu finansowego był stosunek M3 do PKB. W badaniu tym wyróżnili siedem pięcioletnich podokresów dla okresu od 1960 do 1995. Wyniki ich badań pokazują, iż wyższy wskaźnik M3 do PKB występuje w państwach, w których instytucje finansowe odgrywają istotną rolę w transformacji środków między oszczędzającymi a inwestorami. W tych państwach zaś, w których miara miała niską wartość, banki odgrywają małą rolę w gospodarce. Dodatkowo z rezultatów ich badań wynika, że wzrost wskaźnika o 10 punktów procentowych skutkuje wzrostem tempa gospodarczego między 0,6% a 1,0%. Natomiast w okresie pięcioletnim konsekwencją rozwoju systemu bankowego był wzrost gospodarczy zależnie od podokresu w wysokości od 0,8% do 4,1% rocznie. Uzyskane wyniki autorzy podali różnym dodatkowym testom, szczególnie starając się potwierdzić kierunek zależności. Z ich testów wynika, że uzyskane rezultaty są stabilne, a kierunek zgodny z oczekiwaniami (Rousseau, Wachtel 2001).

Mimo pozytywnych wyników, większość z badań ma problem z udowodnieniem kierunku związku przyczynowo-skutkowego między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. Problem ten wynika z braku identyfikacji kanałów, w jaki sposób system finansowy wpływa na wzrost gospodarczy. Natomiast ustalenie związku między systemem finansowym a sferą realną może umożliwić zrozumienie związku przyczynowo-skutkowego między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym.

## 4 | System finansowy a przedsiębiorstwa niefinansowe

Nowe przedsiębiorstwa w pierwszym okresie swojej działalności przeważnie finansują swój rozwój ze środków własnych. Dopiero po uzyskaniu pozycji na rynku i ukształtowaniu się ich wiarygodności kredytowej mogą one uzyskać finansowanie od pośredników finansowych. Z tych też powodów niezbędny dla ich powodzenia wydaje się rozwój systemu finansowego, a zwłaszcza pośredników finansowych. Analizując ten prosty związek, można uznać, że system finansowy ma wpływ na realną sferę gospodarki, która w tym przypadku ogranicza się wyłącznie do przedsiębiorstw niefinansowych. Wpływ ten może być charakteryzowany za pomocą liczby nowo powstających podmiotów gospodarczych. Ponadto, rozwój sfery realnej może być



także odzwierciedlony przez wzrost wielkości działających przedsiębiorstw. Z badań Rajana i Zingalesa wynika, iż rozwój systemu finansowego ma prawie podwójny efekt na przyrost liczby przedsiębiorstw w sektorze niż na wzrost ich wielkości. Wzrost liczby przedsiębiorstw stanowi dodatkowy, pośredni kanał wpływu rozwoju systemu finansowego, który oddziałuje na tempo wzrostu gospodarczego państwa.

Oprócz stymulowania rozwoju przedsiębiorstw struktura systemu finansowego może oddziaływać na charakterystykę powstających podmiotów. Systemy finansowe zorientowane rynkowo, zgodnie z teorią informacyjną, mają przewagę w zakresie inwestycji w przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokimi nakładami na badania i rozwój. Na rynkach kapitałowych inwestorzy mogą w odmienny sposób postrzegać nowe technologie, co pozwala przedsiębiorstwom pozyskać w łatwiejszy sposób kapitał niezbędny na rozwój. Natomiast w systemach finansowych zorientowanych bankowo można zaobserwować rozwój przede wszystkim przedsiębiorstw, które działają w tradycyjnych obszarach.

Pośrednicy finansowi oraz rynek kapitałowy umożliwiają przedsiębiorstwom pokonanie problemów związanych z hazardem moralnym oraz selekcją negatywną, co pozwala im zredukować koszty pozyskania na zewnątrz środków. Dlatego rozwój systemu finansowego powinien przede wszystkim wspomagać w rozwoju przemysł bądź przedsiębiorstwa, które są silnie uzależnione od zewnętrznego finansowania. Zagadnienie to było przedmiotem badań Cetorelli i Gambery, analizujących kanały, przez które system finansowy wpływa na wzrost gospodarczy. W przeciwieństwie jednak do poprzednich badań skoncentrowali się oni w większym stopniu na strukturze niż na wielkości systemu bankowego oraz jego roli w finansowaniu zapotrzebowania przemysłu, który ilustruje zapotrzebowanie na zewnętrzne finansowanie. W ich badaniach strukturę systemu bankowego odzwierciedlał poziom jego koncentracji, który był mierzony w badaniu wskaźnikiem udziału największych trzech (CR-3) bądź pięciu (CR-5) banków w aktywach ogółem systemu bankowego. Wysoka koncentracja może wskazywać na niski poziom konkurencji w systemie bankowym oraz ograniczony dostęp do kredytów dla przedsiębiorstw, co mogłoby hamować rozwój gospodarczy. Zależność ta została przedstawiona przez Pagano (1993) na bazie prostego modelu endogenicznego wzrostu gospodarczego. Z drugiej strony, oligopolistyczna pozycja banków na rynku może też sprzyjać powstawaniu silnych związków z przedsiębiorstwami, co ułatwia im dostęp do kredytów. Zależność taka została zaobserwowana w badaniach zarówno przez Mayera (1988), jak i Petersena i Rajana (1995). Z tych też powodów Cetorelli i Gambera nie postawili *a priori* hipotezy o wpływie struktury rynku bankowego na wzrost gospodarczy.

Rezultaty ich badań wskazują, że stopień koncentracji miał heterogeniczny efekt na analizowane sektory przemysłowe. Zaobserwowali oni, że przemysł ten szybciej rósł w państwach, w których występuje zewnętrzne finansowanie. Dodatkowo w tych sektorach, które charakteryzowały się wysokim zapotrzebowaniem na kapitał zewnętrzny można było zaobserwować korzyści z wysokiego poziomu koncentracji. Cetorelli i Gambera (2001) interpretowali powyższą zależność jako oznakę, iż poziom koncentracji może sprzyjać silnym związkom między bankami i przedsiębiorstwami. Ich zdaniem efekt ten może istotnie niwelować zaobserwowany negatywny wpływ

poziomu koncentracji sektora bankowego na dostęp do kredytów w gospodarce, gdyż ilość dostępnych środków może być zamieniana na jakość w dostępie do nich.

Z badań Carlin oraz Mayera wynika natomiast, że występuje silna zależność między strukturą systemu finansowego, charakterystyką przemysłu, wzrostem gospodarczym oraz skalą inwestycji w przemysł w różnych państwach. Z ich badań wynika, że występuje szczególnie silna relacja między strukturą systemu finansowego a wzrostem w przemyśle, który uzależniony jest od zewnętrznego kapitału oraz wykwalifikowanej siły roboczej.

Zgodnie z teorią zależności różnice między przemysłem, który uzależniony jest od systemu bankowego, są widoczne w państwach, które znajdują w pierwszym okresie ewolucji. Różnice te są bardziej widoczne w zakresie badań i rozwoju niż w przypadku inwestycji w majątek trwały, co sugeruje, iż system finansowy w państwach rozwiniętych jest przede wszystkim uzależniony od zależności w badaniach i rozwoju niż od inwestycji w trwałe aktywa. Carlin i Mayer zaobserwowali silną zależność między systemem finansowym, wzrostem gospodarczym oraz badaniami i rozwojem, które różnią się w zależności od charakterystyk przemysłu i rozwoju ekonomicznego państwa. Natomiast nie zaobserwowali powyższych zależności w przypadku inwestycji w aktywa trwałe. Z ich badań wynika, że w państwach wysokorozwiniętych występuje szerszy dostęp do informacji, wyższy średni wzrost gospodarczy oraz większe nakłady na badania i rozwój w przemyśle finansowane kapitałem własnym i w przemyśle wymagającym wysoko wykwalifikowanych pracowników. Rezultaty tych badań wskazywały również, że wysoka koncentracja w systemie bankowym występowała w państwach o niskim stopniu i udziale przemysłu związanego z badaniami i rozwojem, które były uzależnione od kapitału własnego oraz w przemyśle uzależnionym od umiejętności pracowników w zakresie badania i rozwoju.

Zaprezentowane wyniki wskazują, iż występuje silna zależność między jawnością informacji, rozproszonym systemem bankowym i skoncentrowaną strukturą właścicielską, w których rozwój przemysłu finansowany jest przez kapitał własny i charakteryzuje się wysokim poziomem umiejętności pracowników. Zgodnie z teorią informacyjną i *renegotiation* wzrost przemysłu uzależnionego od kapitału własnego jest wysoki w państwach uprzemysłowionych, które charakteryzują się szczególnie dobrym systemem jawności informacji oraz rozproszonym systemem bankowym.

Dodatkowym potwierdzeniem powyższych dwóch teorii są dwa źródła wyników. Po pierwsze, wskazują one na zależność między strukturą instytucjonalną oraz wzrostem przemysłu w państwach wysokorozwiniętych, które charakteryzują się wyższymi nakładami na badania i rozwój niż na aktywa trwałe. Po drugie, występujące zależności są różne dla państw w początkowym etapie rozwoju gospodarczego, zwłaszcza w państwach o niskim poziomie PKB na mieszkańca występuje silna zależność między koncentracją systemu bankowego a wzrostem przemysłu zależnego od banków. W badaniach zostały natomiast odrzucone założenia wynikające z teorii nadzoru właścicielskiego. Obliczenia wskazywały, iż przemysł uzależniony od zewnętrznych źródeł finansowania i innych podmiotów z otoczenia rozwijał się szybciej w państwach ze skoncentrowaną strukturą właścicielską. Skoncentrowana struktura właścicielska zdaje się mieć

większą atrakcyjność, która jest poszukiwana przez zewnętrznych inwestorów i innych podmiotów z otoczenia.

Podsumowując, powyższe badania wskazują na istnienie zależności między systemem finansowym, jego strukturą, a działalnością podmiotów gospodarczych. Zaprezentowana zależność może być tym brakującym czynnikiem, który tłumaczyłby zależność między rozwojem systemu finansowego a wzrostem gospodarczym. Większa ilość badań jest jednak niezbędna, po to, aby zrozumieć zależność między systemem finansowym a sferą realną gospodarki, a zwłaszcza poznać kierunek tych zależności.

## 5 | Podsumowanie

Współczesne opracowania o charakterze teoretycznym oraz wyniki badań empirycznych ilustrują istnienie zależności pierwszego rzędu między rozwojem systemu finansowym a długofalowym wzrostem gospodarczym. Rezultaty badań empirycznych, mimo nadal występujących w nich słabości o charakterze metodologicznym, wyraźnie pokazują, iż rozwój pośredników i rynków finansowych stanowi nierozłączny element wzrostu gospodarczego. Wskazują one ponadto, iż rozwój systemu finansowego stanowi dobry wskaźnik przyszłego wzrostu gospodarczego, akumulacji kapitału oraz zmian technologicznych.

Omówione badania potwierdzają postawioną na wstępie hipotezę, że w praktyce między cechami systemu finansowymi a potrzebami finansowymi z jednej strony, a między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym z drugiej strony, istnieją związki, o czym świadczą dotychczasowe wyniki badań. Oznacza to też, że związek systemu finansowego ze sferą realną może być czynnikiem tłumaczącym wstępowanie pozytywnego związku między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym. Równocześnie nie stanowi to zaprzeczenia teorii, która zakłada, iż system finansowy rozwija się wyłącznie w wyniku oczekiwanego wzrostu gospodarczego w państwie. W efekcie zróżnicowanych charakterów powiązań systemu finansowego i jego ogniw ze sferą realną w praktyce ich kierunek może być obustronny. Dlatego niezbędne są bardziej pogłębione badania wpływu systemu finansowego na sferę realną, gdyż dotychczasowe badania ograniczały się do niektórych sektorów sfery realnej lub tylko wybranych elementów systemu finansowego. Analiza tych obszarów i zrozumienie zachodzących tu zależności pozwolą dopiero zrozumieć związek między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym.

Analizując zachodzące związki między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym, nie można pominąć obecnego kryzysu finansowego i gospodarczego. Załamanie się systemu finansowego miało negatywny wpływ na sferę realną, co w wielu państwach doprowadziło do największego załamania się produkcji od lat 30. XX wieku. Z tych też powodów nadrzędnym celem wielu rządów, w tym między innymi Komisji Europejskiej, było szybkie odbudowanie systemu finansowego. Według Komisji najpierw należało uzdrowić sytuację w systemie finansowym, co umożliwiłoby podjęcie skutecznych działań na rzecz realnej gospodarki. Dlatego 13 października 2008 roku Komisja ogłosiła najpierw program pomocy dla instytucji finansowych,

zawierających programy dokapitalizowania i gwarancji, których celem było utrzymanie stabilności sektora finansowego i instytucji bankowych<sup>1</sup>. Następnie, program pomocowy dla instytucji finansowych został uzupełniony o tymczasowe wspólnotowe ramy prawne w zakresie pomocy państwa ułatwiające przede wszystkim dostęp do finansowania dla przedsiębiorstw z gospodarki realnej w dobie kryzysu, które miały zastosowanie od 17 grudnia 2008 roku i będą obowiązywać do 31 grudnia 2010 roku<sup>2</sup>.

Działania te wydają się mieć uzasadnienie, jednak warto wskazać również przykład Japonii, gdzie mimo ustabilizowania sytuacji w systemie finansowym po kryzysie lat 90. XX wieku, nie udało się powrócić gospodarce przez ostatnią dekadę na ścieżkę szybkiego wzrostu. Wynika to z następstw kryzysu, którego cechą charakterystyczną jest między innymi utrzymująca się niska skłonność do finansowania się za pomocą zewnętrznych środków przez japońskie przedsiębiorstwa (Koo 2008). Sytuacja ta pokazuje zatem, że zachodzące związki między systemem finansowym a sferą realną mają charakter sprzężenia zwrotnego i nie wystarczy tylko odbudowanie systemu finansowego, aby zagwarantowany został szybki wzrost gospodarczy. Dlatego wydaje się, że niezbędne są dalsze badania, które pozwolą w lepszy sposób zrozumieć mechanizmy i charakter relacji zachodzące między systemem finansowym a wzrostem gospodarczym, aby móc skutecznie podejmować w przyszłości działania w tym obszarze.

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

- Allen, F.** (1990) The market for information and the origin of financial intermediaries. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 1, s. 3–30.
- Allen, F., Gale, D.** (1999) Diversity of opinion and the financing of new technologies. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 8, 1999, s. 3–30.
- Allen, F., Santomero, A.** (1997) The theory of financial intermediation. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 21, s. 1461–1485.
- Allen, F., Santomero, A.** (2001) What do financial intermediaries do? *Journal of Banking and Finance*, Vol. 25, s. 271–294.
- Arrelano, M., Bond, S.** (1991) Some test of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, Vol. 58, s. 277–297.
- Atje, R., Jovanovic, B.** (1993) Stock markets and development. *European Economic Review*, Vol. 37, s. 632–640.
- Bagehot, W.** (1962) *Lombard street*. Irwin: Homewood.
- Beck, T., Levine, B., Loayza, N.** (2000) Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, s. 261–300.
- Bekaert, G., Harvey, C., Lundblad, C.** (2001) *Does financial liberalization spur growth?*, NBER Working Paper 8425.
- Bencivenga, V., Smith, B.** (1991) Financial intermediation and endogenous growth. *Review of Economic Studies*, Vol. 58, s. 195–209.
- Boyd, J.H., Prescott, E.C.** (1986) Financial intermediary – coalitions. *Journal of Economic Theory*, Vol. 38, s. 211–232.
- Cetorelli, N., Gambera, M.** (2001) Banking market structure, financial dependence and growth: international evidence from industry data. *Journal of Finance*, Vol. 56 (2), s. 617–648.
- Devereux, M., Smith, G.** (1994) International risk sharing and economic growth. *International Economic Review*, Vol. 35, s. 535–550.
- Diamond, D.W.** (1984) Financial intermediation and delegated monitoring. *Review of Economic Studies*, Vol. 51, s. 393–414.
- Greenwood, J., Jovanovic, B.** (1990) Financial development, growth and the distribution of income. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, s. 1076–1107.
- Goldsmith, R.** (1969) *Financial structure and development*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Greenwood, J., Jovanovic, B.** (1990) Financial development, growth and the distribution of income. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, s. 1076–1107.
- Gurley, J., Shaw, E.** (1960) *Money in a theory of finance*. Washington: Brooking Institutions.
- Haber, S.H.** (1991) Industrial concentration and capital markets: A comparative study of Brazil, Mexico and the United States, 1830-1930. *Journal of Economic History*, Vol. 51(3), s. 559–80.
- Helpman, E., Razin, A.** (1978) *A theory of international trade under uncertainty*. Academic Press
- Hicks, J.** (1969) *A theory of economic history*. Oxford: Clarendon Press.
- King, R., Levine, R.** (1993) Finance, entrepreneurship and economic development. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 32, 513–542.
- King, R., Levine, R.** (1993) Finance and growth: Schumpeter might be right. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108 (3), August 1993, s. 717–737.
- Koo, R.** (2008) *The holy grail of macroeconomics: lessons from Japan's great recession*. Singapore: John Wiley and Sons.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Schleifer, A.** (2002) Government ownership of commercial banks. *Journal of Finance*, Vol. 57, s. 265–301.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Schleifer, A., Vishny, R.** (1998) Law and finance. *Journal of Political Economy*, Vol. 106, s. 113–1155.
- Leland, H.E., Pyle, D.H.** (1977) Information asymmetries, financial structure and financial intermediation. *Journal of Finance*, Vol. 32(2), s. 371–387.

<sup>1</sup> Dz.U. C 270 z 25.10.2008, s. 8.

<sup>2</sup> Dz.U. C 16 z 22.1.2009, s. 6.

- Levine, R.** (1991) Stock markets, growth and tax policy. *Journal of Finance*, Vol. 46, s. 1145–1465.
- Levine, R., Zervos, S.** (1998) Stock markets, banks and economic growth. *American Economic Review*, Vol. 88, s. 537–558.
- Lucas, R.E.** (1988) On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, s. 3–42.
- Mayer, C.** (1988) New issues in corporate finance. *European Economic Review*, Vol. 32, s. 1167–1183.
- McKinnon, R.I.** (1973) *Money and capital in economic development*. Washington D.C.: The Brookings Institute.
- Merton, R.C., Bodie, Z.** (1995) A conceptual framework for analyzing the financial environment. W: Crane, D.B. (red.) *The global financial system a functional perspective*. Boston: Harvard Business School.
- Obstfeld, M.** (1994) Risk-taking, global diversification and growth. *American Economic Review*, Vol. 84, s. 1310–1329.
- Oldfield, G., Santomero, A.** (1997) The place of risk management in financial institution. *Sloan Management Review*, Fall.
- Pagano, M.** (1993) Financial markets and growth. An overview. *European Economic Review*, Vol. 37, s. 613–622.
- Petersen, M.A., Rajan, R.G.** (1995) The effect of credit market competition on lending relationships. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 11, s. 407–443.
- Polański, Z.** (2004) System finansowy. W: *System finansowy w Polsce. Lata dziewięćdziesiąte*. Warszawa: WN PWN.
- Rajan, R.G., Zingales, L.** (1998) *Financial dependences and growth*. The American Economic Review, Vol. 88 (3), s. 559–586.
- Rajan, R.G., Zingales, L.** (2004) *Saving capitalism from the capitalists*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramakrishnan, R.T.S., Thakor, A.V.** (1984) *Information reliability and a theory of financial intermediation*. Review of Economic Studies, Vol. 51, s. 415–432.
- Robinson, J.** (1952) The generalization of the general theory. W: *The rate of interest and other essays*. London: Macmillan.
- Saint-Paul, G.** (1992) Technological choice, financial markets and economic development. *European Economic Review*, Vol. 36, s. 763–781.
- Rousseau, P.L., Wachtel, P.** (2001) Inflation, financial development and growth. W: *Economic theory, dynamics and markets: Essays in Honor of Ryuzo Sato*. Boston: Kluwer, s. 309–324.
- Schmidt, R.H., Hackethal, A., Tyrell, M.** (2002) Disintermediation and the role of banks in Europe: An international comparison. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 8, s. 36–67.
- Scholtens, B., van Wensveen, D.** (1999) A critique on the theory of financial intermediation. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 24(8), s. 1243–1251.
- Stern, N.** (1989) The Economics of development. A survey. *Economic Journal*, Vol. 99, s. 597–685.
- Wachtel, P.** (2001) Growth and finance: What do we know and how do we know it?. *International Finance*, Vol. 4(3), s. 335–362.

# HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności

Prof. dr hab. Stanisława Borkowska | Uniwersytet Łódzki | kpips@uni.lodz.pl

## | Abstrakt

Celem artykułu jest wskazanie na rolę HRM we wzmacnianiu innowacyjności firm przez kształtowanie zaangażowania i otwartości pracowników na innowacje. Służą temu dobór odpowiedniego modelu HRM oraz działania podejmowane na podstawie dobrego rozpoznania barier i czynników wzrostu innowacyjności oraz czynników wzrostu zaangażowania pracowników.

## | Wprowadzenie

Wzrost innowacyjności organizacji stanowi główną dźwignię zdobywania przewag konkurencyjnych przez organizacje w warunkach dynamicznego rozwoju high-tech i postępującego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Wzrostowi temu towarzyszy zmiana struktury innowacji w kierunku już nie tylko innowacji popytowych, lecz także innowacji wartości kreujących popyt jeszcze nieświadomiony przez klientów i innowacji otwartych. Cechą tych ostatnich jest rozwiązywanie bardzo złożonych problemów, co wymaga tworzenia silnie zdywersyfikowanych zespołów łączących specjalistów o bardzo zróżnicowanych kwalifikacjach i siłą rzeczy niezwiązanych wspólnym miejscem zatrudnienia (Boudreau, Lacetera, Lakhani 2008). Wskutek rozwoju innowacji wartości i otwartych stopniowo maleje znaczenie innowacji zamkniętych, pchanych przez działy B+R. Jednocześnie zachodzi potrzeba rozwoju nie tylko innowacji radykalnych, lecz także usprawnień, które choć są drobnymi innowacjami, to są tanie i w swojej masie przynoszą efekt synergiczny, o czym świadczy przykład Japonii. Co więcej, sprzyjają rozwojowi postaw kreatywnych i zwiększają zdolność firm w zakresie wdrażania innowacji.

Imperatyw wzrostu innowacyjności nieodparcie nasuwa pytanie, czy i jak zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM, ZZL) wpływa na jej poziom i dynamikę. Jak można zwiększyć ów wpływ?

W poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania zespół pracowników Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych przeprowadził dwuetapowe badania w ramach grantu MNiSzW<sup>1</sup>. Wyniki I etapu badań wykazały (Borkowska 2006), że HRM wywiera statystycznie istotny i pozytywny wpływ na innowacyjność firm. Siła tego wpływu zależy jednak przede wszystkim od modelu HRM, a także od spójności jego strategii ze strategią ogólną firm oraz od homogeniczności praktyk HRM. W badaniach uwzględniono ogólny, nieustrukturyzowany HRM (model I) oraz dwa modele zaliczane do rozległej i wewnętrznie zdywersyfikowanej rodziny systemów wysoko efektywnej pracy: HPWS w węższym znaczeniu, oparty na wiązce czterech praktyk, bezpośrednio ukierunkowany na wzrost efektywności ekonomicznej organizacji (model II)<sup>2</sup> oraz HIWP (*High Involvement Work Practices/Systems*), czyli system wysokiego zaangażowania pracowników w sprawy firmy (model III). W tym podejściu do HRM buduje zaangażowanie jako behawioralną dźwignię wzrostu innowacyjności. Innowacyjność zaś, jako kolejne ogniwo w łańcuchu wartości, stanowi dźwignię wzrostu ekonomicznej efektywności organizacji (Guest 1997). Otóż spośród tych trzech analizowanych modeli HRM najsilniejszy pozytywny wpływ (tabela 1), zarówno na poziom, jak

**Tabela 1 | Reakcja dynamiki i poziomu innowacyjności oraz wartości rynkowej na zmiany badanych modeli HRM o jednostkę, ich homogeniczności i spójności ze strategią firm w 2007 roku (współczynniki regresji)**

Indeksy (zmienne niezależne)	Dynamika innowacyjności	Poziom innowacyjności	Wartość rynkowa firm (zmienna zależna: logarytm wartości rynkowej)
Model I	0,002*	0,05*	0,015*
Model II	0,0022**	0,0075*	0,0068*
Model III	0,0162***	0,705126*	0,035***
Homogeniczność modelu I	0,002***	-0,013***	0,003
Homogeniczność modelu II	-0,00303***	-0,05289***	-0,00889
Spójność strategii ZZL ze strategią firmy	0,015**	0,099**	0,009

\*\*\* zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,001$

\*\* zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,005$

\* zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,1$

Źródło: obliczenia dr I. Laskowskiej.

<sup>1</sup> Badania te zostały przeprowadzone spółkach w latach 2008–2009 przez zespół pod moim kierunkiem, w następującym składzie: M. Gruza, A. Jawor-Joniewicz, I. Laskowska, A. Woźniakowski, B. Sajkiewicz i Ł. Sienkiewicz. Analiza związków między HRM a innowacyjnością organizacji oraz pełne wyniki badań zostaną przedstawione w przygotowywanej książce. W pierwszym etapie badano rozwiązania w obszarze HRM, homogeniczność praktyk stosowanych w jego obrębie oraz spójność strategii HRM ze strategią ogólną firm. Ponadto badana była ekonomiczna efektywność firm i ich innowacyjność. Podstawą badań był wywiad kwestionariuszowy z reguły z szefami departamentów HRM. Ostatecznie w badaniach wzięły udział 83 organizacje giełdowe z różnych branż, w tym 52 duże, 24 średnie, 7 małych. Dopelnieniem tych badań była ankietacja szefów działów B+R oraz przewodniczących (członków zarządu).

<sup>2</sup> HPWS w tym ujęciu uwzględnia wiązkę praktyk w składzie: rekrutacja i selekcja, szkolenie i rozwój kadr kierowniczych, wynagradzanie za efekty oraz zaangażowanie (*involvement*). Natomiast wiązka praktyk w HIWP ujmuje inwestowanie w rozwój kadr, wynagradzanie za efekty, informację i komunikację oraz partycypację pracowniczą. Wiązka ta dopiero kształtuje zaangażowanie pracowników (*involvement*). To zaangażowanie stanowi z kolei dźwignię wzrostu innowacyjności. Oba te modele wchodziły w skład rodziny systemów wysoce efektywnej pracy (HPWS w szerszym znaczeniu), wewnętrznie bardzo zdywersyfikowanej ze względu na skład, jak ukierunkowanie wiązki praktyk.



i dynamikę innowacyjności, a także na wartość rynkową firm wywiera model III. Wyraźnie słabszy, choć statystycznie istotny i pozytywny wpływ na innowacyjność wywiera także model II, a w odniesieniu do wartości rynkowej firm słabszy nawet niż w przypadku modelu I, niespełniającego cech właściwych rodzinie systemów wysoko efektywnej pracy.

Dążenie do wzrostu innowacyjności firmy implikuje potrzebę szerszego włączania pracowników w rozwój jej innowacyjności, a co za tym idzie – zwiększenia ich zaangażowania i otwartości na innowacje. Taka też implikacja wypływa z przewagi modelu III na pozostałymi w zakresie wpływu na innowacyjność firm. Powstaje zatem pytanie: „Czy w praktyce HRM wpływa na budowę takich postaw?”. A jeśli tak, to czy ów wpływ zależy od modelu HRM? Czy pracownicy firm innowacyjnych (sic!) są zaangażowani i otwarci na innowacje? Jakie są ich zdaniem bariery i czynniki wzrostu innowacyjności? Jak postrzegają czynniki wzrostu swego zaangażowania? W założeniu znajomość tych opinii może być nader pomocna w zwiększeniu otwartości pracowników na innowacje, co niewątpliwie jest dużym wyzwaniem dla HRM.

Próba odpowiedzi na te pytania legła u podstaw II etapu badań nad wpływem HRM na innowacyjność organizacji biznesowych, a część ich wyników stanowi przedmiot prezentacji i dyskusji w niniejszym opracowaniu. Badania były przeprowadzone w 50 średniej wielkości organizacjach innowacyjnych. Uzyskane w nich odpowiedzi na postawione wyżej pytania stanowią bowiem bardziej miarodajną podstawę wnioskowania o wpływie HRM na kształtowanie proinnowacyjnych postaw pracowników, niż gdyby miały miejsce w firmach nienastawionych na wzrost innowacji.

## 1 | Krótko o sposobie badań

Badaniami ankietowymi objęto 2070 osób, uzyskując odpowiedzi od 2016 spośród nich. Ponieważ szczególną rolę w kreowaniu postaw pracowników mają do odegrania kierownicy, to właśnie oni, w tym kierownicy działów ZZL i B+R (lub główni technologowie) zostali objęci badaniami (łącznie 219 kierowników). Ponadto badaniami objęto specjalistów (631 osób) oraz innych pracowników wykonawczych oprócz specjalistów (razem 1166 innych pracowników wykonawczych). Uwzględnienie różnych grup zatrudnienia ma na celu przedstawienie – z jednej strony – możliwie pełnego obrazu HRM i czynników sprzyjających budowie zaangażowania pracowników, z drugiej zaś – barier i możliwości zwiększenia innowacyjności.

Badania koncentrowały się w branżach, w których:

- niskie koszty pracy nie mają dużego znaczenia dla skuteczności konkurencyjności,
- nakłady na działalność B+R, stanowią ponad 4% wartości sprzedaży, co zgodnie z metodologią OECD pozwala je traktować jako branże zaliczane do high-tech (*Kierunki* 2006: 16).

Badaniami objęto pracowników z firm innowacyjnych, które znalazły się na listach rankingowych organizacji uznanych za najbardziej innowacyjne w latach 2005–2006, opracowywanych



corocznie przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN (Baczko 2006, 2007). Wobec braku opublikowanej listy za rok 2007, przed podjęciem II etapu badań za ten okres uwzględniono firmy najbardziej innowacyjne w ogólnokrajowym rankingu przeprowadzonym przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (Starczewska-Krzysztosek 2008). Ze względu na ww. kryteria doboru zbiorowość badanych firm cechuje spore zróżnicowanie branżowe<sup>3</sup>.

## 2 | Poziom i model HRM a zaangażowanie, satysfakcja i otwartość pracowników na innowacje

Podobnie jak w etapie I uwzględnione zostały trzy modele HRM według wcześniej przedstawionego ich opisu: ogólny HRM (model I), HPWS (model II) i HIWP (model III). Badaniom została też poddana homogeniczność praktyk HRM oraz dopasowanie strategii HRM i strategii organizacji. Kolejny krok stanowiło określenie ważności (siły) związku między poszczególnymi modelami ZZL a otwartością pracowników na innowacje, ich zaangażowaniem oraz satysfakcją. Wysoce zróżnicowane oceny pracowników w odniesieniu do zmiennych opisujących poszczególne indeksy znajdują odbicie w wysokim poziomie odchylenia standardowego, które dla większości indeksów wynosi ok. 30%, a w przypadku wynagradzania za efekty oraz informacji i komunikacji prawie 40%. Nie jest to obojętne dla oceny badanych zależności.

Zarówno w I, jak i w II etapie w przypadku każdego modelu liczone były indeksy jako suma wag przypisanych poszczególnym praktykom związanych z każdym z modeli HRM i suma miar (wskaźników) badanych zmiennych zależnych. Aby ustalić, czy otwartość pracowników na innowacje, ich zaangażowanie i satysfakcja zależą od rodzaju modelu HRM, podobnie jak w etapie I wykorzystano regresję liniową<sup>4</sup>.

Celem odpowiedzi na pytanie, czy zachodzi związek między poziomem ZZL a postawami pracowników wobec innowacyjności, firmy podzielono na cztery w zasadzie równoliczne grupy ze względu na poziom HRM i obliczono współczynniki korelacji Pearsona. Okazało się, że zachodzi silna korelacja między poziomem HRM a zaangażowaniem pracowników (współczynnik korelacji Pearsona 0,387). Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że w analizie tych związków uwzględniono zaangażowanie określone przez pracowników (empiryczne), a było ono wyraźnie niższe niż zaangażowanie potencjalne, osiągane w przypadku zastosowania modelu III. Jeszcze silniejszy jest związek otwartości pracowników na innowacje z poziomem ZZL (współczynnik korelacji Pearsona 0,580). Najsilniejszy wpływ wywiera ZZL na poziom satysfakcji pracowników. Odpowiedni współczynnik korelacji przyjmuje bowiem wartość 0,609. Tak więc istnieje związek między poziomem ZZL a postawami pracowników wobec innowacyjności.

<sup>3</sup> W obu etapach badań ich wyniki były dyskutowane z praktykami – szefami działów HRM i B+R i ekspertami z organizacji pracodawców w seminaryjnych grupach roboczych oraz na dwóch konferencjach zorganizowanych poświęconych tej problematyce. Były one bardzo pomocne w formułowaniu tak ocen, jak dyrektyw praktycznych. Uczestnikom tych gremiów wyrażam swoją ogromną wdzięczność.

<sup>4</sup> Ponadto w badaniach określony został wpływ poszczególnych praktyk związanych z modelem II i III na otwartość na innowacje oraz na satysfakcję pracowników. Uwzględniono także charakterystyki osobowe respondentów jako zmienne kontrolne. Wyniki ich nie są referowane w niniejszym opracowaniu ze względu na jego ograniczone ramy.

## 2.1 | Model HRM a otwartość na innowacje

Wszystkie badane modele wskazują na statystycznie istotną i pozytywną zależność otwartości pracowników na innowacje od modelu HRM. Niemniej jednak wpływ modelu III (tabela 2) na ową otwartość jest najsilniejszy.

**Tabela 2 | Reakcja postaw pracowniczych na jednostkowe zmiany badanych modeli ZZL (współczynniki regresji)**

Indeksy (zmienne niezależne)	Indeks otwartości na innowacje	Indeks zaangażowania	Indeks satysfakcji
Model I	0,75290***	0,497525***	0,7685***
Model II	0,75970***	0,754635***	0,929720***
Model III (zaangażowanie empiryczne)	0,93757***	— <sup>1)</sup>	0,996***

\*\*\* – zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,001$   
 \*\* – zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,005$   
 \* – zmienna istotna na poziomie istotności  $p < 0,1$   
<sup>1)</sup> Ta pozycja tabeli oznaczałaby wpływ zaangażowania potencjalnego na zaangażowanie empiryczne, zatem jej wypełnienie jest bezzasadne.

Źródło: jak w tabeli 1.

Przeprowadzone badania wskazują na statystycznie istotną zależność otwartości na innowacje pracowników od modelu ZZL. W zasadzie każdy model ZZL jest pozytywnie związany z otwartością na innowacje. Niemniej jednak, wpływ modelu I jest najmniejszy, a zdecydowanie największy – modelu III (tabela 3). Jak bowiem wskazują oszacowania współczynników regresji, wzrost indeksu nieustrukturyzowanego ZZL (model I) o jednostkę pociąga za sobą wzrost indeksu otwartości na innowacje o 0,753 jednostki (przy średnim poziomie indeksu otwartości na innowacje równym 2,74 stanowi to ok. 27%). Tylko nieznacznie większy jest wpływ modelu II niż I. Natomiast wzrost indeksu w modelu III o jednostkę wiąże się ze wzrostem otwartości pracowników na innowacje aż o 0,9376 (co stanowi 33% średniego poziomu otwartości na innowacje). Zależność między zaangażowaniem empirycznym wykazany przez pracowników w ich opiniach a otwartością na innowacje jest nieco niższa i wynosi 0,7446. Sugeruje to, iż odpowiednia wiązka praktyk kształtujących zaangażowanie mogłaby przyczynić się do zwiększenia jego wpływu na otwartość pracowników na innowacje. Rozważanie wpływu modelu III na postawy pracownicze wymaga uwzględnienia odmiennej logiki tego modelu, zgodnie z którą praktyki tworzące HIWP nie oddziałują bezpośrednio na otwartość na innowacje i satysfakcję. Dzieje się to w sposób pośredni. Poszczególne filary składające się na model HIWP, czyli wynagradzanie za efekty, rozwój, informacja i partycypacja służą zbudowaniu w pracownikach zaangażowania<sup>5</sup>. Dlatego też bezpośrednio można zaobserwować tylko wpływ owego zaangażowania (ukształtowanego pod wpływem wiązki praktyk HIWP zwanego potencjalnym bądź teoretycznym) na

<sup>5</sup> Wyniki dla etapu pośredniego, czyli wpływ wspomnianych filarów na zaangażowanie zawarte są w punkcie 2 c) dotyczącym roli zaangażowania.

otwartość na innowacje i satysfakcję pracowników. Podejście takie nie daje więc podstaw do bezpośrednich porównań z modelami I i II<sup>6</sup>.

## 2.2 | Model ZZL a satysfakcja pracowników

Podobnie jak w przypadku otwartości na innowacje, wpływ modelu III (HIWP) jest wyższy niż w I i II (tabela 2). I tak, na wzrost indeksu HRM w modelu I o jednostkę indeks satysfakcji reaguje wzrostem 0,769 jednostki (przy średnim poziomie indeksu satysfakcji równym 2,96 daje to 25% wzrost). Z kolei przy jednostkowym wzroście indeksu HWPS indeks satysfakcji rośnie o 0,926 jednostki (ok. 30% średniego poziomu satysfakcji). I podobnie jak w przypadku otwartości na innowacje, również wzrostowi satysfakcji pracowniczej najbardziej sprzyja model III (wzrost satysfakcji o 0,996 jednostki, co stanowi 33% średniego poziomu satysfakcji), choć wzrost związany z modelem II jest niewiele niższy.

## 2.3 | Zaangażowanie

Jak już podkreślano, zaangażowanie odgrywa istotną rolę w kreowaniu otwartości na innowacje i satysfakcji pracowników (model III, tabela 3). Z kolei zaangażowanie kształtowane jest pod wpływem modeli ZZL. Wyniki przeprowadzonych badań (tabela 2) wskazują, iż wzrost indeksu ZZL w modelu I o jednostkę pociąga za sobą wzrost indeksu zaangażowania o 0,4975, co przy średnim poziomie indeksu zaangażowania wynoszącym 3,04 stanowi ok. 16%. Trochę silniej reaguje indeks zaangażowania na jednostkowy przyrost indeksu w modelu II (0,754635).

Zgodnie z założeniami modelu III, pierwsza część dwuetapowego procesu to właśnie wpływ praktyk HIWP na zaangażowanie pracowników. Wyniki oszacowanego efektu wpływu wspomnianych filarów na zaangażowanie przedstawia tabela 3.

Tabela 3 | Wpływ filarów HIWP na zaangażowanie

Filar	Indeks zaangażowania-współczynnik regresji	Indeks zaangażowania-współczynnik ważności
Indeks wynagradzania ze efekty	0,0604037***	0,0519
Rozwój	0,0711431***	0,0591
Informacja	0,0302406	Brak istotnego związku
Partycypacja	0,505156***	0,3453

Źródło: jak w tabeli 1.

<sup>6</sup> W celach porównawczych, nie do końca zgodnie z logiką HIWP, zbadano bezpośredni wpływ indeksu HIWP ogółem na postawy pracownicze. W takiej postaci wpływ HIWP na otwartość na innowacje jest wyższy niż dla modeli I i II. Także satysfakcja pozostaje pod silniejszym wpływem tego modelu niż modelu I, i nieco mniejszym niż modelu II. Mimo wszystko niższy wpływ omawianych wielkości niż wpływ pośredni przedstawiony w tabeli 2, wskazuje na słusność kreowania zaangażowania u pracowników.

W największym stopniu, spośród analizowanych modeli, o zaangażowaniu decyduje partycypacja. Rola wynagradzania za efekty i rozwoju jest również statystycznie istotna, lecz relatywnie mała. Nie stwierdzono natomiast istotnego związku między zaangażowaniem a informacją i komunikacją.

## 2.4 | Współczynniki ważności

Podobnie jak w etapie pierwszym, dla oceny wagi poszczególnych modeli HRM w kreowaniu postaw pracowniczych wykorzystano współczynniki ważności. Uzyskany ranking poszczególnych modeli (tabela 3) potwierdza zależności wcześniej przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 3 | Ranking wpływu różnych modeli HRM na postawy pracownicze (współczynniki ważności)**

	Indeks otwartości na innowacje	Indeks zaangażowania	Indeks satysfakcji
Model I	0,6567	0,3910	0,6202
Model II	0,803808	0,719349	0,910125
Model III	0,9997	–	0,980

Źródło: jak w tabeli 1.

Wraz ze wzrostem ogólnego indeksu w modelu II o 1% można oczekiwać wzrostu indeksu otwartości na innowacje o 0,803%, indeksu zaangażowania o 0,719% oraz indeksu satysfakcji o 0,91%. Natomiast wzrostowi indeksu w modelu III towarzyszy wzrost indeksu otwartości na innowacje o 0,9997, a satysfakcji o 0,980.

Przyjmując graniczną wartość współczynnika ważności na poziomie 0,05, wpływ wszystkich modeli ZZL zarówno na otwartość na innowacje, jak i satysfakcję pracowników należy uznać za znaczący. Największy jednak wpływ na te postawy wywiera model III. Natomiast najsilniej na zmiany modelu ZZL reaguje otwartość pracowników na innowacje.

## 3 | Postawy pracowników wobec innowacyjności w świetle ich opinii

Badaniami zostały objęte różne grupy zatrudnienia w celu możliwie pełnego rozpoznania postrzeganych przez nie czynników sprzyjających budowie zaangażowania pracowników oraz wzrostowi innowacyjności firm. Jednocześnie umożliwia to identyfikację zróżnicowanych oczekiwań każdej z badanych grup i określenie pożądanych kierunków zmian w HRM.

### 3.1 | Zaangażowanie i otwartość pracowników na innowacje; dźwignie wzrostu

Generalnie pracownicy są zaangażowani w działalność firmy i realizację powierzonych im zadań. Niemal 9 na 10 pracowników (88,1%) mocno angażuje się w wykonanie powierzonych

im zadań. A znakomita większość respondentów (blisko 70%) z własnej inicjatywy angażuje się w działania wychodzące poza zakres powierzonych im obowiązków. Blisko 80% (77,1% wskazań) ma zaufanie do swojego bezpośredniego przełożonego. Zaangażowanie przekłada się na ich satysfakcję z pracy, na którą wskazuje 79% respondentów. To zaś sprawia, że prawie 2/3 z nich jest gotowe polecić swoją firmę znajomym jako dobre miejsce pracy.

Doceniając wagę wzrostu innowacyjności firm, znakomita większość respondentów jest otwarta na zmiany (82,4% wskazań) i zwiększenie własnej innowacyjności. Jednakże niezbędne dla nich jest odpowiednie wsparcie (tabele 4 i 5) oraz wykorzystanie sporego potencjału wzrostu zaangażowania i otwartości pracowników na innowacje. Oni sami definiują czynniki tego wzrostu (tabela 4), które wiążą się z imperatywem podniesienia poziomu HRM i jego orientacji na budowę zaangażowania. Oznacza to zarazem współodpowiedzialność HRM za innowacyjność poszczególnych pracowników i firmy jako całości.

W istocie respondenci wskazali na 7 dźwigni wzrostu zaangażowania pracowników (tabela 4)<sup>7</sup>, przy czym ma miejsce pełna zgodność ich wyborów co do rodzaju dwóch pierwszych dźwigni. Świadczy o tym najwyższy odsetek wskazań w każdej grupie respondentów.

**Tabela 4 | Czynniki wzrostu zaangażowania według opinii pracowników. Odsetek wskazań.  
Liczba zatrudnionych w ramach każdej grupy objętej badaniem = 100%**

	Rodzaj barier	Menedżerowie działów			Specjaliści w dziale			Inny pracownik wykonawczy		Brak odpowiedzi	Ogółem
		ZZL	B+R	Innych	ZZL	B+R	innym				
1	Docenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników	64,9	65,8	61,8	58,0	70,4	66,2	65,8	59,3	59,3	65,4
2	Wzrost możliwości szkolenia i rozwoju	59,5	36,2	47,2	36,0	55,6	62,4	52,8	46,3	46,3	54,6
3	Wyznaczanie ambitnych celów	48,6	39,5	47,9	50,0	49,4	43,8	39,4	29,6	29,6	41,6
4	Usprawnianie przepływu informacji	67,6	55,3	38,2	38,0	39,5	39,0	34,0	46,3	46,3	37,1
5	Zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji	35,1	44,7	38,2	30,0	30,9	30,0	36,2	35,2	35,2	34,6
6	Wsparcie zaangażowania za strony bezpośredniego przełożonego	35,1	18,4	28,5	46,0	40,7	33,0	34,5	40,7	40,7	34,1
7	Uświadamianie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy	59,5	44,7	33,3	26,0	34,6	28,8	26,4	29,6	29,6	28,8
8	Inne	5,4	5,3	6,9	6,0	2,5	7,0	4,5	3,7	3,7	5,3

### | Dźwignia pierwsza: doceniać wysiłek i osiągnięcia pracowników

Najczęściej respondenci (ok. 2/3 ogółu, a 70,4% specjalistów B+R) wskazują na docenianie wysiłku i osiągnięć pracowników przez przełożonych jako dźwignię wzrostu zaangażowania

<sup>7</sup> Na inne niż te 7 wskazał mały odsetek respondentów.

pracowników (tabela 4). Jedynie szefowie działów ZZL częściej wskazują na usprawnianie przepływu informacji niż na ten czynnik. Wprawdzie specjaliści ZZL, podobnie jak inni specjaliści, najczęściej wskazują na docenianie wysiłku i osiągnięć pracowników, ale odsetek ich wskazań na ten czynnik jest – co dziwi – najniższy na tle badanych grup respondentów.

### | Dźwignia druga: inwestować szkolenia i rozwój

Na drugiej pozycji w rankingu dźwigni zaangażowania respondenci lokują inwestowanie w szkolenia i rozwój (ok. 10 pkt. proc. mniej wskazań niż w przypadku pozycji pierwszej). Najczęściej rola tego czynnika jest akcentowana przez specjalistów spoza działów HRM i B+R (62,4% wskazań), a następnie przez menedżerów HRM (59,5% wskazań) i przez specjalistów B+R (55,6%). I tylko szefowie B+R oraz specjaliści HRM lokują szkolenia i rozwój dopiero na piątą pozycję wśród siedmiu (wyłączając pozycję „Inne”). Rzecz nie tylko w dostępności, lecz także rodzaju i jakości szkoleń. Niemal co drugi respondent uznaje, że szkolenia oferowane przez firmę nie zapewniają mu dalszego rozwoju. W opinii respondentów lepiej wykorzystywanym narzędziem sprzyjającym ich rozwojowi (ok. 60% wskazań) jest częste stawianie im ambitnych zadań.

### | Dźwignia trzecia: stawiać pracownikom ambitne cele

Stawianie ambitnych celów zajmuje wysoką, trzecią pozycję w rankingu dźwigni zaangażowania pracowników. Wysoka pozycja tej dźwigni pośrednio wskazuje na istnienie sporego potencjału rozwoju i wzrostu zaangażowania pracowników przez stawianie im ambitnych celów. Bezpośrednim potwierdzeniem znaczenia tej dźwigni dla budowy zaangażowania (tabela 4) są zwłaszcza opinie specjalistów oraz pracowników wykonawczych (ok. 40% wskazań). Znamienne, że częściej jej wagę podkreślają specjaliści HRM i B+R niż menedżerowie tych działów, od których w dużym stopniu zależy właśnie rodzaj zadań stawianych pracownikom. Szczególnie duża różnica w postrzeganiu tego czynnika występuje między menedżerami i specjalistami B+R.

### | Dźwignia czwarta: usprawnić przepływ informacji

Odmienne niż w przypadku stawiania pracownikom ambitnych zadań, menedżerowie działów ZZL (I miejsce w rankingu) i B+R (II lokata w rankingu) wyraźnie większe znaczenie przypisują lepszemu przepływowi informacji niż wszyscy inni respondenci. Nie oznacza to, że ci ostatni wysoko oceniają praktykę w zakresie informacji i komunikacji.

Z pogłębionych badań opinii pracowników nad tym problemem wynika bowiem, że niewiele częściej niż co drugi respondent regularnie otrzymuje bieżącą informację o efektach swojej pracy oraz o ważnych celach i dokonaniach firmy (ok. 53,8%). Natomiast nawet nie co drugi respondent ocenia komunikację między pracownikami różnych działów jako dobrą (48,4% wskazań).

### | Dźwignia piąta: rozwijać pracę zespołową i zwiększyć udział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji

Większość respondentów wyraża opinię, że ma wystarczające uprawnienia decyzyjne do realizacji swoich obowiązków (68,3% wskazań) i wpływa na ich realizację (ok. 79%). Rzecz jednak w tym, że współcześnie z punktu widzenia wzrostu innowacyjności organizacji konieczny jest rozwój pracy zespołowej. Stanowi to wręcz istotny jego warunek. Rozwój tej formy organizacji pracy jednocześnie wiąże się z większym udziałem członków zespołu w podejmowaniu decyzji związanych z realizacją jego zadań. Ze szczegółowych badań nad tą dźwignią wynika, że blisko 2/3 respondentów nie tylko akceptuje pracę zespołową, lecz również uznaje, że jest ona bardziej efektywna niż indywidualna. Również inni pracownicy wykonawczy bardziej cenią rolę pracy zespołowej niż specjaliści wszystkich działów, a także szefowie działów ZZL. Potrzebę większego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji najczęściej dostrzegają szefowie działów B+R (44,7% wskazań), najrzadziej zaś specjaliści tych działów (blisko o 14 pkt. proc. mniej wskazań), wyraźnie nie doceniając go jako dźwigni wzrostu zaangażowania.

### | Dźwignia szósta: zwiększyć wsparcie zaangażowania pracowników przez bezpośrednich przełożonych

W kwestii wsparcia zaangażowania pracowników przez bezpośrednich przełożonych istotnie różnią się opinie szefów działów ZZL oraz B+R (tabela 4). W przypadku szefów ZZL odsetek wskazań jest wyższy o 16,7 pkt. proc. od odsetka wskazań szefów B+R.

Wszystkie grupy specjalistów, znacznie częściej niż menedżerowie odpowiednich działów wskazują na potrzebę wsparcia zaangażowania pracowników przez bezpośrednich przełożonych (tabela 4). Szczególnie szefowie B+R nie doceniają wagi tego wsparcia (zaledwie 18,4% wskazań). Nawet inni pracownicy wykonawczy niemal dwa razy częściej wskazują na ten czynnik niż menedżerowie B+R i szefowie innych działów (poza ZZL), a na poziomie zbliżonym do wskazań szefów ZZL.

### | Dźwignia siódma: uświadamiać pracownikom związek ich zadań z celami firmy?

Dostrzeganie związku między realizowanymi przez siebie zadaniami a celami firmy stanowi istotny czynnik budowy zaangażowania pracowników. W praktyce badanych firm nieco częściej niż co drugi respondent (53,8%) stwierdza, że regularnie otrzymuje informację o bieżących ważnych celach i działaniach firmy. Niemniej jednak występują istotne różnice w postrzeganiu rangi tego czynnika jako dźwigni wzrostu zaangażowania. O ile menedżerowie ZZL lokują go na trzeciej pozycji w swoim rankingu *ex aequo* ze wzrostem możliwości szkoleń i rozwoju (tabela 4), o tyle specjaliści HRM, jak też pozostali specjaliści z wyłączeniem działu B+R, na pozycji ostatniej. W tej kwestii ma miejsce rekordowa różnica między menedżerami i specjalistami ZZL (33,5 pkt. proc.). Menedżerowie B+R, podobnie jak HRM przypisują temu czynnikowi trzecią pozycję *ex aequo* ze zwiększaniem udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji.



Jednak dużo rzadziej niż menedżerowie ZZL wskazują na wagę owego uświadamiania (różnica 14,8 pkt. proc.). Pozostali menedżerowie lokują ten czynnik na przedostatniej pozycji w swoim rankingu. Także specjaliści B+R, podobnie jak ZZL, niżej niż ich szefowie cenią znaczenie omawianej praktyki, ale ich opinie nie różnią się (ok. 10 pkt. proc.) tak drastycznie jak w przypadku menedżerów i specjalistów ZZL. I częściej specjaliści B+R niż ZZL wskazują na wagę tego czynnika. Powstaje pytanie, czy nader niska ocena wagi uświadamiania pracownikom relacji, jakie zachodzą między realizowanymi przez nich zadaniami i celami firmy przez specjalistów ZZL oznacza, że nie doceniają znaczenia samego zaangażowania opartego na włączaniu pracowników w sprawy firmy i ich wpływu na wzrost innowacyjności? Czy miałyby wystarczyć przełożenie celów/zadań firmy na poszczególne stanowiska pracy? Odpowiedź twierdząca sugeruje, że poziom HRM i świadomość wagi innowacyjności są niskie, zwłaszcza w przypadku specjalistów HRM.

### 3.2 | Bariery wzrostu innowacyjności w opinii respondentów

Opinie respondentów na temat barier wzrostu innowacyjności cechuje dużo większa dyspersja niż w odniesieniu do zaangażowania. Podobnie jak w przypadku czynników wzrostu zaangażowania w badanych grupach respondentów występuje pełna zgodność co do pierwszych dwóch barier wzrostu innowacyjności (tabela 5). Wszystkie grupy uznają za absolutnie główną barierę brak czasu, a zatem przeciążenie bieżącymi obowiązkami. Wskazuje na nią ponad połowa respondentów. Bariera tego rodzaju może świadczyć o kiepskiej organizacji pracy lub niedostatecznym zatrudnieniu. Znacznie słabiej akcentowany jest brak środków na rozwój nowych rozwiązań, zajmujący drugą pozycję w ogólnym rankingu barier. Wskazuje na nią nieco częściej niż co trzeci respondent. Bariera ta wykracza poza obszar działalności ZZL.

Kolejne bariery, poza siódmą, są związane z ZZL. Należą do nich głównie: system motywacyjny, który nie nagradza innowacyjności<sup>8</sup> (o 25 pkt. proc. mniej niż w przypadku bariery nr 1), brak wsparcia ze strony przełożonych (25% wskazań) i ze strony zarządu (dodatkowo 21,3% wskazań), oraz ze strony kierowników liniowych (19,5% wskazań). Na pozostałe bariery wskazuje rzadziej niż co piąty respondent.

System motywacyjny, który w co czwartej firmie nie nagradza innowacyjności i brak wsparcia dla innowacyjności ze strony kierownictwa w sposób oczywisty nie sprzyjają jej rozwojowi. Z jednej strony świadczy to o słabym poziomie (pozycji?) ZZL, z drugiej zaś o sporym potencjale wzrostu innowacyjności.

Duże zróżnicowanie opinii respondentów dotyczy nie tylko ogólnego rankingu barier innowacyjności, ale ma też miejsce w odniesieniu do poszczególnych z nich i to nie tylko w przekroju różnych działów, ale nawet w ich obrębie (tabela 5). Największa jednolitość opinii dotyczy bariery pierwszej.

<sup>8</sup> Dużą jego słabością, jako bariery innowacyjności, jest niedostateczne wykorzystywanie narzędzi niematerialnych. Na ich brak wskazuje prawie 42% respondentów, a tylko 37,5% potwierdza ich stosowanie. I nawet nie co trzeci potwierdza to w odniesieniu do nagradzania pracowników angażujących się w realizację zadań wykraczających poza ich obowiązki. Wynika to z bardziej szczegółowych badań nad praktykami HRM, stanowiących część omawianego projektu.



Tabela 5 | Bariery wzrostu innowacyjności w firmie w opinii pracowników. Odsetek wskazań.  
Liczba respondentów w ramach każdej badanej grupy=100%

	Rodzaj barier	Menedżerowie działów			Specjaliści w dziale			Inny pracownik wykonawczy	Brak odpowiedzi	Ogółem
		ZZL	B+R	Innych	ZZL	B+R	innym			
1	Brak czasu na prowadzenie działalności innej niż bieżąca	67,6	55,3	54,9	50,0	53,1	58,4	47,3	35,2	51,0
2	Brak środków na rozwój nowych rozwiązań	37,8	52,6	41,0	32,0	34,6	38,0	32,7	24,1	34,8
3	System motywacyjny nienagradzający innowacyjności	32,4	39,5	25,0	22,0	27,2	27,4	23,8	51,9	26,0
4	Brak wsparcia ze strony przełożonych	18,9	18,4	18,1	34,0	24,7	21,8	27,9	13,0	25,0
5	Brak wsparcia ze strony zarządu	24,3	18,4	16,7	26,0	18,5	16,6	23,2	35,2	21,3
6	Brak wsparcia ze strony kierowników liniowych	27,0	18,4	22,2	22,0	14,8	18,0	20,1	14,8	19,5
7	Ograniczenie działań innowacyjnych tylko do działu B+R	16,2	26,3	16,0	22,0	19,8	17,0	18,6	14,8	18,2
8	System ocen niepromujący innowacyjności	24,3	26,3	18,1	10,0	11,1	16,0	16,8	31,5	17,0
9	Zbyt niskie kwalifikacje personelu	24,3	21,1	16,0	22,0	9,9	8,4	12,6	11,1	12,3
10	Inne	0,0	2,6	4,2	4,0	3,7	3,0	3,3	0,0	3,1

Źródło: opracowanie własne.

Jest rzeczą zrozumiałą, że mogą występować istotne różnice w kwestii barier między opiniami szefów HRM i B+R ze względu na odmienny obszar ich działalności. Gorzej, gdy zachodzą one w obrębie działów między menedżerami a specjalistami. Świadczą wówczas o niezbyt dobrej komunikacji między nimi, a być może nawet o stosunkach pracy.

Zatrzymajmy się nad pierwszym rodzajem różnic. Rzeczywiście **menedżerowie HRM** częściej niż menedżerowie B+R oraz innych działów akcentują wagę czynnika czasu jako bariery innowacyjności (różnica 12–13 pkt. proc. w porównaniu do innych grup menedżerów). Bardziej też niż inni menedżerowie akcentują brak wsparcia ze strony kierowników liniowych i zarządu.

Natomiast **menedżerowie B+R** częściej niż inni wskazują na wagę braku środków na rozwój nowych rozwiązań (różnica aż 14,8 pkt. proc. w porównaniu z menedżerami HRM i 13,6 pkt. proc. w porównaniu z menedżerami innych działów) oraz na ograniczenia działań innowacyjnych do działu B+R (poz. 4 w rankingu barier, podczas gdy w przypadku pozostałych grup menedżerów – pozycja ostatnia). Może to sugerować, że tylko oni widzą potrzebę szerokiego włączania pracowników firm w działalność innowacyjną. Wagę tej bariery słabiej oceniają specjaliści B+R (pozycja 5 w ich rankingu barier). Z drugiej strony, menedżerowie B+R rzadziej niż menedżerowie HRM wskazują na brak wsparcia ze strony kierownictwa liniowego jako barierę innowacyjności. Być może nie dostrzegają potrzeby włączania ogółu pracowników w kreowanie usprawnień.

Z kolei **menedżerowie działów innych** niż HRM i B+R rzadziej wskazują na system ocen okresowych i motywacyjny oraz zbyt niskie kwalifikacje pracowników i brak wsparcia ze strony zarządu jako bariery wzrostu innowacyjności. Tylko co czwarty z nich wskazuje na ten system jako nienagradzający innowacyjności, podczas gdy tak sądzi co trzeci szef HRM i ok. 40% badanych szefów B+R.

Głębokie różnice poglądów **między menedżerami i specjalistami HRM, a także między menedżerami i specjalistami B+R** zachodzą w odniesieniu do barier innowacyjności. Wyraźnie mniejsze różnice dzielą szefów i specjalistów innych niż ww. działów. W pierwszym przypadku szczególnie duże różnice wiążą się z postrzeganiem braku czasu. Mianowicie w opinii menedżerów HRM odgrywa on znacznie większą rolę (różnica 17,6 pkt. proc.) niż w opinii specjalistów HRM.

Jak wskazywano, znaczny odsetek **menedżerów HRM i B+R** uznaje systemy ocen okresowych niepromujące innowacyjności za bariery jej wzrostu (tabela 5). Oceny takie z istoty swej stanowią bowiem niejako podstawę motywowania i same w sobie mogą wpływać na motywację pracowników. Tymczasem pozostałe grupy respondentów, w tym nawet specjaliści HRM, nie postrzegają ich jako istotnej bariery jej wzrostu.

Różnice poglądów występują także **w obrębie grupy specjalistów**. Najbardziej wyrównane opinie co do wagi różnych barier wsparcia innowacji występują w grupie specjalistów HRM. Ponad 1/5 z nich lokuje na piątej pozycji w rankingu aż cztery czynniki (brak wsparcia ze strony kierowników liniowych, system motywacyjny, zbyt niskie kwalifikacje i ograniczenie działań innowacyjnych tylko do działu B+R). Temu ostatniemu czynnikowi przypisują piątą pozycję także specjaliści B+R i z innych działów niż HRM (tabela 5). Natomiast na brak wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych – podobnie jak specjaliści HRM – wskazuje wyraźnie więcej respondentów z grupy „inni pracownicy wykonawczy”, niż czynią to specjaliści B+R i inni (poza HRM).

### 3.3 | Czynniki wzrostu innowacyjności

Mimo że zbyt niskie kwalifikacje nie były postrzegane jako najważniejsza bariera wzrostu innowacyjności (9. pozycja w ich rankingu), to nagradzanie za kwalifikacje wysuwa się na czoło czynników tego wzrostu (tabela 6). Na drugiej pozycji w rankingu tych czynników znajduje się nagradzanie za pomysły, na trzeciej zaś – ogólna dostępność szkoleń w zakresie innowacyjności i o 3,5 pkt. proc. niżej (4. lokata) wspieranie innowacyjności przez kierowników. Nie licząc tzw. innych, ranking zamyka uwzględnianie innowacyjności w systemie ocen pracowniczych, co jest zasadniczo zgodne z rankingiem barier innowacyjności.

Uznanie nagradzania za kwalifikacje za najwyższej wagi czynnik wzrostu innowacyjności nie jest całkiem zrozumiałe, zwłaszcza gdy taką opinię wyrażają szefowie działów HRM i B+R. Nagradzanie za same kwalifikacje bez względu na ich wykorzystanie nie jest tożsame z osiągnięciami w obszarze innowacji. Ich wzrost musi prowadzić do większej innowacyjności. Mniej dziwi oczekiwanie takiego wynagradzania przez pracowników wykonawczych, a – podkreślić

trzeba – ich opinia w tej sprawie jest znacznie bardziej umiarkowana niż ww. menedżerów. O wiele lepiej ukierunkowany na wspieranie wzrostu innowacyjności jest postulat zwiększonego inwestowania w szkolenia z nią związane (3. pozycja w rankingu). Racjonalne jest też upatrywanie możliwości podniesienia innowacyjności pracowników w nagradzaniu za pomysły. Poświadcza to dorobek nauki i praktyki w zakresie wynagradzania (np. przez koncepcję tzw. *suggestion plans*). Warunkiem powodzenia jest jednak odpowiedni dobór form wynagradzania. Nie jest rzeczą przypadkową, że najczęściej wagę tej dźwigni wzrostu innowacyjności pracowników podnoszą szefowie i specjaliści działów B+R, ale też – choć słabiej – szefowie działów ZZL (różnica 14,6 pkt. proc.). Zaskakuje natomiast małe docenianie tego czynnika przez specjalistów ZZL. Brak znajomości takich systemów?

Jest rzeczą oczywistą, że kluczowa rola w stymulowaniu rozwoju innowacyjności i proinnowacyjnych zachowań pracowników należy do kierownictwa. W praktyce wagę wspierania innowacyjności przez kierownictwo szczególnie podkreślają menedżerowie HRM i specjaliści B+R. Natomiast menedżerowie B+R przypisują temu czynnikowi najmniejsze znaczenie, mniejsze nawet niż pracownicy wykonawczy. Ten sam tandem, a więc specjaliści B+R oraz menedżerowie HRM, najczęściej spośród badanych grup respondentów wskazują na współpracę między działami jako dźwignię innowacyjności.

**Tabela 6 | Czynniki wzrostu innowacyjności pracowników? Odsetek wskazań. Liczba respondentów w każdej z badanych grup=100%**

	Rodzaj działań	Menedżerowie działów			Specjaliści w dziale			Inny pracownik wykonawczy	Brak odpowiedzi	Ogółem
		ZZL	B + R	innych	ZZL	B + R	innym			
1	Nagradzanie za podnoszenie kwalifikacji	70,3	73,7	59,7	56,0	63,0	63,4	61,2	53,7	61,8
2	Nagradzanie za zgłoszone pomysły	48,6	63,2	41	24,0	55,6	44,0	48,1	51,9	46,0
3	Prowadzenie ogólnodostępnych szkoleń w zakresie innowacyjności	54,1	39,5	34,7	34,0	33,3	48,0	36,8	31,5	39,4
4	Wspieranie innowacyjności przez kierowników	45,9	31,6	38,2	38,0	44,4	37,4	35,9	33,3	36,9
5	Zachęcanie do współpracy między różnymi działami firmy	40,5	36,8	36,1	36,0	44,0	31,4	26,7	31,5	30,0
6	Przeznaczanie większych środków na działalność innowacyjną	37,8	42,1	28,5	44,0	46,9	35,0	25,8	18,5	29,8
7	Uwzględnianie innowacyjności pracowników w systemie ocen	40,5	42,1	26,4	30,0	25,9	22,4	20,7	31,5	22,9
8	Inne	0,0	0,0	0,7	0,0	2,5	0,8	1,3	0,0	1,1

Choć – jak wskazywano wcześniej – brak środków na działalność innowacyjną respondenci uznali za jedną głównych barier jej wzrostu, to czynnik ten zajmuje dopiero 6. pozycję w rankingu czynników wzrostu innowacyjności. Najczęściej wskazują na niego menedżerowie i specjaliści B+R, a następnie szefowie HRM i inni pracownicy wykonawczy.

Mając na względzie wyniki omawianych badań, można sądzić, że talenty i odpowiednie nimi zarządzanie bądź są rzadko doceniane jako źródło innowacji, bądź nader słaba jest informacja o znaczeniu ich dla firmy. Tylko bowiem blisko co 3. respondent wskazuje, że talenty są wyłaniane w pierwszej kolejności spośród pracowników firmy, a 26,8% respondentów uznaje, że talenty są objęte specjalnymi programami zarządzania. Ponad 37% twierdzi, że takie programy u nich nie występują, a 36,4% nie zgadza się z opinią, że talenty są wyłaniane w pierwszej kolejności spośród pracowników firm, w których pracują. Mają zatem nader słabe możliwości wykorzystania swoich uzdolnień.

Tak jak w przypadku barier wzrostu innowacyjności, również w odniesieniu do czynników jej wzrostu znacząco różnią się opinie szefów działów i specjalistów HRM. Dotyczy to zwłaszcza nagradzania za pomysły (różnica aż 24,6 pkt. proc.) oraz ogólnej dostępności szkoleń w zakresie innowacyjności (różnica 20,1 pkt. proc.). Kierownicy także wyżej (różnica 14,3 pkt. proc.) niż specjaliści cenią nagradzanie za podnoszenie kwalifikacji.

Podobnie, choć w mniejszym stopniu, różnią się opinie szefów i specjalistów B+R<sup>9</sup>. Szefowie B+R o wiele częściej niż specjaliści B+R wskazują na potrzebę uwzględniania innowacyjności pracowników w systemie ocen (różnica 14,6 pkt. proc.), jak też nagradzania za podnoszenie kwalifikacji (różnica 10,7 pkt. proc.). Natomiast niżej niż specjaliści cenią oni wspieranie innowacyjności przez kierownictwo (różnica 12,8 pkt. proc.).

Wskazane różnice mogą świadczyć o niedostatecznym inwestowaniu w rozwój pracowników, zwłaszcza w obszarze HRM, bądź o słabościach komunikacji i dzielenia się wiedzą między szefami i pracownikami. Niewątpliwie osłabia to rolę HRM w rozwoju innowacyjności.

Podsumowując, badania nad rolą praktyk HRM w budowie większego zaangażowania pracowników i w kształtowaniu ich proinnowacyjnych zachowań oraz w podniesieniu poziomu innowacyjności firm wskazują, iż szczególne znaczenie mają: system motywowania i inwestowanie w rozwój pracowników, partycypacja pracownicza (praca zespołowa, delegowanie uprawnień, większy udział w podejmowaniu decyzji), system komunikacji, czyli praktyki integralnie związane z HIWP. Bogate źródło wzrostu innowacyjności stanowi większa troska o pozyskiwanie i rozwój talentów, zwłaszcza twórczych. Ponadto nader istotne jest większe wsparcie ze strony kierownictwa wszystkich szczebli, a szczególnie bezpośrednich przełożonych dla proinnowacyjnych zachowań pracowników. Zachodzi też potrzeba powiązania systemu ocen okresowych z innowacyjnością, a zwłaszcza uwzględnienia w nim zaangażowania pracowników i ich otwartości na innowacje.

System motywowania wymaga zdecydowanie silniejszej orientacji na wykorzystywanie w szerokim zakresie narzędzi niematerialnych, takich jak docenianie wysiłku i osiągnięć pracowników, stawianie pracownikom ambitnych zadań, które z natury rzeczy nie są nazbyt kosztowne. Płynie stąd ważna implikacja dla struktury wiązki praktyk, zwłaszcza w HIWP, ale zapewne też

<sup>9</sup> W przypadku szefów i specjalistów innych działów odmiennosc opinii jest niewielka.

w HPWS. Rzecz w zastąpieniu wynagradzania za efekty w wiązce praktyk przez motywowanie pracowników, które obejmowałoby wynagradzanie za efekty oraz motywowanie niematerialne (tzw. uznanie, *recognition*). Ważnym stymulatorem proinnowacyjnych postaw pracowników nadal pozostają, rzecz jasna, także materialne narzędzia motywowania. Szczególnie użytecznym narzędziem jest nagradzanie za pomysły usprawnień<sup>10</sup> i szersze stosowanie udziałowych form wynagradzania (Borkowska 2004).

Do kluczowych dźwigni zaangażowania, a w konsekwencji i innowacyjności, należy zwiększenie inwestowania w rozwój pracowników, w tym prowadzenie ogólnodostępnych szkoleń dla pracowników w zakresie innowacyjności (tabela 6). Wprawdzie wzrost możliwości szkoleń i rozwoju pracowników wiąże się z większymi kosztami, ale też warunkuje usuwanie głównych barier innowacyjności i stanowi jeden z kluczowych czynników jej wzrostu. Bez wątplenia niezbędny jest wzrost kwalifikacji, szczególnie specjalistów ZZL. Z badań wynika bowiem, że generalnie nie doceniają oni wagi uznania dla wysiłku i osiągnięć pracowników jako czynnika ich motywowania, ani nagradzania za pomysły. Nie doceniają motywacyjnej roli uświadamiania pracownikom związku, jaki zachodzi między ich zadaniami i celami firmy, ani znaczenia komunikacji międzypodziałowej.

Istotny nurt wpływu ZZL na zaangażowanie i rozwój proinnowacyjnych zachowań pracowników stanowi budowa otwartej komunikacji między kierownictwem i pracownikami, lepszy wielokierunkowy przepływ informacji, a także współpraca między różnymi komórkami. Słabość komunikacji między kierownictwem i pracownikami może być jedną z przyczyn ujawnionej w badaniach dużej rozbieżności opinii menedżerów i specjalistów w wielu kwestiach związanych z barierami innowacyjności i czynnikami jej wzrostu, a także z dźwigniami wzrostu zaangażowania pracowników. Poprawa informacji i komunikacji mogłaby się przyczynić do zwiększenia zaufania na linii: kierownictwo–pracownicy oraz świadomości pracowników co do wagi związku wykonywanych przez nich zadań z realizacją celów organizacji.

Zdecydowanie niedocenianym czynnikiem wpływu na wzrost innowacyjności firm w Polsce jest zarządzanie talentami. Tymczasem niemal truizmem jest twierdzenie, że wraz z rozwojem GOW nadszedł czas na talenty, nie tylko techniczne, jako czynnik wzrostu efektywności i innowacyjności organizacji. Organizacja nie może ich marnotrawić, jeśli chce utrzymać swoją mocną pozycję na rynku, a tym bardziej, jeśli chce zdobywać trwałą przewagę konkurencyjną. Świadomość wagi zarządzania talentami z punktu widzenia długofalowych interesów organizacji powinna być mocno zakorzeniona tak w samym kierownictwie firm, jak służbach HRM.

Ponadto bardzo ważnym czynnikiem zarówno budowy zaangażowania pracowników, jak i wzrostu innowacyjności jest usunięcie nader istotnej jego bariery w postaci braku odpowiedniego wsparcia specjalistów i innych pracowników, zwłaszcza ze strony nie tylko bezpośrednich przełożonych, lecz także zarządu. Tak więc kadra kierownicza wszystkich szczebli wymaga lepszego przygotowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a ponadto uwrażliwienia na

---

<sup>10</sup> Na potrzebę szerszego stosowania takiego nagradzania w polskich firmach wskazują też badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers (*Innowacyjność...* 2008: 15).

potrzebę rozwoju innowacji jako dźwigni przewag konkurencyjnych. Omawiane badania zdają się potwierdzać wcześniejsze wnioski sformułowane przez inną grupę badaczy w następującym brzmieniu: „Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się w postawach i wyborach strategicznych, dokonywanych przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwami. Nadal dominującym celem strategicznym jest poszukiwanie i powiększanie kapitału finansowego. Potrzeby klienta i zadowolenie pracowników znajdują się na dalszym miejscu. Taka hierarchia wartości ma uzasadniać decyzje o niepodejmowaniu działań, które są kapitałochłonne, ryzykowne i przynoszą korzyści odłożone w czasie (Platonoff, Małaszewicz, Sysko-Romańczuk 2006).

## 4 | Uwagi końcowe

Konieczny radykalny wzrost innowacyjności organizacji w Polsce, podobnie jak w innych krajach, wymaga spełnienia szeregu warunków, do których należy także większe jego wsparcie przez HRM. Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują na tkwiący w nim duży potencjał wsparcia wzrostu innowacyjności firm. Wiąże się to przede wszystkim z podniesieniem poziomu HRM w organizacjach, w których jest on niski i, w istocie, stałym jego podnoszeniem w reakcji na nowe wyzwania płynące tak z dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jak z otoczenia wewnętrznego firm. Nie jest jednak sprawą obojętną model owego HRM.

Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują, że największy wpływ na wzrost innowacyjności wywiera HIWP jako model ukierunkowany na wzrost zaangażowania pracowników (*involvement*). To ono bowiem stanowi dźwignię innowacyjności, która wpływa na efektywność i konkurencyjność firm. Badania potwierdziły też, że właśnie ten model najsilniej wpływa na kształtowanie takich postaw pracowników, mających kluczowe znaczenie z perspektywy intensyfikacji wzrostu innowacyjności organizacji.

Nawet w firmach zaliczanych w Polsce do najbardziej innowacyjnych tkwią wysokie, a niedostatecznie rozpoznane przez kierownictwo i wykorzystywane możliwości wzrostu zaangażowania oraz innowacyjności pracowników. Wyeliminowanie podstawowej bariery innowacyjności – brak czasu na inną działalność niż bieżąca – wymaga lepszej organizacji pracy lub zwiększenia zatrudnienia, zważywszy na odsetek wskazań przez respondentów, bariery istotniejszej niż niedostatek środków na rozwój nowych rozwiązań. Radykalne zaś zwiększenie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój innowacyjności wymaga – oprócz doboru odpowiedniego jego modelu – podniesienia poziomu kilku praktyk HRM, kluczowych dla wzrostu innowacyjności. Rysuje się też konieczność wydatnej poprawy jakości samych służb HRM, a szczególnie kwalifikacji specjalistów działów HRM.

**Z punktu widzenia przyspieszenia wzrostu innowacyjności w organizacjach szczególnym wyzwaniem dla tych działów jest odpowiednie przygotowanie kadry kierowniczej, zwiększenie jej otwartości na innowacje i świadomości wagi potencjalnego wpływu HRM na rozwój innowacji. Warunkuje to wzmocnienie wsparcia przez nią zaangażowania i związanego z nim zaufania oraz ich otwartości na innowacje.**

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

- Baczko, T.** (red.) (2006) *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2005 roku*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
- Baczko, T.** (red.) (2007) *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2006 roku*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
- Borkowska, S.** (2004) *Strategie wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Borkowska, S.** (2006) Human Resource Management and Innovation in the Business Organization. *Human Resource Management*, No. 2, p. 9–29.
- Boudreau, K.J., Lacetera, N., Lakhani, K.R.** (2008) *Parallel Search, Incentives and Problem Type: Revisiting the Competition and Innovation Link*, <http://hbswk.hbs.edu/item/6044.html>
- Guest, D.E.** (1997) Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, No. 8(3).
- Innowacyjność polskich spółek giełdowych* (2008) PricewaterhouseCoopers. Warszawa.
- Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013* (2006) Ministerstwo Gospodarki. Warszawa 2006
- Platonoff, L., Małaszewicz, D., Sysko-Romańczuk, S.** (2006) Innowacyjność polskich firm *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1.
- Starczewska-Krzysztożek, M.** (2008) *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce*, Kamerton Innowacyjności 2008, PKPP „Lewiatan”. Warszawa.

# W obronie biurokracji

Dr hab. prof. ALK Dariusz Jemielniak | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |  
darekj@alk.edu.pl

## | Abstrakt

**Niniejszy artykuł stara się obronić prowokacyjną tezę, iż biurokracja jest jedną z najbardziej naturalnych form organizacji pracy i posiada liczne korzyści, zwłaszcza skonfrontowana z nowoczesnymi metodami zarządzania, opierającymi się na kontroli normatywnej.**

Plan niniejszego artykułu jest następujący: na początku przedstawiona zostanie jego podstawowa teza, iż biurokracja jest naturalną i odwieczną formą organizacji. Następnie – dwie współczesne definicje biurokracji, aby można się było do nich odnieść w kontekście. Później zaprezentowany będzie przegląd klasycznej krytyki biurokracji (mającej miejsce nieprzerwanie już od prawie dwustu lat). W kolejnym paragrafie przedstawiona zostanie powojenna krytyka biurokracji, włącznie ze skrajnie negatywnymi opiniami o biurokracji jako o organizacji pracy, które są do dnia dzisiejszego bardzo powszechne. Te krytyczne obserwacje zostaną skonfrontowane z oryginalną koncepcją Webera. Zaznaczone zostaną podobieństwa Weberowskiej koncepcji do współczesnych koncepcji zarządzania wiedzą. Następnie pokazane będą zalety biurokracji jako sposobu organizacji pracy i wykazane zostanie, że biurokracja jest ciekawą alternatywą dla tzw. pracy totalnej. Pokazane zostaną również podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a organizacją profesjonalną.

Biurokracja towarzyszy cywilizacji ludzkiej od zarania dziejów. W czasach antycznych funkcjonowała niezwykle sprawnie już w państwach sumeryjskich: skrybowie sumeryjscy od dziecka uczyli się wykonywania profesji skryby i przez całe życie ją wykonywali. Stanowi to interesujący przykład zarówno specjalizacji zawodowej, jak i daleko idącej profesjonalizacji biurokratycznej – połączonych z niezwykle ciekawym sposobem zarządzania informacją i wiedzą. Podobnie efektywnie funkcjonowały zespoły sekretarzy satrapów perskich. Również w systemie konfucjańskim cały chiński wielusetletni system awansów, podziału ról, a także egzaminów państwowych, który funkcjonuje, nawiasem mówiąc, do dzisiaj w okrojonej formie, opiera się w całości na sprawniej, biurokratycznej organizacji pracy.



Podstawową tezę artykułu jest zatem stwierdzenie, że chociaż biurokracja od samych początków jej istnienia podlega miażdżącej krytyce, to wbrew pozorom jest bardzo uniwersalną formą organizacji pracy biurowej, spotykaną właściwie bez wyjątku we wszystkich społeczeństwach i ma wiele zalet, spośród których bardzo istotne jest właśnie przeciwstawienie się pracy totalnej bez tzw. kontroli normatywnej.

Rozważania warto zacząć od definicji biurokracji. Wartościowa wydaje się definicja Clegga, znanego teoretyka organizacji. Zauważa on (Clegg 1990), że biurokracja to specyficzna forma organizacji, w której występuje:

- racjonalna struktura kariery,
- formalne relacje między stanowiskami uporządkowanymi według pewnej hierarchii, od której zależy także podział praw, obowiązków i przywilejów organizacyjnych.

Druga warta uwagi definicja – autorstwa Martina – jest zupełnie inna. On twierdzi z kolei (Martin 1970), że biurokracja to hierarchiczna i podlegająca specjalizacji forma organizacji pracy, w której ludzie są traktowani jako całkowicie zastępowalni i mają obowiązek postępować w zgodzie ze swoją rolą organizacyjną.

Widać od razu, że w tej definicji mamy do czynienia z podkreśleniem zastępowalności pracownika i tym, że pracownik jest nośnikiem roli. W pierwszej definicji mowa jest przede wszystkim o formie organizacji pracy i o pewnej strukturze. W obu tych definicjach, co warto podkreślić, nie ma wzmianek o biurokratyzmie. Jednym z elementów nauczania przedmiotu Podstawy zarządzania jest wpojenie studentom tego podstawowego rozróżnienia: biurokracja to nie jest biurokratyzm, biurokratyzm to jedynie negatywne przejawy biurokracji. Choć, jako teoretycy zarządzania, uczymy tego istotnego podziału, często zapominamy o nim, analizując organizacje biurokratyczne w taki sposób, jakby sprowadzały się jedynie do biurokratyzmu. Dlatego warto podkreślić, że niniejszy artykuł koncentruje się na biurokracji jako pewnym zjawisku społecznym, a nie tylko na negatywnych jej przejawach.

Biurokracja od dawien dawna, a za początek używania tego terminu w dyskursie naukowym i publicznym uważa się 1789 rok, spotyka się z ogromną krytyką. Przykładowo, Balzak, w 1850 roku w *Komedii ludzkiej* pisał:

*Biurokracja to produkt ludzi o ciasnych umysłach, będących przeszkodą w rozwoju narodu. W pracy biurowej zostają jedynie lenie, nieudacznicy lub kolosalni głupcy.*

Jeżeli spojrzymy z kolei na Starbucka (2003), gwiazdę teorii organizacji, zauważa on, że każdy właściwie, kto wypowiada się na temat biurokracji – krytykuje ją. Jedynymi wyjątkami są przedstawiciele socjologii i ekonomii niemieckiej między rokiem 1879 a 1915 – tylko wtedy zauważano jakiegokolwiek zalety biurokracji. Także w XX wieku biurokracja podlega, niemal bez wyjątku,

bardzo ostrej krytyce. Jest to zbieżne z obserwacjami Styhre'a (2007), jednego ze współczesnych teoretyków tego fenomenu.

Jednym z bardziej znanych krytyków biurokracji był Parsons (Parsons, Shils 1951), który w swej katedrze na Harvardzie długo zajmował się badaniem organizacji biurowych i administracji. Jego uczeń Merton (1957) kontynuował ten nurt. Główną obserwacją tej szkoły było to, że biurokracja, o ile próbujemy ją zrealizować w praktyce – czy to w organizacjach komercyjnych, czy to w publicznych – niemal zawsze prowadzi do dysfunkcji. Warto zauważyć, że trochę wcześniej tę samą opinię wyrażał von Mises (1944), który twierdził, że demokracje z musu niejako są nieefektywne i prowadzą do nieracjonalności ekonomicznej. Wnioskować można, że jeżeli mamy organizację biurokratyczną, mamy pewność, że nie będzie się posługiwała racjonalnością ekonomiczną. Podobny ton utrzymywał w swojej pracy Crozier (1963/1976), który stwierdził, że biurokracje prowadzą do marnotrawstwa środków, czasu, a także motywacji ludzkiej. Jest to stwierdzenie symptomatyczne: zdaniem Croziera nawet motywacja ludzka jest marnotrawiona przez biurokrację.

Współcześnie również Osbourne i Plastrik (1997) posuwają się do tak skrajnego stwierdzenia, jak to, że jedynym sposobem na poprawienie sprawności organizacji jest stałe zwalczanie biurokracji. Warto zwrócić uwagę – to już jest bardzo skrajna opinia – twierdzą, że poza wszystkimi środkami, jakie mamy do dyspozycji w zarządzaniu, a jakie miałyby służyć poprawie organizacji, jednym jedynym, który powinniśmy wybrać, jest zwalczanie biurokracji. To stanowisko daje się sprowadzić do konstatacji, że biurokracja to ucieleśnienie wszelkiego zła, jakie można napotkać w świecie organizacji. Można wręcz wywnioskować, że biurokracja to głupota i tego rodzaju opinie także możemy znaleźć we współczesnej literaturze. Bestseller ostatnich lat to książka małżeństwa Pinchotów pod znamienym tytułem *Koniec biurokracji i wzrost inteligentnych organizacji* (1993). Już sam tytuł wprost sugeruje, że biurokracja jest przeciwieństwem inteligentnych organizacji. Hecksher i Donnellon (1994) mówią z kolei o postbiurokracji. W literaturze odbiła się także głośnym echem teza Castellsa (1996), który z kolei stwierdza, że przed nami jest czas horyzontalnych korporacji, sieci samostierownych, samokierujących się jednostek opartych na decentralizacji. W tym kontekście Castells wspomina także o dyskursie postbiurokratycznym.

Wyraźnie widać jednak, że tego rodzaju dyskurs końca biurokracji, wielkiej przemiany, wielkiego przewrotu w organizowaniu się przedsiębiorstw jest w gruncie rzeczy wiecznie żywy. Wystarczy spojrzeć na prace Bennisa (1970) z lat 70. – już wtedy, prawie pół wieku temu pisał, że organizacje przyszłości będą szybko adaptującymi się, zmiennymi, krótkotrwałymi systemami zorganizowanymi wokół zadaniowych grup. Dyskurs o końcu biurokracji jest sam w sobie niemal tak stary jak sama biurokracja. Wciąż mówimy, że już niedługo biurokracja przejdzie do lamusa, a tymczasem biurokracja jest tworem, który (paradoksalnie dla jej krytyków) trwa od tysięcy lat. Trudno zrozumieć tę sprzeczność – z jednej strony biurokracja ma być skrajnie nieefektywnym, archaicznym i nieprzydatnym sposobem organizacji pracy, mającym zniknąć z rzeczywistości społecznej lada dzień, z drugiej jednak trzyma się przy życiu niezwykle długo i pojawia się w większości znanych nam cywilizacji.

Przyjrzyjmy się zatem oryginalnej koncepcji biurokracji według Webera: co wyróżniamy w niej, co krytycy biurokracji szczególnie akcentują, a na co nie chcą zwrócić uwagi (Höpfl 2006). Pierwsza rzecz, bezdyskusyjna – biurokracja wymaga zespołu kierowników. Następnie: ścisła hierarchia i podział pracy, bezosobowość, czyli to, że przy podejmowaniu decyzji ważne są obiektywne kryteria, niezależne od konkretnych osób (kwestia dyskusyjna, czy to dobrze, czy to źle, ale wśród naukowców panuje zasadniczo konsensus, że to biurokrację charakteryzuje), o pozycji decydują formalne kwalifikacje, nagrody uzależnione od ogólnej polityki. To są rzeczy, na które krytycy biurokracji zwracają szczególną uwagę.

Pomijają jednakże kilka istotnych punktów. Przede wszystkim bardzo ważną cechą, na którą zwracał uwagę Weber (Jemielniak 2008): wiedza zawodowa i profesjonalna, czyli tzw. *Fachwissen*, a zatem to, że w biurokracji wiedza odgrywa ogromną rolę. Oceniając koncepcje zarządzania wiedzą, łatwo zauważyć, że to, co charakteryzuje biurokrację, czyli m.in. wiedza zawodowa, jest także niezwykle istotnym elementem organizacji opartej na wiedzy (Jemielniak, Koźmiński 2008).

Kolejna pomijana rzecz to archiwizacja decyzji i procedur. Weber ponad sto lat temu zwracał uwagę, że należy tworzyć systemy archiwizowania informacji i rozbudowywać struktury baz danych. Nie nazwiemy tego pewnie systemami zarządzania wiedzą, ale jesteśmy niemalże o krok od nich. Oczywiście nie są to systemy rozbudowane tak (dzięki postępowi technologii informacyjnej) jak współcześnie (Zacher 1999; Zacher 2001), ale te systemy są elementem biurokracji. Na przykład, w przywoływanych już starożytnych Chinach funkcjonował jeden z najlepszych niekomputerowych systemów bazodanowych – był bardzo biurokratyczny, ale jednocześnie stanowił jeden z najlepszych znanych systemów przetwarzania informacji ery przedkomputerowej. Zasadna wydaje się teza, że praca na bazach danych była u nich możliwa, mimo braku sprzętu elektronicznego, przede wszystkim dzięki rozbudowanym regułom biurokracji.

Wreszcie, bardzo ważnym elementem biurokracji, całkowicie ignorowanym przez jej krytyków, jest to, że w biurokracji przywiązuje się wielką wagę do kwestii podtrzymywania tajemnic organizacyjnych. Tak więc w ramach biurokracji etyka zawodowa nakazuje nieujawnianie informacji służbowych na zewnątrz.

Te trzy cechy, jednoznacznie pozytywne, wydają się całkowicie ignorowane przez krytyków biurokracji i współcześnie, i właściwie od początku tejże krytyki. Może zatem powinniśmy postawić tezę odwrotną, przewrotną: może należy zacząć mówić o biurokracji jako o specyficznej formie organizacji inteligentnej, opartej na wiedzy. Du Gay, który jest jednym z najbardziej znanych protagonistów organizacji biurokratycznej, twierdzi (Du Gay 2000; Du Gay 2005), że biurokracje są tworem uniwersalnym, charakterystycznym dla wszystkich kultur, a zatem że prawdopodobnie zaspokajają pewną ważną potrzebę społeczną. Jak mówi przysłowie: „Nie należy kopać się z koniem” – skoro biurokracje istnieją we wszystkich kulturach, które znamy, to prawdopodobnie, mimo wszystkich dysfunkcji, jakie w nich obserwujemy, są do czegoś przydatne. Podobna obserwacja ze strony Organa i Greena (1981) – biurokracja jest w ich ujęciu niezastąpionym sposobem organizacji pracy tzw. białych kołnierzyków.

Można zatem krytykować biurokrację, tak jak można również krytykować demokrację, ale skoro nie ma w niektórych obszarach niczego lepszego, to należy jednak przyjąć, że biurokracja przynajmniej nie jest ucieleśnieniem organizacyjnego zła, kwalifikującym się zawsze i wszędzie do wypalenia.

Wreszcie, warto zwrócić uwagę na tezę Raelina (1986) – jego zdaniem formalizacja i biurokracja mają użyteczność uzależnioną od kultury organizacyjnej. Jest to teza niezwykle ciekawa, dlatego że Raelin obserwuje, iż biurokracja sama w sobie jest neutralna, jest to po prostu pewien sposób organizacji pracy. To, czy biurokracja będzie prowadziła do dysfunkcji, czy przeciwnie, do pozytywnych efektów, zależy od kultury organizacji. Raelin obserwował pracę prawników i analizował kultury organizacyjne wśród prawników, zauważając, że w niektórych kancelariach biurokracja jest postrzegana jako coś bardzo pozytywnego, a z kolei w innych, wydawałoby się podobnych środowiskach, jest odwrotnie – proceduralizacja prowadzi do zniechęcenia, upadku motywacji, do tego, że ludzie posługują się procedurą tylko po to, by wymigać się od pracy. Nie ma jednoznacznego kryterium, by stwierdzić, kiedy negatywne efekty biurokracji nastąpią, natomiast Raelin zauważył, że istnieją przypadki, kiedy biurokracja ma pozytywne efekty – zatem jego zdaniem również biurokracja nie zawsze, ale jedynie czasem, prowadzi do dysfunkcji.

Pozostaje pytanie, jaką pozytywną rolę biurokracja mogłaby odgrywać. Przede wszystkim, skoro mówimy współcześnie o tzw. złotych kołnierzykach (Kelley 1985), jako o pewnej podgrupie białych kołnierzyków, będących pracownikami wiedzy (Jemieliński 2005; Jemieliński 2007; Magala 2009), być może biurokracja jest niekiedy dobrym sposobem zarządzania właśnie nimi.

Jakie są bowiem wobec niej alternatywy? Po pierwsze, można stosować kontrolę normatywną. Zarówno w pracach Edwarda (1979), jak i Kundy (1992) jest to metoda zarządzania pracownikami intelektualnymi, polegająca na tym, że tych pracowników należy skłonić do internalizacji norm zachowań, w związku z czym przestają oni być kontrolowani przez swoich menadżerów, a zaczynają być kontrolowani przez normy kulturowe narzucone im przez organizację. Druga alternatywa to tzw. kontrola koncertyna. Barker (1993) zwrócił uwagę, że w niektórych organizacjach mamy do czynienia z kontrolą wewnątrzgrupową. Barker obserwował to na przykładzie robotników, ale wyniki można generalizować także na pracowników biurowych. Okazało się, że pracownicy, którzy mają wyznaczone cele za pomocą metod zarządzania partycypacyjnego (Greenwood, Levin 1998; Ackoff et al. 2006/2007), czyli sami wyznaczają sobie przełożonych, sami wyznaczają sobie normy wydajnościowe, wreszcie sami dobierają sobie współpracowników do pracy zespołowej, często pracują z jednej strony wydajniej, z drugiej jednak zaharowują się na śmierć i podlegają wypaleniu zawodowemu.

W obu przypadkach konsekwencje organizacji pracy są podobne – jak obserwuje Hochschild (1997) – praca staje się drugim domem, pracownicy odgrywają w życiu zawodowym większość ról społecznych, dotychczas zarezerwowanych dla rodziny. Kontrola zarówno normatywna, jak i koncertyna, mają podobne działanie – z jednej strony skutkują ogromną lojalnością, z drugiej jednakże mają katastrofalne długofalowe skutki dla życia prywatnego poddanych im pracowników.

Z tej perspektywy biurokracja jawi się jako całkiem rozsądna alternatywa dla pracy totalnej. Biurokracja od czasów Webera jest postrzegana jako żelazna klatka, z kolei Ritzer (1993) podkreśla, że jest to klatka, ale o bardzo czytelnych granicach, w biurokracji wszystko jest jasne, wiadomo „odkąd – dokąd”. Pracownik przychodzi i wychodzi, nie ma ze strony organizacji próby uzurpowania sobie czasu domowego, nie ma jakiegokolwiek ingerencji w życie prywatne. Klatka, paradoksalnie, poza tym, że odbiera wolność, jednocześnie ogranicza zatem ingerencję z zewnątrz. Jest to obserwacja zgodna z wnioskami Leidner (1993), która badała dwie grupy pracowników: z jednej strony – pracowników restauracji McDonalds, z drugiej – sprzedawców ubezpieczeń i dowodziła, że paradoksalnie pracownicy fast foodów mają większą swobodę, bo nie ingeruje się w ich psychikę. Czują się lepiej, bo choć pracują w biurokracji maszynowej, mają *per saldo* większą swobodę. Natomiast pracownicy biurowi poddawani są swoistemu praniu mózgu i kontroli normatywnej – chociaż nie analizuje się drobiazgowo ich ruchów, ani nawet nie prowadzi stałego nadzoru, podlegają znacznie większej presji.

Biurokracje stanowią ciekawą alternatywę także wobec organizacji opartych na kulturze profesjonalnej. Współcześnie pracownicy wiedzy i przedstawiciele „nowych profesji” (Czarkowska 2006) niejednokrotnie wolą tworzyć kultury profesjonalne, które z kolei odbierają władzę organizacjom (Raelin 1986). Organizacje przenoszą część władzy na profesje. Podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a profesjonalną przedstawia tabela 1.

**Tabela 1 | Podstawowe różnice między organizacją biurokratyczną a profesjonalną**

Biurokracja	Profesje
Standaryzacja (klasyfikacja i traktowanie przypadków wedle schematu)	Indywidualizm (podejście pozornie lub faktycznie indywidualne do każdego przypadku)
Odpowiedzialność względem organizacji	Odpowiedzialność względem grupy zawodowej i standardów profesjonalnych
Relacje bezosobowe	Relacje osobiste z członkami swojej społeczności
Realizacja celów organizacji, orientacja długofalowa	Realizacja celów klienta, orientacja krótkofalowa
Stosunki hierarchiczne	Stosunki wertykalne
Autorytet formalny	Autorytet ekspercki
Źródło: Gross (1958).	

W organizacji biurokratycznej króluje standaryzacja, w profesjonalnej indywidualizm – doceniane są niestandardowe rozwiązania, które jednakże trudno skodyfikować i wprowadzić w system zarządzania wiedzą. Następnie odpowiedzialność wobec organizacji przeciwstawiana jest odpowiedzialności wobec grupy zawodowej i standardów profesjonalnych. Te ostatnie mogą często różnić się wobec społecznych oczekiwań względem profesji i być społecznie gorsze od standardów wyznaczonych przez organizacje nastawione na długotrwałe budowanie relacji konsumenckich. Relacje bezosobowe w biurokracji kontrastują ze związkami osobistymi członków społeczności – tam ważniejsza niż stosunki służbowe jest sieć prywatnych kontaktów, co skutkuje często animozjami i nadmiernie emocjonalnymi relacjami. W organizacji biurokratycznej

realizacja celów organizacji jest nadrzędna, a orientacja długofalowa, podczas gdy w profesjonalnej liczą się raczej cele klienta (nawet jeżeli jest to niekorzystne dla organizacji), a orientacja jest bardziej krótkoterminowa. W biurokracji dominują stosunki wertykalne, a w profesjonalnej horyzontalne, co prowadzi do naturalnych tarć i gry o władzę (Kozłowski 1977; Kozłowski, Zawisłak 1979). Wreszcie, w biurokracji najwyżej ceni się autorytet formalny, podczas gdy w profesjonalnej – autorytet ekspercki.

Oczywiście nie należy popadać w przesadny optymizm związany z biurokracją. Trzeba pamiętać, że proceduralizacja, w warunkach ograniczonej racjonalności (Simon 1991), w której funkcjonujemy, powoduje skłonność decydentów do dokonywania nadmiernych uproszczeń. Redukowanie rzeczywistości do uproszczonych modeli, będące podstawową zasadą organizacji biurokratycznych, prowadzi do błędnego koła (Gouldner 1954), podobnie jak proces *sense-making* opisany przez Weicka (1969). Przykład cywilizacji chińskiej ma dwa oblicza – z jednej strony, biurokratyczna organizacja państwowa zapewniła ciągłość władzy i niespotykany nigdzie indziej system obiegu informacji, strukturę kariery, stabilność kadry, ale z drugiej jednocześnie – przyczyniła się do przegranej w wyścigu cywilizacyjnym w zetknięciu z cywilizacją europejską.

Podsumowując, biurokracja z całą pewnością prowadzi czasem do dysfunkcji, jednakże możemy zaobserwować sytuacje, w których biurokracja jako organizacja pracy jest skuteczna i nie należy pochopnie wyciągać wniosku, że biurokracja jest zawsze nieefektywnym sposobem organizacji pracy pracowników opartych na wiedzy. Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie podstawowych zalet biurokracji, a także skonstrastowanie ich z obiegowymi opiniami na temat tej formy organizowania.

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

- Ackoff, R.L., Magidson, J., Addison, H.J.** (2006/2007) *Projektowanie ideatu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Barker, J.R.** (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38(3), s. 408–437.
- Bennis, W.G.** (1970) Post bureaucratic leadership. W: Bennis, W.G. (red.) *American Bureaucracy*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Castells, M.** (1996) *The rise of the network society*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishing.
- Clegg, S.** (1990) *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, Newbury Park–London–New Delhi: SAGE Publications.
- Crozier, M.** (1963/1976) *Biurokracja – anatomia zjawiska*. Warszawa: PWE.
- Czarkowska, L.D.** (2006) Nowa profesja: informatycy. *Problemy Zarządzania*, 1(11), pp. 178–194.
- Du Gay, P.** (2000) *In praise of bureaucracy: Weber, organization and ethics*. London – Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Du Gay, P.** (red.) (2005) *The values of bureaucracy*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Edwards, R.** (1979) *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Gouldner, A.W.** (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Greenwood, D.J., Levin, M.** (1998) *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Gross, E.** (1958) *Work and society*. New York: Crowell.
- Heckscher, C.C., Donnellon, A.** (red.) (1994) *The Post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*, Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Hochschild, A.R.** (1997) *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Höpfel, H.M.** (2006) Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19(1), s. 8–21.
- Jemielniak, D.** (2005) Kultura – zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, nr 32, s. 7–22.
- Jemielniak, D.** (2007) Menedżerowie w oczach informatyków. *Prakseologia*, nr 147, s. 189–207.
- Jemielniak, D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D., Kozłowski, A.K.** (red.) (2008) *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kelley, R.E.** (1985) *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kozłowski, A.K.** (1977) *Humaniści i technokraci*. Warszawa: Iskry.
- Kozłowski, A.K., Zawisłak, A.M.** (1979) *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Kunda, G.** (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Leidner, R.** (1993) *Fast food, fast talk: service work and the routinization of everyday life*. Berkeley: University of California Press.

- Magala, S.** (2009) *The management of meaning in organizations*. Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.
- Martin, A.** (1970) *Bureaucracy*. London: Macmillan.
- Merton, R.K.** (1957) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, nr 18(4), s. 560–568.
- Organ, D.W., Green, C.N.** (1981) The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, s. 237–252.
- Osborne, D., Plastrik, P.** (1997) *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*. Reading, Mass.: Addison Wesley Pub. Co.
- Parsons, T., Shils, E.A.** (1951) *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Pinchot, G., Pinchot, E.** (1993) *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Raelin, J.A.** (1986) *The clash of cultures: managers and professionals*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ritzer, G.** (1993) *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Simon, H.A.** (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2(1), s. 125–134.
- Starbuck, W.H.** (2003) The origins of organization theory. W: Tsoukas, H., Knudsen, C. (red.) *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford–New York: Oxford University Press.
- Styhre, A.** (2007) *The innovative bureaucracy: bureaucracy in an age of fluidity*. London–New York: Routledge.
- Von Mises, L.** (1944) *Bureaucracy*. New Haven: Yale University Press.
- Weick, K.E.** (1969) *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Zacher, L.W.** (red.) (1999) *Spółeczeństwo informacyjne – w perspektywie człowieka, techniki, gospodarki*. Warszawa: Fundacja Edukacyjna „Transformacje”.
- Zacher, L.W.** (2001) „Nowa gospodarka” jako interakcja techniki, gospodarki i społeczeństwa? W: Kołodko, G.W. (red.) *„Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach postojalstycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.



# Imigranci zatrudnieni w Polsce po wstąpieniu Polski do UE

Valentyna Gumińska | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | vguminska@alk.edu.pl

## | Abstrakt

**Tematyka i/emigracji w Europie i świecie jest bardzo ważna szczególnie w dobie kryzysu gospodarczego. Celem artykułu jest naświetlenie masowego problemu współczesnej migracji międzynarodowej na przykładzie imigrantów ukraińskich w Polsce. Dane do artykułu były zaczerpnięte z polskich oraz ukraińskich badań. Rozpoczynając od ogólnych uwag o procesie emigracyjnym Ukraińców, przedstawiam problematykę zarobkowej migracji obywateli Ukrainy w Polsce.**

Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, model demograficzny, rozwój społeczno-ekonomiczny i stan na rynku pracy znacznie się zmieniły. Emigracja Polaków spowodowała trudną sytuację w polskich gospodarstwach rolniczych i przedsiębiorstwach. Zapotrzebowanie pracowników, porównywalnie wyższe zarobki i łatwość znalezienia pracy przyciągały ukraińskich migrantów zarobkowych do Polski. Lista prac wykonywanych przez Ukraińców w Polsce niezbyt się różni od zajęć polskich imigrantów na Zachodzie.

Obserwujemy jednak problem z nielegalnymi pracownikami – obcokrajowcami, których liczba wielokrotnie przerasta liczbę legalnych imigrantów. Przyjęło się, że Ukraińcy są dobrymi pracownikami; uzupełniają rynek pracy w różnych obszarach, takich jak: budownictwo, ciężki przemysł, prace naukowe, praca w jednostkach edukacyjnych, rolnictwo, opieka nad dziećmi i osobami starszymi, prowadzenie domu, sprzątanie, gastronomia.

Ogólne polepszenie stosunków ukraińsko-polskich, wynikających z podobieństw kultury, języka i mentalności oraz pewne odizolowanie grup imigrantów ukraińskich prowadzi do kontaktów bezkonfliktowych. Nie oznacza to jednak, że negatywny obraz ukraińskiego imigranta, jako nielegalnego biednego pracownika, nie jest dominujący.



Zapowiadające się w 2010 roku badania społeczności imigracyjnej w Polsce mogą dać możliwość przeanalizowania plusów i minusów dla stanu gospodarczego Polski oraz głębiej przedstawić style, jakość życia grup z „emigracji wahadłowej” dla lepszego poznania tej grupy w kategoriach nie tylko ekonomicznych, lecz także społecznych.

Od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej problem migracji międzynarodowej stał się szczególnie istotny. Rzeczpospolita nie jest jedynym państwem w Europie, w którym poziom emigracji zarobkowej ludzi „na Zachód” nad wyraz szybko wzrósł w ciągu ostatnich lat. Proces o podobnym charakterze emigracyjnym rozpoczął się na Ukrainie krótko po odzyskaniu przez nią niepodległości w 1991 roku. Obecnie obserwowana jest tzw. czwarta fala emigracji ukraińskiej<sup>1</sup>. Polska stała się dla Ukraińców nie tylko atrakcyjnym krajem zarobkowym, lecz także docelowym miejscem osiedlania się, choć procentowo jest to niewielka liczba. Zjawisko zakorzenienia się imigrantów jest coraz częściej obserwowane w realiach państw przyjmujących, gdzie przez pewien czas mieszkają imigranci (Ukraińcy oprócz Polski najczęściej emigrują do Rosji, Portugalii<sup>2</sup>, Włoch<sup>3</sup>, Hiszpanii, Grecji i in.). Jednak znaczna część emigrujących z Ukrainy wyjeżdża w poszukiwaniu lepszych zarobków czasowo, tak więc mówiąc o migracji zarobkowej, ukraińscy eksperci używają określenia „migracja wahadłowa” (Kramar 2007). W Polsce Ukraińcy stanowią największą grupę emigracji zarobkowej – 26,6% ogółu imigrantów<sup>4</sup> (BAEL, 2008).

Zjawisko masowego przemieszczenia się ludności jest wysoce odnotowane w Polsce. Polska i Ukraina borykają się z relatywnie podobnymi problemami demograficznymi i wysokim poziomem emigracji obywateli, z tym że w Polsce proces emigracji Polaków jest pokrywany przez imigrację ze Wschodu, na przykład z Ukrainy. Jako osoba, której polska i ukraińska kultury są bliskie, w miarę obiektywnie staram się przedstawić „polski problem” z udziałem ukraińskiej strony. Mam nadzieję, że niniejszy artykuł będzie pomocny zarówno dla naukowców z nauk społecznych, jak i praktyków zarządzania.

## | Nieznana liczba imigrantów ukraińskich w RP

Trudno określić dokładną liczbę emigrujących z Ukrainy, ponieważ żaden urząd nie prowadzi takich badań statystycznych. Szacuje się, że jest około 8 milionów emigrantów zarobkowych; w zależności od sezonu ta liczba zmienia się (raport Uchwały Zjazdu MGO „Nowa Chwyla”,

<sup>1</sup> Fale emigracji Ukraińców: 1) fala ekonomiczna – od początku lat 70. XIX wieku do początku pierwszej wojny światowej; 2) fala ekonomiczno-polityczna – okres międzywojenny (1917–1939); 3) fala polityczna – lata drugiej wojny światowej i okres powojenny; 4) fala – zarobkowa migracja, która przekształciła się w emigrację – połowa lat 90. XX wieku.

<sup>2</sup> W Portugalii ukraińscy imigranci stanowią dziś najliczniejszą grupę narodową po Portugalczykach.

<sup>3</sup> Zgodnie z oficjalnymi raportami 140–160 tys. Ukraińców pracuje we Włoszech, natomiast inne nieoficjalne źródła mówią o liczbie ponad 500 tys. (Nosowa 2004). Liderem migracyjnych terytorium są tereny zachodnie, szczególnie województwa lwowskie (41,3%), Ternopil, Iwano-Frankiwskie (11,6%), Czerniwecka (10,8%) (Rewna 2007).

<sup>4</sup> Badanie *Sytuacja na rynku pracy migrantów i ich potomków* zostało przeprowadzone przy zastosowaniu metody reprezentacyjnej, na próbie gospodarstw domowych w wylosowanych mieszkaniach do Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) w II kwartale 2008 roku. Badaniem objęto 42,7 tys. osób w wieku 15 lat i więcej.

2007). W ciągu 10 lat Ukraina stała się źródłem migracji kwalifikowanych, zdolnych, młodych, pracowitych specjalistów oraz poszukujących lepszego zarobku rolników, sprzątaczek, opiekunek i in. Dostyc często wysoko kwalifikowani, wyedukowani specjaliści nie pracują w swoich zawodach lub/oraz wykonują nisko płatne prace.

Na Ukrainie do niedawna nie istniała strategia ochrony i rozwoju duchowo-intelektualnych „zasobów narodowości”, dlatego temat emigracji, a także jej skutków nie był często poruszany. Zapotrzebowanie na tanią siłę roboczą w niektórych sferach światowego rynku pracy, brak politycznej stabilności, reforma oświaty, chaos, anarchia (Łabunskij 2008), niski poziom pracy sektora medyczno-zdrowotnego, brak pewności perspektyw, słaby postęp ekonomiczny zmuszają Ukraińców do szukania pracy za granicą<sup>5</sup>.

Mimo pozytywnego efektu zarobkowej emigracji, czyli bezpośredniego skierowania na Ukrainę „potem i krwią zapracowanych” pieniędzy<sup>6</sup>, Ukraina, tak jak Polska, traci swoich obywateli. Demograficzna próżnia jest sukcesywnie zapełniania przez przybyszy ze Wschodu; na przykład, do Ukrainy napływają imigranci ze Środkowej Rosji i Azji, natomiast do Polski – m.in. z Ukrainy, Rosji, Białorusi i innych państw. Zgodnie z danymi z Narodowego Spisu Powszechnego (NSP) z 2002 roku obywatele ukraińscy byli najliczniejsi (22,6%) wśród 29 748 zamieszkałych na stałe obywatele niepolskich i nieurodzonych w Polsce. Ukraińcy również mieli największy udział (28,7%) wśród cudzoziemców mieszkających w Polsce czasowo (2–12 miesięcy) (Napierała 2006). W 2005 roku właśnie obywatele Ukrainy otrzymali najwięcej (około 10 tys.) różnego typu zezwoleń na pobyt w Polsce. Ukraińcy stanowią również najliczniejszą grupę wśród zagranicznych studentów i posiadaczy zezwoleń na pracę w Polsce (Kępińska 2006).

Zgodnie z oficjalnymi danymi Krajowego Urzędu Pracy RP 93% ubiegających się o pozwolenie na pracę są obywatelami Ukrainy (<http://ua.korrespondent.net/ukraine/365726>). Na przykład, w okresie maj–grudzień 2007 roku ponad 21 tys. Ukraińców, przeważnie z zachodnich regionów Ukrainy, złożyło wnioski o pracę w Polsce. Najwięcej ukraińskich migrantów zatrudniono wtedy w rolnictwie – około 7 tys., na budowach – 6 tysięcy.

Mimo wydania Ukraińcom licznych zezwoleń na pracę (Szomburg 2006: 33), szacuje się, że w Polsce może przebywać od 100–200 tys. (Krajowa Inspekcja Pracy) do nawet 1 miliona (Krajowy Urząd Pracy)<sup>7</sup> nielegalnych pracowników z Ukrainy.

<sup>5</sup> Sytuacja emigracji zarobkowej na Ukrainie jest podobna do sytuacji w Polsce. Poziom bezrobocia jednak na Ukrainie w 2006 roku (za metodologią MOP) wnosil 6,8%, byl prawie 2 razy mniejszy niz w Polsce w tym samym okresie (Państwowy Komitet Statystyki na Ukrainie).

<sup>6</sup> Ekspertci szacują, że jest to 19 mld euro rocznie, w tym 2,5 mld pochodzi od ponad 150 tys. ukraińskich marynarzy (<http://www.viche.info/archive/310/>).

<sup>7</sup> W Polsce jest ok. 12,5 mln gospodarstw domowych. Jeśli 2% z nich zatrudniało co najmniej jednego Ukraińca, to znaczy, że w różnym czasie mogło w Polsce pracować około 250 tys. obywateli Ukrainy. Jest to oczywiście szacunek bardzo przybliżony, gdyż po pierwsze, jeden Ukraińiec często pracuje w kilku gospodarstwach domowych (co prowadzi do zawyżania szacowanej liczby pracujących), po drugie – zapewne nie wszyscy respondenci zatrudniający Ukraińców przyznali się do tego (to z kolei zaniża liczbę pracujących) (Łódziński 2003).

## | Cel pobytu imigrantów w RP

Charakter imigracji do Polski jest różnorodny, lecz dominuje imigracja zarobkowa. Od czerwca 2004 roku do września 2005 roku Instytut Spraw Publicznych i Centrum Pokoju, Konwersji i Polityki Zagranicznej Ukrainy (CPCFPU) realizowały projekt *Regulacja migracji zarobkowej – wyzwania dla Ukrainy w kontekście polskich doświadczeń*, wspierany przez Inicjatywę Współpracy Polsko-Amerykańsko-Ukraińskiej (The Poland-America-Ukraine Cooperation Initiative-PAUCI, [www.pauci.org.pl](http://www.pauci.org.pl), Bieniecki et al. 2005). Dotyczył on opinii imigrantów z Ukrainy na temat relacji z polskim środowiskiem, z polskimi pracodawcami oraz z instytucjami, również relacji ukraińskich migrantów z ukraińską mniejszością w Polsce, imigrantami zarobkowymi z Rosji i Białorusi, a także organizacjami, których działalność dotyczy Ukraińców mieszkających na stałe i przebywających czasowo w Polsce. Celem projektu było również m.in. poznanie warunków pracy ukraińskich migrantów, motywów ich wyjazdu z Ukrainy, rodzaju wykonywanej pracy w Polsce. W największym stopniu swoją przyszłość z Polską wiążą osoby, które zawarły w Polsce związek małżeński oraz osoby, które mają legalne pozwolenia na pracę. Studenci często deklarują chęć powrotu na Ukrainę, jeśli procesy polityczne i ekonomiczne będą sprzyjać perspektywom rozwoju (Bojar 2005; Supińska et al. 2003). Część osób widzi Polskę jako kraj tranzytowy, częściej deklaruje ona chęć wyjazdu na Zachód, w celu zdobywania nowych umiejętności (znajomość języka) i doświadczeń (praca w swoim zawodzie) lub lepszego zarobku niż pozostania tam na stałe (Bieniecki et al. 2005). Najbardziej tymczasowo traktują swój pobyt w Polsce osoby pracujące nielegalnie i wykonujące proste prace. Osoby takie są najmniej zainteresowane nawiązywaniem w środowisku polskim innych kontaktów niż te, które służą do maksymalizacji zarobku. Raport IPS przedstawia modele ukraińskich współczesnych imigrantów:

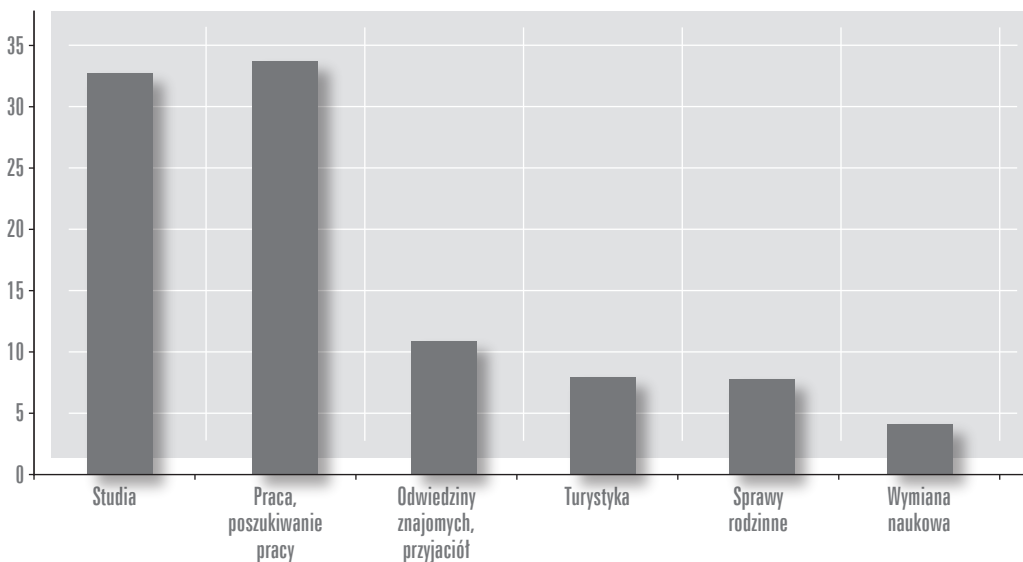
- Model I  
Wiek imigranta 20–25 lat, szkoła średnia ukończona na Ukrainie, pierwszy wyjazd do Polski – turystyczny, drugi – studia; karta czasowego pobytu. Plany – pozostanie w Polsce w przypadku otrzymania pracy lub powrót na Ukrainę.
- Model II  
Wiek imigranta 26–33 lata, studia ukończone na Ukrainie, pierwszy wyjazd do Polski – konferencje, staż naukowy, wymiana w ramach współpracujących firm, drugi – legalna praca w instytucji naukowej lub firmie, własna firma, podnoszenie kwalifikacji; niekiedy związek z obywatelem polskim, karta czasowego lub stałego pobytu. Plany: pozostanie na stałe w Polsce (w przypadku osób związanych z Polką/Polakiem) lub wyjazd na Zachód.
- Model III  
Wiek imigranta 20–45 lat, szkoła średnia zawodowa ukończona na Ukrainie; wielokrotne wyjazdy (wcześniej w ramach bezwizowego 3-miesięcznego pobytu, obecnie w ramach wizy) do pracy na czarnym rynku. Pierwszy wyjazd do Polski

często „w ciemno”, bez żadnych znajomości i kontaktów, poszukiwanie pracy na miejscu; kolejne wyjazdy – powrót do ostatniego miejsca pobytu i pracy lub przy wykorzystaniu już istniejącej w Polsce sieci kontaktów. Brak prób (lub nie-liczne próby) znalezienia pracy legalnej, małe szanse na otrzymanie legalnej pracy. Plany: pobyt w Polsce w celach zarobkowych i powrót z zarobionymi pieniędzmi na Ukrainę, niekiedy zawarcie związku małżeńskiego z obywatelem polskim – legalizacja pobytu.

Są osoby zajmujące się w Polsce handlem, przybywające do Polski wielokrotnie na krótkie (1–2-tygodniowe) pobyty, których obecność jest charakterystyczna bardziej dla regionów przygranicznych niż regionu mazowieckiego (Bieniecki et al. 2005; Konieczna 2003, 2005).

Istnieje jeszcze jedna grupa imigrantów, którzy mimo że mają wykształcenie, przebywając w Polsce, wykonują prace poniżej swoich kwalifikacji – często jednak robią to na zasadzie „dorbiana”, biorąc w pracy urlop czy korzystając z przerwy wakacyjnej lub weekendu na Ukrainie (Bieniecki et al. 2005).

Rysunek 1 przedstawia cele pierwszego pobytu badanych Ukraińców w Polsce.



Rysunek 1 | Cel pierwszego przyjazdu do Polski

Źródło: ISP.

Najwięcej badanych zainteresowanych było znalezieniem pracy lub zajmowali się oni handlem (34%), natomiast co trzeci przyjechał na studia.

W znacznym stopniu szanse na legalne i dobre funkcjonowanie w Polsce mają osoby mające pewien kapitał kulturowo-zawodowy, natomiast brak wykształcenia determinuje ulokowanie

w określonych niszach w środowisku imigrantów w Polsce i zdecydowanie zmniejsza szanse na zmianę pozycji społecznej.

## | Problem ze znajomością języka

Brak znajomości polskiego wśród imigrantów jest na początkowym etapie dużą trudnością i przeszkodą w adaptacji. Po niedługim okresie nauki języka większość imigrantów dość sprawnie się nim posługuje. Stopień i poziom znajomości polskiego jest zdecydowanie najwyższy wśród osób studiujących w Polsce oraz pracujących legalnie, co wynika z częstotliwości kontaktów i otoczenia społecznego oraz zdecydowanie większego kontaktu z kulturą polską (Konieczna 2003; Bieniecki et al. 2005). Nauka języka nie stwarza większych kłopotów Ukraińcom, ponieważ język ukraiński jest podobny do polskiego (pod względem wymowy czy gramatyki).

## | Kontakty Polaków i imigrantów z Ukrainy

Zgodnie z danymi ze wspomnianego raportu IPS niezależnie od grupy, w ramach której funkcjonuje imigrant, kontakty Ukraińców-imigrantów „zarobkowych” z Polakami są na ogół stosunkowo słabe i powierzchowne. Kręgi znajomych nie są duże. Kontakty mają głównie charakter praktyczny (handel, usługi, praca w rolnictwie i in.), natomiast bliższe znajomości albo zwykłe spotkania towarzyskie są raczej rzadkie.

W przypadku studentów i specjalistów widoczny jest częstszy kontakt z różnymi organizacjami i instytucjami o charakterze społeczno-kulturalnym. Zauważalny jest pewien rodzaj stabilizacji, przejawiający się w szerszej perspektywie planów życiowych (związanych z Polską, ale także z ewentualnym powrotem na Ukrainę), chęć dalszego rozwoju zawodowego oraz zainteresowanie życiem społecznym oraz politycznym Polski i Ukrainy (Bieniecki et al. 2005).

W odniesieniu do Ukraińców pracujących nielegalnie wyraźnie ujawnia się krótka perspektywa tymczasowości życia w Polsce (choć niekiedy ta tymczasowość trwa, z przerwami na wyjazdy i powroty, po kilka lat). Nielegalni pracownicy skoncentrowani są przede wszystkim na zdobyciu pracy i zarobku. Charakterystyczne dla ich sytuacji jest poczucie niepewności, lęku przed otoczeniem, obcymi osobami (Konieczna 2003, 2004). Konflikty z polską grupą większościową są rzadkie, gdyż grupy te w bardzo ograniczonym zakresie kontaktują się ze sobą – ze względu na inny styl życia, zainteresowania i inne kręgi społeczne, w których funkcjonują w środowisku polskim (szczególnie dotyczy to pracowników budowlanych, często zmieniających region pobytu) (Bojar et al. 2005).

Większość (84%) respondentów-przybyszy z Ukrainy czuje się w Polsce dobrze, 25% sądzi, że grupa większościowa na ogół niechętnie odnosi się do imigrantów Ukrainy (Supińska et al. 2003; Konieczna 2003). Przyczyną takiego myślenia prawdopodobnie jest to, że 54% zetknęło się

z przypadkami nieprzyjaznego traktowania ze strony zwykłych ludzi i 61% zostało niechętnie potraktowanych przez przedstawicieli polskich władz (Bieniecki et al. 2005). Dane potwierdzają, że problem nieprzyjaznego stosunku do imigrantów wciąż istnieje. Kontaktów z policją można jeszcze próbować uniknąć, starając się przestrzegać prawa, natomiast imigranci nie mogą uniknąć kontaktów ze Strażą Graniczną i celnikami po wprowadzeniu nowych przepisów w 2007 roku (Dmytrenko 2007) czy Urzędem ds. Repatriacji i Cudzoziemców (Konieczna 2003; Supińska et al. 2003).

Ukraińskie władze (Pawluk, <http://lvov.rod-info.ru/default.asp?trID=304&artID=68109>) niezbyt pozytywnie oceniają politykę zachęcania Ukraińców polskiego pochodzenia<sup>8</sup> do kontynuacji tradycji polskich i odwiedzania byłej ojczyzny, nawiasem mówiąc ewentualnego wypełnienia próżni demograficznej RP w przyszłości, przez przyznanie tym osobom „karty Polaka” (której posiadanie m.in. ma ułatwić wystawienie wizy i wjazd do Polski). Obserwujemy obawę Ukrainy przed dalszą eskalacją emigracji jej obywateli.

W ciągu ostatnich kilku lat, szczególnie po wydarzeniach 2004 roku (rewolucja pomarańczowa), widoczna jest ogólna tendencja polepszania się stosunków polsko-ukraińskich. Ukraińcy przestali być najmniej lubianym narodem spośród sąsiadów Polski (Strzeżewski 2003), chociaż opinia o nich, jako ludziach „drugiej kategorii”, biedakach, poszukujących nawet kiepsko opłacanej pracy w Polsce, jest wciąż dominująca.

## | Miejsce zamieszkania i czas trwania pobytu zagranicznego

Najwięcej ruchów migracyjnych zauważa się w województwach przygranicznych<sup>9</sup>, jednak znakomita większość imigrantów mieszka w Warszawie i jej okolicach (ponad 3 tys. zezwoleń na pracę wydano tylko w Warszawie; ogólnie szacuje się tysiące imigrantów ukraińskich – Bieniecki et al. 2005), w województwie lubelskim; mniej imigrantów znajdziemy w zachodniej części Polski – pracownicy tamtych województw rzadziej podróżują do domu, przybywają w Polsce dłużej i zarabiają nieporównywalnie więcej ([www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)).

Imigranci pracujący mieszkają przeważnie w grupach, w specjalnie wynajętych przez pracodawcę lub przez samą grupę migracyjną domach (Bieniecki et al. 2005; Bojar et al. 2005). Na ogół przybysze wspierają się i pomagają nawzajem, bez względu na to, z której części Ukrainy pochodzą, jakiego są wyznania i w jakim języku rozmawiają. Mieszkają raczej odizolowani od grupy polskiej, tworzą pewnego rodzaju enklawy imigracyjne.

<sup>8</sup> Zgodnie z ostatnim ukraińskim sondażem ogół osób przyznających się do korzeni polskich stanowi ponad 100 tys. na terytorium Ukrainy. Jednak zdaniem polskich dyplomatów na otrzymanie „karty Polaka” może liczyć około 1 mln obywateli ukraińskich, <http://lvov.rod-info.ru/default.asp?trID=304&artID=68109>

<sup>9</sup> W kwietniu 2008 roku premierzy obu państw podpisali umowę o bezwizowym ruchu dla obywateli Ukrainy zamieszkałych w odległości 50 km od granicy polskiej.

Ogólnie czas trwania pobytu zagranicznego jest zróżnicowany: od kilku miesięcy do kilku lat lub osiedlenie się w kraju przyjmującym (legalizacja pobytu, sprowadzenie krewnych przy pomocy odpowiedniego programu imigracyjnego zjednoczenia rodzin w państwach takich jak Portugalia, Hiszpania, Włochy) (por. Konieczna, 2005). Znakomita większość imigrantów ukraińskich (71%) przebywa w Polsce dłużej niż rok; tylko kilkanaście procent wyjeżdża na kilka miesięcy (Konieczna 2004). Wprowadzenie biurokratycznych barier powoduje wzrost odsetka tych, którzy decydują się przedłużyć pobyt na nieokreślony czas lub osiedlić się.

## | Praca i zarobki

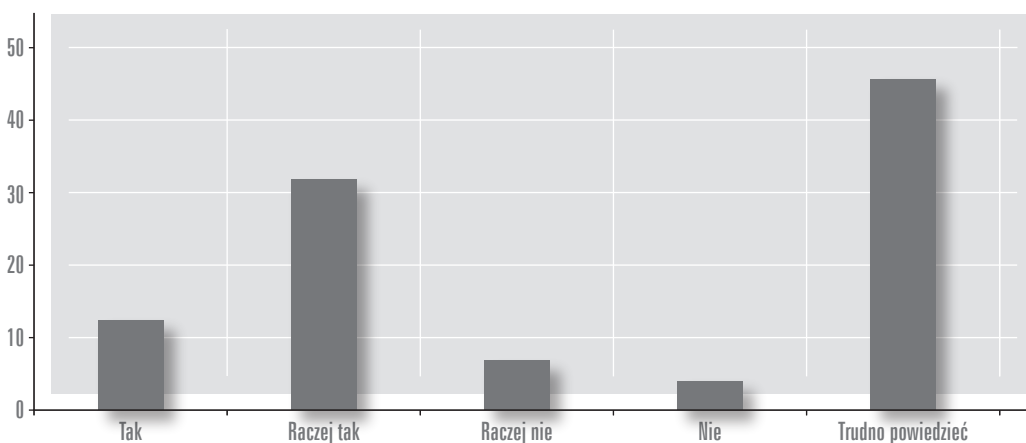
Polska w ciągu ostatnich kilku lat stała się atrakcyjnym, pod względem pracy, krajem dla Ukraińców. W 2008 roku nieoficjalnie oszacowano, że około 100 tys. Ukraińców, udaje się „za chlebem” do Polski ([www.e-finance.com.ua](http://www.e-finance.com.ua)). Emigracja Polaków spowodowała trudną sytuację w polskich gospodarstwach rolniczych i przedsiębiorstwach – brak odpowiednich pracowników. Ukraińcy i inni obywatele państw sąsiadujących mogą wypełnić te luki, lecz rygorystyczne nowe przepisy wydania wiz Schengen utrudniają tę sprawę. Już w styczniu 2008 roku dwa razy więcej polskich przedsiębiorców wykazało chęć do zatrudnienia osób z Ukrainy (porównując do danych z 2007 roku) ([www.e-finance.com.ua](http://www.e-finance.com.ua)). Chociaż większość państw, w tym również Polska, generalnie broni się przed napływem robotników z zagranicy, szczególnie ze Wschodu, to zazwyczaj osoby o wysokich kwalifikacjach zawodowych mają mniej barier do pokonania.

Ukraińcy są zatrudniani w różnych zakładach i przedsiębiorstwach polskich i polsko-ukraińskich na terytorium Polski, np. w przemyśle związanym z metalurgią (Industrialny Sojusz Donbasu) czy w biurach tłumaczeń, przedsiębiorstwach (Obołoń). Ukraińcy pracują jako nauczyciele języków obcych w szkołach państwowych i prywatnych oraz jako wykładowcy na uczelniach (Kloc-Nowak 2007; Bojar et al. 2005) czy działacze kulturalni. Należy jednak pamiętać o nielegalnych pracownikach, którzy stanowią największą część zarobkowej imigracji. Po 1998 roku spadła liczba osób prowadzących handel przygraniczny (przyczyną mógł się stać kryzys rosyjski); handlarze „przekwalifikowali się” na pracowników budowlanych, zajmujących się remontami, zaczęli pracować sezonowo w rolnictwie i gastronomii, czy też podejmować się opieki nad dziećmi i osobami starszymi, prowadzeniem gospodarstw domowych. „Wszystkie te zajęcia wymagały dłuższego przebywania za granicą niż to miało miejsce w przypadku drobnego handlu” (Konieczna 2004: 5).

W okolicach Warszawy istnieje „czarna” giełda pracy, gdzie głównie lokują się Ukraińcy. Umowy oraz warunki pracy trudno nazwać odpowiednimi (Bojar et al. 2005), chociaż w porównaniu z zarobkami na Zachodniej Ukrainie, jeden–dwa dni ciężkiej pracy w Polsce na budowie (250–600 zł) dorównują czasami miesięcznemu wynagrodzeniu na terenie Ukrainy. Nie wszyscy oczywiście mają takie zarobki – np. praca w polu jest o wiele mniej płatna. W 2007 roku płacono 3,5 zł na godzinę za zbieranie truskawek, dzień roboczy liczył 13 godzin pracy z 30-minutową przerwą (ЖИГАБізнесІнформ, [www.liga.net](http://www.liga.net)).

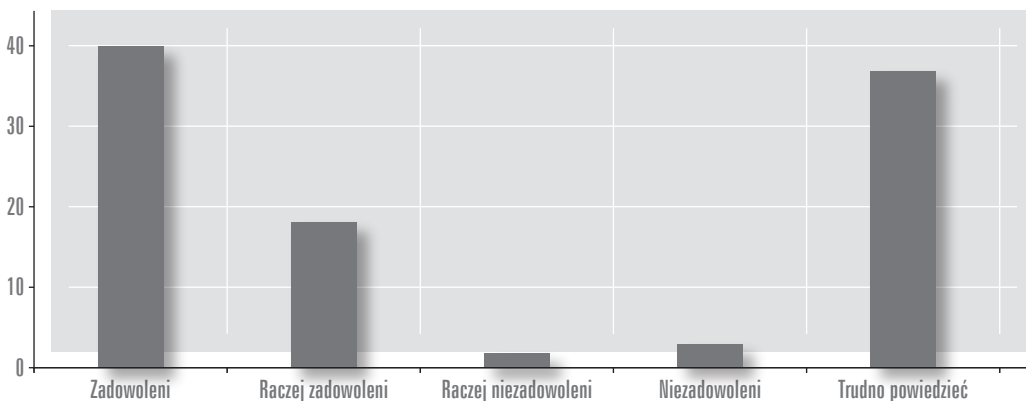


Dla Polski korzystne jest zatrudnianie taniej siły roboczej, zachęcenie obywateli z państw sąsiadujących do pracy w rolnictwie i sferze usług (Dmytrenko 2007). Prace remontowe i budownictwo (najczęściej wymieniane), opieka nad dziećmi, starszymi osobami, prowadzenie domu, sprząkanie, gotowanie i in., to prace wykonywane przez ukraińskich, w większości przypadków, nielegalnych pracowników (Bojar et al. 2005). Pracujący w wymienionych obszarach nie zabierają pracy Polakom, ponieważ polscy pracownicy nie są zainteresowani takimi zajęciami, a zwłaszcza zarobkami na podobnym poziomie. Wykonują jednak te same czynności, lecz na Zachodzie (Rewna 2007), czyli rodzaj zajęć wykonywanych przez imigrantów w ogóle jest właściwy ukraińskim imigrantom w Polsce. Generalnie Ukraińcy są uważani za dobrych pracowników (Konieczna 2003). Rysunki 2 i 3 ilustrują opinie polskich respondentów na ten temat.



**Rysunek 2 | Czy Ukraińcy są dobrymi pracownikami? (Pytanie zadawano wszystkim respondentom)**

Źródło: Fundacja im. Stefana Batorego (2002).



**Rysunek 3 | Jak oceniali pracodawcy oceniali Ukraińców? (Pytanie zadawano tylko tym, którzy mieli pośredni lub bezpośredni kontakt z pracownikami z Ukrainy)**

Źródło: jak w rysunku 2.



„Większość osób, które miały do czynienia z pracownikami z Ukrainy jest zadowolona z ich pracy (58% „zadowolonych” i „raczej zadowolonych”). Brak zdania może oznaczać, że nie było otwartych konfliktów między pracodawcami a ich ukraińskimi pracownikami” (Konieczna 2003: 8).

Od 1 lutego 2008 roku chętni do pracy obywatele Ukrainy, Białorusi i Rosji mogą przyjeżdżać bez zezwolenia na pracę – przekraczają granicę tylko na podstawie zarejestrowanego oświadczenia od pracodawcy o zamiarze zatrudnienia na okres do 6 miesięcy; wcześniej był przywidziany trzymiesięczny okres wyłącznie dla prac w rolnictwie (Kozłowskyj 2007). Jest to jeden z pierwszych ważnych kroków dla polepszenia polityki migracyjnej w Polsce. Janusz Grzyb, zastępca ministra departamentu migracji Urzędu Pracy, tłumaczył wcześniejszy „konserwatyzm” Polski w sprawach zatrudnienia obcokrajowców brakiem odpowiedniej polityki migracyjnej. Celem „zakazujących normatywno-prawnych aktów” zatrudniania obywateli z innych państw były ochrona praw obywateli Polski do pracy i ochrona polskiego rynku pracy, który nie mógł zwalczyć rosnącego odsetka bezrobocia w latach 90. (Kozłowskyj 2007). Mimo że problem bezrobocia jest wciąż aktualny w Polsce, wyraźnie daje się zauważyć wielkie zapotrzebowanie na specjalistów (np. w budownictwie brakuje około 300 tys. pracowników). Niestety trudna droga biurokratyczna i długi proces rozpatrywania i wydawania zezwoleń na pracę oraz kart czasowego pobytu przez polskie urzędy nie zachęcają Ukraińców do pracy w Polsce. Coraz częściej ukraińscy specjaliści wybierają Europę Zachodnią i Południową (np. Włochy, Hiszpanię). Polska staje się krajem tranzytowym, jako kraj migracji traci na atrakcyjności w porównaniu z krajami Europy Zachodniej (Iglicka 2007). Przez brak lojalnych i szybkich działań polityki migracyjnej Polska „gubi” ewentualnych pracowników, którzy mogliby wypełnić luki na rynku pracy.

Wprowadzenie płatnych wiz Schengen dla Ukraińców (w przeliczeniu 30 lub 60 euro) nie jest dramatyczne dla rynku pracy i dla pracowników, jednak utrudnia wyjazd do Polski. Wizy stanowią najpoważniejszą barierę zarówno dla nielegalnych pracowników (Dmytrenko, 2007), jak i dla „zwykłych” niekomercyjnych kontaktów między ludźmi (cele turystyczne i odwiedzanie rodzin, krewnych) (Konieczna 2004). Zauważamy jednak uproszczoną formę wydania wiz pracowniczych dla specjalistów i wykwalifikowanych pracowników zawodowych, którzy będą reprezentować Ukrainę w innym świetle niż nielegalni robotnicy.

Biorąc pod uwagę opinie Polaków na temat Ukraińców na polskim rynku pracy, ich roli i efektywności pracy, można dojść do wniosku, że nie ma dużego problemu oraz nie widać potencjalnego źródła konfliktu, wrogości czy też niechęci na tle konkurencji o pracę. Grupa badanych Polaków (w grupie wiekowej „40 i więcej”), przypominając sobie emigrację zarobkową Polaków na Zachód, widzi plusem imigracji zarobkowej Ukraińców, takie jak wypełnienie luk na rynku pracy w Polsce (por. Konieczna 2003). Praca Polaka „na zmywaku” w Londynie nie jest bardziej prestiżowa niż taka czynność wykonywana przez Ukraińca w Warszawie.

Jest jednak i druga strona medalu – nielegalna praca Ukraińców jest w pewnym stopniu szkodliwa dla polskiej gospodarki (przez m.in. niepłacenie podatków, brak ubezpieczeń) (Konieczna 2003), szczególnie w dobie obecnego kryzysu gospodarczego.

Temat imigracji w Polsce jest bardzo aktualny, lecz niewystarczająco zbadany. W celu lepszego naświetlenia tego problemu w 2010 roku zaplanowano prowadzenie badań porównawczych pt. *Badanie imigrantów w Warszawie* pod kierunkiem prof. Pawła Boskiego z SWPS i IP PAN. Autorka tego artykułu również bierze udział w realizowaniu wspomnianych badań. Respondentami będą przedstawiciele wietnamskiej grupy imigrantów zamieszkałych w Warszawie oraz osoby z „grupy słowiańskiej”, która jest reprezentowana przez Ukraińców, Rosjan (z części europejskiej) i Białorusinów. Asymilacja społeczności imigrantów (w tym również zarobkowych) z obywatelami państwa przyjmującego wciąż nie jest na odpowiednim poziomie. Grupy imigracyjne, poniekąd tworzące enklawę kulturową, w większości przypadków nie są otwarte na udzielanie informacji dotyczących ich aktualnego zatrudnienia. Projekt badawczy nie tylko porusza kwestie finansowe imigrantów, lecz także odwołuje się do sieci społecznych, stylów jakości życia na emigracji, trudności radzenia sobie w obcym kraju.

Poprawianie stosunków Ukraińców i Polaków wynika zapewne w pewnej mierze z podobieństw kultury i mentalności, dzięki czemu udaje się uniknąć większych trudności. Podobieństwo kultur nie oznacza jednak identyczności. Zauważono, że sposób widzenia Ukraińców przez Polaków powoli się zmienia – strach przed nieznaną Ukrainą zanika, pojawiają się biznesowe i kulturalne kontakty polsko-ukraińskie, rośnie więź międzypaństwowa. Jednak negatywny obraz ukraińskich imigrantów wciąż dominuje.

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

- Bieniecki, M., Bojar, H., Frelak, J., Gąsior-Niemiec, A., Konieczna, J., Kurczewska, J.** (2005) *Regulacja migracji zarobkowej – wyzwania dla Ukrainy w kontekście polskich doświadczeń. Raport z badań socjologicznych przeprowadzonych wśród migrantów ekonomicznych z Ukrainy w Warszawie i okolicach*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, PAUCI.
- Bojar, H., Gąsior-Niemiec, A., Bieniecki, M., Pawlak, M. i in.** (2005) *Migranci na rynku pracy Polsce*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Dmytrenko, N.** (2007) *Mandryni czornoroby*. Objednana Jevropa namagaetsia zachystytysia wid inozemciv – trudariv, <http://www.umoloda.kiev.ua/number/33/158/352/>.
- Iglicka, K.** (2007) Kierunki rozwoju polskiej polityki migracyjnej w ramach obszaru legalnej migracji pracowniczej na lata 2007–2012. *Raporty i Analizy*, 1/2007. Warszawa: Centrum Stosunków Międzynarodowych.
- Kępińska, E.** (2006) Recent trends in international migration. The 2005SOPEMI Report for Poland. *CMR Working Papers*, 16/74. Warszawa: Ośrodek Badań nad Migracjami WNE UW.
- Kloc-Nowak, W.** (2007) Funkcjonowanie imigrantek z Ukrainy na polskim rynku pracy – sytuacja obecna i rekomendacje dla społeczeństwa przyjmującego. *Analizy, Raporty, Ekspertyzy*. 9. Stowarzyszenie Interwencji Prawnej.
- Konieczna, J.** (2005) „Jszły na zachid...” Pro migracijni plany ukrajinciv. W: *Ukrajins'ka trudowa mihracija u konteksti zmin suczasnoho switu*, s. 126–139, Kompania Manuskrypt, Lwiv. Artykuł (w języku ukraińskim)

w zbiorze wydanym przez Instytut Narodoznawstwa Narodowej Akademii Nauk Ukrainy i Centrum Wspierania Prywatnej Inicjatywy.

- Konieczna, J.** (2003) *Polacy–Ukraińcy, Polska–Ukraina. Paradoxy stosunków sąsiedzkich*, tekst opublikowany w Internecie na stronach Fundacji im. Stefana Batorego <http://www.batory.org.pl/mnarod/pub.htm>
- Konieczna, J.** (2004) *Unia i Rosja. O planach migracyjnych Ukraińców*. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa
- Kozłowskyj, I.** (2007) Wgolos, publikacja 21 sierpnia <http://www.vgolos.com.ua/nagolos/6277.html>
- Kramar, R.** (2007) opublikowany 23 lutego na <http://patriotism.wiki-dot.com/wystapienie-rostyslawy-kramara>
- Łabun's'kyj, W.** (2008) Czomu ne povertaemos'... *Ukrains'ka Prawda*, 8 kwietnia, <http://www.pravda.com.ua/news/2008/4/8/74334.htm>
- Łodziński, S.** (2003) *Akceptacja, dystans i zagrożenie. Wybrane problemy społecznej akceptacji pracy cudzoziemców w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, maszynopis. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Napierała, J.** (2006) Podstawowe charakterystyki emigracji imigracji. W: Jaźwińska, E. (red.) *Imigracja do Polski w świetle wyników Narodowego Spisu Powszechnego 2002. CMR Working Papers*, nr 13/71. Warszawa: Ośrodek Badań nad Migracjami WNE UW.
- Nosowa, M.** (2004) *Ukraińska emigracja w Italii: wtraty czy zdołbutki? Demokratyczna U krajina*, nr 60, s. 7–11. Raport z Uchwały I Wsesvitnioho (stawodawczo ho) z 'izdu MHO „Nowa Chwyla” od 22 grudnia 2007.
- Rewna, H.** (2007) *Ukrajinska trudowa migracija: pryczyny i naslidky*. Ternopil.

**Strzeżewski, M.** (2003) *Czy Polacy lubią inne narody*, komunikat z badań CBOS nr BS/1/2003, styczeń, <http://www.cbos.com.pl>

**Supińska, J., Firlit-Fesnak, G., Łotocki, Ł. et al.** (2003) Zogniskowane wywiady grupowe z imigrantami. Projekt Xenophob ksenofobia w Europie. Formy dyskryminacji instytucjonalnej, politycznej i społecznej. *Seria Raporty Migracyjne, nr.2 Raporty i Analizy Instytutu Polityki Społecznej*. Warszawa.

**Szomburg, J., Von Weizsacker, J.** (2006) Sąsiedzi witajcie. *Gazeta Wyborcza*, s. 33, 13 października.

**Wicze** (2006) *Ukraińska emigracja: przyczyny i następstwa*, 15 <http://www.viche.info/archive/310/>

Wtoraja wolna opolaczenija, *Lwowska gazeta*, <http://lvov.rod-info.ru/default.asp?trID=304&artID=68109>

*W Polsce w 2008 roku na zarobki mogut priedchat' do 100 tys. ukraincew*, 24 kwietnia 2008, [www.e-finance.com.ua](http://www.e-finance.com.ua)

<http://ua.korrespondent.net/ukraine/365726>, 4 lutego 2008.

Agencja informacyjna JИП'АБізнесІнформ, *Ukraincy snowa potianulis za granicu w poiskach luczszyc zarobotkow*, 9 kwietnia 2008, [www.liga.net](http://www.liga.net)

<http://www.ukrstat.gov.ua>

Західна інформаційна корпорація, <http://ua.korrespondent.net/ukraine/365726>, 4 lutego 2008.

# Problemy polskiej energetyki w kontekście liberalizacji rynku

Dr Bartłomiej Nowak | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | Bartlomiej.Nowak@eui.eu

## | Abstrakt

Liberalizacja lub choćby ukształtowanie sprawnie funkcjonującego przemysłu energetycznego o wyraźnej orientacji rynkowej wymaga nie tylko wdrożenia wielu różnych działań i środków, lecz także eliminacji barier, takich jak kontrakty długoterminowe czy regulacja cen. Również obecna konsolidacja sektorów gazu i energii elektrycznej w Polsce stoi w sprzeczności z forsowaną przez Komisję Europejską ideą liberalizacji rynków energetycznych w Unii Europejskiej. Niniejszy artykuł poświęcony jest problemom polskiej energetyki, które ograniczają powstawanie skutecznej konkurencji na liberalizowanym rynku energetycznym.

## 1 | Uwagi ogólne

Duże znaczenie przypisywane sprawom energetyki, uznawanej za sektor strategiczny dla gospodarki krajowej, oraz bardzo wysokie koszty inwestycji w infrastrukturę w tym sektorze przyczyniły się do silnego uzależnienia energetyki od państwa. Liberalizacja polskiej energetyki wymuszona przez ustawodawstwo Unii Europejskiej, zwłaszcza sektorów energii elektrycznej i gazu, to długotrwały i złożony proces. Proces ten obejmuje szereg negocjacji politycznych, w tym podejmowanie wielu trudnych, często strategicznych decyzji, przyjmowanie ustawodawstwa sektorowego, wprowadzanie nowych metod zarządzania do skostniałych struktur państwowych i kształtowanie odpowiedniego systemu konkurencji na rynku naturalnych monopolii. Należy także zdawać sobie sprawę z tego, że zaangażowanie polityczne nie kończy się wraz z podjęciem decyzji o liberalizacji ani z zakończeniem prac ustawodawczych, niezbędnych do stworzenia ram prawnych dla funkcjonowania rynku. Proces tworzenia krajowych, konkurencyjnych

rynków energetycznych oraz monitorowania i regulowania sił monopolowych przez niezależne krajowe władze regulacyjne pozostanie nieodzowną cechą dalszego kształtowania i rozwijania w pełni otwartego rynku energetycznego.

Liberalizacja lub choćby ukształtowanie sprawnie funkcjonującego przemysłu energetycznego o wyraźnej orientacji rynkowej wymaga nie tylko wdrożenia wielu różnych działań i środków, lecz także eliminacji barier, takich jak kontrakty długoterminowe czy regulacja cen. Również obecna konsolidacja sektorów gazu i energii elektrycznej w Polsce stoi w sprzeczności z forsowaną przez Komisję Europejską ideą liberalizacji rynków energetycznych w Unii Europejskiej.

Niniejszy artykuł poświęcony jest problemom polskiej energetyki, które ograniczają powstawanie skutecznej konkurencji na liberalizowanym rynku energetycznym.

## 2 | Kontrakty długoterminowe

Słabości reform krajowego rynku energetycznego powodują, że konkurencja w Polsce przeważnie ogranicza się do pionowo zintegrowanych dostawców, którzy są częścią dawnych monopolistów. Producenci energii i dostawcy (sprzedawcy) niebędący pionowo zintegrowani (a więc „niezależni”) zostali w znacznym stopniu wykluczeni z uczestnictwa w rynku i korzystania z efektów liberalizacji. W wyniku tego uprzywilejowane pionowo zintegrowane podmioty napotykały jedynie znikomy poziom konkurencji, a klienci mają bardzo ograniczony wybór. Ponadto, od 1 lipca 2007 roku wszyscy klienci mają prawo wyboru dostawcy (sprzedawcy) energii elektrycznej/gazu, jednak w związku z tym, że dostawcy są silnie powiązani z operatorami systemu, czemu zawdzięczają prawo dostępu do ich sieci, faktyczny wybór sprzedawców oferowany klientom jest ograniczony. W praktyce, w 2007 roku tylko około 1,5% energii elektrycznej w Polsce zakupiono na zliberalizowanym rynku. Następne lata nie przyniosły poprawy w tej dziedzinie. W sektorze gazowym tylko 1,8% łącznej ilości gazu będącej przedmiotem transakcji zakupiły podmioty niebędące spółkami dystrybucyjnymi należącymi do PGNiG, które sprzedają gaz klientom w swoich regionach dystrybucji (*New Gas...* 2007: 18). Bariera ta nie dotyczy spółek handlujących energią, które w teorii mogą działać na szczeblu regionalnym lub krajowym, ale w praktyce uniemożliwia im to fakt, że większa część obrotu energią jest wciąż zablokowana w kontraktach długoterminowych. Na rynkach konkurencyjnych o odpowiedniej płynności kontrakty takie powinny być zjawiskiem raczej wyjątkowym (przykładem jest rynek energii elektrycznej w krajach skandynawskich lub w Wielkiej Brytanii). Natomiast na rynkach słabiej zliberalizowanych zdarza się, że firmy/klienci związani są długoterminowymi kontraktami na dostawy, które zobowiązują ich do nabywania całej energii elektrycznej lub gazu, jakich potrzebują, od podmiotów dominujących. Problem polega na tym, że kontrakty długoterminowe mogą tworzyć barierę utrudniającą mniejszym firmom rozwijanie sprzedaży lub wchodzenie na rynek potencjalnym konkurentom, a to oznacza, że firma dominująca prawdopodobnie dopuszcza się w ten sposób nadużywania swojej pozycji dominującej w znaczeniu przepisów art. 82 Traktatu WE (obecnie po reformie Traktatu z Lizbony art. 102), szczególnie wtedy, gdy wiąże znaczną część popytu z wymogiem nabywania na zasadach wyłącznych i długoterminowych umów od lidera rynku. W efekcie takie

umowy długoterminowe mają ogólnie tendencję do blokowania, ograniczania lub zakłócania konkurencji i jako takie mogą podlegać rewizji w świetle art. 81 (obecnie art. 101) i 82 (obecnie art. 102) Traktatu WE, a także w świetle polskiej ustawy o ochronie konkurencji i konsumenta.

Problemem kontraktów długoterminowych w Polsce, zawieranych głównie w drugiej połowie lat 90. między wytwórcami energii elektrycznej a PSE (występującym jako jedyny nabywca – ang. *single buyer*) zajmowano się już wiele razy. Proponowano różne metody i narzędzia rozwiązywania tych umów, jednak problem pozostawał. Dopiero ostatnio rząd polski przyjął przepisy ustawodawcze (które weszły w życie w sierpniu 2007 roku), dotyczące problemu tzw. kosztów osieroconych, powstających w przedsiębiorstwach w wyniku przedterminowego rozwiązywania kontraktów długoterminowych<sup>1</sup>. Ogólnie, nowa ustawa oferuje maksymalnie 3,3 mld euro<sup>2</sup> rekompensaty dla wytwórców energii elektrycznej (zarówno państwowych, jak i prywatnych) jako zachętę do dobrowolnego rozwiązywania zawartych przez nich kontraktów długoterminowych. Jednakże w przypadku, gdy producenci energii nie skorzystają z zasady dobrowolności przewidzianej w tym systemie, narażają się na sankcje ze strony Komisji Europejskiej, która uznaje kontrakty długoterminowe za niezgodne z zasadami konkurencji<sup>3</sup>.

Z prawnego punktu widzenia – lub, mówiąc konkretniej, z perspektywy prawa konkurencji – rozwiązanie kontraktów długoterminowych jest uzasadnione i logiczne. Uznaje się, że KDT wywierają negatywny wpływ na konkurencję i na płynność rynku oraz że sprzyjają zniekształcaniu cen końcowego produktu energetycznego, jak również stanowią barierę wejścia na rynek energetyczny dla nowych podmiotów. Mechanizm ich rozwiązywania jest stosunkowo prosty. Rekompensatę wypłacać ma specjalny organ – tzw. zarządca rozliczeń, należący w 100% do operatora systemu przesyłowego PSE-Operator, w kwartalnych przedpłatach, rozłożonych na kilka lat. Koszty rekompensaty ponosić będą końcowi użytkownicy, co oznacza, że do płaconych przez nich rachunków za energię elektryczną dodana zostanie opłata przejściowa, zastępująca obecnie nakładaną opłatę wyrównawczą. Kwoty rekompensaty obliczane są na podstawie różnicy między przychodami ze sprzedaży ilości energii wyprodukowanej po cenach rynkowych a szacowaną sumą kosztów osieroconych. Chociaż proces rozwiązywania KDT nie wzbudza poważniejszych kontrowersji prawnych, ma pewne negatywne konsekwencje z ekonomicznego czy biznesowego punktu widzenia. Kontrakty długoterminowe można uważać za swego rodzaju gwarancję finansową dla wytwórców energii elektrycznej zamierzających inwestować w rozbudowę infrastruktury. Były one i są nadal wykorzystywane głównie w celu pozyskania kredytów bankowych<sup>4</sup> na sfinansowanie modernizacji przestarzałych zakładów i rozbudowę

<sup>1</sup> Ustawa o zasadach pokrywania kosztów powstałych u wytwórców w związku z przedterminowym rozwiązaniem umów długoterminowych sprzedaży mocy i energii elektrycznej (Dz.U. z 2007 r. nr 130, poz. 905).

<sup>2</sup> Zob. strona internetowa Ministerstwa Gospodarki: <http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Strona+glowna/kdt.htm>

<sup>3</sup> W tym kontekście w listopadzie 2005 roku Komisja skorzystała ze swoich kompetencji na mocy art. 226 Traktatu WE i zwróciła się do Polski o przedstawienie odpowiedzi na Uzasadnioną Opinię dotyczącą kontraktów długoterminowych. Ponadto, w swojej decyzji C-17/03 z czerwca 2005 ETS (odnosząc się do kwestii preferencyjnego dostępu przyznanego przez regulatora holenderskiego w zakresie pojemności przesyłowych, na import w ramach realizacji długoterminowych kontraktów na dostawy energii elektrycznej) uznał, że istnienie kontraktów długoterminowych, nawet zawartych przed wejściem w życie dyrektywy elektroenergetycznej, nie usprawiedliwia żadnego traktowania preferencyjnego i że w związku z tym KDT uznać należy za działanie dyskryminacyjne względem innych graczy rynkowych.

<sup>4</sup> Chodzi o kwotę rządu 5,3 mld euro (*Poland Power 2007*), z czego około połowa została już spleacona.

mocy wytwórczych. Dodatkowo, KDT odgrywają rolę gwarancji dla prywatnych inwestorów zamierzających inwestować w sektorze energetycznym. Załóżmy, że istnieje zapotrzebowanie na nowe moce produkcyjne energii ze źródeł nuklearnych lub ze źródeł odnawialnych. Zwrot inwestycji w sektorze energetycznym następuje w skali długoterminowej, przez co znalezienie potencjalnych inwestorów jest raczej trudne, nie wspominając o tym, że w takiej sytuacji chodzi o zainwestowanie bardzo poważnych sum. Szacuje się, że koszt budowy elektrowni jądrowej o mocy 2500 MW sięga około 7 mld dolarów (co daje 3 mln za 1 MW, w porównaniu do 1 mln za 1 MW w przypadku zakładu stosującego surowce konwencjonalne, takie jak węgiel). W rezultacie inwestor X, otrzymując gwarancję w postaci kontraktu długoterminowego na dostawę/sprzedż energii elektrycznej, ma zabezpieczenie dokonywanej przez siebie inwestycji, co z kolei pozwala utrzymać wiarygodność projektu jako całości. Z drugiej jednak strony, ogranicza dostęp do rynku innym podmiotom nieposiadającym takiego zabezpieczenia. W warunkach polskich, w których około 60% infrastruktury wymaga natychmiastowej modernizacji, kwestia ta ma szczególne znaczenie. Niestety, racje prawne i biznesowe nie zawsze idą w parze. W zasadzie nie ma łatwego wyjścia z tej sytuacji; wiele zależy oczywiście od banków, czyli od tego, czy będą one skłonne nadal przyznawać kredyty, nie otrzymując w zamian tego szczególnego rodzaju gwarancji, jakimi są kontrakty długoterminowe.

### 3 | Regulacja cen

Innym ważnym czynnikiem opóźniającym liberalizację, a tym samym negatywnie wpływającym na powstawanie skutecznej konkurencji, jest kwestia kontroli czy też regulacji cen finalnych produktów, jakimi są energia elektryczna i gaz.

Z jednej strony, ceny regulowane mogą sprzyjać ochronie klientów w pewnych szczególnych sytuacjach, np. w okresach przejściowych do efektywnej konkurencji, albo dla ochrony klientów wrażliwych<sup>5</sup>, ale, z drugiej strony, mogą one być narzędziem o charakterze politycznym. Sztuczne utrzymywanie cen energii elektrycznej lub gazu na niskim poziomie z pewnością pozwala budować np. optymistyczny scenariusz na reelekcję.

Natomiast w okresach przejściowych, poprzedzających osiągnięcie prawidłowo funkcjonującej konkurencji, współistnienie cen regulowanych i rynkowych może być pożądane, ale głównie w celu ochrony klientów przed potencjalnymi nadużyciami ze strony podmiotów mających pozycję dominującą. Tym samym, po spełnieniu określonych warunków regulacja cen powinna zostać zniesiona jako element jedynie tymczasowej ingerencji w rynek. Niestety, w praktyce współistnienie cen regulowanych (np. dla gospodarstw domowych) i cen rynkowych (np. dla przedsiębiorstw) wyraźnie nie jest jedynie środkiem przejściowym – przykładem jest sytuacja we Francji lub w Polsce. System taki obowiązuje już od wielu lat i mimo zapewnień, że wkrótce zostanie zniesiony, tak się nie dzieje.

---

<sup>5</sup> Jednak pojęcia ochrony klientów wrażliwych, spełniającego wymogi zobowiązań w zakresie usług użyteczności publicznej, nie należy mylić z utrzymywaniem regulowanych cen energii dla wszystkich kategorii klientów, co jest nagminne w wielu krajach w strukturach politycznych.



Co więcej, regulacja cen, która co prawda mogłaby zostać uznana za usługę użyteczności publicznej, ale tylko pod pewnymi warunkami i tak naprawdę tylko dla klientów wrażliwych (osób mających najniższe dochody lub niepełnosprawnych) może wywierać bardzo niekorzystny wpływ na strukturę rynku. Utrzymywanie cen energii elektrycznej w kategoriach realnych na stałym poziomie, pomimo oczywistego wzrostu kosztów pierwotnych źródeł energii, takich jak węgiel, ropa naftowa, gaz, odnawialne źródła energii, z pewnością uniemożliwia dostosowanie popytu na energię do rynkowej tendencji do wzrostu cen na finalny produkt energetyczny. Podobnie w sektorze gazowym niskie ceny są trudne do pogodzenia z czynnikami rynkowymi mającymi wpływ na ceny, jak np. konieczność przejścia na droższe źródła dostaw, takie jak LNG. W rezultacie ceny regulowane działają jak silny czynnik zniechęcający do inwestowania np. w nowe moce produkcyjne lub ogólnie w infrastrukturę energetyczną. W dość niekorzystnej sytuacji są także ci, którzy inwestują w produkcję energii ze źródeł odnawialnych, która jest droższa od konwencjonalnej. Ponadto, jeżeli ceny regulowane nie są zgodne z poziomem cen rynkowych, dostawcy (sprzedawcy) niemający znacznych mocy produkcyjnych działających po niskich kosztach lub równoważnych kontraktów długoterminowych nie będą w stanie przedstawić konkurencyjnych ofert pokrywających poniesione koszty dostaw. Dlatego w takim kraju jak Polska, w którym ostatecznie dochodzi do stopniowego znoszenia kontraktów długoterminowych, utrzymywanie cen regulowanych wydaje się na dłuższą metę postępowaniem dość niebezpiecznym dla rynku. Ponadto, czytelną strukturę cen w poważnym stopniu zakłócają skutki różnych kroków podatkowych stosowanych przez państwa członkowskie UE. W pełni otwarte rynki o prawidłowo funkcjonującej konkurencji po prostu nie mogą, w perspektywie długoterminowej, współistnieć ze zjawiskiem regulowanych cen energii dla końcowych użytkowników. Z ankiety przeprowadzonej przez ERGEG (2007) wynika, że w zakresie energii elektrycznej w aż 17, a w zakresie gazu w 9 państwach członkowskich mających częściowo lub całkowicie otwarte rynki występuje regulacja cen dla użytkowników końcowych<sup>6</sup>. Polska jest jednym z tych krajów.

Regulowane ceny, ustalane na niskim poziomie w porównaniu do cen rynkowych, wyraźnie utrudniają zyskanie przez wszystkich sprzedawców równorzędnego dostępu do klientów, co można uznać za pośrednie naruszenie dyrektywy dotyczących wspólnego rynku energii elektrycznej i gazu (dyrektywy gazowej<sup>7</sup> i dyrektywy elektroenergetycznej<sup>8</sup>) jako postępowanie uniemożliwiające zarówno otwieranie rynku, jak i wchodzenie nowych graczy na rynek. Co więcej, negatywny wpływ regulacji cen na inwestycje może stanowić naruszenie art. 3 dyrektywy 2005/89/WE w sprawie bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej i inwestycji w infrastrukturę<sup>9</sup>, ponieważ spółki energetyczne, przede wszystkim te niemające związku z krajowymi monopolistami (tzw. narodowymi championami) mogą nie zagwarantować dostaw energii

<sup>6</sup> To znaczy nie tylko w odniesieniu do gospodarstw domowych i małych przedsiębiorstw, lecz także do użytkowników dużych, w tym także przemysłowych, a więc faktycznie tych, którzy od dnia 1 lipca 2004 roku uzyskali możliwość wolnego wyboru dostawcy i kupowania energii na rynku konkurencyjnym.

<sup>7</sup> Dyrektywa 2003/55/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 dotycząca wspólnych zasad tworzenia wewnętrznego rynku gazu. (Dz. Urz. WE L 176/57 z 15.07.2003).

<sup>8</sup> Dyrektywa 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 dotycząca wspólnych zasad tworzenia wewnętrznego rynku energii elektrycznej. (Dz. Urz. WE L 176/37 z 15.07.2003).

<sup>9</sup> Dyrektywa 2005/89/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 18 stycznia 2006 dotycząca działań na rzecz zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej i inwestycji. (Dz. Urz. WE L 33/22 z 04.02.2006).



elektrycznej na wysokim poziomie przez brak podejmowania niezbędnych działań sprzyjających tworzeniu stabilnego klimatu zachęcającego do inwestycji w infrastrukturę. Niskie, regulowane ceny energii są też przeszkodą dla rozszerzenia zobowiązań w zakresie ochrony środowiska, w tym również tych związanych z systemem ETS (handlu limitami emisji w ramach UE) oraz dla rozwoju polityki rozpowszechniania odnawialnych źródeł energii. Dlatego regulowane ceny, jako instrument usługi użyteczności publicznej, muszą być bardzo starannie wyważone, aby nie utrudniać procesu otwierania rynku, nie zakłócać konkurencji i nie powodować dyskryminacji w relacjach między dostawcami. Niestety, w obecnym stanie prawdziwość twierdzenia, że ceny energii elektrycznej i gazu w Polsce są efektem działania procesu rynkowego, a nie bezpośrednim czy też pośrednim skutkiem decyzji lub wpływów politycznych, jest bardzo wątpliwe. Z przytoczonego raportu ERGEG wynika też wyraźnie, że ceny regulowane nie są w większości wypadków tylko narzędziem tymczasowym – w tym sensie, że zostaną zniesione w określonym terminie lub po spełnieniu określonych warunków na rynku.

#### 4 | Prywatyzacja czy konsolidacja?

Utworzenie czterech holdingów elektroenergetycznych w 2007 roku, mających rywalizować ze sobą na krajowym rynku, a także, być może, poza granicami Polski, jest w teorii z pewnością dobrym pomysłem. Niemniej jednak, w praktyce, przy obecnych europejskich regulacjach prawnych mamy do czynienia z szeregiem kwestii prawnych, które należy uwzględnić. Znak zapytania należy postawić szczególnie w odniesieniu do kwestii unbundlingu (rozdziału), w kontekście obowiązku zapewnienia rozdziału działalności w zakresie wytwarzania i sprzedaży energii od jej dystrybucji i przesyłu. Przede wszystkim, spółki dystrybucyjne będące częścią holdingów musiałyby być faktycznie rozdzielone (na operatorów sieci i spółki sprzedaży), szczególnie w sensie zarządzania (rozdział funkcjonalny). Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów z 15 grudnia 2000 roku (dalej: ustawa o konkurencji)<sup>10</sup> określa kwestie mające szczególne znaczenie dla działań w zakresie unbundlingu. Należy tutaj zwrócić uwagę na kwestię kontroli własności, a zwłaszcza sytuacji holdingu kontrolującego szereg spółek zależnych, z których część działa w branży sieciowej, a inne w branży wytwarzania i/lub sprzedaży. Nasuwa się tutaj pytanie, jaki odsetek akcji spółek zależnych powinien być pod kontrolą holdingu, aby można było mówić o kontroli, co wymagałoby przeprowadzenia unbundlingu. Jeśli holding w kontrolowanej spółce sieciowej ma ponad 51% akcji, można założyć, że konieczny jest unbundling, gdyż holding może skutecznie wpływać (w wyniku posiadania większościowego pakietu akcji) na działalność kontrolowanej spółki. Analogicznie, jeżeli holding ma np. 10–15% akcji spółki sieciowej (pakiet akcji

<sup>10</sup> Ogólnie, w sprawie sektorów elektryczności i gazu, ustawa o konkurencji stosuje się wobec transakcji, które obejmują: połączenie dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw; nabycie, przez jedno lub więcej przedsiębiorstw przez zakup lub subskrypcję akcji lub innych papierów wartościowych, całości lub części aktywów (albo wejście w posiadanie jakimikolwiek innymi środkami bezpośrednio lub pośrednio kontrolni nad całością lub częścią jednego lub więcej niż jednego przedsiębiorstwa); oraz stworzenie przez przedsiębiorstwa spółki typu joint venture. Szerzej na ten temat zob.: Hansberry-Bieguńska, Madała (2007: 237). Ponadto, ustawa o konkurencji, która weszła w życie w kwietniu 2001 roku, została zmieniona w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej w drodze Ustawy o zmianie ustawy z dnia 16 kwietnia 2004. Ustawa o zmianie ustawy dokonała harmonizacji polskiego prawa konkurencji z ustawodawstwem unijnym w tej dziedzinie, włącznie z Rozporządzeniem Rady 139/2004 (Rozporządzenie UE w sprawie Połączeń).

mniejszościowy), mało prawdopodobne, aby był w stanie wpływać na jej działalność, w związku z czym nie ma potrzeby przeprowadzania unbundlingu. Co dzieje się natomiast, jeśli holding posiada np. 35%? W rzeczywistości holding mający 35% akcji spółki sieciowej, przy założeniu, że nie istnieje akcjonariusz, do którego należałby pakiet większościowy (powyżej 51%), w zasadzie ma większość głosów na zjeździe akcjonariuszy. Dzieje się tak, ponieważ mniejsi akcjonariusze często są nieobecni podczas walnego zgromadzenia, co pozwala holdingowi *de facto* sprawować kontrolę. Co więcej, wydaje się, że przy 30–40% akcji w posiadaniu holdingu istnieje uzasadnione ryzyko, że holding może wpływać na działalność spółki sieciowej, czyli w istocie operatora systemu, a nawet sterować nią. W polskiej ustawie o konkurencji to potencjalne zagrożenie wpływania na proces decyzyjny operatora sieci powodujący zakłócenie konkurencji zostało znacznie zmniejszone, ponieważ nabycie akcji innego przedsiębiorstwa, przenoszące co najmniej 25% akcji dających prawo głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy danego przedsiębiorstwa, podlega obowiązkowi zgłoszenia władzom właściwym do spraw konkurencji<sup>11</sup>. Wymóg ten został jednak pominięty przez polskie władze przy tworzeniu fundamentów konsolidacji.

Pomijając kwestie prawne, jest przede wszystkim nader wątpliwe, czy konsolidacja sektora energetycznego pod auspicjami państwa stanowi krok we właściwym kierunku. Konsolidacja w Polsce ma charakter bardziej polityczny niż rynkowy i jako taka raczej nie będzie korzystna dla wyników ekonomicznych wszystkich czterech holdingów. Praktyka pokazuje, że za każdym razem, gdy politycy mieszają się do mechanizmów wolnego rynku, w perspektywie długoterminowej naraża to na szwank ogólne wyniki ekonomiczne. W polskich okolicznościach, z dobrze znaną historią gospodarki centralnie planowanej, uwaga ta ma szczególne konotacje. Ponadto wątpliwe jest, czy rząd polski dysponuje wystarczającymi zasobami ludzkimi (w sensie kadry zarządzającej), aby na równi wyposażyć wszystkie cztery nowe holdingi i uczynić z nich potencjalnych konkurencyjnych graczy na rynku europejskim lub regionalnym. Deficyt kapitału i rozproszenie zasobów po różnych branżach gospodarki mogą podkopać szanse powodzenia energetyki. Co więcej, w kontekście krajowym konsolidacja może pociągnąć za sobą dwa scenariusze rozwoju sytuacji. Może mieć pozytywny wpływ na holdingi lub przynajmniej na niektóre uczestniczące w nich spółki, a przez to poprawić sytuację gorzej radzących sobie przedsiębiorstw w ramach konglomeratu. Inaczej mówiąc, spółki osiągające dobre wyniki mogą podzielać jako dźwignia dla tych, których wyniki są gorsze. Możliwy jest jednak także scenariusz odwrotny. To właśnie spółki notujące słabe wyniki mogą spowolnić rozwój spółek odnoszących sukcesy, obniżając w ten sposób wartość i konkurencyjność całej grupy. Taki przebieg zdarzeń wpływałby niekorzystnie na siłę i konkurencyjność polskich holdingów na rynku ogólnoeuropejskim lub regionalnym.

Koronnymi argumentami dla konsolidacji były: stworzenie mocnych grup kapitałowych (co miało stanowić barierę dla wrogiego przejęcia przez spółki zagraniczne – przede wszystkim rosyjskie) i obniżka cen energii elektrycznej oraz gazu (w przypadku PGNiG) dla klientów. Trzy lata po konsolidacji można stwierdzić, że nie przyniosła ona oczekiwanych rezultatów dla klientów, a mianowicie obniżki cen prądu. Wręcz przeciwnie – ceny energii elektrycznej wzrosły

<sup>11</sup> Zob. art 12. ust. 3. ustawy o konkurencji (Dz.U. z 2000r. Nr 122, poz. 1319 ze zm.).

i będą rosły, dotyczy to również cen gazu. Na taki stan rzeczy nakłada się brak fachowej kadry zarządzającej, często obciążonej dużymi wpływami politycznymi, ale przede wszystkim wzrost kosztów produkcji energii. Wzrost kosztów produkcji nacechowany jest przerostem zatrudnienia w państwowych spółkach, koniecznością modernizacji infrastruktury i przechodzenia na nowe (odnawialne źródła energii, LNG w przypadku gazu) co podyktowane jest wymogami prawa europejskiego, jak również koniecznością zakupów dodatkowych limitów na emisję CO<sub>2</sub>, z racji tego, że polska elektroenergetyka jest nastawiona głównie na węgiel.

Niemniej jednak konsolidacja polskiej elektroenergetyki mogłaby prowadzić do większej redukcji kosztów produkcji energii elektrycznej czy niższych cen energii elektrycznej w dłuższej perspektywie, ale tylko przy założeniu, że przeprowadzona zostanie wewnętrzna restrukturyzacja skonsolidowanych przedsiębiorstw, co zwiększy ich wydajność i transparentność w prowadzeniu działalności gospodarczej. To samo dotyczy sektora gazu, opanowanego całkowicie przez PGNiG. Tutaj jednak elementem kluczowym, który miałby wymusić restrukturyzację, jest prywatyzacja (poprze giełdę albo inwestora strategicznego) konglomeratów.

Prywatyzacja stanowi jednak bardzo drażliwy temat. Niektóre partie polityczne stoją na stanowisku, że spółki energetyczne nie powinny podlegać prywatyzacji, ponieważ stanowią kręgosłup sektora energetycznego, a ich sprywatyzowanie mogłoby narażać krajowe bezpieczeństwo energetyczne<sup>12</sup>, co oczywiście nie jest prawdą. W praktyce bezpieczeństwo energetyczne osiąga się przez dywersyfikację źródeł surowców potrzebnych do wytwarzania energii elektrycznej (tzw. *energy mix*) oraz dywersyfikację dróg zaopatrzenia (rozbudowa infrastruktury) i ciągłość dostaw, a nie przez prywatyzację czy konsolidację (Nowak 2010).

Ponadto związki zawodowe utrzymują, że prywatyzacja sektora energetycznego może przynieść jedynie zwolnienia załóg i negatywne skutki dla środowiska. Biorąc pod uwagę przerost zatrudnienia w sektorze elektroenergetycznym i gazowym, niestety wszelkie przejawy zwiększania dynamiki w tych sektorach są ogólnie postrzegane jako zagrożenie dla większości personelu, czego naturalnym skutkiem jest to, że związki zawodowe rzadko albo w ogóle nie popierają procesu prywatyzacji, albo robią to tylko wyjątkowo w zależności od zagwarantowanych przywilejów, a w wielu przypadkach zwracając uwagę tylko na wspomniane zagrożenie, myślą prywatyzację z liberalizacją, wrzucając obydwie pojęcia do jednego worka. Wszystko to kształtuje negatywne nastawienie opinii publicznej wobec prywatyzacji i liberalizacji.

Z kontrowersji politycznych związanych z prywatyzacją rodzą się także opinie, że sieci energetyczne lub spółki je obsługujące (czyli operatorzy systemowi) powinny być podmiotami państwowymi. O ile koncepcja państwowych sieci lub operatorów mogłaby być uzasadniona z punktu widzenia państwa, bądź też bezpieczeństwa narodowego lub nawet z punktu widzenia konkurencji, o tyle dla zaniechania prywatyzacji spółek obrotu (sprzedających) energię elektryczną lub gaz nie ma żadnego uzasadnienia. Zdaniem autora jedynie prywatni dostawcy (sprzedawcy),

---

<sup>12</sup> Jest to błąd popełniany bardzo często przez polityków. W praktyce bezpieczeństwo narodowe osiąga się przez dywersyfikację źródeł surowców i dróg ich pozyskiwania, a nie przez prywatyzację czy konsolidację.

bezpośrednio związani z klientami i wystawieni na funkcjonowanie mechanizmów wolno-rynkowych są w stanie dostosować swoją działalność do rynkowych zasad popytu i podaży przy ustalaniu cen elektryczności/gazu. Ponadto, Polska nie dysponuje wystarczającymi zasobami finansowymi ani personalnymi, aby móc na równi wyposażyć wszystkich publicznych (państwowych) graczy na rynku energetycznym. Zatem dla dobra rynku i konsumentów spółki zajmujące się sprzedażą energii elektrycznej/gazu powinny zostać uwolnione z rąk państwa. W przeciwnym razie, gdy sieci i ich operatorzy, a także spółki obrotu (sprzedaży) są związane pod auspicjami państwa, pojawia się problem unbundlingu (rozdzielenia monopolistów), który jest konieczny w świetle prawa europejskiego. Ponadto, podmioty kontrolujące naturalny monopol (sieci) i konkurencyjną część łańcucha elektroenergetycznego i gazowego (wytworzenie i sprzedaż) z biznesowego punktu widzenia miałyby skłonność do nadużywania swojej uprzywilejowanej pozycji i dyskryminowania konkurentów.

Istnieje wiele sposobów skutecznej dyskryminacji konkurentów. Niektóre z nich to:

- Tworzenie administracyjnych i technicznych barier, np. kosztownych i długotrwałych procedur dla klientów, którzy chcą zmienić dostawcę energii elektrycznej lub gazu na innego, niezwiązanego z grupą.
- Wprowadzanie skomplikowanych wymagań technicznych wobec systemów pomiarowo-rozliczeniowych, w tym obowiązek instalacji nowych systemów, a także wymóg tworzenia złożonych grafików bilansujących<sup>13</sup>.
- Manipulacja taryfami dostępu do sieci – np. operator systemu dystrybucyjnego będący częścią przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo może wymagać od klientów zmieniających dostawcę przedstawienia informacji dotyczących nowego kontraktu, a następnie selektywnie oferować zniżki tylko wybranym klientom<sup>14</sup>. Wiąże się to z obowiązkiem zachowania przez operatora systemu dystrybucyjnego poufności istotnych z handlowego punktu widzenia informacji, które uzyskał podczas swej działalności<sup>15</sup>.
- Manipulacja zdolnościami przesyłowymi i dystrybucyjnymi.
- Częste zmiany zasad zarządzania i alokacji przepustowości linii elektrycznych i gazociągów w celu utrudnienia korzystania z sieci innym użytkownikom, niezwiązanym z monopolistą.

Są to oczywiście tylko niektóre, najczęstsze przykłady stosowania praktyk dyskryminacyjnych. Przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo może ponadto wykorzystywać różne techniki

<sup>13</sup> Niektóre spółki dystrybucyjne wymagają przeprowadzenia wymiany przekładników prądowych i napięciowych na przekładniki wyposażone w dwa rdzenie pomiarów, zasilające niezależnie układy pomiarowe podstawowy i rezerwowo. W przypadku dużych zakładów (odbiorców energii elektrycznej), które mają kilka przyłączy o napięciu 110 kV, spełnienie takiego warunku wymaga wymiany kilkudziesięciu przekładników prądowych i napięciowych, co praktycznie oznacza przebudowę rozdzielni 110 kV w warunkach zapewnienia ciągłości zasilania zakładu i jest zabiegiem bardzo kosztownym. Więcej na ten temat zob.: Guzik (http), Jaszczuk (2006), Kozioł (2006).

<sup>14</sup> Więcej na ten temat zob. Jones (2004: 61).

<sup>15</sup> Na temat poufności informacji handlowych zob. np. art. 14(1) dyrektywy gazowej.

rachunkowe w celu skrótnego subsydiowania konkurencyjnych form własnej działalności, np. wytwarzania lub dostaw, ze środków zarobionych na działalności przesyłowej/dystrybucyjnej, co z pewnością nie sprzyja rozwojowi konkurencji. Wreszcie, samo istnienie przedsiębiorstw zintegrowanych pionowo sprawia, że istotna staje się kwestia poufności ważnych informacji handlowych. Operatorzy sieci należący do przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo mogą na przykład zdobywać informacje handlowe o dużym znaczeniu dla graczy rynkowych i wykorzystywać je w celu przysparzania korzyści spółce macierzystej, czyli własnemu przedsiębiorstwu zintegrowanemu pionowo, na niekorzyść jego konkurentów.

Fakt, że przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo dysponują wymienionymi możliwościami unikania konkurencji lub dyskryminowania konkurentów, w połączeniu z naturalną zachętą do takiego postępowania, dowodzi istnienia oczywistego konfliktu interesów. Aby nie dochodziło do takich sytuacji, konieczne jest, po pierwsze, oddzielenie działalności w zakresie sieci czyli przesyłu i dystrybucji od takich form działalności konkurencyjnej, jak produkcja i dostawy (sprzedaż), a po drugie, zapewnienie niedyskryminacyjnego dostępu do sieci. Ta kwestia jednak nie stanowi podstaw rozważań w niniejszym artykule.

Z drugiej strony, czemu miałyby służyć państwowa własność operatorów systemowych czy też mówiąc dokładniej, infrastruktury sieciowej i gazowej? Gdyby tak było, warunki dostępu do sieci elektroenergetycznych/gazowych ustalane byłyby niezależnie od interesów komercyjnych spółek. Miałyby to oczywiście miejsce przy założeniu, że państwo nie posiadałoby udziałów w spółkach będących wytwórcami lub dostawcami (sprzedawcami) lub jeśli posiadałoby, to udziały bardzo nieznaczne, niedające państwu faktycznego wpływu na ich działalność, tak aby nie zachodził konflikt interesów. Ponadto, taki układ przy spełnieniu powyższego warunku mógłby kłaść nacisk na kwestię niezbędnej rozbudowy infrastruktury energetycznej. W ten sposób cel, jakim jest zagwarantowanie skutecznego działania i rozwoju całości infrastruktury oraz zapewnienia dostępu wszystkim użytkownikom do sieci na zasadach otwartości i równości znalazłby się wyłącznie w rękach państwa, co mogłoby skutkować stworzeniem dobrych warunków dla konkurencji.

Z podobnym problemem zetknęła się w 2003 roku Holandia przy okazji wdrażania dyrektyw elektroenergetycznej i gazowej. Holenderski ustawodawca wprowadził wyraźny podział w kontekście możliwości prywatyzacji na spółki będące dostawcami i spółki sieciowe. W wyniku tego istnieje możliwość sprywatyzowania spółki-dostawcy bez zgody właściwego ministerstwa, pod warunkiem, że spółka ta jest rozdzielona na poziomie własności od spółki sieciowej (Roggenkamp 2006). Podział taki jest konieczny, ponieważ w przeciwnym razie korporacja starająca się o sprywatyzowanie nierozdzielonej, zintegrowanej spółki będącej i dostawcą, i spółką sieciową, miałaby prawo sprywatyzować obydwa te podmioty, co byłoby niezgodne z zasadą państwowej kontroli nad spółkami sieciowymi. W związku z tym polski ustawodawca może nalegać na utrzymanie państwowych sieci lub państwowych operatorów sieci, jednak pod warunkiem, że sieci zostaną rozdzielone od działalności konkurencyjnej, czyli wytwarzania i dostaw (sprzedaży), podlegającej prywatyzacji.

## 5 | Wnioski

Podsumowując, w długoterminowym interesie wszystkich graczy na rynku bardzo potrzebne jest ułatwienie procesu otwierania rynków energii elektrycznej i gazu w Polsce. Uwzględniając obawy polityczne i działania branży, polskie władze obecnie powinny skupić się na najważniejszych kwestiach:

- ▶ Po pierwsze, rozwijaniu konkurencji w celu zwiększania efektywności spółek działających na rynkach energii elektrycznej i gazu.
- ▶ Po drugie, na prywatyzacji lub – inaczej mówiąc – dostarczeniu podmiotom w branży energetycznej niezbędnego kapitału ludzkiego (know-how) i inwestycji do rozwijania infrastruktury technicznej i biznesowej. Wprowadzenie świeżości zarządzania przez prywatyzacje w skostniałych strukturach spółek państwowych powinno zaowocować korzyściami dla wszystkich zarówno dla państwa, jak i klientów.
- ▶ Po trzecie, eliminacji albo chociaż ograniczaniu barier utrudniających nowym podmiotom wchodzenie na rynek, takich jak regulacja cen czy kontrakty długoterminowe.

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

**ERGEG**, Przegląd sytuacji w zakresie regulacji cen dla użytkowników końcowych. 14 czerwca 2007.

**Guzik, R.**, Prawo wyboru sprzedawcy w polskiej elektroenergetyce – teoria a rzeczywistość, <http://www.ure.gov.pl/index.php?dzial=199&id=1217>

**Hansberry-Bieguńska, D., Madala, A.** (2007) Merger Control – Poland. W: *Global Competition Review*. London: Law Business Research Ltd.

**Jaszczuk, M.** (2006) Odbiorca energii i jego problemy. Relacje sprzedawca–odbiorca. *Biuletyn URE*, nr 2.

**Jones, Ch.** (2004) *EU Energy Law. Volume 1 – The Internal Energy Market*. Claeys & Casteels.

**Kozioł, D.** (2006) Pozycja odbiorcy na rynku energii – aspekty lokalne. *Biuletyn URE*, nr 5.

New Gas Reserves Act gives PGNiG even stronger control over the Polish market. *Gas Matters*, maj 2007.

Poland's power producers to terminate PPAs (2007) *Energy in East Europe*, nr 116.

**Nowak, B.** (2010) Bezpieczeństwo energetyczne Polski w kontekście bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej. *Krytyka Prawa. Niezależne Studia nad Prawem*, t. 2.

**Roggenkamp, M.** (2006) Gas Liberalization in the Netherlands: Ownership Unbundling and the Reorganization of Gasunie, w: Hammer, U., Roggenkamp, M., (red.) *European Energy Law Report III*. Antwerpen–Oxford: Intersentia.

# Kreowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

**Dr Waldemar Walczak** | Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi  
| Waldek.lodz@wp.pl

## | Abstrakt

**Celem referatu jest zaprezentowanie rozważań omawiających czynniki i procesy, które w głównej mierze rzutują na kreowanie potencjału kapitału intelektualnego. Szczególną uwagę poświęcono na kompleksowe podejście do budowania kapitału intelektualnego, identyfikując poszczególne jego komponenty oraz omawiając zachodzące pomiędzy nimi relacje i wzajemne oddziaływania.**

## | Wstęp

Problematyka kapitału intelektualnego, jak wynika z analizy literatury przedmiotu, jest aktualnie przedmiotem ożywionych dyskusji dotyczących zarówno pomiaru aktywów niematerialnych na gruncie rachunkowości (por. Dobija 2003; Jarugowa, Fijałkowska 2002), jak i postrzegania kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz czynnika odpowiedzialnego za budowanie wartości współczesnego przedsiębiorstwa (m.in. Bratnicki, Strużyna 2001; Edvinsson, Malone 2001; Kwiatkowski 2000; Stewart 2003; Szałkowski 2005; Wachowiak 2005). Podejmowane liczne rozważania i analizy mają na celu poszukiwanie narzędzi oraz metod pozwalających na raportowanie wartości tego kapitału, jak również zapewniających odpowiednie jego kreowanie. Można sądzić, że kluczową kwestią dla przedsiębiorstwa jest osiągnięcie takiej struktury kapitału intelektualnego, która w najwyższym stopniu będzie umożliwiała skuteczną realizację założonych celów strategicznych. Wystarczy zauważyć, że jeszcze kilka lat temu nacisk był kładziony głównie na maksymalizację zysku, ale obecnie wydaje się słuszne, aby dążenie do zwiększania zysku traktować w kategorii środka, który prowadzi do osiągnięcia celu głównego.

Aktualnie rozpowszechnia się przekonanie, że głównym długofalowym celem (z perspektywy strategicznej) dla przedsiębiorstwa powinno być budowanie wartości rynkowej. Dostarczając



argumentu na rzecz słuszności sformułowanej konstatacji, wystarczy posłużyć się prostym przykładem. Przedsiębiorstwo może maksymalizować swoje zyski albo przez ograniczenie wydatków (ponoszonych kosztów), co często wiąże się z pojęciem oszczędności, tak często dzisiaj powtarzanym z racji nagłaśnianego przez media kryzysu, albo też dzięki zwiększeniu swoich przychodów. To drugie rozwiązanie może być osiągnięte w rezultacie podwyższenia ceny oferowanych produktów/usług, a także dzięki zwiększaniu liczby klientów, co łączy się z potencjałem kapitału intelektualnego. Uzasadnione wydaje się zatem podjęcie analiz przybliżających uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Jakie działania powinno podejmować przedsiębiorstwo, aby zwiększać potencjał kapitału intelektualnego?”.

## | Sprawne zarządzanie – postawa sukcesu przedsiębiorstwa

Punktem wyjścia do dalszych rozważań będą niezwykle cenne i wartościowe opinie jakie sformułował Kieżun, analizując istotę **sprawnego zarządzania organizacją**. Podstawowymi wyznacznikami sprawnego działania są: **skuteczność**, **korzystność** i **ekonomiczność** (Kieżun 1997: 18). Najogólniej rzecz ujmując, możemy powiedzieć, iż działanie skuteczne to takie, które prowadzi do osiągnięcia zakładanych celów. Drugą podstawową zasadą sprawności jest **korzystność**, którą można określić jako różnicę między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Trzecią podstawową formą sprawności jest **ekonomiczność**. Miarą ekonomiczności jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym, jak podkreśla W. Kieżun, chodzi tu o pojęcie odmienne od używanego w ekonomii, bowiem w prakseologii uwzględnia się koszty zarówno materialne, jak i moralne. Dokonując wnikliwej analizy relacji, jakie łączą omawiane pojęcia, możemy stwierdzić, że w praktyce nie zawsze zmiana **korzystności** jest proporcjonalna do zmiany **ekonomicznej**, a zatem nie zawsze najkorzystniejszy wariant jest zarazem najbardziej ekonomiczny. W związku z tym walory **korzystności** i **ekonomiczności**, rozpatrywane jako kryteria wyboru wariantów działania, mogą występować oddzielnie.

Oprócz postaci sprawnego działania, których określenie służy głównie ocenie projektowanego i zrealizowanego działania, a więc stanowi tzw. prakseologiczny system ocen, są jeszcze wytyczne i dyrektywy sprawnego działania, które stanowią niejako normatywną część prakseologii, adaptowaną przez nauki o zarządzaniu. Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że najważniejszą wytyczną, niemającą przeciwstawnej, jest **działać w sposób zorganizowany** (Kieżun 1997: 23). Można zatem uznać, że kreowanie kapitału intelektualnego należy rozpatrywać z punktu widzenia sprawności zaplanowanych i skoordynowanych działań, które podejmowane są z zamiarem osiągnięcia jasno określonego celu. Wyzwaniem dla nauki, a przede wszystkim dla praktyki zarządzania, staje się zdiagnozowanie i doprecyzowanie, jakie konkretne działania i procesy organizacyjne przyczyniają się do budowania potencjału kapitału intelektualnego. Podjęcie próby odpowiedzi na tak postawione pytanie będzie wymagało w pierwszej kolejności omówienia, czym jest kapitał intelektualny i jak go należy postrzegać. Jest to bardzo ważne, ponieważ trzeba dokładnie określić, jaki jest oczekiwany wynik i rezultat podejmowanych działań, a następnie dopasować metody i wytyczne dla osiągnięcia zaplanowanego (precyzyjnie i czytelnie określonego) celu.



## | Definiowanie kapitału intelektualnego

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele podejść do definiowania kapitału intelektualnego, co sprawia, że trudno jest wskazać jedno, powszechnie akceptowalne i jednoznaczne ujęcie. Podejmowane liczne próby celujące w wyjaśnienie rozumienia terminu „kapitał intelektualny” skłaniają do stwierdzenia, iż najczęściej jest on rozpatrywany przez pryzmat relacji (wpływu) i znaczenia, jakie ma dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia wartości rynkowej.

Edvinsson i Malone stwierdzają, że kapitał intelektualny to różnica między wartością rynkową, a wartością księgową organizacji, czyli sumą ukrytych aktywów nieujętych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny stanowi zatem odzwierciedlenie ukrytej luki między wartością rynkową i księgową (Edvinsson, Malone 2001: 39).

Bratnicki zauważa słusznie, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości firmy. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy przedsiębiorstwa, kształtujące różnice między całkowitą wartością przedsiębiorstwa, a jego wartością finansową. (Bratnicki 2000: 111).

Warto zauważyć, że zdolność do tworzenia wartości wyłania się jako najważniejsza cecha kapitału intelektualnego. Obecnie coraz częściej twierdzi się, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od potencjału wiedzy jej pracowników, która właściwie i umiejętnie wykorzystywana umożliwia zdobywanie przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu. Wiedza i kapitał intelektualny to czynniki decydujące o szansach odniesienia sukcesu w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia, ponieważ każdy produkt (usługa) jest przede wszystkim nośnikiem wiedzy wykorzystanej do jego wytworzenia.

Skrzypek uważa, że zasoby wiedzy w przedsiębiorstwie to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowników, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwie. Zasoby te podlegają ciągłym zmianom, które są efektem procesu uczenia się organizacji (Skrzypek 2009: 145).

Kwiatkowski wyraża bardzo cenną opinię, nazywając zdolność przedsiębiorstw do umiejętnego wykorzystywania zasobów wiedzy przedsiębiorczością intelektualną (por. Kwiatkowski 2000).

Powstaje zatem ważne pytanie: „Jakie relacje zachodzą między zasobami wiedzy a kapitałem intelektualnym?”. Interesujący pogląd prezentuje Urbanek, stwierdzając, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne (Urbanek 2007: 38). Można zatem uznać, że kluczowym problemem staje się zdolność przedsiębiorstwa do pozyskiwania, generowania, akumulacji i skutecznego wykorzystywania aktualnej i rozległej wiedzy, przede wszystkim przy udziale zatrudnionych w nim menedżerów i pracowników. W takim ujęciu kapitał ludzki staje się czynnikiem, który bezpośrednio przyczynia się

do budowania potencjału kapitału intelektualnego, będąc jednocześnie jego cennym składnikiem bazowym. Mroziewski słusznie definiuje kapitał intelektualny jako „konceptyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy” (Mroziewski 2008: 48).

Warto zauważyć, że kapitał intelektualny jest pochodną sprawności działania przedsiębiorstwa, przejawiającej się w jak najbardziej efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu zasobów wiedzy i adaptowaniu się tak do aktualnej sytuacji rynkowej, a także do nadchodzących zmian, które menedżerowie muszą umieć dostrzegać i trafnie przewidywać. Dzięki pozyskanej cennej i aktualnej wiedzy można z mniejszym ryzykiem podejmować trafne decyzje oraz dostarczać produkty i usługi odpowiadające rzeczywistym potrzebom i oczekiwaniom klientów.

Jarurowa i Fijałkowska, dokonując analizy pojęciowej tego terminu, cytują Stewarta, który definiuje kapitał intelektualny jako „materiał intelektualny: wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa” (Jarugowa, Fijałkowska 2002: 58–59).

Reasumpcja zaprezentowanych poglądów prowadzi do sformułowania konkluzji, które w syntetycznym ujęciu można przedstawić w następujący sposób:

- zasoby wiedzy przekształcane w wartość dla organizacji stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego;
- kapitał intelektualny powstaje na bazie zarządzania zasobami wiedzy, które mogą być źródłem oraz tworzywem wartości współczesnego przedsiębiorstwa;
- ważne są zatem tylko te aktywa wiedzy, które są istotne (cenne) z punktu widzenia strategicznych celów danej organizacji, dające się skutecznie i efektywnie wykorzystać.

Uzasadnione wydaje się zatem stwierdzenie, iż kapitał intelektualny obejmuje swoim zakresem komponenty powstałe na bazie zarządzania wiązką zasobów (aktywów) wiedzy, która może stanowić podstawę generowania wymiernych korzyści dla firmy, prowadzących w perspektywie strategicznej do budowania jej wartości.

Należy dodać, że kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części. Pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, druga zaś odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego. W dobie gospodarki opartej na wiedzy efektywny model biznesu pojmowany jest jako szczególna kombinacja zasobów, wyróżniania się, koncentracji wokół składników kapitału intelektualnego wychodzącego poza zasoby fizyczne i finansowe oraz poza wnętrze organizacji. Przedsiębiorstwo za pośrednictwem

tych zasobów buduje źródła wartości, a inwestując w nie, podwyższa ich wartość strategiczną (Bratnicki, Strużyna 2001: 70–72).

Należy również zauważyć, że kapitał intelektualny jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny jest oparty na wiedzy, chociaż obejmuje jeszcze inny wymiar tworzenia wartości przedsiębiorstwa, taki jak marka handlowa czy relacje z klientami. Ważną częścią tego kapitału jest kluczowa kompetencja, która odnosi się do możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się (Bratnicki 2001: 111).

Rokita wyraża opinię, że do tworzenia wiedzy niezbędne są procedury uczenia się, które składają się na procesy uczenia się organizacji. Podstawą uczenia się jest uczenie się pojedynczych ludzi. W jej wyniku powstaje wiedza gromadzona w ich umysłach. Wiedza ta jest wzbogacana o ich własne doświadczenia. Niezwykle ważny pogląd syntetyzuje się w stwierdzeniu Rokity, że wiedza pojedynczych osób stanowi podstawę tworzenia wiedzy organizacji (Rokita 2003: 9–10).

W świetle zaprezentowanych rozważań wyraźnie można zauważyć, jak ważną rolę w procesie kreowania kapitału intelektualnego odgrywają ludzie pracujący w danym przedsiębiorstwie. Zdaniem Penca organizacja pozyskująca wiedzę i na niej opierająca swoją egzystencje staje się organizacją uczącą się – organizacją inteligentną, która umiejętnie przekształca wiedzę w działanie. Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa powinny umożliwiać i ułatwiać naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształcać i doskonalić sprawność swojego działania, a także poszerzać zdolności do kreowania innowacji i własnej przyszłości (Penc 2008: 386).

Inteligencja organizacji ma duży wpływ na osiągnięte przez nią sukcesy, gdyż decyduje o sposobie wykorzystania możliwości i okazji, zdolnościach dostosowania się do nowych sytuacji, tworzenia i wprowadzania nowych koncepcji. Za główne działania, które wspierają i rzutują na rozwijanie inteligencji organizacji, uznaje się (Grudzewski, Hejduk 2004: 138):

- wspólną wizję, umożliwiającą identyfikowanie się z organizacją;
- wspierającą kulturę, zachęcającą do podejmowania wyzwań, tworzenia nowych założeń (dzielenie się wiedzą, wspólnie podzielane wartości, wzajemne zaufanie);
- podział uprawnień – delegowanie uprawnień oraz pracę zespołową;
- motywowanie pracowników;
- zwiększony zakres uczenia się – indywidualnego i organizacyjnego.

Jak podkreśla Kisielnicki, kapitał intelektualny jest sumą istotnych dla funkcjonowania organizacji informacji i wiedzy, którą posiadają ludzie tworzący tę społeczność i przekształcający informację i wiedzę w składniki wartości organizacji (Kisielnicki 2008: 32).

Podjmując próbę przedstawienia własnej definicji, można powiedzieć, że **kapitał intelektualny przedsiębiorstwa** powinien być rozpatrywany w szerokim ujęciu przez pryzmat generowania

wymiernych korzyści w wyniku umiejętnego zarządzania zasobami wiedzy, jakie pozyskują, przetwarzają i wykorzystują ludzie tworzący daną organizację. W zaproponowanym ujęciu kapitał intelektualny będzie obejmował takie komponenty jak: kapitał ludzki, kapitał klientów, kapitał rynkowy i kapitał organizacyjny, oraz ogół wzajemnych zależności między poszczególnymi jego elementami składowymi. **Strukturą nośną dla budowania kapitału intelektualnego są procesy zarządzania wiedzą** obejmujące pozyskiwanie, generowanie i dyfuzję wiedzy, wykorzystywanie wiedzy oraz ochronę przez jej utratą.

Warto dodać, że kapitał intelektualny jest ważną częścią całkowitej wartości przedsiębiorstwa, która odzwierciedla różnicę między wartością rynkową a wartością księgową firmy, będąc jednocześnie istotnym czynnikiem umożliwiającym zdobycie trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej na rynku.

**Kapitał intelektualny** należy postrzegać jako wynik i rezultat umiejętnego wykorzystywania wszystkich posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów (cennej, istotnej) wiedzy, pochodną procesów organizacyjnego uczenia, oraz odzwierciedlenie zdolności organizacji do kreowania innowacyjnych przedsięwzięć.

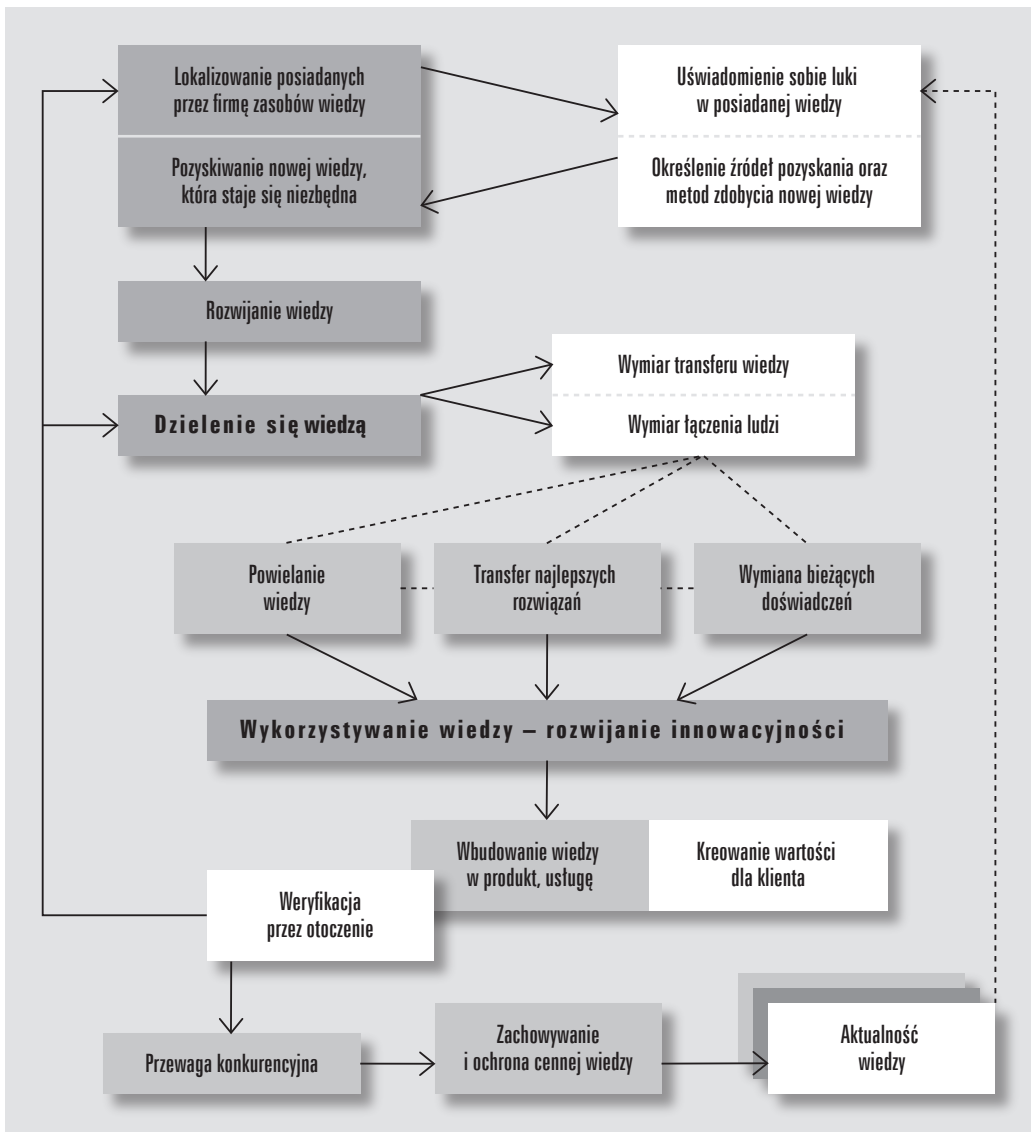
## | Kapitał intelektualny a zarządzanie wiedzą – wzajemne zależności

Przy podejmowaniu próby własnego sformułowania definicji zarządzania wiedzą, wydaje się, iż należy uwzględnić następujące przesłanki związane z rolą wiedzy w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem:

- wiedza jest bardzo cennym, strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, stanowi podstawę do kreowania procesów innowacyjnych w organizacji;
- wiedza jest tworzona przez ludzi;
- wiedza stanowi zasób wykorzystywany w każdym obszarze zarządzania firmą i na każdym szczeblu (na bazie wiedzy konfigurowane są kluczowe procesy biznesowe oraz rozwijane kluczowe kompetencje konkurencyjności);
- rzadko występuje jeden rodzaj czy kategoria wiedzy, a znacznie częściej tworzone są zintegrowane wiązki różnego rodzaju wiedzy;
- jakość, aktualność i wartość wytworzonej wiedzy są weryfikowane przez otoczenie, rynek i klienta, który ocenia, jaką wartość stanowi dla niego produkt bądź usługa.

Można zatem sądzić, że zarządzanie wiedzą powinno być postrzegane jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem (w ujęciu procesowym) jako świadomy, planowy, usystematyzowany, poddawany permanentnej weryfikacji i kontroli, zintegrowany proces organizacyjny łączący zarządzanie zasobami ludzkimi, kluczowymi procesami biznesowymi oraz procedurami, przy wykorzystywaniu nowoczesnych technologii i systemów teleinformatycznych (Walczak 2008: 166).

Najpoważniejszym wyzwaniem staje się zatem zagadnienie umiejętnego i skutecznego wykorzystywania wszystkich posiadanych przez organizację zasobów wiedzy (jak sprawić, aby wiedza była odpowiednio wykorzystywana?). Powszechną akceptację zyskuje stwierdzenie, że istotą zarządzania wiedzą jest praktyczne wykorzystanie wszystkich posiadanych przez organizację zasobów do realizacji celów organizacji. Należy jednak pamiętać, że przebiegające bez zarzutu procesy lokalizowania i rozwijania wiedzy stanowią zaledwie połowę sukcesu. Aby można było mówić o korzyściach z zarządzania wiedzą, a nie tylko wdrożonej w nie pracy, nowa wiedza musi zostać wykorzystana w praktyce.



Rysunek 1 | Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

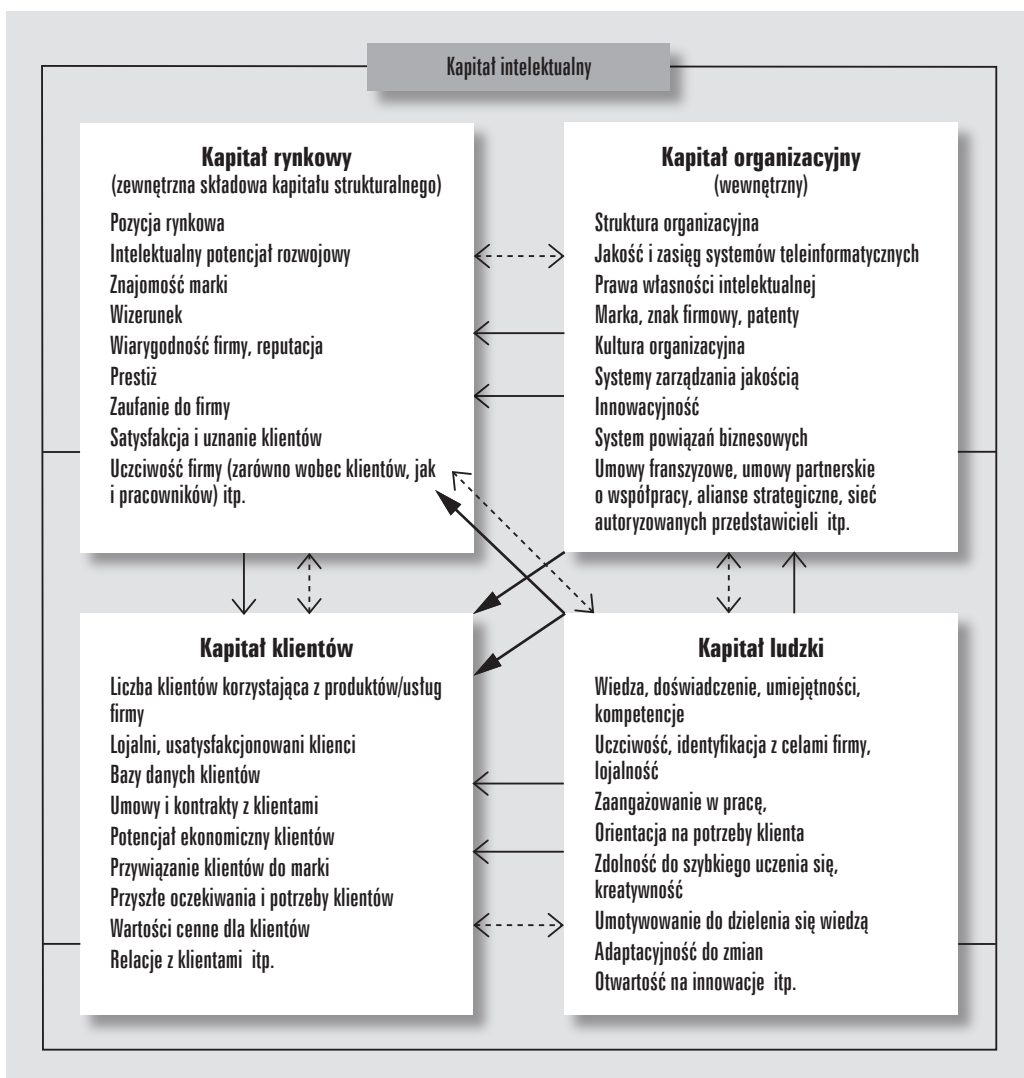
Źródło: opracowanie własne na podstawie Probst, Raub, Romhardt (2002).

Warto dostrzec, że kreowanie kapitału intelektualnego jest związane z procesami rozwijania innowacyjności, dla których niezbędne staje się zarządzanie wszystkimi zasobami wiedzy, jakimi dysponuje organizacja, zwłaszcza tej wiedzy, której depozytariuszami są ludzie. Umiejętność skutecznego wykorzystywania wiązki różnego rodzaju przenikającej się wzajemnie wiedzy, w połączeniu z rozwijaniem kluczowych kompetencji, determinuje wzrost konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa (Walczak 2008: 166–167).

Można zauważyć, że kluczowe procesy zarządzania wiedzą zaprezentowane na rysunku 1 są ze sobą ściśle zintegrowane i wzajemnie zależne. Pierwotnym etapem jest oczywiście lokalizowanie posiadanych zasobów i pozyskiwanie nowej wiedzy. Następne działania są związane z rozwijaniem wiedzy i procesami dzielenia się wiedzą, które należy postrzegać w wymiarze zarówno transferu wiedzy, jak i łączenia ludzi. Warto dodać, że to właśnie od umiejętnego zespolenia tych działań w znacznej mierze zależy kolejny ważny proces wykorzystywania wiedzy. Czynniki, które wpływają na postawy i zachowania pracowników, dotyczące skłonności do dzielenia się i wykorzystywania swojej wiedzy są wielostronnie uwarunkowane, jednak wydaje się, że najważniejsze źródła tkwią w kulturze organizacyjnej, panujących relacjach wewnątrz organizacji, modelu zarządzania daną organizacją, zaufaniu do menedżerów itp. Bez wątpienia można również wskazać na poziom wynagrodzeń oraz uznanie i szacunek dla pracowników jako krytyczne czynniki skłaniające do identyfikowania się z celami firmy i skłonności do dzielenia się wiedzą.

Funkcją i wynikiem (rezultatem) procesów wykorzystywania wiedzy jest produkt, usługa oparta na wiązce wiedzy, która przedstawia wymierną wartość dla klienta. W tym miejscu najważniejszym procesem, który pozwala jednocześnie na ocenę skuteczności podejmowanych dotychczas działań oraz ocenę użyteczności wykorzystanej wiedzy jest weryfikacja przez otoczenie. Zdobyte cenne zasoby wiedzy umiejętnie wykorzystane w praktyce stają się strukturą nośną dla produktów i usług, które umożliwiają zdobycie trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej. Należy jednak pamiętać, że takie zasoby cennej wiedzy muszą być zachowane i chronione (por. Kotarba 2006); trzeba również zwracać uwagę na aktualność posiadanych zasobów wiedzy. Aktualność wiedzy, jej jakość, a nade wszystko umiejętność jej wykorzystania praktycznie decydują o rynkowej pozycji firmy. Dodatkowo wiedza jest czynnikiem kreowania wartości każdego produktu, rzutuje na jego konkurencyjność oraz warunkuje możliwość odniesienia sukcesu w rywalizacji rynkowej i znacząco wpływa na rozmiary tego sukcesu.

Koźmiński zwraca dodatkowo uwagę na wyjątkowo istotną zależność, stwierdzając, że wiedza jest zasobem firmy, który można określić jako „pierwotny” lub podstawowy. Oznacza to, że właśnie wiedza steruje procesami i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest zarazem ich niezbędnym tworzywem, swego rodzaju „wspólnym mianownikiem” świadomie realizowanych w firmie przedsięwzięć. Dlatego też od jakości wiedzy i umiejętnego nią zarządzania zależy w przeważającej mierze ich powodzenie (Koźmiński 2004: 96). Wiedza jest strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, poddanym imperatywowi stałego stosowania, pomnażania i aktualizacji (Koźmiński, Jemielniak 2008: 258–260).



Rysunek 2 | Komponenty kapitału intelektualnego – wzajemne zależności i relacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie Probst, Raub, Romhardt (2002).

Wydaje się, że z punktu widzenia praktyki zarządzania powinno się podjąć próbę przedstawienia komponentów kapitału intelektualnego z uwzględnieniem wzajemnych relacji i zależności. Takie podejście sytuuje rozważania bliżej rzeczywistości organizacyjnej, ja także pozwala na lepsze zrozumienie istoty oddziaływania tego kapitału na wartość współczesnego przedsiębiorstwa.

Wyróżnienie kapitału rynkowego i organizacyjnego (składających się na kapitał strukturalny) zostało dokonane w celu ukierunkowania zarządzania wiedzą na ważne procesy w przedsiębiorstwie. Dostarczając argumentu na rzecz przyjętego założenia, można wskazać, że np. marka,



która jest traktowana jako element kapitału organizacyjnego, również będzie składową kapitału rynkowego w przypadku, kiedy znajomość danej marki, wiarygodność oraz uznanie w opinii klientów będą źródłem wartości dla firmy. Warto również podkreślić, że posiadanie marki jest immanentną cechą każdego przedsiębiorstwa i marka jest traktowana jako niematerialny czynnik, którego jedynym właścicielem jest firma. Praktyka zarządzania dowodzi, że marka sama w sobie, jako pasywny niematerialny zasób, nie generuje wartości, natomiast zdolność do kreowania wymiernych korzyści następuje z chwilą, kiedy klienci zaczynają doceniać markę, ponieważ staje się symbolem i gwarancją zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań. Kontynuując tę myśl, należy dodać, że **rolą zarządzania wiedzą w procesie kreowania kapitału intelektualnego jest przekształcanie statycznych komponentów kapitału intelektualnego w trwałą wartość dla klientów**. Dodatkowo zaproponowany podział jest dobrą wizualizacją interaktywnych powiązań i zależności między poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego oraz ogniskuje uwagę na współzależnych relacjach.

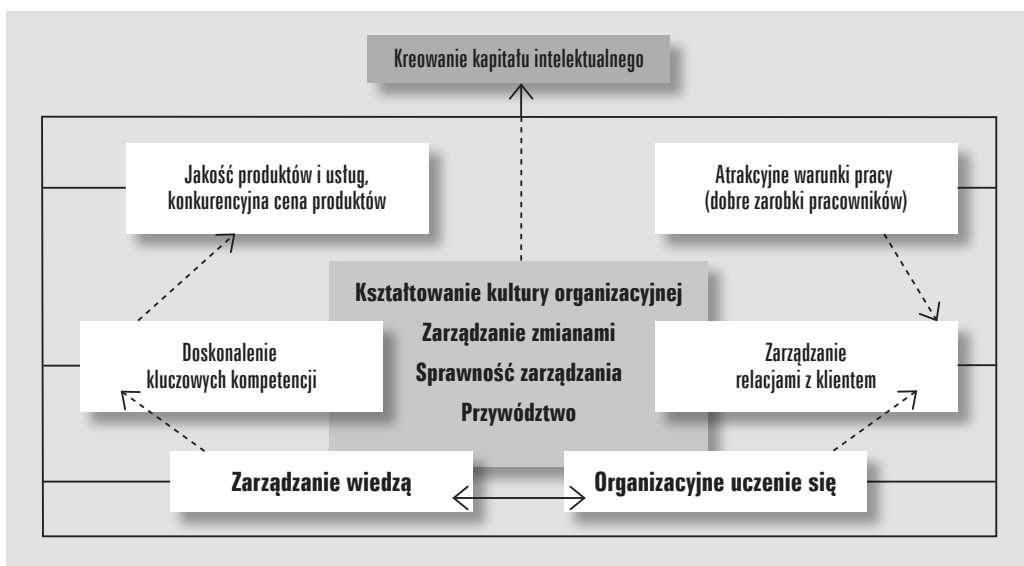
Oznacza to, że aby zdobyć kapitał klientów i kapitał rynkowy trzeba zakresem działań obejmować kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Z drugiej zaś strony, kierunek rozwoju i pożądane zmiany w kapitale organizacyjnym i kapitale ludzkim są podyktowane oczekiwaniami kapitału klientów oraz determinantami tworzenia kapitału rynkowego. Dlatego też postulowane zintegrowane podejście może wydawać się uzasadnione i słuszne z punktu widzenia praktyki zarządzania. Kolejnym elementem dostarczającym asumptu na rzecz postulowanego podejścia jest zastrzeżenie, że o ile przedsiębiorstwo może w znacznym zakresie uważać, że posiada kontrolę nad kapitałem organizacyjnym i kapitałem ludzkim, w odróżnieniu od kapitału rynkowego i kapitału klientów, który może być niestety bardzo szybko utracony, a nawet przejęty przez konkurencję. W szczególności kapitał rynkowy jest czymś, na co przedsiębiorstwo niekiedy pracuje długimi latami, a czasami jedno negatywne zjawisko bądź wydarzenie o dużej sile oddziaływania może spowodować bardzo znaczącą deprecjację jego wartości. Menedżerowie muszą o tym pamiętać, jeśli chcą poprawnie zarządzać kapitałem intelektualnym.

Można sądzić, że z punktu widzenia praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie najważniejszym problemem staje się rozpoznanie determinant odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji.

Mając na względzie, że współwystępowanie wielu czynników oraz ich synergiczne oddziaływanie bezpośrednio rzutują na wartość poszczególnych składowych kapitału, zasadne wydaje się podjęcie próby spojrzenia uwzględniającego te interaktywne zależności.

Jak zostało to zaprezentowane na rysunku 3, zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się są utożsamiane jako fundament i podstawa kreowania kapitału intelektualnego. Doskonalenie kluczowych kompetencji i zarządzanie relacjami z klientem uznaje się za dwa najważniejsze procesy biznesowe, rzutujące na budowanie potencjału kapitału intelektualnego. Warto dodać, że spoiwem dla tych procesów są cztery główne czynniki:





Rysunek 3 | Główne procesy przyczyniające się do kreowania kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

- kształtowanie kultury organizacyjnej,
- zarządzanie zmianami,
- sprawność zarządzania,
- przywództwo.

Zaproponowane podejście opiera się na wnikliwej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, doświadczeniach zawodowych oraz stanowi rozwinięcie prowadzonych badań własnych.

Można sądzić, że zaletą zaproponowanego podejścia jest możliwość prowadzenia dalszych wnikliwych peregrynacji uwzględniających szczegółowe procedury i elementy, które w ramach tych zdefiniowanych ogólnych procesów mają największą siłę oddziaływania, biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania danej organizacji. Należy rozumieć i dostrzegać, że inne czynniki będą w największym stopniu przesądzały o kreowaniu kapitału intelektualnego wyższej uczelni, banku, firmy ubezpieczeniowej, przedsiębiorstwa produkcyjnego czy też firmy handlowej.

Jak wspomiano, w pierwszej kolejności należy zdiagnozować, które pojedyncze elementy tworzące poszczególne składowe kapitału intelektualnego mają największe znaczenie z punktu widzenia uwarunkowań funkcjonalnych i determinantów konkurencyjności dla branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Następnie trzeba zidentyfikować determinanty odpowiedzialne za rozwijanie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego, a zaproponowany autorski model kreowania kapitału intelektualnego pozwala na kompleksowe spojrzenie na organizację i w rezultacie umożliwia podejmowanie działań w sposób zorganizowany.

## | Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy oraz stale zmieniających się warunków otoczenia rynkowego funkcjonowanie i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa są uwarunkowane wieloma czynnikami, wśród których coraz większą rolę odgrywa umiejętność zarządzania wiedzą i zdolność do kreowania kapitału intelektualnego. Oznacza to, że konieczne staje wypracowanie nowych metod i koncepcji zarządzania, które będą odzwierciedleniem wyzwań współczesności, a także umożliwią osiągnięcie trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej. Kapitał intelektualny staje się obecnie nieodłącznym atrybutem każdego przedsiębiorstwa, zaś jego struktura i potencjał mają istotne znaczenie dla budowania wartości rynkowej. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu niniejsze opracowanie stanowi próbę nakreślenia rekomendacji dla praktyki i zawiera wskazówki oraz podpowiedzi, które mogą posłużyć jako cenne źródło wiedzy dla menedżerów. Zaprezentowane kompleksowe podejście do kreowania kapitału intelektualnego, w którym szczególną rolę przypisuje się umiejętności zarządzania wiedzą jest podejściem integratywnym, łączącym dotychczasowe teorie naukowe w jedną spójną całość. Niewątpliwie pozostaje jeszcze bardzo ważny problem wymagający dalszych pogłębionych analiz, a mianowicie pomiar i wycena kapitału intelektualnego.

Jak zauważa A. Sopińska, mimo że znaczenie i rola kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie stale rosną, istnieją nadal duże ograniczenia w jego pomiarze. Jako główne przyczyny należy wskazać brak jednolitej definicji kapitału intelektualnego, brak jednorodności w klasyfikacji jego wskaźników, oraz mnogość metod i modeli pomiaru, a co za tym idzie nieporównywalność uzyskanych wyników (Sopińska 2007: 78). Pomiar kapitału intelektualnego jest aktualnie postrzegany jako ważny problem współczesnej praktyki zarządzania. Każde działanie podejmowane w ramach zarządzania kapitałem intelektualnym powinno być mierzone. Wyzwaniem staje się opracowanie właściwych, trafnych, akceptowalnych i wiarygodnych wskaźników, które będą pomocne w tym procesie. Powinny one stworzyć pewnego rodzaju system wskaźników, rozumiany jako zestaw kwantyfikowalnych zmiennych, w którym pojedyncze wskaźniki są ze sobą rzeczowo i logicznie powiązane, wzajemnie się uzupełniają i są właściwie dobrane z punktu widzenia uwarunkowań i nadrzędnych celów, realizowanych przez dane przedsiębiorstwo. Wydaje się, że takie indywidualne podejście będzie rozwiązaniem, które pozwoli na bardziej obiektywny pomiar, a tym samym przybliży do wygenerowania cennej wiedzy, którą następnie trzeba zdyskontować w praktyce. Należy jednak pamiętać, że komponenty kapitału intelektualnego będą się skutecznie wymykały próbom dokładnego pomiaru i wyceny, dlatego że są to aktywa oparte na wiedzy, a ta ze względu na swoje idiosynkratyczne cechy i właściwości sprawia, że jej wycena zawsze będzie obarczona pewną względnością. Dla jednych ta sama wiedza może okazać się wysoce cenna i użyteczna, a ktoś inny nie będzie potrafił z niej zrobić użytku. Podobnie jest z przedsiębiorstwami, które mają pewien potencjał kapitału intelektualnego, a nie potrafią go wykorzystywać. Opracowany artykuł zawiera rozważania i analizy, które mogą być pomocne w uświadomieniu menedżerom znaczącej siły przedsiębiorstwa tkwiącej właśnie w kapitale intelektualnym, która może być wykorzystywana dla osiągnięcia sukcesu rynkowego przez firmę.

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

- Bratnicki, M.** (2001) *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice: Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome.
- Bratnicki, M., Strużyna, J.** (2001) *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Dobija, D.** (2003) *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Edvinsson, L, Malone, M.** (2001) *Kapitał intelektualny*. Warszawa: WN PWN.
- Grudzewski, W., Hejduk, I.** (2004) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.
- Jarugowa, A., Fijałkowska, J.** (2002) *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Gdańsk: Wydawnictwo ODiDK.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska M.** (2006) *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Oficyna Ekonomiczna: Kraków.
- Kieżun, W.** (1997) *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Kisielnicki, J.** (2008) *Systemy informatyczne zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kotarba, W.** (red.) (2006) *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemieniak, D.** (2008) *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kwiatkowski, S.** (2000) *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: WN PWN.
- Mroziewski, M.** (2008) *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Penc, J.** (2008) *Tworzenie organizacji opartej na wiedzy*. W: Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (red.) *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K.** (2002) *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rokita, J.** (2003) *Organizacja ucząca się*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Skrzypek, E.** (2009) *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*. W: Skrzypek, E., Sokół, A. (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Sopińska A.** (2007) *Ograniczenia w pomiarze kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. W: Czerwińska, M. (red.) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Szałkowski, A.** (red.) (2005) *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Urbanek, G.** (2007) *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wachowiak, P.** (red.) (2005) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Walczak, W.** (2008) *Zarządzanie wiedzą determinantą rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w świetle realizacji celów Strategii Lizbońskiej*. W: Sadowska-Kowalska, E. (red.) *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*. Łódź: Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi.

# Struktura systemów oraz finansowanie opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie

Przemysław Jończyk | pejotek@wp.pl

## | Abstrakt

W pierwszej części artykułu zaprezentowano strukturę systemów opieki zdrowotnej, występujących w wybranych krajach na świecie. W części drugiej przedstawiono wielkości wydatków na ochronę zdrowia w 24 krajach należących do OECD, w tym w Polsce. Analiza została oparta na raportach Światowej Organizacji Zdrowia z lat 1995–2006 i obejmuje cztery rodzaje wskaźników: całkowite wydatki na ochronę zdrowia, całkowite wydatki na ochronę zdrowia w stosunku do PKB, udział wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na ochronę zdrowia oraz udział wydatków na ochronę zdrowia w całkowitych wydatkach publicznych.

## | Wstęp

W społeczeństwie polskim od wielu lat polityka ochrony zdrowia wzbudza kontrowersje. Postęp społeczny oraz zmiany zachodzące w strukturze wieku ludności (procesy starzenia się społeczeństwa) mają niewątpliwie wpływ na wzrost potrzeb w zakresie usług ochrony zdrowia. Do roku 1989 cała ludność kraju objęta była systemem zabezpieczenia społecznego, w tym zdrowotnego, co sprowadzało się do zapewnienia bezpłatnej ochrony zdrowia całemu społeczeństwu. Wejście w życie ustawy o powszechnym ubezpieczeniu społecznym w 1999 roku zainicjowało głębokie zmiany w systemie ochrony zdrowia. Wprowadzone zmiany spowodowały przejście z systemu budżetowego do systemu ubezpieczeniowego. Utworzono kasy chorych, które przejęły finansowanie wielu świadczeń medycznych, finansowanych dotychczas z budżetu państwa. Obowiązkiem ubezpieczenia zdrowotnego objęto w zasadzie całą ludność.

23 stycznia 2003 roku (Dz.U. Nr 45, poz. 391) uchwalona została ustawa o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia, która zastąpiła ówczesną ustawę o powszechnym ubezpieczeniu społecznym. Podstawowa zmiana polega na tym, że zadania kas chorych przejął Narodowy Fundusz Zdrowia (<http://isip.sejm.gov.pl/>).

W większości krajów kryterium działania służby zdrowia jest zasada sprawiedliwości w dostępie i korzystaniu z usług, a także równości w stanie zdrowia, co oznacza, że osoby o takich samych potrzebach powinny być traktowane w równy sposób. W wielu krajach zasada sprawiedliwości w dostępie do korzystania z usług oraz rosnące koszty świadczeń związanych z ochroną zdrowia wywołują problemy związane z finansowaniem ochrony zdrowia; dotyka to praktycznie wszystkich krajów, również tych najbogatszych.

Finansowanie ochrony zdrowia we współczesnych państwach jest jednym z kluczowych zagadnień, zarówno ekonomicznych, społecznych, jak i politycznych. Decyzje związane ze źródłami i zasadami finansowania ochrony zdrowia wpływają na typ systemu opieki zdrowotnej, determinują poziom i strukturę wydatków w podziale na publiczne i prywatne, skalę redystrybucji, charakter i rolę podmiotów dokonujących redystrybucji, a także inne cechy opieki zdrowotnej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sytuacji Polski w ochronie zdrowia na tle innych krajów oraz odpowiedź na pytanie, jakie są światowe tendencje w strukturze finansowania sektora opieki zdrowotnej. Przeprowadzona analiza ma również wskazać, jaki charakter powinny mieć zmiany dotyczące tego sektora w Polsce. Tematyka ta wydaje się obecnie szczególnie aktualna ze względu na ciągle pogarszające się warunki w służbie zdrowia.

## | Modele finansowania służby zdrowia

Wszystkie systemy opierają się na mieszanych źródłach finansowania, ale większość środków przeznaczonych na ochronę zdrowia jest kontrolowana przez państwo w sposób bezpośredni lub pośredni. Jedynie niewielka część pieniędzy wpływa do systemu w postaci bezpośrednich opłat za usługi medyczne. W krajach UE można wyróżnić trzy zasadnicze modele finansowania. Pierwszy z nich to system budżetowy jako część finansów publicznych pochodzących z opodatkowania (często nazywany modelem Beveridge'a). Drugi z nich to także fragment finansów publicznych, ale wyodrębniony w postaci funduszy, finansowanych ze składek obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego (model Bismarcka). Trzeci to finanse prywatne pochodzące z ubezpieczenia dobrowolnego, które pokrywają tylko niewielką część ogółu środków, ale stanowią istotne uzupełnienie finansów zasilających ochronę zdrowia (Hibner 2003: 75–77).

Leowski (2004: 21–28) wyróżnia jeszcze jeden model finansowania służby zdrowia – Siemaszki – oraz ujmuje wszystkie w kolejności chronologicznej ich kształtowania się:

- Bismarkowski – ubezpieczenia zdrowotne;
- Siemaszki – system centralnie planowany;

- Beveridge'a – system narodowej służby zdrowia;
- wolnorynkowy – zdrowie traktowane jest jako towar.

Wprowadzony przez Bismarcka system ubezpieczeń stał się wzorem dla innych krajów przechodzących proces industrializacji. Wprowadziły go takie kraje jak: Francja, Belgia, Austria, Holandia, Japonia czy w ostatnich dziesięcioleciach Izrael. Wprowadzony był również w międzywojennej Polsce. Główne założenia tego systemu to:

- finansowanie oparte na obowiązkowych dla pracodawców i pracobiorców składkach, uzupełnianych budżetowymi dotacjami państwa;
- zarządzanie przez niezależne od rządu instytucje, np. kasy chorych;
- kontraktowanie świadczeń.

System Siemaszki – system centralnie planowanej ochrony zdrowia – pojawił się w Związku Radzieckim w wyniku rewolucji październikowej 1917 roku. System ten funkcjonował, opierając się centralnie tworzonych 5-letnich planach rozwoju. Państwo utrzymywało całą infrastrukturę służby zdrowia, było odpowiedzialne za kształcenie kadr medycznych wszystkich kategorii i ich zatrudnienie, produkowało sprzęt i aparaturę medyczną oraz leki. Główne założenia systemu Siemaszki od początkowych lat jego kształtowania się to:

- finansowanie przez budżet państwa;
- pełna kontrola systemu przez rząd;
- zapewnienie pełnej dostępności świadczeń zdrowotnych;
- zatrudnianie personelu przez państwo i opłacanie według tabeli płac.

Od lat 50. różne modyfikacje systemu Siemaszki zostały przeniesione do innych krajów, głównie tzw. krajów demokracji ludowych. Stopień modyfikacji był różny. Kraje wykorzystujące założenia systemu Siemaszki do budowy własnych systemów opieki zdrowotnej zwracały uwagę głównie na możliwości zastosowania we własnych krajach zasady pełnej odpowiedzialności państwa za funkcjonowanie systemu oraz możliwości zapewnienia pełnej dostępności do świadczeń zdrowotnych. W Polsce, analogicznie do kilku innych krajach tzw. demokracji ludowej oraz w Jugosławii czy Chinach, system Siemaszki nigdy nie został w pełni zastosowany.

System Beveridge'a, czyli system narodowej służby zdrowia, pojawił się w Wielkiej Brytanii w 1946 roku w postaci ustawy. Założenia systemu oparto na raporcie, jaki na zlecenie rządu ówczesnego premiera Winstona Churchilla z czerwca 1941 roku opracował Sir William Henry Beveridge. Powstanie narodowej służby zdrowia było efektem przygotowania raportu Beveridge'a, którego pełny tytuł brzmiał *Ubezpieczenie społeczne i służby pokrewne (Social Insurance and Allied Services)*. Założenia systemu, zgodnie z zaleceniami zawartymi w raporcie, oparto na następujących zasadach:

- finansowanie sektora opieki zdrowotnej przez budżet państwa, z podatków ogólnych;
- pełna kontrola systemu przez rząd lub jego agendy terenowe;

- pełna dostępność dla wszystkich obywateli;
- personel opłacany według pensji lub liczby podopiecznych;
- udział pacjentów w kosztach;
- udział sektora prywatnego.

Większość systemów opartych na podatkowych źródłach finansowania działa w narodowych systemach zdrowia, gdzie świadczenia są opłacane przez centralne instytucje publiczne. Nie oznacza to jednak konieczności przepływu środków z budżetu centralnego do świadczeniodawców, których właścicielem jest rząd i w których pracownicy są zatrudniani na etatach i wynagradzani w formie pensji. W systemach płatności dominują dwie alternatywne formy: *fee-for-service* (opłata za usługę – stosownie do udzielonych świadczeń) oraz kapitulacyjna (świadczeniodawca otrzymuje ustaloną opłatę za każdą osobę objętą opieką i zapisaną na liście).

Począwszy od lat 50. liczne kraje przyjęły założenia systemu Beveridge'a do planowania rozwoju własnej narodowej służby zdrowia. System ten, w różnym stopniu modyfikowany, został wprowadzony m.in. w: Danii, Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Kanadzie, Norwegii, Portugalii, Szwecji i Włoszech.

Świadczenia zdrowotne w systemie rynkowym są przedmiotem transakcji handlowych, są kupowane i sprzedawane jak każdy inny towar. Skala transakcji jest wyłącznie funkcją siły nabywczej kupującego. System rynkowy udzielania świadczeń zdrowotnych, powszechnie obowiązujący przez stulecia, choć również intensywnie modyfikowany, funkcjonuje nadal, a w ostatnich latach wykazuje nawet znamienne odradzanie się. Przykładem są Stany Zjednoczone, gdzie system ten, choć z rosnącą interwencją państwa i prywatnych ubezpieczeń, funkcjonuje do dziś, a w latach poprzedzających II wojnę światową obowiązywał w wielu innych krajach, z reguły równoległe z rozwijającym się systemem ubezpieczeń. W latach 60. wprowadzone zostały częściowe zmiany w czysto rynkowym modelu udzielania świadczeń zdrowotnych. Najistotniejsze z nich to program Medicare, rządowy program ubezpieczeń zdrowotnych dla osób starszych i niepełnosprawnych oraz Medicaid, rządowy program objęcia świadczeniami medycznymi osób ubogich, finansowany wspólnie przez rząd federalny i rządy stanowe. Równoległe pojawiły się prywatne ubezpieczenia zdrowotne oferowane przez coraz liczniejsze towarzystwa ubezpieczeniowe.

## | Makroekonomia zdrowia w Polsce i na świecie

Makroekonomia zajmuje się problemami o dużej skali i instytucjami, charakteryzującymi system jako całość. Jednostki mogą stworzyć system ekonomiczny jedynie wtedy, kiedy przez rozpoczęcie wzajemnej wymiany stworzą całość większą niż suma części, utworzą rząd sprawujący władzę nad przepisami handlowymi oraz stworzą specjalny środek, pieniądze, służący do dokonywania wymiany. Makroekonomia bada produkt krajowy brutto (PKB), będący miarą narodowej aktywności ekonomicznej, bada wzrost oraz spadek jego wielkości, a także dynamikę procesów, przez które zachodzą zmiany. Makroekonomia zdrowia dotyczy dwóch zbiorów zagadnień związanych z (Getzen 2000: 349):



- wydatkami, zatrudnieniem i innymi aspektami zdrowia jako części gospodarki;
- biologicznym stanem zdrowia populacji jako całości oraz jego związku ze zmianami ekonomicznymi.

Dlatego właśnie makroekonomia zdrowia musi śledzić, w jaki sposób wzrost PKB wpływa m.in. na liczbę i dochody lekarzy, a także jaki wpływ ma wzrost PKB na zdrowie populacji oraz, w konsekwencji, jaki ma wpływ wzrost długowieczności na wydatki na opiekę medyczną i wzrost ich udziału w ogólnym PKB (Getzen 2000: 350).

### | Polska

W zreformowanej strukturze decyzyjnej polskiego systemu zdrowotnego można wskazać podmioty, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie instytucji zdrowotnych. Należą do nich: władza ustawodawcza, administracja rządowa, administracja samorządowa, samorządy zawodów medycznych, oddziały NFZ, akademie medyczne (Golinowska 2000: 88–89).

Władza ustawodawcza tworzy ramy prawne, w których funkcjonuje sektor zdrowotny i jego instytucje. Zakresy kompetencji i odpowiedzialności działających na scenie opieki zdrowotnej, a także zasady ich wzajemnych relacji, muszą mieć podstawę prawną. W Polsce, zgodnie z podziałem kompetencji, Sejm podejmuje najważniejsze decyzje, także ze sfery bieżącego zarządzania, które nie wszędzie są podejmowane na tym szczeblu. Chodzi co najmniej o trzy rodzaje decyzji. Po pierwsze, są to ustalenia zawarte w ustawie budżetowej, która zawiera wiele postanowień o wydatkach zdrowotnych. Po drugie, ustalanie zasad podatkowych, a zwłaszcza zwolnień i odpisów, z których część może dotyczyć wydatków związanych ze zdrowiem, co ma zasadniczy wpływ na wielkość środków płynących z prywatnych źródeł na cele zdrowotne. Po trzecie, wysokość składki ubezpieczenia zdrowotnego (części podatku) również ustala Sejm i w ten sposób zostaje określany podstawowy strumień publicznego zasilania finansowego płynącego do sektora zdrowotnego (Golinowska 2000: 89).

Głównym źródłem finansowania systemu są, odprowadzane do Narodowego Funduszu Zdrowia, obowiązkowe składki ubezpieczeniowe, stanowiące 9% dochodów osobistych. Niektóre świadczenia wysokospecjalistyczne finansowane są bezpośrednio z budżetu Ministerstwa Zdrowia, a nie ze środków NFZ. Narodowy Fundusz Zdrowia cyklicznie organizuje konkurs ofert na udzielanie świadczeń zdrowotnych. Świadczeniodawcy, którzy zaoferowali w konkursie najkorzystniejsze warunki, zawierają z NFZ umowę o udzielanie świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych.

### | Niemcy

Niemiecki model systemu ochrony zdrowia oparty jest na obowiązkowych ubezpieczeniach społecznych. Nie było w nim większych zmian strukturalnych od czasu, gdy wprowadził go w życie Bismarck w 1883 roku. Sukces systemu opiera się na osiągnięciu wysokiego poziomu decentralizacji zarządzania i efektywnych negocjacjach między świadczeniodawcami i reprezentacją pacjentów, po 1/3 z poziomu centralnego, landowego i lokalnego.



Rola rządu centralnego jest ograniczona do prac legislacyjnych, podczas gdy główna odpowiedzialność za dostawę usług i administrowanie spoczywa na landach. Minister zdrowia jest na szczeblu federalnym kluczową instytucją wspomagającą i koordynującą władze niższego szczebla przez ekspertyzy naukowe. Kasy chorych są organizowane terytorialnie, branżowo lub przez specjalne przedsiębiorstwa. W Niemczech istnieje ścisłe oddzielenie kas chorych od systemu świadczenia usług. Opłaty za usługi są przedmiotem procesu głębokiej decentralizacji, podzielonego między dużą liczbę instytucji ochrony zdrowia.

Szpitalne, zarówno publiczne, jak i prywatne są uwzględniane w planach sporządzanych przez land i finansowane przez podwójny system. Koszty ogólne są pokrywane przez land, a koszty operacyjne przez kasy chorych. W sektorze szpitalnym funkcjonują trzy typy szpitali: publiczne, *non profit*, i prywatne *for profit* (Hibner 2003: 88–90).

### | Wielka Brytania

Powołany w 1948 roku Narodowy System Zdrowia, National Health Service (NHS) to system publiczny, finansowany głównie z podatków. Zatrudniając ponad milion pracowników, jest największym europejskim niemilitarnym pracodawcą. Wzrost wydatków postępuje relatywnie wolniej niż w innych państwach członkowskich UE. Jednak poziom nakładów na ochronę zdrowia, który jest pod ścisłą kontrolą budżetową rządu centralnego, stanowi cel ciągłej politycznej i publicznej debaty.

Sekretarz Stanu odpowiada przed parlamentem za finansowanie świadczeń zdrowotnych wewnątrz NHS. Zarząd NHS jest rozliczany przez Sekretarza Stanu za przygotowanie jasno zdefiniowanych priorytetów dla NHS w oparciu o politykę rządu. Zarząd rozdziela fundusze zgodnie z rocznym budżetem do 106 Okręgowych Zarządów Zdrowia (DHA), mających pełnomocnictwa NHS. Trusty NHS są samodzielnymi instytucjami szpitalnymi, które zostały powołane w 1991 roku w celu zwiększenia autonomii szpitali. Trusty NHS finansują szpitale i gminne usługi zdrowotne na podstawie kontraktowania zakupów świadczeń. Poza dominującą rolę sektora publicznego system uzupełnia niewielka, lecz rosnąca liczba niezależnych świadczeniodawców. NHS jest głównie finansowany z systemu podatkowego i innych opłat na podstawie budżetu ustalanego przez ministra i zatwierdzanego przez Parlament. Poziom płatności jest uzależniony od wieku pacjenta. Niektóre usługi są opłacane na zasadzie *fee-for-service* (Hibner 2003: 114–116).

### | Kanada

Opieka zdrowia w Kanadzie jest finansowana centralnie na szczeblu prowincji. Fundusze pochodzą z podatków dochodowych oraz w 40% z funduszy federalnych. Niektóre prowincje pobierają dodatkowo obowiązkową składkę ubezpieczenia zdrowotnego od obywateli. Koszyk usług zdrowotnych ustala rząd prowincji. Niektóre usługi, takie jak zakup leków w aptekach lub opieka długoterminowa, nie podlegają finansowaniu w zależności od prowincji.

Prywatne ubezpieczenia zdrowotne ograniczone są do finansowania niewielkiej ilości usług niepokrywanych przez plany prowincjonalne. Ponadto, świadczenia ponadstandardowe, np. pobyt w pokoju jednoosobowym, mogą być finansowane przez prywatne ubezpieczenie. Szpitale

oraz lekarze kontraktujący z ubezpieczeniem prowincjonalnym nie mogą również kontraktować z ubezpieczalnią prywatną tych samych usług.

Podstawową opiekę sprawują lekarze ogólni, którzy stanowią około 55% ogółu lekarzy. Pacjenci mają prawo swobodnego wyboru lekarza pierwszego kontaktu. Lekarze specjaliści przyjmują pacjentów praktycznie wyłącznie skierowanych przez lekarza ogólnego. Szpitale kontraktują swój budżet całkowity na działalność bieżącą z rządem prowincji. Wszystkie projekty inwestycyjne podlegają osobnemu kontraktowaniu (Fedorowski 2002: 63–64).

### | Japonia

W Japonii wszyscy obywatele objęci są jakąś formą ubezpieczenia, a system finansowania opieki zdrowotnej ma wiele niezależnie finansowanych funduszy ubezpieczeniowych. Szpitale publiczne i uniwersyteckie są finansowane z rządowych subsydiów oraz z funduszy ubezpieczeniowych. W szczegółowym systemie stawek określa się, ile będzie zwrócone za każdą z tysięcy odrębnych usług i procedur. Ponieważ wszystkie fundusze przechodzą przez wąskie gardło obowiązujących w systemie stawek, rząd jest w stanie sprawować dość ścisłą kontrolę, nawet mimo braku jednego globalnego budżetu. Egalitaryzm japońskiego systemu opieki zdrowotnej, gdzie wszystkie osoby są objęte ubezpieczeniem i leczone przez tych samych dostawców, obniża wynikającą z konkurencji presję na finansowanie ekspansji najnowszych technologicznie zaawansowanych procedur.

Stawki w japońskim systemie są negocjowanymi należnościami, które otrzymują dostawcy. Nie są to ceny rynkowe. Stawki korygowane są w następstwie uzgodnień politycznych, a nie wskutek zmiany popytu. Lista stawek uzgadniana jest przez Ministerstwo Zdrowia oraz Japońskie Towarzystwo Medyczne (JMA – Japanese Medical Association) wypowiedające się w imieniu dostawców usług zdrowotnych. Ministerstwo Zdrowia negocjuje z wyprzedzeniem całkowity budżet na następne dwa lata z Ministerstwem Finansów i ustala, jak wiele środków będzie przeznaczonych na subsydiowanie ubezpieczeń zdrowotnych (Getzen 2000: 480–481).

### | Stany Zjednoczone

W Stanach Zjednoczonych opiekę zdrowotną zapewnia cała gama instytucji publicznych, prywatnych i organizacji nienastawionych na zysk, a system ochrony zdrowia należy do najbardziej skomplikowanych na świecie. Większość amerykańskich konsumentów usług opieki zdrowotnej da się podzielić na cztery grupy: osoby ubogie, którym opiekę lekarską zapewnia program rządu federalnego Medicaid, osoby starsze, którym podstawowe koszty leczenia opłaca drugi program federalny Medicare, osoby zatrudnione, objęte ubezpieczeniem zdrowotnym przez pracodawcę, oraz osoby nieubezpieczone, które czasami kupują usługi medyczne bezpośrednio, ale często korzystają z usług nierekompensowanych, których koszty przerzuca się na innych. Dodać do tego należy niewielką liczbę osób, które nie otrzymują ubezpieczenia od pracodawców i kupują je same.

Medicare zapewnia opiekę lekarską osobom w wieku powyżej 65 lat i pewnym grupom inwalidów. Na ten program składają się dwie części – ubezpieczenie szpitalne oraz uzupełniające

ubezpieczenie medyczne, które pokrywa koszty usług lekarzy. Osoby objęte programem wpłacają pewne kwoty na ubezpieczenie uzupełniające, ale ich wpłaty pokrywają zaledwie czwartą część kosztów tego tylko składnika Medicare. Reszta jest opłacana z ogólnych wpływów podatkowych.

Medicaid zapewnia opiekę lekarską pewnej grupie rodzin o niskich dochodach, mających dzieci na utrzymaniu oraz większości ubogich osób w podeszłym wieku, niewidomych i inwalidów. W odróżnieniu od Medicare, program Medicaid pozostaje w gestii administracji stanowej. Kryteria kwalifikujące do pomocy ustalane są przez poszczególne stany na podstawie wytycznych federalnych. Stany i gminy zobowiązane są do wypłaty od 20% do 50% wysokości zasiłków, zależnie od dochodu na jednego mieszkańca stanu. Część federalna wypłacana jest z ogólnych wpływów podatkowych. Budżety stanowe pokrywają także 50% kosztów administracyjnych (Stiglitz 2004: 364).

## | Wydatki publiczne na ochronę zdrowia

Pula pieniędzy przeznaczonych na ochronę zdrowia w danym miejscu i w danym czasie jest zawsze ograniczona. Z tej prostej zasady wynika logiczny wniosek, że ilość wykonanych usług jest i musi być ograniczona przez wielkość środków, za które można te usługi kupić (zakontraktować). Rozumując dalej, jeśli znana jest wysokość możliwych do poniesienia nakładów (suma składek na kasy chorych lub fundusz), oczekiwana efektywność pracy i poziom wynagrodzenia – można i należy określić pakiet usług, które da się sfinansować z tego źródła. Przyjęło się nazywać ten pakiet „koszykiem świadczeń gwarantowanych”. Dalsze powiększanie liczby i zakresu usług medycznych dostępnych na rynku może się odbywać już tylko przez uruchamianie innych źródeł finansowania. Mogą to być zarówno środki publiczne (budżet państwa, budżety jednostek samorządu terytorialnego) lub niepubliczne, takie jak dodatkowe, dobrowolne ubezpieczenia prywatne, współpłacenie pacjenta za niektóre usługi z „koszyka” lub pełną odpłatność pacjenta na rynku usług prywatnych. Z drugiej strony, odchodząc od aspektu ekonomicznego, należy zauważyć, że obywatele oczekują od państwa zagwarantowania bezpieczeństwa zdrowotnego. Wiąże się to z pojęciem dostępności do świadczeń. Jeśli rząd nie określi pewnego minimum dostępnych, gwarantowanych świadczeń, wówczas oczekiwania obywateli rozmiągają się z możliwościami finansowymi państwa (Stiglitz 2004: 176).

## | Metodologia

Prezentowane poniżej tabele skonstruowane są tak, aby podzielić państwa uwzględnione w nich na dwie podgrupy: państwa bogatsze z wysokim PKB (16 krajów), oraz państwa biedniejsze z PKB małym, a jednocześnie najbardziej zbliżonym do PKB Polski (8 krajów). Wielkość PKB jest przedstawiona w przeliczeniu na jednego mieszkańca danego kraju (*per capita*). Wszystkie państwa wykorzystane do tej analizy należą do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Ze względu na ograniczoną objętość tekstu, spośród 30 państw, które należą do OECD nie objęto badaniami sześciu – Australii, Belgii, Grecji, Holandii, Islandii oraz Nowej Zelandii. Ramy czasowe analizy wyznaczone są przez daty pierwszej i ostatniej publikacji raportu statystycznego Światowej Organizacji Zdrowia (*World Health Statistics Report*), czyli od 1995 do 2006 roku. Wszystkie wielkości, które posłużyły do analizy poszczególnych krajów pochodzą również z baz danych Światowej Organizacji

Zdrowia (WHO). Badanie opiera się na analizie wielkości oraz przyrostów względnych jednopodstawowych, inaczej nazwanych tempem wzrostu, które pozwalają określić, o ile procent wzrósł lub spadł poziom analizowanego zjawiska w stosunku do okresu bazowego (Bielecka 2005: 224).

### | Analiza wydatków na ochronę zdrowia

W dalszej części opracowania przedstawiono poziom i strukturę wydatków na opiekę zdrowotną, zarówno w Polsce, jak i w kilkudziesięciu innych państwach. W tabeli 1 zaprezentowane zostały całkowite wydatki na ochronę zdrowia, natomiast w tabeli 2 – ich dynamika zmian. Literę obok każdego państwa symbolizują występujący w danym kraju system finansowania sektora opieki

**Tabela 1 | Całkowite wydatki na ochronę zdrowia na 1 osobę w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006 (w int. \$, według PPP)**

Kraj	PKB 2008	Lata												
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Zmiana
1 Luksemburg (U)	80 800	2 150	2 269	2 277	2 438	2 844	3 137	3 429	3 915	4 579	5 317	5 521	5 773	3 623
5 Norwegia (B)	55 600	1 863	2 043	2 350	2 537	2 780	3 039	3 266	3 629	3 840	4 082	4 331	4 521	2 658
9 Stany Zjed. (R)	46 000	3 656	3 803	3 951	4 112	4 318	4 570	4 915	5 305	5 682	6 014	6 347	6 714	3 058
10 Irlandia (B)	45 600	1 203	1 281	1 395	1 498	1 625	1 801	2 127	2 360	2 516	2 723	3 125	3 082	1 879
15 Szwajcaria (U)	39 800	2 598	2 767	2 880	3 018	3 110	3 256	3 471	3 719	3 829	3 988	4 088	4 312	1 714
17 Austria (U)	39 000	2 291	2 381	2 484	2 650	2 741	2 867	2 901	3 071	3 215	3 398	3 485	3 545	1 254
21 Kanada (U/B)	38 200	2 056	2 058	2 151	2 315	2 413	2 509	2 726	2 867	3 059	3 217	3 452	3 672	1 616
23 Dania (B)	37 400	2 827	1 979	2 060	2 176	2 280	2 378	2 521	2 696	2 823	3 030	3 169	3 349	522
24 Szwecja (B)	36 900	1 746	1 861	1 887	1 982	2 130	2 283	2 403	2 597	2 736	2 964	3 012	3 119	1 373
26 Finlandia (B)	35 500	1 402	1 468	1 522	1 554	1 603	1 688	1 793	1 939	2 028	2 203	2 299	2 472	1 070
27 Wlk. Bryt. (B)	35 300	1 351	1 435	1 500	1 569	1 689	1 846	2 022	2 164	2 270	2 506	2 598	2 784	1 433
30 Niemcy (U)	34 400	2 275	2 399	2 411	2 482	2 592	2 671	2 808	2 936	3 089	3 166	3 250	3 328	1 053
32 Francja (U)	33 800	2 051	2 107	2 165	2 252	2 344	2 492	2 666	2 862	3 076	3 211	3 406	3 554	1 503
32 Japonia (U)	33 800	1 551	1 659	1 695	1 747	1 829	1 967	2 080	2 137	2 224	2 337	2 474	2 514	963
33 Hiszpania (B)	33 700	1 194	1 249	1 299	1 383	1 450	1 536	1 635	1 746	1 943	2 097	2 242	2 388	1 194
35 Włochy (B)	31 000	1 539	1 613	1 728	1 830	1 880	2 053	2 216	2 224	2 273	2 405	2 494	2 623	1 084
44 Korea Płd. (U/B)	24 600	473	542	574	546	645	718	916	962	1 041	1 129	1 280	1 487	1 014
45 Czechy (U)	24 400	899	917	922	926	938	980	1 082	1 195	1 340	1 388	1 447	1 490	591
49 Portugalia (B)	21 800	1 160	1 201	1 287	1 331	1 429	1 508	1 569	1 658	1 823	1 913	2 034	2 080	920
53 Słowacja (U)	19 800	505	582	564	584	599	603	665	730	792	1 058	1 130	1 235	730
56 Węgry (U)	19 500	660	659	679	763	810	852	971	1 114	1 282	1 315	1 329	1 382	722
62 Polska (U)	16 200	411	478	498	559	573	583	642	733	749	808	844	910	499
75 Meksyk (R)	12 500	393	374	409	434	469	507	549	581	624	680	725	756	363
88 Turcja (B)	9 400	177	213	250	295	372	432	456	483	502	572	592	645	468

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.who.int/en/>

zdrowotnej. Są to: U – ubezpieczeniowy (Bismarcka), B – budżetowy (Beveridge’a), R – rynkowy, U/B – mieszany.

Jak wynika z tabeli 1, wydatki na ochronę zdrowia w ujęciu bezwzględny są ściśle skorelowane z wielkością PKB. Kraje o najwyższym PKB – Luksemburg, Norwegia oraz Stany Zjednoczone – przeznaczały w poszczególnych latach najwięcej środków na ochronę zdrowia. Wzrost wydatków, jaki miał miejsce w przypadku trzech państw z największym PKB, między rokiem 1995 a 2006, przedstawiał się następująco: Luksemburg – wzrost o 3623 dolarów, Stany Zjednoczone – wzrost o 3058 dolarów oraz Norwegia – wzrost o 2658 dolarów. W przypadku Polski wzrost ten wyniósł zaledwie 499 dolarów, co jest wynikiem niemal najgorszym wśród prezentowanych

**Tabela 2 | Dynamika zmian całkowitych wydatków na ochronę zdrowia na 1 osobę w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w %)**

Kraj	Lata											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 Luksemburg (U)	2 150	106	106	113	132	146	159	182	213	247	257	269
5 Norwegia (B)	1 863	110	126	136	149	163	175	195	206	219	232	243
9 Stany Zjed. (R)	3 656	104	108	112	118	125	134	145	155	164	174	184
10 Irlandia (B)	1 203	106	116	125	135	150	177	196	209	226	260	256
15 Szwajcaria (U)	2 598	107	111	116	120	125	134	143	147	154	157	166
17 Austria (U)	2 291	104	108	116	120	125	127	134	140	148	152	155
21 Kanada (U/B)	2 056	100	105	113	117	122	133	139	149	156	168	179
23 Dania (B)	2 827	70	73	77	81	84	89	95	100	107	112	118
24 Szwecja (B)	1 746	107	108	114	122	131	138	149	157	170	173	179
26 Finlandia (B)	1 402	105	109	111	114	120	128	138	145	157	164	176
27 Wlk. Bryt. (B)	1 351	106	111	116	125	137	150	160	168	185	192	206
30 Niemcy (U)	2 275	105	106	109	114	117	123	129	136	139	143	146
32 Francja (U)	2 051	103	106	110	114	122	130	140	150	157	166	173
32 Japonia (U)	1 551	107	109	113	118	127	134	138	143	151	160	162
33 Hiszpania (B)	1 194	105	109	116	121	129	137	146	163	176	188	200
35 Włochy (B)	1 539	105	112	119	122	133	144	145	148	156	162	170
44 Korea Płd. (U/B)	473	115	121	115	136	152	194	203	220	239	271	314
45 Czechy (U)	899	102	103	103	104	109	120	133	149	154	161	166
49 Portugalia (B)	1 160	104	111	115	123	130	135	143	157	165	175	179
53 Słowacja (U)	505	115	112	116	119	119	132	145	157	210	224	245
56 Węgry (U)	660	100	103	116	123	129	147	169	194	199	201	209
62 Polska (U)	411	116	121	136	139	142	156	178	182	197	205	221
75 Meksyk (R)	393	95	104	110	119	129	140	148	159	173	184	192
88 Turcja (B)	177	120	141	167	210	244	258	273	284	323	334	364

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 1.

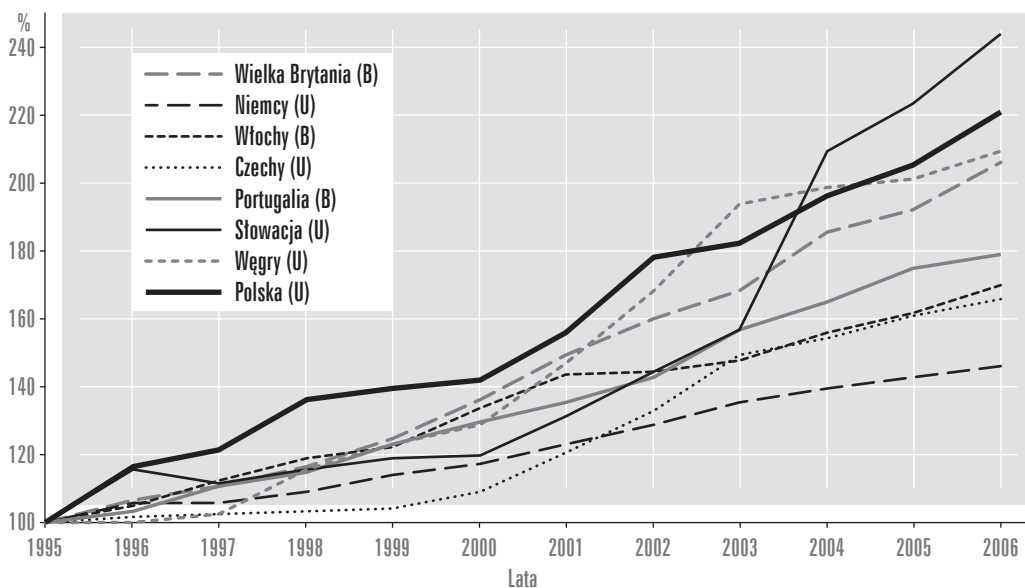
państw (mniejszy wzrost zanotowały tylko: Meksyk – 363 dolarów oraz Turcja – 468 dolarów). Warto podkreślić, że państwa takie jak Węgry czy Słowacja zanotowały większy wzrost wydatków od Polski o ok. 200 dolarów.

Analizując dane zawarte w tabeli 2, można zauważyć wyraźną tendencję do regularnego zwiększania nakładów na opiekę medyczną przez wszystkie badane kraje w poszczególnych latach. Jedynie w 8 przypadkach na 264 w kolejnych latach wskaźnik dynamiki był niższy od wskaźnika w roku bazowym, z czego aż 7 przypadków dotyczyło Danii w latach 1996–2002.

Z tabeli 2 wynika również, iż największe tempo wzrostu wydatków na ochronę zdrowia na koniec badanego okresu, zanotowały Turcja oraz Korea Południowa; w obu tych przypadkach nakłady przekazywane na opiekę medyczną wzrosły ponadtrzykrotnie, a w przypadku Turcji nawet ponadtrzyipółkrotnie. Spośród wszystkich analizowanych państw ponaddwukrotnie zwiększyło swoje nakłady 9 państw, w tym również Polska – około 2,2 raza.

Dwoma krajami, które zanotowały ujemną stopę wzrostu były: Meksyk w roku 1996 oraz Dania, której po dużym spadku w roku 1996 dojście do wielkości wskaźnika z roku 1995 zajęło aż 7 lat.

Rysunek 1 przedstawia dynamikę zmian wydatków na ochronę zdrowia w wybranych krajach. Ze względu na małą przejrzystość diagramu, spośród państw prezentowanych w tabelach, do tego zestawienia, jak również do rysunków 3 oraz 5, wybrane zostały tylko niektóre państwa europejskie, z których doświadczeń Polska często próbuje korzystać.



Rysunek 1 | Dynamika zmian wydatków na ochronę zdrowia na 1 osobę w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 2.

Jak można zauważyć na rysunku 1, Polska – pod względem dynamiki wzrostu wydatków na ochronę zdrowia, na tle innych analizowanych krajów europejskich – wypada bardzo dobrze. Do roku 2002 wskaźnik dynamiki zmian wydatków na ochronę zdrowia był dla Polski najwyższy. Dopiero w roku 2003 i 2004 wskaźnik dla Węgier wyniósł odpowiednio 194% i 199%, czyli był wyższy o 12 i 2 punkty procentowe od Polski. Drugim krajem, który zanotował wskaźnik na wyższym poziomie niż Polska była Słowacja w latach 2004–2006. W tym przypadku różnica wynosiła w poszczególnych latach 13, 19 oraz 24 punkty procentowe.

Przy określaniu nakładów finansowych przeznaczanych na ochronę zdrowia należy uwzględnić istniejący w danym kraju model opieki zdrowotnej. Jest to spowodowane tym, że różne systemy organizacji i finansowania ochrony zdrowia wykazują zróżnicowanie w strukturze i wielkości środków finansowych absorbowanych przez omawiany sektor (Strzelecka 2007: 40). Wśród krajów należących do OECD dominują dwa systemy: ubezpieczeniowy oraz budżetowy. Uzupełniają je – system rynkowy, występujący w Stanach Zjednoczonych i Meksyku – oraz system mieszany, występujący w Kanadzie oraz Korei Południowej. Dwa ostatnie wymienione modele zostały pominięte w dalszej analizie, gdyż wnioskowanie statystyczne na dwuelementowej próbie jest mało wiarygodne.

Analizując tabelę 3 oraz rysunek 2, można zauważyć, że w roku bazowym kraje z systemami budżetowymi i ubezpieczeniowymi utrzymywały poziom finansowania opieki zdrowotnej na zbliżonej wysokości, przeznaczając odpowiednio kwoty 1446 oraz 1539 dolarów na jednego mieszkańca. W każdym kolejnym analizowanym okresie zarówno kraje z ubezpieczeniowymi systemami finansowania, jak i kraje z budżetowymi systemami zanotowały dodatnią stopę wzrostu. Jednak na koniec badanego okresu, tj. w roku 2006, państwa z systemami budżetowymi zanotowały większe tempo wzrostu wydatków na ochronę zdrowia o 18 punktów procentowych.

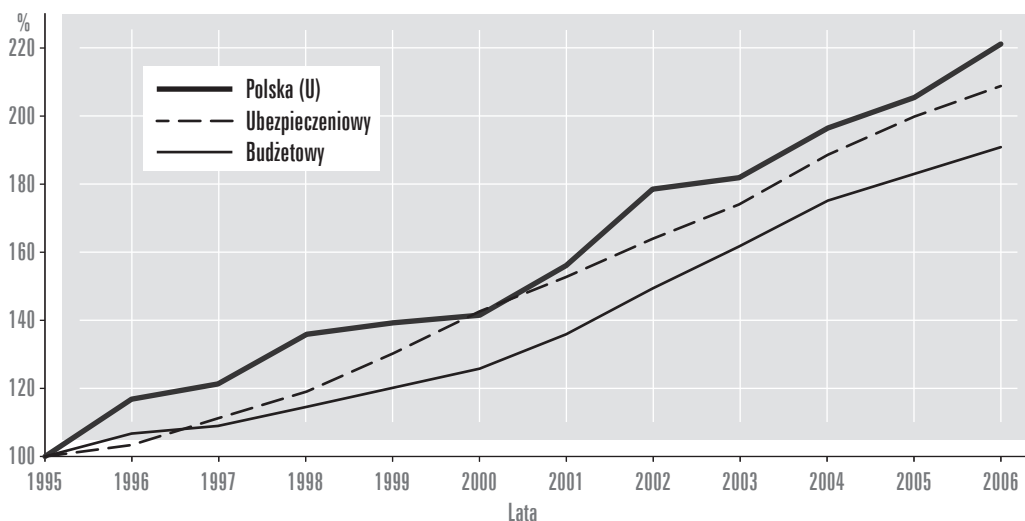
Państwa z systemami Beveridge'a zwiększyły o 109% wartość finansowania opieki medycznej w badanym okresie, podczas gdy państwom z systemami Bismarcka do osiągnięcia 100% wzrostu zabrakło 9%. Tylko w jednym roku – 1996 – tempo wzrostu dla krajów z systemami ubezpieczeniowymi było większe niż w przypadku krajów z systemami budżetowymi. W pozostałych

**Tabela 3 | Dynamika zmian całkowitych wydatków na ochronę zdrowia na 1 osobę w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w %)**

System finansowania	Lata											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ubezpieczeniowy	1539	106	108	115	120	126	136	149	161	176	183	191
Budżetowy	1446	104	112	119	130	142	153	164	174	189	199	209
Polska	411	116	121	136	139	142	156	178	182	197	205	221

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1 i 2.





Rysunek 2 | Dynamika zmian całkowitych wydatków na ochronę zdrowia na 1 osobę w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 3.

latach kraje z systemami Beveridge'a notowały wyższe tempo wzrostu, by ostatecznie w roku 2006 osiągnąć 18 punktów procentowych przewagi.

Polska w niemal całym badanym okresie utrzymywała wyższe tempo wzrostu niż grupy krajów z systemami Beveridge'a i Bismarcka. Jedynym wyjątkiem był rok 2000, w którym tempo wzrostu wydatków na ochronę zdrowia w Polsce zrównało się z tempem wzrostu zanotowanym w krajach z budżetowymi systemami finansowania. Polska w roku 2006 zanotowała tempo wzrostu na poziomie 221%, czyli wyższym o 12 punktów procentowych od średniej dla krajów z budżetowymi systemami finansowania oraz aż o 30 punktów procentowych – w przypadku państw z ubezpieczeniowymi systemami. Najwyższy przyrost tempa wzrostu w przypadku Polski miał miejsce w roku 2002 – aż 22 punkty procentowe, a najniższy w latach 1999 i 2000 – zaledwie 3 punkty procentowe.

W celu dokładniejszej analizy wydatków poszczególnych państw na opiekę zdrowotną sporządzono tabelę 4, zawierającą relacje wydatków na ochronę zdrowia do PKB.

Z danych w tabeli 4 wynika, że największą wartość tego wskaźnika w roku 2006 zanotowały Stany Zjednoczone – 15,3%, a największy jego przyrost osiągnęła Korea Południowa – 2 punkty procentowe. Również Szwajcaria, Francja oraz Niemcy osiągnęły na koniec badanego okresu wskaźnik na poziomie powyżej 10%. Polska ze wskaźnikiem na poziomie 6,2% uplasowała się na przedostatnim miejscu, wyprzedzając jedynie Turcję (5,6%). Jedynym krajem, w którym relacja całkowitych wydatków na ochronę zdrowia do PKB uległa w analizowanym okresie



Tabela 4 | Relacja całkowitych wydatków na ochronę zdrowia do PKB w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006 (w %)

Kraj	Lata												Zmiana
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1 Luksemburg (U)	5,6	5,7	5,6	5,7	5,8	5,8	6,4	6,8	7,5	8,1	7,7	7,2	1,6
5 Norwegia (B)	7,9	7,8	8,4	9,3	9,3	8,4	8,8	9,8	10,0	9,7	9,1	8,7	0,8
9 Stany Zjed. (R)	13,3	13,2	13,1	13	13,1	13,2	13,9	14,7	15,1	15,2	15,2	15,3	2,0
10 Irlandia (B)	6,7	6,5	6,4	6,2	6,2	6,3	6,9	7,1	7,3	7,5	8,2	7,5	0,8
15 Szwajcaria (U)	9,7	10,1	10,1	10,2	10,3	10,3	10,7	11,0	11,4	11,4	11,4	11,3	1,6
17 Austria (U)	9,8	9,8	10,0	10,2	10,2	10,0	10,0	10,1	10,2	10,3	10,2	9,9	0,1
21 Kanada (U/B)	9,0	8,8	8,8	9,1	8,9	8,8	9,3	9,6	9,8	9,8	9,8	10	1,0
23 Dania (B)	8,1	8,2	8,2	8,3	8,5	8,3	8,6	8,8	9,3	9,4	9,4	9,5	1,4
24 Szwecja (B)	8,0	8,2	8,1	8,2	8,3	8,2	8,6	9,0	9,1	9,2	9,2	8,9	0,9
26 Finlandia (B)	7,5	7,6	7,2	6,9	6,8	6,6	6,7	7,0	7,3	7,4	7,5	7,6	0,1
27 Wlk. Bryt. (B)	6,9	7,0	6,8	6,8	7,1	7,2	7,5	7,6	7,7	8,0	8,2	8,4	1,5
30 Niemcy (U)	10,1	10,4	10,2	10,2	10,3	10,3	10,4	10,6	10,8	10,6	10,7	10,4	0,3
32 Francja (U)	9,9	9,8	9,7	9,6	9,7	9,6	9,7	10,0	10,9	11	11,2	11,1	1,2
32 Japonia (U)	6,8	7,0	6,9	7,2	7,4	7,6	7,9	8,0	8,1	8,0	8,2	7,9	1,1
33 Hiszpania (B)	7,4	7,5	7,3	7,3	7,3	7,2	7,2	7,3	7,8	8,1	8,2	8,1	0,7
35 Włochy (B)	7,3	7,4	7,7	7,7	7,8	8,1	8,2	8,3	8,3	8,7	8,9	9,0	1,7
44 Korea Płd. (U/B)	3,7	3,9	3,9	4,0	4,3	4,4	5,3	5,2	5,5	5,5	6	6,5	2,8
45 Czechy (U)	7,0	6,7	6,7	6,6	6,6	6,5	6,7	7,1	7,4	7,2	7,1	6,8	-0,2
49 Portugalia (B)	8,7	8,6	8,7	8,8	8,9	8,8	8,8	9,0	9,7	10,0	10,2	10,0	1,3
53 Słowacja (U)	6,1	6,5	5,8	5,7	5,8	5,5	5,5	5,6	5,9	7,2	7,1	7,0	0,9
56 Węgry (U)	7,3	7,0	6,8	7,1	7,2	6,9	7,2	7,6	8,3	8,1	7,8	7,6	0,3
62 Polska (U)	5,5	5,9	5,6	5,9	5,7	5,5	5,9	6,3	6,2	6,2	6,2	6,2	0,7
75 Meksyk (R)	5,6	5,1	5,3	5,4	5,6	5,6	6	6,2	6,3	6,5	6,4	6,2	0,6
88 Turcja (B)	3,4	3,9	4,2	3,6	4,8	4,9	5,6	5,9	6	5,9	5,7	5,6	2,2
Średnio	7,6	7,6	7,6	7,6	7,7	7,7	8,0	8,3	8,6	8,7	8,7	8,6	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.who.int/en/>

pogorszeniu były Czechy. W przypadku Polski wskaźnik ten wzrósł o 0,7 punktu procentowego (czyli o 0,4 punktu procentowego poniżej średniej liczonej dla wszystkich krajów).

Dotychczasowe zestawienia nie uwzględniały rozróżnienia na wydatki publiczne i prywatne, które w sumie składają się na całkowite wydatki na opiekę medyczną. Kryterium podziału wydatków na ochronę zdrowia na publiczne i prywatne jest źródło pochodzenia środków

finansowych. Do źródeł publicznych zalicza się: budżet państwa, budżety jednostek samorządowych, obligatoryjne ubezpieczenia zdrowotne i społeczne, obligatoryjne programy lub fundusze zdrowotne z określeniem źródeł ich finansowania (Kozierkiewicz 2001: 78).

Tabela 5 prezentuje udział wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na opiekę zdrowotną.

**Tabela 5 | Udział wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na ochronę zdrowia w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006 (w %)**

Kraj	Lata												Zmiana
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1 Luksemburg (U)	92,4	92,8	92,5	92,4	98,5	89,3	87,9	90,3	90,3	90,6	90,7	90,6	−1,8
5 Norwegia (B)	84,2	84,2	81,3	82,2	82,6	82,5	83,6	83,5	83,7	83,6	83,5	83,6	−0,6
9 Stany Zjed. (R)	45,3	45,4	45,1	44,0	43,6	43,7	44,6	44,6	44,5	44,8	45,1	45,8	0,5
10 Irlandia (B)	71,9	71,3	73,9	73,8	73,1	73,5	74,1	76,0	77,2	78,6	79,5	78,3	6,4
15 Szwajcaria (U)	53,8	54,7	55,2	54,9	55,3	55,6	57,1	57,9	58,5	58,5	59,3	60,3	6,5
17 Austria (U)	71,5	70,4	75,5	75,7	76,1	75,9	75,7	75,4	75,3	75,6	75,7	77,0	5,5
21 Kanada (U/B)	71,4	70,9	70,3	70,7	70,0	70,4	70,0	69,9	70,3	70,3	70,2	70,4	−1,0
23 Dania (B)	82,5	82,4	82,3	82,0	82,2	82,4	82,7	82,9	83,8	83,5	83,6	84,0	1,5
24 Szwecja (B)	86,6	86,9	85,8	85,8	85,7	84,9	85,5	85,5	85,7	81,8	81,7	81,2	−5,4
26 Finlandia (B)	75,6	75,8	76,1	76,3	75,3	75,1	75,9	76,3	76,2	77,2	77,8	78,5	2,9
27 Wlk. Bryt. (B)	83,9	82,9	80,4	80,4	80,6	80,9	83,0	83,4	85,6	86,3	87,1	87,4	3,5
30 Niemcy (U)	81,6	82,2	80,8	80,1	79,8	79,7	79,3	79,2	78,7	76,9	76,9	76,6	−5,0
32 Francja (U)	78,6	78,4	78,6	78,6	78,4	78,3	78,3	78,6	79,4	79,4	79,9	79,7	1,1
32 Japonia (U)	83,0	82,8	81,5	80,8	81,1	81,3	81,7	81,5	81,5	81,7	82,7	82,2	−0,8
33 Hiszpania (B)	72,2	72,4	72,5	72,2	72,0	71,6	71,2	71,3	70,3	70,9	71,4	72,5	0,3
35 Włochy (B)	70,8	70,6	70,8	70,4	70,7	72,5	74,6	74,5	74,7	75,8	76,6	77,1	6,3
44 Korea Płd. (U/B)	40,4	43,1	45,4	50,0	50,1	50,7	53,8	52,5	51,4	52,2	53,1	55,1	14,7
45 Czechy (U)	90,9	90,7	90,3	90,4	90,5	90,3	89,8	90,5	89,8	89,2	88,6	87,9	−3,0
49 Portugalia (B)	64,3	67,3	67,7	70,7	69,9	72,5	71,5	72,2	73,3	72,0	72,3	71,8	7,5
53 Słowacja (U)	88,5	88,7	91,7	91,6	89,6	89,4	89,3	89,1	88,3	73,8	74,4	73,9	−14,6
56 Węgry (U)	74,0	71,6	71,3	74,8	72,4	70,7	69,0	70,2	71,3	70,5	70,8	70,8	−3,2
62 Polska (U)	72,9	73,4	72,0	65,4	71,1	70,0	71,9	71,2	69,9	68,6	69,3	69,9	−3,0
75 Meksyk (R)	42,1	41,4	44,7	46,0	47,8	46,6	44,9	43,9	44,1	46,4	45,5	43,3	1,2
88 Turcja (B)	70,2	69,3	71,6	71,9	61,1	62,9	68,2	70,4	71,6	72,1	71,4	71,5	1,3
Średnio	72,9	72,9	73,2	73,4	73,2	72,9	73,5	73,8	74,0	73,3	73,6	73,7	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.who.int/en/>

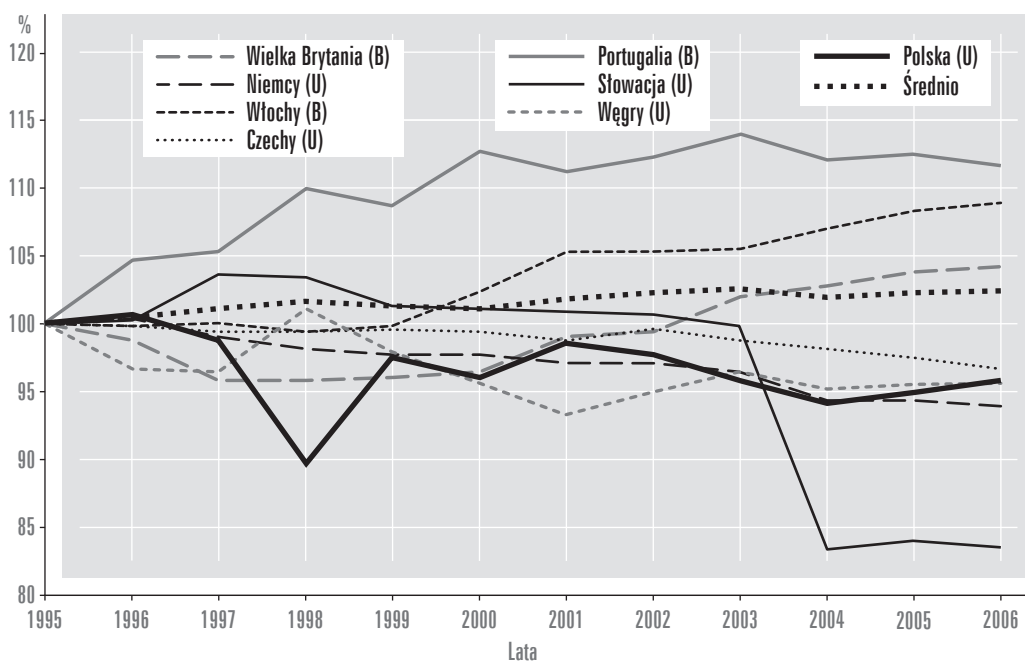
Jak wynika z danych zawartych w tabelach 5 i 6 zarysowuje się tendencja wzrostowa wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na ochronę zdrowia. Spośród 24 analizowanych krajów 13 zanotowało na koniec analizowanego okresu dodatnią stopę wzrostu, 10 – ujemną, a tylko w przypadku Hiszpanii stopa wzrostu pozostała na niezmiennym poziomie. Wskaźnik wzrostu liczony dla wszystkich krajów w całym badanym okresie wyniósł 102%, czyli średni udział wydatków publicznych wzrósł o 2 punkty procentowe, a prywatnych – zmalał również o dwa

**Tabela 6 | Dynamika zmian udziału wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na ochronę zdrowia w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w %)**

Kraj	Lata											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 Luksemburg (U)	92,4	100	100	100	107	97	95	98	98	98	98	98
5 Norwegia (B)	84,2	100	97	98	98	98	99	99	99	99	99	99
9 Stany Zjed. (R)	45,3	100	100	97	96	96	98	98	98	99	100	101
10 Irlandia (B)	71,9	99	103	103	102	102	103	106	107	109	111	109
15 Szwajcaria (U)	53,8	102	103	102	103	103	106	108	109	109	110	112
17 Austria (U)	71,5	98	106	106	106	106	106	105	105	106	106	108
21 Kanada (U/B)	71,4	99	98	99	98	99	98	98	98	98	98	99
23 Dania (B)	82,5	100	100	99	100	100	100	100	102	101	101	102
24 Szwecja (B)	86,6	100	99	99	99	98	99	99	99	94	94	94
26 Finlandia (B)	75,6	100	101	101	100	99	100	101	101	102	103	104
27 Wlk. Bryt. (B)	83,9	99	96	96	96	96	99	99	102	103	104	104
30 Niemcy (U)	81,6	101	99	98	98	98	97	97	96	94	94	94
32 Francja (U)	78,6	100	100	100	100	100	100	100	101	101	102	101
32 Japonia (U)	83,0	100	98	97	98	98	98	98	98	98	100	99
33 Hiszpania (B)	72,2	100	100	100	100	99	99	99	97	98	99	100
35 Włochy (B)	70,8	100	100	99	100	102	105	105	106	107	108	109
44 Korea Płd. (U/B)	40,4	107	112	124	124	125	133	130	127	129	131	136
45 Czechy (U)	90,9	100	99	99	100	99	99	100	99	98	97	97
49 Portugalia (B)	64,3	105	105	110	109	113	111	112	114	112	112	112
53 Słowacja (U)	88,5	100	104	104	101	101	101	101	100	83	84	84
56 Węgry (U)	74,0	97	96	101	98	96	93	95	96	95	96	96
62 Polska (U)	73,0	101	99	90	98	96	99	98	96	94	95	96
75 Meksyk (R)	42,1	98	106	109	114	111	107	104	105	110	108	103
88 Turcja (B)	70,2	99	102	102	87	90	97	100	102	103	102	102
Średnio	100	100	101	101	101	101	102	102	102	102	102	102

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 5.

punkty procentowe. Największą różnicę w analizowanym okresie zanotowała Słowacja, w przypadku której spadek udziału wydatków publicznych w całkowitych wydatkach na ochronę zdrowia wyniósł aż 14,6 punktu procentowego oraz Korea Południowa, w przypadku której nastąpił wzrost udziału środków publicznych o 14,7 punktu procentowego. Największy udział nakładów ze środków publicznych zanotowały w badanym okresie Luksemburg oraz Czechy, najmniejsze zaś Stany Zjednoczone, Meksyk oraz Korea Południowa. Polska, z ujemną stopą wzrostu na poziomie 4%, wyprzedziła jedynie Słowację, Niemcy oraz Szwecję z ujemnymi stopami wzrostu odpowiednio na poziomie 16%, 6% oraz 6%. Stopa wzrostu w przypadku Polski była ostatecznie o 6 punktów procentowych niższa od średniej stopy wzrostu liczonej dla wszystkich krajów. Tylko w jednym roku – 1996 – w Polsce odnotowano dodatnią stopę wzrostu – wyniosła ona zaledwie 1%. W pozostałych okresach występowała ujemna stopa wzrostu. Rysunek 3 prezentuje dynamikę zmian udziału wydatków publicznych w wydatkach całkowitych na ochronę zdrowia w analizowanym okresie.



**Rysunek 3 | Dynamika zmian udziału wydatków publicznych w wydatkach całkowitych na ochronę zdrowia w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 5.

Jak wynika z rysunku 3, w całym badanym okresie najwyższe tempo wzrostu udziału wydatków publicznych w wydatkach na ochronę zdrowia zanotowała Portugalia – od 105% w latach 1996 i 1997 do 114% w roku 2003. Ostatecznie w roku 2006 tempo wzrostu w przypadku tego kraju wyniosło 112%, czyli o 10 punktów procentowych więcej od średniej liczonej dla wszystkich krajów. Od 2000 roku również we Włoszech występował nieprzerwanie wskaźnik wzrostu

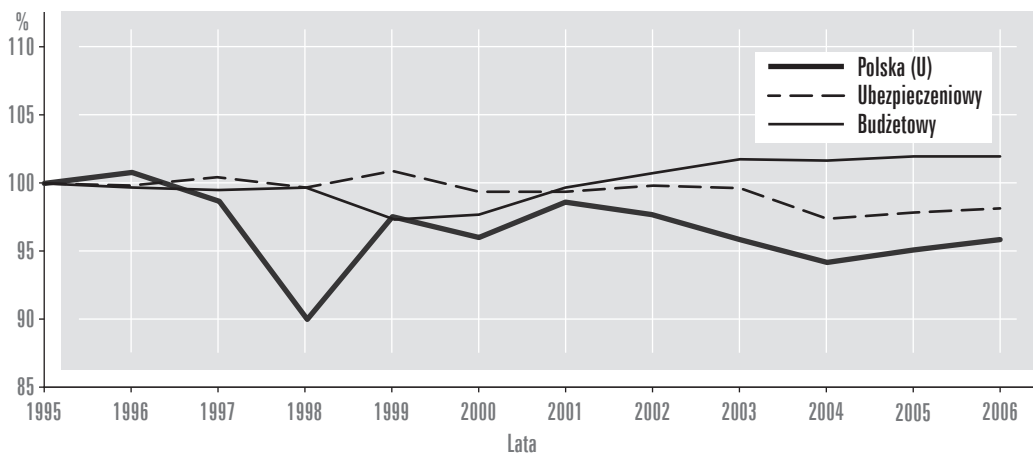
powyżej średniej, by w roku 2006 osiągnąć ostatecznie wartość 109%. Wysokie tempo wzrostu w przypadku Wielkiej Brytanii (104%) spowodowało, że wielkość udziałów publicznych środków w finansowaniu ochrony zdrowia wzrosła z wartości 83,9% do wartości 87,4% w roku 2006. W naszym kraju wskaźnik wzrostu w roku 2006 wyniósł 96% i był wyższy tylko od wskaźników Niemiec (94%) oraz Słowacji (84%).

Wzrost udziału wydatków prywatnych na ochronę zdrowia w Polsce można częściowo przypisać wzrostowi zamożności Polaków, wycofywaniu się państwa z niektórych usług oraz niskiej jakości usług zapewnianych przez publicznych świadczeniodawców. Dynamika zmian procentowego udziału wydatków publicznych w wydatkach całkowitych na opiekę medyczną dla poszczególnych systemów finansowania zaprezentowana została w tabeli 7 i na rysunku 4.

**Tabela 7 | Dynamika zmian procentowego udziału wydatków publicznych w wydatkach całkowitych na opiekę medyczną w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w %)**

System finansowania	Lata												
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Ubezpieczeniowy	78,7	100	100	100	101	99	99	100	100	97	98	98	
Budżetowy	76,2	100	100	100	97	98	100	101	102	102	102	102	
Polska	73,0	101	99	90	98	96	99	98	96	94	95	96	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 6.



**Rysunek 4 | Dynamika zmian procentowego udziału wydatków publicznych w wydatkach całkowitych na opiekę medyczną w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 7.

Analizując dane zawarte w tabeli 7 oraz na rysunku 4, można zauważyć, że kraje z budżetowym systemem finansowania zanotowały wyższy poziom i większe tempo wzrostu udziału publicznych środków w całkowitych wydatkach na opiekę medyczną (wyjątek stanowiły lata 1999 i 2000). W 2006 roku tempo to było wyższe w przypadku krajów z systemami Beveridge'a o 4 punkty procentowe. Tempo wzrostu tego wskaźnika w przypadku Polski tylko w jednym roku – 1996 – było wyższe od średniego tempa wzrostu dla krajów z ubezpieczeniowymi systemami finansowania. Ostatecznie w roku 2006 tempo wzrostu tego parametru dla Polski było

**Tabela 8 | Udział wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006 (w %)**

Kraj	Lata												Zmiana
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
1 Luksemburg (U)	13,0	12,8	12,7	12,8	14,6	13,9	14,7	14,8	16,2	17,3	16,5	16,8	3,8
5 Norwegia (B)	13,0	13,6	14,6	15,5	16,1	16,4	16,7	17,4	17,4	17,8	18,0	17,9	4,9
9 Stany Zjed. (R)	18,4	18,7	18,9	19,0	19,2	19,5	20,4	18,0	18,4	18,7	18,7	19,1	0,7
10 Irlandia (B)	11,7	11,9	12,9	13,3	13,4	14,7	15,4	16,1	16,8	17,3	19,2	17,3	5,6
15 Szwajcaria (U)	15,1	15,7	15,8	15,7	16,7	17,1	17,9	18,1	18,3	18,6	18,6	19,6	4,5
17 Austria (U)	12,5	12,5	14,2	14,5	14,5	14,7	14,9	15,0	15,1	14,7	15,6	15,5	3,0
21 Kanada (U/B)	13,3	13,4	13,9	14,3	14,6	15,1	15,5	16,2	16,7	17,3	17,6	17,9	4,6
23 Dania (B)	11,2	11,4	11,7	12,0	12,4	12,6	12,9	13,2	14,0	14,2	14,8	15,6	4,4
24 Szwecja (B)	10,4	11,1	11,2	11,8	11,9	12,4	13,2	13,5	13,7	13,6	13,6	13,4	3,0
26 Finlandia (B)	9,2	9,6	9,8	10	9,9	10,2	10,7	11,0	11,1	11,3	11,6	12,1	2,9
27 Wlk. Bryt. (B)	13,0	13,5	13,2	13,7	14,5	14,8	15,3	15,2	15,5	15,9	16,0	16,5	3,5
30 Niemcy (U)	15,0	17,3	17,1	17,1	17,1	18,2	17,4	17,5	17,5	17,3	17,5	17,6	2,6
32 Francja (U)	14,2	14,2	14,2	14,3	14,4	14,6	14,8	14,9	16,2	16,4	16,6	16,7	2,5
32 Japonia (U)	15,7	15,9	15,9	15,8	15,8	16	16,8	16,7	17,1	17,8	17,7	17,7	2,0
33 Hiszpania (B)	12,1	12,5	12,8	12,9	13,3	13,2	13,4	13,3	14,3	14,7	15,3	15,3	3,2
35 Włochy (B)	9,8	9,9	10,8	11,0	11,4	12,7	12,8	13,1	12,9	13,8	14,1	14,2	4,4
44 Korea Płd. (U/B)	7,2	7,8	8,0	8,1	9,0	9,3	11,4	10,9	9,1	10,3	11,0	11,9	4,7
45 Czechy (U)	11,7	14,3	13,9	13,9	14,0	14,1	13,5	13,8	14,1	14,2	14,2	13,6	1,9
49 Portugalia (B)	12,9	13,2	13,7	14,5	14,3	14,9	14,2	14,7	15,6	15,4	15,5	15,5	2,6
53 Słowacja (U)	11,3	10,8	10,7	11,4	10,9	9,5	11,3	11,2	12,8	14,1	13,8	13,8	2,5
56 Węgry (U)	11,3	11,1	10,9	10,4	10,7	10,5	10,4	10,4	12,0	11,7	11,1	10,4	-0,9
62 Polska (U)	8,4	8,5	8,7	8,7	9,5	9,4	9,6	10,2	9,8	10,0	9,9	9,9	1,5
75 Meksyk (R)	10,4	9,2	9,9	11,4	12,2	11,4	11,9	11,6	11,7	12,9	12,5	11,0	0,6
88 Turcja (B)	10,7	10,1	10,8	11,5	10,3	9,8	10,3	12,6	13,9	14,2	13,9	16,5	5,8
Średnio	12,1	12,5	12,8	13,1	13,4	13,5	14,0	14,1	14,6	15,0	15,1	15,2	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.who.int/en/>

niższe od średniej liczonej dla krajów z systemami Bismarcka o 2 punkty procentowe oraz o 6 punktów procentowych dla krajów z systemami Beveridge'a.

Jeszcze jeden aspekt, na który należy zwrócić uwagę podczas analizy systemów opieki zdrowotnej stanowi udział nakładów finansowych przeznaczanych na opiekę zdrowotną z budżetu państwa w stosunku do całkowitych wydatków publicznych, co uwzględnione zostało w tabeli 8.

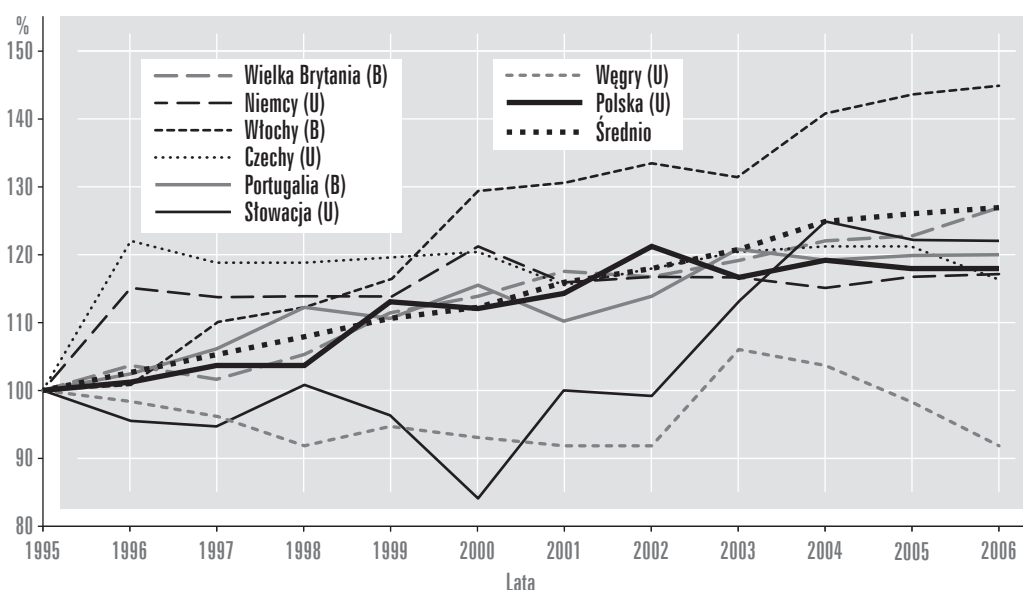
**Tabela 9 | Dynamika zmian udziału wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w%)**

Kraj	Lata											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1 Luksemburg (U)	13,0	98	98	98	112	107	113	114	125	133	127	129
5 Norwegia (B)	13,0	105	112	119	124	126	128	134	134	137	138	138
9 Stany Zjed. (R)	18,4	102	103	103	104	106	111	98	100	102	102	104
10 Irlandia (B)	11,7	102	110	114	115	126	132	138	144	148	164	148
15 Szwajcaria (U)	15,1	104	105	104	111	113	119	120	121	123	123	130
17 Austria (U)	12,5	100	114	116	116	118	119	120	121	118	125	124
21 Kanada (U/B)	13,3	101	105	108	110	114	117	122	126	130	132	135
23 Dania (B)	11,2	102	104	107	111	113	115	118	125	127	132	139
24 Szwecja (B)	10,4	107	108	113	114	119	127	130	132	131	131	129
26 Finlandia (B)	9,2	104	107	109	108	111	116	120	121	123	126	132
27 Wlk. Bryt. (B)	13,0	104	102	105	112	114	118	117	119	122	123	127
30 Niemcy (U)	15,0	115	114	114	114	121	116	117	117	115	117	117
32 Francja (U)	14,2	100	100	101	101	103	104	105	114	115	117	118
32 Japonia (U)	15,7	101	101	101	101	102	107	106	109	113	113	113
33 Hiszpania (B)	12,1	103	106	107	110	109	111	110	118	121	126	126
35 Włochy (B)	9,8	101	110	112	116	130	131	134	132	141	144	145
44 Korea Płd. (U/B)	7,2	108	111	113	125	129	158	151	126	143	153	165
45 Czechy (U)	11,7	122	119	119	120	121	115	118	121	121	121	116
49 Portugalia (B)	12,9	102	106	112	111	116	110	114	121	119	120	120
53 Słowacja (U)	11,3	96	95	101	96	84	100	99	113	125	122	122
56 Węgry (U)	11,3	98	96	92	95	93	92	92	106	104	98	92
62 Polska (U)	8,4	101	104	104	113	112	114	121	117	119	118	118
75 Meksyk (R)	10,4	88	95	110	117	110	114	112	113	124	120	106
88 Turcja (B)	10,7	94	101	107	96	92	96	118	130	133	130	154
Średnio	100	102	105	108	110	112	116	118	121	124	126	127

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 8.



Najwyższy poziom wskaźnika opisującego udział wydatków publicznych na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych ogółem w badanym okresie zanotowały Szwajcaria (19,6%), Stany Zjednoczone (19,1%), Kanada oraz Norwegia (17,9%). Polska, niemal w całym badanym okresie, notowała ten wskaźnik na najniższym poziomie (ok. 8,5–10%), wyprzedzając jedynie Koreę Południową w latach 1995–2000 i 2003. Również przyrost tego wskaźnika między rokiem 1995 a 2006 był w Polsce niewielki i wyniósł 1,5 punktu procentowego, czyli o 1,6 punktu procentowego poniżej średniej (3,1 punktu procentowego), co plasuje Polskę na 21. miejscu. Wyraźnie zauważalna jest ogólna tendencja do wzrostu udziału wydatków publicznych na ochronę zdrowia w całkowitych wydatkach publicznych, gdyż w aż 23 na 24 kraje wskaźnik tempa wzrostu wyniósł powyżej 100%. Jedynym wyjątkiem w tym zestawieniu są Węgry, które w roku 2006 zanotowały ujemną stopę wzrostu (8%).



Rysunek 5 | Dynamika zmian procentowego udziału wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych w wybranych krajach OECD w latach 1995–2006

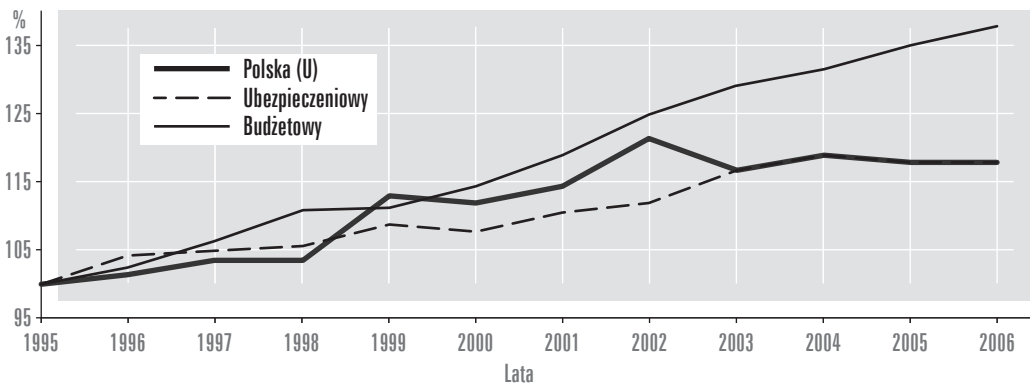
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 9.

Jak można zauważyć, analizując rysunek 5, najwyższe tempo wzrostu udziału wydatków publicznych na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych ogółem: do roku 1999 notowały Czechy, a od 2000 do 2006 roku – Włochy. To właśnie w przypadku Włoch na koniec badanego okresu wskaźnik wzrostu wyniósł 145%, czyli o 18 punktów procentowych więcej od średniej liczonej dla wszystkich krajów. W przypadku pozostałych państw, uwzględnionych na wykresie 5, wskaźnik ten w roku 2006 był poniżej średniej (w przypadku Węgier – aż o 35 punktów procentowych). Polska – ze wskaźnikiem na poziomie 118% (9 punktów procentowych mniej od średniej) – wyprzedziła jedynie Czechy (116%) i Węgry (92%). Dynamika zmian procentowego udziału wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych dla poszczególnych systemów finansowania zaprezentowana została w tabeli 10 i na rysunku 6.

**Tabela 10 | Dynamika zmian procentowego udziału wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006, rok 1995=100 (w %)**

System finansowania	Lata											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ubezpieczeniowy	12,8	104	105	105	109	108	111	112	117	119	118	118
Budżetowy	11,4	102	106	111	111	114	119	125	129	131	135	138
Polska	8,4	101	104	104	113	112	114	121	117	119	118	118

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 9.



**Rysunek 6 | Dynamika zmian procentowego udziału wydatków na ochronę zdrowia w wydatkach publicznych w wybranych krajach OECD według systemu finansowania w latach 1995–2006**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 10.

Podobnie jak to miało miejsce w poprzednich zestawieniach prezentujących dynamikę zmian dla krajów sklasyfikowanych według rodzaju finansowania opieki medycznej, również w tej analizie zarysowuje się wyższe tempo wzrostu dla krajów z systemami Beveridge'a. Różnica ta wyniosła na koniec analizowanego okresu aż 20 punktów procentowych i tylko w jednym roku – 1996 – kraje z systemami ubezpieczeniowymi miały wyższe tempo wzrostu. Polska po 4 latach wyższego tempa wzrostu w latach 1999–2002, w latach 2003–2006 zrównała się ze średnią liczoną dla wszystkich państw z systemami Bismarcka.

## | Wnioski

Z powodu rosnących kosztów usług związanych z ochroną zdrowia i wciąż rosnącą liczbą osób z nich korzystających w analizowanym okresie (1995–2006) powstawały w naszym kraju różne koncepcje reformy systemu ochrony zdrowia. Przeprowadzona analiza wskazuje, że poziom finansowania publicznej służby zdrowia w Polsce jest niski. Częściowym wytłumaczeniem

takiej sytuacji może być fakt, że wysokość środków przekazywanych na opiekę zdrowotną, przedstawiona jako wartość bezwzględna, ściśle powiązana jest z samą wielkością PKB. Jednak kraje o zbliżonym PKB – jak Węgry, Słowacja czy Czechy – przeznaczają na ten cel więcej zasobów finansowych – w przypadku Słowacji prawie dwukrotnie. Inaczej sytuacja Polski wygląda w przypadku analizy tempa wzrostu wydatków na ochronę zdrowia, pod tym względem nasz kraj plasuje się w ścisłej czołówce analizowanych państw.

Pod względem relacji całkowitych wydatków na ochronę zdrowia do PKB Polska wypada źle. W całym badanym okresie nasz kraj notował ten wskaźnik na bardzo niskim poziomie, by ostatecznie w roku 2006 pod tym względem wyprzedzić jedynie Turcję. Także relacja ilości środków prywatnych do całości środków wydawanych na ochronę zdrowia w Polsce jest niekorzystna, ponieważ obecnie prawie co trzecia złotówka pochodzi z prywatnego źródła, czyli od pacjenta.

Analizując wreszcie wydatki publiczne na ochronę zdrowia w całej puli wydatków publicznych, w przypadku Polski należy stwierdzić, że relacja ta jest zbyt niska. Wypadamy pod tym względem najgorzej wśród wszystkich analizowanych krajów i również tempo wzrostu tej relacji jest jedno z najniższych.

Wnioski praktyczne, jakie należy wyciągnąć, są takie, że spośród dwóch składowych, mających wpływ na wielkość finansowania krajowej służby zdrowia to zdecydowanie środki publiczne w naszym kraju są niewystarczające. Innymi słowy, to wzrost poziomu finansowania z budżetu państwa lub też z budżetów jednostek samorządów terytorialnych powinien być podstawą reformowania systemu w Polsce. Zmiany te powinny polegać na dążeniu do osiągnięcia założeń klasycznego modelu bismarkowskiego. Również osłabienie monopolistycznej pozycji narodowego płatnika, przez wprowadzenie struktur konkurencyjnych względem Narodowego Funduszu Zdrowia, doprowadziłoby do wzrostu konkurencji na rynku, a co za tym idzie do poprawy dostępności i jakości świadczeń. Jak pokazało przeprowadzone badanie, światowe tendencje zmierzają właśnie w stronę zwiększania udziału środków publicznych w systemie, kosztem środków prywatnych. Wprowadzenie współpłacenia lub pełnej odpłatności za usługi medyczne nie może być sposobem na poprawę sytuacji polskiego systemu opieki zdrowotnej, choć zabieg taki mógłby doprowadzić do zmniejszenia kolejek oczekujących i poprawy dostępności do świadczeń.

Obecnie państwo nie jest w stanie finansować bezpłatnego dostępu do usług zdrowotnych wszystkim obywatelom, dlatego też część usług zdrowotnych jest finansowana w pełni lub częściowo przez społeczeństwo. Dotychczas żaden z analizowanych krajów nie zdecydował się na pełne urynkowanie usług związanych z ochroną zdrowia.

Negatywny obraz polskiej służby zdrowia od początku transformacji ustrojowej nie zachęcił dotychczas do podjęcia publicznej dyskusji dotyczącej społecznych oczekiwań z oferowanymi rozwiązaniami finansowymi i organizacyjnymi państwa. W żadnym z krajów nie udało się do tej pory wypracować systemu ochrony zdrowia, w którym zostałaby osiągnięta równowaga między ilością środków publicznych, przeznaczanych na ochronę zdrowia, a ilością i zakresem świadczeń, jakie można za te środki zapewnić społeczeństwu.

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

- Bielecka, A.** (2005) *Statystyka w biznesie i ekonomii*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Fedorowski, J.J., Niżankowski, R.** (2002) *Ekonomika medycyny*. Warszawa: PZWL.
- Getzen, T.E.** (2000) *Ekonomika zdrowia*. Warszawa: WN PWN.
- Golinowska, S.** (2000) *Polityka społeczna, koncepcje – instytucje – koszt*. Warszawa: Poltext.
- Hibner, E.** (2003) *Zarządzanie w systemie ochrony zdrowia*. Łódź: WSH-E.
- Kozierkiewicz, A.** (red.) (2001) *W 60 wskaźników dookoła zdrowia*. Kraków: Medycyna praktyczna.
- Leowski, J.** (2004) *Polityka zdrowotna a zdrowie publiczne*. Warszawa: CeDeWu.
- Stiglitz, J.E.** (2004) *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: WN PWN.
- Strzelecka, A.** (2007) *Finansowanie ochrony zdrowia ze środków publicznych w wybranych krajach Unii Europejskiej*. W: Ryć, K., Skrzypczak, Z. (red.) *Ochrona zdrowia i gospodarka. Sektor publiczny a rynek*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.  
<http://isip.sejm.gov.pl/>  
<http://www.who.int/en/>

# Przegląd czasopism

Dr Svetlana Gudkova | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | sveta@alk.edu.pl

## European Management Journal

Vol. 28, nr 1

Luty 2010

W lutowym numerze dwumiesięcznika wiele miejsca poświęcono kwestii zarządzania personelem. W pierwszym artykule poświęconym tej tematyce, autorzy – Friso Den Hertog, Ad Van Itersson i Christian Mari – stawiają pytanie, czy HRM ma znaczenie przy wprowadzaniu zmian strategicznych. Aby na nie odpowiedzieć, dokonują przeglądu literatury oraz przedstawiają wyniki swoich badań, które zostały przeprowadzone w 10 przedsiębiorstwach przemysłu stalowego (przechodzących istotne zmiany w latach 90. XX wieku). Autorzy zauważają, że we współczesnym podejściu do HRM dominuje przekonanie, że HRM ma nie tylko dostosowywać się do strategii, lecz także współdziałać przy jej formułowaniu (np. przez pomoc w wykształceniu odpowiednich zdolności organizacyjnych). Z tego przekonania wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno odgrywać kluczową rolę w procesach zmian strategicznych (w tym kontekście mówi się o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi). Autorzy zauważają jednak, iż w literaturze obecna jest też debata, na ile te postulaty wobec HRM są odzwierciedlane w rzeczywistych praktykach organizacyjnych, na ile zaś są po prostu formą „myślenia życzeniowego”. Jednym z celów przeprowadzonych badań dotyczących przemysłu stalowego (badania Eurofer), było odniesienie się do tej debaty i określenie roli zarządzania zasobami ludzkimi podczas zmian, jakie przechodziły firmy tego sektora. W odniesieniu do każdej z dziesięciu pochodzących z różnych krajów firm badacze określili rolę HRM, pozycję działu HR, a także instrumenty wykorzystane w procesach zmian. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorzy

dochodzą do wniosku, że zarządzanie zasobami ludzkimi odegrało bardzo ważną rolę w procesach zmian, zwłaszcza tam, gdzie przebiegały one w sposób szybki/rewolucyjny (short strokes). Również jednak w przedsiębiorstwach, które decydowały się na bardziej inkrementalne programy zmian (long marches) można było zaobserwować trend integracji praktyk i polityk z zakresu HRM z codziennym zarządzaniem organizacją. (Friso Den Hertog, Ad Van Iterson, Christian Mari, Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms)

Dwa kolejne artykuły poświęcono różnym aspektom elastycznych form zatrudnienia. Oba te teksty dotyczą gospodarki niemieckiej. W pierwszym z omawianych materiałów autorzy (Stefan Süß i Markus Kleiner) podjęli problem zaangażowania i oczekiwań związanych z pracą tzw. freelancerów w obszarze IT. Autorzy zauważają, że w ostatnich latach rośnie popularność elastycznych form zatrudnienia, zwiększa się też liczba publikacji poświęconych temu tematowi. Wciąż zbyt mało miejsca poświęca się, w ich opinii, problemowi zaangażowania tych, którzy nie są w organizacji zatrudnieni na stałe. Prowadząc projekt, postawili sobie dwa podstawowe cele: zbadanie, czy wolni strzelcy angażują się w pracę na rzecz firmy i pod jakimi warunkami może to nastąpić, oraz przeanalizowanie oczekiwań związanych z pracą wykazywanych przez te osoby. Przeprowadzone badanie wykazało, że wolni strzelcy mogą wykazywać zaangażowanie (różne jego rodzaje – afektywne, kontynuacyjne i normatywne), choć w podobnych badaniach dotyczących pracowników zatrudnionych na etat, zaangażowanie kształtowało się na nieznacznie wyższym poziomie. W artykule przedstawiono także wpływ na zaangażowanie takich czynników jak: jasność zadania, uczciwe wynagradzanie, ciekawa praca, przywództwo, relacje z przełożonymi i kolegami z pracy, pozytywna opinia o firmie itd. Opisując wyniki badań dotyczących oczekiwań związanych z pracą, autorzy wyróżnili kilka odmiennych grup wolnych strzelców – każda z tych grup ma odmienne ambicje i oczekiwania. (Stefan Süß, Markus Kleiner, Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers)

Drugi artykuł dotyczy wykorzystania pracy czasowej. Autorki – Kirsten Thommes i Katrin Welland – poświęcają swoją uwagę czynnikom wpływającym na wykorzystanie tej elastycznej formy zatrudnienia i podkreślają, że obok kosztów (najczęściej opisywanych w literaturze przedmiotu) są inne, równie ważne przyczyny wykorzystywania pracy czasowej (związane są one np. z rodzajem działalności czy specyfiką firmy). (Kirsten Thommes, Katrin Welland, Explanatory factors for firms' use of temporary agency work in Germany)

W numerze można przeczytać także tekst dotyczący relacji między polityką HRM a wynikami firmy. Anastasia A. Katou i Pawan S. Budhwar opisali te relacje na przykładzie greckiego przemysłu. Natomiast numer otwierał tekst dotyczący nieco innej tematyki – zarządzania w usługach, którego autorzy – Douglas K. Macbeth i Amaia Ibanez de Opacua – przedstawili elementy „nauki o usługach” (*service science*) i wskazali na możliwości jej zastosowania w kolejnictwie (utrzymanie torów) (Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, *Explanatory factors for firms' use of temporary agency work in Germany*)

## Harvard Business Review

Vol. 88, No. 3

Marzec 2010

Lekcje przywództwa z Indii przedstawiają na łamach marcowego wydania HBR Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh i Michael Useem. Autorzy, na podstawie badań przeprowadzonych w 98 indyjskich korporacjach (w tym 105 wywiadach strukturalizowanych), podjęli próbę określenia specyfiki podejścia do zarządzania stosowanego przez menedżerów najwyższego szczebla w Indii. Znakomita większość menedżerów biorących udział w badaniu za źródło swoich sukcesów uznała pracowników, a rolę przedstawiciela interesów udziałowców, uznawaną przez wielu amerykańskich menedżerów za kluczową, umieściła na liście zadań priorytetowych dopiero na czwartym miejscu. Znalazła się ona za kształtowaniem strategii firmy, kultywowaniem kultury organizacyjnej oraz odgrywaniem roli mentora dla pracowników. Autorzy artykułu podkreślają, że w opinii indyjskich menedżerów kształtowanie kapitału ludzkiego jest kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku, a swoją rolę w stosunku do pracowników upatrują oni w kreowaniu poczucia misji społecznej przedsiębiorstwa, budowaniu zaangażowania pracowników przez prowadzenie polityki otwartości i obopólnych korzyści, delegowaniu uprawnień przez komunikację oraz inwestowaniu w rozwój pracowników. Na końcu artykułu autorzy podejmują kwestię uniwersalności podejścia do zarządzania ukształtowanego w specyficznych warunkach społecznych i gospodarczych w Indii. (Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh, Michael Useem, *Leadership lessons from India*)

Nathan Myhrvold – współtwórca oraz dyrektor generalny Intellectual Ventures – przedsiębiorstwa zajmującego się komercjalizacją wynalazków – przedstawia idee stworzenia rynku kapitałowego dla wynalazków działającego na podobnych zasadach jak venture capital, który wspiera rozwój nowo powstających firm. W opinii autora stworzenie takiego rynku pozwoliłoby na rozwiązanie wielu problemów wynalazców oraz przedsiębiorstw poszukujących innowacyjnych rozwiązań, takich jak trudności w nawiązywaniu współpracy czy ograniczone budżety przeznaczane na badania. Nathan Myhrvold dzieli się również z czytelnikami kilkoma pomysłami na komercjalizację wynalazków. Pierwszym z nich jest tworzenie pakietów patentów, które w połączeniu mają znacznie większą wartość niż każdy z nich osobno, pozwalają ograniczyć ryzyko związane z pozyskaniem wymaganych licencji oraz zminimalizować czas i wydatki związane z negocjowaniem poszczególnych kontraktów. Drugim sposobem jest zainicjowanie przedsięwzięcia biznesowego na bazie wynalazku mającego duży potencjał rozwojowy. W sytuacji, kiedy sukces nowego przedsiębiorstwa jest uzależniony nie tylko od dostępu do źródeł finansowania, lecz także od wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie, bardziej efektywne może być joint venture. Trzecim sposobem na komercjalizację jest emisja papierów wartościowych opartych na wynalazkach, gdzie zwrot z instrumentów finansowych będzie bezpośrednio uzależniony od sukcesów w komercjalizacji wynalazku. (Nathan Myhrvold, *The Big Idea: Funding Eureka*)

W numerze zwraca również uwagę artykuł poświęcony nieformalnym sieciom kontaktów tworzonym przez pracowników współczesnych organizacji. Badania przeprowadzone przez Richarda McDermotta oraz Douglasa Archibalda wskazują, że takie społeczności mogą być skutecznym narzędziem rozwiązywania problemów w organizacji, źródłem nowych idei, a także mogą dostarczać mechanizmów dzielenia się wiedzą. (Richard McDermott, Douglas Archibald, *Harnessing Your Staff's Informal Networks*)



# Issue Summary

## **The Depressed U.S. Economy and its Consequences for the Polish Economy**

Edward C. Prescott

The goal of this lecture is to show the fundamental roots of the contemporary crisis. First of all, it is not enough to talk about a recession of the US economy. The problem is a much more serious one – the American economy is deeply depressed. The contemporary economic problem is not just a phase in the business cycle caused by a temporary chaos in the financial market. Economic activity in the US suffers from structural weaknesses, so there is little hope to see a strong recovery.

We should be pessimistic about the growth prospects in the US, but fortunately the future of the Polish economy seems to be brighter. Thanks to the catching-up process and a quite open and not over-regulated economy, economic growth in Poland is going to be dynamic in the nearest future, so we should be optimistic about our incomes and wealth.

## **How Institutional and Intellectual Capital Influence Economic Development**

Mieczysław Dobija

The productivity of the economy is constantly researched as part of the theory of economic growth. The main research is conducted according to the methodology of R. Solow and D. Romer (2000, chapters 1, 2 and 3), using econometric production functions, mainly the Cobb-Douglas type. The main research element is output per unit input (Hulton, 2001). This quantity represents the total factor productivity measure, which, apart from physical capital and labor, is supposed to account for progress in the field of technology, in the wide sense of the term. However, another approach is also possible, presented in this article, which applies a nonlinear function of many variables. The arguments delineate the idea of the account of expenses. The article presents two important indicators related to productivity, including a method for their calculation and analysis. The influence of these two indicators on the increase of productivity is comparable to the

influence of institutional and intellectual capital. The research concerns Poland and a selection of the OECD countries.

## **The Financial System vs. the Real Economic Sphere**

Oskar Kowalewski

Since a long time ago already there is a controversy in economic sciences concerning the influence of the financial system on economic growth, which results from the difficulty in determining the cause-and-effect relationship between those two elements. Some economists are convinced that the financial system develops as a result of the growing demand of the economy. However, on the other hand, an increasing number of empirical research studies clearly indicate a contrary tendency, i.e. the positive influence of the development of the financial system on economic growth. That is why nowadays most economists are more willing to believe that it is the financial system that influences the long-term economic growth, even though this factor is often ignored in most of the studies concerning economic growth. Due to the fact that till now this matter has not quite yet been identified in Polish literature, the author of this article has decided to focus on the ongoing debate on this topic and present the general results of empirical research in this field.

## **HRM vs. the Attitudes of Workers Towards Innovativeness**

Stanisława Borkowska

The aim of this article is to indicate the role of HRM in strengthening innovativeness in companies by developing commitment and openness towards innovation among employees. This can be done by selecting an appropriate HRM model and activities that are based on a proper identification of the barriers and factors of the growth of innovativeness as well as the growth of employee commitment.

## **In the Defense of Democracy**

Dariusz Jemielniak

This article defends the controversial thesis that bureaucracy is not only not evil, but also that it is one of the most natural forms of the organization of work and that it has many merits, especially when confronted with some contemporary managerial approaches that are based on normative control.

## **Immigrants Working in Poland after it has Joined the EU**

Valentyna Gumińska

The subject of immigration and emigration in Europe and in the world in general is very important, especially during the economic crisis. The aim of this paper is to present the massive problem of contemporary international migration, using the example of Ukrainian immigrants in Poland. The data is based on empirical research conducted by Polish and Ukrainian social scientists. The author starts by presenting some general information about the emigration process in the Ukraine. The main part of the article specifically discusses the immigration of Ukrainians that work for Polish companies, farms, etc. After Poland entered the European Union, demographic, economic and social patterns started changing. In addition, the visible lack of “working hands”, the number of job offers and the relatively higher wages made Poland attractive for Ukrainian emigrants searching for work outside their own country. In fact, the jobs they do in Poland do not really differ from the work that their Polish colleagues (i.e. Polish emigrants) perform outside of Poland.

However, the Polish economy has to deal with problems that are caused by illegal immigrants, who are the most numerous. On the other hand, Ukrainians are good workers and they compensate for the Polish lack of workers in different branches (construction, heavy industry, scientific research, teaching, agriculture, babysitting, housekeeping, gastronomy etc).

Due to the so called friendly relationship between the two counties, a common history, culture, mentality and language, as well as the Ukrainian hard working spirit, there are no visible conflicts between the Polish and Ukrainian groups. However, despite all those positive facts, the stereotype of the illegal worker, an indigent Ukrainian person, is still present in the Polish opinion.

I think that the upcoming research of the immigration community in Poland in 2010 will provide an opportunity to examine the advantages and disadvantages of immigration for the state of the Polish economy and it will also present the qualities of "circular migration" for a better understanding of the process of migration not only for management, but for social scientists as well.

## **The Problem of the Polish Energy Industry in the Context of Market Liberalization**

Bartłomiej Nowak

Liberalization, or at least achieving a well functioning market-oriented energy industry, requires not only the implementation of a number of instruments, but it also requires the elimination of barriers, such as long term contracts and price regulations. In fact, also the present and

further consolidation of the electricity and gas sector in Poland goes against the spirit of the Commission's ambitions to liberalize the energy markets in the European Union. This article discusses the problems of the energy sector in Poland in the light of the challenges that represent obstacles to achieving effective competition in the energy market.

## **The Creation of Intellectual Capital**

Waldemar Walczak

In this article the author describes the literature study conducted in order to identify the most important factors and processes that are involved in the creation of intellectual capital.

Special attention was paid to a complex approach for the construction of intellectual capital, identifying its individual components and explaining the interactions among them.

## **The Structure of Health Care Systems and Health Care Financing in Poland and all over the World**

Przemysław Jończyk

The first part of the article presents structures of national health care systems in selected countries all over the world. In the second part of the article the author analyzes the amount of expenditure on health in 24 countries – members of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). The study is based on the World Health Statistics reports from 1995–2006, and includes four types of indicators: total expenditure on health per capita; total expenditure on health as a percentage of gross domestic product; general government expenditure on health as a percentage of total expenditure on health; and general government expenditure on health as a percentage of government expenditure.



# AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

KATEDRA ZARZĄDZANIA AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO  
ORAZ  
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK  
ZAPRASZAJĄ DO UDZIAŁU W

## VIII EDYCJI KONFERENCJI RAPORT O ZARZĄDZANIU

# LEKCJE Z KRYZYSU

### SESJE TEMATYCZNE:

KRYZYSY EKONOMICZNE  
A PROBLEMY ZARZĄDZANIA

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE  
WOBEC WYZWAŃ KRYZYSU

EDUKACJA MENEDŻERSKA  
WOBEC WYZWAŃ KRYZYSU

ZARZĄDZANIE W WARUNKACH  
NIEPEWNOŚCI

WARTOŚCI A ZARZĄDZANIE  
W KRYZYSIE

PRZYWÓDZTWO  
W WARUNKACH KRYZYSU

PRZEDSIĘBIORSTWO  
PRZYSZŁOŚCI

POŚWIĘCONEJ  
PREZENTACJI AKTUALNYCH BADAŃ NAUKOWYCH I REKOMENDACJI  
MENEDŻERSKICH NA TEMAT KONSEKWENCJI DOŚWIADCZANEGO  
KRYZYSU EKONOMICZNEGO

## 24-25 LISTOPADA 2010

Więcej informacji oraz rejestracja na stronie internetowej  
[www.kozminski.edu.pl/raportozarzadzaniu](http://www.kozminski.edu.pl/raportozarzadzaniu)

KONTAKT: [roz@kozminski.edu.pl](mailto:roz@kozminski.edu.pl)



Business School  
Rankings 2009

AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO  
03-301 Warszawa, ul. Jagiellońska 57/59  
e-mail: [akademia@kozminski.edu.pl](mailto:akademia@kozminski.edu.pl)

[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)