

Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku

Martin Dahl i Ewelina Florczak
Redakcja naukowa



Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku

DOI: 10.26399/978-83-66723-14-6

Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku

*pod redakcją naukową
Martina Dahla i Eweliny Florczak*



Warszawa 2021

Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku

Redaktorzy naukowci:

Martin Dahl (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0003-1978-7045)

Ewelina Florczak (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0002-5958-7163)

Recenzenci: dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH

dr Maciej Gurbala

Redaktor prowadząca: Aleksandra Szudrowicz

Opracowanie redakcyjne: Joanna Kłos

Korekta: Halina Stykowska

Projekt okładki: Małgorzata Siwa

Autorzy:

Fatima Arib (Cadi Ayyad University, Marakesz, Maroko, ORCID: 0000-0002-8325-481X)

Jacek Brdulak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-6746-8770)

Martin Dahl (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0003-1978-7045)

Ewelina Florczak (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0002-5958-7163)

Tomasz Gardziński (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0001-8491-187X)

Marian Guzek (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0003-3580-8117)

Anna Jurczuk (Uniwersytet w Białymstoku, ORCID: 0000-0001-5056-9367)

Zuzanna Krześniak (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0002-3141-2935)

Ewa Kulińska-Sadłocha (Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, ORCID: 0000-0002-8183-6111)

Jerzy Kur (Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, ORCID: 0000-0001-7822-1303)

Magdalena Libicka (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0002-7856-8507)

Iryna Polets (Uniwersytet Pedagogiczny ORCID: 0000-0002-9160-7048)

Piotr Pysz (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku; Hochschule fur Wirtschaft und Technik w Vechta, Diepholz, ORCID: 0000-0003-4390-9882)

Grzegorz Sobiecki (Stowarzyszenie Interim Managers, ORCID: 0000-0002-7875-6153)

Dorota Śmigiełska (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0003-2144-8018)

Anita Zarzycka (Uczelnia Łazarskiego, ORCID: 0000-0002-8560-6428)

DOI: 10.26399/978-83-66723-14-6

ISBN: 978-83-66723-14-6

e-ISBN: 978-83-66723-15-3

© Uczelnia Łazarskiego 2020



Wydanie 1

Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2021

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Część I. Prospołeczność we współczesnej gospodarce – ujęcie teoretyczne i makroekonomiczne	13
Rozdział I. Społeczna gospodarka rynkowa – geneza, źródła, zasady <i>Piotr Pysz, Anna Jurczuk</i>	15
Rozdział II. Doktrynalne źródła neoliberalizmu oraz ich wpływ na politykę gospodarczą i społeczną <i>Marian Guzek, Jerzy Kur</i>	41
Rozdział III. Libertariański paternalizm Sunsteina i Thalera jako sposób na kształtowanie ładu społecznego z zachowaniem wolności wyboru <i>Anita Zarzycka, Zuzanna Krześniak</i>	59
Rozdział IV. Przedsiębiorstwo społeczne szansą zmniejszenia kosztów napięć we współczesnym kapitalizmie <i>Jacek Brdulak, Ewelina Florczak, Tomasz Gardziński</i>	75
Rozdział V. Metodologia teorii ładu społeczno-gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym <i>Tomasz Gardziński</i>	97
Część II. Prospołeczność we współczesnej gospodarce – ujęcie praktyczne	155
Rozdział VI. National Strategies for Sustainable Development of Morocco and Poland – a Comparative Analysis in the Light of Ordoliberal Theory <i>Martin Dahl, Fatima Arib</i>	157

Rozdział VII. Przedsiębiorstwa społeczne determinantą promocji kultury i edukacji <i>Magdalena Libicka</i>	173
Rozdział VIII. Zarządzanie społeczne jako element kultury organizacyjnej i kultury jakości <i>Ewelina Florczak</i>	189
Rozdział IX. Zasady Odpowiedzialnej Bankowości – nowy globalny standard odpowiedzialności w bankowości <i>Ewa Kulińska-Sadłocha</i>	203
Rozdział X. Różnorodność i rola interim management (IM) <i>Grzegorz Sobiecki</i>	219
Rozdział XI. Employee Benefits as Success Drivers for Human Capital Policies in Business Organizations <i>Iryna Polets</i>	243
Rozdział XII. Relacje cenowe jako kwestie społeczne w łańcuchu rolno-żywnościowym na przykładzie rynku mleka w Polsce <i>Dorota Śmigielska</i>	257
Podsumowanie	275
Zakończenie	276

Monografię dedykujemy pamięci prof. dr. hab. Mariana Guzka

WPROWADZENIE

XXI wiek zarówno w ekonomii, jak i w zarządzaniu, niesie zmiany w paradygmacie neoliberalnym, nastawionym głównie na maksymalizację zysku w działalności gospodarczej. Kryzysy ekonomiczne i zmiany w stylu funkcjonowania społeczeństw pokazały, że zachodzi potrzeba przewartościowania celów w życiu społeczno-gospodarczym, a także weryfikacji priorytetów w szeroko ujętym kapitalizmie. Zmiany te dotyczą wprowadzenia prospołeczności i uspołecznienia kapitalizmu w procesach gospodarowania¹. Możemy mówić o nich w aspekcie makroekonomicznym (uspołecznienie polityki gospodarczej, społeczna gospodarka rynkowa i tworzenie prospołecznych systemów na poziomie makro w celu przeciwdziałania nierówności ekonomicznej i wykluczeniu społecznemu). Na poziomie mikroekonomicznym z kolei prospołeczność dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstw (finansowych, operacyjnych, strategicznych oraz zarządczych), jak również kształtowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem zewnętrznym i interesariuszami. Obserwujemy też rozwój sektora organizacji pozarządowych, a także wyodrębnianie się na rynku przedsiębiorstw społecznych. Prospołeczność odnosi się ponadto do szeroko pojętego zarządzania rozumianego jako uwzględnienie podmiotowości człowieka w decyzjach i procesach zarządczych.

Niniejsza monografia składa się z dwóch części. Pierwsza część dotyczy prospołeczności we współczesnej gospodarce w ujęciu teoretycznym i makroekonomicznym, druga część z kolei obejmuje ujęcie praktyczne przejawów prospołeczności w gospodarce.

Pierwszy rozdział poświęcony jest genezie, źródłom i zasadom społecznej gospodarki rynkowej. Piotr Pysz i Anna Jurczuk podejmują w nim próbę wyjaśnienia długookresowych uwarunkowań trwałości i skuteczności – przede wszystkim w niemieckim obszarze językowym – koncepcji społecznej gospodarki rynkowej. Przeprowadzenie przez autorów badań na ten temat wynika z niezakceptowania rozpowszechnionego w literaturze i uproszczonego poglądu, że koncepcja ta została rozwinięta w latach 30. i 40. XX wieku jako odpowiedź niemieckich

¹ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64), s. 74–95.

ordoliberalnych teoretyków na kryzys światowy 1929–1933 i jego ekonomiczne oraz społeczne skutki.

W drugim rozdziale Marian Guzek i Jerzy Kur formułują tezę, że neoliberalizm stanowi wdrożeniową wersję początkowego stadium libertarianizmu. Stadium to nosi nazwę minarchizmu (od minimum władzy centralnej). Z jego celów wynika uruchomienie przekształceń nauki o ekonomii jako podstawy polityki gospodarczej. W zakresie empirycznym zaś minarchizm rodzi tendencję do deetatyzacji oraz potrzebę działań antyzwiązkowych i antysocjalnych. Zdaniem autorów makroekonomia po dokonanych już przekształceniach w mniejszym zakresie zajmuje się zagadnieniami mikroekonomicznymi, rozpatrywanymi z punktu widzenia procesów wolnorynkowych oraz konkurencyjności i innowacyjności.

Rozdział trzeci natomiast stanowi próbę odpowiedzi na postawione przez Anitę Zarzycką i Zuzannę Krześniak pytanie badawcze: czy libertariański paternalizm Cassa R. Sunsteina i Richarda Thalera pozwala na tworzenie ładu społecznego z zachowaniem dużego zakresu wolności? Celem autorek jest ukazanie, jak libertariański paternalizm, bazując na architekturze wyboru, jest w stanie przyczynić się do zwiększenia ładu społecznego oraz szeroko pojętego dobrobytu gospodarczego z zachowaniem pełnej i niczym nieskrępowanej wolności jednostki. W rozdziale wykorzystano metodę analizy opisowej i studiów literaturowych oraz metodę eksperymentu ekonomicznego.

Czwarty rozdział to rozważania na temat przedsiębiorstw społecznych jako szansy na zmniejszenie napięć we współczesnym kapitalizmie. Jacek Brdulak, Ewelina Florczak i Tomasz Gardziński akcentują, że koszty społeczne przewidywanych zmian i niezbędnego dostosowania globalnej społeczności do komplikującej się sytuacji zaczynają być analizowane nie tylko w sferze ekonomicznej, choć taki mają ostateczny wyraz. Napięcia we współczesnym kapitalizmie przekładają się w nieunikniony sposób na złożone relacje społeczne i międzyludzkie. Dlatego rozkwit przedsiębiorstw społecznych stanowi istotny wkład w rozwój zrównoważony z wyszczególnieniem prospero społeczności w gospodarowaniu.

W piątym rozdziale Tomasz Gardziński udowadnia hipotezę, że koncepcja przedsiębiorstwa społecznego łączy się w naturalny sposób z ordoliberalną koncepcją społecznej gospodarki rynkowej. Obu przyświeca ten sam cel: prospołeczny kierunek działań w wymiarze ekonomii i zarządzania, a precyzyjniej – w podejmowaniu decyzji zarządczych. Przedstawiona metodologia teorii ładu społeczno-gospodarczego skłania autora do postawienia kolejnej hipotezy: o niezbędności stosowania w tych koncepcjach prospero społecznych wartości, które poprzez zarządzanie maksymalizują korzyści społeczne.

W szóstym rozdziale Martin Dahl i Fatima Arib dokonują analizy porównawczej strategii zrównoważonego rozwoju w świetle teorii ordoliberalizmu

realizowanej na przykładzie Polski i Maroka. Autorzy, analizując założenia polityki zrównoważonego rozwoju obu tych krajów, akcentują, że obecny rozwój nie opiera się na maksymalizacji zysku czy skupieniu się wyłącznie na korzystnych efektach dla podmiotu, ale przede wszystkim na poprawie jakości życia społecznego. Oba analizowane państwa deklarują takie oczekiwania i w tym też celu wprowadzają politykę zrównoważonego rozwoju.

W siódmym rozdziale Magdalena Libicka przedstawia paradygmat przedsiębiorstwa społecznego oraz jego lokalizację w polskiej gospodarce. Celem jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy podmioty ekonomii społecznej mogą być determinantą rozwoju edukacji i kultury. Rozdział odnosi się do tematyki ekonomii społecznej i wskazuje miejsce przedsiębiorstw społecznych w polskim systemie społeczno-gospodarczym oraz najważniejsze funkcje tych podmiotów. Autorka udowadnia, że przedsiębiorstwa społeczne dzięki lokalnemu osadzeniu mogą integrować, aktywizować, przeciwdziałać wykluczeniu oraz odgrywać ważną rolę w promocji i rozwoju kultury i edukacji.

W rozdziale ósmym Ewelina Florczak zestawia tematykę zarządzania społecznego charakterystycznego dla przedsiębiorstw społecznych z kulturą organizacyjną i kulturą jakości realizowaną w standardach prospołeczności rynkowej. Celem jest przedstawienie założeń zarządzania społecznego. Autorka określa prospołeczność w kształtowaniu kultury jakości organizacji. Funkcja zarządzania społecznego ma tak kształtować kulturę organizacyjną, a przez to kulturę jakości przedsiębiorstwa, aby spełnione były cele, które pozwolą na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także określa standardy jego prospołecznej specyfiki zmierzającej do realizowania również korzyści społecznych.

W dziewiątym rozdziale Ewa Kulińska-Sadłocha omawia Zasady Odpowiedzialnej Bankowości – ZOB (ang. *Principles for Responsible Banking*), które mają na celu nie tylko odbudowę i wzmocnienie zaufania do banków, lecz przede wszystkim ustanowienie globalnego standardu odpowiedzialności w branży bankowej. Celem rozdziału jest charakterystyka ewolucji postrzegania odpowiedzialności w bankowości w ujęciu sekularnym, analiza zasad odpowiedzialnej bankowości oraz przedstawienie – na podstawie przeprowadzonego badania eksperckiego – opinii kluczowych ekspertów rynku finansowego na temat implementacji tych zasad w warunkach polskich.

W dziesiątym rozdziale Grzegorz Sobiecki formułuje szereg sugestii dla trendu zwanego Interim Management. Istotą jest łączenie różnorodności oraz integracji tak, aby działania miały cele realistyczne, gdy chodzi o skuteczność, praktyczne, gdy chodzi o efektywność, oraz obejmowały wdrażanie systemów i narzędzi, których działanie wspiera zarządy w uzyskaniu realnego i trwałego efektu biznesowego. Interim Management jako narzędzie w transformacji firm,

które cechować musi efektywność, zajmuje się w tym kontekście różnorodnością oraz integracją w znaczeniu zawężonym do obszaru biznesu, a w nim do wyodrębnionego nurtu w miejscu pracy, gdzie działania kierowane są do wybranych grup beneficjentów.

W rozdziale jedenastym Iryna Polets wykazuje, że bogate współczesne środowisko korporacyjne nie jest nowatorskim pomysłem i pomimo ogólnego zrozumienia, że biznes korporacyjny musi maksymalizować zysk, firmy starają się inwestować w udogodnienia dla pracowników i różne świadczenia społeczne, aby być konkurencyjnymi na rynku. Autorka kreśli również historię rozwoju biznesu korporacyjnego w zakresie korzyści społecznych. Próbuje prześledzić korelacje między korzyściami przekazywanymi przez firmy pracownikom a spójnością kapitału ludzkiego jako siły napędowej rozwoju biznesu. Współczesne wynalazki w zakresie odpowiedzialności społecznej i korzyści dla pracowników są przedstawiane jako zakorzenione w przeszłości, biorące się z samego etapu rozwoju biznesu korporacyjnego.

W rozdziale dwunastym Dorota Śmigielska, wykorzystując model ekonometryczny wykonany na podstawie analizy regresji, metodą najmniejszych kwadratów bada wpływ ceny podstawowych produktów mleczarskich na cenę surowca w Polsce z uwzględnieniem konsekwencji społecznych w tym zakresie. Cena mleka w Polsce jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Jednym z nich są ceny produktów mleczarskich, które podlegają wymianie handlowej.

Monografia z wielu naukowych punktów widzenia określa zmiany w gospodarce zmierzające ku prospołeczności. Tak szeroki zakres spojrzenia – od makrodo mikroekonomicznego – pokazuje, że prospołeczność jest zjawiskiem, które na trwałe i w coraz większym stopniu wpisuje się w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i środowiska rynkowego. Kolejne lata z pewnością przyniosą wzmocnienie tego trendu, zwłaszcza przy rozwijającej się dyskusji nad nowymi modelami rozwoju gospodarki kapitalistycznej.

dr Martin Dahl
dr Ewelina Florczak


CZĘŚĆ I

PROSPOŁECZNOŚĆ WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE – UJĘCIE TEORETYCZNE I MAKROEKONOMICZNE


ROZDZIAŁ I

SPOŁECZNA GOSPODARKA RYNKOWA – GENEZA, ŹRÓDŁA, ZASADY

PIOTR PYSZ

 0000-0003-4390-9882

ANNA JURCZUK

 0000-0001-5056-9367

*Cywilizacja, rozpatrywana z każdego możliwego punktu widzenia,
oznacza walkę ze zwierzęcymi instynktami.*

John Stuart Mill

Wprowadzenie

Spółeczna gospodarka rynkowa (SGR) jest pojęciem podlegającym w literaturze i publicznych dyskusjach często różnorodnym kontrowersyjnym interpretacjom. Trudności interpretacyjne pojawiają się już przy tłumaczeniu oryginalnego niemieckiego *Soziale Marktwirtschaft* na język polski. Pierwsza wersja przekładu to „socjalna gospodarka rynkowa”, a druga to „społeczna gospodarka rynkowa”. Krytycy obu wersji tego pojęcia twierdzą jednak, że jest to pleonazm, gospodarka rynkowa jest bowiem z natury rzeczy społeczna, względnie socjalna, gdyż funkcjonuje w ramach społeczeństwa gospodarującego i służy zaspokojeniu materialnych potrzeb jego członków¹.

Z historii gospodarczej wiadomo, że od czasów wspólnoty pierwotnej do współczesnych wysoko rozwiniętych społeczeństw postindustrialnych rynek funkcjonował mniej lub bardziej sprawnie, zawsze w ramach istniejących w danym społeczeństwie struktur społecznych i politycznych. Jeżeli jednak za przedmiot dalszych rozważań przyjąć datujący się od czasów drugiej połowy XVIII wieku w Anglii kapitalistyczny rynek konkurencyjny, to literatura dostarcza wielu argumentów przemawiających przeciwko wspomnianej sympflikującej funkcjonowanie rynku tezie. Na realną tendencję do samolikwidacji rynku konkurencyjnego w wyniku koncentracji i centralizacji kapitału zwracał uwagę w XIX wieku Karol

¹ L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków 1995, s. 296.

Marks. Z kolei na początku XX wieku Rudolf Hilferding w książce *Kapitał finansowy* stwierdzał wręcz, że tendencja ta prowadzi do powstania superkoncernów umożliwiających opanowanie całej gospodarki i pośrednio społeczeństwa przez kilka rodzin najbogatszych kapitalistów. „Papież” niemieckiego ordoliberalizmu Walter Eucken uważał natomiast, że w każdej gospodarce rynkowej występują immanentne tendencje do wypierania konkurencji i zastępowania jej przez oligopole i monopole. Przewidywania te zachowały aktualność aż do dziś. Wskazać należy przede wszystkim na ogólnie znane amerykańskie i chińskie internetowe giganty czy przykładowo finansowy koncern Blackrock dysponujący zawrotną sumą 7 bln dolarów amerykańskich. Doświadczenie i argumenty teoretyczne przemawiają za tezą, że koncentracja kapitału nadal przyczyniała się i przyczynia nieuchronnie do koncentracji władzy ekonomicznej i politycznej oraz służy przede wszystkim nie interesom społeczeństw, lecz interesom ich najbogatszych i najpotężniejszych członków. Dla demokratycznych społeczeństw opartych na fundamentalnych ideach europejskiego oświecenia oznacza to realistyczne niebezpieczeństwo, że rozbiciu ulegną istniejące jeszcze więzi społeczne, demokracja będzie zagrożona, a konflikty i podziały wewnętrzne będą narastać.

W szybko, w ostatnich latach coraz szybciej wręcz zmieniającym się, coraz bardziej skomplikowanym świecie powstaje pytanie: z czego wynika długowieczność oraz ekonomiczna i społeczna skuteczność koncepcji SGR? Czy przyczyną są przede wszystkim niedostatki innych koncepcji polityki społeczno-gospodarczej? Czy SGR ma może jakieś historyczne uwarunkowania, sięgające głębiej w przeszłość niż wydarzenia bieżącego procesu gospodarowania? Jakie są jej szanse w oczekującej nas przyszłości? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania jest celem niniejszego rozdziału.

Przyjęto tu następującą kolejność wywodów:

- geneza koncepcji SGR
- intelektualne źródła koncepcji SGR
- zasady i przeszłość koncepcji SGR
- podsumowanie.

Geneza społecznego myślenia o gospodarce w Niemczech

Wielu autorów dopatruje się genezy koncepcji SGR w latach międzywojennego dwudziestolecia 1918–1939 albo w pierwszych burzliwych powojennych latach po roku 1945. Uчени powołują się przy tym na słowa starogreckiego filozofa Heraklita: „wojna jest ojcem wszelkich rzeczy”. Gdy spogląda się na przebieg historii świata, wiele przemawia za tą tezą. Błędem byłoby jednak

argumentowanie, że to dopiero pierwsza, a potem mocniej druga wojna światowa uruchomiły myślenie przedstawicieli nauk społecznych i polityków zmierzające do sformułowania koncepcji SGR. Jej początki sięgają naszym zdaniem o wiele dalej, kilkaset lat wstecz – reakcji niemieckich myślicieli na tragedię i koszmar wojny trzydziestoletniej 1618–1648. Bezpośrednią przyczyną tej wojny było wyrzucenie wysłanników katolickiego władcy Świętego Cesarstwa Rzymskiego Narodu Niemieckiego przez protestanckich buntowników z okna praskiego zamku Hradczany (*Prager Fenstersturz*). Zakończył ją zaś trzydzieści lat później pokój westfalski, podpisany przez zwalczające się strony jednocześnie w westfalskich miastach Münster i Osnabrück.

W toku trwających dziesięciolecia działań wojennych stopniowo ewoluowały cele wojny. Cesarzowi i Kościołowi katolickiemu chodziło początkowo o niedopuszczenie do dalszego rozprzestrzeniania się protestantyzmu na terenie cesarstwa. Z kolei protestanci księżęta i duchowni starali się ograniczyć zasięg katolicyzmu oraz władzy cesarza i papieża. Obie strony posługiwały się rekrutowanymi na terenie cesarstwa oraz innych krajów Europy Zachodniej i Środkowej armiami zaciężnymi. Ich finansowanie i wyżywienie należały do najtrudniejszych zadań dowódców. Według obliczeń historyków gospodarczych aprowizacja 40-tysięcznej armii wymagała dziennie 40 t chleba, 20 t mięsa oraz 120 tys. l piwa². W razie częściowej lub całkowitej niemożności wypłacenia żołdu najemnikom albo przegranej bitwy dochodziło do rozpadu regularnej armii. Wyłaniały się z niej grupy bandyckie utrzymujące się z napadów na wsie i mniejsze miasta oraz rabunku ludności. Dołączali do nich dezercerzy z walczących regularnych armii, którzy w mordzie i rabunku widzieli źródło dochodów szybsze i bardziej intratne niż żołd. Oprócz zwalczających się armii przez kraje przelewały się więc uzbrojone bandy, często bardziej niebezpieczne dla ludności niż regularne wojsko. Dla scharakteryzowania tego rodzaju stosunków społeczno-politycznych trafne wydaje się pojęcie „zmilitaryzowana anarchia”. Stan, który – jak wiadomo z doświadczeń historycznych – dla ludności cywilnej może okazać się jeszcze gorszy niż sama wojna.

Wojna trzydziestoletnia doprowadziła do zmniejszenia liczby ludności zamieszkującej rozległe tereny cesarstwa z 16 do 10 mln, czyli o prawie 38%. Straty ludnościowe były relatywnie większe niż w wyniku drugiej wojny światowej. Liczba ludności zmalała o 40% poza miastami i o 33% w miastach. W takich regionach jak Pomorze, Meklemburgia, północna Brandenburgia, Śląsk oraz południowo-zachodnie Niemcy przeżyło tylko 30% ludności³. Najczęściej

² G. Kleinhubbert, *Weltenbrand*, „Der Spiegel” 5.05.2018, nr 19, s. 108.

³ *Brockhaus Enzyklopädie. Fünfter Band*, Mannheim 1988, s. 671.

przytaczanym w literaturze przykładem zniszczeń wojennych jest zdobycie i spłądowanie w roku 1631 przez katolicko-cesarską armię hrabiego Johanna von Tilly'ego opanowanego przez protestantów Magdeburga. To bogate miasto przed szturmem liczyło 30 tys. mieszkańców, w roku 1632 było ich już zaś tylko 449. Dopiero 54 lata później liczba mieszkańców Magdeburga osiągnęła 20 tys.⁴ Po stu latach, w połowie XVIII wieku, udało się w Magdeburgu przywrócić liczbę ludności i poziom produkcji materialnej sprzed roku 1618. W sumie zniszczono na terenie cesarstwa 1,5 tys. miast i 18 tys. wiosek.

Oprócz strat ludnościowych wojna trzydziestoletnia przyniosła głęboko sięgające spustoszenia o charakterze psychologicznym i socjologicznym. W ciągu 30 lat działań wojennych wyrosło całe pokolenie, które nie znało świata innego niż pełen przemocy, walki, rabunku i przedwczesnej śmierci. Do tego dochodził prawie permanentny głód, prowadzący niekiedy do śmierci, oraz pojedyncze przypadki kanibalizmu. Rozpowszechnione były dziesiątkujące ludność epidemie czarnej ospy i dżumy. Przeciętna długość życia nie przekraczała w tym okresie 40 lat⁵. Wśród ludności, która przeżyła wojnę trzydziestoletnią, a także w późniejszych generacjach dominującym uczuciem był strach o własną fizyczną i materialną egzystencję oraz przetrwanie rodziny i osób najbliższych. W Wielkiej Brytanii pojawiło się w związku z tym, używane nadal współcześnie, pojęcie *German Angst*. Stosowane jest ono w nauce i publicystyce, m.in. do objaśniania niemieckiej polityki, zachowań niemieckich organizacji społecznych i ludności.

Usuwanie zniszczeń wojennych i przywrócenie działalności gospodarczej zapewniającej pozostałej jeszcze na terenie cesarstwa ludności szansę na przeżycie stało się po 1648 kwestią „być albo nie być”. Skala zniszczeń w regionach szczególnie dotkniętych wojną wymuszała wspólne działania ludzi w poszczególnych ocalałych wsiach i miastach. Wymagało to koordynacji tych działań i pomocy ze strony władz konkretnych suwerennych małych państw niemieckich, których po pokoju westfalskim istniało ponad 300. Były to państewka rządzone w zdecydowanej większości autorytarnie przez lokalną arystokrację. Wzorcem dla wielu z nich stało się państwo pruskie radzące sobie w miarę sprawnie z odbudową gospodarki i organizacją stosunków polityczno-społecznych. Także militarna potęga Prus była nie bez znaczenia. Prusy rządzone silną ręką, państwo respektowanego ogólnie prawa, imponowały niemieckim filozofom, np. idealistom i twórcy dialektycznej metody myślenia filozoficznego Georgowi Wilhelmowi Friedrichowi Heglowi, który na uniwersytecie w Berlinie był nauczycielem akademickim młodego Karola Marksa. Datująca się na XVII i XVIII wiek wiara ludności

⁴ G. Kleinhubbert, op. cit., s. 109.

⁵ M. Napiórkowski, *Żyjemy w najlepszych czasach*, „Tygodnik Powszechny” 2017, nr 36, s. 14.

niemieckiej w państwo i posłuszeństwo wobec wyznaczanych przez nie reguł gry przetrwała kilka wieków i znalazła wyraz w znanym bon motcie Włodzimierza Lenina: „Rewolucja w Niemczech? Z tego nigdy nic nie będzie. Niemcy mający za zadanie zdobyć jakiś dworzec kolejowy będą wpieryw starali się wykupić bilety wstępu na peron”⁶. Kanclerz Rzeszy Otto von Bismarck w rozmowie z francuskim cesarzem Napoleonem III stwierdził, że rewolucję w Niemczech mogą przeprowadzić tylko królowie⁷, i miał w tym stwierdzeniu zapewne sporo racji.

Intelektualne źródła koncepcji SGR

Rozwój źródeł koncepcji SGR trzeba rozważać w kontekście wzajemnych relacji wielkich europejskich prądów myślowych na przełomie XVIII i XIX wieku oraz później. Wojny napoleońskie i ich rozmaite niszczycielskie skutki nie sprzyjały przejmowaniu na terenie Europy Środkowej wywodzących się głównie z Francji, a częściowo także z Wielkiej Brytanii idei oświecenia. W opozycji do nich rozwinął się na terenie Niemiec historycyzm oraz romantyzm. Historyczne i romantyczne podejście do badania rzeczywistości społecznej stało się impulsem do powstania na początku XIX wieku niemieckiej historycznej szkoły ekonomii. Z drugiej strony XIX-wieczny proces przyspieszonej industrializacji, połączony z przepływem milionów ludzi ze wsi do miast i bardzo trudnymi warunkami materialnymi egzystencji pracowników najemnych, uruchomił radykalne myślenie w kategoriach ekonomii marksistowskiej.

Ekonomia stanęła w drugiej połowie XIX wieku na rozdrożu. Jedna droga wiodła w kierunku niemieckiej szkoły historycznej, a druga prowadziła w świat wyłaniających się z angielskiej klasyki ekonomicznej abstrakcyjnych modeli neoklasycznej szkoły myślenia, która punkt matematycznej perfekcji osiągnęła w latach 50. XX wieku, w ogólnej aksjomatycznej, neowalrasowskiej teorii równowagi ogólnej. Nicolas Kaldor, powołując się na termin użyty przez wybitnego niemieckiego fizyka Wernera Heisenberga w odniesieniu do modeli fizyki, określił ją doskonałą jak „matematyczny kryształ”⁸. Trzecia droga to inspirowana przez idee Karola Marksa rewolucyjna teoria społeczna, stawiająca sobie za cel zniszczenie istniejącego kapitalistycznego ładu społeczno-gospodarczego i ukonstytuowanie bezklasowego społeczeństwa socjalistycznego/komunistycznego. Według

⁶ D. Kurbjuweit, *Wir Zahmen*, „Der Spiegel” 13.10.2018, nr 42, s. 12.

⁷ Ibidem, s. 15.

⁸ W. Kwaśnicki, *O matematyzacji w ekonomii – na marginesie artykułu S. Małeckiego-Tepichta*, „Ekonomista” 2013, nr 3, s. 382.

klasycznego sformułowania Fryderyka Engelsa, najbliższego współpracownika Marksa, oznaczałoby to radykalny, dziejowy skok z „królestwa konieczności” do „królestwa wolności”.

Niemiecka szkoła historyczna ekonomii, stanowiąca podstawowe źródło ukształtowania się koncepcji SGR, w XIX i pierwszych dziesięcioleciach XX wieku przystępowała do stałej intelektualnej konfrontacji i dyskusji z reprezentantami klasycznej i neoklasycznej myśli ekonomicznej oraz szybko uzyskującą w Niemczech i innych krajach na znaczeniu myślą marksistowską. Ta walka idei nie pozostała bez wpływu na uformowanie się poglądów czołowych reprezentantów szkoły historycznej.

Prekursorem szkoły historycznej był prawnik, historyk i filozof Adam Heinrich Müller (1779–1829), czynny urzędnik na różnych wysokich stanowiskach, na przemian w służbie państwowej Prus i Austrii. W publikacjach propagował idee politycznego romantyzmu. Widoczne jest to w charakterystycznym sposobie definiowania przez niego państwa: „[...] państwo stanowi bliski związek, najgłębsze połączenie fizycznych i duchowych potrzeb, fizycznego i duchowego bogactwa, całego wewnętrznego i zewnętrznego życia narodu do wysoce energicznej, nieskończonej mobilnej i pełnej życia całości”⁹. Jego punkt widzenia i poglądy społeczno-ekonomiczne przedstawiała wydana w 1809 roku praca *Elemente der Staatskunst (Elementy sztuki rządzenia państwem)*.

Müller sprzeciwiał się dochodzącemu do głosu w *Badaniach nad dobrobytem narodów* (1776) Smitha indywidualizmowi w połączeniu z przekonaniem o dobroczynnej roli niewidzialnej ręki ukierunkowującej egoistyczne jednostki na realizację interesów ogółu. Odrzucał wiążącą się z apoteozą indywidualizmu tezę o racjonalności działania podmiotów gospodarczych. Nie podzielał przekonania Smitha, a już szczególnie jego następców, o utylitaryzmie jako fundamencie etycznego zachowania jednostek gospodarujących. Poglądom Smitha i Saya przeciwstawiał holistyczną wizję społeczeństwa gospodarującego, propagując organiczną jedność państwa i gospodarki. Państwo ma ukierunkować gospodarkę w taki sposób, aby służyła interesom całości społeczeństwa gospodarującego. Gospodarka jest wprawdzie w ujęciu Müllera, według współcześnie stosowanej terminologii, autonomicznym subładem społeczeństwa, ale subładem służebnym wobec dobra społeczeństwa jako całości. Implikuje to postrzeganie pozycji ludzkiej jednostki wobec społeczeństwa jako tej, która może przetrwać tylko w jego ramach i powinna podporządkować się interesom ogólnospołecznym. Müller był konserwatywnym myślicielem, wspierającym restauracyjne tendencje w polityce

⁹ Cytat za Wikipedią.

europiejskiej po kongresie wiedeńskim z 1815 roku, których symbolem stało się święte przymierze Austrii, Prus i Rosji.

Wybitnym przedstawicielem niemieckiej szkoły historycznej był również Friedrich List (1789–1846). Szkolną edukację zakończył w wieku 16 lat, bez matury i bez wyższego wykształcenia. Najistotniejsze idee Lista zawarte są w dwóch książkach: *Das natürliche System der politischen Oekonomie* oraz *Das nationale System der politischen Oekonomie*. W pierwszym z wymienionych dzieł, napisanym i opublikowanym w pierw w języku francuskim w Paryżu, List krytykuje Smitha za rozwinięcie teorii ekonomicznej ukształtowanej na podstawie zakorzenionego u tego autora przekonania o „Anglii i reszcie świata”. Według Lista autor *Badań nad dobrobytem narodów* sformułował teorię ekonomiczną objaśniającą – w nawiązaniu do doświadczeń najwyżej wówczas gospodarczo rozwiniętego kraju świata – to, jak gospodarka rynkowa powinna funkcjonować, a nie jak ona rzeczywiście funkcjonuje. Ten ideał perfekcyjnego rynku skonstruowany został poprzez zastosowanie metody „izolującej abstrakcji”. Ekonomia została wyjęta z kontekstu stworzonego przez poszczególne państwa, narody i ich interesy. Smith nie uwzględnił różnicowania prawa i kultury w poszczególnych krajach, wojen stoczonych w przeszłości pomiędzy nimi ani narodowych namiętności. W istocie stworzył teorię ekonomiczną mającą za przedmiot badań, nieistniejące zresztą nawet do dnia dzisiejszego, „społeczeństwo kupców” w skali światowej. List nie zgadzał się z poglądem Smitha, że niewidzialna ręka zapewni sama z siebie rozwój gospodarczy, przyczyniając się do postępu cywilizacyjnego narodów oraz wzrostu ich materialnego dobrobytu¹⁰.

Ponadto List krytykował statyczny charakter teorii Smitha, skupiającej wysiłek badawczy wokół kształtowania się cen i ich relacji na rynku. O wiele istotniejszy był dla niego bowiem wzrost i rozwój gospodarczy. Wychodził z założenia, że wymienione cele nie są osiągalne tylko w wyniku samoczynnego działania sił rynkowych. Do tego niezbędne są warunki ramowe (konstytucja, regulacje prawne, historycznie uwarunkowana mentalność uczestników procesu gospodarowania itd.), których ukształtowanie zależy w wysokim stopniu od aktywnej roli odgrywanej przez społeczeństwo i państwo. Jest to stanowisko odmienne od poglądów Smitha, który w walce z hołdującym interwencjonizmowi państwowemu XVIII-wiecznym merkantylizmem postulował radykalne ograniczenie zakresu zadań państwa w gospodarce. Inny niemiecki socjalistyczny krytyk nauk angielskiego uczonego, Ferdinand Lassalle, użył w odniesieniu do okrojonego z większości zadań i kompetencji decyzyjnych państwa określenia „stróż nocny”.

¹⁰ K. Häuser, *Friedrich List*, [w:] J. Starbatty (red.), *Klassiker des Ökonomischen Denkens*, C.H. Becksche Verlagsbuchhandlung, München 1989, s. 424.

List, w przeciwieństwie do Smitha, opowiadał się za aktywną rolą państwa w gospodarce jako współdziałającej z rynkiem siły napędowej średnio- i długo-okresowych procesów rozwojowych.

Na sposób myślenia Lista wpływ wywarła katastrofalna sytuacja gospodarcza większości spośród 39 państw niemieckich po zakończeniu w 1815 roku wojen napoleońskich i zniesieniu wprowadzonej przez Napoleona kontynentalnej blokady Wielkiej Brytanii. Brytyjskie towary przemysłowe mogły bez przeszkód wchodzić na rynki w Niemczech i wypierać z nich mniej konkurencyjnych miejscowych producentów. Według Lista zagrażało to rozwojowi gospodarczemu Niemiec i uniemożliwiała skrócenie dystansu rozwojowego wobec Wielkiej Brytanii. Chodziło mu o ochronę niemieckiego przemysłu, który zaczynał się wówczas dopiero stopniowo rozwijać, przed potężną konkurencją. Z tego powodu nie akceptował idei wolnego handlu międzynarodowego autorstwa Smitha i Davida Ricardo, znajdującej uzasadnienie w rozwiniętej przez tego ostatniego teorii kosztów i korzyści komparatywnych. Zdaniem Lista teoria ta miała służyć głównie dalszemu umocnieniu istniejącej przewagi konkurencyjnej brytyjskiego eksportu. Aby chronić krajowy przemysł, postulował wprowadzenie na zewnętrznych granicach Niemieckiej Rzeszy tzw. cła wychowawczego (*Erziehungszoll*).

Niekwestionowanym przywódcą szkoły historycznej w ostatnich dziesięcioleciach XIX wieku oraz na początku następnego stulecia był Gustav von Schmoller (1838–1917). Doceniał on wprawdzie wkład Smitha i klasycznej angielskiej ekonomii politycznej w rozwój ekonomii, ale tylko do okresu 1860–1870. Jego zdaniem dalej nauka ta powinna była rozwinąć się w innym kierunku. Celem Schmollera było stworzenie równorzędnej w stosunku do klasycznej ekonomii „historycznej teorii” ekonomii¹¹. Jego stanowisko, eksponujące historyczny aspekt gospodarowania, charakteryzuje jego wypowiedź: „Poprzez precyzyjne historyczne, statystyczne i ogólnogospodarcze badania chciałem uwolnić naukę ekonomii od błędnych abstrakcji, ale jednocześnie zamierzałem pozostać także teoretykiem uogólniającym funkcjonowanie państwa i gospodarki, o tyle, o ile pozwala na to zebrany materiał empiryczny. Tam, gdzie warunek ten nie był spełniony, ograniczyłem się w *Grundriß* [opus magnum Schmollera opublikowane w latach 1901–1904 – przyp. aut.] do opisu konkretnych wydarzeń oraz wskazałem na niektóre tendencje rozwojowe, nie podejmując prób konstrukcji słabo osadzonych w rzeczywistości gospodarczej teorii, które z tego względu rozpadną się zapewne wkrótce jak domek z kart”¹².

¹¹ H. Winkel, *Gustav von Schmoller*, [w:] J. Starbatty (red.), op. cit., t. 2, s. 115.

¹² G. von Schmoller, *Vorrede*, [w:] *Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, I und II Teil*, Leipzig 1900.

Nie bez wpływu na metodologiczne podejście Schmollera do badań naukowych pozostali jego naukowcy poprzednicy. Obok naukowych i politycznych dokonań Lista, które podziwiał, wymienić trzeba także opublikowaną w 1853 roku książkę Karla Kniesia *Politische Ökonomie vom geschichtlichen Standpunkte (Ekonomia polityczna z historycznego punktu widzenia)*. Jeszcze prawie 25 lat później Schmoller charakteryzował to dzieło jako „wspólne wyznanie wiary całej szkoły myślenia niemieckich ekonomistów, które wprowadziło naukę ekonomii w nową epokę”¹³. Z tej perspektywy trzeba rozpatrywać pełną polemicznych namietności dyskusję o metodzie między Schmollerem i wiedeńskim teoretykiem ekonomii Carlem Mengerem, toczoną w latach 1888–1889. O ile pierwszy chciał budować teorię ekonomii na założeniach opartych na wynikach historycznych badań empirycznych, o tyle jego adwersarz postulował zupełnie inne podejście. Menger wypowiadał się za przyjęciem założeń o uniwersalnym charakterze gospodarczych działań ludzkich, poza czasem i przestrzenią, oraz dedukcyjnym wyprowadzaniem z tych założeń ogólnie obowiązujących teorii ekonomicznych. Obaj uczeni byli zgodni co do konieczności dalszego rozwinięcia teorii ekonomicznej. Mieli jednak zasadniczo różne poglądy na temat drogi wiodącej do realizacji tego celu.

Schmoller dostrzegał współzależność pomiędzy bezkrytyczną implementacją idei wolnego handlu z tzw. szkoły wolnego handlu a widoczną w Niemczech i innych krajach środkowoeuropejskich ekspansją rewolucyjnych idei socjalistycznych. Wolnorynkowy kapitalizm, funkcjonujący zgodnie z zasadą *laissez-faire*, był jego zdaniem główną przyczyną narastania konfliktów społecznych i powstania radykalnych ruchów politycznych zmierzających do zniszczenia istniejącego ładu społeczno-ekonomicznego. Schmoller chciał ten ład zreformować, aby móc go zachować. Wynikała z tego konieczność stworzenia przeciwwagi dla wolnorynkowego Kongresu Ekonomistów oraz dwóch zdecydowanie antywolnorynkowych partii socjalistycznych powstałych w latach 60. XIX wieku, które połączyły się w 1875 roku w Sozialistische Arbeiterpartei Deutschlands (Socjalistyczną Partię Robotniczą Niemiec). Odpowiedzią Schmollera na to wyzwanie było założenie w 1872 roku Verein für Socialpolitik, stowarzyszenia zrzeszającego ekonomistów z całego niemieckiego obszaru językowego.

Skoncentrowanie wysiłków badawczych na skomplikowanych konfliktach społecznych skłaniało Schmollera do posługiwania się w dyskusjach naukowych argumentami historycznymi, etycznymi oraz filozoficznymi¹⁴. Działalność polityczna Schmollera w Verein für Socialpolitik była ukierunkowana przez jego

¹³ H. Winkel, op. cit., s. 106.

¹⁴ Ibidem, s. 109–110.

rozumienie ekonomii jako nauki etycznej. Jego zdaniem wynikało z tego, że uczonej ma obowiązek zajmować się sprawami palącymi, o tak wielkim znaczeniu jak problemy i konflikty społeczne, oraz wyrażać zdecydowane stanowisko i proponować odpowiednie rozwiązania.

Zorientowanie szkoły historycznej na rozwiązywanie konfliktów społecznych zaowocowało określeniem, jakie dobrali do Schmollera i jego licznych zwolenników krytycy – *Kathedersozialist*. W rozwiązywaniu konfliktów społecznych Schmolter uznawał aktywną rolę państwa za niezbędną. Stojąc ponad sprzecznymi interesami antagonistycznych klasowych grup interesów, powinno ono być aktywne jako siła neutralna, realizująca pryncypia sprawiedliwości społecznej. Schmolter nawiązywał do doświadczeń państwa pruskiego, które wysoko cenił, i propagował na ich podstawie ideał „socjalnego królestwa”. Wiązał też spore nadzieje z upowszechnieniem przez organy władzy państwowej oświaty i wykształcenia wśród niższych warstw społecznych. Spodziewał się w związku z tym podniesienia poziomu moralności i etycznych zachowań ludzi oraz osłabienia intensywności występujących w Niemczech różnego rodzaju społecznych konfliktów. W „socjalnym królestwie” państwo miaoby realizować, obok innych zadań o ogólnospołecznym znaczeniu, wobec społeczeństwa także funkcję wychowawczą.

Dokonany przegląd opinii wybranych autorów niemieckiej szkoły historycznej nie mógł być w pełni reprezentatywny. Dla uzupełnienia go, w poniższej tabeli zasygnalizowano skrótowo stanowiska reprezentantów szkoły historycznej mogących mieć znaczenie dla współczesnej dyskusji o aktualnym stanie i perspektywach realizacji koncepcji SGR w Niemczech i innych krajach.

Tabela 1. Wybrane poglądy przedstawicieli niemieckiej szkoły historycznej

Poglądy	Myśliciel
Negacja anglosaskiej ekonomii politycznej (klasyki i neoklasyki) wraz z jej implikacjami – indywidualizmem, racjonalizmem, uniwersalizmem oraz utylitaryzmem.	Adam Heinrich Müller Friedrich List Gustav von Schmoller
Gospodarka stanowi integralny element składowy ładu społecznego. Jej zadaniem jest realizacja w długim procesie rozwoju za pośrednictwem wykorzystania w tym celu mechanizmu rynkowego materialnego dobrobytu i społecznej równowagi	Adam Heinrich Müller Friedrich List Gustav von Schmoller
W metodzie badań ekonomii eksponowanie indukcji – punktu wyjścia dla sformułowania empirycznie sprawdzonych założeń wyjściowych jako bazy dla rozumowania dedukcyjnego. Celem jest rozwinięcie „historycznej teorii ekonomii”.	Gustav von Schmoller Friedrich List

Poglądy	Myśliciel
Rozumowanie w kategoriach historycznych etapów rozwojowych społeczeństw gospodarujących. Teoria ekonomiczna powinna być dostosowana do danego etapu rozwoju.	Friedrich List Gustav von Schmoller
Zorientowanie na uruchomienie procesu rozwoju gospodarczego zamykającego XIX-wieczną „lukę rozwojową” Niemiec w stosunku do Wielkiej Brytanii.	Friedrich List

Źródło: Opracowanie własne.

Trafnie podsumował całokształt celów stawianych przez historyczną szkołę ekonomii szwajcarski uczoney Edgar Salin: „Ostatecznym celem szkoły historycznej była polityka socjalna”¹⁵. Szkoła historyczna interpretowała politykę socjalną w sensie zbliżonym do poglądów kanclerza Rzeszy Otto von Bismarcka. Bismarck, będący *par excellence* konserwatywnym politykiem, powoływał się na pefen mądrości *bon mot* XIX-wiecznego włoskiego pisarza Giuseppe Tomasiego di Lampedusa, który w powieści *Lampart* zalecał: „Trzeba wiele zmienić, aby wszystko pozostało niezmienione”. Kanclerz Rzeszy, obawiając się ekspansji ideologii marksistowskiej i zagrożenia rewolucją proletariacką (odstraszający był przykład Komuny Paryskiej z 1871 roku) wraz z jej destabilizującymi gospodarkę i społeczeństwo fatalnymi konsekwencjami, postawił na odgórnie przeprowadzoną, umiarkowaną korektę podziału bieżących dochodów na korzyść pracobiorców i warstw społecznych słabszych ekonomicznie. Ukształtowany przez państwo za jego długoletnich rządów, pierwszy w Europie system świadczeń socjalnych przyczynił się do uspokojenia rewolucyjnych nastrojów w związkach zawodowych i partiach robotniczych oraz pewnej stabilizacji społecznej. Krążące po Europie (według słów Marksa i Engelsa) „widmo komunizmu” straciło na atrakcyjności. Miejsce proletariackiej rewolucji zajął typowy niemiecki kompromis. Uzyskana przez Bismarcka stabilizacja stosunków społecznych nie przetrwała jednak dłużej niż do okresu pierwszej wojny światowej, czyli niewiele ponad 40 lat. W okresie Republiki Weimarskiej osiągnięta przed wojną stabilizacja stosunków społecznych i gospodarczych zamieniła się w swoje przeciwieństwo – przeszła w destabilizację, zaś równowaga gospodarcza w głęboką nierównowagę, która na rynku pracy osiągnęła punkt szczytowy w latach wielkiego kryzysu 1929–1933.

¹⁵ E. Salin, *Zur Stellung Gustav Schmollers in der Geschichte der Nationalökonomie*, „Schmollers Jahrbuch” 1924, nr XLVIII, s. 307.

Zasady i przyszłość koncepcji społecznej gospodarki rynkowej

Generalną zasadą koncepcji SGR jest to, że niezbędna w kapitalistycznej gospodarce rynkowej polityka socjalna wymaga wsparcia przez politykę gospodarczą ukierunkowaną na ukształtowanie sprawnie funkcjonującego konkurencyjnego mechanizmu rynku. Są to dwie strony tego samego „medalu” sprawiedliwej społecznie polityki gospodarczej. SGR stanowi syntezę klasycznej polityki socjalnej w stylu Bismarcka i polityki kształtowania rynkowego konkurencyjnego ładu gospodarczego. Do tego rodzaju kompleksowego ujęcia sprawiedliwej społecznie polityki gospodarczej zainspirował związanych z koncepcją SGR myślicieli ostatni wybitny reprezentant szkoły historycznej Werner Sombart. W różnych kontekstach i przy różnych okazjach wyrażał on przekonanie, że polityka socjalna nie powinna przeszkadzać funkcjonowaniu rynku przez ingerencję w podział dochodów, tylko je wspierać¹⁶. Ludwig Erhard zapoznał się z ideami Sombarta za pośrednictwem swych akademickich nauczycieli na początku lat 20. XX wieku w Handelshochschule Nürnberg, będącej wówczas ostatnią ostoją ekonomistów szkoły historycznej. Przemyslenia Erharda znajdują wyraz w jego słynnej formule: „Dobrobyt dla wszystkich i dobrobyt poprzez konkurencję stanowią jedną całość. Pierwszy postulat charakteryzuje cel gospodarowania, natomiast drugi postulat drogę do tego celu prowadzącą”¹⁷. Jest to trzon wszelkich rozważań o SGR, w których pod groźbą niezrozumienia jej istoty nie wolno zrezygnować z uwzględnienia jej rynkowego i socjalnego wymiaru.

Eucken jako przedstawiciel rynkowego wymiaru koncepcji SGR

Walter Eucken umiejscawia w rozważaniach o rynku przedsiębiorstwo w ramach gospodarki jako całości. Konkurencja doskonała, zapewniająca, że cena rynkowa okazuje się zarówno dla oferentów, jak i nabywców parametrem, na który nie mają żadnego wpływu, jest produktem myślowym stosowanej przez niego metody izolującej abstrakcji. Utrzymując konsekwentnie ten sam wysoki poziom abstrakcji co w typie idealnym konkurencji doskonałej, Eucken ujmuje podmioty gospodarcze działające w ramach tego modelu ekonomicznego również jako typy idealne. Przez to zapewnia ich metodologiczną spójność z rynkową formą

¹⁶ H.F. Wünsche, *Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft – Wissenschaftliche Grundlagen und politische Fehldeutungen*, Lau-Verlag, Reinbek–München 2015, s. 321–322 i 364.

¹⁷ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 9.

konkurencji doskonałej. Konsekwencja stosowania rynkowych typów idealnych uwidacznia się w opisie funkcji spełnianych w gospodarce przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. „W gospodarstwach domowych stanowiących element składowy tego teoretycznego modelu gospodarki rynkowej nie produkuje się żadnego dobra, niczego się też nie pierze ani szyje. Wszystkie dobra gospodarcze potrzebne gospodarstwom domowym ludności będą przez nie zakupowane jako w pełni już przystosowane do konsumpcji w przedsiębiorstwach i następnie zużywane... W przedsiębiorstwach realizowany jest więc proces produkcji, a w gospodarstwach domowych proces konsumpcji – przy czym gospodarstwa domowe oferują jednocześnie przedsiębiorstwom pracę i oszczędności, co zapewnia im z kolei dopływ dochodów”¹⁸.

Materialny cel gospodarki rynkowej u Euckena różni się od współcześnie dominującego makroekonomicznego sposobu jego definiowania w polityce gospodarczej, mediach, a także w fachowych dyskusjach. W centrum zainteresowania stoi bowiem produkt krajowy brutto (albo dochód narodowy brutto) w wielkościach bezwzględnych lub w przeliczeniu na mieszkańca. Duże znaczenie przypisuje się rocznym lub nawet kwartalnym przyrostom wielkości tych agregatów. Natomiast Eucken argumentuje konsekwentnie, w sposób zgodny z filozofią myśli liberalnej, że ostatecznym celem jest zawsze wolna jednostka ludzka. Konkretyzacja tego ostatecznego celu w odniesieniu do funkcjonowania rynku prowadzi go do postulatu suwerenności konsumenta.

Zadaniem gospodarki jest optymalne zaspokojenie potrzeb konsumentów, ujawniające się na rynku w postaci popytu. Definicja podstawowego zadania gospodarki w interpretacji Euckena odzwierciedla logikę funkcjonowania gospodarki zorientowanej na suwerenność konsumenta. Czyni to trafniej niż wspomniane uprzednio makroekonomiczne agregaty, niezawierające informacji na temat tego, co stanowi kwintesencję funkcjonowania rynku, tj. struktury rynkowego popytu oraz podaży i sposobu ich wzajemnego dostosowania.

Trzon koncepcji Euckena stanowią sformułowane przez niego konstytuujące oraz regulujące zasady konkurencyjnego ładu gospodarczego (tabela 2).

¹⁸ W. Eucken, *Grundlagen der Nationalökonomie*, wyd. 9, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 1989, s. 88.

Tabela 2. Zasady konkurencyjnego ładu gospodarczego

Konkurencyjny ład gospodarczy	
Zasada generalna Ceny pełnią w gospodarce prawidłowo funkcję wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów.	
Konkurencja doskonała Występowanie struktur konkurencyjnych zapewnione jest tylko poprzez stosowanie zasad konstytuujących: <ul style="list-style-type: none"> • stabilna wartość pieniądza • rynki otwarte • prywatną własność środków produkcji • swobodę zawierania umów • odpowiedzialność za wyniki działalności • stałość polityki gospodarczej 	Inne niedoskonałe formy konkurencji Zachowania typowe dla konkurencji uzyskuje się poprzez stosowanie obok zasad konstytuujących także zasad regulujących w następujących przypadkach: <ul style="list-style-type: none"> • istnienie naturalnych i lokalnych monopolii • drastyczne różnice dochodowe niemożliwe do zaakceptowania społecznie • rachunek ekonomiczny przedsiębiorstw nieuwzględniający kosztów i efektów zewnętrznych • występowanie anormalnych reakcji po stronie podaży, szczególnie pracy
Problemy funkcjonowania gospodarki nieregulowane w pełni przez konkurencję <ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie się koniunktury gospodarczej • niektóre problemy o charakterze socjalnym 	
Zasada współzależności zasad i polityki ładu konkurencyjnego	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H.F. Wünsche, *Erhards Soziale Marktwirtschaft: von Eucken programmiert von Müller-Armack inspiriert?*, [w:] idem (red.), *Soziale Marktwirtschaft als historische Weichenstellung*, ST Verlag, Düsseldorf 1997, s. 144.

Z perspektywy implementacji w polityce gospodarczej zasad Euckenowskiego konkurencyjnego ładu gospodarczego istotna jest relacja pomiędzy generalną zasadą cen spełniających prawidłowo w gospodarce funkcję wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów a zasadami konstytuującymi i regulującymi. Zarówno zasady konstytuujące, jak i regulujące podporządkowane są zasadzie generalnej. Inaczej mówiąc, zasady te powinny umożliwiać ukształtowanie przez politykę gospodarczą form ładu gospodarczego, które skłaniałyby podmioty gospodarcze – za pośrednictwem alokacyjnej funkcji cen konkurencji doskonałej – do optymalnej alokacji dóbr i zasobów. Konieczne jest w związku z tym bliższe objaśnienie interpretacji kategorii konkurencji doskonałej przez Euckena. Odbiega ona od bazujących na wysoce restrykcyjnych założeniach podręcznikowych interpretacji tego ekonomicznego modelu. Euckenowi chodzi o konkurencję doskonałą light. Rynkowa forma konkurencji doskonałej występuje w tym ujęciu wtedy, gdy konkurujący ze sobą na rynku sprzedawcy i nabywcy przy planowaniu działalności gospodarczej biorą pod uwagę to, że mają do czynienia z wieloma konkurentami. Są wtedy zmuszeni akceptować

dane im przez rynek ceny jako parametry, na które nie mają wpływu¹⁹. W przeciwnym wypadku próbowaliby bowiem manipulować na swoją korzyść wysokością ceny wytwarzanych lub kupowanych dóbr albo zasobów. Ceny nie mogłyby wskutek tego spełniać prawidłowo funkcji wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów.

Polityka gospodarcza ukierunkowana na realizację zasad konstytuujących i regulujących rynkowy ład konkurencyjny powinna ukształtować instytucjonalne reguły gry gospodarczej sprzyjające prawidłowemu spełnianiu przez ceny funkcji wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów w przebiegu procesu gospodarowania. W razie przybliżenia się do realizacji tego zadania albo też jego osiągnięcia alokacja dóbr i zasobów w skali gospodarki przybliżałaby się lub osiągnęłaby optimum Pareta. Alokacja tego rodzaju byłaby z kolei równoznaczna z realizacją nadrzędnego materialnego zadania gospodarki, co przyczyniałoby się w znacznym stopniu do stabilizacji ładu konkurencyjnego. Przebieg procesu gospodarowania i ład gospodarczy interpretowany jako kompleksowy i spójny zestaw instytucji zostają w Euckenowskiej koncepcji polityki gospodarczej zsyntetyzowane w jedną całość, w której jeden aspekt gospodarowania (ład) wywiera wpływ na drugi aspekt (proces), podlegając jednocześnie w długim okresie zwrotnemu oddziaływaniu.

Jako *par excellence* liberalny ekonomista Eucken nie wierzył jednak – jak wielu radykalnych liberałów – że rynek rozwiązuje wszystkie problemy społecznego procesu gospodarowania. Uwzględniał bowiem realistycznie to, że sytuacja polipolu na wszystkich rynkach jest w zasadzie niemożliwa do osiągnięcia. „Po pierwsze, liczyć trzeba się z tym, że pomimo konsekwentnej polityki zmierzającej do ukształtowania konkurencyjnego ładu gospodarczego na niektórych rynkach zamiast konkurencji doskonałej pojawiają się inne formy rynku”²⁰. Ponadto zwraca uwagę na to, że nawet gdyby przez konsekwentną realizację zasad konstytuujących konkurencyjny ład gospodarczy udało się konkurencję doskonałą osiągnąć, to nadal będą ją cechować niektóre, mniej lub bardziej trudne do uniknięcia, dysfunkcje. Ich korekta i podporządkowanie funkcjonowania gospodarki rynkowej realizacji zasady generalnej ładu konkurencyjnego wymagają odpowiednich działań dostosowawczych polityki gospodarczej²¹. Konkurencja doskonała nie jest więc doskonała *per se*.

Wymienione względy przemawiają – zdaniem Euckena – za koniecznością uzupełnienia zasad konstytuujących konkurencyjny ład gospodarczy o zasady regulujące. Ich respektowanie w polityce gospodarczej wraz z pryncypiami konstytuującymi służyć ma zapewnieniu funkcjonalności i społecznej akceptowalności ładu konkurencyjnego. W przeciwnym razie byłby on zagrożony nie

¹⁹ W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, wyd. 7, Mohr Siebeck, Tübingen 2004, s. 248–249.

²⁰ *Ibidem*, s. 253.

²¹ *Ibidem*, s. 291.

tylko przez tendencje monopolistyczne, ale także inne jego immanentne słabości. W tym punkcie Eucken zaczyna konkretyzować typ idealny konkurencji doskonałej. Przechodzi od typu idealnego do typu realnego, uwzględniającego obok doskonałej konkurencji także inne aspekty życia gospodarczego²². Implementacja zasad regulujących w polityce gospodarczej powinna jego zdaniem sprawić, że podmioty gospodarcze działające na rynkach odległych od modelu konkurencji doskonałej będą zachowywały się jednak tak, jak gdyby konkurencja ta istniała.

Podsumowując, można uznać, iż teoretyczny wkład Euckena w koncepcję SGR polega przede wszystkim na uzasadnieniu tezy, że gospodarka rynkowa, aby mogła służyć interesom większości członków społeczeństwa, wymaga istnienia ram instytucjonalnych ukształtowanych przez organy władzy politycznej w sposób odpowiadający koncepcji konkurencyjnego ładu gospodarczego. Jednocześnie autor ten podkreślał, że ramy instytucjonalne gospodarki wymagają od państwa stałej ochrony i zgodnego z logiką tego modelu „instytucjonalnego interwencjonizmu”. Intencje Euckena zrozumiał w pełni radykalny czeski liberał i polityk Václav Klaus. Podczas odczytu wygłoszonego w roku 1995 w Instytucie im. Waltera Euckena we Freiburgu stwierdził, iż od tego badacza nauczył się, że konkurencyjna gospodarka rynkowa – w przeciwieństwie do uznanego i rozpowszechnionego w literaturze poglądu Friedricha Augusta von Hayeka – nie jest „stanem naturalnym”, tylko musi być chroniona i pielęgnowana przez państwo²³. Eucken, formułując dekalog zasad konstytuujących i regulujących konkurencyjny ład gospodarczy, wyposażył państwo w receptę, co i jak czynić należy, aby taki ład ukształtować i ustabilizować.

Ludwig Erhard jako przedstawiciel socjalnego wymiaru koncepcji SGR

Erhard podkreślał – podobnie jak Eucken – że tylko w warunkach istnienia konkurencji rynkowej relacje cen dóbr i zasobów prawidłowo informują o ich rzadkości producentów i nabywców²⁴. Reprezentował pogląd, że w gospodarce rynkowej, ujętej w ramy ładu SGR, dostosowanie do siebie zagregowanych stru-

²² H.O. Lenel, *Walter Eucken (1891–1950)*, [w:] J. Starbatty (red.), op. cit., t. 2, s. 30.

²³ V. Klaus, *Tschechische Transformation und europäische Integration: Gemeinsamkeiten von Visionen und Strategien*, Neue Presse Verlags, Passau 2005, s. 111–113.

²⁴ L. Erhard, *Zehn Thesen zur Verteidigung der Kartellverbotsgesetzgebung*, [w:] idem, *Deutsche Wirtschaftspolitik. Der Weg der Sozialen Marktwirtschaft*, Econ und Knapp Verlag, Düsseldorf–Wien 1962, s. 202–203.

mieni podaży i popytu następuje w zasadzie automatycznie. Konkurencja rynkowa powinna według niego zapewnić nie tylko równowagę zagregowanych wielkości podaży i popytu, ale również precyzyjne dostosowanie struktury podaży do struktury popytu na poszczególnych rynkach. W ujęciu tego ekonomisty i polityka gospodarczego najważniejszym zadaniem konkurencji jest zapewnienie dostosowania struktury i jakości podaży do wymagań nabywców. „Zawsze starałem się dać temu wyraz, że w moich wyobrażeniach o funkcjonowaniu gospodarki istnieje tylko jedno kryterium oceny, jest nim nabywca. Istnieje tylko jeden sędzia rozstrzygający o tym, co jest dobre i złe w gospodarce, co jest użyteczne, a co jest nieużyteczne. Jest nim zawsze nabywca”²⁵.

Erhard charakteryzował materialny cel gospodarowania jako „dobrobyt dla wszystkich”: „Chciałbym rozwiązać wszelkie ewentualne wątpliwości, co do tego, że zmierzam do ukształtowania takiego ładu gospodarczego, który zapewniłby dobrobyt coraz szerszym warstwom naszego społeczeństwa. Punktem wyjścia do tego jest życzenie, aby poprzez zapewnienie odpowiedniej siły nabywczej szerokim masom przewyciężyć ostatecznie charakterystyczną dla przeszłości konserwatywną strukturę socjalną społeczeństwa. Ta hierarchiczna struktura charakteryzowała się z jednej strony występowaniem liczebnie niewielkiej warstwy wyższej, która mogła pozwolić sobie na zaspokojenie prawie każdego życzenia konsumpcyjnego, a z drugiej istnieniem bardzo licznej warstwy proletariackiej dysponującej niewystarczającą siłą nabywczą. Ukształtowanie w naszym kraju nowego ładu gospodarczego musi stworzyć przesłanki ku temu, aby udało się wreszcie przewyciężyć ten, hamujący postęp, stan rzeczy i jednocześnie wraz z tym antagonizmy pomiędzy biednymi i bogatymi”²⁶.

Sposób ujęcia przez Erharda materialnego zadania gospodarki wykracza poza postulowaną przez Euckena optymalizację alokacji dóbr i zasobów. Decyduje o tym kilka czynników. Z jednej strony Erhard uznawał optymalną alokację dóbr i zasobów za warunek wprawdzie konieczny, ale niewystarczający do realizacji „dobrobytu dla wszystkich”. Optymalizacja alokacji za pośrednictwem cen dotyczy bowiem bieżących strumieni dóbr i zasobów, pozostawiając poza zasięgiem zainteresowania badaczy zróżnicowanie dochodów. Problem relacji pomiędzy optymalną ogólnogospodarczą alokacją a podziałem dochodów dostrzegali wprawdzie również Eucken. Jednakże zróżnicowanie dochodów interpretowane jest przez niego jako czynnik obiektywny, tzn. parametr dany z zewnątrz. Wynika z tego kontrowersyjna teza, że – dokonująca się za pośrednictwem mechanizmu rynkowych cen – alokacja jest przy danym, istniejącym w społeczeństwie

²⁵ Idem, *Dobrobyt dla wszystkich...*, op. cit., s. 17.

²⁶ Idem, *Wohlstand für Alle*, wyd. 8, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien 1964, s. 7.

zróżnicowaniu dochodów zawsze racjonalna²⁷. Jednakże w odróżnieniu od Euckena Erhard nie akceptuje istniejącego w tej dziedzinie *status quo*. Podkreślał, że celem polityki SGR jest przewyższanie charakterystycznej dla przeszłości głębokiej nierówności struktury podziału dochodów i majątków.

Obejmując pojęciem dobrobytu substancję majątkową, Erhard wykracza poza pole badawcze Euckena skupiającego się na bieżącej alokacji. W rezultacie Erhard nadaje materialnemu zadaniu gospodarki horyzont czasowy dłuższy niż krótkookresowa optymalizacja procesów alokacji. Realizacja długofalowego celu „dobrobytu dla wszystkich” wymaga jego zdaniem, oprócz optymalizacji bieżącej alokacji zasobów i dóbr, również ograniczania istniejących zbyt wysokich ze społecznego punktu widzenia różnic w wysokości dochodów oraz posiadanej substancji majątkowej²⁸. Chociaż Erhard *explicite* tego nie sformułował, z całokształtu jego poglądów wynika pośrednio dość powszechnie akceptowana hipoteza, że w gospodarce rynkowej istnieje pewien próg nierówności dochodowych i majątkowych, który w zasadzie nie powinien być przekraczany. Podobny pogląd reprezentują niektórzy zainteresowani społecznymi aspektami gospodarowania czołowi ekonomiści amerykańscy²⁹.

Erhard był zdecydowanym zwolennikiem konkurencyjnej gospodarki rynkowej jako najlepszego sposobu organizacji społecznego procesu wytwarzania. Jego koncepcja polityki gospodarczej gwarantowała jednak skuteczniejsze niż u Euckena zabezpieczenia przed wynikającą z typowej dla gospodarki rynkowej „twórczej destrukcji” tendencją do wykluczania słabszych jednostek z rynku oraz głębokiego dochodowego i majątkowego zróżnicowania społeczeństwa. Koncepcja polityki gospodarczej jego autorstwa nie ogranicza się do pośredniego oddziaływania na jednostki ludzkie poprzez racjonalizację zachowań podmiotów mikroekonomicznych. Zakłada ona ponadto bezpośrednie racjonalizujące oddziaływanie polityki kształtowania ładu gospodarczego na ludzkie decyzje i zachowania. Sformułowane przez Erharda zasadnicze cele polityki ładu SGR zmierzały do umacniania materialnej pozycji i materialnych szans konkurowania słabszych jednostek ludzkich w procesie gospodarowania³⁰.

Wskazane wydaje się tu przypomnienie ewidentnych korzyści wynikających ze skutecznej realizacji przez politykę gospodarczą celów ładu SGR. Po pierwsze, zapewnienie stabilności wartości pieniądza przyczynia się do poprawy materialnej pozycji słabszych uczestników procesu gospodarowania. Nie zagrażają im

²⁷ W. Eucken, *Nationalökonomie wozu?*, wyd. 5, Klett-Cotta, Stuttgart 2005, s. 81.

²⁸ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich...*, op. cit., s. 7.

²⁹ R. Shiller, *Jede Menge Instabilität*, „Der Spiegel” 2007, nr 23, s. 54.

³⁰ P. Pysz, *Spoleczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 103–116.

wtedy, szczególnie dotkliwe dla ekonomicznie słabszych warstw społecznych, podziałowe skutki nieoczekiwanego, skokowego wzrostu cen. Stabilność cen pozwala ponadto w dłuższym okresie gromadzić oszczędności i planować większe wydatki, a nawet przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym. Po drugie, osiągnięcie stanu pełnego zatrudnienia albo przynajmniej przybliżenie się do jego realizacji uwalnia słabsze na rynku pracy jednostki od plagi bezrobocia i związanej z tym dochodowej oraz społecznej degradacji. W negocjacjach dotyczących warunków pracy i płacy umacnia się pozycja pracobiorców w stosunku do pracodawców. Po trzecie, dywersyfikacja substancji majątkowej w społeczeństwie pozwala przetrwać okresy pogarszania się koniunktury lub różnych szoków wewnętrznych i zewnętrznych, uniezależniając, przynajmniej w pewnym stopniu, posiadaczy majątku od bieżących dochodów z pracy. Wreszcie, po czwarte, synergiczne efekty oddziaływania wszystkich wymienionych czynników przyczyniają się do osiągnięcia pewnego zrównania materialnych szans jednostek ludzkich w konkurencji rynkowej. Może to stanowić bodziec do przejmowania przez słabsze jednostki odpowiedzialności za posiadaną wolność w zakresie podejmowania rynkowych decyzji gospodarczych. Ukształtowanie i rozpowszechnianie się postaw odpowiedzialności wśród gospodarujących jednostek ludzkich sprzyja z kolei umacnianiu się i stabilizacji ich wolności, gdyż odpowiedzialność jest odwrotną stroną wolności. Bez wolności nie ma odpowiedzialności, ale bez odpowiedzialności jednostek ludzkich ich wolność nie może długo przetrwać.

Erhard wiedział, że tak rozumiany stan idealny przeważnie nie odpowiada w pełni realiom życia gospodarczego. Implementacja zasad SGR w polityce gospodarczej może jedynie częściowo uchronić pracobiorców przed dynamiką procesów rynkowych, z ich nieodłączną „twórczą destrukcją” i różnicującymi społeczeństwo skutkami. W istocie Erhardowi zależało, aby z negatywnymi tendencjami wynikającymi z logiki funkcjonowania konkurencyjnej gospodarki rynkowej nie byli skonfrontowani słabi i w pełni zależni od właścicieli kapitału i ziemi pracobiorcy, żyjący z dnia na dzień, bez oszczędności i majątku oraz w stałej obawie o utratę miejsca pracy jako jedyne źródła utrzymania. Przyświecała mu wizja innego człowieka gospodarującego. „Moim ideałem jest silna osobowość pozwalająca jednostce ludzkiej stwierdzić: ja chcę sprawdzić się w życiu, bazując na własnych siłach, samemu ponosić ryzyko mojej egzystencji i być samemu odpowiedzialnym za własny los. Ty, państwo, masz natomiast zatroszczyć się o to, abym był w stanie to uczynić”³¹. Przybliżanie się do tego ideału poprzez większą inicjatywę i zdolność dostosowawczą ludzi do ciągle nowych kombinacji czynników produkcji osłabiałoby tendencję do wykluczenia

³¹ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich...*, op. cit., s. 251.

słabszych jednostek z rynku i pogłębiania się różnic dochodowych oraz majątkowych w społeczeństwie.

Za sprawą bezpośredniego racjonalizującego oddziaływania polityki kształtowania ładu gospodarczego na zachowania jednostek ludzkich koncepcja Erharda nie nastawia się przede wszystkim na chronienie gospodarujących jednostek w drodze korekty rynkowego podziału dochodów przed negatywnymi socjalnymi skutkami funkcjonowania rynku konkurencyjnego. Wręcz odwrotnie. Koncepcja ta skłania do dostosowywania ich zachowań gospodarczych do logiki funkcjonowania rynku. Jest to nader istotna alternatywa w stosunku do tradycyjnej i najbardziej rozpowszechnionej w skali światowej do chwili obecnej polityki socjalnej. Eksponując korektę rynkowego podziału dochodów jako podstawową metodę działania już od końca XIX wieku, tj. czasów rządów kanclerza Rzeszy Otto von Bismarcka, polityka socjalna stoi zawsze i wszędzie przed dylematem: gdy koryguje rynkowy podział dochodów, musi regulować ukształtowany na rynku podział, osłabiając tym samym logikę funkcjonowania rynku konkurencyjnego, mimo iż grozi to obniżaniem produktywności gospodarki. W konsekwencji rozbudowy sfery socjalnej zawężeniu ulegają bowiem materialne możliwości realizowania polityki świadczeń socjalnych. Z kolei odpowiadające koncepcji Erharda ograniczenie sfery socjalnej w wyniku wzrostu dobrobytu ogółu społeczeństwa rozszerza materialne możliwości realizowania świadczeń socjalnych dla osób najsłabszych, rzeczywiście ich potrzebujących. Polityka SGR zmierza poprzez *learning by doing* do nauczenia członków społeczeństwa gospodarującego zachowań i interakcji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania rynku zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym. Spełnia więc w rozumieniu Erharda funkcję wychowawczą, przysposabiając jednostki ludzkie do przetrwania i funkcjonowania w warunkach konkurencji rynkowej. Tym samym wnosi wkład w uczenie uczestników gry rynkowej odpowiedzialnego korzystania z posiadanej wolności wyboru gospodarczych i społecznych alternatyw. Wbrew pozorom nie jest to bowiem umiejętność dana ludziom przez Boga i naturę wraz z ich urodzeniem³². Socjolog kultury Walter Hildebrandt podkreśla jednak, że ukształtowany na europejskim kontynencie w ciągu wielu turbulentnych wieków szczególny typ człowieka (Europejczyka) dysponuje mentalnymi kompetencjami sprzyjającymi uporaniu się z tym skomplikowanym zadaniem³³.

³² „[...] Zdolność do wolności jest według tej hipotezy nie tylko przesłanką istnienia liberalnego społeczeństwa, ale także rezultatem jego istnienia” – G. Kirsch, K. Mackscheidt, P. Herder-Dorneich, W. Dettling, *Jenseits von Markt und Macht. Eine Ordnung für den Menschen*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1982, s. 23.

³³ W. Hildebrandt, *Europäische Werte in der Zerreißprobe*, Kastell, München 1997, s. 27–29.

Podsumowanie – trzy współzależne wymiary koncepcji SGR

Powojenny rozwój społeczno-gospodarczy Niemiec Zachodnich od roku 1948, a zjednoczonych Niemiec od roku 1990 do dziś jest nadzwyczajnym osiągnięciem tamtejszego społeczeństwa po dwóch przegranych wojnach światowych. Osiągnięcie to staje się w wymiarze historycznym jeszcze bardziej widoczne, gdy porównamy Niemcy w tym okresie z Francją, Wielką Brytanią czy Włochami. Z typową dla anglosaskiej nauki i publicystyki odrobiną przesady Niemcy są w drugiej dekadzie XXI wieku określane jako „ekonomiczna supergwiazda”³⁴. W czasie kilku kolejnych kryzysów, przez które począwszy od lat 2007–2008 przechodziła Unia Europejska, Niemcy okazywały się decydującym czynnikiem chroniącym ją przed rozpadem i stabilizującym jej istnienie. Imponujący rozwój społeczno-gospodarczy tego kraju oraz wysoki stopień stabilizacji makroekonomicznej i społecznej pozostają – naszym zdaniem – w związku z konsekwentną realizacją trójwymiarowej koncepcji SGR.

W trójwymiarowej koncepcji SGR uprzywilejowaną pozycję ma Euckenowska idea rynkowego ładu konkurencyjnego. Kolejny jej wymiar to polityka gospodarcza Erharda, przejmująca dyrektywę konkurencyjności Euckena i uzupełniająca ją o makroekonomiczną politykę stabilizacyjną zorientowaną na zapewnienie możliwie pełnego zatrudnienia czynników produkcji (przede wszystkim czynnika pracy), stabilizację poziomu cen oraz dywersyfikację substancji majątkowej w społeczeństwie. Polityka SGR poprzez jednoczesne kompleksowe oddziaływanie na jednostki gospodarujące zarówno konkurencji, jak i szeroko rozumianej makroekonomicznej stabilizacji przyczyniała się do wychowywania zarówno pracobiorców, jak i pracodawców do roli samodzielnych i odpowiedzialnych podmiotów gospodarczych. W tym punkcie dochodzimy do trzeciego wymiaru koncepcji SGR, tj. do antropologiczno-socjologicznego fundamentu gospodarki rynkowej. Silny i społecznie akceptowany fundament rynku był w całym okresie powojennym oddolnym stabilizatorem polityki SGR i decydującym czynnikiem pomyślnego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Fundament ten był także społecznie akceptowany m.in. dlatego, że w polityce SGR nie zrezygnowano z bismarckowskiej polityki socjalnej sprowadzającej się do redystrybucji dochodów realizowanej przez organa władzy państwowej. W koncepcji SGR tkwi wprawdzie przekonanie o konieczności ograniczenia państwowej redystrybucji dochodów uzyskanych przez podmioty gospodarujące na rynku, ale w sytuacji

³⁴ C. Dustmann, B. Fitzenberger, U. Schönberg, A. Spitz-Oener, *From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy*, „Journal of Economic Perspectives” 2014, t. 28, nr 1, s. 167–188.

straszliwych zniszczeń i nędzy okresu powojennego redystrybucja była wymogiem humanizmu i twardą polityczną koniecznością.

Według niemiecko-brytyjskiego socjologa Ralfa Dahrendorfa lata 1914–1945 były w Europie i Niemczech powtórką straszliwej wojny trzydziestoletniej sprzed 300 lat. Konsekwencje tych traumatycznych wydarzeń niewątpliwie istotnie zmieniły uwarunkowania środowiskowe i genetyczne postaw oraz systemów wartości społeczeństw bezpośrednio nimi dotkniętych. Tym samym, zgodnie z dorobkiem genetyki behawioralnej, doświadczenia zarówno wojny trzydziestoletniej, jak i lat 1914–1945 nie mogą być uznane za obojętne dla postaw i systemów wartości następných pokoleń³⁵. Wpływ czynników genetycznych i środowiskowych na zmienność cech osobowości jest szacowany na 2/3, tj. ludzkie decyzje i zachowania zależą w przybliżeniu w 66% od tych czynników³⁶. A zatem prawdopodobnie przekaz genów i środowisko, specyfika i stan, które go istotnie ukształtowały, wydarzenia z okresu wojny trzydziestoletniej i jej powtórki z lat 1914–1945 miały decydujący wpływ na osobowość ludzi, którzy odpowiadali za tworzenie podstaw SGR.

Słuszność wnioskowania o wpływie wydarzeń z lat wojny trzydziestoletniej oraz I i II wojny światowej na możliwości rozwijania założeń SGR, czyli o zależności pomiędzy uwarunkowaniami środowiskowymi a systemem wartości społeczeństwa, potwierdza dyskusja o ekstraktywno-inkluzywnym modelu rozwoju będąca rozszerzeniem koncepcji instytucji „ekstraktywnych” i „inkluzywnych” zaproponowanych przez Darana Acemoglu, Simona Johnsona i Jamesa Robinsona³⁷. Zgodnie z tym modelem uwarunkowania zewnętrzne, w tym przemoc w różnych formach,

³⁵ Badania genetyki zachowania wskazują, że udział czynników genetycznych dostrzega się w zmienności nie tylko cech osobowości, w tym temperamentu, ale też inteligencji i procesów poznawczych, orientacji seksualnej i tożsamości płciowej, postaw, zaburzeń osobowości, nastroju, uzależnień, patologicznego hazardu, zaburzeń odżywiania, lękowych i stresowych oraz autyzmu, deficytu uwagi i destrukcyjnych zaburzeń zachowania (W. Oniszczenko, *Genetyczne podstawy ludzkich zachowań. Przegląd badań w populacji polskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005; W. Oniszczenko, W.Ł. Dragan, *Genetyka zachowania w psychologii i psychiatrii*, Scholar, Warszawa 2008; W. Oniszczenko, *Genetyka zachowania: co wnosi do wiedzy o człowieku?*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2017, t. 22, nr 1, s. 7). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że odziedziczalność niektórych zachowań człowieka jest zróżnicowana i wynosi około 55% dla zachowań prospołecznych, 40–50% dla odpowiedzialności społecznej, 47% dla empatii, 42% dla preferencji politycznych, 41% dla zdolności przywódczych, 38% dla skłonności do podejmowania ryzyka (R.P. Ebstein, S. Israel, S.H. Chew, S. Zhong, A. Knafo, *Genetics of human social behaviour*, „Neuron” 2010, t. 65, nr 6, s. 831–844).

³⁶ J.G. Loehlin, *Genes and Environment in Personality Development*, Sage, Newbury Park 1992.

³⁷ M. Piątkowski, *Europe's Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*, Oxford University Press, Oxford 2018.

mogą uruchomić przejście od instytucji ekstraktywnych do inkluzywnych. Oznacza to, że pełne agresji traumatyczne czasy wojny trzydziestoletniej i dwóch kolejnych wojen światowych z okresu 1914–1945 były impulsem (także genetycznym) dla niemieckiego społeczeństwa do odchodzenia od instytucji ekstraktywnych – koncentrujących władzę w rękach wąskich elit, bez ograniczeń instytucjonalnych i rządów prawa, przy których porządek prawny i prawa własności są niedostępne dla znacznej części społeczeństwa – a także do zwrotu w kierunku instytucji inkluzywnych. Skala zniszczeń wojennych w tych latach wymuszała zachowania charakterystyczne dla instytucji inkluzywnych – tworzonych spontanicznie przez wielu w interesie wielu i pozwalających na szerokie uczestnictwo, pluralizm oraz pewien stopień centralizacji politycznej, aby egzekwować prawo i porządek, a jednocześnie chroniących własność prywatną, wspierających rządy prawa, dbających o konkurencję rynkową i wspierających mobilność społeczną. Wszystkie znane cechy instytucji inkluzywnych rozwijanych w odpowiedzi na wojenną przemoc w formie odgórnych interwencji zewnętrznych władz państwowych wpisują się w profil instytucji charakterystycznych dla modelu SGR.

Bibliografia

- Balcerowicz L., *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków 1995.
- Brockhaus Enzyklopädie. Fünfter Band, Mannheim 1988.
- Clausen S., Zöttl I., *America Forever*, „Financial Times Deutschland” 30.01.2009.
- Dustmann C., Fitzenberger B., Schönberg U., Spitz-Oener A., *From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy*, „Journal of Economic Perspectives”, 2014, vol. 28, no. 1.
- Ebstein R.P., Israel S., Chew S.H., Zhong S., Knafo A., *Genetics of human social behaviour*, „Neuron” 2010, t. 65, nr 6.
- Erhard L., *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Erhard L., *Wohlstand für Alle*, wyd. 8, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien 1964.
- Erhard L., *Zehn Thesen zur Verteidigung der Kartellverbotsgesetzgebung*, [w:] idem, *Deutsche Wirtschaftspolitik. Der Weg der Sozialen Marktwirtschaft*, Econ und Knapp Verlag, Düsseldorf–Wien.
- Eucken W., *Grundlagen der Nationalökonomie*, wyd. 9, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 1989.
- Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, wyd. 7, Mohr Siebeck, Tübingen 2004.
- Eucken W., *Nationalökonomie wozu?*, wyd. 5, Klett-Cotta, Stuttgart 2005.
- Gide K., Rist K., *Historja Doktryń Ekonomicznych – od Fizjokratów do czasów najnowszych*, t. 2, Gebethner i Wolff, Warszawa–Lublin–Łódź 1919.

- Gossen H.H., *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln*, Friedrich Vieweg & Sohn, Braunschweig 1854.
- von Hayek F.A., *Recht, Gesetz und Freiheit*, Mohr Siebeck, Tübingen 2003.
- Häuser K., *Friedrich List*, [w:] Starbatty J. (red.), *Klassiker des Ökonomischen Denkens*, Becksche C.H. Verlagsbuchhandlung, München 1989.
- Hildebrandt W., *Europäische Werte in der Zerreißprobe*, Kastell, München 1997.
- Kirsch G., Mackscheidt K., Herder-Dorneich P., Dettling W., *Jenseits von Markt und Macht. Eine Ordnung für den Menschen*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1982.
- Klaus V., *Tschechische Transformation und europäische Integration: Gemeinsamkeiten von Visionen und Strategien*, Neue Presse Verlags-GmbH, Passau 2005.
- Kleinhubbert G., *Weltenbrand*, „Der Spiegel” 5.05.2018, nr 19.
- Kurbjuweit D., *Wir Zahmen*, „Der Spiegel” 13.10.2018, nr 42.
- Kwaśnicki W., *O matematyzacji w ekonomii – na marginesie artykułu S. Małeckiego-Tepichta*, „Economista” 2013, nr 3.
- Lenel H.O., *Walter Eucken (1891–1950)*, [w:] Starbatty J. (red.), *Klassiker des Ökonomischen Denkens*, t. 2, C.H. Becksche Verlagsbuchhandlung, München 1989.
- Loehlin G., *Genes and Environment in Personality Development*, Newbury Park 1992.
- Napiórkowski M., *Żyjemy w najlepszych czasach*, „Tygodnik Powszechny” 28.08. 2017, nr 36.
- Oniszczenko W., *Genetyczne podstawy ludzkich zachowań. Przegląd badań w populacji polskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Oniszczenko W., *Genetyka zachowania: co wnosi do wiedzy o człowieku?*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2017, t. 22, nr 1.
- Oniszczenko W., Dragan W.Ł., *Genetyka zachowania w psychologii i psychiatrii*, Scholar, Warszawa 2008.
- Piątkowski M., *Europe’s Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*, Oxford University Press, Oxford 2018.
- Pysz P., *Spoleczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Pysz P., Jurczuk A., Moszyński M., *Relacja stanowionego i spontanicznego ładu gospodarczego – od ujęcia statycznego do ujęcia dynamicznego*, „Economista” 2016, nr 6.
- Salin E., *Zur Stellung Gustav Schmollers in der Geschichte der Nationalökonomie*, „Schmollers Jahrbuch” 1924, nr XLVIII.
- von Schmoller G., *Vorrede*, [w:] *Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, I und II Teil*, Leipzig 1900.
- Shiller R., *Jede Menge Instabilität*, „Der Spiegel” 2007, nr 23.
- Skidelski R., *The Return of the Master*, Allen Lane, London 2009.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Winkel H., *Gustav von Schmoller*, [w:] Starbatty J. (red.), *Klassiker des Ökonomischen Denkens*, t. 2, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1989.
- Wünsche H.F., *Erhards Soziale Marktwirtschaft: von Eucken programmiert von Müller-Armack inspiriert?*, [w:] idem (red.), *Soziale Marktwirtschaft als historische Weichenstellung*, ST Verlag, Düsseldorf 1997.
- Wünsche H.F., *Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft – Wissenschaftliche Grundlagen und politische Fehldeutungen*, Lau-Verlag, Reinbek/München 2015.


ROZDZIAŁ II

DOKTRYNALNE ŹRÓDŁA NEOLIBERALIZMU ORAZ ICH WPŁYW NA POLITYKĘ GOSPODARCZĄ I SPOŁECZNĄ

MARIAN GUZEK

 0000-0003-3580-8117

JERZY KUR

 0000-0001-7822-1303

Wstęp. Czym jest neoliberalizm?

Przedrostek „neo-” oznacza nowszą wersję tego, co było. W ekonomii neoliberalizm oznacza więc nowszą, a w domyśle – lepszą wersję liberalizmu Adama Smitha. Jak to wielokrotnie bywało w historii ekonomii jako nauki, powstałych wersji neoliberalizmu było już kilka. Za pierwotne podłoże doktrynalne istniejącego dotychczas nurtu społeczno-politycznego nazwanego neoliberalizmem można uznać rezultaty przedsięwzięć słynnego leseferysty, czyli głosiciela reguł gospodarki wolnorynkowej, Friedricha Hayeka. Pod koniec lat 40. XX wieku zorganizowane przez niego międzynarodowe środowisko pracowników naukowych przyjęło, że niezbędne jest przeciwdziałanie następującym, uznanym za groźne dla ludzkiej cywilizacji zjawiskom: zmniejszaniu roli jednostki na rzecz władzy państwa, deprecjonowaniu zasady własności prywatnej i wolnego rynku oraz uniemożliwianiu wyłaniania się rozproszonej władzy jako gwaranta pełnej wolności społeczeństwa.

Należy przypomnieć, że przy takim sformułowaniu wad państwa nie uciekano się do znanych już w bardziej odległej historii, lecz brzmiących propagandowo zarzutów, że władza centralna ograbia społeczeństwo i stosuje przemoc wobec jednostek. Hayekowi i jego zwolennikom chodziło bowiem o naukową postać argumentacji zastosowanej w celu odrzucenia klasycznej teorii liberalizmu i jej wersji udoskonalonej przez Johna Maynarda Keynesa oraz Paula Samuelsona. Już po pierwszym spotkaniu w 1947 roku kierowane przez Hayeka MPS (Mont Pelerin Society) ogłosiło, że w zwalczaniu zidentyfikowanych zagrożeń dla cywilizacji Zachodu nie można polegać na klasycznej teorii liberalizmu. Teoria ta wraz z keynesizmem została w następnych latach zastąpiona doktryną Hayeka-Friedmana, opartą na minarchizmie, czyli pierwszym stadium libertarianizmu, w połączeniu z monetaryzmem Milтона Friedmana. Sprawa stała się na

tyłe poważna, że od lat 80. XX wieku zaczęło się wdrażanie polityki gospodarczej i społecznej według modelu nowego porządku świata, o którym profesor Immanuel Wallerstein napisał: „Antysystemowe ruchy – albo rodzina ruchów antysystemowych – potwierdzą w konkretnych swoich działaniach operacyjnych wolę przekształcania kapitalistycznej gospodarki światowej w ogólnoswiatowy porządek libertariański, który będzie egalitarny i braterski”¹.

Główne tezy niniejszego opracowania wynikają z twierdzenia, że nurt myślowy zbudowany na fundamencie minarchizmu i monetaryzmu, nazwany neoliberalizmem, z punktu widzenia teoretycznego ma niewiele wspólnego z liberalizmem. Może być najwyżej uznany za jego zwyrodniałą postać. Nie przeszkodziło to jednak rozpowszechnianiu neoliberalizmu w wersji osłonowej (*under the screen*) jako radykalnej, udoskonalonej odmiany liberalizmu klasycznego. Nastąpiło więc zawłaszczenie przez neoliberalów nazwy „liberalizm”, wskutek czego przeciwnicy neoliberalizmu, będący w rzeczywistości rzecznikami liberalizmu klasycznego oraz keynesizmu, zostali zmuszeni do rozpowszechniania opinii, że liberalizm jest wadliwy, a liberałowie są szkodnikami. Oponenti neoliberalów sami siebie nazywają zwykle konserwatystami, bez wyraźnego określania swych powiązań z klasycznym liberalizmem, z którego zostali wyeksmitowani.

Aby uniknąć nieporozumień, należy również wziąć pod uwagę, że nazwa „libertarianizm” nie pochodzi od słowa *liberty*, czyli wolność, lecz od angielskiego terminu *libertarian*, czyli osoba działająca zgodnie ze swoją wolną wolą. Stąd właśnie bierze się elementarna reguła filozofii libertariańskiej – suwerenność jednostki. Natomiast tworzenie nowego porządku świata zostało w dużym stopniu uzależnione od rozwoju ruchów antysystemowych typu Wallersteina, o których naturze pisał on: „Gdy uwzględni się fakt, że w praktyce władza w państwie jest niezwykle rozproszona, można zauważyć, że siła uzyskiwana przez ruchy antysystemowe ma szerszy zasięg aniżeli siła państwa. Niezależnie od tego, jaką strategię zbudujemy, musimy odrzucić tę ślełą wiarę, że kontrola aparatu państwa jest kluczem do wszystkiego innego. Może się okazać, że to wszystko inne jest kluczem do kontrolowania aparatu państwa. W każdym razie nasza strategia musi być prawdziwie globalna”². Praktyczna implementacja doktryny libertarianizmu jako podstawy kształtowania polityki gospodarczej i społecznej została uzależniona od poważnych zmian teorii ekonomii.

¹ I. Wallerstein, *Antisystemic Movements: History and Dilemmas*, [w:] S. Amin, G. Arrighi, A.G. Frank, I. Wallerstein, *Transforming the Revolution*, Monthly Review Press, New York 1990, s. 46.

² *Ibidem*, s. 46–47.

Neoliberalne przekształcenia nauki ekonomii

Do najważniejszych przedsięwzięć doktrynalnych neoliberalizmu można zaliczyć następujące przekształcenia ekonomii:

- zamiana klasycznej oraz keynesowskiej ekonomii popytu na ekonomię podaży
- odrzucenie teorii mnożnika inwestycyjnego Keynesa
- zastąpienie w modelu Irvinga Fishera zmiennej objaśniającej w postaci ilości transakcji wielkością dochodu narodowego jako podstawą określania rozmiarów emisji pieniądza
- włączenie do teorii ekonomii hipotezy racjonalnych oczekiwań Lucasa.

Każde z tych przekształceń służy głównemu celowi filozofii libertariańskiej w jej pierwszym stadium, czyli minarchizmu, w postaci „państwa minimum”. Skoro państwo może oddziaływać na popyt, a o podaży decydują przedsiębiorcy, to niechaj popyt zostanie wyłączony z ekonomii jako pole do działania państwa. W usuwaniu państwa z gospodarki ma pomóc pozbawienie rządu możliwości osiągnięcia efektu mnożnikowego jako sposobu przeciwdziałania recesji i kryzysowi oraz pobudzania wzrostu gospodarczego. W usuwaniu zaś państwowego banku centralnego lub przynajmniej w zastępowaniu go mają pomóc banki prywatne. Dokonują one poważnej części corocznych emisji waluty w formie pieniądza kredytowego, zwłaszcza gdy przyrosty dochodu narodowego są nieznaczne, ale za to rozmiary transakcji rynkowych, obsługiwanych przez banki prywatne, mogą być duże, sprzyjające zasadzie „kredyt rodzi pieniądz”. I wreszcie, trzeba, aby wszyscy w społeczeństwie byli przekonani, że to na wolnym rynku wszystkie podmioty postępują racjonalnie, więc państwo nie powinno im przeszkadzać interwencjonizmem.

Należy jeszcze uwzględnić rozpowszechnianą starannie od ostatniej dekady ubiegłego wieku zasadę profesora Petera Druckera o „gospodarce opartej na wiedzy”. Ta wiedza ma bowiem nie obejmować nauki ekonomii o czynnikach produkcji, a więc o kapitale i zasobach pracy w skali makroekonomicznej, lecz tylko o ich właścicielach, to jest kapitalistach i pracownikach, co oznacza, że dla rozwoju gospodarki wystarczy wiedza mikroekonomiczna, pobudzająca innowacyjność i konkurencyjność na wolnym rynku.

Z uwagi na powyższe przedsięwzięcia w sferze nauki można więc uznać, że rozpowszechniane w świecie Zachodu w opinii publicznej twierdzenie, iż ekonomia nie jest nauką, może być jedynie uściślone stwierdzeniem, że przestała być nauką. Tę opinię trzeba jednak uzupełnić obserwacją, że na uniwersytetach makroekonomia wydaje się często przedmiotem coraz mniej potrzebnym – i nie bez przyczyny. Nawet redakcja „The Economist” ostatnio przyznała: „Jednym

z powodów bałaganu, w jakim znajduje się świat, jest to, że neoliberalowie dali się porwać swojej własnej ideologii³. Jednakże ewidentna poprawność polityczna redakcji nadal nie pozwala jej ujawnić czytelnikom z całego świata nazwy tej ideologii „własnej” neoliberalistów. A jest nią libertarianizm.

Zasady polityki neoliberalnej w praktyce

Z przekształceń teorii ekonomii musiały wyniknąć poważne rezultaty empiryczne. Przede wszystkim zaowocowały one uprawianym przez dziesięciolecia, specyficznym typem socjotechniki wdrażania zaczątków libertarianizmu w polityce gospodarczej i społecznej. W obu tych sferach działalności państwa, najpierw w USA i Wielkiej Brytanii w okresie reaganomiki oraz thatcheryzmu, a następnie w całej Unii Europejskiej, rozszerzał się zasięg stosowania reguły deetatyzacji, czyli zmniejszania ilości i zakresu funkcji państwa. Deetatyzacja jest dokonywana w swoistym trybie, który można nazwać konfidencjonalnym. Reguła ta nie nabrała postaci prawnej, mimo iż na jej podstawie rodziły się skutki realizowanych w praktyce przedsięwzięć władz centralnych państwa o charakterze pozaustawowym bądź unikania decyzji regulacyjnych państwa, uzasadnianego wymaganiami wolnorynkowymi. W istocie socjotechnika ta była podbudowana ujawnionym w mediach – ale nie w źródłach prawnych – hasłem „państwa minimum”, lecz bez informacji, że pochodzi ono z ideologii libertariańskiej. Niezależnie jednak od tej ideologii, już w poprzednich okresach historycznych dokonywała się w kapitalizmie ewolucja systemu władzy centralnej, ułatwiająca współczesne jej przekształcenia typu libertariańskiego.

Wraz z upływem czasu na gruncie pozaprawnym zaczęła wyrastać „czwarta władza” w postaci mediów. Dopóki mediami były tylko gazety i czasopisma oraz radio, czwarta władza działała umiarkowanie i ograniczała się do mitygowania trzech władz usankcjonowanych prawnie, aby nie nadużywały swej mocy wobec słabszych warstw społeczeństwa, niereprezentowanych przez partie polityczne, a także wobec opozycyjnych sił politycznych. Gdy jednak rozpowszechniła się telewizja oraz internetowe środki przekazu, media nabrały niespotykanej w historii siły oddziaływania na opinię społeczną. Do takiego wzrostu mocy czwartej władzy doszło właśnie w okresie wdrażania neoliberalizmu, gdyż to dopiero za jego czasów nastąpił ogromny rozkwit telewizji i internetu, zresztą w wyniku wspierania tego rozkwitu przez światowe korporacje kapitalistyczne, które odkryły

³ *The end of history*, „The Economist” 20.07.2019.

w mediach siłą wspomagającą korporacje w ekspansji finansowej, a także podnoszeniu ich pozycji w ramach całego systemu społeczno-politycznego.

Od dawna w kapitalizmie typowe było zjawisko oddziaływania kapitału na władze państwowe w trybie nieoficjalnym, do tego stopnia, że oprócz trójpodziału prawnego i czwartej władzy dokonywał się rozrost czegoś, co można nazwać „piątą władzą” – wielkiego kapitału. Jednakże przez długi czas mógł on oddziaływać jedynie w sposób uznawany za nielegalny.

Implementacja neoliberalizmu na gruncie teorii ekonomii stworzyła fundament pod przełom prawny w systemie centralnej władzy, gdyż nadała rynkowi charakter ponadpaństwowy. Oznaczało to w praktyce podporządkowanie wszystkich członów trójpodziału władzy czynnikowi nadrzędnemu w postaci rynku, który w neoliberalizmie jest wyłączony z naukowej definicji. Dopuszczalne są w nim bowiem działania podmiotów monopolistycznych w postaci oligarchów reprezentujących korporacje kapitalistyczne. To właśnie w wyniku wdrażania doktryny neoliberalnej politolodzy zaczęli uznawać, że w obecnej odmianie kapitalizmu występuje ustrój oligarchiczny oparty na mechanizmie państwa demokratycznego, ponieważ rynkiem rządzą oligarchowie, ale centralne władze polityczne są wybierane w drodze demokratycznej na zasadzie większości.

Należy zauważyć, że ustroje oligarchiczne, czyli takie, w których występuje „panowanie nielicznych”, nie były w historii świata czymś wyjątkowym. Często bowiem faktyczną władzę sprawowały grupy podmiotów posiadających cenzus majątkowy lub stanowiących elitę. Obecnie w opinii publicznej dominuje pogląd, że demokracja może być tylko liberalna. Tak twierdzą zwolennicy neoliberalizmu. Ich oponenti skłonni są uznawać za bardziej słuszny pogląd, że lepiej jest posługiwać się pojęciem demokracji bezprzymiotnikowej, gdyż umożliwia to uniknięcie jałowych polemik prowokowanych przez liczne kręgi „obrońców demokracji liberalnej”. W ten sposób jednak przeciwnicy neoliberalizmu unikają okazji do wykazania, że najnowszą postacią demokracji – po ustąpieniu demokracji ludowej wraz z upadkiem komunizmu oraz po wyeliminowaniu demokracji liberalnej przez ideologię libertariańską – dominującą na świecie jest demokracja neoliberalna. To wynik skutecznego zawłaszczenia liberalizmu przez osłonową wersję doktryny neoliberalnej w ekonomii oraz konfidencjonalną socjotechnikę jej wdrażania w polityce gospodarczej i społecznej.

Stosowanie, strategicznej w neoliberalizmie, reguły deetatyzacji przysposabia w tym systemie warunki ustrojowe do zmniejszania ilości i zakresu funkcji państwa za pomocą szeregu charakterystycznych przedsięwzięć o znaczeniu ustawowym i pozaprawnym. Na każdą z trzech części władzy centralnej wywierana jest presja, zwłaszcza za pomocą czwartej władzy, czyli mediów, naprowadzająca działalność władz centralnych na kierunek zgodny z ideologią libertariańską.

Na władzę ustawodawczą w tym systemie oddziałuje usankcjonowany prawnie lobbining oraz deregulacja. Oba te czynniki skłaniają parlamenty do redukcji, uznawanego przez libertarian za szkodliwy w każdej postaci, interwencjonizmu państwa w gospodarce, a w sferach pozagospodarczych – do ograniczania funkcji regulacyjnych instytucji państwowych, zgodnie z zasadą „państwa minimum”.

Tworzone są liczne organizacje pozarządowe oraz dochodzi do przeniesienia uprawnień władz rządowych na samorządy regionalne, a z kolei władz regionalnych na szczeble powiatów i gmin. Ta tendencja na ogół łatwo zyskuje sobie przychyłność szerokich kręgów społeczeństw zarówno w krajach bogatych, jak i biednych. Już w latach 90. XX wieku, wraz z rosnącą popularnością zasady leseferyzmu w gospodarce i poszerzania praw obywatelskich w życiu społecznym, wprowadzano do prawa konstytucyjnego zasadę subsydiarności, aby proces deetatyzacji mógł ulec istotnemu przyspieszeniu. W Polsce zasada ta znalazła się w preambule konstytucji z 1997 roku.

W USA i Europie zachodzi proces oddziaływania na władzę wykonawczą przez pozaprawne, a nawet bezprawne, lecz tolerowane przez prawo, rodzaje działalności biznesowej. Należą do nich również całkiem legalne fundacje wspierające finansowo działalność różnorodnych agencji propagujących ideologię libertariańską (bez używania jej nazwy), od koncepcji państwa minimum i haseł modernizacji obyczajowej społeczeństw aż po wolność jednostek. Równolegle wdrożono rozwiązania systemowe deformujące rynki finansowe z powodu obrotów tzw. derywatami, czyli pochodnymi instrumentami finansowymi, a także kryptowalutami. Wobec skutków kryzysogennych obu tych pseudotowarów wszystkie państwa, na czele z USA, są w zasadzie bezradne.

Na trzeci rodzaj władzy centralnej, czyli władzę sądowniczą, istotny wpływ wywiera w neoliberalizmie przyznanie jej w sposób dyskrecjonalny pozycji dominującej wobec władzy ustawodawczej i wykonawczej. Temu statusowi sądownictwa towarzyszy powierzanie mu funkcji blokujących nieakceptowalne z powodów politycznych rozwiązania ustawowe.

Jednocześnie powszechne jest tolerowanie indolencji sądownictwa wobec rozwiązań gospodarczych typu handel aktywami toksycznymi, głównie wspomnianymi wyżej derywatami i kryptowalutami. Na liście słabości sądownictwa znajdują się też liczne, ośmieszane w światowych mediach, przypadki niepociągania do odpowiedzialności karnej przedstawicieli sektora bankowego i finansjery za kryzysogenną działalność w sferze emitowania pieniądza kredytowego bez odpowiedniego pokrycia aktywami oraz udzielania kredytów na rzecz podmiotów niemających zdolności kredytowej.

W warunkach tak obfitego arsenału taktycznych przedsięwzięć lub zaniechań regulacyjnych typu neoliberalnego, prowadzących do osłabiania władz centralnych i roli aparatu państwowego, posługiwanie się mechanizmem demokracji w postaci wyborów i władzy większości jest łatwym zadaniem dla elit oligarchicznych. Dlatego też czynią one wiele wysiłków, aby neoliberalna odmiana ustrojowa trwała jak najdłużej. Przez to właśnie państwu neoliberalnemu nadano funkcję utrwalania upowszechnionych już elementów ideologii libertariańskiej w postaci połączenia minarchizmu z monetaryzmem według doktryny Hayeka-Friedmana. Państwo ma być coraz słabsze w funkcjach tradycyjnych, a zwłaszcza regulacyjnych wobec rynków stających się wskutek tego coraz bardziej zdeformowanymi, poddającymi się nadzorowi władz oligarchicznych.

Czołowy amerykański magazyn zajmujący się sprawami międzynarodowymi, „Foreign Affairs”, w czerwcu 2015 roku zamieścił wyniki analiz prognostycznych dotyczących zmian ustrojowych w Europie i stwierdził: „Najpierw Rosja, następnie Węgry przyjęły nacjonalistyczny etatyzm i zerwały z polityką wolnorynkową, która była realizowana przez ostatnie dwadzieścia lat. Teraz Polska – jedna z sześciu największych gospodarek Unii Europejskiej – wydaje się gotowa do wstąpienia na tę ścieżkę”⁴. W tej przepowiedni pojawiło się wprawdzie aprioryczne założenie, że zawiedzione Unią Europejską społeczeństwa będą miały jedyną drogę dokonania reform swoich systemów: w stylu rosyjskim, co jest twierdzeniem wątpliwym, niemniej jednak prawdopodobieństwo wprowadzenia naprawczych wobec polityki neoliberalnej przedsięwzięć, nie tylko w Europie Wschodniej, wydaje się wysokie.

Prawdziwe i wystarczająco dokładne informacje o przekształceniach ustrojowych dokonujących się w USA od lat 80. ubiegłego wieku do polskiej opinii publicznej docierały z trudem lub nie docierały w ogóle. Nasze ośrodki opiniotwórcze, w tym akademickie, jeszcze w czasach rządu Mieczysława Rakowskiego propagowały ideologię leseferyzmu, wtedy socjalistycznego, a od początku transformacji – neoliberalnego, importowanego z chicagowskiej szkoły ekonomii. Gdy jakakolwiek ideologia staje się oficjalną doktryną podbudowującą politykę państwa, przekształca się ona w rodzaj religii, nauczanej w mediach, szkołach, a w pewnej mierze na uniwersytetach. Kiedy taka ideologia zbankrutuje, objawiając swą szkodliwość dla państw i społeczeństw, rodzi się problem – jak mają one zareagować.

Oprócz słynnego wyznania szefa FED-u (banku centralnego USA) Alana Greenspana, guru neoliberalistów, że przez 40 lat wierzył w błędną ideologię, w USA

⁴ A.D., *USA: Nacjonalizacja Polski i Europy*, Portal.pl, <http://xportal.pl/?p=21115> [dostęp: 17.10.2020].

pojawiły się opinie innych przedstawicieli nurtu neoliberalnego, dostrzegających jego niebezpieczne skutki. Za przykład mogą służyć następujące wypowiedzi z rozmowy Steve'a Weismana z Michaelem Mussą, byłym doradcą ekonomicznym Ronalda Reagana, opublikowanej przez Peterson Institute for International Economics: „Ortodoksja ekonomiczna dostała za swoje; uniwersytety uczą się poniewczasie; szkoła ekonomii Uniwersytetu w Chicago ponosi część winy za obecny globalny kryzys finansowy i załamanie gospodarki”. Sam Jeffrey Sachs, słynny doradca Leszka Balcerowicza, zmienił swoje poglądy, poparł Baracka Obamę, a nawet skrytykował Balcerowicza za nadmierną gorliwość w stosowaniu polityki niekorzystnej dla uboższych warstw polskiego społeczeństwa.

Ostrzeżenia przed „europeizacją” kierowane do Ameryki grzeszą niewzględniem modyfikacji europejskich odmian kapitalizmu, a zwłaszcza niemieckiego ordoliberalizmu (społecznej gospodarki rynkowej) i francuskiego socjalizmu, w ramach wdrażanych terapii antykryzysowych oraz usuwania skutków stosowanego poprzednio wadliwego interwencjonizmu, eliminującego niezbędne regulacje wobec rynków finansowych. Prostowanie trajektorii kapitalizmu po neoliberalizmie jest potrzebne nie tylko USA.

Tendencje wychodzenia z neoliberalizmu w Unii Europejskiej

Z ekonomicznego punktu widzenia proces deetatyzacji może być pożądanym i akceptowanym przez społeczeństwo. Jednakże nasycenie ideologią libertariańską polityki poszczególnych państw, a także władz Unii Europejskiej, rodzi nadmierną deetatyzację i jej niekorzystne konsekwencje dla dalszego funkcjonowania Unii. Według „Foreign Affairs” to właśnie związek zastosowań neoliberalizmu z polityką wolnorynkową w Europie spowodował, że: „Europa Wschodnia zaczęła być postrzegana jako region, który poznał granice neoliberalizmu. Biorąc pod uwagę niezwykle doświadczenia tych krajów, zarówno z komunizmem, jak i reformami rynkowymi, można sądzić, że skłoni to inne państwa do podążania drogą etatyizmu”⁵.

Niewątpliwie tendencja wychodzenia poza granice neoliberalizmu przez kraje Unii Europejskiej najbardziej dotknięte tą polityką już się spotyka z poważnym przeciwdziałaniem ze strony centralnych organów Unii. Zadbały one bowiem o wyprzedzające rozwiązania zarówno w dziedzinie prawa wspólnotowego, jak i we wspomaganie działań pozaprawnych, zapobiegających tendencjom do odchodzenia od neoliberalizmu. Jakkolwiek może się to wydawać

⁵ A.D., op. cit.

dziwne, Unia Europejska, po 40 latach trwania procesu integracji, postanowiła nadać niezwykle szerokie zastosowanie we wspólnotowym prawie zasadzie subsydiarności. W 1992 roku nastąpiło jej umocowanie w traktacie z Maastricht, a dalsze rozwinięcie i doprecyzowanie w 1999 roku w traktacie amsterdamskim. Władze Unii odkryły bowiem na podstawie obserwacji historycznych nadzwyczajną właściwość zasady subsydiarności. Mianowicie sprzyja ona zarówno polityce deetatyzacji, czyli przekazywania funkcji centralnych władz państwa niższemu szczeblom oraz podmiotom indywidualnym, jak też działa w odwrotnym kierunku, to jest jako deetatyzacja poszerzająca sferę decyzji władz Unii.

Realizacja traktatów z Maastricht i Amsterdamu umożliwiła pobudzenie rozwoju samodzielności i samorządności regionów oraz lokalnych jednostek terytorialnych wraz z umacnianiem się społeczeństwa obywatelskiego. W ten sposób libertariański duch secesjonizmu (separatyizmu narodowościowego) mógł w Unii Europejskiej ulec istotnemu nasileniu, osłabiając państwo i jego centralny nadzór nad wolnymi rynkami oraz sferą biznesową, zwłaszcza oligarchiczną. Po przeciwnej stronie systemu ustrojowego dokonuje się natomiast subsydiarny rozrost władz centralnych Unii oraz wspólnotowego prawa w formie rozporządzeń i dyrektyw zobowiązujących państwa członkowskie do realizacji wspólnych celów na podstawie załącznika do traktatu amsterdamskiego.

W postępowaniu władz centralnych Unii ważną rolę odgrywają bowiem reguły wynikające z neoliberalnej doktryny ustrojowej. Jednakże w sytuacji narastających w całej Unii zjawisk kryzysowych działalność kontrolna wobec państw członkowskich, oparta na zasadzie obrony „liberalnych” wartości cywilizacji zachodniej, musi wywoływać niezadowolenie niektórych społeczeństw z tytułu nadmiernego poziomu deetatyzacji na rzecz władz centralnych Unii. Państwa Unii Europejskiej powinny pamiętać, że wychodzenie z neoliberalizmu argumentowane chęcią posiadania pełnej suwerenności, czy też domaganie się Europy Ojczyzn, jest równoznaczne z przekształceniem Unii w ugrupowanie integracyjne pozbawione charakteru ponadnarodowego, czyli w strefę wolnego handlu, a zatem najniższe stadium międzynarodowej integracji gospodarczej. Już stadium następne, czyli unia celna, zawiera rozwiązanie w postaci wspólnej taryfy celnej, czyli rezygnacji z prowadzenia autonomicznej polityki handlowej przez państwa członkowskie wobec świata zewnętrznego, co może uszczuplać ich suwerenność.

Oczywiście nadmierną deetatyzację trafiającą na grunt zniechęcenia społeczeństw do Unii Europejskiej można by pokonywać przywracaniem sprawności i siły władzom każdego państwa w wyniku indywidualnego wyjścia z neoliberalizmu przez poszczególne kraje, a najlepiej wspólnie przez całą Unię. Należy jednak w obu przypadkach wybrać sobie kierunek wyjścia. W dokonaniu wyboru

może pomóc załączony diagram, zawierający syntetyczny opis typów ustroju zamieszczonych na osi współczesnych doktryn ustrojowych.

Liczne grono elity libertariańskiej z establishmentu USA ze stopniami naukowymi już w pierwszych latach drugiej dekady obecnego wieku w wypowiedziach internetowych stało na stanowisku, że kryzysogeny wulkan derywatów z pewnością wybuchnie po raz drugi i to ze znacznie większą siłą. Niektórzy nawet określali daty tego wybuchu, ale nie sprawdzały się ich przewidywania. Należy stwierdzić, że wulkan ten zachował swą potencjalną moc wybuchową i hipotetycznie biorąc, mógłby być łatwo do tego sprowokowany. Ale dla osób mocniej zorientowanych w podstawach filozoficznych ideologii libertariańskiej, zwłaszcza typu Konkina, oczywisty jest wniosek, że bardziej zgodne z tą ideologią wyniki mogą powstać, gdy obok wulkanu kapitałowego w formie toksycznych aktywów (derywatów) ukształtuje się odrębny wulkan kryptowalutowy.

Diagram: Oś współczesnych doktryn ustrojowych

Twórcy i liderzy polityczni	K. Marks	G. Myrdal	Lord Acton	F. Hayek	S. Konkin	M. Rothbard
	F. Engels	W. Roepke	A. Smith	M. Friedman	P. Drucker	L. von Mises
	W. Lenin	F. Mitterand	J.M. Keynes	R. Reagan	I. Wallerstein	S. Konkin
	J. Stalin	F. Hollande	P. Samuelson	M. Thatcher	R. Nozick	H. Hoppe
Podstawy doktrynalne	Marksizm	Liberalizm		Libertarianizm		
Typ ustroju	Komunizm	Socjaldemokracja	Liberalizm synergiczny	Neoliberalizm (minarchizm)	Agoryzm	Anarchokapitalizm
Relacja państwo-rynki	Państwo wszechwładnej partii, bezrynkowe	Przerost państwa socjalnego, rynki zdeformowane	Państwo i rynki komplementarne lub synergiczne	Państwo minimum (USA – państwo remedialne), rynki zdeformowane	Państwo miniaturowe, rynki z szarą i czarną strefą	Państwa zero, rynki + władza korporacji

Źródło: M. Guzek, *Nowy Porządek Świata – Dekompozycja państw i narodów*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019 (w druku).

W literaturze libertariańskiej postuluje się realizowanie projektu eliminacji papierowego dolara i zastąpienia go „nowym dolarem” lub „amerem”

wymienialnym na złoto. Zakłada się, że w tym celu jeszcze bardziej powinno się upowszechnić fundamentalne twierdzenie libertarianizmu o tym, że żaden pieniądz papierowy nie ma wartości, bo jest to *fiat money*, czyli pieniądz oparty na zaufaniu, którego nowe emisje po prostu powstają z powietrza. Zwykli obywatele intuicyjnie czują jednak, że skoro mówi się, iż pieniądz traci wartość z powodu inflacji, to znaczy, że musiał ją mieć przed inflacją, a po niej będzie miał wartość zmniejszoną. Taka właśnie świadomość społeczna jest zgodna z naukową teorią pieniądza Irvinga Fishera, odrzuconą przez libertarianizm, a stwierdzającą, że pieniądz nie musi mieć pokrycia w jednym towarze, czyli w złocie, bo może mieć pokrycie we wszystkich dobrach mających ceny, w relacji do których ustalona jest wartość wszystkich pieniędzy w obiegu.

W wyniku zwycięstwa zdrowego rozsądku nad ideologią nie dochodzi do ponownego wybuchu wulkanu derywatów. Inaczej będzie jednak, jeżeli ukształtuje się drugi obok kapitałowego wulkan walutowy korespondujący z filozofią Samuela Konkina o potrzebie tworzenia przedsięwzięć typu szarej strefy oraz czarnego rynku, mogących zastępować oficjalne mechanizmy gospodarcze państwa. Wtedy pojawi się wysokie prawdopodobieństwo jednoczesnego wybuchu wciąż aktywnego wulkanu kapitałowego z towarzyszącym mu wulkanem antypieniądza w postaci kryptowalut. Biorąc pod uwagę, że kapitał i pieniądz to główne tworzywa, z których powstał kapitalizm, należy uznać, że kapitalizm jako ustrój jest w poważnych kłopotach.

Sposób traktowania nadmiernej imigracji w docelowym modelu libertariańskim oraz w polityce

Imigracja w skali światowej odgrywa w libertarianizmie podwójną rolę: elementu ideologicznego, wymaganego przez fundamentalną regułę suwerenności jednostki, oraz istotnego elementu konstrukcyjnego w tworzeniu przeobrażonego systemu kapitalizmu. Pierwsza rola wymaga polityki otwartych granic, aby całkowicie wolne jednostki ludzkie mogły się przemieszczać po świecie i obierać sobie dowolne miejsca zamieszkania. Druga rola jest odmienna i wymaga bezwzględnej regulacji procesów migracyjnych. Ideologia libertarianizmu radzi sobie z tą sprzecznością w taki sposób, że za pierwszą regułą opowiada się lewicowy nurt tej ideologii, którego głównym twórcą był Samuel Konkin, a za drugą regułą – nurt prawicowy Murraya Rothbarda. Oba nurty współistnieją trwale i mają wspólne pozostałe fundamenty filozoficzne oraz podobne główne cele, poza suwerennością jednostki. Docelowy model Rothbarda był budowany etapowo, z uwzględnieniem obu wzajemnie wykluczających się elementów dotyczących

procesów migracji ludności. A było to możliwe dlatego, że model ten ma charakter dynamiczny, zakładający zmienność jego elementów konstrukcyjnych wraz z upływem czasu.

W ocenie modelu Rothbarda w związku ze sprawą migracji ludności w skali międzynarodowej można sformułować hipotezę, że Rothbard milcząco zakładał, iż – aby zaistniała strategiczna możliwość implementacji ważnej reguły libertariańskiej w postaci całkowitej prywatyzacji wszelkich obszarów ziemskich – społeczeństwa Zachodu powinny przez pewien okres żyć w warunkach w miarę swobodnego powstawania enklaw etnicznych na obszarach państw narodowych. O potrzebie stopniowego przechodzenia do modelu docelowego można wnioskować na podstawie następujących wypowiedzi Rothbarda: „Wydaje się zatem jasne, że reżim otwartych granic, który istnieje *de facto* w USA, to nic innego jak przymusowe otwarcie granic przez scentralizowane państwo, wszystkich ulic i (publicznych) obszarów ziemi zarządzanych przez państwo, co autentycznie nie odzwierciedla życzeń właścicieli. [...] Czysty model (anarchokapitalistyczny) to po prostu model, w którym żaden obszar ziemi, żaden metr kwadratowy na świecie nie powinien pozostać publiczny; gdzie każdy metr kwadratowy – czy będą to ulice, place, skwery czy dzielnice – jest sprywatyzowany. Całkowita prywatyzacja pomogłaby rozwiązać problemy narodowościowe, często w sposób zaskakujący. Sugeruje, by istniejące państwa lub klasyczne liberalne państwa starały się zbliżyć do takiego systemu nawet wtedy, gdy pewne obszary pozostają w sferze rządowej”.

Należy tu wspomnieć, że anarchia jest definiowana w libertarianizmie jako „porządek spontaniczny”, natomiast anarchokapitalizm to, krótko mówiąc, system oparty na zasadzie „państwa zero” z wolnym rynkiem i wolnością jednostek oraz władzą kapitału korporacyjnego. Powyższy cytat pochodzi z opublikowanej w 1994 roku pracy Rothbarda, w której została przedstawiona syntetyczna postać jego docelowego modelu ustroju kapitalizmu: *Narody z przyzwolenia: dekompozycja państwa narodowego*⁶. Jak widać, Rothbard sądził, że dopóki państwa istnieją, powinny one podlegać oddziaływaniu zmian dokonujących się pod wpływem zasad libertariańskich. Wtedy bowiem powstaną warunki do przekształcania państw narodowych w społeczności libertariańskie na skalę masową. Dopiero w takich warunkach – zdaniem Rothbarda – każda społeczność lokalna wokół swego terytorium będzie mogła umieścić tablice z napisami np. „Muzułmanom, chrześcijanom i żydom wstęp wzbroniony”, a gdzie indziej: „Ateistom wstęp wzbroniony”. Dopóki będzie istniała jakakolwiek państwowa własność

⁶ M. Rothbard, *Nations by Consent: Decomposing the Nation-State*, „Journal of Libertarian Studies” 1994, nr 1.

terytoriów, na granicach państw nie uda się takich napisów umieścić, a całkowite zakazy imigracji mogą być tylko przejściowe. Taki zakaz, wprowadzony w USA w ramach zwalczania skutków wielkiego kryzysu lat 30. XX wieku, Rothbard analizował w początkowym okresie swej działalności naukowej.

W cytowanej pracy, którą przygotowywał w 1993 roku, mógł już uwzględnić kilkunastoletnie rezultaty wdrażania w polityce USA oraz w Unii Europejskiej początkowego stadium redukcji państwa w ramach intensywnej deregulacji w sektorze bankowym, a także stosowania zasady państwa minimum. Rezultaty te musiał oceniać jako znaczny postęp we wdrażaniu jego ideologii, skoro w cytowanej wypowiedzi mówił o sytuacji, „gdy pewne obszary pozostają [jeszcze – przyp. aut.] w sferze rządowej”. Za istotne uznawał więc kontynuowanie wdrażania zasady deetatyzacji kapitalizmu oraz poszerzania prywatyzacji. W tej pracy pisał, wybiegając w przyszłość, o tym, kto miałby kupować fragmenty terytoriów poszczególnych krajów w celu przejścia od państw narodowych ich funkcji właścicielskich, akcentując również korzyści, jakie przypadłyby w udziale społecznościom lokalnym po dekompozycji narodów: „W warunkach całkowitej prywatyzacji wiele lokalnych konfliktów i problemów – nie tylko imigracji – byłoby porządnie rozstrzyganych. Gdzie każdy lokal i dzielnica byłaby własnością prywatnych firm, korporacji lub społeczności kontraktowych (wynikających z umowy), tam królowałaby prawdziwa różnorodność, w zgodzie z preferencjami każdej ze społeczności”.

Zbliżając się do konkluzji w sprawach imigracji w modelu Rothbarda, możemy stwierdzić, że nadmierna imigracja może być pomocna w tworzeniu niezbędnych enklaw i pobudzaniu narodów do rezygnacji z władz państwowych na rzecz innych właścicieli terytoriów, czyli firm prywatnych, korporacji oraz spółek prywatnych, ozdobionych nazwą „społeczności kontraktowych wynikających z umowy”. Oczywiście powinniśmy się domyślać, że pobudzone przez wolny rynek korporacje przejdą ze środkowego na pierwsze miejsce, gdy wykupią firmy indywidualnych właścicieli. A to pierwsze miejsce będzie musiało z pewnością stać się ostatnim, bo kapitał społeczności kontraktowych też nie będzie do pogardzenia. Wtedy nie będzie potrzebna korporacjom tzw. optymalizacja podatkowa, bo zyski staną się już dla nich optymalne.

Libertariańska wizja postwzrostu

Niektórzy projektanci wizji postwzrostu ostrzegają czytających, że musi ona wyglądać na herezję, bo wymaga niejako odwrócenia do góry nogami przesłania kapitalizmu w formie haseł: „szybciej, wyżej, dalej”, pobudzających wszystkich ludzi

do konkurowania i osiągania coraz wyższych poziomów konsumpcji. Można się domyślać, że zamiast tego ma być: „wolniej, niżej i bliżej”, z myślą o szczęśliwszym życiu. Oryginalna nazwa postwzrostu brzmi *degrowth*, co wyraźnie sugeruje obniżanie wzrostu nawet poniżej poziomu zerowego. I właśnie pod tą nazwą działa w Niemczech placówka internetowa Degrowth-Webportal c/o Konzeptwerk Neue Ökonomie. W rzeczywistości jednak treść pojęcia *degrowth*, określona przez tę – i inne podobne – placówki, wykracza poza zjawisko wzrostu gospodarczego. Kryje się pod tym pojęciem doktrynalna koncepcja systemu społeczno-ekonomicznego opartego na tworzeniu libertariańskich społeczności lokalnych i ich gospodarek nowego typu.

Teoretycy zajmujący się tą problematyką analizują głównie granice wzrostu determinowane wyczerpywaniem się zasobów naturalnych i niszczeniem środowiska naturalnego oraz przekonują społeczeństwa o bliskich już zagrożeniach dla bieżących standardów życia. W postulowanej natomiast strategii wdrażania zmian tych standardów charakterystyczna jest bezwzględność w zapowiadaniu tworzenia nowego społeczeństwa. Uderzające jest to, że będzie musiał być obniżony poziom konsumpcji, co powinno być rekompensowane poprawą jakości życia, zwiększaniem ilości czasu wolnego i korzystaniem z dóbr kultury.

Jaka natomiast rola przypadnie państwu w ułatwianiu tego, by społeczeństwo akceptowało spadający poziom życia zamiast rosnącego? Jak będzie się zachowywał czynnik kapitału jako główny dyspozytor wypracowywanego wspólnie z czynnikiem pracy i państwem dochodu? Tu czeka nas niespodzianka – brak odpowiedzi o charakterze prognostycznym w publikacjach teoretyków postwzrostu i na konferencjach propagatorów tego ruchu reformatorskiego. Przyjmowany jest stan rzeczy osiągnięty w związku z realizacją neoliberalnej zasady państwa minimum. O kapitale prawie nic się nie mówi, z czego wynika, że jego rola nie musi się zmienić. Zmieniać się muszą tylko ludzie, co jest dobitnie sygnalizowane: „Aby osiągnąć *degrowth*, potrzebujemy fundamentalnej transformacji naszego życia i poważnych zmian kulturowych. [...] Ludzkość musi sama zrozumieć swoją rolę jako część systemu ekologicznego naszej planety” (*degrowth.info*). Logika tego rozumowania stanie się bardziej przejrzysta, gdy uwzględnimy wspomniany uprzednio fakt, że wersja wdrożeniowa postwzrostu stanowi kontynuację neoliberalizmu, kiedy już mamy państwo minimum, które prawie nic nie może, a rynek jest ponadpaństwowy i wraz z kapitałem rzekomo działa dobrze. My natomiast, czyli społeczeństwa, działamy źle i musimy wziąć na siebie cały ciężar zmian ekologicznych oraz ekonomicznych, aby dać szansę przetrwania przynajmniej jeszcze paru pokoleniom.

Nowe społeczeństwo i nowa gospodarka libertariańska

Wspomniana niemiecka wersja wdrożeniowa postwzrostu według definicji Degrowth-Webportal zawiera wprawdzie elementy ekologiczne i moralne reformy kapitalizmu, ale jako przesłanki, a nie wymagania regulacyjne wobec państwa. Ma natomiast aspiracje dalej idące pod względem przebudowy gospodarki i społeczeństwa. Wprawdzie zarówno podstawy teoretyczne postwzrostu, jak też ich wersja wdrożeniowa zawierają jednakowe założenie, że poszukiwana wersja ustrojowa to po prostu kapitalizm charakteryzujący się ubożeniem społeczeństwa, to jednak dostrzegalna jest zasadnicza różnica między obiema wersjami. Mianowicie teoretycy przyjmują, że społeczeństwo będące nie tylko pod wpływem ich perswazji, ale także pogarszających się warunków egzystencji, zgodzi się dobrowolnie zaakceptować obniżającą się stopę życiową. Inaczej patrzą na to autorzy strategii tworzenia nowego społeczeństwa i nowej gospodarki. Sądzą, że należy doprowadzić do trwałych przekształceń świadomości jednostek w wyniku zaoferowania im daleko idących zmian ustrojowych kapitalizmu w zakresie nowego sposobu organizacji społeczeństwa i nowego systemu jego działalności gospodarczej. A najważniejsze jest to, że te nowe sposoby i nowy system gospodarczy mają już stworzoną w praktyce podbudowę zarówno ideologiczną, jak i ustrojową w wyniku stosowania polityki neoliberalnej, z której należy przechodzić do następnego etapu przewidzianego już w doktrynie ustrojowej libertarianizmu. Ten następny etap to agoryzm, w którym świat Zachodu znalazł się już w pierwszych latach XXI wieku i wciągnął się w maszynę systemu pseudorynkowego o charakterze szarej strefy derywatów i kryptowalut.

Można założyć, że tworzenie się nowego społeczeństwa będzie polegało na rozwijaniu procesu jego dekompozycji w drodze podziału wspólnoty narodowej na wspólnoty lokalne, głównie o charakterze etnicznym. Nowa gospodarka będzie miała natomiast charakter rynkowy, ale jej zasięg będzie się przekształcał z gospodarki narodowej w zbiór gospodarek lokalnych. Obu tym procesom będzie musiało towarzyszyć przekształcanie demokracji centralnej w demokrację lokalną.

Środkowoeuropejski Uniwersytet w Budapeszcie jest bardzo aktywny w pracach nad wdrożeniową wersją *degrowth*. W materiałach przygotowanych przez tę uczelnię na międzynarodową konferencję w 2016 roku w Budapeszcie dla polityków i pracowników naukowych znajduje się wypowiedź Vincenta Liegeya, przedstawiciela ruchu French Degrowth: „Degrowth i inne pokrewne ruchy proponują demokratyczne drogi przejścia do nowych,

społecznie sprawiedliwych i ekologicznie zrównoważonych, [...] lokalnych systemów produkcji i handlu oraz lokalnej waluty”⁷.

W pełni niezależne społeczności lokalne mogą pojawiać się w dłuższym czasie, w którym należy przewidywać wyłanianie się przeszkód o charakterze sporów terytorialnych, a nawet działań militarnych. Mogą one objawić się jako tendencje generowane przez geopolityczne cele mocarstw lub konflikty wewnątrzpaństwowe na tle realizowanego procesu secesjonizmu, czyli separacji poszczególnych społeczności lokalnych. Przykładem połączenia obu tych tendencji są działania Rosji wobec Ukrainy oraz działania separatystów wewnątrz samego państwa ukraińskiego. Wdrażaniem koncepcji secesjonizmu w sposób – jak dotychczas – mniej konfliktowy jest brexit, którego dalsze skutki mogą się objawić jako dekompozycja państwa Wielkiej Brytanii w wyniku potencjalnej separacji Szkocji i Irlandii Północnej oraz Walii. Byłoby to zgodne ze strategią libertarianizmu.

Oba powyższe przykłady realizacji tej strategii pokazują powstawanie już w ramach nowego stadium (agoryzmu) rozwiązań mogących świadczyć o jej realności z punktu widzenia geopolityki. Nie można jednak pomijać problemu zmian świadomości społeczeństw i sposobu ich reakcji na tę strategię w państwach bardziej zintegrowanych pod względem narodowym niż Wielka Brytania i Ukraina. Reakcja na tę strategię może się objawiać w formie nadmiernego nacjonalizmu, który występował już w neoliberalizmie – w polityce radykalnych partii prawicowych we Francji, a także Holandii czy Austrii.

Niezależnie jednak od powyższych warunków politycznych, mogących korygować charakter i tempo realizacji strategii postwzrostu, poważne przeszkody mogą się pojawić w związku ze zmianami stopnia ograniczeń poziomu życia poszczególnych społeczeństw. Nawet bowiem w kraju słabo zintegrowanym etnicznie, takim jak Stany Zjednoczone, neoliberalizm ewidentnie upada, natomiast sama nazwa postwzrostu jest tam wyraźnie niepopularna nie tylko w środowiskach akademickich, ale również w mediach, pomimo ich neoliberalnych postaw nazywanych liberalnymi. Po prostu tam właśnie zrodził się wyraźny bunt społeczeństwa przeciwko dalszej degradacji klasy średniej, która do wyborów posłusznie znosiła swoje mocne zubożenie. Również uboższe warstwy robotnicze, wyraźnie popierające Berniego Sandersa, kandydata w wyborach prezydenckich z 2016 roku znanego z mocno lewicowych poglądów, mogą nie akceptować myśli o dalszym ubożeniu.

⁷ V. Liegey, *Degrowth*, Un projet de Décroissance, <http://www.project-decroissance.net/?cat=35> [dostęp: 20.10.2020].

Nastroje społeczne na Węgrzech i w Polsce spowodowały – wcześniej niż w Ameryce – zmiany polityczne, które najprawdopodobniej też nie będą sprzyjały wdrażaniu programu postwzrostu. Gdyby pozostałe kraje Unii Europejskiej oraz jej wspólne władze postanowiły kontynuować już rozpoczęte przechodzenie w ramach agoryzmu do strategii postwzrostu, mogą pojawić się spóźnione reakcje naśladujące Węgry i Polskę, ale wtedy ceną opóźnienia reakcji mogą się okazać silniejsze od naszych konflikty wewnętrzne z szansami na dojście do władzy radykalnych sił nacjonalistycznych.


Bibliografia

- A.D., *USA: Nacjonalizacja Polski i Europy*, Portal.pl, <http://xportal.pl/?p=21115> [dostęp: 17.10.2020].
- Liegey V., *Degrowth*, Un projet de Décroissance, <http://www.project-decroissance.net/?-cat=35> [dostęp: 20.10.2020].
- Rothbard M., *Nations by Consent: Decomposing the Nation-State*, „Journal of Libertarian Studies” 1994, nr 1.
- The end of history*, „The Economist” 20.07.2019.
- Wallerstein I., *Antisystemic Movements: History and Dilemmas*, [w:] Amin S., Arrighi G., Frank A.G., Wallerstein I., *Transforming the Revolution*, Monthly Review Press, New York 1990.


ROZDZIAŁ III

LIBERTARIAŃSKI PATERNALIZM SUNSTEINA I THALERA JAKO SPOSÓB NA KSZTAŁTOWANIE ŁADU SPOŁECZNEGO Z ZACHOWANIEM WOLNOŚCI WYBORU

ANITA ZARZYCKA

 0000-0002-8560-6428

ZUZANNA KRZEŚNIAK

 0000-0002-3141-2935

Wolność prowadzenia działalności gospodarczej oraz wolność jednostki stanowią podstawę ordoliberalizmu¹, powstałej w latach 30. XX wieku teorii będącej odpowiedzią na ówczesną trudną sytuację społeczno-gospodarczą i krytykę liberalizmu jako doktryny, która w oczach jej przeciwników miała w znacznej mierze przyczynić się do wybuchu wielkiego kryzysu². Podstawy ordoliberalizmu doskonale oddaje jego definicja zaproponowana przez Reinharda Bluma: „świadomie sterowana gospodarka rynkowa łącząca w sobie zasady socjalnego planowania i ekonomicznej wolności społecznej gospodarki rynkowej”³.

W doktrynie ordoliberalnej państwo tworzy ład gospodarczy i stoi na straży jego przestrzegania przez uczestników rynku. Działania te muszą więc, z definicji, wiązać się z koniecznością wpływania na decyzje podejmowane przez ludzi w danym kraju, co z kolei można rozumieć w kategoriach ograniczania ich wolności. Wydaje się jednak, że opisywane w dalszej części rozdziału podejście – libertariański paternalizm – i odpowiednie kształtowanie architektury wyboru pozwalają na jednoczesne zachowanie wolności i utrzymanie wpływu na decyzje.

Niniejszy rozdział stanowi próbę odpowiedzi na pytanie badawcze: czy libertariański paternalizm Cassa Sunsteina i Richarda Thalera pozwala na tworzenie ładu społecznego z zachowaniem dużego zakresu wolności? Wykorzystano

¹ T. Przybyciński, *Wolność w koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349, s. 185–187.

² T. Juszcak, *Ordoliberalizm – neoliberalna odpowiedź na wielki kryzys*, „Dialogi Polityczne” 2009, nr 12, s. 295–296.

³ U. Zagóra-Jonszta, *Wolność w ujęciu Misesa, Hayeka i ordoliberalów*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349, s. 249.

tu metodę analizy opisowej i studiów literaturowych oraz metodę eksperymentu ekonomicznego.

Znaczenie wolności gospodarczej i wolności jednostki w ordoliberalizmie i libertariańskim paternalizmie

Czynny udział państwa w gospodarce odróżnia ordoliberalizm od liberalizmu klasycznego. Według twórców ordoliberalizmu bez udziału państwa gospodarka liberalna nie jest w stanie samoistnie wytworzyć ram instytucjonalnych mogących prowadzić do wzrostu gospodarczego w długiej perspektywie. Prowadzi zamiast tego do wzrostu nierówności dochodowych, tworzenia się monopolii oraz występowania efektów zewnętrznych w postaci np. zanieczyszczenia środowiska⁴. Dlatego wolność, szczególnie w odniesieniu do podmiotów gospodarczych, połączona być powinna z odpowiedzialnością za skutki własnych działań, w tym z odpowiedzialnością materialną. Praktyczną realizacją zasad ordoliberalizmu jest niemiecka społeczna gospodarka rynkowa, której głównymi twórcami byli Ludwig Erhard oraz Alfred Müller-Armack⁵.

Jednym z krytyków ordoliberalizmu był Ludwig von Mises, który pisał, że interwencjonizm państwa, nawet jeśli jest on ograniczony jedynie do sytuacji, w których gospodarka rynkowa prowadzi do działań społecznie niepożądanych, jest niedopuszczalnym ograniczeniem wolności, ponieważ to państwo decyduje o tym, co jest, a co nie jest działaniem społecznie niepożądane⁶. Może to powodować, że poszczególne demokratycznie wybrane rządy będą realizować politykę stojącą w sprzeczności z wolnością części ludzi, tworząc rozwiązania prawne pozwalające na realizowanie celów rządu, odbierające jednak pewnym grupom możliwość podjęcia decyzji niezgodnej z kierunkiem wybranym przez aktualnie rządzących.

Wydaje się, że podejście nazywane libertariańskim paternalizmem jest propozycją pozwalającą na większą wolność jednostek niż w systemie ordoliberalnym, z jednoczesnym zachowaniem możliwości kształtowania rzeczywistości gospodarczej i społecznej oraz wpływania na decyzje podejmowane zarówno przez ludzi, jak i podmioty gospodarcze.

⁴ Por. K. Kamińska, *Podstawy etyczne ładu konkurencyjnego w ujęciu Waltera Euckena*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2017, nr 20.2, s. 63–75; P. Pysz, *Společna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

⁵ M. Kubiak, *Ordoliberalizm a koncepcja i praktyka społecznej gospodarki rynkowej*, „Studia Gdańskie” 2012, nr 31, s. 369–370.

⁶ U. Zagóra-Jonszta, op. cit., s. 244–245.

Libertariański paternalizm jest określeniem wprowadzonym przez Richarda Thalera i Cassa Sunsteina w książce pt. *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*⁷. Termin ten utworzony został z wykorzystaniem dwóch źródeł – libertarianizmu oraz paternalizmu, mających, wydawałoby się, zupełnie sprzeczne podejścia do kwestii wolności. Paternalizm jest definiowany jako „uprawnienie do interwencji (zabezpieczonej przymusem państwowym) w sferę świadomych zachowań osób obdarzonych pełnią praw w celu zapobieżenia działaniom (tychże osób), które mogą im samym wyrządzić szkodę (krzywdę, zło)”⁸. Jedną z zasad paternalizmu jest więc podporządkowanie obywateli i grup społecznych osobie lub instytucji sprawującej władzę. Podejście paternalistyczne znajduje odzwierciedlenie w ekonomii przede wszystkim w idei państwa opiekuńczego, które z jednej strony troszczy się o dobrostan obywateli w zakresie opieki zdrowotnej, edukacji, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i walczy z ubóstwem, z drugiej jednak odbiera w wielu przypadkach możliwość samodzielnego wyboru. Zbudowane w ramach państwa opiekuńczego instytucje zapewniają kontrolę państwa nad obywatelami, nie zawsze jednak obywatele mają kontrolę nad tymi instytucjami⁹.

Interwencjonizm państwowy ma charakter paternalistyczny, zakłada bowiem, że państwo potrafi podejmować lepsze decyzje niż podmioty gospodarcze działające na wolnym rynku. W interwencjonizmie i idei państwa opiekuńczego przyznaje się dużą rolę państwu w zakresie wpływu na gospodarkę oraz funkcjonowania obywateli. Działania państwa mają służyć poprawie szeroko pojmowanego dobrostanu jednostek i całej społeczności, a także wzrostowi gospodarczemu i zapobieganiu zbyt dużym wahaniom koniunktury oraz załamaniom rynku.

Libertarianizm jest rodzajem skrajnego liberalizmu¹⁰, który opiera się na fundamentach wziętych przede wszystkim ze szkoły austriackiej, z widocznym wpływem klasycznego liberalizmu oraz amerykańskiego anarchoindywidualizmu. Z idei tych czerpie przede wszystkim przekonanie o nadrzędnym znaczeniu wolności jednostki oraz uznanie gospodarki wolnorynkowej za najlepszy system gospodarczy. Zwolennicy szkoły austriackiej byli jednak zdecydowanymi

⁷ R.H. Thaler, C.R. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

⁸ A. Praisner, *Paternalizm a wolność*, [w:] M. Jabłoński, S. Jarosz-Żukowska (red.), *Aktualne wyzwania ochrony wolności i praw jednostki*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 55.

⁹ N. Barr, *Economics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford 2012.

¹⁰ Por. D. Sepczyńska, *Libertarianizm. Mało znane dzieje pojęcia zakończone próbą definicji*, Instytut Filozofii, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.

przeciwnikami interwencji państwa zarówno w gospodarkę, jak i w życie prywatne czy decyzje podejmowane przez obywateli¹¹.

Połączenie tych dwóch, pozornie sprzecznych, idei będziemy rozpatrywać głównie w kontekście decyzji podejmowanych przez konsumentów. „Libertariański” oznacza tu system pozostawiający konsumentowi ostateczny wybór i nienarzucający mu niczego, „paternalizm” z kolei oznacza swego rodzaju opiekę nad konsumentem polegającą na wskazywaniu mu najkorzystniejszej opcji i, co się z tym wiąże, zminimalizowanie ryzyka podjęcia niekorzystnej dla niego decyzji.

Konieczność sprawowania przez państwo opieki nad konsumentem wynika przede wszystkim z założenia o niewystarczającej wiedzy, jaką konsumenci mają w niektórych dziedzinach, o kierowaniu się przez nich emocjami podczas wyborów, co może wpływać na racjonalność decyzji, a także o subiektywnej użyteczności czasu poświęconego na podjęcie decyzji – zbyt mało czasu może bowiem skutkować jej podjęciem bez głębszego zastanowienia się nad konsekwencjami danego wyboru. Konsument, podejmując decyzję, której skutki są odwleczone w czasie, może nadawać wyższą użyteczność dobrom konsumowanym tu i teraz (np. czas wolny versus czas poświęcony na zdobywanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji), szczególnie jeśli jest to osoba odznaczająca się niską samo-kontrolą i, co się z tym wiąże, niską skłonnością do odraczania gratyfikacji¹².

Libertariański paternalizm pozostawia ludziom możliwość nieograniczonego wyboru – wolność w zakresie dokonywania decyzji, ale jednocześnie zakłada, że zadaniem państwa jest ułatwianie im tego wyboru. Narzędziem, jakie państwo ma do tego celu stosować, są „impulsy”, czyli specyficzne, łatwe do omińnięcia zachęty mające sprawić, że ludzie zachowują się w sposób, który jest dla nich lepszy – można powiedzieć, że impulsy mogą skłaniać ludzi do zachowań racjonalnych z punktu widzenia ekonomii i odpowiednich z punktu widzenia aktualnie prowadzonej polityki społeczno-gospodarczej.

Racjonalność i błędy poznawcze

Racjonalność ludzi i podmiotów gospodarczych jest podstawową zasadą, na jakiej opiera się ekonomia głównego nurtu. Wydaje się jednak oczywiste, że

¹¹ Por. M. Janik, *Austriacka szkoła ekonomii i jej przedstawiciele*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2014, nr 6.2, s. 43–75.

¹² M. Zygan, *Ekonomia behawioralna – wprowadzenie do problematyki*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Zarządzania” 2013, nr 32/2, s. 9–22.

dzisiejszy świat odbiega znacznie od tego, w jakim żyli twórcy idei *homo oeconomicus*, czyli człowieka ekonomicznego, człowieka racjonalnego. Adam Smith, kształtując podstawy ekonomii, zakładał, że człowiek kieruje się w życiu przede wszystkim interesem własnym, a jego działania i decyzje w sferze gospodarczej należy oddzielić od sfery społecznej. Ten podział świata na dwie sfery – społeczną i gospodarczą – znalazł odzwierciedlenie u ekonomistów, którzy rozwijali koncepcję *homo oeconomicus*, Johna Stuarta Mill'a i Johna Muth'a. Dzięki pracom Muth'a w ekonomii utrwalił się model człowieka mającego zdolność doskonałego przewidywania przyszłości na podstawie szerokiej informacji i wiedzy. Decyzje podejmowane przez ludzi na gruncie teorii ekonomii są racjonalne i pozbawione całkowicie niepewności i niewiedzy, czyli pozbawione tego, co można nazwać „czynnikami ludzkimi”¹³.

Zasada racjonalności jest kwestionowana na gruncie ekonomii behawioralnej. Choć jej twórcy źródłem myślenia o tym, że człowiek nie zawsze zachowuje się racjonalnie, poszukują również u Adama Smitha¹⁴, ten nurt ekonomii rozwija się od lat 70. XX wieku. Ekonomia behawioralna łączy w sobie wiedzę z zakresu takich nauk jak ekonomia, psychologia i socjologia, ale również biologia. Bierze ona pod uwagę zachowania ludzi, które z punktu widzenia ekonomii klasycznej są nieracjonalne – takie jak np. zachowania nieegoistyczne pojawiające się także podczas podejmowania decyzji ściśle ekonomicznych, w tym decyzji finansowych. Oczywiście ekonomia behawioralna nie neguje całego dorobku ekonomii, wręcz przeciwnie, przedstawia ona pewne fakty ekonomiczne w szerszym kontekście. David R. Just, profesor na Uniwersytecie Cornell w Stanach Zjednoczonych, specjalista od ekonomii behawioralnej, twierdzi: „Ekonomia behawioralna stale odnosi się do standardowego modelu i pokazuje behawioralne anomalie, czyli zdarzenia, które są trudne do wyjaśnienia przez ekonomię głównego nurtu bądź też całkowicie zaprzeczają standardowemu modelowi”¹⁵.

Na gruncie ekonomii behawioralnej analizowany jest wpływ opisanych po raz pierwszy w czasopiśmie „Science” w 1974 roku przez Amosa Tversky'ego i Daniela Kahnemanna błędów poznawczych i heurystyk na decyzje podejmowane przez ludzi¹⁶.

¹³ M. Jurek, R. Rybacki, *Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych warunkowań*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180, s. 65–75.

¹⁴ K. Orlik, *Makroekonomia behawioralna. Jak wyjaśniać zjawiska makroekonomiczne z wykorzystaniem ekonomii behawioralnej*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 10–11.

¹⁵ Ibidem, s. 14.

¹⁶ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 559.

Heurystyki to uproszczenia wykorzystywane przez nas w życiu codziennym do rozwiązywania skomplikowanych problemów w krótkim czasie. Za pomocą heurystyk jesteśmy w stanie oszacować prawdopodobieństwo zdarzenia w przyszłości, co ułatwia i przyspiesza ocenę sytuacji. Bardzo często takie uproszczenie jest przydatne, a nawet niezbędne, z drugiej jednak strony może być ono źródłem błędów poznawczych.

Tversky i Kahneman wyróżniają trzy główne heurystyki:

- reprezentatywność
- dostępność umysłową
- zjawisko zakotwiczenia i dostosowania¹⁷.

Reprezentatywność polega na skłonności do całkowitego ignorowania prawdopodobieństwa, nawet jeśli jest ono znane i łatwe do oszacowania dla każdego, w sytuacji gdy mamy do czynienia również z innymi danymi. Potwierdza to eksperyment, w którym podano osobom badanym informacje dotyczące procentowej liczby inżynierów i prawników w grupie i następnie poproszono o zgadywanie, kto jest prawnikiem, a kto inżynierem. W sytuacji, gdy jedynymi danymi była struktura grupy, odpowiedzi badanych pokrywały się mniej więcej ze strukturą danej grupy – osoby biorące udział w eksperymencie brały pod uwagę swoją wiedzę dotyczącą liczby prawników i inżynierów w grupie i dostosowywały swoje odpowiedzi do tej wiedzy. Jednak w sytuacji, kiedy do opisu grupy dodano oprócz informacji o jej strukturze, informacje dotyczące cech osobowościowych członków grupy, odpowiedzi badanych znacznie się zmieniły. Opierali oni swoje odpowiedzi na cechach osobowości, ignorując informację dotyczącą prawdopodobieństwa¹⁸.

Heurystyki reprezentatywności mogą się również przejawiać w ignorowaniu wielkości próbki, błędnych wyobrażeniach na temat losowości, ignorowaniu przewidywalności, złudzeniu trafności czy błędnych wyobrażeniach na temat powrotu do średniej.

Drugą opisywaną przez Tversky'ego i Kahnemana heurystyką jest heurystyka dostępności umysłowej. Jednym z błędów poznawczych z niej wynikających jest korelacja iluzoryczna, która polega na wykorzystywaniu skojarzeń o częstotliwości współwystępowania podczas interpretacji zjawisk koincydentnych. Pozostałe błędy poznawcze w tej kategorii heurystyk to błędy wynikające z łatwości przypomnienia sobie przykładów, efektywności zbioru poszukiwanego czy łatwości wyobrażenia. Błędy te wynikają z wytworzonych, wraz z doświadczeniem życiowym, więzi

¹⁷ Ibidem, s. 560.

¹⁸ Ibidem, s. 560–562.

skojarzeniowych dla wydarzeń często współwystępujących, nie zawsze jednak zdarzenia występujące razem wiąże relacja przyczynowo-skutkowa.

Heurystyka zakotwiczenia i dostosowania wynika z faktu, że ludziom można zasugerować szacowaną przez nich wartość. W doświadczeniu pokazującym działanie tej heurystyki poproszono uczestników o oszacowanie procentowego udziału krajów afrykańskich w ONZ. Kiedy badani zastanawiali się nad wynikiem, pokazywano im losowe liczby. Wyniki wskazywane przez ludzi były mniejsze w sytuacji, gdy losowane liczby były niższe, i większe, gdy na kole fortuny wypadały wyższe wyniki¹⁹. Inne błędy poznawcze tej grupy to błędy dotyczące zdarzeń koniunktywnych i dysjunktywnych oraz zakotwiczenie w ocenie subiektywnych rozkładów prawdopodobieństwa.

W ciągu ostatnich dziesięcioleci wiedza na temat tego, jak funkcjonuje mózg ludzki, znacznie się rozwinęła, wiele eksperymentów oraz badań wskazuje na to, że ludzie nie radzą sobie z rozwiązywaniem bardzo skomplikowanych problemów w bardzo krótkim czasie. Ponieważ jednak coraz bardziej zmienne otoczenie zmusza ludzi do podejmowania różnorodnych decyzji, wykorzystują oni opisane powyżej mechanizmy, co sprawia, że ich zachowania czasami dalekie są od racjonalności opisywanej w koncepcji *homo oeconomicus*²⁰.

Architektura wyboru

Libertariański paternalizm Thaler'a i Sunsteina, w celu poprawy jakości decyzji podejmowanych przez ludzi, zachęca instytucje, w tym instytucje państwowe, do budowania odpowiedniej architektury wyboru, czyli świadomego projektowania procesu decyzyjnego, z uwzględnieniem wpływu, jaki ma on na ostatecznie podejmowane przez ludzi decyzje. Kształtowanie architektury wyboru to odpowiednie układanie możliwych opcji, przy czym przez odpowiednie rozumiemy takie, które dają największe prawdopodobieństwo, że ludzie wybiorą opcję preferowaną przez instytucję lub osobę projektującą, zwaną „architektem wyboru”. Najczęściej opcja ta jest opcją domyślną, wymagającą najmniejszego

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Por. J. Dzionek-Kozłowska, *Model homo oeconomicus. Geneza, ewolucja, wpływ na rzeczywistość gospodarczą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; B. Bogdanowicz, *Ekonomia behawioralna a klasyczny paradygmat ekonomii*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2014, nr 76, s. 23–31; M.A. Makuch, *Decyzje podmiotów gospodarczych w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 27, s. 129–130; P. Kotlarek, *Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180, s. 106–116.

wysiłku ze strony decydującego, często jest to wręcz opcja niewymagająca podjęcia jakiegokolwiek działania.

Projektowanie architektury wyboru powinno opierać się na zasadzie zwanej RECAP (ang. podsumowanie, streszczenie). Jest to nazwa utworzona od słów: *record* – odnotuj, *evaluate* – oceń, *compare alternative prices* – porównaj ceny. Według tej zasady architekt wyboru ma zadbać o to, by osoby podejmujące decyzję miały świadomość, że powinny danego wyboru dokonać, i świadomość konsekwencji niepodjęcia żadnej decyzji. Jest to szczególnie istotne, kiedy brak wyboru powoduje jakąś zmianę w sytuacji danej osoby, powszechne jest bowiem przekonanie, że brak podjęcia jakiegokolwiek reakcji (brak czynnego wyboru) nie powoduje żadnej zmiany. Decydujący powinien również móc porównać wszystkie opcje, jakie ma do wyboru, ich koszty i konsekwencje, a zdobycie tych informacji nie powinno wymagać wysiłku czy czasochłonnych poszukiwań. Niezwykle ważne jest, by informacje dotyczące poszczególnych opcji podane były w sposób przejrzysty i łatwy do zrozumienia. Jednak nawet gdy wszystkie te warunki są spełnione, większość osób wybierze opcję domyślną lub opcję, która będzie wymagała najmniejszego zaangażowania w sam proces dokonywania wyboru²¹.

Autorzy *Impulsu* korzystali w swojej pracy z eksperymentu jako metody naukowej. Eksperymentowanie jest utrwaloną od lat metodą naukową w naukach ścisłych, natomiast w naukach społecznych, w tym w ekonomii, stosowaną rzadziej, w ostatnim jednak czasie zdobywa coraz większą popularność²². Przez wiele lat uważano ekonomię za naukę nieeksperymentalną, w której, w odróżnieniu do nauk ścisłych, eksperyment nie jest zasadny ani miarodajny. Do zmiany tego poglądu przyczynił się znacząco twórca ekonomii eksperymentalnej Vernon L. Smith. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych eksperymentów Smitha był ten potwierdzający tezę Hayeka o braku potrzeby odgórnej regulacji rynku²³. Eksperymenty są współcześnie przeprowadzane w ponad 150 laboratoriach, gdzie bada się zjawiska ekonomiczne. Metoda eksperymentalna coraz częściej jest również stosowana w kreowaniu otoczenia ekonomicznego²⁴.

Metoda eksperymentu wybrana została przez autorki do potwierdzenia hipotezy opartej na badaniach Thalera i Sunsteina dotyczącej wyboru domyślnego jako najczęściej dokonywanego przez osoby mające podjąć decyzję. Thaler w swoich publikacjach zakłada, że osoby, którym został zaproponowany wybór domyślny, będą skłonne przy nim pozostać pomimo możliwości dokonania

²¹ J. Balz, C. Sunstein, R. Thaler, *Choice architecture*, [w:] E. Shafir (red.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, Princeton University Press, Princeton 2013, s. 428–439.

²² M. Krawczyk (red.), *Ekonomia eksperymentalna*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

²³ V.L. Smith, *Racjonalność w ekonomii*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

²⁴ M. Krawczyk (red.), op. cit., s. 10.

samodzielnie indywidualnego wyboru, różniącego się od zaproponowanego. Należy podkreślić, że wybór domyślny w duchu libertariańskiego paternalizmu nie jest wyborem narzuconym, lecz jedynie rekomendowanym. W eksperymencie starano się udowodnić, że niezależnie od treści, jaką prezentuje opcja domyślna, jest bardziej prawdopodobne, że zostanie ona uznana przez badanych za lepszą niż opcja alternatywna.

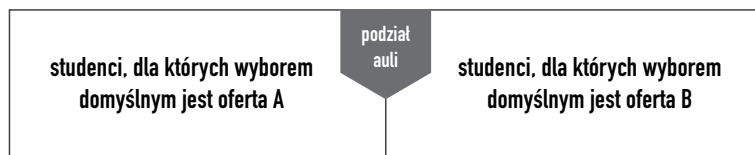
Badania własne

Celem badań było zbadanie prawdziwości hipotezy o dominacji wyboru domyślnego. Ramę teoretyczną badań stanowiły dokonania ekonomii behawioralnej oraz eksperymentalnej, zwłaszcza prace Richarda Thaler'a, noblisty z dziedziny ekonomii z 2017 roku – w szczególności jego badania nad kształtowaniem architektury wyboru w kontekście wpływania na wybory ludzi przy zachowaniu pełnej wolności podejmowania decyzji. Badania zaprojektowano tak, by móc potwierdzić lub odrzucić możliwość wpływania na wybory ludzi tylko dzięki odmiennemu zaprojektowaniu środowiska, w którym wybór jest podejmowany. Przy czym w opisywanym eksperymencie jedyną różnicą był wysiłek (fizyczny wysiłek związany z pokonaniem kilku kroków), jaki badani musieli wykonać, by podjąć daną decyzję, w kontraście do braku jakiegokolwiek działania, co powodowało automatyczny wybór drugiej opcji.

Eksperyment został przeprowadzony w czterech sesjach, uczestnikami byli studenci kierunków ekonomicznych pierwszego roku studiów licencjackich. Dwie pierwsze sesje obejmowały studentów studiów stacjonarnych, kolejne studentów studiów niestacjonarnych. Badanie odbyło się odpowiednio 17 oraz 19 stycznia 2019 roku podczas wykładu z mikroekonomii.

W przebiegu eksperymentu studenci zostali podzieleni na grupę eksperymentalną i grupę kontrolną, siedzące po dwóch stronach auli wykładowej i oddzielone od siebie przejściem według poniższego schematu.

Rysunek 1. Schemat podziału uczestników eksperymentu na grupy: eksperymentalną i kontrolną



Źródło: Opracowanie własne.

Podział był wynikiem wyboru miejsca dokonywanego przez studentów, zanim dowiedzieli się, że będą brali udział w eksperymencie. Badanie miało więc charakter quasi-eksperymentalny, grupy biorące udział w eksperymencie nie były równe. Aby uniemożliwić grupom porozumiewanie się między sobą, grupa kontrolna została poproszona o opuszczenie auli górnymi wyjściami i pozostanie na korytarzu podczas pierwszej sesji eksperymentu. Żadne informacje dotyczące badania nie były przekazywane w obecności obydwu grup naraz.

W związku z przeprowadzaniem na terenie Uczelni Łazarskiego eksperyment podlegał pewnym ograniczeniom. Zachowana została zasada kontroli zmiennych, efekt eksperymentalny został zmierzony zarówno w grupie eksperymentalnej, jak i w grupie kontrolnej. Studenci byli przydzielani do grupy eksperymentalnej i kontrolnej w sposób losowy – decydowało o tym to, czy usiedli po prawej czy po lewej stronie sali wykładowej. Sala została wybrana tak, by o wyborze miejsca nie decydowała odległość od drzwi wejściowych, szerokość przejść czy też liczba miejsc dostępnych po obu stronach auli.

Eksperyment nie przewidywał żadnych nagród za wybór „prawidłowej” opcji, jako że taka nie występowała. Nie był więc przeprowadzony na podstawie indukowanej wcześniej wartości. Autorki eksperymentu zdecydowały, że jedyną motywacją studentów będzie wynikająca z chęci rywalizacji potrzeba wybrania „lepszego opcji”, czyli osiągnięcia „wygranej”, nawet jeśli wiąże się ona jedynie z osobistą satysfakcją.

Z powodu przeprowadzania eksperymentu w grupie studenckiej w trakcie roku akademickiego nie mogła zostać zachowana całkowita anonimowość uczestników. Nie zapewniono również braku interakcji i wpływu uczestników na siebie. Mimo to badanie miało charakter miarodajny, ponieważ polegało na rozwiązaniu rzeczywistego problemu, na który również w życiu mają wpływ inni uczestnicy rynku.

Problem do rozwiązania wybrany na potrzeby eksperymentu był rzeczywistym problemem, z jakim stykają się ludzie chcący oszczędzać na emeryturę w ramach trzeciego filaru, i dotyczył wyboru Indywidualnego Konta Emerytalnego (IKE). Każda z grup otrzymała takie samo wyjaśnienie dotyczące tego, czym są IKE. Opis był uproszczony, dawał jednak możliwość zrozumienia również tym osobom, które nigdy wcześniej nie spotkały się z tym instrumentem finansowym.

W kolejnym etapie przedstawiono studentom ogólne założenia wstępne: okres oszczędzania wynosi 30 lat, kwota wpłacana co miesiąc wynosi 250 zł miesięcznie i jest niezmienna przez cały okres uczestnictwa w IKE. Następnie pokazano studentom dwie propozycje konta emerytalnego IKE, różniące się metodą inwestowania, oczekiwaną stopą zwrotu, poziomem ryzyka związanego z uczestnictwem w rynku finansowym oraz wysokością opłat za prowadzenie

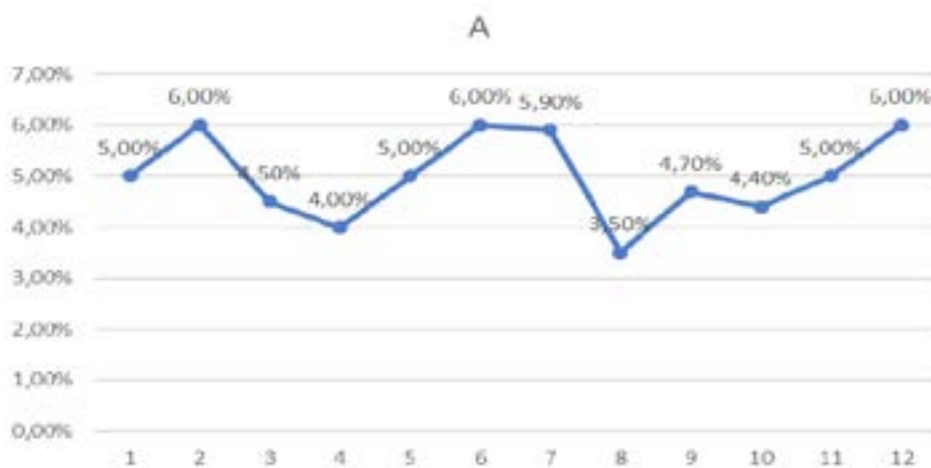
rachunku. Zaprezentowane dane dotyczyły kont IKE prowadzonych przez jedno z działających w Polsce towarzystw ubezpieczeniowych, ale wyniki historyczne za rok 2018, czyli rok poprzedzający eksperyment, były wymyślone na potrzeby eksperymentu, tak, by bez głębszej analizy można było zobaczyć różnicę między dwiema prezentowanymi wersjami.

Wybrane do eksperymentu konta oznaczone były literami A i B. Konto A miało następującą charakterystykę:

- średnia stopa zwrotu za rok 2018 wynosiła 5%
- ryzyko w związku ze sposobem inwestowania na danym koncie zostało wycenione na 2 punkty w 7-punktowej skali
- opłata za prowadzenie rachunku wynosiła 1%.

Dodatkową informację stanowiły stopy zwrotu w każdym z miesięcy 2018 roku. Na koncie A stopy te przedstawiały się tak jak na rysunku 2.

Rysunek 2. Średnie stopy zwrotu z kapitału w poszczególnych miesiącach roku 2018 na koncie w wariantcie A



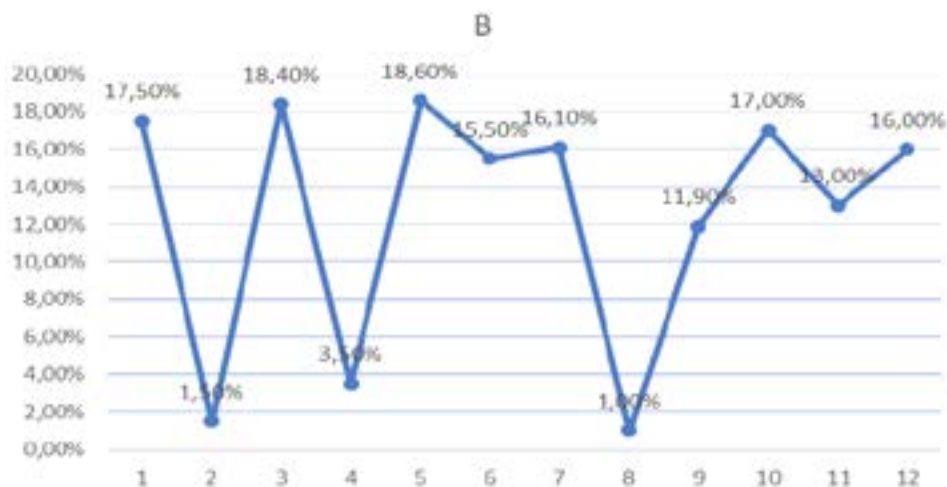
Źródło: Opracowanie własne.

Konto B miało następującą charakterystykę:

- średnia stopa zwrotu za rok 2018 wynosiła 12,5%
- ryzyko w związku ze sposobem inwestowania na danym koncie zostało wycenione na 5 punktów w 7-punktowej skali
- opłata za prowadzenie rachunku wynosiła 2,5%.

Stopy zwrotu w każdym z miesięcy 2018 roku na koncie B przedstawiały się jak na rysunku 3.

Rysunek 3. Średnie stopy zwrotu z kapitału w poszczególnych miesiącach roku 2018 na koncie w wariantcie B



Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsze konto, oznaczone literą A, cechowało się niższą stopą zwrotu oraz mniejszym ryzykiem i małymi wahaniami osiągniętych wyników. Konto z literą B odznaczało się natomiast wyższymi stopami zwrotu, jednak było obarczone wyższym ryzykiem oraz większymi wahaniami historycznych wyników finansowych. Dla ułatwienia i lepszego wyobrażenia sobie, na czym polegają obydwie przedstawione oferty, uczestnikom badania zaprezentowano powyższe dane na jednym slajdzie, który był wyświetlany na ekranie przez cały czas przeznaczony na podejmowanie decyzji.

Zadaniem wszystkich osób we wszystkich badanych grupach było wskazanie konta, które ich zdaniem jest bardziej korzystną finansowo ofertą. Dla grup eksperymentalnych wyborem domyślnym była oferta A. By wybrać to konto, studenci nie musieli wykonywać żadnej czynności, jedynie zostać na swoim miejscu. Natomiast by wybrać ofertę B, musieli przejść na drugą stronę auli. Fizyczna odległość to kilka metrów, podjęcie decyzji B nie wiązało się więc z dużym wysiłkiem fizycznym. Grupa kontrolna miała jako wybór domyślny przedstawioną ofertę B – jeśli chcieli wybrać to konto, nie musieli robić nic poza pozostaniem na swoim miejscu. Jeśli chcieli wybrać ofertę A, musieli przejść na drugą stronę auli.

Liczebność grup w poszczególnych sesjach badania oraz wyniki przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Liczebność grup w poszczególnych sesjach eksperymentu

Numer sesji	Typ sesji	Liczebność grupy	Wybór domyślny	Liczba osób, które zostały na swoim miejscu	Liczba osób, które przeszły na drugą stronę sali
1	sesja eksperymentalna	47	A	37	10
2	sesja kontrolna	50	B	26	24
3	sesja eksperymentalna	56	A	54	2
4	sesja kontrolna	35	B	19	16

Źródło: Opracowanie własne.

Oferta A została wybrana przez 91 osób, kiedy była wyborem domyślnym, i przez 40 osób, kiedy aby ją wybrać, trzeba było przejść na drugą stronę sali. Odpowiednio oferta B została wybrana 45 razy i 12 razy, kiedy wyborem domyślnym była oferta A. We wszystkich sesjach wybór domyślny okazał się dominujący pomimo istotnych różnic między ofertami.

Wyniki przeprowadzonego eksperymentu pozwalają na potwierdzenie tezy o dominacji wyboru domyślnego, a zatem architektura wyboru wpływa na decyzje ludzi. Jednocześnie zachowana zostaje pełna wolność w odniesieniu do podejmowanej decyzji, każdy może podjąć taką, którą uważa za słuszną.

Przykłady wykorzystywania zasad libertariańskiego paternalizmu

Przykładem wykorzystania architektury wyboru do osiągnięcia celu jest zrealizowana przez polski rząd w roku 2014 reforma systemu emerytalnego polegająca na zmniejszeniu składki do OFE (Otwarte Fundusze Emerytalne) oraz możliwości zrezygnowania z udziału w OFE. Po raz pierwszy w historii wielu reform polskiego systemu ubezpieczeń dano ubezpieczonym możliwość wyboru, czy zmniejszona część składki będzie nadal przekazywana do OFE czy też będzie zapisywana na koncie w ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych). Architektura wyboru w tym przypadku nie pozostawiała żadnych wątpliwości co do tego, na jakiej opcji zależy ustawodawcom. Jeśli ubezpieczony nie podjął żadnych działań – jego środki były przekazywane do ZUS. Ubezpieczeni nie byli w tej sytuacji pozbawieni wolności wyboru – mogli wybrać dowolnie, jednak aby zdecydować się na opcję niepreferowaną,

musieli dokonać większego wysiłku, niż wymagało od nich wybranie opcji preferowanej. Skutkiem reformy było obniżenie długu publicznego w Polsce w 2014 roku szacunkowo o 0,3% PKB, zdecydowanie osiągnięty więc został cel fiskalny.

Jest to niewątpliwie przykład tego, jak można osiągnąć cel, w tym przypadku cel fiskalny, pozostawiając ludziom dość szeroki zakres wolności. Nie jest to jednak przykład idealnie, z punktu widzenia autorów tej koncepcji zaprojektowanej architektury wyboru. Głównie ze względu na wpisany w to rozwiązanie brak możliwości łatwego porównania ofert – pod groźbą wysokich kar finansowych zabronione było reklamowanie OFE. To powodowało, że osoby chcące dokonać świadomego wyboru musiały same skompletować szereg informacji. Biorąc pod uwagę, jak wiele czynników trzeba było rozpatrzyć, wymagało to od decydujących znacznych nakładów czasu, a także specjalistycznej wiedzy z zakresu funkcjonowania rynków finansowych; wybór drugiej opcji nie wymagał zaś ani wiedzy, ani nawet podjęcia jakiegokolwiek działania czy posiadania informacji o możliwości dokonania wyboru.

Innym przykładem stosowania architektury wyboru na podstawie wyboru domyślnego niewymagającego podjęcia żadnego działania jest wprowadzenie Pracowniczych Planów Kapitałowych (PPK). Według ustawy z dnia 4 października 2018 roku o Pracowniczych Planach Kapitałowych pracownik, który nie chce przystąpić do PPK, musi podjąć działanie, wyborem domyślnym jest bowiem udział w PPK. Wydaje się jednak, że ustawodawca wpisał w proces rozwiązanie zmuszające przynajmniej część pracowników do czynnego udziału w procesie wyboru konkretnej formy oferującej PPK dla danej firmy. Zgodnie z ustawą pracodawca wybiera dostawcę tej usługi „w porozumieniu z instytucją związkową działającą w podmiocie zatrudniającym” lub – jeśli w danym przedsiębiorstwie nie działa żadna organizacja związkowa – „w porozumieniu z reprezentacją osób zatrudnionych”. Takie rozwiązanie oznacza, że przedstawiciele pracowników muszą zapoznać się z informacjami dotyczącymi ofert PPK. Dostęp do informacji o PPK nie jest też w żaden sposób blokowany przez rząd. Jest to więc rozwiązanie bardziej zbliżone do idei RECAP niż rozwiązanie opisane wcześniej.

Z podanych przykładów oraz z przeprowadzonego przez autorki eksperymentu wynika, że wybór takiego, a nie innego kształtu architektury wyboru ma duży wpływ na decyzje podejmowane przez ludzi. Odpowiednio zaprojektowana architektura wyboru daje możliwość wpływu na decyzje podejmowane przez ludzi i stanowić może skuteczne narzędzie kształtowania ładu społecznego. Jest więc niezwykle ważne, by architekci wyboru mieli świadomość siły swojego wpływu i odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa.

Bibliografia


- Balz J., Sunstein C., Thaler R., *Choice architecture*, [w:] Shafir E. (red.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, Princeton University Press, Princeton 2013.
- Barr N., *Economics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford 2012.
- Bogdanowicz B., *Ekonomia behawioralna a klasyczny paradygmat ekonomii*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2014, nr 76.
- Czerwonka M., Rzeszutek M., *Przejawy i uwarunkowania różnic międzypłciowych w zachowaniach inwestycyjnych z punktu widzenia finansów behawioralnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 122.
- Dzionek-Kozłowska J., *Model homo oeconomicus. Geneza, ewolucja, wpływ na rzeczywistość gospodarczą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Janik M., *Austriacka szkoła ekonomii i jej przedstawiciele*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2014, nr 6.2.
- Jurek M., Rybacki R., *Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych uwarunkowań*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180.
- Juszczak T., *Ordoliberalizm – neoliberalna odpowiedź na wielki kryzys*, „Dialogi Polityczne” 2009, nr 12.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Kamińska K., *Podstawy etyczne ładu konkurencyjnego w ujęciu Waltera Euckena*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2017, nr 20.2.
- Kotlarek P., *Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 180.
- Krawczyk M. (red.), *Ekonomia eksperymentalna*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Kubiak M., *Ordoliberalizm a koncepcja i praktyka społecznej gospodarki rynkowej*, „Studia Gdańskie” 2012, nr 31.
- Makuch M.A., *Decyzje podmiotów gospodarczych w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 27.
- Orlik K., *Makroekonomia behawioralna. Jak wyjaśniać zjawiska makroekonomiczne z wykorzystaniem ekonomii behawioralnej*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Praisner A., *Paternalizm a wolność*, [w:] Jabłoński M., Jarosz-Żukowska S. (red.), *Aktualne wyzwania ochrony wolności i praw jednostki*, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- Przybyciński T., *Wolność w koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349.
- Pysz P., *Spółeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

- Rutecka J., *System emerytalny po zmianach od 2014 roku*, „Teoria i Praktyka Ubezpieczeń w Polsce” 2014, nr 1.
- Sektor funduszy emerytalnych w Polsce – ewolucja, kształt, perspektywy, Raport Komisji Nadzoru Finansowego, 2016.
- Sepczyńska D., *Libertarianizm. Mało znane dzieje pojęcia zakończone próbą definicji*, Instytut Filozofii, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.
- Smith V.L., *Racjonalność w ekonomii*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Thaler R.H., Sunstein C.R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zys i S-ka, Poznań 2012.
- Zagóra-Jonszta U., *Wolność w ujęciu Misesa, Hayeka i ordoliberalów*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349.

ROZDZIAŁ IV

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE SZANSĄ ZMNIĘSZENIA KOSZTÓW NAPIĘĆ WE WSPÓŁCZESNYM KAPITALIZMIE

JACEK BRDULAK

 0000-0002-6746-8770

EWELINA FLORCZAK

 0000-0002-5958-7163

TOMASZ GARDZIŃSKI

 0000-0001-8491-187X

Ograniczenia współczesnego kapitalizmu

Mamy możliwość, a może także przywilej, obserwowania niezwykle ciekawych, skutkujących coraz częściej nie zawsze pozytywnie, procesów rozwoju życia społeczno-gospodarczego. W wymiarze osobistym, lokalnym, regionalnym, międzynarodowym i ostatecznie – globalnym. Liczba ludności szybko rośnie, a zarazem postęp naukowo-techniczny pozwala nam coraz lepiej komunikować się wzajemnie. Rośnie globalna świadomość społeczna pojawiających się napięć rozwojowych. Życie społeczno-gospodarcze wokół nas staje się coraz bardziej skomplikowane i ciągle przyspiesza. Globalizacja jest coraz bardziej nieograniczonym ruchem: ludzi, kapitału, czynników produkcji, towarów, usług, technologii, informacji, wiedzy i idei¹. W wymiarze ekonomicznym zjawisko to jest definiowane jako „proces poszerzenia i pogłębienia się współzależności między krajami i regionami wskutek rosnących przepływów międzynarodowych oraz działalności korporacji transnarodowych, co prowadzi do jakościowo nowych powiązań między firmami, rynkami i gospodarkami”². Wydaje się, że tylko jakiś niewyobrażalny kataklizm mógłby zakłócić te procesy³.

¹ K. Kuciński (red.), *Geografia ekonomiczna*, wyd. 3, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 453.

² B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 20.

³ Na przykład globalny konflikt termonuklearny, katastrofa kosmiczna.

Siłą sprawczą globalizacji procesów społeczno-gospodarczych pozostają kapitalistyczne stosunki produkcji⁴. W związku z dynamicznie zmieniającą się sytuacją kapitalizm staje przed poważnymi wyzwaniami rozwojowymi, które w najbliższej przyszłości przesądzą o jakości życia ludzi. Wskazywaliśmy, że poszukiwanie dróg rozwoju kapitalizmu oraz sposobów jego społecznie akceptowanego rekonfigurowania wywołuje coraz większe zainteresowanie naukowców i osób mających w praktyce do czynienia z gospodarką⁵. Chodzi przy tym o identyfikację najważniejszych zagrożeń rozwojowych i poszukiwanie racjonalnych sposobów przeciwdziałania ich negatywnym skutkom.

Cechą współczesnego kapitalizmu jest długookresowe utrzymywanie się strukturalnej nadpodaży produkcji. Dotyczy to współczesnych centrów aktywności gospodarczej w Europie Zachodniej, Ameryce Północnej i na Dalekim Wschodzie z Japonią, Koreą Południową i Chinami. W globalnej gospodarce wykształciła się kategoria nadwyżki ekonomicznej, która oznacza różnicę między tym, co społeczeństwo wytwarza, a ilością wytworów konieczną do reprodukcji tego społeczeństwa⁶. Cykl akumulacji napędza wszystkie systemy kapitalistyczne i ma to miejsce paradoksalnie przy głębokim zróżnicowaniu warunków egzystencjalnych społeczeństw. W interesie przedsiębiorstw leży nieustanne rozszerzanie produkcji. Kapitał pozwala zarobić, jeżeli jest dobrze wydawany. Nie ma obecnie większych ograniczeń przy zdobywaniu przez przedsiębiorstwa, a szczególnie korporacje transnarodowe, finansowych środków inwestycyjnych. Czynnikiem sprzyjającymi inwestycjom są obok finansjeryzacji życia gospodarczego postęp naukowo-techniczny, rozwój technologii, robotyzacja i automatyzacja procesów wytwórczych, ich wirtualizacja redukująca koszt odległości przestrzennej, brak większych barier współpracy międzynarodowej.

Występowanie nadwyżki ekonomicznej prowadzi do strukturalnej nierównowagi między mocami wytwórczymi a granicami konsumpcji⁷. W społeczeństwach bogatych i średnio zamożnych obserwujemy swoiste przesuwanie kapi-

⁴ Jeżeli nawet są na świecie kraje, które deklaratywnie uznają, że ich gospodarek to nie dotyczy (Korea Północna, Wenezuela, Kuba), mają one obecnie jedynie charakter względnie izolowanych enklaw społeczno-gospodarczych.

⁵ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64), s. 74; eidem, *The Socialization of Capitalism Through Social Enterprises*, „International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability” 2019, nr 2(4), s. 66–87.

⁶ M.V. Wrenn, *Absorbacja nadwyżki i marnotrawstwo w neoliberalnym kapitalizmie monopolistycznym*, [w:] G. Konat, P. Wielgosz (red.), *Realny kapitalizm. Wokół teorii kapitału monopolistycznego*, wyd. 2, IW Książka i Prasa, Warszawa 2018, s. 149.

⁷ Por. J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie...*, op. cit., s. 75 i n.

tału z bezpośrednich inwestycji produkcyjnych w sferę usług mających zapewnić zbywalność wytwarzanych produktów (marketing z agresywną reklamą i promocją, obsługa konsumentka, kształtowanie wzorców konsumpcji i in.). Wskazywaliśmy, że nadwyżka ekonomiczna „[...] podważa zarazem podstawowe założenia porządku neoliberalnego, który przyjmuje racjonalne dostosowanie się aktywności gospodarczej do wymogów rynku i kształtujących się na nim cen. Okazuje się, że ani nie jesteśmy tak racjonalni w decyzjach produkcyjno-inwestycyjnych, ani ruch cen nie przebiega bez ingerencji producentów [...]”⁸. Jeżeli dodać do omawianych faktów opóźnienia i trudności w kosztownym ograniczaniu mocy wytwórczych, to oznacza, że gospodarka kapitalistyczna w skali globalnej boryka się od wielu lat z problemem stagnacji. Wiąże się to z wysokim stopniem jej monopolizacji, a raczej oligopolizacji, co dodatkowo utrwała utrzymywanie się dysproporcji rozwojowych globalnej gospodarki⁹.

Problemy nadwyżki ekonomicznej, marnotrawstwa, stagnacji i utrzymujących się dysproporcji rozwojowych globalnej gospodarki są ściśle związane z innymi narastającymi problemami rozwojowymi świata. Wzrastająca konsumpcja w najzamożniejszych państwach nabiera cech marnotrawczego konsumpcjonizmu. Jak jednak przekonać do wstrzemięźliwości konsumpcyjnej przedstawicieli np. tzw. biednego Południa? Rozwój produkcji wymaga zasobów, a te są ograniczone i już zaznaczają się dotkliwe ich deficyty¹⁰. Typ zasobowego wzrostu gospodarczego, w którym kraje opierają przewagę konkurencyjną na eksploatacji surowców mineralnych lub rozległych areałów rolnych, przechodzi powoli do historii. Zależy nam generalnie na inwestycyjnym i przede wszystkim innowacyjnym wzroście gospodarczym; jednocześnie Thomas Piketty zwraca uwagę na rosnącą rolę w bogatych społeczeństwach tzw. wzrostu dobrobytowego. Polega on na wykorzystywaniu skumulowanego historycznie i pokoleniowo bogactwa¹¹ zamiast inwestycyjnego tworzenia nowych miejsc pracy oraz szybszego zwiększania produktu krajowego brutto (PKB). Ten typ wzrostu gospodarczego nie należy do najbardziej efektywnych i niestety zbyt często utrwała konsumpcjonistyczny, egoistyczny model życia.

⁸ Ibidem, s. 75.

⁹ Por. T.I. Palley, *From Financial Crisis to Stagnation*, Cambridge University Press, Cambridge 2012. Można w tym miejscu dodać, że 10% najbogatszych ludzi świata kontroluje 90% przepływów finansowych globalnej gospodarki, a potencjał 30 najsilniejszych państw gospodarczych przesądza o ponad 90% aktywności gospodarczej świata.

¹⁰ Na przykład brak metali rzadkich, niezbędnych w najnowocześniejszych dziedzinach wytwórczości przemysłowej.

¹¹ T. Piketty, *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.

Uwarunkowania zmian kapitalistycznych stosunków produkcji mają charakter systemowych, współzależnych relacji i dlatego powyższe stwierdzenia cechuje wielowątkowość. Należy w tym miejscu szczególnie podkreślić narastające ograniczenie rozwojowe, które niedługo stanowić będzie „twardą” barierę rozwoju globalnej gospodarki i zarazem radykalnie przewartościuje świadomość społeczną ludzkości. Związane ono jest z relacją człowiek – środowisko naturalne. Z niepokojem obserwujemy przyspieszanie degradacji biosfery będące skutkiem wzmożonej działalności produkcyjnej człowieka. Skala tej degradacji jest obecnie już tak duża, że ludzie odczuwają nakładanie się na naturalne procesy przyrodnicze wyraźnych skutków własnej aktywności. Od ubiegłego wieku wiadomo, że areal ziem, których eksploatacja rolna jest możliwa, jest skończony. Sytuację żywnościową ludzkości ratuje wzrost intensywności produkcji rolnej. W rezultacie doprowadzono produkcję rolno-spożywczą w najlepiej rozwiniętych państwach świata do niewyobrażalnego, sztucznie modyfikowanego poziomu, który jest zasobochłonny i niepowtarzalny dla większości krajów świata¹². Optymiści wskazywali od czasu słynnego raportu U Thanta w końcu lat 60. ubiegłego wieku na niewykorzystywane zasoby tzw. Wszechoceanu. Tymczasem dowiadujemy się, że ryby stają się nośnikami metali ciężkich, a w oceanach króluje zabójczy dla ichtiofauny plastik, zamieniający się we wszechobecny w organizmach żywych mikroplastik. Emisja gazów cieplarnianych powoduje zaburzenia klimatu. Brak wody pitnej intensyfikuje ruchy migracyjne i ucieczkę ludności ze strefy zwrotnikowej¹³. Nieodpowiedzialna społecznie pogoń za zyskiem prowadzi w wielu regionach świata do deforestacji. Świadomość zagrożenia najaktywniejszych biologicznie lasów tropikalnych rozszerza się szybko także na lasy strefy umiarkowanej¹⁴. Specjaliści zwracają uwagę, że: „[...] «zielony kapitalizm» nie przyniósł jakościowej zmiany. W 2015 r. tylko 3 proc. energii na świecie pochodziło ze

¹² Wysoka wydajność produkcji rolnej utrzymywana jest w rozwiniętych gospodarkach np. dzięki chemizacji i inżynierii genetycznej. Produkcja mięsa wołowego i wieprzowego należy do najbardziej energochłonnych. Znane powszechnie są przeliczenia, według których upowszechnienie holenderskiego lub duńskiego modelu hodowli w świecie wymagałoby pastwisk o powierzchni kilku dodatkowych Księżyców.

¹³ Dotyczy to obecnie strefy subsaharyjskiej w Afryce i zaczyna się w Azji Południowej.

¹⁴ Prezydent Brazylii wygrał wybory dzięki hasłom wycinania lasów Amazonii, które jeżeli wcześniej nie spłoną, to ustąpią produkcji rolnej, a dają obecnie 20% produkcji tlenu atmosferycznego. W zasadzie w każdym państwie trwa walka o zachowanie powierzchni leśnych. Postawy wobec flory i fauny w wymiarze globalnym i lokalnym gwałtownie stają się wyznacznikiem naszej kultury materialnej i społecznej. Problem ten jest także szeroko dokumentowany w literaturze, czego dowodem są np. publikacje: D. Niedziółka (red.), *Zielona energia w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2012; A. Brdulak, *Product quality as a responsibility measure: Ethical consumerism*, „Corporate Social Responsibility (CSR) Paper” 2007, nr 24; A. Brdulak, *The importance of sustainable*

źródeł odnawialnych. Można się spodziewać nałożenia podatku na emisję dwutlenku węgla i wyznaczenia górnych granic jego emisji przez firmy i kraje [...]”¹⁵.

Już tylko wprowadzenie tych środków nacisku na producentów w skali ponadregionalnej, a nawet światowej, oznaczać będzie istotną ingerencję państw w neoliberalne uwarunkowania funkcjonowania globalnej gospodarki, przyzwyczajanej do tej pory deklaratorywnie i doktrynalnie do prawie pełnej swobody rynkowej w poszukiwaniu maksymalizacji zysku.

Uspołecznienie kosztów ograniczeń kapitalizmu

Przewycięzanie współczesnych ograniczeń kapitalizmu¹⁶ można ostatecznie sprowadzić do swoistego wspólnego mianownika, jakim pozostaje jakość kapitału ludzkiego. Wyraża się ona w kulturze, a więc zachowaniu ludzkim, świadomości otaczających uwarunkowań, wiedzy, nagromadzonych doświadczeniach, inteligencji – w tym emocjonalnej, przedsiębiorczości, umiejętnościach komunikacyjnych, gotowości do partycypacji w zmianach. Te i wiele innych czynników umykało przez setki lat uwadze naukowców, którzy próbowali zrozumieć rzeczywistość gospodarczą, zamykając ją w modelowych uproszczeniach. Ludzie traktowani byli w procesach wytwórczych i zarządczych jako reprodukcją się siła robocza, stawali się elementem taśmy produkcyjnej, konkurowali z maszynami. Druga połowa ubiegłego wieku przyniosła największe, wprost wstydlive odkrycie: to człowiek jest hegemonem, to on za sprawą swoich decyzji buduje stosunki rynkowe i nadaje kształt różnym odmianom kapitalizmu. Nie ma żadnych uniwersalnych praw ekonomicznych¹⁷. Ludzie realizują w swoich wyborach lepsze lub gorsze propozycje intelektualne naukowców i czasami udaje się je praktycznie zweryfikować. Najczęściej jednak bywamy zaskakiwani przejawami praktyki społeczno-gospodarczej.

development – the ecological aspect, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 1 (39), s. 223–234.

¹⁵ T. Klementewicz, *Kapitalizm 2050*, „Dziennik Gazeta Prawna” 17–19.08.2018, nr 159, s. A13. Potwierdzają te oczekiwania także międzynarodowe ekspertyzy, m.in.: L. Hermwille, *Auf dem Weg zu einer gerechten globalen Energietransformation. Studie*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Wuppertal Institut, Berlin 2017, s. 1–48.

¹⁶ Jest ich znacznie więcej. Choćby niewystarczające rezultaty postępu naukowo-technicznego, który w ostatnich dekadach uzyskuje „gadżeciarskie” efekty, gdyż kapitał z rezerwą traktuje ryzykowne, długotrwałe i kosztowne projekty badawcze. Wielkim problemem jest np. narastanie konfliktów związanych z pogłębiającymi się dysproporcjami społecznymi i konkurowaniem o coraz rzadsze zasoby.

¹⁷ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1994.

Obecny wiek przynosi potwierdzenie powyższych rewolucyjnych konstatacji. Obserwujemy humanizację ekonomii. Dokonuje się ona wielopłaszczyznowo. Przedmiotem poważnych analiz staje się sama praca ludzka. W niedalekiej przyszłości prawdopodobnie będziemy inaczej pracować i nie wszystkie zmiany muszą oznaczać redukcję miejsc pracy, robotyzację lub automatyzację procesów wytwórczych czy też narastanie obaw przed zmianami. Należy sądzić, że zmiany rynków pracy w skali globalnej będą przyspieszać¹⁸. Głębokie zmiany dokonują się w praktycznej sferze podejmowania decyzji zarządczych. Skoro w życiu społeczno-gospodarczym decyzje są domeną ludzi z ich nieprzewidywalnością, emocjami, kulturowymi wyobrażeniami, to praktyka gospodarcza uwarunkowana jest przede wszystkim czynnikami pozaekonomicznymi, takimi jak: kultura, psychologia, psychologia społeczna, polityka społeczna i gospodarcza, socjologia. Skutki podejmowania decyzji gospodarczych i konkurencyjność związana z ich jakością zmuszają do uwzględniania szeroko rozumianych uwarunkowań humanistycznych, behawioralnych¹⁹.

Zachodzące we współczesnym, globalizującym się i zarazem humanizującym kapitalizmie zmiany nadają głębsze znaczenie sformułowanym wcześniej zasadom ekonomicznym. Zwracaliśmy wcześniej uwagę na niewystarczające rezultaty postępu naukowo-technicznego, który obecnie ulega wyraźnej komercjalizacji w poszukiwaniu przez kapitalistów sprzedaży i zysku. Logicznym wnioskiem byłoby poszukiwanie i finansowanie wynalazków, które w istotny sposób zmieniałyby jakość życia społecznego. Globalna skala takich działań wywołałaby natychmiast społeczne konsekwencje, które wprawdzie są niezbędne, ale nie zawsze musiałyby być właściwie docenione politycznie. Noblista John R. Hicks, analizujący związki między kapitałem i wzrostem gospodarczym, pisał: „Každy wynalazek techniczny pociąga za sobą stratę kapitału: kapitału mierzonego w jednostkach konsumpcji, której trzeba się wyrzec po to, aby móc odnowić zdolności wytwórcze uprzedmiotowione w fizycznych narzędziach produkcji”²⁰.

Tak więc poszukiwanie innowacyjnej jakości oznacza wybór natury społecznej. Najczęściej także dodatkowy koszt, choć możemy się pocieszać tym, że krańcowa produktywność kapitału (rozumiana tu jako stopa zysku) w przypadku inwestycji innowacyjnych prawdopodobnie wzrośnie.

Koszty społeczne przewidywanych zmian i niezbędnych dostosowań globalnej społeczności do komplikującej się sytuacji zaczynają być analizowane

¹⁸ U. Dirksen, *Die Zukunft der Arbeit beginnt jetzt!*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2018, s. 1–6.

¹⁹ Por. J. Miroński, *Homo administratus, czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013, s. 1–190; M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękką przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015, s. 1–256.

²⁰ J.R. Hicks, *Kapitał i wzrost*, PWN, Warszawa 1978, s. 420.

nie tylko w sferze ekonomicznej, choć taki mają ostateczny wyraz. Napięcia we współczesnym kapitalizmie przekładają się w nieunikniony sposób na złożone relacje społeczne i międzyludzkie. Do tej pory w historii rachunek tego typu był względnie prosty. Zwycięzca otrzymywał zasoby, przestrzeń, łup, które były kosztem dla pokonanego. Pożogi wojenne w coraz większym stopniu mnożyły dramatyczne koszty dla zaangażowanych w nie podmiotów. Obecnie taki rachunek zaczyna wystawiać ludzkości środowisko przyrodnicze, co jeszcze przyjmujemy z pewnym zdziwieniem i niedowierzaniem. Tymczasem w najlepiej rozwiniętych krajach świata, w pozornych oazach spokoju społecznego, konflikty i napięcia współczesnego kapitalizmu także są kosztowne.

Badania poświęcone skutkom oraz kosztom napięć i konfliktów społeczno-gospodarczych wykazują silne korelacje między aktywnością zantagonizowanych grup społecznych, zwolenników ekstremalnych rozwiązań prawnych, radykałów kulturowych a kosztem rezygnacji w społeczeństwach z synergicznych efektów współdziałania społecznego przy przewyżnianiu narastających problemów²¹. Przykładowo przekonywanie do szeroko rozumianych teorii spiskowych powoduje podważanie zaufania społecznego, gdyż w radykalizującym się społeczeństwie narasta przekonanie, że:

- na życie polityczne uzyskują wpływ bliżej nieokreślone, tajemnicze organizacje i związki
- politycy i ogólnie decydenci stają się marionetkami stojących w cieniu sił, które należy zwalczać
- media i politycy reprezentują interesy uczestników nie zawsze etycznej gry o pieniądze, dlatego należy zastępować ich swoimi pretorianami
- toksyczne relacje społeczne wspierane są przez tzw. ekspertów, którzy podważają wszystko, co nie jest wygodne dla obcych grup interesów²².

Brak zaufania społecznego i rodząca się stopniowo chęć walki wszystkich ze wszystkimi musi przekładać się na rosnący koszt funkcjonowania każdego państwa, związany choćby z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom.

W związku z powyższym rodzi się pytanie: jak racjonalnie, ewolucyjnie zmieniać we współczesnym kapitalizmie relacje społeczno-gospodarcze? Ekonomistów interesuje także problem redukcji kosztów występujących konfliktów i napięć społecznych. Autorzy postulują, w zakresie swoich przedmiotowych

²¹ W Niemczech opublikowano bardzo ciekawy i doskonale uzasadniony metodologicznie raport: A. Zick, B. Kuepper, W. Berghan, *Verlorene Mitte feindselige Zustände. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2018/19*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2019.

²² Ibidem, s. 214.

zainteresowań, tworzenie rynkowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych, realizujących z aprobatą państw cele prospołeczne. Udział takich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB Stanów Zjednoczonych wynosi szacunkowo 4,5%. W Europie Zachodniej społeczne przedsiębiorstwa komercyjne włączane są do tzw. sektora społecznego gospodarki razem z organizacjami pozarządowymi, non profit, spółdzielniami i instytucjami socjalnymi²³. W Polsce natomiast kategoria przedsiębiorstwa społecznego jest słabo rozeznana badawczo²⁴. Ponieważ należy liczyć się w nadchodzących latach ze stopniowym wzrostem znaczenia komercyjnych przedsiębiorstw społecznych, niezmiennie prezentujemy stanowisko, zgodnie z którym: „[...] komercyjne, wspierane przez państwo przedsiębiorstwo społeczne stanowić będzie coraz ważniejszy czynnik uspołecznienia kapitału i poprawy jakości życia społeczno-gospodarczego. Tym samym skutki samopowielającej się akumulacji kapitału będą mogły stopniowo także ulegać uspołecznieniu”²⁵.

Wzrost roli komercyjnych przedsiębiorstw społecznych osłabi konflikty w życiu społeczno-gospodarczym, przyczyni się do redukcji napięć kapitalistycznych stosunków produkcji i zarazem do systematycznej redukcji kosztów globalnej gospodarki oraz życia społecznego.

Przedsiębiorstwo społeczne w gospodarce

Przyjmując definicję przedsiębiorstwa społecznego dla potrzeb niniejszego tematu badawczego, **uwzględniamy kryterium koncentrowania zysku na celach społecznych i zarazem dowolną formę instytucjonalno-prawną przedsiębiorstwa**. Wobec tego **przedsiębiorstwo społeczne określamy jako przedsiębiorstwo realizujące cele społeczne²⁶ w ramach właściwej mu części zysku – znaczącej ze względu na realizowany cel**. W takim ujęciu nie jest rozstrzygająca kategoria formalnoprawna, lecz rzeczywista działalność społeczna przedsiębiorstwa **z uwzględnieniem indywidualnego podejścia sytuacyjnego w kontekście spo-**

²³ E. Brzuska, I. Kukulak-Dolata, M. Nyk, *Ekonomia społeczna. Teoria i praktyka przedsiębiorczości społecznej*, Difin, Warszawa 2017, s. 27 i n.

²⁴ Por. m.in. J. Brdulak, E. Florczak, *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, nr 1–2(32–33), s. 15–36; idem, *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.

²⁵ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie...*, op. cit., s. 78.

²⁶ Cele społeczne sprowadzone do pięciu grup celów: (1) ekonomiczne (umożliwiające funkcjonowanie w warunkach rynkowych); (2) ludzkie (ilościowe, jakościowe); (3) środowiskowe; (4) postęp naukowo-technologiczny; (5) prawno-ustrojowo-międzynarodowe.

łecznego zarządzania zyskiem. Taki kontekst ujmowania przedsiębiorstwa odpowiada w pierwszej kolejności na dążenie do harmonizacji napięć społecznych i związanych z nimi społecznych kosztów.

W tak zaprezentowanych układach łagodzenia kosztów społecznych rozwój przedsiębiorczości społecznej określany jest jako odpowiedź na kryzys paradygmatu dwubiegunowego (państwa i rynku) i wprowadzania mechanizmów tzw. aktywnej polityki społecznej²⁷. Taką opinię wyraża również Carlo Borzaga²⁸. Twierdzi on, że rynek (który pełnił funkcję miejsca produkcji i alokacji dóbr prywatnych, dystrybucji zasobów zgodnie z kryterium wkładu i zaangażowania indywidualnego) oraz państwo (odpowiedzialne za wytwarzanie i dystrybucję dóbr publicznych oraz dóbr, których produkcji nie podjął się rynek) nie odgrywają swej roli w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa i jakości życia obywateli. Dlatego należy poszukać nowej struktury „opartej na logice pluralizmu aktorów, obszarów i regulacji, uwzględniających różnych aktorów społeczeństwa obywatelskiego”. W modelu dwubiegunowym zakłada się, że²⁹:

- istnieje możliwość ścisłego rozgraniczenia pomiędzy dobrami prywatnymi (wytwarzanymi przez rynek) i publicznymi (produkcja powierzona państwowej administracji)
- regulacja rynku jest możliwa w celu zwiększenia efektywności wytwarzanych usług, bazując na zasadach wkładu indywidualnego i zaangażowania jednostkowego
- możliwa jest identyfikacja preferencji obywateli przez instytucje państwowe odnośnie do dóbr publicznych i dóbr, których nie produkuje rynek.

Konieczność rozwoju gospodarki społecznej najczęściej wskazywana jest w literaturze w kontekście różnych modeli obecności instytucji państwa w zapewnieniu dobrobytu obywatelom, a przede wszystkim w kontekście kryzysu państwa opiekuńczego³⁰.

Ekonomia społeczna i gospodarka społeczna pojawiają się najczęściej jako termin normatywny i zawsze sytuowane są w kontekście zewnętrznych warunkowań społecznych, ekonomicznych i politycznych w danym państwie czy wspólnocie państw – szczególnie Unii Europejskiej. W tym ujęciu interpretujemy

²⁷ M. Rymsza, *Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 22–31.

²⁸ Ibidem, s. 81–83.

²⁹ Ibidem, s. 81–82.

³⁰ Więcej na ten temat: J.J. Wygnański, *Ekonomizacja sektora pozarządowego a kryzys państwa opiekuńczego*, [w:] idem, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor Warszawa 2008, s. 15–16.

obecność przedsiębiorstw społecznych jako element łagodzenia społeczno-gospodarczych ograniczeń rozwojowych.

Gdy analizuje się problem nierówności społecznej i ekonomicznej, zachodzi potrzeba rynkowego usankcjonowania przedsiębiorstwa społecznego oraz wskazania atrybutów, które świadczą o jego wpływie na korygowanie nierówności w strukturze społeczno-ekonomicznej³¹. W tym miejscu nasuwa się istotny wniosek z rozważań, podparty również wnioskami z badań empirycznych dotyczących przedsiębiorstw społecznych³²: **globalne rozważania o nierówności Thomasa Piketty'ego są ważnym wskazaniem ekonomicznego problemu, natomiast mówiąc o rozwiązaniach i włączając w nie przedsiębiorstwa społeczne, należy uwzględnić nierówności w płaszczyźnie regionalnej, lokalnej – i w takiej skali należy rozpatrywać funkcje przedsiębiorstwa społecznego oraz wymiar jego działalności w kategoriach ilościowych i jakościowych.** Za takim ujęciem przemawia możliwość identyfikacji i kwantyfikacji realnego wpływu przedsiębiorstwa społecznego na warunki życia społeczności³³.

Podstawowym argumentem jest tutaj lokalne zakorzenienie przedsiębiorstwa i bazowanie jego działalności na lokalnych zasobach i lokalnym kapitale społecznym, co związane jest z przedstawionymi przez Karla Birkhölzera³⁴ założeniami rozwoju lokalnego:

- działania na rzecz dobra wspólnego – podstawą tego aspektu jest założenie, iż poszczególne lokalne przedsięwzięcia ekonomiczne powiązane są z poczuciem lokalnej identyfikacji i wspólnotowym zaangażowaniem
- zintegrowane podejście holistyczne – nawiązuje przede wszystkim do działalności reprodukcyjnej i reinwestycyjnej skierowanej na lokalną przestrzeń społeczno-gospodarczą
- zaspokajanie potrzeb niezaspokojonych – lokalny rozwój gospodarczy powinien być ukierunkowany na rynkową „stronę popytu”
- budowanie i doskonalenie kapitału społecznego – nawiązuje do założenia, że kluczowym zasobem jest potencjał intelektualny i społecznościowy.

³¹ Por. E. Florczak, T. Gardziński, *Social innovations in the aspect of the social economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2018, t. 7, nr 1, s. 101–116.

³² Zob. J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania działalności...*, op. cit.

³³ Por. J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie drogą samoorganizacji bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw*, [w:] K. Kuciński (red.), *Samoorganizacja bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 319–330.

³⁴ K. Birkholzer, *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, [w:] E. Leś, M. Ołdak (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007, s. 30–36.

Jak słusznie zauważa Katarzyna Duczkowska-Małysz³⁵, rozwój przedsięwzięć ekonomii społecznej zaobserwowano w latach 70. i latach 90. XX wieku – za każdym razem, kiedy światowa gospodarka notowała ekonomiczno-społeczne sygnały kryzysu. Wówczas poszukiwano form przedsiębiorczości, które mogą być adaptowane dla specyficznej grupy beneficjentów i wpłynąć na korygujące efekty deficytu podażowego (np. na określone usługi) oraz problemy rynku pracy. Mimo iż o przedsiębiorczości społecznej mówi się już w skali globalnej, to jest ona atrybutem obszarów lokalnych i w takich kategoriach powinna być rozpatrywana jej skuteczność oraz wpływ na środowisko lokalne. Z drugiej strony takie rozumienie przedsiębiorczości społecznej może prowadzić do skrajnego jej utożsamiania z obszarami problemowymi. Przedstawione stanowisko reprezentuje grupa naukowców identyfikująca przedsiębiorstwa społeczne ze szczególnym typem obszaru, określanym jako holistyczny peryferyjny i gospodarczo opóźniony w rozwoju. Jest to oczywiście uzasadniona koncepcja wykorzystywania atrybutów przedsiębiorstwa społecznego do wzbudzania prorozwojowych impulsów. Jak podaje literatura, przedsiębiorstwa społeczne powstają na obszarach, gdzie³⁶:

- stopa bezrobocia jest znacznie wyższa niż przeciętna, a trwale bezrobotni nie mają szans na znalezienie pracy; wskazuje to na skierowanie przedsiębiorstw społecznych do środowisk wykluczonych społecznie
- wadliwe struktury gospodarki nie są w stanie o własnych siłach modernizować się i wytwarzać innowacyjnych produktów; mankamenty zaplecza techniczno-infrastrukturalnego w gospodarce lokalnej uzupełnia się kapitałem społecznym, lokalną solidarnością i współdziałaniem
- wadliwe struktury demograficzne wskazują na trudności na rynku pracy, które będą wymagać specjalnych rozwiązań, również wskazujących na określony typ popytu usługowego zgłaszanego ze strony społeczności lokalnej
- rejestruje się degradację naturalnych i kulturowych funkcji zasobów regionu
- słabo rozwinięta infrastruktura techniczna i społeczna blokuje procesy rozwoju gospodarczego.

Okoliczności powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych określają ich funkcję związaną z niwelowaniem kosztów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne są tworzone z myślą o osobach wykluczonych zawodowo i społecznie, długotrwale bezrobotnych, niemających kwalifikacji, osobach młodych obciążonych patologią środowiska, w którym się wychowały,

³⁵ K. Duczkowska-Małysz, *Ekonomia społeczna a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] R. Dziemianowicz, A. Kargol-Wasiluk, J. Wilkin, M. Zalesko (red.), *Między ekonomią a historią*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 492.

³⁶ Ibidem, s. 503.

niepełnosprawnych fizycznie i umysłowo. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne budują aktywność gospodarczą na kapitale społecznym i potencjale, który istnieje w specyfice lokalnych środowisk, a który wydaje się niewykorzystany. Dlatego podmioty gospodarki społecznej dają szansę na skoncentrowanie się członków społeczności na wspólnym celu, wykształceniu poczucia odpowiedzialności, współpracy i solidarności. Przedsiębiorstwo społeczne angażuje ludzi do wychodzenia naprzeciw problemom związanym z wykluczeniem społecznym, bezrobociem, brakiem dóbr i usług, na które istnieje zapotrzebowanie, oraz do podejmowania samodzielnych inicjatyw w imię zmieniania otoczenia, w którym żyją. W takich przedsięwzięciach podkreśla się cechę innowacyjności. Jest to istotne, ponieważ zwrócenie się ku potrzebom ludzkim, rezygnacja z prymatu maksymalizacji zysków (wypracowane nadwyżki przeznaczane są na szeroko pojęte cele społeczne), a przede wszystkim poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań nawiązują do Schumpeterowskiego ujęcia przedsiębiorstwa, w którym postuluje się kształtowanie jego wartości przez pozaekonomiczne (socjologiczne, kulturowe, humanitarne) czynniki. Docenia się tu aspekt ludzkich wartości i poszukiwania niekomercyjnych priorytetów w działaniu.

Z omawianego powodu przedsiębiorstwo społeczne należy ulokować w **kategorii endogenicznego rozwoju lokalnego**, ponieważ w takim wymiarze efekty jego działalności mogą wpływać na korygowanie nierówności ekonomiczno-społecznych. Stwierdzenie to powiązać można z wynikami badań³⁷ dotyczących przedsiębiorstw społecznych – a przede wszystkim z kategorią celów i funkcji przedsiębiorstwa społecznego jako podmiotu gospodarczego.

Identyfikacja przedsiębiorstwa z misją na szczeblu lokalnym i regionalnym powoduje wyodrębnianie się wartości ekonomicznej i społecznej z pracy jako głównej wartości dodanej przedsiębiorstwa, a przez to jest istotnym stymulatorem niwelowania lokalnych dysproporcji³⁸.

Najszybciej zmiana jakościowa w rzeczywistości społeczno-gospodarczej może nastąpić oddolnie, ponieważ zależy ona od nas samych – czyli od uspołecznienia przez przedsiębiorstwo społeczne na poziomie mikroekonomicznym. Szersze uspołecznienie w kapitalizmie może następować poprzez kształtowanie ładu gospodarczego przez państwo na poziomie makroekonomicznym.

³⁷ Badania ilościowe i jakościowe przeprowadzone w latach 2010–2013, zob. J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania działalności...*, op. cit.

³⁸ Więcej na ten temat: E. Florczak, *Nierówności społeczno-ekonomiczne a cele przedsiębiorstwa społecznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2016, nr 4, s. 27–38.

Konkurencyjny ordoliberalny ład uwzględniający przedsiębiorstwo społeczne

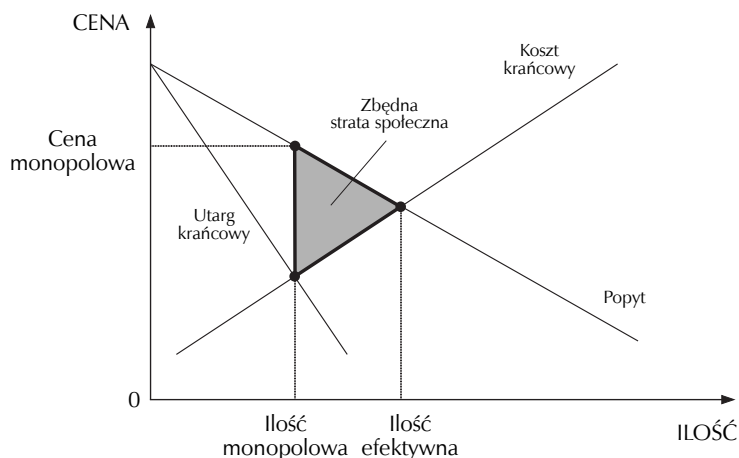
Warunkiem uspołeczniania kapitalizmu na poziomie makroekonomicznym jest kształtowanie ładu i takie zmiany jakościowe można wprowadzać w ujęciu holistycznym w perspektywie długookresowej. W warstwie teoretycznej, ale również praktycznej pełne uspołecznienie kapitalizmu następuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje w prospołecznym ładzie ordoliberalnym. Istnienie ładu nie wyklucza jednak funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego bez niego. Cele społecznej gospodarki rynkowej oparte na wolności, odpowiedzialności, zasadzie sprawiedliwości społecznej, godności ludzkiej, zasadzie konkurencji i silnego państwa prawa w znacznym stopniu odnoszą się do funkcji przedsiębiorstw społecznych działających również poza klasycznym ładem społecznej gospodarki rynkowej³⁹. Występowanie ładu społeczno-gospodarczego w państwie zapewnia mniejsze nierówności społeczne, stąd funkcja uzupełniająca przedsiębiorstwa społecznego na takim podłożu makroekonomicznym jest pełniej realizowana. Jak zauważa Grzegorz Kołodko, wzrost gospodarczy jest bardziej trwały w krajach o względnie niskim stopniu nierówności dochodowych, co więcej, relacje dochodowe ważą tam na dynamice więcej niż liberalizacja handlu i jakość instytucji politycznych⁴⁰. Zmniejsza to niewątpliwie napięcia społeczne, a działalność przedsiębiorstwa społecznego w takim ładzie ekonomicznym redukuje wywołane przez nie koszty. Redukcja kosztów wynika również z uspołeczniania kapitalizmu na poziomie makroekonomicznym, dzięki projektowaniu polityki gospodarczej z uwzględnieniem kwestii społecznych. Podkreślmy, że kwestie społeczne nie równają się tylko samym transferom socjalnym. Korzyści społeczne są osiągane już przez samo istnienie ładu gospodarczego. Jak podkreślał sam Ludwig Erhard, najlepszą polityką socjalną jest dobra polityka gospodarcza, gdzie sama polityka kształtowania ładu gospodarczego ma charakter socjalny, o ile sprzyja postępowi ekonomicznemu i wzrostowi wydajności⁴¹. Przyjrzyjmy się zatem centralnemu aspektowi działalności państwa w zakresie kreowania ładu, którym według Waltera Euckena jest polityka konkurencji⁴². Ordoliberalna zasada konkurencji i polityka antymonopolowa zapobiegająca koncentracji przeciwdziała zbędnym stratom społecznym, jak widać na rysunku 1. Ponieważ monopolista ustala cenę na poziomie wyższym od kosztu krańcowego, nie wszyscy konsumenci, dla któ-

³⁹ E. Florczak, T. Gardziński, *Social Enterprise in the Order of Social Market Economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1, s. 140.

⁴⁰ G. Kołodko, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2013, s. 378.

⁴¹ L. Erhard, *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, Düsseldorf 2000, s. 159.

⁴² W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, wyd. 7, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen 2004, s. 31.

Rysunek 1. Nieefektywność monopolu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N.G. Mankiw, M.P. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 466.

rych wartość dobra jest większa niż koszt jego wytworzenia, zdecydują się na jego zakup – z tego względu ilość wytwarzana i sprzedawana przez monopolistę jest mniejsza od ilości społecznie efektywnej⁴³. Konkurencja i polityka antymonopolowa maksymalizuje korzyści społeczne, jeśli jest skuteczna. Wolny konkurencyjny rynek zapewnia spełnienie pierwszego twierdzenia dobrobytu⁴⁴. Jest to realizacja haseł Ludwiga Erharda: „Dobrobyt dla wszystkich i dobrobyt poprzez konkurencję – postulaty ściśle ze sobą sprzężone, nierozłączne: pierwszy określa cel, drugi zaś drogę prowadzącą do tego celu”⁴⁵. Nieuniknionym wnioskiem jest stwierdzenie, że państwo dobrobytu można budować tylko przez konkurencję. Jest to konkurencja pełna (efektywna), w której główną siłą porządkującą rynek stanowi konkurencja zorientowana na efektywność, a nie

⁴³ Wynikająca stąd zbędna strata społeczna określa pole trójkąta leżącego między krzywą popytu (odzwierciedlającą wartość dobra dla konsumentów) a krzywą kosztu krańcowego (odzwierciedlającą koszty ponoszone przez monopolistę) – zob. N.G. Mankiw, M.P. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 466.

⁴⁴ H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 20. Szerzej na ten temat: T. Gardziński, *Metodologia teorii ładu społeczno-gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019.

⁴⁵ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 20.

formę organizacji rynku, jaką tworzy konkurencja doskonała w rozumieniu ekonomii neoklasycznej⁴⁶. Konkurencja nie tylko zapewnia właściwe relacje między popytem i podażą, ale też jest jednym z warunków optymalnej alokacji dóbr i zasobów prowadzącej do dobrobytu społecznego, ponieważ redukuje koszty społeczne wywołane monopolem. Celem zaproponowanego w ordoliberalizmie porządku konkurencji jest przede wszystkim sprawiedliwy podział dochodu wytworzonego przez społeczeństwo⁴⁷. Konkurencja nie tylko zapobiega kosztom społecznym w przypadku monopolu, ale również urzeczywistnia bardziej sprawiedliwy podział dochodów. Jak zauważa Walter Eucken, wolna konkurencja nie polega bowiem na walce człowieka z człowiekiem, ale rozwija się w równoległym kierunku. Nie jest to rywalizacja mająca na celu przeszkadzanie albo szkodenie, ale konkurencja osiągnąć⁴⁸. Konkurencja wyzwalająca wydajność i jakość tworzy efektywność gospodarczą prowadzącą do „dobrobytu dla wszystkich”, w którym za pomocą podziału dochodu ze słabszymi uczestnikami utrzymuje się spójność społeczną. Dlatego konkurencja zapobiegająca koncentracji rynkowej w postaci monopolów, dziś często korporacji transnarodowych zagrażających małej i średniej przedsiębiorczości budującej klasę średnią, wyzwala także innowacje poprzez nowe technologie nie tylko u największych graczy na rynku, ale również u tych średnich i mniejszych⁴⁹. Już nie tania siła robocza jako przewaga komparatywna państw bloku wschodniego, ale innowacje na poziomie przedsiębiorczym i państwowym decydują o rozwoju społeczno-gospodarczym. Joseph Schumpeter wyróżnia następujące ich rodzaje: wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji lub nowych struktur rynkowych⁵⁰. O konkurencyjności zadecyduje nie tylko innowacyjność przedsiębiorstw, ale też wsparcie państwa dla innowacyjnej gospodarki w segmencie badań i rozwoju, tzw. R & D. Konkurencja stanie się synonimem innowacyjności. Według Grzegorza Kołodki konkurencyjność zależy od: technologii i jakości kapitału ludzkiego, umiejętności menedżerskich i marketingo-

⁴⁶ M. Moszyński, *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej – perspektywa rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 35.

⁴⁷ M. Dahl, *Ordoliberalizm jako recepta na reformę kapitalizmu*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2015, nr 2(49), s. 68.

⁴⁸ W. Eucken, *Podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2005, s. 289.

⁴⁹ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2016, t. 3, nr 1, s. 268.

⁵⁰ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962, s. 60.

wych, ale również od jakości państwa, od poziomu, usług publicznych, które ono świadczy ludności i przedsiębiorcom, a nade wszystko od jakości instytucji, czyli norm, standardów i regulacji prawnych, w których rozwijać skrzydła ma prywatna przedsiębiorczość, konkurująca teraz już na globalnym rynku⁵¹. Okazuje się, że w długim okresie produkcja, a w naszym przekonaniu wraz z nią wzrost gospodarczy i rozwój społeczny, zależą – za Olivierem Blanchardem – od: edukacji, zaawansowania badań naukowych, skłonności do oszczędzania i jakości rządzenia na dłuższą metę⁵². Kształtowanie ładu jest zatem kluczem, środkiem i narzędziem do rozwoju społeczno-gospodarczego. W zakresie rozwoju ekonomia powinna być orientowana racjonalnie i pragmatycznie, by wyrównywać szanse konkurowania w ładzie społeczno-gospodarczym, który w tym samym czasie należy kształtować tak, aby był zrównoważony. Taką postawę przejawia dwóch ekonomistów. Piotr Pysz przed racjonalną polityką gospodarczą stawia następujące zadania – powinna ona:

- przyczyniać się do ograniczenia rzadkości dóbr i zasobów w gospodarce
- stwarzać warunki sprzyjające osiągnięciu i stabilizacji wolności gospodarujących jednostek
- zmierzać do zrównoważenia formalnych i materialnych szans gospodarujących jednostek ludzkich w procesie rynkowej konkurencji⁵³.

Pragmatyczne możliwości zmiany nie tylko ładu, ale i świata na lepsze dostrzega Grzegorz Kołodko w realizacji strategii potrójnie zrównoważonego, długofalowego rozwoju, tj. wzrostu zrównoważonego ekonomicznie, społecznie oraz ekologicznie⁵⁴, gdzie wzrost zrównoważony społecznie oznacza przede wszystkim sprawiedliwy podział dochodów i sprawiedliwy dostęp różnych grup ludności do usług publicznych⁵⁵. Zrównoważony rozwój, który zyskał popularność i zastosowanie w praktyce ekonomii, dotyczy tym samym również ładu. Zdefiniujmy jednak, czym on tak naprawdę jest. Ład gospodarczy stanowią stabilne formy i warunki ramowe przebiegu procesu gospodarowania, określające

⁵¹ G.W. Kołodko, *Zarządzanie mikroekonomiczne i polityka makroekonomiczna a wzrost gospodarczy i rozwój społeczny*, [w:] idem, *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2014, s. 10.

⁵² O. Blanchard, *Makroekonomia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 51.

⁵³ P. Pysz, *Spoleczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35.

⁵⁴ E. Mączyńska, P. Pysz, *Nowy pragmatyzm i ordoliberalizm – analiza porównawcza*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kołodko*, PWN, Warszawa 2019, s. 56.

⁵⁵ G.W. Kołodko, *Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 19.

obowiązujące reguły gry gospodarczej w ramach, w których państwo, przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe i jednostki ludzkie podejmują decyzje oraz realizują działania gospodarcze⁵⁶. Ład gospodarczy oparty na wartościach społecznych wolności, odpowiedzialności i sprawiedliwości określają spójne, kompleksowe i współzależne⁵⁷ zasady konstytuujące i regulujące (tabela 1) stworzone do implementacji w długim okresie, ale w określonym momencie historycznym i z wypracowanym rodzimym kształtem ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej, dostosowanej do okoliczności politycznych, geograficznych, kulturowych, instytucjonalnych i innych mających zasadnicze znaczenie dla adaptacji.

Tabela 1. Zestawienie zasad konstytuujących i regulujących

Zasady konstytuujące	Zasady regulujące
System cen doskonałej konkurencji spełniający prawidłowo funkcję wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów.	W razie występowania naturalnych i lokalnych monopolii.
Stabilizacja siły nabywczej pieniądza.	W razie różnic dochodowych niemożliwych do zaakceptowania ze względów sprawiedliwości społecznej.
Otwarte rynki.	Jeśli rachunek ekonomiczny nie uwzględnia efektów zewnętrznych.
Prywatna własność środków produkcji.	W występowaniu anormalnych zachowań po stronie podaży, szczególnie podaży pracy.
Swoboda zawierania umów pomiędzy podmiotami gospodarczymi.	
Materialna odpowiedzialność podmiotów gospodarczych za wyrządzone innym szkody.	
Stołość i konsekwencja polityki gospodarczej.	

Źródło: P. Pysz, *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, [w:] *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42.

⁵⁶ P. Pysz, *Społeczna...*, op. cit., s. 37.

⁵⁷ Zasady stanowią system naczyń połączonych ekonomicznie, społecznie i ekologicznie, co oznacza, że ich stosowanie jest skuteczne, gdy jest całościowe, a nie wybiórcze i fragmentaryczne. Ponieważ niniejsze opracowanie jest syntetyczne, bardziej szczegółowo została omówiona tylko naczelną zasadą ładu, tj. konkurencja.

Powyższe zasady określające subładę w ładzie gospodarczym wymagają fundamentu antropologiczno-socjologicznego, moralnego i wreszcie instytucjonalnego. Jest on niezbędny nie tylko przy procesach transformacji gospodarczej z systemu centralnego planowania do systemu gospodarki wolnorynkowej, ale także potem, ponieważ ład gospodarczy podlega ciągłym zmianom. Jak podkreśla Anna Grabska, warunkiem powodzenia zmian instytucjonalnych w gospodarce jest nie tylko zbieżność instytucji formalnych oraz wartości i preferencji społeczeństwa. Wypracowanie systemu gospodarczego opartego o reguły ładu wymaga również instytucji formalnych zmieniających wartości i preferencje społeczeństwa w pożądanym kierunku⁵⁸. Ważne jest też wypracowanie rodzimej koncepcji ładu – dla przykładu w Polsce po roku 1989 najbliższą ideom społecznej gospodarki rynkowej stworzył Grzegorz Kołodko, stanowiła ona optymalny układ rozwiązań instytucjonalnych z parametrami polityki makroekonomicznej określanej „złotą sekwencją”⁵⁹.

Podsumowanie

W społecznej gospodarce rynkowej, w myśl zasady subsydiarności, dopiero w sytuacji, gdy wyczerpane zostaną wszystkie możliwości samopomocy, obywatele powinni otrzymywać pomoc ze strony państwa⁶⁰. Jednostki „egzystujące w ładzie społeczno-gospodarczym” z poczucia odpowiedzialności w pierwszej kolejności starają się same zadbać o bezpieczeństwo ekonomiczne. Tym sposobem w ordoliberalnym ładzie społecznej gospodarki rynkowej pojawia się w naturalny sposób miejsce na przedsiębiorstwo społeczne oparte na kooperacji, które w ramach samopomocy opartej na zaufaniu i poczuciu wspólnej sprawy wyręcza państwo⁶¹. Przedsiębiorstwo społeczne ujęte tak w ordoliberalnym ładzie, bez

⁵⁸ A.E. Grabska, *Uwarunkowania ładu spontanicznego i stanowionego w gospodarce Polski okresu transformacji*, „Gospodarka Narodowa” 2012, t. 256, nr 5–6, s. 128.

⁵⁹ Polegała ona na takim ustawieniu stóp wzrostu podstawowych kategorii makroekonomicznych, aby przy odczuwalnej poprawie stopnia zaspokojenia potrzeb społecznych systematycznie tworzone były warunki wzrostu gospodarczego w przyszłości. Chodzi tu o sprzęgnięcie ze sobą ośmiu podstawowych kategorii: (1) inwestycji, (2) eksportu, (3) PKB, (4) konsumpcji indywidualnej, (5) wydajności pracy, (6) konsumpcji zbiorowej, (7) dochodów budżetu, (8) wydatków budżetu – G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 325.

⁶⁰ M. Dahl, *Polska i niemiecka polityka konkurencji w świetle teorii ordoliberalizmu i koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 3(42), s. 76.

⁶¹ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne w kulturze odpowiedzialnego rozwoju*, [w:] S. Partycki, R. Sobiecki (red.), *Wartości i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2017, s. 107.

względu na swoją społeczną misję, podlega również konkurencyjnym wymogom rynku, którym musi sprostać równie dobrze jak przedsiębiorstwa rynkowe, co również je skłania do wykorzystania innowacji. Choć przedsiębiorstwo społeczne to samo w sobie innowacyjnie zjawisko⁶², wykorzystuje ono również innowacje i podlega zasadzie minimalizacji kosztów, w tym konkretnych technologii, na równi z przedsiębiorstwem rynkowym. Przedsiębiorstwo społeczne zatem, gdy prowadzi działalność, minimalizuje koszty, stosując innowacje, a jednocześnie, będąc samo w sobie innowacją, redukuje dysproporcje i zmniejsza koszty napięć we współczesnym kapitalizmie, przewyżając jego ograniczenia.

Bibliografia

- Birkholzer K., *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, [w:] Leś E., Ołdak M. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007.
- Blanchard O., *Makroekonomia*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Brdulak A., *Product quality as a responsibility measure: Ethical consumerism*, „Corporate Social Responsibility (CSR) Paper” 2007, nr 24.
- Brdulak A., *The importance of sustainable development – the ecological aspect*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 1 (39).
- Brdulak J., Florczak E., *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, nr 1–2(32–33).
- Brdulak J., Florczak E., *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne w kulturze odpowiedzialnego rozwoju*, [w:] Partycki S., Sobiecki R. (red.), *Wartości i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2017.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *The Socialization of Capitalism Through Social Enterprises*, „International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability” 2019, nr 2(4).
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Uspołecznienie drogą samoorganizacji bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw*, [w:] Kuciński K. (red.), *Samoorganizacja bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64).

⁶² T. Gardziński, *About a social enterprise...*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1, s. 443.

- Brzuska E., Kukulak-Dolata I., Nyk M., *Ekonomia społeczna. Teoria i praktyka przedsiębiorczości społecznej*, Difin, Warszawa 2017.
- Dahl M., *Ordoliberalizm jako recepta na reformę kapitalizmu*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2015, nr 2(49).
- Dahl M., *Polska i niemiecka polityka konkurencji w świetle teorii ordoliberalizmu i koncepcji społecznej gospodarki rynkowej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 3(42).
- Dirksen U., *Die Zukunft der Arbeit beginnt jetzt!*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2018.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1994.
- Duczowska-Małysz K., *Ekonomia społeczna a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] Dziemianowicz R., Kargol-Wasiluk A., Wilkin J., Zalesko M. (red.), *Między ekonomią a historią*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012.
- Erhard L., *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Erhard L., *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, Düsseldorf 2000.
- Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, wyd. 7, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen 2004.
- Eucken W., *Podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2005.
- Florczak E., *Nierówności społeczno-ekonomiczne a cele przedsiębiorstwa społecznego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 4.
- Florczak E., Gardziński T., *Social enterprise in the order of social market economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1.
- Florczak E., Gardziński T., *Social innovations in the aspect of the social economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2018, t. 7, nr 1.
- Gardziński T., *About a social enterprise...*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1.
- Gardziński T., *Metodologia teorii ładu społeczno-gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019.
- Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2016, t. 3, nr 1.
- Grabska A.E., *Uwarunkowania ładu spontanicznego i stanowione w gospodarce Polski okresu transformacji*, „Gospodarka Narodowa” 2012, t. 256, nr 5–6.
- Hermwille L., *Auf dem Weg zu einer gerechten globalen Energietransformation. Studie*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Wuppertal Institut, Berlin 2017.
- Hicks J.R., *Kapitał i wzrost*, PWN, Warszawa 1978.
- Klementewicz T., *Kapitalizm 2050*, „Dziennik Gazeta Prawna” 17–19.08.2018, nr 159.
- Kołodko G.W., *Czy Chiny zbawią świat?*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2018.
- Kołodko G.W., *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2013.

- Kołodko G.W., *Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008.
- Kołodko G.W. (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2014.
- Kuciński K. (red.), *Geografia ekonomiczna*, wyd. 3, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015.
- Liberańska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Mankiw N.G., Taylor M.P., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2015.
- Mączyńska E., Pysz P., *Nowy pragmatyzm i ordoliberalizm – analiza porównawcza*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Ekonomia i polityka. Wokół teorii Grzegorza W. Kołodko*, PWN, Warszawa 2019.
- Mirowski J., *Homo administratus, czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.
- Moszyński M., *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej – perspektywa rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
- Niedziółka D. (red.), *Zielona energia w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Palley T.I., *From Financial Crisis to Stagnation*, Cambridge University Press, Cambridge 2012.
- Piketty T., *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.
- Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, [w:] *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Pysz P., *Społeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Rymsza M., *Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce*, [w:] Kaźmierczak T., Rymsza M. (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962.
- Varian H.R., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Wrenn M.V., *Absorbacja nadwyżki i marnotrawstwo w neoliberalnym kapitalizmie monopolistycznym*, [w:] Konat G., Wielgosz P. (red.), *Realny kapitalizm. Wokół teorii kapitału monopolistycznego*, wyd. 2, IW Książka i Prasa, Warszawa 2018.

Wygnański J.J., *Ekonomizacja sektora pozarządowego a kryzys państwa opiekuńczego*, [w:] Wygnański J.J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor Warszawa 2008.

Zick A., Kuepper B., Berghan W., *Verlorene Mitte feindselige Zustaende. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2018/19*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2019.

ROZDZIAŁ V

METODOLOGIA TEORII ŁADU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM SPOŁECZNYM

TOMASZ GARDZIŃSKI

 0000-0001-8491-187X

Wprowadzenie

Współczesne dojrzałe gospodarki, uznające konieczność jedności polityki gospodarczej z socjalną i zdające sobie sprawę, że wytracone z równowagi same do niej nie powrócą według błędnego prawa Saya, dążą do zbudowania takiego społecznego ładu ekonomicznego, w którym tylko w wyjątkowych kryzysowych sytuacjach możliwa jest ingerencja w przebieg procesu gospodarowania. Przez ład gospodarczy Walter Eucken rozumie ogół form, w których zachodzi kierowanie codziennym procesem gospodarowania¹ – przy czym przez formy możemy pojmować instytucje (reguły gry)². Ład gospodarczy stanowią zatem stabilne formy i warunki ramowe przebiegu procesu gospodarowania, określające obowiązujące reguły gry gospodarczej, w ramach których państwo, przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe i jednostki ludzkie podejmują decyzje i realizują działania gospodarcze³. Dopiero w takim ładzie stanowionym przez państwo, określającym z założenia leseferystyczny przebieg procesu gospodarowania⁴, proces ten ma szansę na samoregulację w spontanicznym już ładzie interakcji podmiotów gospodarczych na rynku. Materialnym zadaniem ładu gospodarczego jest przełamanie rzadkości dóbr i zasobów oraz zmierzanie do ich optymalnej alokacji zapewniającej dobro-

¹ W. Eucken, *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, wyd. 9, Berlin 1989 s. 51.

² Zgodnie z rozumieniem: D.C. North, *Institutions*, „The Journal of Economic Perspective” 1991, t. 5, nr 1, s. 97–112.

³ P. Pysz, *Społeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 37.

⁴ Przyjmujemy prymat ładu gospodarczego nad procesem gospodarowania. W literaturze dyskutuje się o różnicy poglądów między większością ordoliberalnych myślicieli a Friedrichem Augustem von Hayekiem. O ile ci pierwsi opowiadają się za tym, aby organy władzy politycznej kształtowały ład gospodarczy, o tyle ich adwersarz chciałby pozostawić rozwiązanie tego zadania samoregulacji rynkowej. P. Pysz, *Społeczna...*, op. cit., s. 38. Obecnie w literaturze zauważamy opisywane zjawisko sprzężenia zwrotnego pomiędzy ładem stanowionym i spontanicznym, o czym szerzej w dalszej części rozdziału.

byt w społeczeństwie przy zachowaniu wartości konstytutywnej rynku i państwa, tj. „[...] wolności będącej źródłem i warunkiem większości wartości moralnych”⁵ oraz idącej za nią – w poczuciu odpowiedzialności – sprawiedliwości społecznej urzeczywistnianej przez wyrównywanie materialnych szans konkurowania. Gwarantem budowy ładu i jego efektywności jest silna demokracja w państwie, której warunkiem brzegowym jest istnienie klasy średniej akumulującej substancję majątkową (oszczędności przekładające się na inwestycje), pozwalającej również na innowacyjny rozwój sektora MŚP w warunkach efektywnej⁶ konkurencji rynkowej przy zachowaniu sprawiedliwości społecznej, która wynika w pierwszej kolejności z kształtowanego ładu gospodarczego, a nie z korekty podziału dochodów. Autor stawia tezę, że warunkiem zasadniczym budowania ładu gospodarczego z ujęciem kwestii społecznych jest poszanowanie państwa prawa jako ram ładu i strażnika konstytutywnej wartości, jaką jest wolność, bowiem w przeciwnym razie wolny rynek i demokracja mogą doświadczyć dryfu ustrojowego⁷.

Celem rozdziału jest weryfikacja hipotezy, że przedsiębiorstwo społeczne na poziomie mikro jest komplementarne z ordoliberalną koncepcją społecznej gospodarki rynkowej na poziomie makro i w wyniku tego ich synteza jest możliwa i wskazana. Autor ukazuje metodologię teorii ładu gospodarczego, weryfikując również hipotezę o konieczności zastosowania w niej ram zarządzania państwem i przedsiębiorstwem przez wartości – ładu będącego skutkiem decyzji rzutujących bezpośrednio na optymalną alokację dóbr i zasobów w społeczeństwie, o tyle, o ile wartości społeczne są nadrzędne w drodze do tego celu. Model badawczy stanowi zaprezentowana interdyscyplinarna siatka decyzyjna, będąca swoistą matrycą instytucjonalną, dla której w wyniku przeglądu literatury autor przyjmuje w warstwie teoretyczno-metodologicznej syntezę teorii ładu gospodarczego z ekonomią instytucjonalną i uwzględniającą komplementarność ordoliberalnego ładu gospodarczego Waltera Euckena z ładem społecznej gospodarki rynkowej Ludwiga Erharda⁸, a także udowodnionej przez

⁵ F.A. von Hayek, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 20. Zaznaczyć należy, że wolność jako taka nie jest dana raz na zawsze i należy ją chronić przed zagrożeniami.

⁶ Konkurencja pełna (efektywna), a nie forma organizacji rynku, jaką tworzy konkurencja doskonała w rozumieniu ekonomii klasycznej. Patrz M. Moszyński, op. cit., s. 39.

⁷ Dryf ustrojowy – odwracanie się przez państwo, a w następstwie i przez obywateli od demokracji lub od wolnego rynku albo jednocześnie od jednego i drugiego

⁸ Hipotezę o komplementarności ładów potwierdził: P. Pysz, *Komplementarność i synteza koncepcji polityki gospodarczej Waltera Euckena i Ludwiga Erharda*, [w:] E. Mączyńska, P. Pysz, *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010. Niemniej jednak w literaturze występuje za daleko idąca teza o Euckenie jako teoretyku i Erhardzie jako

polskich badaczy⁹ hipotezy o sprzężeniu zwrotnym pomiędzy ładem stanowionym i spontanicznym w ujęciu von Hayeka. W modelu poza ordoliberalną koncepcją SGR osadzona została koncepcja PS w ramach zarządzania i siatki decyzyjnej inspirowanej dorobkiem polskiego ekonomisty Pawła Sulmickiego¹⁰, na której dochodzi do sprzężeń (przeptywów międzygałęziowych) pomiędzy podmiotami ładu instytucjonalnego, tj. państwem, samorządem, przedsiębiorstwem rynkowym¹¹ i społecznym. Autor stawia główną hipotezę, że ład społeczno-gospodarczy jest skutkiem decyzji zarządczych. Badanie modelu na poziomie szczegółowości odbywa się poprzez redukcję metodą izolującej abstrakcji, tj. dla współzależnych subładów typu idealnego (np. usługi, przemysł, rolnictwo) w określonym miejscu zarządczej siatki decyzyjnej interpretacja w sensie logicznym odbywa się na zasadzie Euckenowskiego podejścia morfologicznego, tj. badania wyizolowanego fragmentu rzeczywistości społeczno-gospodarczej. W modelu naświetlona została synergia pomiędzy porządkiem konkurencji i porządkiem kooperacji przedsiębiorstwa społecznego z nawiązaniem do teorii gier. Autor na poziomie ogólności przyjął weryfikację modelową hipotez i analizę jakościową ze względu na abstrakcyjny przedmiot badań. Niezwykła złożoność modelu badawczego nastęrcza trudności co do wykorzystania metod ilościowych i niniejsze opracowanie zostało na razie ograniczone, ale badania będą kontynuowane w zakresie przedsiębiorstwa społecznego. Zaprezentowany przez autora model jest modelem otwartym i stanowi propozycję do dyskusji naukowej. Należy traktować to jako okazję nie tylko do konstruktywnej krytyki, ale również do konkretnych propozycji zmiany, na co autor¹² bardzo liczy. Jedną z przyczyn, dla których autor podjął się badań w zakresie koncepcji społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego oraz zajął się niniejszym opracowaniem, jest próba odpowiedzi na

realizatorze społecznej gospodarki rynkowej. Może w skrócie myślowym wydaje się to dopuszczalne, lecz w rzeczywistości, jak potwierdza Wünsche, Erhard pozostawał w luźnym związku z ordoliberalną szkołą myślenia skupioną wokół Euckena.

⁹ Piotr Pysz, Anna Grabska i Michał Moszyński potwierdzają hipotezę o istnieniu sprzężenia zwrotnego pomiędzy ładem stanowionym i spontanicznym. Patrz: P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński, *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 14, 66.

¹⁰ P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 370.

¹¹ Na potrzeby badania kwestii prospołecznych autor umiejscawia w modelu tylko przedsiębiorstwa społeczne oraz nie uwzględnia gospodarstw domowych i jednostek ludzkich, co nie oznacza niemożliwości rozbudowania go, w tym o międzynarodową organizację, jaką jest UE.

¹² Kontakt do autora: tomasz.gardzinski@lazarzski.pl.

apel: „Polscy ekonomiści są podwójnie zobowiązani do podejmowania poszukiwań konkretnej formy społecznej gospodarki rynkowej w Polsce”¹³.

Analiza ostatnich badań

W polskiej literaturze przedmiotu problematyka *stricte* przedsiębiorstwa społecznego w połączeniu z koncepcją społecznej gospodarki rynkowej jest podejmowana przez wąskie grono polskich badaczy, do których należą Jacek Brdulak, Ewelina Florczak, Ewa Kulińska-Sadłocha. Brdulak i Florczak są badaczami definiującymi przedsiębiorstwo społeczne w Polsce wedle interpretacji amerykańskiej. Czołowymi zaś polskimi badaczami, jeśli chodzi o społeczną gospodarkę rynkową i teorię ładu, są Piotr Pysz i Elżbieta Mączyńska, Martin Dahl, Tadeusz Kaczmarek, Joanna Czech-Rogosz, Sławomir Partycki, Justyna Bokajło. Przy tym na szczególną uwagę zasługują badacze podejmujący poza teorią ładu stanowionego i spontanicznego zestawioną z nią ekonomię instytucjonalną: Michał Moszyński, Anna Jurczuk, Maciej Miszewski, Sławomir Czech. Teorię ładu gospodarczego z teorią gier zestawiał Wojciech Giza. Czołowymi polskimi badaczami zajmującymi się głównie przedsiębiorstwem społecznym są natomiast: Jerzy Hausner, Norbert Laurisz, Stanisław Mazur, Ewa Leś, Małgorzata Halszka Kurlito, Jan Herbst, Janusz Fudaliński. Lista naukowców zajmujących się prospołecznymi kwestiami w ekonomii nie wyczerpuje się i jest zdecydowanie dłuższa, co skłania do optymizmu, jeśli chodzi o badania w polskiej nauce ekonomii i ujmowanie jej wraz z kwestiami społecznymi – wbrew nurtowi neoklasycznemu, który zapomniał, że ekonomia to koniec końców nauka społeczna. Badaczami od wielu lat zajmującymi się społeczną gospodarką rynkową i będącymi organizatorami licznych seminariów w Polsce i za granicą na ten temat są Pysz i Mączyńska. Autor w niniejszym rozdziale opiera się na dowiedzionej hipotezie Pysza o komplementarności koncepcji polityki gospodarczej Euckena i Erharda oraz na hipotezie istnienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy ładem stanowionym i spontanicznym, zbadanego empirycznie wraz z Jurczuk i Moszyńskim w praktycznym nieocenionym wymiarze badań ilościowych, dzięki czemu opublikowane zostały monografie w ramach finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie projektu badawczego własnego NN 112258439 „Koncepcje stanowionego i spontanicznego ładu gospodarczego w procesie transformacji systemowej gospodarki Polski i byłej NRD”. Polskie badania nad ładem gospodarczym

¹³ E. Mączyńska, P. Pysz, *Spoleczna Gospodarka Rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 12.

przestały być prowadzone tylko w abstrakcyjnej sferze, a ład dzięki zastosowanym do jego pomiaru wyznacznikom nie jest już tylko pewnego rodzaju „filozofią”, a konkretną propozycją możliwą do aplikacji w polityce gospodarczej. Autor w spontanicznym ładzie działania modelu badawczego umiejscawia przedsiębiorstwo społeczne, które w kolejnym etapie podda również badaniu ilościowemu. Konstrukcja modelu badawczego staje się matrycą instytucjonalną, zachowując pewne podobieństwo do modelu badawczego układu instytucjonalnego gospodarki Jurczuk¹⁴; przyjmuje się też za Moszyńskim, że teoria ładu wykazuje cechy komplementarności z nurtami ekonomii instytucjonalnej¹⁵.

Metodologia teorii ładu gospodarczego

Praktyka takiego ładu nie byłaby możliwa bez teorii, a teoria nie byłaby kompleksowa, spójna, zorientowana na długi okres i możliwa do aplikacji w odpowiednim momencie historycznym, gdyby nie określona metodologia. Metodologia nauki (od gr. *methodos* – badanie, *logos* – słowo) to system dyrektyw (wskazań badawczych), które wynikają z pewnego systemu teoretycznego¹⁶. Obecnie ekonomię chce się uznawać za naukę praktyczną, stosowaną – czyli rozwiązującą problemy gospodarki poprzez wdrażanie teorii ekonomicznej w życie. Teorie ekonomiczne opisują relacje między systemami ekonomicznymi a formami organizacji społecznych. W nowoczesnym podejściu zajmują się również wpływem czynników psychologicznych na zachowania poszczególnych grup społecznych¹⁷. Teoria ładu społeczno-gospodarczego¹⁸ zatem wprowadzana w życie determinuje, wpływa, a nawet określa interakcje ekonomiczne i stosunki społeczne powstające w procesie gospodarczym polegającym na wytwarzaniu i podziale dóbr. Zdarzenia gospodarcze w tak określonym ładzie są relacjami społecznymi. Takiego podejścia zabrakło w koncepcji polityki gospodarczej neoliberalizmu i keynesizmu, skupionych na przebiegu procesu gospodarowania dla optymalnej alokacji dóbr i zasobów lub przywracania równowagi ryn-

¹⁴ P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński (red.), *Spontaniczne i stanowione...*, op. cit., s. 141.

¹⁵ M. Moszyński, *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej – perspektywa rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 18.

¹⁶ V. Hamerska, *Istota metodologii nauki*, [w:] K. Kuciński (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007, s. 41.

¹⁷ K. Czyżewski, *Główne kierunki metodologiczne nauk społecznych*, [w:] ibidem, s. 83.

¹⁸ Za Pyszem w związku z niejasnościami związanymi z interpretacją społecznej gospodarki rynkowej należy rozróżnić między koncepcją polityki kształtowania ładu gospodarczego a ładem gospodarczym rzeczywiście istniejącym we współczesnej Republice Federalnej Niemiec – P. Pysz, *Społeczna...*, op. cit., s. 16.

kowej, ale pozbawionych orientacji na budowę ładu gospodarczego oraz otwartości na inne nauki wpływające na ekonomię. Szczególnie w ostatnio dominującej doktrynie neoliberalnej¹⁹, upatrującej racjonalność zachowania *homo economicus* w egoizmie, przy czym suma społeczna ma w warunkach konkurencji przynosić korzyści dla całego społeczeństwa²⁰, obnażyła się słabość indywidualizmu metodologicznego, ponieważ nie uwzględniano ładu i prymatu wartości nad nim. Dlatego teoria ekonomiczna powinna widzieć człowieka jako całość, uwzględniać jego motywy egoistyczne i znajdujące się na przeciwległym biegunie pobudki altruistyczne²¹. Grzechem pierworodnym ekonomistów w tej sprawie było również traktowanie duchowego ojca ekonomii Adama Smitha wybiórczo. Pisał on w swoim dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, że łatwiej przekonać bliźniego do pomocy, przemawiając do jego egoizmu i późniejszych korzyści aniżeli do życzliwości²². Trudno jednak rozumieć autora, pomijając jego wcześniejsze dzieło, stąd nie sposób pojąć *Badania...*, nie mając pojęcia o *Teorii uczuć moralnych*, w której Smith ustalał, jak się tworzą systemy moralności gospodarki i władzy państwowej oraz w jaki sposób ludzie, pojawiwszy ich funkcjonowanie, mogliby polepszyć swój los

¹⁹ Nie trzeba przekonywać, iż obecny kapitalizm oparty na neoliberalizmie wymaga gruntownej zmiany, przy czym, jak sygnalizują Mączyńska i Pysz, przy olbrzymiej krytyce w obliczu kryzysu nie należy potępiać liberalnej myśli ekonomicznej i społecznej jako takiej, jak również trzeba dostrzegać różnice pojęciowe pomiędzy liberalizmem, neoliberalizmem a ordoliberalizmem. Autorzy przypominają pochodzenie pojęcia neoliberalizmu, wykreowanego przez ordoliberalę Alexandra Rüstowa na paryskim Kolokwium Lippmanna w 1938 roku, które miało wydzwięk liberalizmu społecznego, jak również ewolucję tego pojęcia u przedstawicieli innych szkół, w tym: u von Hayeka, liberalizm z teorią ładu spontanicznego, nurt neoliberalizmu obecnie dominujący, a wywodzący się ze szkoły chicagowskiej reprezentowanej przez „papieża monetarizmu” Milтона Friedmana. Obok tych neoliberalnych wersji ukształtował się niemiecki neoliberalizm powstały wokół duchowego przywódcy ordoliberalizmu Waltera Euckena, który z Franzem Böhmem i Hansem Grossmannem-Doerthem założył w 1930 roku szkołę fryburską, skupiającą głównych ordoliberalów, którym przyświecał humanizm gospodarczy przywracający ludzką twarz liberalizmowi. Zob. T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2016, t. 3, nr 1.

²⁰ „Imperatyw” mówiący, że w gospodarce powinniśmy ze sobą konkurować oraz dążyć do jak najwyższego zysku finansowego (czyli zachowywać się egoistycznie), powstaje z – bardzo absurdalnej – nadziei, że dobro ogółu wynika z egoistycznego zachowania jednostki. Zob. Ch. Felber, *Gospodarka dobra wspólnego. Model ekonomii przyszłości*, Wydawnictwo Biały Wiatr, Rzeszów 2014, s. 22.

²¹ S. Partycki, *Elementy społeczne w społecznej gospodarce rynkowej*, Ośrodek Studiów Polonijnych i Społecznych PZKS w Lublinie, Lublin 1996, s. 40.

²² A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, [w:] S. Filipowicz, A. Mielczarek, K. Pieliński, M. Tański (red.), *Historia idei politycznych. Wybór tekstów*, t. 2, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001, s. 141.

pod etycznym, materialnym i politycznym względem²³. Zastosowana przez Smitha w *Badaniach...* metoda „izolującej abstrakcji”²⁴ akcentuje aspekt gospodarczy, natomiast w *Teorii...* Smith skupia się na sympatii, która scala indywidualne jednostki w społeczeństwo. Teoria ekonomii neoklasycznej zignorowała to drugie dzieło. Nie doczekaliśmy się też trzeciej pracy na temat systemu prawnego w gospodarce, gdyż autor spalił je nieukończone tuż przed śmiercią. Wysunąć można wniosek, że ramy prawne, które mógł zaproponować w gospodarce, może nie tworzyłyby jeszcze ładu, ale mogłyby zbliżyć ekonomistów do myślenia w tych kategoriach. Tymczasem obecnie indywidualizm jest rozumiany skrajnie i jak pisze Gilbert Rist: „[...] «nauka» ekonomiczna w samym sercu swego systemu umieszcza izolowaną i samotną jednostkę, tak jakby każdy żył tylko sam dla siebie, tak jakby nie istniało społeczeństwo. [...] ostatecznie wyobrażenie sobie społeczeństwa jako zbioru jednostek, które nie mają ze sobą nic wspólnego – z wyjątkiem troszczenia się o maksymalizację własnej korzyści – oznacza, że wyklucza się nawet możliwość więzi społecznej, poza mówieniem, że ma się przyjaciół, bo ma się interes w tym, żeby ich mieć, że małżeństwo istnieje tylko dlatego, że małżonkowie mają interes w tym, żeby pozostawać razem, co oczywiście niczego nie wyjaśnia i popada w tautologię”²⁵. Choć taki indywidualistyczny sposób myślenia wydaje się przesadzony, to warto przypomnieć neoliberalną polityk, tj. brytyjską premier Margaret Thatcher, która twierdziła, że nie ma żadnego społeczeństwa, istnieją tylko pojedynczy mężczyźni i kobiety.

Jednostronne stosowanie w badaniach teorii ekonomii indywidualizmu metodologicznego oddalało je od realiów życia gospodarczego, charakteryzującego się działaniem jednostki ludzkiej w ramach grup społecznych i społeczeństwa. Dlatego indywidualizm metodologiczny powinien być w ekonomicznej myśli liberalnej uzupełniony o holizm metodologiczny²⁶. Ordoliberalna koncepcja ładu społecznej gospodarki rynkowej akceptuje dokonania innych dyscyplin nauk społecznych, a zwłaszcza socjologii, która obecnie wybrzmiewa przez ekonomię behawioralną, przywracającą podmiotowe podejście do człowieka w ekonomii i uwzględniającą nie tylko rachunek ekonomiczny, ale również wartości, jakimi się kieruje, relacje społeczne i środowisko, w którym żyje. W tym podejściu możemy stwierdzić, że teoria ładu gospodarczego opiera się do pewnego momentu na indywidualizmie metodologicznym, gdzie jednostki ludzkie racjonalizują swoje zachowanie, podejmując decyzje i wpływając sumarycznie na przebieg procesu gospodarczego, co

²³ P.J. O'Rourke, *Adam Smith. Bogactwo narodów – biografia*, Muza, Warszawa 2009, s. 33–34.

²⁴ Autor w niniejszym opracowaniu również stosuje metodę „izolującej abstrakcji” w modelu badawczym siatki decyzyjnej, by lepiej uchwycić określony wycinek społeczno-gospodarczy ładu.

²⁵ G. Rist, *Urojenia ekonomii*, IW Książka i Prasa, Warszawa 2015, s. 59–60 i 77.

²⁶ E. Mączyńska, *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne” 2009, nr 3/4, s. 150–151.

pokazuje tabela 1. Należy przy tym jednak zaznaczyć, że stwarzane ramy ładu wpływają na obywateli, tj. na ich pożądane zachowania, a biorąc pod uwagę pochodzenie koncepcji oraz ordoliberalistów i szkoły fryburskiej, również na zdolności do myślenia w kategoriach porządku (*Ordnung*)²⁷. W świetle ładu gospodarczego ekonomia behawioralna zakłada również, że jednostki ludzkie są nieracjonalne, kierując się w podejmowaniu decyzji np. emocjami, że wpływa na nie brak świadomości bądź też że ład niedostatecznie oddziałuje na pożądane zachowania jednostek i podmiotów gospodarczych.

Założenie o racjonalności aktorów życia gospodarczego sprzyja modelowaniu zjawisk gospodarczych, ale dlatego, że nie jest ona stałą cechą, co stanowi jeden z wielu powodów, dla których potrzebne jest podejście holistyczne, ujmujące jej całą złożoność. Według Pysza integrację w badaniach naukowych indywidualizmu i holizmu metodologicznego umożliwiała teoria rynkowego ładu gospodarczego, i to w ujęciu Euckena oraz von Hayeka – jak na poniższym rysunku 1.

Rysunek 1. Relacje ładu stanowionego i spontanicznego w powiązaniu z zasadami Euckena



Źródło: A. Grabska, M. Moszyński, P. Pysz (red.), *Stanowiony i spontaniczny ład gospodarczy w procesie transformacji systemowej Polski i NRD*, Instytut Badań Gospodarczych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń 2014, s. 72.

„Indywidualizm metodologiczny okazuje się dostosowany do analizy horyzontalnych interakcji pomiędzy podmiotami rynkowymi realizującymi w procesie wymiany indywidualne interesy. Z kolei stosowanie holizmu metodologicznego staje się niezbędne w rozważaniach odnoszących się do istniejących i/lub pożądanych reguł gry gospodarczej składających się w ich całości na ład

²⁷ M. Dahl, *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej jako wzór dla polskich przemian systemowych po 1989 roku*, Elipsa, Warszawa 2015, s. 47.

Tabela 1. Racjonalizacja zachowań w konkurencyjnym ładzie gospodarczym według ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej

Ordoliberalny konkurencyjny ład społecznej gospodarki rynkowej		
Zasada generalna: Ceny pełnią w gospodarce w sposób prawidłowy funkcję wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów.		
Konkurencja doskonała Płaszczyzny analizy:	Zasady kształtowania ładu gospodarczego	Inne formy rynku
makroekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność poziomu cen • stałość polityki gospodarczej 	Zachowania typowe dla konkurencji uzyskuje się poprzez stosowanie obok zasad konstytuujących także zasad regulujących w następujących przypadkach: <ul style="list-style-type: none"> • istnienia naturalnych i lokalnych monopolii • drastycznych różnic dochodowych niemożliwych do zaakceptowania • nieuwzględniania w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw efektów zewnętrznych • występowania anormalnych reakcji po stronie podaży, zwłaszcza pracy
mikroekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencja doskonała • sprawny mechanizm cen • rynki otwarte • prywatna własność środków produkcji • swoboda zawierania umów • odpowiedzialność za wyniki działalności gospodarczej 	
jednostek ludzkich	Na racjonalizację zachowań wpływają pośrednio czynniki wyżej wymienione; bezpośrednio wpływają zaś następujące czynniki: <ul style="list-style-type: none"> • równość formalnych i materialnych szans w konkurencji rynkowej • pełne zatrudnienie czynników produkcji • podziałowe skutki stabilności poziomu cen • dywersyfikacja substancji majątkowej w społeczeństwie 	
Problemy funkcjonowania gospodarki nieregulowane w pełni przez konkurencję kształtowanie się koniunktury gospodarczej niektóre problemy o charakterze socjalnym		
Współzależność zasad polityki ładu konkurencyjnego		

Źródło: Opracowanie na podstawie: P. Pysz, *Spoleczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 62 i 182.

gospodarczy”²⁸. Innymi słowy ład spontaniczny i ład stanowiony wraz z jego współzależnościami o sprzężeniu zwrotnym, które składają się na ład gospodarczy z przebiegiem procesu gospodarowania, wymagają w badaniach naukowych zastosowania zarówno indywidualizmu, jak i holizmu metodologicznego. Faktem również jest to, że zrozumienie współczesnej ekonomii i ładu gospodarczego nie jest możliwe bez rozszerzenia zakresu przedmiotu badań ekonomii o inne dyscypliny, w których znowu niezbędne jest stosowanie razem indywidualizmu i holizmu. Wymaga to również rozszerzenia stosowanych metod badawczych. Metodę badawczą rozumiemy jako szukanie drogi do znalezienia prawdziwej wiedzy. Badacz jest jak wędrowiec, który podąża, szukając właściwej drogi – jeśli znajdzie nową wiedzę, to metoda daje odpowiedź na pytanie, jak do tego doszedł, czyli jak to zostało zrobione²⁹. Metodę badawczą zatem definiujemy na potrzeby niniejszego opracowania jako określony sposób podejścia do różnych fragmentów rzeczywistości tudzież sposobu badania zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych. W historii ekonomii miała miejsce słynna „dyskusja o metodzie” toczona przez przedstawiciela szkoły wiedeńskiej Carla Mengera – zwolennika rozwijania teorii ekonomii na drodze dedukcji – i reprezentanta szkoły historycznej Gustava von Schmollera – zwolennika rozwijania teorii ekonomii na empirycznej drodze indukcji, która nie zakończyła się niestety dla dobra nauki syntezą stanowisk, lecz dominacją pierwszego z nich, co ograniczyło niewątpliwie w ekonomii neoklasycznej i doktrynie neoliberalnej rozwój badań. W odniesieniu do tego Eucken twierdził, że „historia może być nauczycielką życia”, a ekonomia musi rozwinąć metody badawcze, które pozwoliłyby połączyć doświadczenia historyczne oraz statystyczne z myśleniem teoretycznym w jedną całość³⁰. Złotym środkiem w badaniach ekonomicznych jest stosowanie metod ilościowych i jakościowych dostosowanych do problemów badawczych. O ile w polskich badaniach nad teorią ładu społeczno-gospodarczego brakowało metod ilościowych i sytuacja ta się zmieniła, o tyle ekonomia głównego nurtu nadal mało czerpie z teorii ładu³¹ i mimo że uważa się za zbyt zmatematyzowaną, nie stroni od niedoskonałych modeli odwzorowujących rzeczywistość gospodarczą. Uproszczenia pozwalają

²⁸ P. Pysz, *Neoliberalizm/keynesizm versus ordoliberalizm a światowy ład gospodarczy*, referat wygłoszony na konferencji PAN-RAS, Moskwa, 25–30.06.2012, s. 14.

²⁹ S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 127.

³⁰ W. Eucken, *Nationalökonomie wozu?*, wyd. 5, Klett-Cotta, Stuttgart 2005.

³¹ Autorzy podręczników, z których korzysta autor niniejszego opracowania do prowadzenia zajęć z ekonomii, tj. np. Gregory Mankiw, zauważają, że niewidzialna ręka rynku nie zapewni sprawiedliwego podziału dóbr w optymalnej alokacji dóbr i zasobów, co potwierdza Paul A. Samuelson, twierdząc, że rynek nie ma serca ani rozumu i że potrzebuje reguł gry.

na lepsze modelowanie i wyjaśnianie zjawisk ekonomicznych, ale są to kategorie mające wady, takie jak racjonalność konsumenta³² i jego maksymalizacja użyteczności³³ czy też teoria równowagi ogólnej i konkurencji³⁴, wzrost PKB³⁵,

³² Richard Thaler, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 2017 roku, otrzymał nagrodę za udowodnienie tezy, że jednostki nie zawsze zachowują się racjonalnie, a przyczyna tego stanu rzeczy tkwi w czynnikach psychologicznych.

³³ Już w 1953 roku francuski ekonomista Maurice Allais (1911–2010) zaproponował eksperyment – tzw. paradoks Allais – w celu podważenia przewidywań teorii oczekiwanej użyteczności. Ponadto nie w każdym przypadku dobra jest użyteczność w rozumieniu Jeremy'ego Benthama – czyli jak największa użyteczność własna i ogólna, społeczna. Maksymalizacja użyteczności przez konsumenta niektórych dóbr, jak np. narkotyki, wywołuje uzależnienia, patologię, przestępczość i ogromne koszty minimalizacji tego zjawiska pokrywane przez podatników.

³⁴ Według Rista „jasne jest, że teoria równowagi ogólnej i konkurencji doskonałej – uważana za uzasadniającą dobrodziejstwa rynku – jest ślepą uliczką, a jednak pozostaje jednym z podstawowych punktów odniesienia dyskursu ekonomicznego. W sposób budzący konsternację ekonomiści nie chcą tego wiedzieć i uparcie postępują tak, jakby liberalizm à la Warlas mógł mimo wszystko służyć za podstawę polityki zdolnej doprowadzić do zbiorowego dobrobytu. Mimo że jest ona nierealistyczna, szerzy się wiara, że to, co możliwe w dziedzinie matematycznej, ma przełożenie na świat realny (jakby rzeczywiście istniał obowiązek dostosowywania się do rezultatów nauki) lub gorsze oszustwo polegające na tym, że nieważne, iż teoria jest fałszywa – to, czego ona chciała dowieść, jest urzekające [...] Otóż zamiast prowadzić do równowagi system się rozregulowuje i poprzez grę okrzędną i kumulatywnych przyczynowości prowadzi do kryzysów, których rozwiązanie nawet najbardziej zażarci obrońcy liberalizmu powierzają ostatecznie państwu”. G. Rist, op. cit., s. 164–166.

³⁵ Należy poczynić uwagę za Tomášem Sedláčkem, że „często mówienie o wzroście PKB nie jest uzasadnione, gdyż taki wzrost można z łatwością osiągnąć poprzez zadłużenie lub poprzez zmiany stóp procentowych. Jaki więc mają sens statystyki dotyczące wzrostu PKB w sytuacji, gdy stoi za nim kilkakrotnie większy deficyt? Ponadto wzrost podaży nigdy nie dogoni wzrostu popytu. [...] Popyt tworzy nowy popyt. Podaż go nie zaspokaja, tylko odtwarza na nowo. [...] Jeśli ekonomia traci swój cel, jedyne, co nam pozostaje, to wzrost dla samego wzrostu, bo nie żadnej miary, do której dąży. [...] Musimy zmienić ogólny cel polityki gospodarczej – z maksymalizacji PKB na minimalizację zadłużenia. Zamiast maksymalizacji PKB powinniśmy starać się stawiać sobie za cel rozsądny poziom wzrostu”. T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 98, 232–233, 255 i 261. Autor ten uważa, że celem ekonomii nie jest wzrost gospodarczy, ale zmniejszenie amplitudy pomiędzy cyklami gospodarczymi.

Podobnie konkluduje Rist: to, że PKB wzrasta albo maleje, nie opisuje niczego innego niż zmiany aktywności rynkowych, nie oznacza to więc, że zbiorowy dobrobyt poprawił się albo zmalał. „Ten, kto wierzy, że możliwy jest nieskończony wzrost w skończonym świecie, jest bądź szaleńcem, bądź ekonomistą. [...] System oparty na konieczności wzrostu z konieczności się dereguluje, kiedy wzrost ustaje”. G. Rist, op. cit., s. 176, 239 i s. 268–269.

Nie wolno zapominać o problemie wzrostu gospodarczego jako miernika dobrobytu nieuwzględniającego jednak np. pracy społecznej, stanu naszego zdrowia, edukacji, ilości wolnego czasu, ekonomii daru czy wreszcie stanu środowiska naturalnego. Uwzględnianie samopoczucia obywateli, ich zadowolenia z życia i poziomu szczęścia. Jak konstatuje Martin Dahl, zauważyli to już

efektywne rynki³⁶, które są kategoriami paradygmatu ekonomii klasycznej. W literaturze pojawiają się głosy, że poza kwestiami ilościowymi to właśnie wartości społeczne, takie jak sprawiedliwość społeczna, powinny być przedmiotem badań ekonomii. Podobnie równość szans konkurowania czy też coraz bardziej palący problem, jakim jest ekologia. Wydają się one wręcz niemożliwe do uwzględnienia przez ekonomię neoklasyczną czy doktrynę neoliberalną, które metodologię czerpią z nauk przyrodniczych, fizyki i matematyki. Eucken przekonywał, że sprawiedliwość społeczną należy wprowadzać przez stworzenie efektywnego globalnego ładu, a zwłaszcza przez poddanie tworzenia dochodów surowym regułom konkurencji, ryzyka i odpowiedzialności³⁷. Ważny jest również pluralizm badawczy, choćby taki jak Gregory'ego Mankiwa, tj. synteza podejścia naukowców i inżynierów³⁸. Dzięki pluralistycznym badaniom, w których łączy się podejście ilościowe z jakościowym, ekonomiści nie tworzą wyników sami dla siebie pod abstrakcyjne teorie, ale działają w celu rozwiązania problemów z realnej gospodarki. W ekonomii konieczne jest wyjście poza ideologie i doktryny dla dobra budowy wspólnego, lepszego ładu społeczno-gospodarczego. Jednocześnie nadmiar metodologii również nie uzdrowi sytuacji, przed czym przestrzegał Eucken, mówiąc, że przerost metodologicznych refleksji trzeba interpretować jako „objaw choroby w odniesieniu do każdej nauki, podkreślając w tym kontekście, że metodologia [...] nie wyleczyła chorej nauki”³⁹.

Porządki i sublady instytucjonalnego ładu społeczno-gospodarczego

Twórcami teorii ładu społeczno-gospodarczego mającego charakter typu idealnego są Eucken i Hayek. Pierwszy twórca ładu rozumiał dwojako: jako ład spontaniczny

przedstawiciele ordoliberalizmu, co obecnie możemy odnaleźć w popularnej koncepcji zrównoważonego rozwoju, w której odchodzi się od mierzenia poziomu rozwoju społeczeństw jedynie za pomocą wysokości dochodu narodowego, ale uwzględnia się takie aspekty funkcjonowania państw, jak dostępność opieki zdrowotnej, poziom edukacji, średnia długość życia czy jakość administracji publicznej. M. Dahl, B. Piskorska, P. Olszewski (red.), *Europejskie doświadczenia z demokracją i gospodarką rynkową. Przykład dla Ukrainy*, Elipsa, Warszawa 2015, s. 53.

³⁶ Dla przykładu kryzys 2007–2008 sfalsyfikował hipotezę o efektywności i samoregulacji rynków finansowych, nie wspominając o prawie Saya i niezbędności w tych warunkach istnienia ładu gospodarczego.

³⁷ W. Eucken, *Podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2005, s. 357.

³⁸ N.G. Mankiw, *The Macroeconomist as Scientist and Engineer*, „The Journal of Economic Perspective” 2006, t. 20, nr 4, s. 29–46.

³⁹ W. Eucken, *Die Grundlagen...*, op. cit., s. IX.

(*gewachsene Ordnung*) i ład stanowiony (*gesetzte Ordnung*)⁴⁰, co widać w tabeli nr 2 i infografikach 1–3, gdzie przedsiębiorstwa rynkowe i społeczne⁴¹ obejmuje ład spontaniczny, a państwo i samorząd ład stanowiony. Przyjmuje się, że ład spontaniczny umożliwia dynamiczne ujęcie problematyki ładu⁴², a ład stanowiony statyczne, co nie wyklucza ich wzajemnie z powodu odmiennej genezy powstania. Ustrój gospodarczy utożsamiany z ładem jako ogół form widoczny jest w codziennym procesie gospodarowania, gdzie formy utożsamione z instytucjami wiążą się ściśle z ustrojem tudzież systemem społecznym. Neoinstytucjonalne ujęcie holistyczne traktuje system ekonomiczny jako część większego systemu społecznego: „[...] system gospodarczy staje się subsystemem połączonym wzajemnymi stosunkami z innymi subsystemami i trzeba go oceniać w ogólniejszym kontekście wyjaśniającym interakcję między różnymi subsystemami [...]”⁴³. Analogicznie Eucken zawęża obszar badań do subładów celem łatwiejszego opisu całości ładu. Generalny ład na poziomie państwa decyduje o tym, jak poszczególne porządki w społeczeństwie są zorganizowane i w jaki sposób mają być zrealizowane i skoordynowane⁴⁴. Porządek gospodarczy obejmuje reguły, normy i instytucje, które w długim przedziale czasu pozwalają ukształtować ramy gospodarczego działania, a także organizację i porządek gospodarczy państwa⁴⁵. Porządek gospodarczy kraju jest ogółem realizowanych w danym wypadku form, czyli połączonych ze sobą przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, w których przebiega

⁴⁰ W. Eucken, *Die Grundsätze der Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Verlag für Wirtschaft und Sozialpolitik, Hamburg 1947, s. 62.

⁴¹ Autor dokonuje na potrzeby opracowania technicznego rozróżnienia pomiędzy przedsiębiorstwem rynkowym i przedsiębiorstwem społecznym (PS). W rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwo społeczne również jest rynkowym, ponieważ podlega tym samym regułom konkurencji rynku.

⁴² Ład działania.

⁴³ K. Dopfer, *Wprowadzenie ku nowemu paradymatowi*, [w:] idem (red.), *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982, s. 19–66.

⁴⁴ T.T. Kaczmarek, *Ład ekonomiczny w państwie demokratycznym*, Difin, Warszawa 2007, s. 37.

⁴⁵ Porządek gospodarczy oznaczający celowe i całościowe powiązanie samodzielnych części i elementów w określone struktury, organizacje lub jednostki instytucjonalne tworzy zespół reguł stanowiących porządek prawny, który jest realizowany przez centralne instytucje, to znaczy parlament, instytucje rządowe i urzędy niższych szczebli. Porządek w społecznej gospodarce rynkowej obejmuje decyzje i działania podmiotów gospodarczych w taki sposób, że istota społecznej gospodarki rynkowej zostaje zachowana. Porządek w społecznej gospodarce rynkowej musi łączyć efektywność ze społecznym wyrównaniem różnic i ma prowadzić do połączenia wolności z odpowiedzialnością społeczną, które razem odpowiadają etycznym wymaganiom społecznej gospodarki rynkowej. Zob. idem, *Zasady porządku w gospodarce rynkowej. Rola państwa*, Difin, Warszawa 2004, s. 46–53.

proces gospodarczy *in concreto*⁴⁶. Porządek wymaga współzależności nie tylko ordoliberalnych zasad⁴⁷ (tabela 1), ale również współzależności subładów zarówno tych statycznych, jak i dynamicznych utrzymanych we względnej równowadze zarówno w sferze ekonomicznej, prawnej, politycznej, jak i każdej innej, która będzie zapewniać równowagę w przestrzeni społecznej, co implikuje konieczność kolonizacji ekonomii przez inne nauki społeczne, jak zostało to pokazane na infografice 1. Dla utrzymania równowagi w sferze ekonomicznej szczególnie ważny jest porządek konkurencji. Porządek konkurencji powinien tworzyć ramy, które ograniczałyby wolne postępowanie jednych poprzez sferę wolności innych, a dzięki temu obszary ludzkiej wolności pozostałyby w równowadze. Jak twierdzi sam Eucken, wolna konkurencja nie polega bowiem na walce człowieka z człowiekiem, ale rozwija się w równoległym kierunku. Nie jest to rywalizacja mająca na celu przeszkadzanie albo szkodenie, ale konkurencja osiągnięć⁴⁸. Konkurencja w ordoliberalnej społecznej gospodarce rynkowej ma stymulować podmioty gospodarcze, by oddolnie działały dla dobra wspólnego, a nie przeciwko interesom ogółu. Ma też przeciwdziałać koncentracji rynkowej, wyzwałać innowacyjność, wydajność, jakość i efektywność prowadzącą do spójności społecznej przez sprawiedliwy podział dochodu i „dobrobyt dla wszystkich”⁴⁹. Stosowanie zasady konkurencji wraz z innymi wszystkimi wymienionymi w tabeli 1 sprawia, że polityka gospodarcza i socjalna stanowią integralną całość. Przy czym, jak podkreślał Erhard, najlepszą polityką socjalną jest dobra polityka gospodarcza. Już sama polityka kształtowania ładu gospodarczego ma charakter socjalny, o ile sprzyja postępowi ekonomicznemu i wzrostowi wydajności⁵⁰. Współzależność zasad i subładów w ładzie jest na tyle silna, by urzeczywistniać poprawę społeczną bez dodatkowych transferów socjalnych. Spiwem współzależności w szczególności jest porządek prawny. Ordoliberalowie podkreślali współzależność wszystkich porządków (*Interdependenz der Ordnungen*), w tym ich zależność od porządku (ustroju) prawnego, czyli wszystkich właściwych dla przebiegu procesów gospodarczych, a zawartych

⁴⁶ W. Eucken, *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, Springer-Verlag, Berlin–Göttingen–Heidelberg 1950, s. 238.

⁴⁷ Współzależność zasad wymaga, aby wszystkie zasady były realizowane równocześnie w odpowiednim dla danego kraju momencie historycznym.

⁴⁸ W. Eucken, *Podstawy...*, op. cit., s. 289.

⁴⁹ L. Erhard, *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

⁵⁰ Idem, *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, Düsseldorf 2000, s. 159.

w konstytucji i innych aktach prawnych⁵¹. Choć wydaje się to oczywiste, silne państwo prawa jest konieczne i niezbędne dla kształtowania ładu społeczno-gospodarczego, aby ten nie ulegał dryfowi ustrojowemu, co unaoczniają słowa Böhma: „Najważniejszym wymogiem każdego porządku gospodarczego, który zasługuje na to miano, jest to, by to kierownictwo polityczne panowało nad gospodarką zarówno w całości, jak i częściach [...]. Będzie to jednak możliwe tylko wtedy, gdy ekonomika będzie przejrzysta i ściśle uporządkowana oraz gdy ten porządek będący ładem prawnym i politycznym będzie przez państwo ze znajomością rzeczy pielęgnowany, przez naród rozumiany i wewnętrznie akceptowany, przez gospodarujących obywateli zaś przestrzegany z oddaniem i dyscypliną”⁵². Jak widać w tabeli 2, prawo tworzy państwo jako podmiot ładu instytucjonalnego. Ład instytucjonalny jest wyznacznikiem sprawności systemu ekonomicznego, która materializuje się poprzez jego zdolność do efektywności ekonomicznej, stabilizacji procesów realnych i mechanizmu funkcjonowania gospodarki, wzrostu gospodarczego, równowagi ekonomicznej oraz generowania sprawiedliwych, tj. ekonomicznie uzasadnionych i społecznie akceptowalnych nierówności dochodowo-majątkowych⁵³. Ład instytucjonalny determinuje prawo. Jak zauważa Barbara Polaszkiewicz, jest on bowiem przede wszystkim ładem konstruowanym, którego egzekwowanie następuje poprzez obwarowanie sankcjami prawnymi⁵⁴. Same instytucje definiujemy według starszej i nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI). Według głównego reprezentanta starszej ekonomii instytucjonalnej Thorsteina Veibena: „Instytucje społeczne to w swej istocie dominujące sposoby myślenia uwzględniające poszczególne warunki społeczne, poszczególne funkcje jednostki i społeczności [...]. Instytucje społeczne – czyli nawyki myślowe czy sposoby ujmowania zjawisk, które kierują ludzkim życiem, pochodzą z przeszłości. Są wytworami przeszłości, dostosowanymi do ówczesnych warunków, dlatego nigdy nie są w całkowitej zgodzie w wymogami teraźniejszości”⁵⁵. Natomiast główny reprezentant nowej ekonomii instytucjonalnej definiuje to następująco: „Instytucje – są to reguły gry, lub bardziej formalnie – stworzone przez człowieka ograniczenia, które kształtują ludzkie współdziałanie.

⁵¹ J. Czech-Rogosz, *Ordoliberalna koncepcja ładu gospodarczego*, [w:] B. Polaszkiewicz, J. Boehlke (red.), *Ład instytucjonalny w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005, s. 114.

⁵² F. Böhm, *Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche Aufgabe und rechtsschöpferische Leistung*, W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin 1937, s. 10.

⁵³ M.G. Woźniak, *Kierowanie. Rynek. Transformacja. Bariery stabilizacji*, Instytut Badań Rynkowych, Kraków 1993, s. 40–59.

⁵⁴ B. Polaszkiewicz, J. Boehlke (red.), op. cit., s. 10.

⁵⁵ T. Veiben, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971, s. 171.

W rezultacie budują strukturę bodźców w sferze wymiany międzyludzkiej zarówno politycznej, społecznej, jak i ekonomicznej. Zmiany instytucjonalne kształtują sposób ewolucji społeczeństw w czasie i stanowią przez to klucz do zrozumienia przemian historycznych⁵⁶. Instytucje formalne wprowadzane przez państwo wyznaczają nam reguły. Aby były one respektowane, musi istnieć zaufanie do instytucji państwowych. Z kolei by były akceptowane przez społeczeństwo, musi istnieć społeczna świadomość prawna. Przyjmujemy za Douglassem C. Northem, że instytucje składają się ze zbioru ograniczeń nakładanych na zachowania w formie reguł i regulacji z zakresu procedur służących do wykrywania odchylenia od reguł i regulacji; ze zbioru moralnych, etycznych, behawioralnych norm określających zakres, w którym ograniczony jest sposób, w jaki tworzone są i zabezpieczone reguły i regulacje⁵⁷. Charakter formalnych instytucji może względnie szybko się zmienić, ale te nieformalne, na które składają się tradycje, zwyczaje czy religia, wymagają długotrwałego procesu. Ekonomiczne rozumienie instytucji jest zbieżne z rozumieniem prawnym, ale poszerza je o te normy i zasady zachowań, które mają charakter nieformalny, pozaprawny⁵⁸. Zachowania podmiotów gospodarczych wynikają również z kultury zdefiniowanej jako: „względnie zintegrowana całość obejmująca zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji i zawierającej wytwory takich zachowań”⁵⁹. Powyższa analiza skłania do zestawienia instytucjonalizmu z ordoliberalizmem. Jak podaje Pysz, ordoliberalowie interpretują również szeroko instytucje jako formalne i nieformalne, tj. regulacje prawne, organizacje, respektowane normy i zwyczaje, a także postawy i nastawienia ludności do gospodarowania i życia społecznego⁶⁰. Określone ramy gospodarcze są charakterystyczne dla instytucjonalizmu i ordoliberalizmu, podobnie wzięcie pod uwagę historii gospodarczej⁶¹ i podejścia holistycz-

⁵⁶ D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 1990, s. 3.

⁵⁷ Idem, *Transaction Costs, Institutions and Economic History*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1984, nr 140, s. 204.

⁵⁸ T. Gawęł, M. Klimczak, *Pojęcie instytucji w prawie i ekonomii*, [w:] B. Polaszkiwicz, J. Boehlke (red.), op. cit., s. 83.

⁵⁹ J. Brdulak, *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2012, z. 1 (36).

⁶⁰ P. Pysz, *Ordoliberalna koncepcja ładu instytucjonalnego w gospodarce*, [w:] B. Polaszkiwicz, J. Boehlke (red.), op. cit., s. 129.

⁶¹ Douglass C. North twierdził, że historia ma ogromne znaczenie dla trendów wzrostu i rozwoju społecznego oraz gospodarczego. Ewolucja instytucji państwa w pewnych okolicznościach może deformować całą macierz instytucjonalną i hamować rozwój społeczny i gospodarczy.

nego⁶². Zauważmy zatem, jak bardzo ład gospodarczy zbliża ekonomię poza oczywistym związkiem z polityką do podłoża prawnego, socjologicznego, kulturowego, historycznego, filozoficznego, z którego wyrastają wartości czy też uwarunkowania psychologiczne leżące u podstaw zachowań przedsiębiorczych, konsumenckich i obywatelskich. Każdemu społeczeństwu potrzebne jest spoiwo, więzy: bez tradycji i reguł gry, bez pewnego konsensusu dotyczącego norm postępowania nie ma stabilności w życiu społecznym i niemożliwe jest harmonijne współżycie⁶³. Na infografice 2 widzimy scalenie modelu do społeczeństwa, które z założenia powinno być bezklasowe i w którym panuje humanizm gospodarczy. Jak zauważył John Kenneth Galbraith, celem godnego społeczeństwa ma być interes ogółu, a nie ludzi dobrze sytuowanych⁶⁴ – należałoby dodać, że jest to ład społeczno-gospodarczy godny człowieka. Na zbliżenie ordoliberalnego ładu gospodarczego do starszej ekonomii instytucjonalnej wskazuje Marek Ratajczak – dostrzega je w podobieństwie podejścia do stanowienia ładu przez państwo Johna Rogersa Commonsa⁶⁵ do Euckena oraz w podobieństwie myśli Velbena do koncepcji ładu spontanicznego Hayeka⁶⁶. Natomiast interdyscyplinarność teorii ładu gospodarczego, jak podaje Moszyński, „wykazuje otwartość na syntezę z nurtami ekonomii instytucjonalnej [...] gdzie wspólnym mianownikiem jest pole badawcze zdefiniowane jako instytucjonalne ramy życia gospodarczego, co sprawia, że: podejście ordoliberalów jest zbliżone do perspektywy instytucjonalnej w ekonomii w tym sensie, iż ład

⁶² Holizm metodologiczny zbliżony do ordoliberalnego, zakładający, że: całość społeczna jest większa od całości; całość społeczna w sposób znaczący wpływa i warunkuje zachowania lub funkcjonowanie jej części; zachowania jednostek powinny być wydedukowane z ogólnych lub społecznych praw, zamiarów bądź sił *sui generis*, które mają zastosowanie w systemie społecznym jako całości oraz do pozycji (lub funkcji) jednostek znajdujących się wewnątrz tej całości. W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych, Warszawa 2012, s. 58–59.

⁶³ M. Gräfin Dönhoff, *Ucywilizujmy kapitalizm. Granice wolności*, Bellona, Warszawa 2000, s. 35.

⁶⁴ J.K. Galbraith, *Godne społeczeństwo. Program troski o ludzkość*, Bellona, Warszawa 1999, s. 17.

⁶⁵ Samą ekonomię polityczną traktował jako „teorię gospodarki narodowej, system gospodarki w skali makro, natomiast ekonomikę instytucjonalną jako jej składnik eksponujący rolę i znaczenie działania zbiorowego (*collective action*) w sterowaniu procesem transakcji indywidualnych [...] To właśnie działanie zbiorowe ustala reguły postępowania dla praw własności, zobowiązań, wolności i zagrożeń. Reguły te kształtują oczekiwania wybiegające w przyszłość i to one określają granice rzadkości, użyteczności, efektywności i przede wszystkim – wartości rozsądnej (*reasonable value*)”. W. Stankiewicz, op. cit., s. 14–15.

⁶⁶ M. Ratajczak, *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 9, s. 29–42.

instytucjonalny bywa diagnozowany jako zbiór wzajemnie powiązanych instytucji i zasad określających podmiotów gospodarczych⁶⁷.

Matryca instytucjonalna jako zarządcza siatka decyzyjna ordoliberalnego ładu SGR i PS

Instytucje są zatem bezpośrednio powiązane z ładem stanowionym i spontanicznym. Za Jurczuk możemy przyjąć, że ład gospodarczy jest siecią instytucji formalnych (reguły stanowione) i instytucji nieformalnych (reguły spontaniczne), których wzajemne proporcje i interakcje determinują zachowania wszystkich uczestników procesu gospodarowania⁶⁸. W praktyce Erhard, by uzyskać zamierzony efekt poza prowadzeniem polityki kształtowania ładu i polityki procesowej przebiegu gospodarowania, stosował poprzez ordoliberalne zasady społecznej gospodarki rynkowej metody wychowawcze społeczeństwa, określane przez Wilhelma Röpkego jako ramy socjologiczno-antropologiczne⁶⁹, tj. fundament rynku, bez którego trudno byłoby oczekiwać pożądaných społecznie rezultatów gospodarowania dla stworzenia społecznej gospodarki rynkowej. Autorem pojęcia społecznej gospodarki rynkowej był Alfred Müller-Armack, który stwierdził, że jej istotą jest synteza wolności na rynku z realizacją celów zabezpieczenia socjalnego⁷⁰. Natomiast autor, który zastosował je w praktyce, czyli Erhard, uważał, że „sens społecznej gospodarki rynkowej polega na syntezie zasady wolności na rynku z równością społeczną i moralną odpowiedzialnością każdej jednostki ludzkiej w stosunku społeczeństwa jako całości [...]”⁷¹. Ma to zapewnić „dobrobyt dla wszystkich” i dobrobyt poprzez konkurencję – postulaty te są ściśle sprzężone, nierozłączne: pierwszy określa cel, drugi zaś drogę prowadzącą do tego celu⁷². Społeczna gospodarka rynkowa wywodząca się z ordoliberalizmu stanowi spójną całościową koncepcję odwołującą się do wątku *ordo*, czyli harmonii większej całości, którą stanowi ład społeczny z idealnym układem różnych rodzajów współzależnych porządków, tj. ekonomicznego, społecznego, prawnego,

⁶⁷ M. Moszyński, op. cit., s. 86.

⁶⁸ Zob. P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński, *Spontaniczne i stanowione...*, op. cit., s. 138.

⁶⁹ W. Röpke, *Główne kierunki liberalnego programu polityki gospodarczej*, [w:] E. Mączyńska, P. Pysz (red.), op. cit., s. 46.

⁷⁰ H.F. Wünsche, *Czego chciał właściwie Erhard?*, [w:] G. Haberman (red.), *Wizja i czyn – brewiarz Ludwiga Erharda*, Wydawnictwo Ott, Thun 2000, s. 207.

⁷¹ L. Erhard, *Wirtschaft und Bildung*, [w:] idem, *Gedanken aus fünf Jahrzehnten*, red. K. Hohmann, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1988, s. 515.

⁷² L. Erhard, *Dobrobyt...*, op. cit., s. 20.

politycznego, moralnego czy nawet metafizycznego, do której dążą społeczeństwa w procesie rozwoju historycznego. Interdyscyplinarny ład korzysta zatem szeroko z innych nauk społecznych, takich jak antropologia, socjologia, psychologia, historia, politologia, filozofia czy religia⁷³. Najważniejszą polityką w społecznej gospodarce rynkowej jest kształtowanie ładu. Nastawiona na całościowe, a nie odcinkowe kształtowanie wolnościowego ładu gospodarczego, polityka ta stanowi teoretyczny fundament koncepcji społecznej gospodarki rynkowej i właściwy klucz do jej zrozumienia⁷⁴. Ordoliberalowie, mając świadomość, że aktywność i decyzje gospodarcze obywateli są nierozzerwalnie związane z wyznawanymi wartościami społecznymi, regulacjami prawnymi, formalnymi i nieformalnymi instytucjami, które w bezpośredni sposób wpływają na zachowania ekonomiczne, stworzyli współzależne zasady konstytuujące i regulujące na poziomie makroekonomicznym i mikroekonomicznym, wymienione w tabeli 1 i adaptowane do tabeli 2, tj. siatki decyzyjnej będącej swoistą matrycą instytucjonalną⁷⁵. Matryca instytucjonalna w uproszczeniu w ujęciu Northa to szeroko pojęta sieć instytucji, które opłatają jednostkę (organizację) i tworzą kontekst podejmowanych przez nią decyzji⁷⁶. Swietłana Kirdina ujmuje matrycę instytucjonalną jako system bazowych instytucji o charakterze ekonomicznym, politycznym, ideologicznym, przy czym przez instytucje bazowe rozumie głęboko zakorzenione, historycznie niezmiennie i wciąż reprodukowane formy społeczne, dziejowe stałe, które pozwalają społeczeństwu przetrwać i ewoluować w sposób pozwalający na zachowanie samodzielności i spójności oraz które pozostają

⁷³ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne w kulturze odpowiedzialnego rozwoju*, [w:] S. Partycki, R. Sobiecki (red.), *Wartości i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2017, s. 104.

⁷⁴ T.T. Kaczmarek, P. Pysz, *Ludwig Erhard i Społeczna Gospodarka Rynkowa*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004, s. 103.

⁷⁵ Jeśli ogólnie przez matrycę rozumieć będziemy pewną pierwotną formę, model, wzorzec pozwalający reprodukować jakieś całości, to **matryca instytucjonalna** jest wyjściowym, trwałym wzorcem i zbiorem bazowych instytucji społecznych, który powstał w okresie utrwalenia się więzi plemiennych i tworzenia się władzy państwowej. Ma ona inwariantny charakter, to znaczy, że jest wzbogacana, nie tracąc swej istoty. Kolejne pokolenia instytucji społecznych nie są prostymi replikami (klonami), mogą się układać w skomplikowane struktury, ale ich szkieletem czy też armaturą, konstrukcją nośną i zapewniającą spójność zawsze będzie matryca (macierz) instytucjonalna – W. Stankiewicz, op. cit., s. 61.

⁷⁶ M. Miszewski, S. Czech, *Matryca instytucjonalna a funkcjonowanie kapitalistycznych systemów gospodarczych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna a nauki o zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 210.

niezależne od woli i pragnień poszczególnych jednostek⁷⁷. Wymiar połączeń pomiędzy instytucjami w macierzy instytucjonalnej można umiejscowić w czterech poziomach analizy społeczno-gospodarczej Olivera E. Williamsona⁷⁸: pierwszy poziom to instytucje nieformalne, jak zwyczaje, tradycje, normy, religia, kultura. Drugi dotyczy instytucji formalnych w rozumieniu formalnych reguł gry. Trzeci poziom dotyczy struktur i procesów organizacyjno-zarządczych, a czwarty alokacji zasobów. Pierwszy poziom obejmuje spontaniczny ład Hayeka, a drugi ład stanowiony Euckena, przy czym, jak definiuje to Douglass C. North: „Instytucje to są ograniczenia, wypracowane z wykorzystaniem wszystkiego, co jest w ludzkiej mocy, które kształtują strukturę współdziałania ludzi. Obejmują one ograniczenia formalne (np. reguły, prawa, konstytucje), nieformalne (np. normy zachowań, konwencje, dobrowolne kodeksy zachowań) oraz charakterystyki ich wdrażania. Łącznie określają one strukturę bodźców we wspólnotach, a zwłaszcza w gospodarkach”⁷⁹. Autor metodą izolującej abstrakcji w swoim modelu siatki decyzyjnej koncentruje się za Williamsonem na kategorii efektywnych struktur zarządzania⁸⁰, dochodząc do poziomu czwartego, na którym to decyzja zarządcza ostatecznie wpływa na kształt macierzy instytucjonalnej⁸¹ i ładu społeczno-gospodarczego (patrz tabela 2 i infografiki 1, 2, 3). Efektywne struktury zarządzania mają decydujące znaczenie dla skutecznego i sprawiedliwego ładu gospodarczego, który staje się również społecznym. Wspólnym mianownikiem i warunkiem pożądanej efektywności umożliwiającej sprawiedliwość społeczną jest silne państwo prawa z określoną polityką gospodarczą⁸². „Polityka ekonomiczna to działalność władzy polegająca na określeniu celów gospodarczych [...] oraz metod, środków i dróg osiągnięcia wyznaczanych celów”⁸³. W ordoliberal-

⁷⁷ S. Kirdina, *Institutional Matrices and Institutional Changes*, [w:] *Economic Transformation and Evolutionary Theory of J. Schumpeter. The 5th International Symposium on Evolutionary Economics, Pushchino, Moscow region, Russia, 25–27 September, 2003*, s. 182–195, <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/29691/> [dostęp: 11.09.2019].

⁷⁸ O.E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Locking Ahead*, „Journal of Economic Literature” 2000, t. 38, nr 3, s. 595–613.

⁷⁹ D.C. North, *Economic Performance Through Time*, „The American Economic Review” 1994, t. 84, nr 3, s. 360.

⁸⁰ O.E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York 1985.

⁸¹ Maciej Miszewski i Sławomir Czech uważają, że umiejscowienie macierzy instytucjonalnej w propozycji Williamsona wymaga dodania jeszcze jednego poziomu, „zerowego”, zawierającego instytucje wpływające na jednostki, lecz niekoniecznie przez nie uświadamiane – M. Miszewski, S. Czech, op. cit., s. 212–213.

⁸² E. Florczak, T. Gardziński, *Social enterprise in the order of social market economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1, s. 129.

⁸³ P. Sulmicki, *Teoria planowania gospodarczego*, cz. 1, Warszawa 1965, s. 10.

lizmie ważna jest subsydiarność i samorządność, a w samym liberalizmie, którego ordoliberalizm jest odmianą, podkreśla się znaczenie jednostek i ich organizacji oddolnych, o gospodarce i dobrobycie społecznym decyduje w dużej mierze jakość działania państwa. Gospodarka wymaga bowiem państwa, ale państwa efektywnego instytucjonalnie, które z jednej strony zapewni właściwą alokację środków publicznych, z drugiej zaś zwiększy użyteczność społeczną w każdym wymiarze⁸⁴. Oczywiście optymalna alokacja dóbr i zasobów w gospodarce to nie bezpośrednie zadanie państwa, a rynku. Państwo pomaga w osiągnięciu tego stanu rzeczy poprzez wyznaczenie warunków ramowych przebiegu procesu gospodarowania. Stąd, aby osiągnąć dobrobyt społeczny, państwo nie tyle powinno, ile musi być sprawnie zarządzane. Zarządzanie w przedsiębiorczym rozumieniu według Ricky'ego W. Grifina to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁸⁵. Zarządzanie w rozumieniu sprawowania władzy państwowej to zarządzanie publiczne. Z kolei zarządzanie publiczne to dyscyplina naukowa zajmująca się badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalnego wykorzystywania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości oraz na realizację interesu publicznego⁸⁶. W ostatniej instancji mamy do czynienia z rządem, które „de facto” jest ustalaniem reguł egzekwowanych prawnie w zarządzaniu publicznym. Należy przyjąć, iż rządzenie jest przypisywane organom władzy publicznej i stanowi termin nadrzędny w stosunku do zarządzania publicznego⁸⁷. Natomiast samo rządzenie to „instytucjonalna zdolność instytucji publicznych do zapewnienia dóbr, których domagają się obywatele danego państwa lub ich przedstawiciele, w sposób skuteczny, transparentny, bezstronny i odpowiedzialny, w zależności od ograniczeń wynikających z dostępu do środków”⁸⁸. Zarządzanie publiczne czy też rządzenie w zakresie prowadzenia polityki ekonomicznej wymaga współzależności zasad polityki ładu konkurencyjnego. Oznacza to, że „każde działanie powinno być zgodne z wyobrażeniami dotyczącymi przyszłego ładu jako całości [...], a co za tym idzie, to nie należy uprawiać w sposób izolowany od siebie polityki waluto-

⁸⁴ K. Raczkowski, *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2015, s. 13.

⁸⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 6.

⁸⁶ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1, s. 21.

⁸⁷ K. Raczkowski, op. cit., s. 31.

⁸⁸ *Attacking Poverty*, World Bank, Washington 2000, s. 48.

wej rolnej czy budżetowej”⁸⁹. Ordoliberalne zasady społecznej gospodarki rynkowej są sprzęgnięte z filarami zarządzania (patrz tabela 2, infografika 1, 2, 3) zaproponowanymi przez Sulmickiego, w których praca kierownicza (sztabowa) dzieli się na cztery grupy: (1) planowanie, (2) sterowanie, (3) zasilanie, (4) organizowanie⁹⁰. Planowanie jest pierwszym menedżerskim obszarem pracy kierowniczej o charakterze regulacyjnym. Sterowanie stanowi proces formułowania decyzji⁹¹, celem sterowania zaś jest pobudzanie układów do odpowiedniego działania oraz informowanie ich o warunkach kształtowania się efektu, za który układ jest oceniany. Zasilanie ma charakter finansowy lub rzeczowy. Organizowanie polega na tworzeniu organizacji charakteryzującej się podziałem pracy na liniową i sztabową.

Infografika 1. Siatka decyzyjna – model ordoliberalnego ładu społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego



Źródło: Opracowanie własne.

⁸⁹ W. Eucken, *Die Grundsätze...*, op. cit., s. 345.

⁹⁰ P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 26.

⁹¹ Wobec grup osób, nie indywidualnych pracowników.

Infografika 2. Siatka decyzyjna – model ordoliberalnego ładu społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego



Źródło: Opracowanie własne.

Infografika 3. Siatka decyzyjna – model ordoliberalnego ładu społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Siatka decyzyjna – model ordoliberalnego ładu społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego

Społeczna gospodarka rynkowa				
	Rodzaj ładu	Zarządzanie – skutkiem decyzji		
		Podmioty ładu instytucjonalnego	Planowanie	Sterowanie
ład gospodarczy	ład stanowiący (tworzone prawo gospodarcze)	Państwo	Zdecentralizowane <ul style="list-style-type: none"> • strategia UE • strategia rozwoju kraju • strategia polityki społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • polityka cenowa • polityka płacy • polityka podatkowa • polityka pieniężna i walutowa • polityka otwartości rynków (polityka eksportowa) • polityka wobec własności prywatnej • polityka zatrudnienia • polityka społeczna • ekonomia społeczna • polityka socjalna • polityka ekologiczna
		Państwo	Scentralizowane (socjalizm) <ul style="list-style-type: none"> • centralne planowanie 	
		Samorząd	Planowanie strategiczne <ul style="list-style-type: none"> • strategia rozwoju województwa • strategia rozwoju powiatu • strategia rozwoju gminy 	<ul style="list-style-type: none"> • zadania własne • zadania zlecone • zadania powierzone
	ład spontaniczny (zachowania podmiotów gospodarczych)	Przedsiębiorstwo społeczne	Zarządzanie przez cele <ul style="list-style-type: none"> • planowanie strategiczne • planowanie taktyczne • planowanie operacyjne • planowanie długookresowe • planowanie krótkookresowe 	<ul style="list-style-type: none"> • polityka cenowa • realizacja usług społecznych • demokratyczne zarządzanie • pierwszeństwo pracy przed kapitałem • partycypacja pracowników • ograniczona dystrybucja zysków • dystrybuowanie innowacji • tworzenie miejsc pracy • integracja społeczna i zawodowa lokalnej ludności

		Rodzaj porządku			
	Zasilanie	Organizowanie			
	<ul style="list-style-type: none"> przyjęcie budżetu polityka zrównoważonego budżetu rola banku centralnego fundusze strukturalne fundusze UE obligacje rządowe 	<ul style="list-style-type: none"> polityka konkurencji polityka antymonopolowa stałość polityki gospodarczej polityka dochodowa polityka równowagi (2. i 4. zasada regulująca) swoboda zawierania umów dialog społeczny promowanie odpowiedzialności gospodarczej 	<p>Polityka kooperacji (przedsiębiorstwo społeczne)</p>	<p>Polityka konkurencji (przedsiębiorstwo rynkowe)</p>	Polityka porządku
	<ul style="list-style-type: none"> budżet zadaniowy jednostek samorządu terytorialnego fundusze europejskie 				
	<p>Źródła komercyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> sprzedaż produktów i usług kredyty poręczenia i gwarancje inwestycje kapitałowe <p>Źródła niekomercyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> fundusze samorządowe fundusze rządowe fundusze strukturalne fundusze UE źródła prywatne – fundacje biznes – sponsoring (kapitał ludzki i społeczny) 	<ul style="list-style-type: none"> formy prawne stała działalność autonomia działania ponoszenie ryzyka ekonomicznego minimalny personel płatny 	Porządek kooperacji		

Metodologiczna propozycja Sulmickiego może być zaaplikowana zarówno do zarządzania kształtującego ład społeczno-gospodarczy na poziomie makro, jak i do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym na poziomie mikro⁹². Połączenie ordoliberalnych zasad społecznej gospodarki rynkowej z koncepcją przedsiębiorstwa społecznego w matrycy instytucjonalnej modelu siatki decyzyjnej sprowadza się do pojęcia zarządzania społecznego. W ujęciu przedsiębiorstwa społecznego pojęcie zarządzania społecznego: „[...] oznaczać będzie wyznaczanie specyficznych celów, zarówno długo-, jak i krótkookresowych, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeb społecznych. Zarządzanie społeczne będzie charakteryzowała elastyczna struktura organizacyjna ze słabymi zależnościami hierarchicznymi, kultura organizacyjna, również elastyczna, zorientowana na ludzi, proces decyzyjny o charakterze partycypacyjnym, zaś powiązania pomiędzy interesariuszami relatywnie luźne. Bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu społecznym ma analiza oczekiwań interesariuszy oraz orientacja na jakość świadczonych usług”⁹³. Pojęcie zarządzania społecznego w przypadku matrycy instytucjonalnej ordoliberalnej społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego powinno mieć szerszą definicję, w której ujęte zostaną kwestie kształtowania ładu społeczno-gospodarczego jako skutek decyzji zarządczych wynikających ze sprzężenia ekonomii z naukami o zarządzaniu w biznesie i administracji oraz z zarządzania publicznego, w tym nowego zarządzania publicznego. W kontekście przedsiębiorstwa społecznego i jego zdefiniowanego celu Jacek Brdulak określa zarządzanie społeczne jako kategorię pojęciową odnoszącą się do organizacji społecznych (przedsiębiorstw społecznych, organizacji non profit), które ze względu na ukierunkowanie na realizację specyficznych społecznych celów wymagają aplikacji partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania, a w konsekwencji odznaczają się specyficzną kulturą organizacyjną, jak również stwarzają konieczność patrzenia na obszary funkcjonalne organizacji (zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie marketingowe itp.) w sposób zapewniający pełną transparentność i satysfakcję interesariuszy⁹⁴. Pojęcie zarządzania społecznego wymaga definicji przedsiębiorstwa społecznego.

⁹² Autor przyjmuje za Brdulakiem, że niezbędne zagadnienia zarządcze w wyniku konieczności syntetycznego ujmowania interdyscyplinarnych, humanistycznych treści prospołecznych w praktyce przedsiębiorstwa, określa się na podstawie propozycji metodologicznej Sulmickiego. Zob. J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016, s. 149.

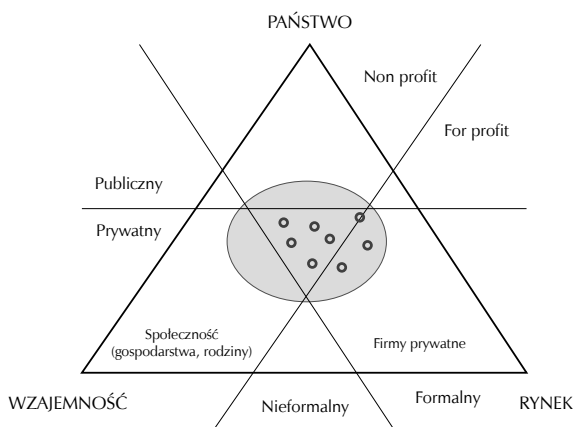
⁹³ J. Fudaliński, *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 129.

⁹⁴ J. Brdulak, E. Florczak, op. cit., s. 167.

Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w kontekście matrycy instytucjonalnej

Europejską definicję podaje Jacques Defourny, dla którego przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki, zależnie od tych celów, w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli⁹⁵. Koncepcja przedsiębiorstwa społecznego w tym ujęciu – jak na rysunku 2 – rozpatrywana jest z punktu widzenia trzech biegunów, tj. państwa, rynku i społeczeństwa obywatelskiego, w którym zachodzą interakcje prowadzące do utworzenia przedsiębiorstwa społecznego, generując relacje „wzajemności”⁹⁶.

Rysunek 2. Miejsce przedsiębiorstw społecznych w gospodarce



Źródło: J. Defourny, *Social Enterprises in Western Europe*, [w:] E. Leś (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 85.

Nietrwałość neoliberalnego paradygmatu dwubiegunowego uformowała powyższą optykę, w której aktorami są tylko rynek i państwo. Jak słusznie zauważa Borzaga, „rynkowi powierzono zadanie produkcji i alokacji dóbr prywatnych, a następnie dystrybucji zasobów zgodnie z zasadą wkładu indywidualnego, [...]”

⁹⁵ J. Defourny, *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna. II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej*, Kraków 2004: Materiały, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005, s. 51.

⁹⁶ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne szansą rozwiązywania problemów regionów*, „Kwartalnik Celny” 2016, nr 1/2.

a państwo było odpowiedzialne za produkcję dóbr publicznych i dóbr, których nie mógł wytworzyć rynek, z czego często, jak wiemy, nie mogło się wywiązać, [...], dlatego też potrzebny jest nowy paradygmat, który umiejscowi obywatelskie działania na rzecz dobra ogólnego obok działań państwa, rynku i rodziny”⁹⁷. W zmianie paradygmatu może pomóc kluczowy motyw działania przedsiębiorczego, a w szczególności przedsiębiorczości społecznej, jakim jest misja. Jak potwierdza Peter F. Drucker: „Organizacje istnieją dzięki swej misji i dla niej. Istnieją po to, by zmienić coś w społeczeństwie w życiu jednostki. Istnieją, bo istnieje ich misja”⁹⁸. Stąd wzięta się w polskiej literaturze definicja, według której przedsiębiorstwa społeczne to organizacja lub inne przedsięwzięcie, które dąży do realizacji misji społecznej poprzez działanie przedsiębiorcze, zorientowane na wypracowanie własnego dochodu⁹⁹.

Ujęcie azjatyckie przedsiębiorstwa społecznego prezentuje Muhammad Yunus z Bangladeszu, laureat Nagrody Nobla i założyciel Grameen Bank¹⁰⁰. Wyróżnia dwa jego typy. Pierwszy rozwiązuje problemy społeczne, nie generuje strat ani dywidendy, jest własnością inwestorów reinwestujących zysk w jego rozwój. Drugi jest ukierunkowany na zysk, przy czym korzyść społeczna wynika z tego, że właścicielami są osoby ubogie¹⁰¹. Ostatecznie Yunus przyjmuje definicję zbliżoną do podejścia amerykańskiego, którą można opisać za Brdulakiem i Florczak: **„Przedsiębiorstwo społeczne określa się jako przedsiębiorstwo realizujące cele społeczne w ramach właściwej mu części zysku – znaczącej ze względu na realizowany cel, przy dowolnej formie instytucjonalno-prawnej przedsiębiorstwa”**¹⁰². Tak definiowane przedsiębiorstwo społeczne stanowi podmiot ekonomii społecznej. Termin ten w literaturze występuje wymiennie z gospodarką społeczną, której nie

⁹⁷ C. Borzaga, *Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji*, [w:] E. Leś, M. Ołdak (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007, s. 81 i 92.

⁹⁸ P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy. Program Phare Dialog Społeczny NGOs, Warszawa 1995, s. 59.

⁹⁹ J. Herbst, *Wstęp – pole przedsiębiorczości społecznej*, [w:] J. Dąbrowska (red.), *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 9–10.

¹⁰⁰ W języku bengali „bank wiejski” – bank udzielający ubogim mikrokreduytów umożliwiających wyciągnięcie ich z nędzy.

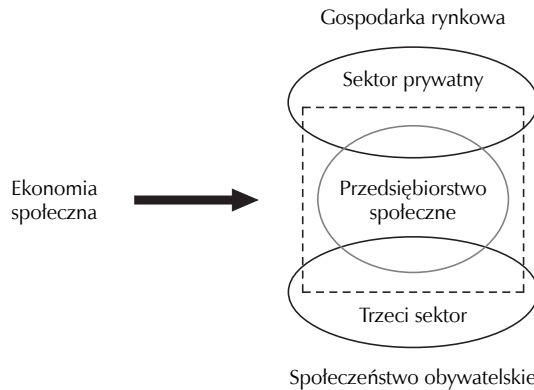
¹⁰¹ M. Yunus, *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, ConCorde, Warszawa 2011, s. 37–39.

¹⁰² J. Brdulak, E. Florczak, *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, nr 1–2 (32–33), s. 16; eidem, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 52.

należy utożsamiać ze społeczną gospodarką rynkową¹⁰³. Każde przedsiębiorstwo ma miejsce w kontekście ekonomii instytucjonalnej, a tym bardziej przedsiębiorstwo społeczne. Potwierdzają to słowa Druckera: „Praktyka zarządzania obrazuje przedsiębiorstwo w trzech wymiarach: po pierwsze jako **«biznes»**, czyli instytucję, która istnieje po to, by produkować wyniki ekonomiczne poza samą sobą, czyli na rynku i dla klienta; po drugie jako **«organizację»** opartą na składniku ludzkim i mającą charakter społeczny, taką, która zatrudnia pracowników, musi ich rozwijać, płacić im, tudzież organizować ich dla produktywności, a z tego tytułu wymaga rządzenia, ucieleśniając określone wartości i formułując konieczne relacje między władzą a odpowiedzialnością; a po trzecie, jako **«instytucję społeczną»** osadzoną w społeczeństwie i w społeczności lokalnej, a więc znajdującą się pod wpływem interesu publicznego”¹⁰⁴.

¹⁰³ Pisząc o podmiotach gospodarki społecznej, należy pamiętać, że gospodarki społecznej nie możemy utożsamiać ze społeczną gospodarką rynkową. Gospodarka społeczna w ujęciu europejskim dla celów rachunków narodowych to ogół prywatnych, zorganizowanych formalnie przedsiębiorstw dysponujących autonomią podejmowania decyzji i cechujących się dobrowolnym członkostwem, które zostały stworzone w celu zaspokajania potrzeb swoich członków za pośrednictwem rynku, poprzez wytwarzanie towarów i świadczenie usług, zapewnianie ubezpieczenia i finansowania, w których ewentualny podział zysków lub nadwyżek pomiędzy członków ani podejmowanie decyzji nie wiążą się bezpośrednio z kapitałem lub wkładem wniesionym przez każdego z członków, z których każdy dysponuje jednym głosem. Gospodarka społeczna obejmuje również prywatne, zorganizowane formalnie organizacje dysponujące autonomią podejmowania decyzji i cechujące się dobrowolnym członkostwem, które świadczą usługi nierynkowe na rzecz gospodarstw domowych i których nadwyżki, o ile takowe wystąpią, nie mogą być przywłaszczone przez podmioty gospodarcze tworzące, kontrolujące lub finansujące owe organizacje. Zob. *Gospodarka społeczna w Unii Europejskiej. Streszczenie sprawozdania sporządzonego dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej Spółdzielczej (CIRIEC)*, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny 2006, s. 6. Natomiast pierwsza oficjalna wzmianka o społecznej gospodarce rynkowej w prawodawstwie europejskim pojawia się w art. 3 ust. 3 Traktatu o Unii Europejskiej, który mówi, że Unia Europejska dąży do zrównoważonego rozwoju Europy poprzez osiągnięcie zrównoważonego wzrostu gospodarczego, stabilnego pieniądza oraz konkurencyjnej społecznej gospodarki rynkowej opartej na pełnym zatrudnieniu i postępie społecznym. Powyższe sformułowanie pojawiło się również w tekście traktatu konstytucyjnego, a po jego odrzuceniu zostało wpisane do treści obowiązującego od 2009 roku traktatu lizbońskiego. Oznacza to, że społeczna gospodarka rynkowa jest oficjalnie ładem społeczno-gospodarczym obowiązującym w Unii Europejskiej – M. Dahl, Niemiecki model..., op. cit., s. 303.

¹⁰⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 11–12.

Rysunek 3. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008, s. 10.

Przedsiębiorstwo społeczne usytuowane jest w ordoliberalnym ładzie jako „subład” – ekonomii (gospodarki) społecznej. W tym ułożeniu przedsiębiorstwo społeczne według Jerzego Hausnera, Norberta Laurisza i Stanisława Mazura jest kluczowym ogniwem ekonomii społecznej, ponieważ jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych, Mimo że jest ono częścią gospodarki rynkowej, lokuje swoją misję i cele poza rynkiem¹⁰⁵. Cel przedsiębiorstwa rynkowego również leży poza rynkiem, tj. obrębem swojego biznesu – jak podaje Drucker: „Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa, stąd jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klientów”¹⁰⁶. Umiejscowienie przedsiębiorstwa społecznego i zależności pomiędzy społeczeństwem obywatelskim, ekonomią społeczną i gospodarką rynkową obrazuje rysunek 3, gdzie istotne

¹⁰⁵ J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007, s. 9.

¹⁰⁶ P.F. Drucker, *Praktyka...*, op. cit., s. 71. Drucker upatrywał złądy w „maksymalizacji zysku”, przyjmując, że zysk jest obiektywnym warunkiem działalności ekonomicznej, a nie racją bytu – nie jest przyczyną, a rezultatem, który powinien zabezpieczyć przed ryzykiem utraty rentowności. Pierwszym obowiązkiem biznesu według niego jest przetrwanie i unikanie strat, by następnie wnieść swój udział w pokrycie kosztów ponoszonych przez społeczeństwo, tj. podatków. Kolejnym etapem jest rozwój, na który przedsiębiorstwo powinno przeznaczać pozostały kapitał, tj. innowacje. Wszystko to, by osiągnąć cel biznesu, jakim jest tworzenie klientów – zob. ibidem, s. 67–88.

jest zastrzeżenie, że nie można utożsamiać podmiotów ekonomii społecznej z organizacjami pozarządowymi¹⁰⁷. Trzeci sektor (rysunki 2 i 3), obejmujący tu organizacje pozarządowe, jest obszarem konwergencji koncepcji sektora nie-dochodowego (non profit) i gospodarki społecznej¹⁰⁸. Gospodarka społeczna stanowi nowe narzędzie rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym, komplementarne wobec sektorów prywatnego i publicznego. Instytucje gospodarki społecznej, jak organizacje obywatelskie i spółdzielczość, przyczyniają się do tworzenia nowych usług i nowych miejsc pracy w ramach przedsięwzięć łączących w sobie ekonomiczne i społeczne aspekty aktywności obywatelskiej¹⁰⁹. Wyróżniamy tradycyjną gospodarkę społeczną, wywodzącą się ze spółdzielczości, idei stowarzyszeń, fundacji czy też towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, oraz nową gospodarkę społeczną, czerpiącą rodowód zarówno z sektora spółdzielczego, jak i stowarzyszeniowego – publicznego i prywatnego (spółdzielnie socjalne, spółki z o.o., jednostki niemające osobowości prawnej)¹¹⁰. Przedsiębiorstwo społeczne w kontekście ekonomii instytucjonalnej – instytucji formalnych i nieformalnych (kosztów transakcji i praw własności) – wpisuje się w matrycę instytucjonalną na pierwszy poziom według Wiliamsona, ale również na trzeci, na którym społeczny wymiar przedsiębiorstwa determinuje jego sprawne zarządzanie, oraz czwarty poziom, gdzie odpowiednie decyzje zarządcze

¹⁰⁷ Dla określenia miejsca ekonomii społecznej ważne jest także określenie związków między nią a sektorem organizacji pozarządowych. To nie są z pewnością pojęcia tożsame i nie można jednego z nich wpisywać w drugie. Nie wszystkie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą są tym samym podmiotami ekonomii społecznej oraz nie wszystkie podmioty ekonomii społecznej są organizacjami pozarządowymi – J. Hausner, *Ekonomia społeczna i rozwój*, [w:] A. Giza-Poleszczuk, J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 20.

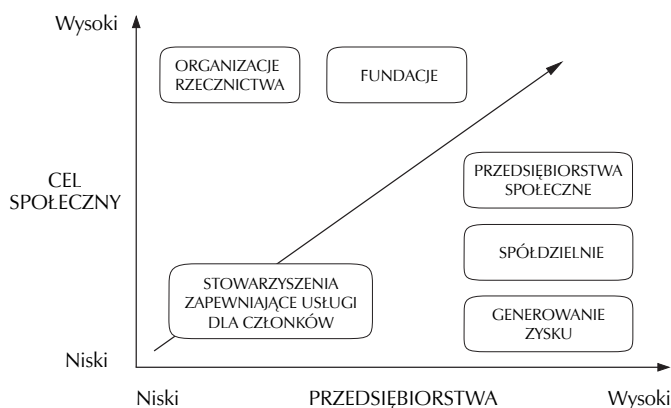
¹⁰⁸ W literaturze europejskiej często łączy się „trzeci sektor” (uznawany za sektor niedochodowy) z gospodarką społeczną i gospodarką solidarną. Gospodarka solidarna wywodząca się z tradycji francuskiej jest również identyfikowana poprzez bieguny: rynku, państwa i wzajemności jako nieformalnych relacji społecznych. Jako że termin jest w wielu miejscach zbieżny z gospodarką społeczną, pojęcia te są w literaturze często zamiennie używane. O różnicach i wspólnych płaszczyznach sektora niedochodowego (non profit) i gospodarki społecznej więcej w: J. Brdulak, E. Florczak, *Usytuowanie...*, op. cit., s. 17–19. O różnicach znaczeniowych zamiennie używanych pojęć „ekonomia społeczna” i „gospodarka społeczna” zob. E. Kulińska-Sadłocha, J. Szambelańczyk, *Lokalne instytucje kredytowe w koncepcji zrównoważonego rozwoju Polski*, <http://www.pte.pl/kongres/referaty> [dostęp: 22.09.2019].

¹⁰⁹ E. Leś, M. Ołdak (red.), *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, t. 1, Collegium Civitas Press, Warszawa 2006, s. 5.

¹¹⁰ E. Leś (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 39.

rozstrzygają o optymalnej alokacji zasobów, co przesądza z kolei o tym, że: „komercyjne, wspierane przez państwo przedsiębiorstwo społeczne stanowić będzie coraz ważniejszy czynnik uspołecznienia kapitału i poprawy jakości życia społeczno-gospodarczego. Tym samym skutki samopowielającej się akumulacji kapitału będą mogły stopniowo także ulegać uspołecznieniu”¹¹¹. Ostatecznie o usytuowaniu przedsiębiorstwa na matrycy instytucjonalnej decyduje misja podmiotów gospodarki społecznej – właśnie pomiędzy wymiarem ekonomicznym i społecznym, jak widać na rysunku 4.

Rysunek 4. Klasyfikacja organizacji ekonomii społecznej



Źródło: C. Borzaga, E. Tortia, *Social Economy Organizations in the Theory of the Firm*, [w:] A. Noya, E. Clarence (red.), *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD, Paris 2007, s. 34.

Zarządzanie przez wartości i użyteczność społeczna w kooperacji SGR i PS

Jak podkreśla Grzegorz Kołodko, gospodarka bez wartości jest jak życie bez sensu¹¹². Zarządzanie przez wartości¹¹³ swoim ludzkim ekonomicznym indywidualnym

¹¹¹ J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64), s. 74–95.

¹¹² G. Kołodko, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2013, s. 164.

¹¹³ Wartości w rozumieniu socjologicznym są to koncepcje, w których za cel uznaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co jest ostatecznie dobre, właściwe i pożądane w życiu człowieka. Wartości w rozumieniu ekonomicznym to poszukiwania odpowiedzi na pytanie o stopień zapotrzebowania na konkretne przedmioty (produkty i usługi) – intensywność potrzeb. Mowa tu

losem jest ważne i konieczne, również w wymiarze społecznej mikroekonomicznej przedsiębiorczości oraz w makroekonomicznym wymiarze podejmowania humanistycznych decyzji zarządczych ładu społeczno-gospodarczego. To system wartości decyduje, czy jednostka podejmie czy powstrzyma się przed określonym działaniem¹¹⁴. Wypada w tym miejscu przypomnieć, że ekonomia jako nauka ma korzenie i wyrosła na gruncie moralności (etyki). Jej przedmiotem jest ogólna teoria wartości i wartościowanie¹¹⁵. Pokutuje powiedzenie, że można znać cenę wszystkiego i wartość niczego, dlatego warto znać cel, by uświadomić sobie, jakie wartości nam przyświecają. W ordoliberalnej społecznej gospodarce rynkowej materialnym celem gospodarki jest ograniczenie rzadkości dóbr i zasobów w gospodarce oraz dobrobyt dla wszystkich. Głównymi wartościami społecznymi są niezbywalna wolność i odpowiedzialność jednostki ludzkiej oraz sprawiedliwość i równość wyrażające się poprzez jednakowe formalne i materialne szanse konkurowania. Dopiero na fundamencie konstytutywnej wartości, tj. wolności, można kreować ład SGR z PS, dowodząc hipotezy o niezbędności zarządzania przez wartości – słowami Euckena: „Wolność i ład nie są przeciwieństwami. Wręcz odwrotnie, wolność i ład warunkują się wzajemnie. Kształtowanie ładu dokonuje się w warunkach wolności. Wprowadzenie ładu w przebiegu jakiegoś procesu oznacza wtedy tyle, że czynniki wywierające nań wpływ podlegają ukształtowaniu w taki sposób, ażeby proces przebiegał samoczynnie w pożądanym kierunku”¹¹⁶. Erhard natomiast zaraz po wolności stawiał odpowiedzialność, gdyż: „Połączenie ze sobą wolności i odpowiedzialności wymaga istnienia ładu. Właściwie chętniej wypowiadałbym się na temat pary pojęć wolności i ładu, ponieważ odpowiedzialność jest dla mnie pojęciem moralnym ściśle związanym z ładem [...]. Wolność jednostki bez ładu grozi bez wątpienia wynaturzeniem”¹¹⁷. Ład gospodarczy jest nierozzerwalnie związany z wartościami społecznymi i odwrotnie. Co oznacza, że wartości są związane ze współzależnościami wszystkich zjawisk gospodarczych, a także ustrojem polityczno-gospo-

o stopniu zapotrzebowania, który jest mierzony poziomem kosztów alternatywnych, czyli oceną tego, z czego i w jakim stopniu inni są skłonni zrezygnować, aby je zdobyć – zob. A. Herman, *W kierunku humanistycznego charakteru zarządzania wartością ekonomiczną. Nowy pragmatyzm, czyli praktyczna teoria*, [w:] M. Bałtowski (red.), *Ekonomia przyszłości. Wokół nowego pragmatyzmu Grzegorza W. Kołodko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 342.

¹¹⁴ A.E. Grabska, *Uwarunkowania ładu spontanicznego i stanowionego w gospodarce Polski okresu transformacji*, „Gospodarka Narodowa” 2012, t. 256, nr 5–6, s. 125.

¹¹⁵ A. Herman, *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 2, s. 27.

¹¹⁶ W. Eucken, *Podstawy...*, op. cit., s. 221.

¹¹⁷ L. Erhard, *Freiheit und Verantwortung*, [w:] idem, *Gedanken aus fünf Jahrzehnten*, red. K. Hohmann, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1988, s. 677.

darczym. Wartości sprawiedliwości „nie można osiągnąć w danym punkcie [...], lecz stwarzając takie formy ustrojowe, które umożliwią sprawiedliwe sterowanie całym procesem”¹¹⁸. Jednocześnie zaprowadzanie sprawiedliwości w zakresie równości nie może odbywać się kosztem wolności. Jeżeli ujmowanie kwestii społecznych w ładzie gospodarczym odbywa się z naruszeniem wolności i państwa prawa, to potwierdza się teza, że wolny rynek i demokracja mogą doświadczyć dryfu ustrojowego. Świętą zasadą państwa prawnego jest to, że wolność i sfera wolności indywidualnej obywatela są zabezpieczane z dwóch stron: przed zagrożeniem przez innych obywateli i przed samym państwem, zwłaszcza przed przymusem stosowanym przez państwowe organy administracyjne¹¹⁹. Wartości społeczne są niezbędne zarówno na poziomie makroekonomicznym, kiedy programuje się ład społeczno-gospodarczy, jak również na poziomie mikroekonomicznym, tj. przedsiębiorstwa, w tym społecznego. Według art. 5.1 projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym¹²⁰ gospodarcza działalność przedsiębiorstwa społecznego ma na celu: „zawodową reintegrację: a. osób bezrobotnych [...]; b. bezdomnych [...]; c. uzależnionych od alkoholu [...]; d. uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających [...]; e. chorych psychicznie [...]; f. zwalnianych z zakładów karnych [...]; g. uchodźców realizujących indywidualny program integracji [...]; h. osób niepełnosprawnych [...]; i. osób młodych niezatrudnionych [...]; j. osób starszych niezatrudnionych [...] lub 2) jest prowadzona wyłącznie w zakresie: a. pomocy społecznej [...]; b. opieki nad dziećmi [...]; c. prowadzenia przedszkoli niepublicznych lub innych form wychowania przedszkolnego [...]; d. ochrony zdrowia psychicznego [...]; e. wsparcia osób niepełnosprawnych [...]”. Wyznacznikiem przedsiębiorstwa społecznego są też jego społeczne kryteria klasyfikacyjne opisane na zlecenie Komisji Europejskiej, które przedstawia Europejska Sieć Badawcza EMES¹²¹ Network (The Emergence of Social Enterprise in Europe). Wskazuje ona na ekonomiczne i społeczne cechy – wymienione w tabeli 3 – które powinny charakteryzować taki podmiot gospodarczy, a które zostały zaadaptowane do siatki decyzyjnej (patrz tabela 2, infografika 1, 2, 3).

¹¹⁸ W. Eucken, op. cit., s. 390.

¹¹⁹ Ibidem, s. 217.

¹²⁰ Projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu ekonomii społecznej, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Projekty,ustawy,o,przedsiębiorstwie,społecznym,3861.html> [dostęp: 19.09.2019].

¹²¹ Europejska Sieć Badawcza EMES powstała w 1996 roku, gdy zrealizowano projekt badawczy „Powstanie przedsiębiorstw społecznych w Europie”. W roku 2002 zarejestrowana została jako organizacja pozarządowa i zrzesza uczelnie oraz centra badawcze.

Tabela 3. Kryteria przedsiębiorstwa społecznego według sieci EMES

Przedsiębiorstwo społeczne	
Kryteria ekonomiczne	Kryteria społeczne
Stać działalność produkcji dóbr i/lub sprzedaży usług	Spółecznie użyteczny cel dla rozwoju lokalnego
Wyraźny stopień autonomii	Oddolna inicjatywa lokalna
Ponoszenie znaczącego ryzyka ekonomicznego	Demokratyczne zarządzanie
Istnienie minimalnego personelu płatnego	Partycypacyjny charakter
	Ograniczona dystrybucja zysków

Źródło: J. Defourny, *Od trzeciego sektora do przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] J.J. Wygnański, *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 80–81.

Konstitutywne wartości ekonomii społecznej podają Stanisław Mazur i Agnieszka Pacut¹²² – są to:

- **„zasada maksymalizacji wyboru”**, w odniesieniu do której obszary dokonywania wyborów jednostkowych i zbiorowych limitowane są przez trzy metaporządki (państwo, rynek i społeczeństwo sieciowe), a ich integralność społeczno-ekonomiczna, godząc elementy racjonalności każdego z systemów, tworzy wybory bardziej zróżnicowane niż „indywidualne”, generując multiracjonalność
- **kooperacja** – metaporządki społeczne rynku (konkurencja i maksymalizacja zysku), państwa (hierarchia i procedura) oraz społeczeństwa sieciowego (autonomia i delokalizacja terytorialna) w coraz większym stopniu wydają się tracić moc eksplanacyjną konieczną do kształtowania, wyjaśniania i przewidywania zachowań jednostkowych i zbiorowych, a ich miejsce stopniowo zajmuje kooperacja rozumiana jako artefakt sieciowej rzeczywistości
- **zasady działania zbiorowego** rozumiane jako sposób maksymalizowania obszaru racjonalności indywidualnej – aktorem kluczowym dla organizowania społecznego działania zbiorowego jest państwo, któremu przypisuje się moralną i materialną powinność równoważenia interesów aksjologicznych (grup o słabej i silnej pozycji społecznej), cechujących się długim horyzontem czasowym

¹²² S. Mazur, A. Pacut, *Ekonomia społeczna i jej wartości konstytutywne*, 2006, http://www.owes.info.pl/biblioteka/13_pacut_mazur_wartosci.pdf [dostęp: 19.10.2020].

- **reintegracja sfery gospodarowania ze sferą społeczną** – z dezaprobatą tak wobec modelu omnipotentnego państwa, jak i konstruktu nieograniczonego rynku i jego destrukcyjnych konsekwencji, w tym atomizowania społeczeństwa, jego uprzedmiotowienia i alienacji; receptą na tę sytuację jest metapubliczna interwencja, uczyni ona rynek i demokrację integralną strukturą społeczną, której różne funkcje spajają wspólne wartości i cele
- **wiarygodność** – stanowiąca wypadkową społecznej efektywności i rachunku ekonomicznego – jest ona wyprowadzona z konstatacji o ograniczonej zdolności państwa, rynku i społeczeństwa sieciowego do zaspokajania potrzeb obywateli [...]
- **ekonomia rozwoju** – która nie jest ekonomią zysku przez jego maksymalizację, a połączona z aktywnością ekonomiczną państwa, które redystrybuując środki publiczne dla wykonania sui generis umowy społecznej zawartej pomiędzy władzą publiczną a obywatelami, staje się ekonomią sprawiedliwego podziału ograniczonych dóbr
- **kapitał społeczny** jako potencjał społeczny sprowadzany do umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów lub jako sieci, normy i społeczne zaufanie, ułatwiające ku obopólnej korzyści koordynację i współpracę”.

Jedną z najważniejszych wartości, a jednocześnie kategorii matrycy instytucjonalnej siatki decyzyjnej modelu SGR i PS jest kooperacja. Istnienie ładu wymaga nie tylko konkurencji jednostek, ale i współpracy. Tym, co integruje, według Rüstowa nie są mechanizmy gospodarcze, a wartości etyczne, religia, kultura (także ekonomiczna), rodzina, tradycja, solidarność, życzliwość, odpowiedzialność¹²³. W wartościach upatrywał on tego, co sprzyja *vita humana* (szczęściu pozamaterialnemu) – ludzkiemu względnie godnemu życiu¹²⁴. Niezbędna jest zatem poza konkurencją jednostki jej kooperacja i integracja ze wspólnotą i rynkiem: „osoby gospodarujące i współzawodniczące na wolnym rynku poprzez swoje zalety muszą być mocno zjednoczone we wspólnocie [...] i z nią solidarne”¹²⁵. Kooperacja powinna być równie silna jak konkuren-

¹²³ J. Bokajło, *Porównanie koncepcji ładu społeczno-gospodarczego A. Rüstowa, W. Röpkego i A. Müllera-Armacka*, [w:] P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński (red.), *Ład gospodarczy a współczesna ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 235.

¹²⁴ A. Rüstow, *Paläoliberalismus, Kommunismus, und Neoliberalismus*, [w:] F.W. Meyer, F. Greiß (red.), *Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. Festgabe für Alfred Müller-Armack*, Duncker & Humblot, Berlin 1961.

¹²⁵ W. Röpke, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, wyd. 5, Paul Haupt Verlag, Bern–Stuttgart 1979, s. 170.

cja, ponieważ od niej zależy, czy instytucje są trwałe. Wolna konkurencja nie polega bowiem na walce człowieka z człowiekiem, ale rozwija się w równoległym kierunku. Nie jest to rywalizacja mająca na celu przeszkadzanie albo szkodenie, ale konkurencja osiągnięć¹²⁶. Jak przyznaje Hayek, społeczeństwa, które posługiwały się altruizmem i solidaryzmem grupowym, rozwijały się lepiej niż te, które indywidualizm i egoizm wyniosły do rangi cnót publicznych¹²⁷. Eucken natomiast uważał, że sama zasada gospodarowania nie ma nic wspólnego ani z egoizmem, ani z altruizmem, należy pomagać spontanicznym siłom ludzkim w rozwoju, aby w ustroju konkurencji nie zwracały się one przeciwko interesowi ogółu, gdyż nieprawdą jest, że ustrój ten odwołuje się wyłącznie do chciwości i egoizmu¹²⁸. Partnerstwo społeczne, dialog i współdecydowanie w koncepcji społecznej gospodarki rynkowej są czynnikami stabilizującym, gdyż włączają podmioty instytucjonalne do budowy porządku społecznego. Natomiast w koncepcji przedsiębiorstwa społecznego kołem zamachowym jest kooperacja jako oddolna lokalna partycypacyjna inicjatywa o demokratycznym zarządzaniu, nienastawiona na maksymalizację zysku, a na maksymalizację korzyści społecznych wysuwających wewnątrznie pierwszeństwo pracy nad kapitałem zgodnie z poniższym równaniem:

$$\text{max. korzyści} = \text{wzrost aktywizacji społecznej} = \text{rozwój} \\ \text{przedsiębiorczości społecznej}^{129}$$

Dziś skłaniamy się do interpretowania kooperacji jako terminu ekonomicznego w ujęciu teorii gier: czy taka kooperacja opłaca się w świetle społecznej gospodarki rynkowej i przedsiębiorstwa społecznego. Jak zauważa Wojciech Giza, na początku lat 50. XX wieku John F. Nash przedstawił sformalizowaną koncepcję równowagi, zgodnie z którą maksymalizacja korzyści przez poszczególne jednostki nie prowadzi do maksymalizacji dobrobytu

¹²⁶ W. Eucken, *Podstawy...*, op. cit., s. 289.

¹²⁷ F. Hayek, *Philosophy, Policies, Economics and the History of Ideas*, Routledge, London 1978.

¹²⁸ Ibidem, s. 393 i 405. Po pierwsze, chodzi o to, że jednostka ma obowiązek „nieegoistycznego” działania w ramach wspólnoty domowej lub zakładowej [...]. Jest to postulat moralny, który obowiązuje zawsze i we wszystkich ustrojach gospodarczych. Po drugie, chodzi o to, aby jednostka działała na rzecz gospodarstwa domowego i zakładu z reguły w zgodzie z zasadą gospodarności, co też powinna czynić. Po trzecie, chodzi o to, aby plany i działania, które wynikają z indywidualnego stosowania zasady gospodarności, były ze sobą zestrzajane, aby można było także łącznie działać podług tej zasady. Jest to specyficzne zadanie polityczno-gospodarcze – ibidem, s. 395.

¹²⁹ J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 160.

w wymiarze społecznym¹³⁰. Dylemat więźnia jako uproszczony sposób idei równowagi pokazuje, że optymalne zachowanie oskarżonych pozwala minimalizować karę w sensie Pareta, jednakże nie daje jednoznacznych przesłanek ku temu, że jednostki będą wybierały kooperację. Niemniej jednak nadawanie ram instytucjonalnych rynkowi przez państwo sprzyja stymulowaniu prospołecznych kooperacyjnych zachowań tak samo jak utrzymywanie konkurencji – jak widać na infografikach. Jest to porządek kooperacji, na który może wpływać państwo w różnych wymiarach ładu, choćby przedsiębiorstwa społeczne – dlatego istnieje pilna potrzeba ustawodawstwa w sprawie tego przedsiębiorstwa. Porządek kooperacji w świetle matrycy bezpośrednio zależy od zachowań podmiotów instytucjonalnych, ponieważ realizacja celów prospołecznych oparta na działalności gospodarczej, inaczej mówiąc – gospodarowaniu, a więc produkcji i właściwym podziale jej efektów – wymaga świadomego (rozumnego) zachowania osoby lub grupy osób zmierzających do ustalonego celu¹³¹. Porządek kooperacji oparty na wartościach jest potrzebny nie tylko ze względu na wspólnotę, w której konkurują podmioty gospodarcze. Powinno go również wspierać państwo równie mocno jak porządek konkurencji. Przedsiębiorstwa społeczne w kontekście teorii gier bez potrzeby dowodzenia naukowego będą najbardziej efektywne, jeżeli zarządzane przez wartości będą wybierały strategię kooperacji, gdyż determinuje to ich społeczna misja. Maksymalizowanie użyteczności społecznej z punktu widzenia mikroekonomicznego można rozpatrywać przez pryzmat ekonomii dobrobytu. Wolny konkurencyjny rynek zapewnia spełnienie pierwszego twierdzenia dobrobytu¹³². Zakłada ono, że każda alokacja zachodząca w systemie konkurencji doskonałej jest alokacją w sensie Pareta¹³³. Matematycznie możemy opisać funkcję dobrobytu społecznego przez preferencje społeczne będące sumą indywidualnych użyteczności, przyjmując, że alokacja x jest społecznie preferowana względem alokacji y , jeśli:

$$\sum_{i=1}^n u_i(x) > \sum_{i=1}^n u_i(y)$$

¹³⁰ Przy założeniu działania racjonalnych jednostek, które prowadzą do maksymalizacji korzyści zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym – zob. W. Giza, *Ład gospodarczy a teoria gier*, [w:] P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński (red.), *Ład gospodarczy...*, op. cit., s. 83.

¹³¹ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. 1, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967, s. 25.

¹³² H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 20.

¹³³ K.J. Arrow, *An Extension of the Basic Theorems of Classical Welfare Economics*, University of California Press, Berkeley 1951, s. 506–530.

gdzie n jest liczbą osób w społeczeństwie¹³⁴. Funkcja agregująca, tj. zamożności społecznej, jest funkcją indywidualnych użyteczności $W [u_1(x), \dots, u_n(x)]$, którą możemy zapisać jako:

$$W (u_1, \dots, u_n) = \sum_{i=1}^n u_i$$

Maksymalizację dobrobytu możemy zatem przedstawić jako¹³⁵: $\text{Max } W [u_1(x), \dots, u_n(x)]$, przy warunkach:

$$\sum_{i=1}^n x_i^1 = X^1$$

$$\sum_{i=1}^n x_i^k = X^k$$

Jak widać powyżej, społeczny aspekt rynku jest pochodną nie tylko wolności gospodarczej, ale również konsekwencji wzrostu gospodarczego¹³⁶. Maksymalizowanie funkcji użyteczności następuje również w klasycznej utylitarystycznej (benthamowskiej) funkcji dobrobytu, a także jako minimaksowa funkcja dobrobytu społecznego Rawlsa. Natomiast z punktu widzenia ładu społeczno-gospodarczego, a w nim maksymalizacji użyteczności społecznej, tj. optymalnego ukształtowania, kwestię ułatwiają przyjęte przez Jurczuk wyznaczniki ładu gospodarczego w polskiej gospodarce okresu transformacji¹³⁷:

- **zasada generalna ładu konkurencyjnego: ceny jako wyznacznik rzadkości dóbr i zasobów** – udział cen kształtowanych przez państwo; zaangażowanie państwa w proces ustalania cen na rynku pracy; zaangażowanie państwa w proces ustalania cen na rynku rolnym; częstotliwość zmian cen w przedsiębiorstwach; poziom rozdrobnienia producentów i konsumentów
- **stabilna wartość pieniądza** – polityka dodatnich stóp procentowych, niezależność NBP; polityka kursowa; charakter polityki fiskalnej; zakres

¹³⁴ Przy danych preferencjach każdej osoby i , dotyczących alokacji, możemy zbudować funkcje użyteczności $u_i(x)$, które przedstawiają wartości nadawane alokacjom przez indywidualne osoby: osoba i preferuje x względem y wtedy i tylko wtedy, gdy $u_i(x) > u_i(y)$. Zob. H.R. Varian, op. cit., s. 581–583.

¹³⁵ Używamy zapisu x_i^j , aby wykazać, ile dobra j ma osoba i , oraz przyjmujemy, że mamy n konsumentów i k dóbr. Alokacja x składa się z listy ilości dóbr posiadanych przez każdy podmiot. Jeśli do podziału między konsumentów mamy ogólną ilość X^1, \dots, X^k dóbr 1, ..., k – zob. ibidem, s. 583.

¹³⁶ S. Partycki, op. cit., s. 67.

¹³⁷ Szerzej o wyznacznikach ładu i ich wynikach statystycznych w: A. Grabska, M. Moszyński, P. Pysz (red.), *Stanowiony i spontaniczny ład gospodarczy w procesie transformacji systemowej Polski i NRD*, Instytut Badań Gospodarczych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń 2014, s. 77–196.

dotacji z budżetu państwa; oczekiwania inflacyjne; preferencje społeczeństwa w zakresie struktury posiadanych aktywów

- **otwarte rynki** – polityka ograniczania ceł i pozostałych barier taryfowych; stopa wejść i wyjść z rynku towarów i usług oraz rynku pracy, zakres reglamentacji działalności gospodarczej; zakres praktyk monopolistycznych stosowanych przez producentów; restrykcyjność systemu podatkowego
- **prywatna własność** – prywatyzacja odgórna; prywatyzacja oddolna; postawy wobec własności prywatnej, prawna ochrona własności prywatnej
- **swoboda zawierania umów** – regulacje kodeksu cywilnego i kodeksu pracy; płaca minimalna; siła związków zawodowych; biuro informacji kredytowej i gospodarczej; procedury niezbędne do egzekwowania kontraktów; wydolność i wizerunek sądownictwa; porozumienia ograniczające konkurencję
- **odpowiedzialność materialna za wyniki działalności gospodarczej** – zakres odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych; zakres odpowiedzialności w kodeksie handlowym; zakres odpowiedzialności materialnej w kodeksie pracy; wydolność procedur egzekucyjnych; lojalność partnerów biznesowych; aktywność podmiotów udostępniających informację o skali zadłużenia; aktywność przedsiębiorstw w zakresie wdrażania zasady społecznej odpowiedzialności biznesu
- **stałość polityki gospodarczej** – preferencje wyborcze społeczeństwa; zaufanie do ustroju i państwa; rotacja na stanowisku prezesa Rady Ministrów; liczba wydawanych aktów prawnych.

Reasumując, wdrażanie wyznaczników ordoliberalnych zasad społecznej gospodarki rynkowej w poszczególnych subładach ładu stanowionego wymaga kooperacji wszystkich ministerstw państwa i potwierdza ścisłą współzależność wszystkich zasad¹³⁸. Stąd niezbędność stosowania zarówno w społecznej gospodarce rynkowej, jak i przedsiębiorstwie społecznym prospołecznych wartości, które poprzez zarządzanie maksymalizują korzyści społeczne.

Komplementarność koncepcji SGR i PS w decyzjach zarządczych

W ordoliberalizmie polityka społeczna jest integralną częścią polityki gospodarczej przy założeniu, że z poczucia odpowiedzialności w pierwszej kolejności

¹³⁸ „Przede wszystkim – pouczał ongiś znany malarz swoich uczniów – nie należy rysować kreski, nie widząc całości i nie pozostawiając z nią w harmonii. Tak się rzecz ma także z polityką gospodarczą: nigdy nie należy podejmować jakiegoś kroku, nie pozostając w zgodzie z całością zamierzonego ustroju” – W. Eucken, *Podstawy...*, op. cit., s. 386.

jednostki same muszą zadbać o własne bezpieczeństwo. Dopiero w sytuacji, gdy wszystkie możliwości zawiodą, otrzymywałyby pomoc ze strony państwa¹³⁹. Cele społecznej gospodarki rynkowej oparte na wolności, odpowiedzialności, zasadzie sprawiedliwości społecznej, godności ludzkiej, zasadzie konkurencji i silnego państwa prawa w znacznym stopniu odnoszą się do funkcji przedsiębiorstw społecznych działających również poza klasycznym ładem społecznej gospodarki rynkowej. Jeżeli w ramach koncepcji społecznej gospodarki rynkowej państwo tworzy ład, stanowiąc prawo, i stoi na jego straży, realizując zasady sprawiedliwości społecznej, to również przedsiębiorstwo społeczne w skali mikro takie zasady może realizować – w myśl zasady, że polityka gospodarcza powinna stwarzać warunki pozwalające podmiotom gospodarczym i obywatelom kształtować swój ekonomiczny i społeczny dobrobyt, jak również wyrównywać dysproporcje społeczno-ekonomiczne.

W tym kontekście przedsiębiorstwa społeczne w ramach funkcjonowania w sferze mikro realizują makroekonomiczne cele społecznej gospodarki rynkowej. Wyróżnić tu można następujące zbieżności:

- aspekt społeczny – wyodrębniony zarówno w społecznej gospodarce rynkowej, jak i przedsiębiorstwie społecznym, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotowości człowieka
- konkurencyjność – społeczna gospodarka rynkowa funkcjonuje w ramach dążenia do konkurencji pełnej (efektywnej), dlatego tak istotne jest ujęcie również aspektu komercyjnego w przypadku przedsiębiorstw społecznych, które aby utrzymać się na rynku, muszą maksymalizować zysk niezbędny do przetrwania przedsiębiorstwa
- partnerstwo i współdecydowanie (*Mitbestimmung*), rozumiane jako prawdziwe partnerstwo w zakładzie pracy, tj. partycypacja pracowników w sukcesach przedsiębiorstwa¹⁴⁰ – występująca w społecznej gospodarce rynkowej, jest również ideą przedsiębiorstwa społecznego przejawiającą się w demokratycznym zarządzaniu i kooperacji; partnerstwo w koncepcji społecznej gospodarki rynkowej miało przeciwdziałać „wyobcowaniu” i „uprzedmiotowieniu” ludzkiej pracy¹⁴¹

¹³⁹ M. Dahl, *Niemieckie doświadczenia ze społeczną gospodarką rynkową – państwo opiekuńcze czy socjalne?*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2009, nr 1(41), s. 136.

¹⁴⁰ A. Müller-Armack, *Die heutige Gesellschaft nach evangelischem Verständnis – Diagnose und Vorschläge zu ihrer Gestaltung*, [w:] idem, *Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft*, Haupt Verlag, Bern–Stuttgart 1981.

¹⁴¹ E. Gaugler, *Partnerstwo w ekonomii i przedsiębiorstwie*, [w:] S. Fel (red.), *Spoleczna gospodarka rynkowa w Polsce. Postulat czy rzeczywistość?*, Lublin 2015, s. 34.

- problem nierówności społecznych – jest w równym stopniu akcentowany w społecznej gospodarce rynkowej i w przedsiębiorczości społecznej, a narzędzia do niwelowania tych nierówności są wpisane w odpowiednie funkcjonowanie podmiotów rynkowych, w tym przedsiębiorstw społecznych, jak widać na rysunku 5
- subsydiarność i pomocniczość jako oś spajająca obie koncepcje, które w społecznej gospodarce rynkowej występują w odpowiedzialności jednostki za siebie i dopiero po wyczerpaniu możliwości (np. pomocy ze strony przedsiębiorstwa społecznego) jednostka ta otrzymuje pomoc ze strony państwa, co czyni obie koncepcje komplementarnymi.

Rysunek 5. Przedsiębiorstwo społeczne jako narzędzie niwelowania nierówności społeczno-ekonomicznych

Problem nierówności społeczno-ekonomicznych na poziomie makroekonomicznym		
Narzędzia	Społeczna gospodarka rynkowa	instytucjonalne rozwiązania systemowe
	Przedsiębiorczość społeczna i ekonomia społeczna	instytucjonalne rozwiązania systemowe
	Przedsiębiorstwo	zindywidualizowane rozwiązania systemowe na poziomie mikroekonomicznym
	Przedsiębiorstwo społeczne	zindywidualizowane rozwiązania instytucjonalne na poziomie mikroekonomicznym
Problem nierówności społeczno-ekonomicznych na poziomie lokalnym i regionalnym		

Źródło: E. Florczak, T. Gardziński, *Social enterprise in the reforming economy of Ukraine*, [w:] M. Dahl, A. Chojan (red.), *Poland and Ukraine: Common Neighborhood and Relations*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019, s. 101.

Wymienione konteksty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w ramach społecznej gospodarki rynkowej wskazują na wiele zbieżności szczególnie w likwidowaniu dysproporcji społeczno-ekonomicznych i dążeniu jednostek ludzkich do samodzielnego rozwiązywania problemów społecznych w ramach działalności gospodarczej, co potwierdza hipotezę o komplementarności koncepcji. W myśl zasady subsydiarności i pomocniczości w odoliberalnym łańdże w naturalny sposób odnajdujemy miejsce na przedsiębiorstwo

społeczne. Istnienie gospodarki społecznej obok ustroju społecznej gospodarki rynkowej nie wyłącza jej, i odwrotnie, jest komplementarne z ordo-liberalnym ładem gospodarczym, gdzie w obu przypadkach na pierwszym miejscu stawia się w ekonomii człowieka¹⁴². Dlatego też działania w tych zakresach powinny być podejmowane ponad politycznymi podziałami. Sprzężenie zwrotne pomiędzy państwem a rynkiem zachodzi również dzięki przyświecającym celom i wartościom pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a społeczną gospodarką rynkową. Rozstrzygające znaczenie dla rozwoju na poziomie mikroekonomicznym mają rozwiązania prawno-instytucjonalne, ponieważ wpływają bezpośrednio na przedsiębiorstwa rynkowe i społeczne, tworząc w ten sposób ład gospodarczy, a wraz z nim dobrobyt społeczny. Jak wskazuje Maria Urbaniec: „[...] o sukcesie lub jego braku w procesie rozwoju gospodarczego, a tym samym kształtowania ładu gospodarczego, decyduje to, co się dzieje w przedsiębiorstwach”¹⁴³. Obecnie państwo zobowiązane jest nie tylko do zapewnienia konkurencyjnego rynku, ale również do wspierania innowacyjnej konkurencji, pobudzającej innowacyjne przedsięwzięcia przedsiębiorstw rynkowych¹⁴⁴ i społecznych. Państwo powinno stwarzać również ramy prawne charakterystyczne dla ładu kooperacyjnego panującego w przedsiębiorczości społecznej, które umożliwią słabszemu obywatelowi podjęcie działań w ramach samopomocy i wzięcie odpowiedzialności za swój los, zanim zwróci się o pomoc do państwa¹⁴⁵. Poza zasadą subsydiarności i samopomocy, które są pomostem dla przedsiębiorstwa społecznego, w przedsiębiorczości modelu społecznej gospodarki rynkowej bardzo ważny jest dialog społeczny i partnerstwo. Partnerstwem w przedsiębiorstwie nazywamy każdą formę współpracy ustaloną wspólnie przez kierownictwo przedsiębiorstwa i pracowników, której treść stanowi oprócz stałej troski o stosunki międzyludzkie także współdziałanie i współodpowiedzialność oraz materialny udział w wynikach przedsiębiorstwa¹⁴⁶. Biorąc pod uwagę wszystkie

¹⁴² J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *The Socialization of Capitalism Through Social Enterprise*, „International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability” 2019, t. 2(4), s. 77.

¹⁴³ M. Urbaniec, *Rola przedsiębiorstwa w procesie kształtowania ładu gospodarczego*, [w:] P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński (red.), *Spontaniczne i stanowane...*, op. cit., s. 332.

¹⁴⁴ D. Prokopowicz, *Determinanty innowacyjności i przedsiębiorczości w zakresie działalności jednostek samorządowych współpracujących z lokalnymi przedsiębiorcami*, [w:] S.H. Zaręba, P. Komorowski, M. Zarzecki, *25 lat samorządności w Polsce – bilans decentralizacji władzy i zmiany gospodarczej*, Instytut Socjologii UKSW, Wydawnictwo Kontrast, Warszawa 2016.

¹⁴⁵ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne szansą...*, op. cit., s. 34.

¹⁴⁶ E. Gaugler, op. cit., s. 33.

wymienione czynniki wraz z partnerstwem¹⁴⁷ w takim państwie, nie ulega wątpliwości, że społeczna gospodarka rynkowa stanowi najlepsze podłoże makroekonomiczne dla przedsiębiorstwa społecznego. Do zapewnienia jednak upragnionego rozwoju społeczno-gospodarczego nie wystarczą tylko dwa znane czynniki, tj. zdolność do akumulacji kapitału, która jest przesłanką inwestowania, co poszerza moce wytwórcze, oraz postęp techniczny, który z kolei jest podstawą wydajności pracy. Potrzebna jest jeszcze umiejętność mikroekonomicznego zarządzania i makroekonomicznej polityki, tak aby rosnący potencjał mógł być w pełni wykorzystany¹⁴⁸. Partnerstwo i współpraca to kluczowe czynniki zarządcze na poziomie mikro i makro. Istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcenie potencjalnego konfliktu we współpracę¹⁴⁹. Zarządzanie w ostatniej instancji sprowadza się do podejmowania decyzji. Na każdym poziomie, czy to mikro, czy to makro, niezbędne jest podejmowanie decyzji i w każdym przypadku decyzja powinna obejmować takie kroki jak zdefiniowanie problemu, określenie celu, zbadanie skutków możliwych decyzji i przeprowadzenie analizy wrażliwości¹⁵⁰. W zarządzaniu rozumienie pojęcia „decyzja” opiera się na znaczeniu jego łacińskiego źródłosłowa *decisio* (postanowienie, rozstrzygnięcie, uchwała lub rezolucja)¹⁵¹. Istnieje wiele definicji decyzji, dlatego poniżej wymieniono w tabeli 3 wybrane na potrzeby niniejszego opracowania. Ponieważ zarządzanie takie przekłada się na kształt ładu, decyzje poza rozważaniem ekonomicznym wymagają również wyważenia w kontekście realiów politycznych i docelowych rezultatów społecznych, dlatego do definicji zarządczych autor dodaje definicję polityczną i społeczną. Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje w określonym przez państwo ładzie społeczno-gospodarczym poprzez zarządzanie będące skutkiem podejmowanych decyzji. Konstytucję gospodarczą, na którą składają się ordoliberalne zasady, Eucken uznawał właśnie

¹⁴⁷ Natomiast co do partnerstwa należy zauważyć, że współcześnie jego standardy wyznacza koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) – S. Fel (red.), op. cit., s. 9.

¹⁴⁸ G.W. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2014, s. 9.

¹⁴⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie* [w:] idem, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

¹⁵⁰ Analiza wrażliwości pozwala ocenić, jak zmieniłby się wybór optymalnej decyzji, gdyby uległy zmianie podstawowe wielkości ekonomiczne lub warunki działania – T.T. Kaczmarek, *Zasady porządku w gospodarce rynkowej. Rola państwa*, Difin, Warszawa 2004, s. 23.

¹⁵¹ A. Adamik, M. Nowicki, *Podejmowanie decyzji*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 225.

za „całościowe decyzje o ładzie życia gospodarczego danego państwa”¹⁵². W tym rozumieniu ład społeczno-gospodarczy ukazany w modelu siatki decyzyjnej (tabela 2 i infografiki) kształtuje się jako skutek podejmowanych decyzji na poziomie państwa, który wpływa na niższe poziomy samorządu i przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw społecznych), a te z kolei poprzez oddolną lokalną inicjatywę również przez zarządcze decyzje wpływają na ład w wymiarze społecznym.

Tabela 3. Definicje decyzji

P. Sulmicki ¹⁵³	Decyzja wyraża wolę kierownictwa przekazywaną wykonawcom, co jest zjawiskiem powszechnym w postępowaniu zespołowym.
R.W. Griffin ¹⁵⁴	Decyzja to taki wybór dokonany przez człowieka, który dotyczy wyboru jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu.
J. Kisielnicki ¹⁵⁵	Decyzja jest to wybór jednej możliwości spośród zbioru możliwych decyzji.
M.J. Ramus, P. Szczepankowski ¹⁵⁶	Decyzja to efekt dokonanego przez decydenta wyboru w postaci preferowanego wariantu działania.
Z.J. Pietraś ¹⁵⁷	Decyzja polityczna stanowi akt niełosowego (a więc świadomego) wyboru działania lub zaniechania politycznego.
K. Raczkowski ¹⁵⁸	Decyzja społeczna – podstawą do jej podejmowania są profile indywidualnych preferencji lub użyteczności członków grupy lub społeczeństwa.

Źródło: Opracowanie własne

Jak zauważa Tomasz Pszczółkowski, w systemie wolnorynkowym w przeciwieństwie do gospodarki administrowanej centralnie decyzje ekonomiczne podejmowane są praktycznie na niższym szczeblu, a sprawność całego systemu zależy od prawidłowości ogółu decyzji pojedynczych przedsiębiorstw i/

¹⁵² W. Eucken, *Die Grundlagen...*, op. cit., s. 13.

¹⁵³ P. Sulmicki, *Planowanie...*, op. cit., s. 37.

¹⁵⁴ R.W. Griffin, op. cit., s. 268.

¹⁵⁵ J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

¹⁵⁶ M.J. Ramus, P. Szczepankowski, *Podejmowanie decyzji w organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, op. cit., s. 119.

¹⁵⁷ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 53.

¹⁵⁸ K. Raczkowski, op. cit., s. 48.

lub menedżerów¹⁵⁹. Oddolne inicjatywy społeczności lokalnych kooperujących w ramach samopomocy i dostarczania usług społecznych poprzez tworzenie przedsiębiorstw społecznych stanowią w matrycy instytucjonalnej ważny element ładu spontanicznego. Ponieważ w Polsce brakuje regulującej ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, decyzja zarządcza w tej sprawie na etapie ładu stanowionego będzie miała walor nie tylko praktycznego dowodu, że ład gospodarczy jest skutkiem właśnie decyzji zarządczych, ale również pewnej komplementarności pomiędzy PS a „dryfującym” ładem społeczno-gospodarczym, jaki w chwili obecnej istnieje. Decyzja taka będzie przyczyniać się do budowania porządku kooperacji na rynku (w subładzie) ekonomii społecznej. Ponadto wydana decyzja zarządcza w sprawie ustawy o przedsiębiorczości społecznej skłania do postawienia kolejnej tezy, że w świetle sprzężenia zwrotnego pomiędzy ładem stanowionym a ładem spontanicznym¹⁶⁰ dochodzi w naturalnej konsekwencji do analogicznego sprzężenia zwrotnego pomiędzy decyzjami zarządczymi dokonywanymi w ładzie stanowionym a w ładzie spontanicznym. Jak twierdził Eucken: „Człowiek należy do dwóch światów, zastanego bytu i twórczego świata czynu”. W świecie zastanym musiał istnieć, natomiast świat czynu swoimi decyzjami mógł zmieniać¹⁶¹. Oczywiście jest również, że za zarządzaniem przez wartości idzie podejmowanie decyzji zarządczych. Wartościowanie z natury rzeczy wymaga różnego rodzaju praktycznych decyzji w konkretnych sytuacjach, ale także rozstrzygnięć o charakterze etycznym¹⁶². Wybór zwykle jest poprzedzony tzw. procesem decyzyjnym, który w naukach o zarządzaniu obejmuje: pobieranie i ocenę informacji, identyfikację problemu decyzyjnego, wybór kryterium do oceny decyzji, określenie i podjęcie decyzji oraz rejestrację informacji o jej wykonaniu¹⁶³. Decyzje nie są zatem jednorazowym aktem, a procesem zbierania, przetwarzania i oceny danych przed ich podjęciem. Andrzej Koźmiński

¹⁵⁹ T.G. Pszczołkowski, *Ordoliberalizm. Społeczno-polityczna i gospodarcza doktryna neoliberalizmu w RFN*, PWN, Warszawa–Kraków 1990, s. 92.

¹⁶⁰ Pysz i Jurczuk przyjmują hipotezę, że reguły gry gospodarczej ustanowione odgórnie przez władze polityczne, poprzez oddziaływanie na zachowania podmiotów gospodarczych i ich rynkowe interakcje, determinują ewolucyjnie samokształtowanie się reguł ładu spontanicznego. I odwrotnie, reguły gry gospodarczej zaliczane do ładu spontanicznego przez wpływ na zachowania i interakcje podmiotów gospodarczych oddziałują na odgórne ukształtowanie reguł ładu stanowionego – P. Pysz, A. Jurczuk, *Ład gospodarczy jako kategoria nauk społecznych*, [w:] E. Mączyńska, P. Pysz (red.), *Społeczna Gospodarka Rynkowa: Polska i integracja europejska*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2018, s. 46.

¹⁶¹ W. Eucken, *Podstawy...*, op. cit., s. 25.

¹⁶² A. Herman, op. cit., s. 22.

¹⁶³ J. Kisielnicki, R. Zach, *Decyzyjne systemy zarządzania (DSZ) – pojęcia, modele, procedury*, [w:] J. Kisielnicki, J. Turyna (red.), *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 16.

wskazuje trzy fazy formułowania decyzji¹⁶⁴: fazę przygotowawczą (informacyjną), polegającą na zbieraniu wszelkich informacji dotyczących przyszłego działania; fazę właściwego wyboru polegającą na ustalaniu kryteriów oceny wariantów przyszłego działania; fazę realizacji wybranego wariantu – rozłożonego zazwyczaj w czasie na etapy, z kontrolą uzyskiwanych efektów. Podejmowanie decyzji w ładzie gospodarczym uwzględnia w swoim statycznym schemacie analizy relacji ładu stanowionego i spontanicznego Pysz za Streit. W przebiegu procesu gospodarowania uzależnia decyzje i przebieg interakcji od¹⁶⁵: kompetencji decyzyjnych oraz mandatu do podejmowania decyzji (zależnie od istniejących stosunków własnościowych); horyzontalnego przepływu informacji oraz koordynacji działalności gospodarczej (miliony różnych podmiotów gospodarczych) i od motywacji do działalności gospodarczej oraz mechanizmów kontroli i sankcji. Taka forma rynku, która jest ładem opartym na „wolnej konkurencji”, ma za zadanie koordynację planów i decyzji podejmowanych w poszczególnych zakładach i gospodarstwach domowych¹⁶⁶. Decyzje zarządcze z kolei dotyczące przedsiębiorstwa społecznego będą się różniły specyfiką nie tylko od decyzji podejmowanych w ładzie stanowionym, ale również od tych decyzji, które zapadają w przedsiębiorstwie rynkowym (PR), a mianowicie istotne tu będą¹⁶⁷: „mniejsze znaczenie walki i zdobywania przewagi konkurencyjnej [...]; określanie celów długoterminowych (misji) przez założycieli w momencie powstania PS [...]”; strategia PS stanowi wypadkową strategii funkcjonalnych i okazjonalnych zdarzeń w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi i komercyjnymi, które będą determinowały decyzje, podaje również Janusz Fudaliński¹⁶⁸ – są to:

- rezygnacja z prawa maksymalizacji zysku
- wskaźniki oceny (kłopot ze wskaźnikami i efektywnością)
- zróżnicowanie interesariuszy
- pozyskiwanie środków finansowych
- kultura i składające się na nią wartości (większe znaczenie wartości etycznych)
- natura zarządu (np. rezygnacja z wynagrodzenia).

¹⁶⁴ A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 6.

¹⁶⁵ P. Pysz, *Stanowiony i spontaniczny ład gospodarczy w procesie rynkowej transformacji systemowej – teoretyczny schemat analizy porównawczej*, [w:] idem, A. Grabska, M. Moszyński, *Ład gospodarczy...*, op. cit., s. 123 i 134.

¹⁶⁶ W. Eucken, op. cit., s. 25.

¹⁶⁷ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s.

¹⁶⁸ J. Fudaliński, *Perspektywy zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 138.

Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie społecznym cechują się z definicji wysoką demokratycznością, która przenika również przedsiębiorstwo rynkowe. Zarządzanie demokratyzuje się przez tzw. *empowerment*, w którym zaangażowanie pracowników w decyzyjność zwiększa świadomość kosztów, wydajności, relacyjności w zespole i w poczuciu wręcz właścicielskim ich większej odpowiedzialności. Demokratyczne zarządzanie staje się samo w sobie wartością.

Podsumowanie

Bez wątplenia teoria zarządzania wartością ekonomiczną nie tylko staje się współcześnie pożytecznym integratorem różnych dyscyplin ekonomicznych, ale również spełnia taką funkcję w obrębie nauk społecznych¹⁶⁹, co pokazuje model siatki decyzyjnej w swoich interdyscyplinarnych konstelacjach oraz wykazane potwierdzenie hipotezy o konieczności zarządzania państwem i przedsiębiorstwem przez wartości. Pierwszeństwo wartości przed ceną, a także pracy przed kapitałem uwypukla prospołeczny cel koncepcji przedsiębiorstwa społecznego i społecznej gospodarki rynkowej, udowadniając hipotezę o ich komplementarności oraz wskazaną i możliwą syntezę. W instytucjonalnym ordoliberalnym ładzie SGR z umiejscowionym PS porządek konkurencji zapobiegający monopolom nie wyklucza porządku kooperacji, wręcz przeciwnie, uzupełnia się holistycznie. W dzisiejszym świecie nowych technologii, jak zauważył już Schumpeter (jako wręcz futurolog tamtych czasów), rozwój gospodarczy i społeczny w większości krajów będzie zależał głównie od innowacji i przedsiębiorczości¹⁷⁰. Tymczasem w literaturze przedmiotu powszechnie stwierdza się, że przedsiębiorstwo społeczne samo w sobie jest innowacją¹⁷¹, przy czym musi spełniać warunki innowacyjności¹⁷², by utrzymać się w konkurencyjnym ładzie z przed-

¹⁶⁹ A. Herman, op. cit., s. 32.

¹⁷⁰ J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. XIII.

¹⁷¹ M.H. Kurlito, *Model przedsiębiorstwa społecznego*, Difin, Warszawa 2016, s. 268. „Przedsiębiorstwo społeczne to samo w sobie innowacyjnie zjawisko, kiedy codzienne ludzkie problemy oddolnie rozwiązuje przedsiębiorcza inicjatywa kooperujących jednostek. Szczególnie w rejonach o dużym kapitale społecznym i ludzkim, wśród społeczności o dużym zaufaniu, wrażliwości i poczuciu wspólnego celu społecznego w działalności gospodarczej, ludzie odkrywają coś nowego na nowo, a mianowicie, że razem można więcej, szczególnie w naszych małych ojczyznach stanowiących mikrokosmos życia ekonomicznego” – T. Gardziński, *About a social enterprise...*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1, s. 443.

¹⁷² Wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub udoskonalenie istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, zastosowanie

siębiorstwami rynkowymi. Innowacyjny proces „twórczej destrukcji” poza pozytywnymi skutkami generuje jednak efekty zewnętrzne, w których obok kwestii ekonomicznych i społecznych na równi znaczenie mają kwestie ekologiczne, co skłania do ujęcia spraw w kategoriach zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy to taki kierunek rozwoju społeczno-gospodarczego, który obok wartości czysto ekonomicznych uwzględnia również wartości społeczne, ekologiczne, a także współczesny standard praw człowieka, służąc przy tym rozwojowi na poziomie społeczności lokalnych, poszczególnych państw, regionów i w skali międzynarodowej¹⁷³. Rozwój taki wymaga nowego pragmatyzmu zmieniającego panujący w ekonomii paradygmat, który proponuje Grzegorz Kołodko. Jest to potrójnie zrównoważony długofalowy rozwój gospodarczy przez wzrost ekonomiczny w odniesieniu do rynku towarów i kapitału oraz inwestycji i finansów, a także siły roboczej; wzrost zrównoważony społecznie – w odniesieniu do sprawiedliwego społecznie akceptowalnego podziału dochodów i dostępu różnych grup ludności do usług publicznych; wzrost zrównoważony ekologicznie¹⁷⁴ – w zachowaniu równowagi pomiędzy ekonomiczną działalnością człowieka a przyrodą¹⁷⁵.

Złoty środek w ekonomii jest bardzo trudno osiągnąć, gdyż w grę wchodzi „polityka” gospodarcza, która realizację kwestii prospołecznych traktuje w odniesieniu do wygrania wyborów¹⁷⁶ i problem ten należy rozpatrywać w kategoriach

nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji lub nowych struktur rynkowych. Zob. J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962, s. 60.

¹⁷³ E. Kulińska-Sadłocha, *Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy w dokumentach i rzeczywistości Unii Europejskiej*, [w:] E. Mączyńska, P. Pysz (red.), *Ordoliberalizm i społeczna gospodarka rynkowa wobec wyzwań współczesności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 239.

¹⁷⁴ Należy zauważyć, że Polska ma najwięcej, bo kilkanaście najbardziej zanieczyszczonych miast na świecie, jej bilans wodny jest gorszy niż Egiptu, a w ciągu roku na choroby spowodowane w dużej mierze smogiem umiera ok. 50 tys. osób.

¹⁷⁵ G.W. Kołodko, *Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 19.

¹⁷⁶ „Celem polityków (których nazwiemy producentami) nie jest stworzenie takiego programu politycznego, który w największym stopniu wypełniałby wolę ludu, ale takiego, który zagwarantuje zdobycie i utrzymanie władzy politycznej poprzez pozyskanie jak najliczniejszego elektoratu. [...] Natomiast wyborcy (których nazwiemy konsumentami) przy jak najmniejszych kosztach, przy jak najmniejszym wysiłku, dążą do zwiększenia zakresu swoich swobód, przywilejów w postaci m.in. świadczeń zdrowotnych, emerytalnych, rodzinnych, niższych podatków. Korzyść w postaci zatrudnienia i oczywiście zwiększenia dochodu jest także swojego rodzaju rentą” – zob. J. Bokajło, *Społeczna gospodarka rynkowa jako instrument walki politycznej wpływający na kształt*

ekonomii konstytucyjnej. Natomiast politykę społeczną należy uznawać za komplementarny subład ładu gospodarczego, a dokładniej – „wiązkę polityk szczegółowych (programów i działań publicznych) współtworzących ład społeczny [...]”¹⁷⁷. Biorąc pod uwagę również te czynniki, decyzje zarządcze przesądzają w ostatniej instancji o optymalnej alokacji dóbr i zasobów, prowadząc mniej lub bardziej do społeczno-gospodarczego pokoju i dobrobytu.

Bibliografia

- Adamik A., Nowicki M., *Podjęmowanie decyzji*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Arrow K.J., *An Extension of the Basic Theorems of Classical Welfare Economics*, University of California Press, Berkeley 1951.
- Bojanowska E., Grewiński M., Rymśa M., Uścińska G. (red.), *Stulecie Polskiej Polityki Społecznej 1918–2018*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2018.
- Bokajło J., *Porównanie koncepcji ładu społeczno-gospodarczego A. Rüstowa, W. Röpkego i A. Müllera-Armacka*, [w:] Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), *Ład gospodarczy a współczesna ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Bokajło J., *Społeczna gospodarka rynkowa jako instrument walki politycznej wpływający na kształt ładu społeczno-gospodarczego RFN – prolegomena*, [w:] Pysz P., Grabska A., Moszyński M., *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Borzaga C., *Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji*, [w:] Leś E., Ołdak M. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007.

ładu społeczno-gospodarczego RFN – prolegomena, [w:] P. Pysz, A. Grabska, M. Moszyński (red.), *Spontaniczne i stanowione...*, op. cit., s. 307.

¹⁷⁷ Uwzględnione zostało dziesięć polityk szczegółowych i odpowiadających im obszarów sfery społecznej: polityka ludnościowa, polityka rodzinna, polityka wobec niepełnosprawności, ubezpieczenia społeczne, pomoc społeczna, polityka zdrowotna, polityka rynku pracy, polityka edukacyjna, polityka mieszkaniowa, polityka wobec sektora obywatelskiego – zob. E. Bojanowska, M. Grewiński, M. Rymśa, G. Uścińska (red.), *Stulecie Polskiej Polityki Społecznej 1918–2018*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2018, s. 21.

- Borzaga C., Tortia E., *Social Economy Organizations in the Theory of the Firm*, [w:] Noya A., Clarence E. (red.), *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD, Paris 2007.
- Böhm F., *Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche Aufgabe und rechtsschöpferische Leistung*, W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin 1937.
- Brdulak J., *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2012, nr 1(36).
- Brdulak J., Florczak E., *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, nr 1–2 (32–33).
- Brdulak J., Florczak E., *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne w kulturze odpowiedzialnego rozwoju*, [w:] Partycki S., Sobiecki R. (red.), *Wartości i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2017.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *The Socialization of Capitalism through Social Enterprise*, „International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability” 2019, t. 2(4).
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64).
- Czech-Rogosz J., *Ordoliberalna koncepcja ładu gospodarczego*, [w:] Polaszkievicz B., Boehlke J. (red.), *Ład instytucjonalny w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- Czyżewski K., *Główne kierunki metodologiczne nauk społecznych*, [w:] Kuciński K. (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007.
- Dahl M., *Niemieckie doświadczenia ze społeczną gospodarką rynkową – państwo opiekuńcze czy socjalne?*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2009, nr 1(41).
- Dahl M., *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej jako wzór dla polskich przemian systemowych po 1989 roku*, Elipsa, Warszawa 2015.
- Dahl M., Piskorska B., Olszewski P. (red.), *Europejskie doświadczenia z demokracją i gospodarką rynkową. Przykład dla Ukrainy*, Elipsa, Warszawa 2015.
- Defourny J., *Od trzeciego sektora do przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] Wygnański J.J., *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna. II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej*, Kraków 2004: *Materiały*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.

- Defourny J., *Social Enterprises in Western Europe*, [w:] Leś E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Dopfer K., *Wprowadzenie ku nowemu paradygmatowi*, [w:] Dopfer K. (red.), *Ekonomia w przyszłości*, PWN, Warszawa 1982.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy. Program Phare Dialog Społeczny NGOs, Warszawa 1995.
- Erhard L., *Freiheit und Verantwortung*, [w:] Erhard L., *Gedanken aus fünf Jahrzehnten*, red. K. Hohmann, Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1988.
- Erhard L., *Wirtschaft und Bildung*, [w:] Erhard L., *Gedanken aus fünf Jahrzehnten*, red. Hohmann K., Econ Verlag, Düsseldorf–Wien–New York 1988.
- Erhard L., *Wohlstand für alle*, Econ Verlag, Düsseldorf 2000.
- Eucken W., *Czemu służy ekonomia polityczna?*, [w:] Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Eucken W., *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, wyd. 9, Springer Verlag, Berlin 1989.
- Eucken W., *Die Grundsätze der Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Verlag für Wirtschaft und Sozialpolitik, Hamburg 1947.
- Eucken W., *Nationalökonomie wozu?*, wyd. 5, Klett-Cotta, Stuttgart 2005.
- Eucken W., *Podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2005.
- Felber Ch., *Gospodarka dobra wspólnego. Model ekonomii przyszłości*, Wydawnictwo Biały Wiatr, Rzeszów 2014.
- Fel S. (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa w Polsce. Postulat czy rzeczywistość?*, Lublin 2015.
- Florczak E., Gardziński T., *Social enterprise in the order of social market economy*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1.
- Florczak E., Gardziński T., *Social enterprise in the reforming economy of Ukraine*, [w:] Dahl M., Chojan A. (red.), *Poland and Ukraine: Common Neighborhood and Relations*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019.
- Fudaliński J., *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1.
- Fudaliński J., *Perspektywy zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
- Gardziński T., *About a social enterprise...*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2019, t. 9, nr 1.
- Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne szansą rozwiązywania problemów regionów*, „Kwartalnik Celny”, 2016, nr 1/2.

- Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2016, t. 3, nr 1.
- Gaugler E., *Partnerstwo w ekonomii i przedsiębiorstwie*, [w:] Fel S. (red.), *Spółeczna gospodarka rynkowa w Polsce. Postulat czy rzeczywistość?*, Lublin 2015.
- Gawel T., Klimczak M., *Pojęcie instytucji w prawie i ekonomii*, [w:] Polaszkiwicz B., Boehlke J. (red.), *Ład instytucjonalny w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- Grabska A., Moszyński M., Pysz P. (red.), *Stanowiony i spontaniczny ład gospodarczy w procesie transformacji systemowej Polski i NRD*, Instytut Badań Gospodarczych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu, Toruń 2014.
- Grabska A.E., *Uwarunkowania ładu spontanicznego i stanowionego w gospodarce Polski okresu transformacji*, „Gospodarka Narodowa” 2012, t. 256, nr 5–6.
- Gräfin-Dönhoff M., *Ucywilizujmy kapitalizm. Granice wolności*, Bellona, Warszawa 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Gospodarka społeczna w Unii Europejskiej. Streszczenie sprawozdania sporządzonego dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej Spółdzielczej (CIRIEC)*, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny 2006.
- Hamerska V., *Istota metodologii nauki*, [w:] Kuciński K. (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007.
- Hausner J., *Ekonomia społeczna i rozwój*, [w:] Giza-Poleszczuk A., Hausner J. (red.), *Ekonomia społeczna w Polsce: osiągnięcia, bariery rozwoju i potencjał w świetle wyników badań*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Hausner J., Laurisz N., Mazur S., *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] Hausner J. (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.
- Hausner J. (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008.
- von Hayek F.A., *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hayek F., *Philosophy, Policies, Economics and the History of Ideas*, Routledge, London 1978.
- Herbst J., *Wstęp – pole przedsiębiorczości społecznej*, [w:] Dąbrowska J. (red.), *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Herman A., *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 2.

- Herman A., *W kierunku humanistycznego charakteru zarządzania wartością ekonomiczną. Nowy pragmatyzm, czyli praktyczna teoria*, [w:] Bałtowski M. (red.), *Ekonomia przyszłości. Wokół nowego pragmatyzmu Grzegorza W. Kołodko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Kaczmarek T., Pysz P., *Ludwig Erhard i Społeczna Gospodarka Rynkowa*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004.
- Kaczmarek T.T., *Ład ekonomiczny w państwie demokratycznym*, Difin, Warszawa 2007.
- Kaczmarek T.T., *Zasady porządku w gospodarce rynkowej. Rola państwa*, Difin, Warszawa 2004.
- Kirdina S., *Institutional Matrices and Institutional Changes*, [w:] *Economic Transformation and Evolutionary Theory of J. Schumpeter. The 5th International Symposium on Evolutionary Economics, Pushchino, Moscow region, Russia, 25–27 September, 2003*, <http://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/29691/> [dostęp: 11.09.2019].
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kisielnicki J., Zach R., *Decyzyjne systemy zarządzania (DSZ) – pojęcia, modele, procedury*, [w:] Kisielnicki J., Turyna J. (red.), *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Kołodko G.W., *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2013.
- Kołodko G.W., *Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Ekonomia dla przyszłości. Fundamentalne problemy teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kołodko G.W. (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext–Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2014.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2005, nr 1.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Kulińska-Sadłocha E., *Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy w dokumentach i rzeczywistości Unii Europejskiej*, [w:] Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Ordoliberalizm i społeczna gospodarka rynkowa wobec wyzwań współczesności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Kulińska-Sadłocha E., Szambelańczyk J., *Lokalne instytucje kredytowe w koncepcji zrównoważonego rozwoju Polski*, <http://www.pte.pl/kongres/referaty> [dostęp: 22.09.2019].
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. 1, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967.
- Leś E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

- Leś E., Ołdak M. (red.), *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, t. 1, Collegium Civitas Press, Warszawa 2006.
- Mankiw N.G., *The Macroeconomist as Scientist and Engineer*, „The Journal of Economic Perspective” 2006, t. 20, nr 4.
- Mazur S., Pacut A., *Ekonomia społeczna i jej wartości konstytutywne*, 2006, http://www.owes.info.pl/biblioteka/13_pacut_mazur_wartosci.pdf [dostęp: 19.10.2020].
- Mączyńska E., *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne” 2009, nr 3/4.
- Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Mączyńska E., Pysz P., *Spoleczna Gospodarka Rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Miszewski M., Czech S., *Matryca instytucjonalna a funkcjonowanie kapitalistycznych systemów gospodarczych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna a nauki o zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Moszyński M., *Niemiecki model Społecznej Gospodarki Rynkowej – perspektywa rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
- Müller-Armack A., *Die heutige Gesellschaft nach evangelischem Verständnis – Diagnose und Vorschläge zu ihrer Gestaltung*, [w:] Müller-Armack A., *Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft*, Haupt Verlag, Bern–Stuttgart 1981.
- North D.C., *Economic Performance Through Time*, „The American Economic Review” 1994, t. 84, nr 3.
- North D.C., *Institutions*, „The Journal of Economic Perspective” 1991, t. 5, nr 1.
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 1990.
- Partycki S., *Elementy społeczne w społecznej gospodarce rynkowej*, Ośrodek Studiów Polonijnych i Społecznych PZKS w Lublinie, Lublin 1996.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Polaszek B., Boehlke J. (red.), *Ład instytucjonalny w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- Projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu ekonomii społecznej*, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Projekty,ustawy,o,przedsiębiorstwie,społecznym,3861.html> [dostęp: 19.09.2019].
- Prokopowicz D., *Determinanty innowacyjności i przedsiębiorczości w zakresie działalności jednostek samorządowych współpracujących z lokalnymi przedsiębiorcami*, [w:] Zaręba S.H., Komorowski P., Zarzecki M., *25 lat samorządności w Polsce – bilans decentralizacji władzy i zmiany gospodarczej*, Instytut Socjologii UKSW, Wydawnictwo Kontrast, Warszawa 2016.

- Pszczółkowski T.G., *Ordoliberalizm. Społeczno-polityczna i gospodarcza doktryna neoliberalizmu w RFN*, PWN, Warszawa–Kraków 1990.
- Pysz P., *Ordoliberalna koncepcja ładu instytucjonalnego w gospodarce*, [w:] Polaszkiewicz B., Boehlke J. (red.), *Ład instytucjonalny w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- Pysz P., *Społeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Pysz P., *Neoliberalizm/keynesizm versus ordoliberalizm a światowy ład gospodarczy*, referat wygłoszony na konferencji PAN-RAS, Moskwa, 25–30.06.2012.
- Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), *Ład gospodarczy a współczesna ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji – dryf ładu czy jego doskonalenie?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Pysz P., Jurczuk A., *Ład gospodarczy jako kategoria nauk społecznych*, [w:] Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Społeczna Gospodarka Rynkowa: Polska i integracja europejska*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2018.
- Raczkowski K., *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Ramus M.J., Szczepankowski P., *Podjęmowanie decyzji w organizacji*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Ratajczak M., *Popularność ekonomii instytucjonalnej. Moda czy trwała zmiana?*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, nr 9.
- Rist G., *Urojenia ekonomii*, IW Książka i Prasa, Warszawa 2015.
- Röpke W., *Główne kierunki liberalnego programu polityki gospodarczej*, [w:] Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Röpke W., *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, wyd. 5, Paul Haupt Verlag, Bern–Stuttgart 1979.
- Rüstow A., *Paläoliberalismus, Kommunismus, und Neoliberalismus*, [w:] Meyer F.W., Greiß F. (red.), *Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. Festgabe für Alfred Müller-Armack*, Duncker & Humblot, Berlin 1961.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962.
- Sedláček T., *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2012.

- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, [w:] Filipowicz S., Mielczarek A., Pieliński K., Tański M. (red.), *Historia idei politycznych. Wybór tekstów*, t. 2, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001.
- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu, Administracji i Technik Komputerowych, Warszawa 2012.
- Sulmicki P., *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
- Sulmicki P., *Teoria planowania gospodarczego*, cz. 1, Warszawa 1965.
- Urbaniec M., *Rola przedsiębiorstwa w procesie kształtowania ładu gospodarczego*, [w:] Pysz P., Grabska A., Moszyński M. (red.), *Spontaniczne i stanowione elementy ładu gospodarczego w procesie transformacji. Dryf ładu czy jego doskonalenie?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Varian H.R., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Velben T., *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.
- Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, New York 1985.
- Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Locking Ahead*, „Journal of Economic Literature” 2000, t. 38, nr 3.
- Woźniak M.G., *Kierowanie. Rynek. Transformacja. Bariery stabilizacji*, Instytut Badań Rynkowych, Kraków 1993.
- Wünsche H.F., *Czego chciał właściwie Erhard?*, [w:] Haberman G. (red.), *Wizja i czyn – brewiarz Ludwiga Erharda*, Wydawnictwo Ott, Thun 2000.
- Yunus M., *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, ConCorde, Warszawa 2011.


CZĘŚĆ II

PROSPOŁECZNOŚĆ WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE – UJĘCIE PRAKTYCZNE


ROZDZIAŁ VI

NATIONAL STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MOROCCO AND POLAND – A COMPARATIVE ANALYSIS IN THE LIGHT OF ORDOLIBERAL THEORY¹

MARTIN DAHL

 0000-0003-1978-7045

FATIMA ARIB

 0000-0002-8325-481X

Introduction

The dynamic development of the world economy that we have been observing since the second half of the 20th century has led to unprecedented economic growth, growing social disproportions and the burden on the natural environment. Maciej Miszewski summed it up aptly, claiming that “the combination of globalization and uncontrolled technical progress makes the key problems visible on the level of individual national economies. There is a contradiction between the effects of the development of science and technology to serve the society and the costs of the side effects of these inventions borne by society”². Elżbieta Mączyńska and Piotr Pysz have the same views and note that “despite the undeniable, continuous material and technological progress experienced by the modern world, the symptoms of global disorder, asymmetry, and dysfunction in the economic, political, social, and ecological aspects are becoming more and more visible. Many dichotomous phenomena in the socio-economic sphere prove the lack of harmony in shaping this area’s global reality. One of the most spectacular manifestations of it is, on the one hand, growing social inequalities and the extensive scope of social exclusion and areas of hunger, affecting about

¹ The publication is the result of research conducted by the Sustainable Development Research Group – established under an agreement signed on May 6, 2019 between Lazarski University in Poland and Cadi Ayyad University in Morocco.

² M. Miszewski, *Ordoliberalna polityka gospodarcza w warunkach społeczeństwa światowego ryzyka* [Ordoliberal economic policy in the conditions of global risk society], [in:] E. Mączyńska, P. Pysz (ed.), *Społeczna Gospodarka Rynkowa a wartości europejskie* [Social market economy and European values], Polskie Towarzystwo Ekonomiczne–Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2019, p. 142.

one billion of the world's population, and, on the other, the intensifying manifestations of arrogant wastefulness in the world of the rich, the world of the economy of excess"³.

We have to notice that the global production of goods and services has increased sevenfold since 1950. The number of Earth inhabitants, which in 1950 amounted to 2.5 billion, exceeded 7 billion in 2012. In the same period, there was a fivefold increase in fishing, meat production, and energy demand. The emissions of carbon dioxide – the main greenhouse gas responsible for global warming – has increased fourfold. The rapid development of agriculture in the 20th century has caused a 600% increase in the consumption of drinking water⁴. However, this has not translated into an improvement in the quality of life of the majority of the world's population. In the second decade of the 21st century, 20% of the population still has no access to drinking water, 40% to electricity and sanitation, and 800 million people suffer from malnutrition. Only one-fifth of humanity lives in industrialized countries, with excessively high, pollution generating production and consumption levels. The other four-fifths are residents of developing countries, mostly living in poverty⁵.

Nowadays, the economic slowdown associated with the COVID-19 pandemic has temporarily reduced human-related carbon dioxide emissions. It is estimated that its annual decline will reach several percent. Unfortunately, however, it cannot be expected that this will also result in a reduction of CO₂ concentration in the air. It is not enough to just slightly reduce emissions to achieve the desired effect. It needs to be wholly zeroed and wait many years. The other option is to start to "extracting" intensively CO₂ from the air⁶. In practice, it means that states must change the current economic development model and increase the role of, above all, the responsibility of economic entities and individual persons for damages arising in the management process. It is not a new postulate. It has already been defined in the theory of ordoliberalism by Walter Eucken, who stated that full responsibility of business owners for decisions and

³ E. Mączyńska, P. Pysz, *Ordoliberalizm a nowe nurty w teorii ekonomii: koncepcja nowego pragmatyzmu* [Ordoliberalism and new trends in economic theory: the concept of new pragmatism], [in:] eidem (ed.), op. cit., p. 66.

⁴ L. Pawłowski, *Rola monitoringu środowiska w realizacji zrównoważonego rozwoju* [The role of environmental monitoring in the implementation of sustainable development], "Rocznik Ochrony Środowiska" 2011, vol. 13, p. 338, www.ros.edu.pl [accessed: 15.05.2019].

⁵ Ibidem.

⁶ C. Le Quéré, R.B. Jackson, M.W. Jones et al., *Temporary reduction in daily global CO₂ emissions during the COVID-19 forced confinement*, "Natural Climate Change" 2020, vol. 10, pp. 647–653.

actions is needed. All forms of limiting this responsibility and transferring the effects of wrong choices on other participants in business and society should be treated as a manifestation of monopolistic aspirations⁷.

The liberal capitalism, which dominates in most countries is based on competition and unlimited growth of production and consumption. Therefore, it causes a growing demand for land resources and also for non-renewable ones. Forecasts predict that by 2050 the number of the global population will have increased by another 3 billion people, which will put additional pressure on the natural environment. Competition has a beneficial effect in terms of economic relations as it contributes to the increase of efficiency, innovation, and progress. Nevertheless, it has a disintegrating effect on social relations because it prefers economic domination instead of cooperation. It is becoming evident both in individual countries and internationally. In such a situation, it is necessary to search for alternative ways of socio-economic development of nations. The concept of sustainable development is part of this discourse. First of all, this paper aims to compare the strategies of sustainable development of two countries – Poland and Morocco and second of all, to answer the research question – to what extent both strategies are consistent with the principle of responsibility postulated in ordoliberalism. The choice of the countries is justified by the lack of a similar study in the scientific literature. Thus, the authors want this publication to fill this gap in the scientific discourse.

The concept of sustainable development played a crucial role in shaping the way of thinking about mutual relations between society, economy, and natural environment resources in the second half of the 20th century. To a large extent, it was a response to the ongoing process of globalization, which, on the one hand, favored the dynamic development of the global economy, but, on the other hand, contributes to the rise of poverty and social inequalities, increases income and property disparities and, above all, results in a growing and excessive environmental burden. As a result, it has negative consequences on the functioning of societies and the economy itself. The concept of sustainable development is based on the assumption that a compromise between further economic growth and the preservation of the environment is the best possible condition. It pays particular attention to the interdependence of society's economic development and the quality of the environment. It allows the world to preserve the existing environmental values and profoundly impacts reducing pollution and degradation of the natural environment. The implementation of this concept is, on the

⁷ W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 7th ed., UTB, Tübingen 2004, pp. 254–291.

one hand, essentiality in our times, and, on the other hand, it points out to our responsibility for future generations⁸.

Origin and Assumptions of the Ordoliberal Theory

Ordoliberalism is a theory that emerged in the 1930s in response to the crisis tendencies in the economy. It focuses on the issues of economic governance, differences in forms of economic impact, the role of the government that provides economic conditions, and guarantees free competition. The implementation of the concept of social market economy by Ludwig Erhard in West Germany in the 1950s and 1960s is commonly recognized as a practical dimension of the idea of ordoliberalism⁹. The origin of ordoliberalism is related to the difficult social and economic situation of European states (particularly Germany) in the 1920s and 1930s. Numerous factors caused it, i.a.: depletion of population and territory potential (after World War I), the burden of war reparations, and hyperinflation. The difficulties were additionally compounded by the consequences of the world economic crisis that began in 1929 and shook the faith in the market self-regulation¹⁰.

Ordoliberals were in support of the so-called organized liberalism based on the ethical and traditional categories. The state guards the abidance by the legal order and compliance with the rules, and first and foremost, contributes to the care for mutual good. Wilhelm Röpe, one of the main representatives of the Ordoliberal school, understood ordoliberalism as a trend, in which abidance by the particular rules and norms constituting the appropriate functioning of the society and being consistent with the human nature are fundamental¹¹. In practice, it meant seeking honesty and decency in business and implanting a view that the wealth of the rich ought to contribute to the development of society.

⁸ E. Mazur-Wierzbicka, *The Place of Sustainable Development in the Polish and the EU Ecological Policy at the Beginning of the XXth Century*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2006, No. 8, p. 317.

⁹ M. Kubiak, *Ordoliberalizm a koncepcja i praktyka społecznej gospodarki rynkowej [Ordoliberalism and the concept and practice of social market economy]*, "Studia Gdańskie" 2012, vol. 31, p. 369.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ T. Pszczołkowski, *Ordoliberalizm – społeczno-polityczna i gospodarcza doktryna neoliberalizmu w RFN [Ordoliberalism – the socio-political and economic doctrine of neoliberalism in Germany]*, PWN, Warszawa 1990, p. 38.

It is crucial that on the economic base, the liberals advocated the market as a mechanism of making financial decisions. The state plays a key role in it, and in the ordoliberal concept had to limit its activity in shaping economic order (so-called determining and following the rules of operation of market entities)¹². To this end, ordoliberalism refers to the notion of liberal interventionism that is based on the state influence (on the market) that does not fully control it, but does lead to the improvement of the efficiency of its functioning¹³.

The approach defined this way is incredibly essential for the sustainable development concept analyzed in the study. Similarly, in the case of ordoliberalism that emerged in response to crisis tendencies in the economy, the idea of sustainable development is a response to the crisis caused by ecological and social problems. Hence, we may assume that sustainable development is somehow an expansion and deepening of research on the crisis factors of the modern economy that initiated the theory of ordoliberalism.

Morocco National Strategy for the Sustainable Development

Over the last two decades Morocco has accelerated the pace of its achievements due to the launch of several projects of essential importance: the strengthening of the economic framework, the implementation of major transport infrastructure, the adoption of voluntary sectoral policies in the region, agriculture, industry, tourism, new technologies, the implementation of a plan for the promotion of renewable energy and energy sufficiency, the promotion of human development and social solidarity.

Despite the efforts made, there are still many challenges to be met to enable Morocco to lay the foundations for sustainable development: a continuous increase in energy or food prices, adverse effects related to climate change, loss of biodiversity, depletion of natural resources, insufficient economic growth to absorb unemployment and deepening of social inequalities. To meet these challenges, Morocco has adopted National Strategy for Sustainable Development (NSSD), with the objectives to improve the environment the citizens live in, strengthening the sustainable management of natural resources, and promoting environmentally friendly economic activities. In this part, the author describes

¹² M. Kubiak, op. cit., p. 373.

¹³ K. Kamińska, *Problem interwencjonizmu państwowego w teorii Społecznej Gospodarki Rynkowej* [The problem of state interventionism in the theory of social market economy], [in:] E. Mączyńska, P. Pysz (ed.), op. cit., p. 118.

the context in which this strategy was developed, its principles, and objectives as well as the challenges of its implementation¹⁴.

Context, Principles, and Objectives

Following its international commitments in the context of the Earth Summits of Rio de Janeiro (1992), Johannesburg (2002), RIO + 20 (2012), and the relevant conventions, Morocco has laid the foundations to bring up the issue of sustainable development in the country through several political, institutional, legal, and socio-economic reforms.

This commitment was affirmed in the new constitution of 2011. In the framework law 99-12 and the National Charter for the Environment and Sustainable Development, sustainable development is presented as a right of all citizens. The concretization of this process was clarified first by the integration of the principles of sustainable development in the sectorial strategies, the implementation of the Strategy of Environment Upgrading, and the National Initiative of Human Development.

The process of developing this strategy started in 2013. The first version of the National Strategy for Sustainable Development (2015–2020) was discussed in 2014 and aimed to enable the implementation of an inclusive and green economy by 2020. It was reformulated in 2017 to be consistent with the objectives of the 2030 Agenda.

According to the official document, the NSSD was developed along with the following principles¹⁵:

1. compliance with international commitments;
2. compliance with the policies of Framework Law 99-12 on the National Charter for the Environment and Sustainable Development;
3. the commitment of different stakeholders to change their behavior about traditional development;
4. operationalization of the strategy.

The operational measures introduced in this Strategy align with the principles of the charter, the most important of which are integration and territoriality.

¹⁴ F. Arib, *Green Economy for sustainable human development in Morocco: Employment Creation and Innovation Challenges*, "Revue CREMA" 2017, No. 5, <https://revues.imist.ma/index.php?journal=CREMA&page=article&op=view&path%5B%5D=8109&path%5B%5D=4578> [accessed: 21.06.2020].

¹⁵ *Sustainable Development in Morocco. Achievements and perspectives from Rio to Rio +20*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1010file.pdf> [accessed: 21.06.2020].

The principle of integration consists of adopting a global, cross-sectoral, and transversal approach. The principle of territoriality requires consideration of the territorial dimension, particularly the region, to ensure a conceptualization of the measures initiated by the different levels of the territorial decision-making process and encourage the mobilization of territorial actors in favor of sustainable and balanced development of territories.

This strategy is conceptualized around seven main challenges¹⁶:

1. Strengthening the governance of development;
2. Achieving the gradual transition to the green economy;
3. Improving the management and enhancement of natural resources and biological diversity;
4. Fighting climate change;
5. Improvement of precarious territorial spaces;
6. Strengthening social cohesion;
7. Promotion of culture.

To meet these challenges and operationalize this strategy, the SNDD targets 31 key intervention areas and 132 objectives. Having been developed through extensive consultation with the public sector, private operators and civil society, this strategy is based on the four fundamental pillars of sustainable development: economic, environmental, social, and cultural¹⁷.

- The economic pillar: without a sound and efficient economy, no sustainable development is possible to switch to a green and inclusive economy in Morocco by 2030.
- The social pillar focuses on health-related policies, universal access to quality free education, the fight against poverty, and the principle of solidarity (territorial in particular).
- The environmental pillar concerns environmental abuses in public policies to separate economic growth from the pressure put on resources, and create sustainable green jobs in ecological sector.
- The cultural pillar allows us to define a strategy based on the cultural specificity of Morocco and the reinforcement of the actions in favor of the particularly sensitive areas such as the Oases, the Littoral, and the Zones of Mountain.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ *National Sustainable Development Strategy (NSDS)*, 2017, https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/ENG-SNDD_RESUME%20EXECUTIF-V24-D%20%281%29.pdf [accessed: 10.05.2020].

These aspects are reflected in the sustainable strengthening of competitiveness, consideration of environmental issues, assurance of economic development and social cohesion, and promotion of a tolerant and creative society. It is expected that the implementation would lead to a 6% gain in GDP, compared with a gross cost of 2% of GDP.

Challenges in Implementing the Strategy

As the problem is to sustainably reinforce coherence and extend the governance of sustainable development to all stakeholders. The implementation of the SNDD began in 2018 to make this strategy a reference and convergence tool for different stakeholders. Public policies aimed at the sustainable development of Morocco.

A governance framework comprised two committees, namely:

- A strategic committee made up of representatives of the regions, private sector, civil society and public institutions working in this field with a political and vital role;
- A steering committee with the purpose to monitor the effective implementation of the strategy.

The effects of their activity became visible in 2019 in the form of the adoption of 19 sectoral sustainable development action plans (PADDS), which define the specific contribution of each ministerial department, in addition to a transversal pact of the exemplary nature of the sustainable development administration and a methodological guide. The evaluation of public administrations in the light of sustainability indicators started in 2019. The various ministerial departments had to be in step with the legislation on the conformity of global and sectoral policies with the indicators, guidelines of the SNDD until June 2019. The exemplarity of the state is considered as a drive for the implementation of this strategy. A plan has been drawn up on the basis of the objectives that are supposed to be achieved over the period of 2019–2021. It focuses on the generalization of environmental approaches in public buildings and the registration of public institutions in the logic of management and recycling of waste, saving water and energy.

The scheme emphasizes the encouragement and use of renewable energy and technologies of rational management or energy efficiency. The goal is to reduce energy consumption by less than 5% in 2019 and by 10% in 2020, with a 20% reduction in 2021. The plan also promotes the rational use of water resources and the reduction of their consumption. This involves adopting drip

irrigation for green spaces by consuming less than 10% cubic meters in 2019 and 20% in 2020. The idea is to achieve a reduction of 30% at the beginning of 2021.

Electric mobility is also included in the Strategy 2030. The objective is to make a change of a public administration car park, and to reach a rate of 40% of electric vehicles in 2030. The country aims to increase the share of ecological cars (hybrid or electric) of the state car parks by 30% while reducing fuel consumption by around 10% by 2020 and by less than 15% in 2021. Waste sorting at source at the level of administrations led to achieving 30% sorting rate in 2019, and might reach 90% in 2021. 95% of the measures identified by the NSSD should not involve unidentified funding from the different sectors, as long as they are aligned with their prerogatives, strategies, and plans. However, there are measures to be taken, which are not yet budgeted or considered; these measures must be the subject of further studies for their implementation. As the goal is the transition to a green economy, the stakes are high: reconciling the modernization of the agricultural and industrial sectors with the requirements of sustainable development, and ensuring the conservation and rational management of natural resources.

Morocco has all the assets to accomplish this objective. However, it turns out that the legal and regulatory framework is incomplete, outdated, or not yet applied. Also, the implementation of sectoral strategies at the regional level is confronted with the problem of integration, coherence, and lack of convergence. The operationalization of the NSSD should be real and the programs should be implemented to improve synergy between various government actions, civil society, and economic operators.

The implementation of this strategy requires:

- Strengthening the presence of sustainable development concepts in the education and training system;
- Adoption of a complementary approach between all stakeholders to achieve sustainable development objectives and introduce a new development model;
- Consolidation of the governance system to ensure the transversality of the actions;
- Establishment of regulatory mechanisms and legal and economic instruments;
- Establishment of a method for monitoring and evaluating the performance indicators of the NSSD and preparation and spread of activity reports;
- Need for special attention to sensitive areas to improve the sustainable management of the coastline, the preservation, and enhancement of oasis and desert areas and the strengthening of mountain area management policies;

- Importance of reducing social and territorial inequalities and emphasizing achievements of the NHRI in the fight against poverty, strengthening health policies and health surveillance, at the same time keeping in mind the reduction of the deficit in education;
- Promoting the culture of sustainable development, strengthening eco-citizenship through education, awareness and communication programs, and the development of research-innovation.

Meeting these challenges must lie at the heart of the work of the first foundations of sustainable development programmed in 2021.

The National Strategy for the Sustainable Development of Poland

Sustainable development is one of the crucial elements that are now part of the entire international law system. Documents confirming this fact are, above all, Agenda 21 and the Convention on Access to Information, Public Participation in Decision Making and Access to Justice in Environmental Matters.

In Poland, the principle of sustainable development was marked in the Constitution of the Republic of Poland (Article 5) of 1997. The date of sustainable development itself is defined in the Environmental Protection Law. The Strategy for Sustainable Development of Poland has its roots in the Resolution of the Sejm of the Republic of Poland of March 2, 1991. This resolution aimed to motivate the government to present by June 30, 1991, an adequate document that would specify the state development until 2025. This strategy includes principles of using resources that the environment possesses, caring for the preservation of the natural and cultural heritage in the era of increased civilizational and economic development. The authors of the strategy aimed mainly at synchronizing the progress and consumption of goods, an indispensable element of human existence, with the natural environment and its resources¹⁸.

The principles of sustainable development are discussed to the greatest extent of legal acts in the field of environmental protection. The Act on Environmental Protection Law of April 27, 2001, in which the notion of sustainable development was defined as such socio-economic development with the process

¹⁸ K. Górska-Rożej, A. Rożej, *Koncepcja strategii zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku – cel i obszar działania* [The concept of Poland's sustainable development strategy until 2025 – the goal and the area of activity], "Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej" 2013, no. 3(7), pp. 87–88.

of integrating political, economic, and social activities carried out, preserving the natural balance, as well as durability of basic natural processes to guarantee the possibility of satisfying the basic needs of individual communities or citizens of both modern and future generations¹⁹.

The goal of Poland's Sustainable Development Strategy was to create conditions for such stimulation of development processes that would not threaten the environment. Therefore, it is necessary to gradually eliminate processes and economic activities that are harmful to the environment and human health, promote "environmentally friendly" mindset, and accelerate the means of restoring the environment to the right state, wherever there is a violation of the natural balance. However, the implementation of these demands cannot, at the same time, cause an undesirable reduction in the pace of economic growth, or increase the threshold of poverty, that is, the deepening or emergence of new social tensions and economic threats²⁰.

In practice, this means maintaining high economic growth and striving to increase the efficiency of using natural resources. The complexity of the strategy is demonstrated by the fact that it considers such issues as environmental and territorial security of the state, social and health protection of the society, maintaining the sovereignty of the country; abidance by rights and obligations under the Constitution and compliance with legal principles²¹. The state administration, local authorities, business entities, and citizens are obliged to implement the strategy²². It should be emphasized, however, that *the Strategy for the Sustainable Development of Poland until 2025* at the moment is an obligatory act that was repealed by the Council of Ministers on October 23, 2007.

An important impulse on the way of implementing sustainable development in Poland was the prospect of Poland's accession to the European Union. The provisions of the Accession Treaty set dangerous tasks for Poland to fulfill, with the general thesis that after 2015 the Republic of Poland should be a country that meets all the environmental protection standards that are applied in the EU member states²³.

¹⁹ Ustawa – Prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 r. (Environment Protection Act April 27, 2001), Dz.U. No. 62, 627.

²⁰ *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025 [Strategy for Sustainable Development of Poland until 2025]*, www.snep.edu.pl [accessed: 13.07.2019], p. 2.

²¹ Ibidem, p. 3.

²² K. Górka-Rożej, A. Rożej, op. cit., p. 89.

²³ G. Ignatowicz, *Realizacja zasady zrównoważonego rozwoju w polityce ekologicznej Polski po konferencjach w Rio de Janeiro w 1992 oraz 2012 roku [Realization of the principle of sustainable*

At the moment, work is in progress on a new document defining the state's strategic goals in sustainable development. In the draft document entitled "Ecological policy of the country until 2030" it was assumed that building an innovative economy with the principles of sustainable development is a requirement of modern state policy. Sustainable development means stable economic growth related to the rational management of environmental resources and respect for human rights²⁴. The role of the state is to ensure ecological safety through the care of the culture and the environment at the level of local government, particularly through rational planning of spatial development that helps protect the population from air pollution and noise, and nature from excessive pressure.

For Poland, it means the implementation of two goals primarily. Firstly, striving to improve air quality, and secondly, to implement Polish commitments at the international level. In activities aimed at improving air quality, it is essential to raise public awareness. Therefore, one of the directions of action emphasizes shaping the right behavior and attitudes of the society through conducting educational campaigns, including on the optimal ways of stoking and related effects²⁵. Following the EU climate and energy package, Poland committed to reducing CO₂ by 2020 by 20% comparing to the emissions from 1990. This goal is likely to be achieved, but it should be noted that further reduction of CO₂ emissions by Poland is doubtful. There is still a lack of political will to move away from coal as the leading Polish energy fuel, and there are also useful instruments for developing alternative energy sources.

To sum up, a functional element of the adopted strategy is the decision to separate environmental policy and energy policy and prepare the state's environmental plan as a separate document defining the state strategy and policy with the natural environment and its quality, use, and protection. This is, among others, because the quality of the environment is an important element determining the possibility of economic development, or because the ecological policy is an integral part of the European Union's strategy and its implementation is the responsibility of public authorities. The main reason is that it determines the quality of life of citizens and the security and development opportunities of future generations. The narrowing of environmental policy to the issues related to energy make many important threads disappear (or be treated as less important), such as the impact of transport on the environment, municipal economy,

development in Polish environmental policy after the conferences in Rio de Janeiro in 1992 and 2012], "Białostockie Studia Prawnicze" 2015, no. 18.

²⁴ *Polityka ekologiczna państwa 2030* [National environmental policy of 2030], <https://bip.mos.gov.pl> [accessed: 13.07.2019].

²⁵ *Strategia...* [Strategy], op. cit., p. 31.

nature conservation and biodiversity²⁶. The inclusion of environmental policy in one document eliminates this threat. It is worth emphasizing the inclusion in the paper of such issues as:

- completing the network of national parks and sanctuaries
- combating crime against the environment
- promoting patterns of sustainable consumption
- more efficient use of resources.

The right procedure is to introduce into the document the principle stating that “Many negative phenomena in the environment can be prevented or reduced by their undesirable impact if the “precautionary principle “is used in good time. It should be guided by all entities having an impact on the state of the environment, as well as stakeholders of environmental procedures”. Unfortunately, it seems to be only a verbal declaration. It should also be noted that the document published by the Ministry of the Environment is incomplete. The authors of the document in many places show that other entities should supplement it. There is also a lack of a developed Financial Framework in the text. Therefore, a full evaluation of the project at this stage is not possible.

Conclusions

Initially, discussions on sustainable development were limited to reducing the negative influence of economies on the natural environment. Over the years, the concept has become fully understood, with the essence of three development factors: respect towards the environment, social progress, and economic growth. Currently, the concept of sustainable development is more frequently mentioned in the main discussion on the social and economic development, becoming a principle reflected in each and every countries’ development policy. It is noticed both while analyzing the National Strategy for Sustainable Development of Morocco, and the Polish government document „Implementation of the Sustainable Development Goals in Poland”²⁷.

When analyzing the assumptions of Morocco and Poland’s sustainable development policy, we could note that the current development is not based on the maximization of profit or focusing solely on the beneficial effects for the entity,

²⁶ Z.M. Karaczun, A. Kassenberg, *Ocena projektu polityki ekologicznej państwa 2030 [The evaluation of 2030 state ecological policy project]*, http://eko.org.pl/n_2158 [accessed: 21.07.2019].

²⁷ *Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce [Implementation of sustainable development goals in Poland]*, Urząd Rady Ministrów, Warszawa 2018.

but first and foremost on improving the quality of social life. Both countries, under the analysis, declare those expectations. To do this, they introduce the policy of sustainable development. The purposes of the strategy are i.a. the increase of the activity of the entities to take responsibility for the actions, along with maintaining the level of economic effectiveness, which is in line with the assumptions defined in ordoliberalism. Sustainable management of natural resources and waste, striving to satisfy the primary needs of the society or decreasing the level of unemployment and poverty of nations. All of it leads to achieving economic, social, and ecological harmony and order, which are one of the fundamental values of ordoliberalism. Nonetheless, the critical purpose of sustainable development is to achieve an order between social, economic, and ecological policy, assuming that environmental protection is the most important thing. The abovementioned purposes are in line with the mission and tasks of social market economy that focus on the pursuit of the general welfare.

References

- Arib F., *Green Economy for sustainable human development in Morocco: Employment Creation and Innovation Challenges*, "Revue CREMA" 2017, No. 5, <https://revues.imist.ma/index.php?journal=CREMA&page=article&op=view&path%5B%5D=8109&path%5B%5D=4578> [accessed: 21.06.2020].
- Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 7th ed., UTB, Tübingen 2004.
- Górska-Rożej K., Rożej A., *Koncepcja strategii zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku – cel i obszar działania*, "Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej" 2013, nr 3(7).
- Ignatowicz G., *Realizacja zasady zrównoważonego rozwoju w polityce ekologicznej Polski po konferencjach w Rio de Janeiro w 1992 oraz 2012 roku*, "Białostockie Studia Prawnicze" 2015, z. 18.
- Karaczun Z.M., Kassenberg A., *Ocena projektu polityki ekologicznej państwa 2030*, http://eko.org.pl/n_2158 [accessed: 21.07.2019].
- Le Quéré C., Jackson R.B., Jones M.W. et al., *Temporary reduction in daily global CO₂ emissions during the COVID-19 forced confinement*, "Natural Climate Change" 2020, vol. 10.
- Mazur-Wierzbicka E., *The Place of Sustainable Development in the Polish and the EU Ecological Policy at the Beginning of the XXth Century*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2006, No. 8.
- Mączyńska E., Pysz P., *Ordoliberalizm a nowe nurty w teorii ekonomii: koncepcja nowego pragmatyzmu*, [in:] Mączyńska E., Pysz P. (ed.), *Społeczna Gospodarka Rynkowa*

- a wartości europejskie, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne–Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2019.
- Miszewski M., *Ordoliberalna polityka gospodarcza w warunkach społeczeństwa światowego ryzyka*, [in:] Mączyńska E., Pysz P. (ed.), *Spółeczna Gospodarka Rynkowa a wartości europejskie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne–Fundacja Konrada Adenauera, Warszawa 2019.
- National Sustainable Development Strategy (NSDS)*, 2017, https://www.greengrowth-knowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/ENG-SNDD_RESUME%20EXECUTIF-V24-D%20%281%29.pdf [accessed: 10.05.2020].
- Pawłowski L., *Rola monitoringu środowiska w realizacji zrównoważonego rozwoju [The role of environmental monitoring in the implementation of sustainable development]*, "Rocznik Ochrony Środowiska" 2011, vol. 13, p. 338, www.ros.edu.pl [accessed: 15.05.2019].
- Polityka ekologiczna państwa 2030*, <https://bip.mos.gov.pl> [accessed: 13.07.2019].
- Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, Urząd Rady Ministrów, Warszawa 2018.
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025 (1999)*, www.snep.edu.pl [accessed: 13.07.2019].
- Sustainable Development in Morocco. Achievements and perspectives from Rio to Rio +20*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1010file.pdf> [accessed: 21.06.2020].
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska, Dz.U. Nr 62, poz. 627.

ROZDZIAŁ VII

PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE DETERMINANTĄ PROMOCJI KULTURY I EDUKACJI

MAGDALENA LIBICKA
 0000-0002-7856-8507

Wprowadzenie

Okres transformacji i ostatnie trzy dekady cechują się bardzo dużą dynamiką zmian w funkcjonowaniu życia społeczno-gospodarczego. Nie wszyscy obywatele Polski są w stanie dotrzymać kroku ich zawrotnemu tempu – z pomocą w niwelowaniu i zwalczaniu negatywnych skutków przychodzi ekonomia społeczna. Jak zauważa Jacek Brdulak: „Obserwujemy coraz wyraźniejszą dominację reguł gospodarki podażowej z jej agresywnymi metodami oddziaływania na potencjalnego klienta, przeradzającą się we wzrastającą presję społeczną o konsumpcyjnym charakterze. Cały układ społeczny poddawany jest postępującej ekonomizacji funkcjonowania, ulega rozwarstwieniu, a poziom nierówności powiększa się”¹. Alternatywą dla grup marginalizowanych mogą być przedsiębiorstwa społeczne. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie tych innowacyjnych, nie do końca scharakteryzowanych podmiotów oraz próba zdiagnozowania ich wpływu na branżę kultury i edukacji.

Zgodnie z definicją przedsiębiorstwa społeczne to podmioty prowadzące działalność gospodarczą na zasadach wolnorynkowych, wyznaczające sobie cele ściśle społeczne. Ich nadwyżki finansowe również są przeznaczane na wyznaczone cele ściśle społeczne bądź wspólnotowe. To odróżnia je od tradycyjnych przedsiębiorstw, nastawionych na maksymalizację zysku na rzecz właścicieli lub akcjonariuszy². Elżbieta Mączyńska i Piotr Pysz określają działalność podmiotów ekonomii społecznej w następujący sposób: „Celem przedsiębiorstw społecznych jest osiągnięcie równowagi ekonomicznej, dzięki udanemu połączeniu

¹ J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowanie działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016, s. 11.

² J. Defourny, *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna. II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej, Kraków 2004: Materiały*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005; E. Mączyńska, P. Pysz (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 36–37.

rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania”³. Przedsiębiorstwa społeczne działające w trzecim sektorze korzystają z dofinansowań państwa. Działania ich są jednak oparte na „dawaniu wędki, a nie ryby”, gdyż ekonomia społeczna ma na celu solidaryzowanie się ludzi i wspólne działanie na rzecz poprawy bytu wszystkich członków społeczności. Istotę tego kierunku rozwoju podkreśla Brdulak: „Teoria ekonomii, a zwłaszcza teorie przedsiębiorstwa zaczynają zauważać aspekty humanistyczne i dostrzegać podmiotowość ludzi uczestniczących aktywnie w procesach gospodarczych”⁴.

By mieć pełniejszy obraz ekonomii społecznej, odwołajmy się do historii kształtowania się tej dziedziny. Kamieniem milowym było dostrzeżenie aspektu humanistycznego w działalności gospodarczej. „Oczywiście na przestrzeni lat zmieniają się metody, cele, różnicują się działania gospodarcze i ekonomiczne, jednak azymut pozostaje bez zmian”⁵. Zastosowanie myśli liberalnej (Adam Smith, David Ricardo), działania związane z tworzeniem kooperacji drobnych przedsiębiorców, by mogli skuteczniej konkurować z dużymi firmami (Hermann Schulze-Delitz), czy utopijny socjalizm (Charles Fourier), a także tworzenie kooperatyw i powstawanie ruchów spółdzielczych wspieranych przez Roberta Owena to fundamenty gospodarczych ruchów społecznych. Inicjatywy te upadały głównie z powodów nieefektywnego zarządzania, były jednak inspiracją do stworzenia spółdzielni Roczdelskiego Stowarzyszenia Sprawiedliwych Pionierów w Rochdale.

Również w Polsce kooperacja społeczna ma długą tradycję. Jak zauważa Jan Herbst: „Przez długi czas jej instytucje miały także szczególny status, będąc nie tylko instrumentem emancypacji swych członków, ale także narzędziem emancypacji narodowej. 120 lat okupacji kraju przez Prusy, Rosję i Cesarstwo Austro-Węgierskie stworzyło system instytucji stanowiących odpowiedź zarówno na potrzeby społeczności, w których powstawały, jak i na rozmaite strategie akulturacji Polaków stosowane przez zaborców”⁶. Marka „Społem” to spółdzielnia spożywców zrzeszonych w Warszawskim Związku Stowarzyszeń Spożywczych, która swą nazwę zawdzięcza Stefanowi Żeromskiemu. Jak podkreśla Tomasz Gardziński: „Należy przywołać wielkie nazwiska z polskiej historii, takie jak S. Staszic, i Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze Ratowania się Wspólnie w Nieszczęściach, S. Wojciechowski, współtwórca Towarzystwa Kooperatystów i działacz spółdzielczości spożywców zajmujący się spół-

³ E. Mączyńska, P. Pysz (red.), op. cit., s. 36–37.

⁴ J. Brdulak, P. Jakubik, *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 82.

⁵ M. Libicka, *Przedsiębiorstwa społeczne jako narzędzie walki z wykluczeniem społecznym*, praca licencjacka, Uczelnia Łazarskiego w Warszawie 2019.

⁶ J. Herbst, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2006, s. 4.

dzielczością naukowo, jako profesor Szkoły Głównej Handlowej, czy też F. Stefczyka i jego kas wzorowanych na spółdzielniach raiffeisenowskich, których liczba osiągnęła niemal 1400 do czasu I wojny światowej⁷. Kolejną ważną kooperację przywołuje Ewelina Florczak: „Ważnym akcentem była inicjatywa spółdzielczej podkaliskiej wsi Lisków – w której niemal wiek po Hrubieszowskim Towarzystwie Rolniczym Staszica powstał z inicjatywy księdza Wacława Blizińskiego (1870–1944) system gospodarki społecznej działającej z sukcesem w środowisku lokalnym niemal 40 lat”⁸.

Wszystkie przywołane wyżej inicjatywy miały dwojaki charakter, łączyły ze sobą działalność gospodarczą z silnym aspektem społecznym. Promowały takie wartości, jak: solidarność, patriotyzm i aspekty kulturalne. Warto jednak rozróżnić tradycyjną gospodarkę społeczną, w której funkcjonowały spółdzielnie, stowarzyszenia, fundacje, towarzystwa wzajemnych ubezpieczeń, oraz nową gospodarkę społeczną, która ma innowacyjny charakter, skupia spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady pracy chronionej, jak również spółki z o.o. oraz organizacje pozarządowe. Jak zauważa Gardziński: „Przedsiębiorstwa społeczne powstały najczęściej w sytuacjach «konieczności», kiedy kooperacja pozwala się ludziom uchronić przed marginalizacją, a także w czasie gdy gospodarka dawała symptomy kryzysu”⁹. Przedsiębiorczość społeczna przywoływana w literaturze jest mechanizmem tworzenia przedsiębiorstw społecznych, które mają za zadanie dostarczanie dóbr i usług przynoszących korzyści społeczne – jest to zaspokajanie potrzeb niezaspokojonych przez sektor publiczny i sektor prywatny. Przywołując stanowisko Josepha Schumpetera, można powiedzieć, że cel rozwoju to innowacyjność w działaniu oraz wprowadzanie nowych rozwiązań produkcyjnych, nie zaś maksymalizacja zysków¹⁰. Wyżej wspomnianą koncepcję rozszerza Jacques Defourny. Podkreśla, że możemy mówić o nowej przedsiębiorczości społecznej, której cechami są¹¹:

- innowacyjne produkty i usługi o wysokiej jakości
- alternatywne metody produkcyjne i organizacyjne

⁷ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne szansą rozwiązania problemów regionów*, „Kwartalnik Celný” 2016, nr 1(21), s. 28.

⁸ J. Brdulak, E. Florczak, op. cit., s. 26.

⁹ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem rozwiązywania problemów współczesnej gospodarki*, „International Journal of New Economics and Social Sciences” 2016, t. 3, nr 1, s. 274.

¹⁰ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962, s. 60.

¹¹ J. Defourny, P. Develtere, *The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*, [w:] idem, B. Fonteneau, M. Nyssens (red.), *The Worldwide Making of the Social Economy. Innovations and Changes*, Acco, Leuven–The Hague 2009, s. 4–7.

- tworzenie nowych przestrzeni rynkowych
- wprowadzanie nowych rozwiązań wdrożeniowych oraz partnerstwa biznesowe przedstawicieli różnych środowisk
- pozyskiwanie nowych źródeł surowców lub rewitalizacja dawnych branż organizacyjnych¹².

W obliczu coraz szerzej omawianego kryzysu państwa opiekuńczego, wynikającego ze zmian społeczno-demograficznych, rozwarstwienie ekonomiczne społeczeństwa wzrasta, a sektor publiczny nie jest wydolny na tyle, aby zaspokoić na odpowiednim poziomie potrzeby wszystkich obywateli. Innowacyjne przedsiębiorstwa społeczne mogą być rozwiązaniem wielu palących problemów społecznych i niwelować skutki kryzysów gospodarczych, które najmocniej dotyczą grup marginalizowanych, słabo wykształconych, niepełnosprawnych, starszych czy też długotrwale bezrobotnych. W tym miejscu warto przywołać światowe modele przedsiębiorstw społecznych.

Modele przedsiębiorstw społecznych

Najpopularniejszymi na świecie ujęciami przedsiębiorstw społecznych są model europejski i amerykański. W Europie przedsiębiorstwa społeczne lokalizuje się w trzecim sektorze, ich zadaniem jest wypełnianie luki między sektorem publicznym a prywatnym. Duże znaczenie mają formy instytucjonalno-prawne. Przedsiębiorstwa społeczne w ujęciu europejskim są zorientowane na integrację społeczną, aktywizację oraz szeroko pojęte usługi socjalne. Działalność takich podmiotów jest wpisana w strategię Unii Europejskiej. W modelu amerykańskim natomiast kładzie się duży nacisk na łączenie aspektów ekonomicznych i społecznych, występuje tzw. instytucjonalna hybrydowość.

Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych mają bardziej pragmatyczne i komercyjne oblicze niż w Europie. „Ważnymi aspektami jest motyw, odpowiedzialność i wykorzystanie dochodów, przedsiębiorstwa społeczne działają na równych zasadach z innymi organizacjami. Wartości ekonomiczne i społeczne są równoważne, wykorzystywane są te same narzędzia i środki co w działalności komercyjnej”¹³. Modele europejski i amerykański różni też grupa docelowa, w Europie duży nacisk kładziony jest na walkę z wykluczeniem społecznym i bezrobociem, natomiast w Stanach Zjednoczonych działa się w szerszym kon-

¹² E. Florczak, M. Libicka, *Ekonomia społeczna narzędziem do walki z wykluczeniem społecznym*, „International Journal of Innovation in Social Sciences and Engineering” 2019.

¹³ Ibidem.

tekście, dzięki czemu grupa docelowa jest liczniejsza, działalność społeczna i ekonomiczna łączą się w naturalny sposób.

Tabela 1. Różnice w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych w Europie i Stanach Zjednoczonych

Wyszczególnienie	Stany Zjednoczone	Europa
Główny nacisk	Generowanie dochodów	Dobro społeczne
Forma organizacyjna	Organizacje non profit, przedsiębiorstwa hybrydowe, przedsiębiorstwa komercyjne realizujące cele społeczne	Fundacje, stowarzyszenia
Zaangażowanie odbiorców	Ograniczone	Zaznacza się potrzebę powszechnego zaangażowania odbiorców, ze względu na stowarzyszeniowo-spółdzielczy rodowód gospodarki Europy
Typy realizowanych usług	Szeroki, wielowymiarowy zakres usług	Integracja społeczno-zawodowa, usługi socjalne
Zaangażowanie państwa	Inicjatywy o charakterze prywatnym, częściowe wsparcie rządów federalnych	Przedsiębiorstwa społeczne znajdują się w ramach strategicznej polityki na szczeblu UE
Kontekst	Gospodarka rynkowa	Ekonomia społeczna
Ramy prawne	Brak	Ciągły proces ich dostosowywania
Dziedziny badań	Przedsiębiorczość, nauki społeczne	Nauki społeczne

Źródło: J. Kerlin, *Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 133.

Aspekty prawne przedsiębiorstw społecznych

Definicję gospodarki rynkowej oficjalnie sformułowano po raz pierwszy w art. 3 ust. 3 Traktatu o Unii Europejskiej, następnie w traktacie konstytucyjnym,

zniesionym w 2009 roku przez traktat lizboński. W Polsce przedsiębiorstwa społeczne z powodu położenia geograficznego osadzone są w modelu europejskim. Jak zauważono w poprzednim akapicie, w tym ujęciu duże znaczenie mają formy instytucjonalno-prawne. Instytucje odpowiedzialne za wspieranie przedsiębiorczości społecznej w Unii Europejskiej to: Rada Europejska, Komitet Rady Unii Europejskiej, Parlament Europejski, Komisja Europejska, Komitet Ekonomiczno-Społeczny i Komitet Regionów. Najważniejszym europejskim rozporządzeniem jest Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie gospodarki społecznej. Martin Dahl zauważa, że „Społeczna gospodarka rynkowa jest oficjalnie ładem społeczno-gospodarczym obowiązującym w Unii Europejskiej [...]”¹⁴.

W Polsce najważniejszym aktem prawnym jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej; w art. 20 stwierdzono, że „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Gardziński podkreśla jednak, że „przedsiębiorstwo społeczne to podmiot gospodarki społecznej, której nie należy utożsamiać ze społeczną gospodarką rynkową”¹⁵. Identyfikacji przedsiębiorstw społecznych w kontekście prawnym nie ułatwia również to, że nie ma jednego aktu prawnego dedykowanego tym podmiotom. Istnieją formy prawne odpowiadające charakterystyce przedsiębiorstwa społecznego bądź mające jego cechy. W biuletynie *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego* Fundacji Pomocy Wzajemnej Barka Szymański i Zarzycki wyróżniają następujące formy przedsiębiorstw społecznych¹⁶:

- spółdzielnie pracy
- spółdzielnie socjalne
- działalność gospodarcza prowadzona przez fundacje i stowarzyszenia
- kluby integracji społecznej
- centra integracji społecznej
- zakłady pracy chronionej
- zakłady aktywności zawodowej.

¹⁴ M. Dahl, *Niemiecki model społecznej gospodarki rynkowej jako wzór dla polskich przemian systemowych po 1989 roku*, Elipsa, Warszawa 2015, s. 303.

¹⁵ T. Gardziński, *Przedsiębiorstwo społeczne środkiem...*, op. cit., s. 273.

¹⁶ P. Szymański, W. Zarzycki, *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego*, Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań 2010.

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych w gospodarce

Wyżej wymienione podmioty są zgodne z charakterystyką i celami ujętymi w definicji przedsiębiorstwa społecznego, można zatem przyjrzeć się temu, w jaki sposób ulokowano podmioty te w polskiej gospodarce. Jak wskazuje Florczak¹⁷ w swoich badaniach, przedsiębiorstwa społeczne sytuują się w sektorach polskiej gospodarki w następujący sposób: I sektor – 5%, II sektor – 10%, III sektor – 85%. Przedsiębiorstwa społeczne lokalizowane są w sektorze usług ze względu na zbieżność celów, funkcji i potrzeb tworzenia wartości dodanej dla konsumenta. Lokowanie tych podmiotów wymaga jednak analizy ich charakterystycznych cech formalnych, ekonomicznych, funkcjonalnych, ilościowych i strategicznych oraz przyrównania ich do całościowej kondycji sektora usług. Jak zauważa Mirosława Janoś-Kresło, usługi społeczne to wszelka działalność skoncentrowana na człowieku, mająca na celu kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, dzięki którym tworzony jest kapitał ludzki¹⁸.

Kontekst ten znacząco rozszerza percepcję usług społecznych – są to wszelkie usługi edukacyjne, kulturalne, rekreacyjne, związane z ochroną zdrowia i pomocą społeczną. Przedsiębiorstwa społeczne działają lokalnie, dzięki czemu mogą precyzyjnie definiować potrzeby społeczne w swoim regionie i zaradzić wielu problemom. Wspomniany wcześniej kryzys państwa opiekuńczego, który wiąże się ze zmianami demograficznymi, sprawia, że sektor publiczny nie jest na tyle wydolny, by zaspokoić wszystkie potrzeby socjalne swoich obywateli. Z pomocą przychodzą przedsiębiorstwa społeczne, zakorzenione lokalnie, działające w warunkach rynkowych – podstawą ich funkcjonowania jest rozwój endogeniczny¹⁹, oparty na integracji społecznej, aktywizacji, edukacji oraz promowaniu kultury regionu np. dzięki markom lokalnym i unikatowym produktom regionalnym. Przedsiębiorstwa społeczne angażują się w rozwój poszczególnych determinant rozwoju lokalnego, mając wpływ na: potrzeby lokalnej społeczności, zasoby środowiska naturalnego, zasoby pracy, inwestycje infrastrukturalne, potencjał gospodarczy, rynek lokalny i zewnętrzny, kapitał inwestycyjny oraz zasoby finansowe. Rozwój endogeniczny opiera się na specyficznym systemie wartości, w którym fundamentem jest wzajemne zaufanie, budowanie łańcuchów

¹⁷ J. Brdulak, E. Florczak, op. cit., s. 63.

¹⁸ M. Janoś-Kresło, *Usługi społeczne a zrównoważony rozwój regionów*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 24–25.

¹⁹ Teoria rozwoju endogenicznego: J. Chmiel, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*, Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS, Warszawa 1997, s. 77; J. Brdulak, *Cechy rozwoju lokalnego*, PraktycznaTeoria.pl, <http://www.praktycznateoria.pl/cechy-rozwoju-lokalnego/> [dostęp: 19.10.2020].

współzależności oraz zaspokajania potrzeb niezaspokojonych z różnych względów. Beneficjentami przedsiębiorstw społecznych są zazwyczaj wspólnoty charakteryzujące się słabą siłą nabywczą, dlatego funkcjonowanie tych podmiotów jest dla nich jedyną szansą zaspokojenia swoich potrzeb. Warto podkreślić, że działalność przedsiębiorstw społecznych dedykowana jest grupom marginalizowanym. Określa to projekt ustawy o przedsiębiorstwach społecznych, którego art. 5 wyznacza zakres działań realizowanych przez przedsiębiorstwa społeczne:

„Art. 5.1. Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa społecznego:

1. Ma na celu zawodową reintegrację [...] lub
2. Jest prowadzona wyłącznie w zakresie:
 - a. pomocy społecznej [...];
 - b. opieki nad dziećmi [...];
 - c. prowadzenia przedszkoli niepublicznych lub innych form wychowania przedszkolnego [...];
 - d. ochrony zdrowia psychicznego;
 - e. wsparcia osób z niepełnosprawnością”.

Przedsiębiorstwa społeczne jako podmioty zakorzenione lokalnie realizujące cele społeczne mają silne związki instytucjonalne z następującymi podmiotami:

- władze samorządowe (współpraca może polegać na finansowaniu przez władze samorządowe statutowej działalności, opartej na zasadzie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie²⁰, inicjowaniu powstania spółdzielni specjalnych, centrów integracji społecznej)
- inne instytucje publiczne (szkoły publiczne, urzędy pracy, ośrodki kultury, organizacje o charakterze sportowym, rekreacyjnym, kulturalnym, propagującym i stymulującym przedsiębiorczość, rozwijaniem umiejętności i kwalifikacji zawodowych)
- instytucje infrastruktury wsparcia (inkubatory przedsiębiorczości, centra przedsiębiorczości, instytucje badawcze, fundusze pożyczkowe, organizacje parasolowe, stowarzyszenia, izby gospodarcze)
- inne przedsiębiorstwa społeczne lub komercyjne, które mogą być partnerami lub konkurencją dla przedsiębiorstwa społecznego²¹
- gospodarstwa domowe²².

²⁰ Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.

²¹ A. Sobolewski, *Modele współpracy przedsiębiorstw społecznych z nauką i biznesem. Materiały konferencyjne*, Ogólnopolskie Spotkania Ekonomii Społecznej, Kraków, 11–12 października 2012.

²² J. Brdulak, E. Florczak, op. cit., s. 77–78.

Dzięki kooperacji i personalizacji usług pod kątem grupy docelowej podmioty ekonomii społecznej mogą zatem w istotny sposób przyczynić się do rozwoju regionu, a także niwelować różnice społeczne.

Jarré jako korzyści z powstawania przedsiębiorstw społecznych wymienia²³:

- zbieżność interesów i zaspokajanie wzajemnych potrzeb na zasadach partnerskich
- możliwość wyboru dla konsumenta i większą różnorodność oferty
- zaspokajanie potrzeby indywidualnych produktów i usług.

Jak zauważono, fundamentem działalności przedsiębiorstw społecznych jest zaangażowanie członków lokalnych społeczności i inicjatywy oddolne, ma to ścisły związek z budowaniem kapitału społecznego rozumianego jako skoordynowana aktywność ludzi realizujących wspólne misje i cele. Wspólny atrybut tworzy swoistą infrastrukturę moralno-społeczną, co ułatwia koordynację działań, pomaga w podnoszeniu wydajności, buduje pozytywne morale grupy, dzięki czemu wzrasta efektywność wykorzystania dostępnych zasobów. „Kluczowym przymiotem «kapitału społecznego» jest zaufanie, które pozwala na swobodną komunikację i tworzenie więzi oraz jest fundamentem współpracy, zbliżony system wartości pomaga w tworzeniu norm i koordynacji działań, tworzy się wzajemna synergia, która buduje organizacje społeczne i zwiększa korzyści z współpracy”²⁴. Rozwój kapitału społecznego jest podwaliną do tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, zaangażowanego i odpowiedzialnego za rozwój swojej małej ojczyzny²⁵. By jednak budować te przymioty, potrzeba edukacji, poczucia tożsamości i zakorzenienia w lokalnej kulturze. Warto w tym miejscu przyrzeć się, jak wygląda sytuacja przedsiębiorstw społecznych w branży kultury i edukacji na tle działalności społecznej ogółem.

Działalność przedsiębiorstw społecznych w dziedzinie kultury i edukacji

Po zapoznaniu się z najważniejszymi pojęciami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w życiu społeczno-gospodarczym czas pochylić się nad formami działalności prospołecznej w Polsce. Jak zauważono wyżej, polska

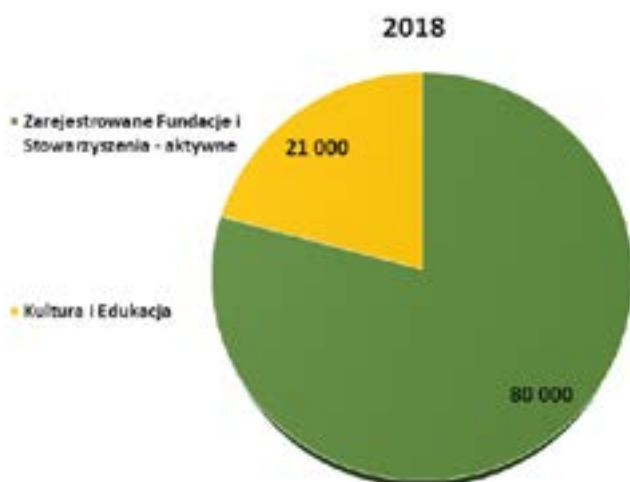
²³ D. Jarré, *Europejski model społeczny i usługi socjalne użyteczności publicznej. Możliwości dla sektora gospodarki społecznej*, [w:] E. Leś, M. Ołdak (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007, s. 72.

²⁴ M. Libicka, op. cit., s. 44

²⁵ K. Kiereta, *Lokalna przestrzeń kulturowa a tożsamość*, „Krajobrazy Dziedzictwa Narodowego” 2003, nr 3 (11).

gospodarka społeczna osadzona jest w modelu europejskim, w którym duży nacisk kładzie się na formę administracyjno-prawno-instytucjonalną. Należy jednak uwzględnić to, że gospodarka prospołeczna w Europie znajduje się w fazie kształtowania i w zależności od państwa przybiera nieco inny kształt. W Polsce ekonomia społeczna ma bardzo liczne formy, kojarzy się jednak jednoznacznie z sektorem non profit. Z raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*²⁶ dowiadujemy się, że w 2018 roku w naszym kraju zarejestrowane było 117 tys. stowarzyszeń (w tym 17 tys. ochotniczych straży pożarnych) i 26 tys. fundacji, łącznie to około 143 tys. organizacji (według REGON). Stowarzyszenie Klon/Jawor szacuje, że podmiotów aktywnych jest około 65%, co daje około 80 tys. podmiotów (badanie nie dotyczyło działalności OSP). Jak wskazuje wykres 1, aż 26% podmiotów non-profit działa w branżach związanych z kulturą i edukacją. Na 80 tys. fundacji i stowarzyszeń 21 tys. związane jest z wyżej wymienioną dziedziną.

Wykres 1. Udział podmiotów non profit związanych z branżą kultura i edukacja



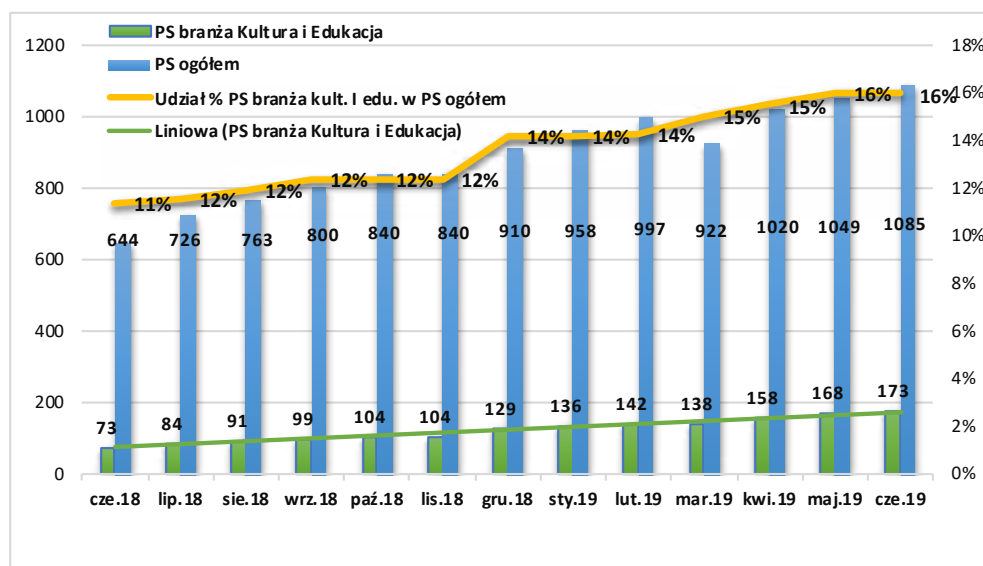
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Stowarzyszenia Klon/Jawor

Warto w tym miejscu zauważyć, że podmioty sektora non profit przy spełnieniu odpowiednich warunków i pomocy ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (OWES) mogą uzyskać status przedsiębiorstwa społecznego. Status ten oprócz prowadzenia działalności gospodarczej umożliwia również ubieganie się o dofinansowania oraz społeczne zamówienia publiczne. Monitorowaniem sektora

²⁶ Badania, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://www.klon.org.pl/badania> [dostęp: 14.09.2019].

ekonomii społecznej zajmuje się Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej utworzony w listopadzie 2017 roku przy Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. W związku z wejściem w życie 9 stycznia 2018 roku nowelizacji Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020 (CT 9)²⁷ Departament wprowadził ogólnopolską listę przedsiębiorstw społecznych. Warto nadmienić, że status przedsiębiorstwa społecznego nadawany jest czasowo, a jego działalność jest monitorowana.

Wykres 2. Przedsiębiorstwa społeczne w branży kultura i edukacja na tle przedsiębiorstw społecznych ogółem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Departamentu Ekonomii Społecznej, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4048.html> [dostęp: 5.09.2019].

Według danych Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej w czerwcu 2018 roku liczba samych przedsiębiorstw społecznych wyniosła 644, a w ciągu roku wzrosła do 1085 podmiotów. Najwięcej przedsiębiorstw społecznych tworzy się w branżach: gastronomicznej, edukacyjno-kulturalnej oraz w usługach dla

²⁷ Interaktywna baza przedsiębiorstw społecznych, Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista,przedsiębiorstw,społecznych,4048.html> [dostęp: 15.09.2019].

firm i organizacji publicznej. Dynamikę zmian miesiąca do miesiąca obserwujemy na wykresie 2 – liczba podmiotów związanych z dziedziną kultury i edukacji systematycznie rośnie z 73 przedsiębiorstw społecznych w czerwcu 2018 roku do 173 w czerwcu 2019 roku. W marcu 2019 roku obserwujemy spadek liczby przedsiębiorstw społecznych, wiąże się to jednak z wygasaniem statusu i koniecznością ubiegania się o kolejną akredytację. W ciągu roku liczba przedsiębiorstw społecznych w branży kultura i edukacja wzrosła z 11% (czerwiec 2018) do 16% (czerwiec 2019). Można zatem postawić tezę, że działalność podmiotów w tej branży jest pożądana i będzie jej coraz więcej.

W celu przybliżenia działalności przedsiębiorstwa społecznego w dziedzinie związanej z kulturą i edukacją posłużymy się przykładem podmiotu działającego w województwie łódzkim. Fundacja BIEDA, czyli Biuro Interwencyjnej Edukacji i Dydaktyki Artystycznej, to organizacja pożytku publicznego uznana przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W 2017 roku przy pomocy OWES „Stowarzyszenie Wsparcie Społeczne Ja-Ty-My” fundacja uzyskała status przedsiębiorstwa społecznego, dzięki czemu BIEDA ma możliwość zatrudniania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a osiągnany dochód z działalności gospodarczej przeznaczają na cele statutowe. Misją fundacji jest „szerzenie kultury i sztuki w społeczeństwie oraz uświadamianie jej rangi w życiu codziennym”²⁸. BIEDA zajmuje się tworzeniem oryginalnej biżuterii, przedmiotów codziennego użytku (np. projekt artystycznej rikszy), akcesoriów wystroju wnętrz oraz przetwarzaniem materiałów. Prowadzi również galerię połączoną z kawiarnią, a w przestrzeni tej realizowane są liczne warsztaty oraz wystawy. Na stronie Fundacji Czaplński przedstawia idee działalności przedsiębiorstwa społecznego w następujący sposób: „Bieda, na której się skupiam, to szeroko rozumiana bieda wszelaka – intelektualna i artystyczna. Staram się pokazać śmieszność zaobserwowanych twórców tragicznych (mających swoją przyczynę w pewnej formie biedy). Próbuję również nie pomijać faktury biedy ekonomicznej, jako doskonałego źródła inspiracji (recycling, upcycling itp.). Tak więc dla mnie człowiek, który nie potrafi prostymi środkami, samodzielnie poradzić sobie w życiu, musi wszystko kupować i uczestniczyć we wszechogarniającej i wyniszczającej eksploatacji – jest najbiedniejszym z ludzi. Nie namawiam tu do odcięcia się od cywilizacji, ale do tego, aby podawać w wątpliwość nasze codzienne czyny i myśleć nad ich konsekwencjami. Bieda to projekt otwarty i lubiący współpracę. Czasem żeruje na drobnych nieszczęściach (zaniedbaniach), czasem interweniuje, dając upust fantazji w zabiedzonej przestrzeni publicznej, czasem choćby pod przykrywką

²⁸ Fundacja BIEDA, Facebook.com, https://www.facebook.com/pg/biedapolska/about/?ref=page_internal [dostęp: 15.09.2019].

radosnej atrofii mózgu, pozwala realizować się w świecie. Choć trudno jednoznacznie wyznaczyć cele i nadzieje związane z biedą, to intuicyjnie dąży ona do poszerzenia ludzkiej świadomości poprzez kontrowersje, jakie daje narzędzie w postaci kreatywnego, twórczego umysłu. Jak na ironię umysł taki musi umieć patrzeć na świat oczami dziecka – poznawać na nowo każdy przedmiot, odkrywać możliwości²⁹. Przykłady działalności związanej z edukacją i kulturą można mnożyć – Fundacja BIEDA pokazuje przy tym, że w sposób efektywny i ciekawy można łączyć działalność gospodarczą z działalnością społeczną.

Zakończenie

Niniejszy rozdział przedstawia paradygmat przedsiębiorstwa społecznego oraz jego lokalizację w polskiej gospodarce. Celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy podmioty ekonomii społecznej mogą być determinantą rozwoju edukacji i kultury? By zrealizować ten cel, wykorzystano rozważania teoretyczne oraz raporty podmiotów prospołecznych. Przedstawiono również przykład Fundacji BIEDA, by polemikę w literaturze skonfrontować z rzeczywistym podmiotem prospołecznym.

Rozdział nie wyczerpuje bardzo obszernej tematyki ekonomii społecznej, wskazuje jednak miejsce przedsiębiorstw społecznych w polskim systemie społeczno-gospodarczym oraz najważniejsze funkcje tych podmiotów. Przedsiębiorstwa społeczne dzięki lokalnemu osadzeniu mogą integrować, aktywizować, przeciwdziałać wykluczeniu oraz odgrywać ważną rolę w promocji i rozwoju kultury i edukacji. Działalność mająca charakter edukacyjny jest ściśle skorelowana z szerzeniem idei prospołeczności – jak wynika z danych Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej, liczba przedsiębiorstw społecznych w tej branży systematycznie rośnie. Można zatem postawić tezę, że sektor ekonomii społecznej jest potrzebny i cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Jak zauważa Mirosław Grewiński: „W ostatnim okresie stworzono w Polsce instytucjonalne ramy dla rozwoju gospodarki społecznej, która w wielu państwach wysokorozwiniętych stanowi ważną część życia społeczno-gospodarczego, godząc ideę przedsiębiorczości z realizacją celów społecznych. Co prawda, jak na razie ilość nowatorskich inicjatyw tego rodzaju trudno uznać za zadowalającą, jednakże

²⁹ Zob. Fundacja Biuro Interwencyjnej Edukacji i Dydaktyki Artystycznej, <http://bieda.art.pl/?str=bieda> [dostęp: 15.09.2019].

należy się spodziewać, że z czasem koncepcja gospodarki społecznej doczeka się upowszechnienia”³⁰.

Obserwujemy popularyzację prospołeczności w życiu społeczno-gospodarczym. Tworzenie się społeczeństwa obywatelskiego, odpowiedzialnego za swój los i zaangażowanego filantropijnie, jest długim procesem, na który składa się wiele czynników. Można jednak uznać, że przedsiębiorstwa społeczne w działalności związanej z kulturą i edukacją mogą istotnie przyczynić się do wzrostu świadomości społecznej i być motorem zmiany mentalności obywateli. Dynamika rozwoju w tej dziedzinie wzrasta i z pewnością zasługuje na dalsze badania. Podobnie prospołeczność zasługuje na upowszechnianie oraz szukanie rozwiązań zwiększających efektywność jej podmiotów w polskim życiu społeczno-gospodarczym.

Bibliografia

- Alter K., *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Alter K., *Social enterprise typology*, *Virtue Ventures LLC, Washington DC 2004*, [w:] Rym-sza M., Kaźmierczak T. (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://www.klon.org.pl/badania> [dostęp: 14.09.2019].
- Birkholzer K., *Lokalny rozwój gospodarczy i jego potencjał*, [w:] Leś E., Ołdak M. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007.
- Borzaga C., *New Trends in Citizens' Participation: The Increasing Relevance of Socially Responsible Behaviours in Consumption, Saving and Production* (manuscript), Council of Europe, Strasbourg 2005.
- Brdulak J., *Cechy rozwoju lokalnego*, *PraktycznaTeoria.pl*, <http://www.praktycznateoria.pl/cechy-rozwoju-lokalnego/> [dostęp: 19.10.2020].
- Brdulak J., *Kulturowe czynniki lokalizacji przedsiębiorstw*, [w:] Kuciński K. (red.), *Glokali-zacja*, Difin, Warszawa 2011.
- Brdulak J., Florczak E., *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2011, nr 1–2 (32–33).

³⁰ M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska polityka społeczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2007, s. 186.

- Brdulak J., Florczak E., *Uwarunkowanie działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.
- Brdulak J., Jakubik P., *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, [w:] Kuciński K. (red.), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
- Chmiel J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*, Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS, Warszawa 1997.
- Courtney R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London–New York 2002.
- Dahl M., *Niemiecki model społecznej gospodarki rynkowej jako wzór dla polskich przemian systemowych po 1989 roku*, Elipsa, Warszawa 2015.
- Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, [w:] *Ekonomia społeczna. II Europejska Konferencja Ekonomii Społecznej, Kraków 2004: Materiały*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005.
- Defourny J., *Social Enterprises in Western Europe*, [w:] Leś E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Drucker P., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Florczak E., *Przedsiębiorstwo społeczne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 4.
- Florczak E., *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii konfirmy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 3.
- Florczak E., *Przedsiębiorczość społeczna w obszarach edukacji*, „Kwartalnik Celny” 2010, nr 2.
- Florczak E., Libicka M., *Ekonomia społeczna narzędziem do walki z wykluczeniem społecznym*, „International Journal of Innovation in Social Sciences and Engineering” 2019.
- Fundacja BIEDA, Facebook.com, https://www.facebook.com/pg/biedapolska/about/?ref=page_internal [15.09.2019].
- Fundacja Biuro Interwencyjnej Edukacji i Dydaktyki Artystycznej, <http://bieda.art.pl/?str=bieda> [dostęp: 15.09.2019].
- Gardziński T., *Przedsiębiorstwo społeczne szansą rozwiązania problemów regionów*, „Kwartalnik Celny” 2016, nr 1.
- Gardziński T., *Konstytucyjny zapis o społecznej gospodarce rynkowej szansą rozwojową Południowego Podlasia*, „Kwartalnik Celny” 2015, nr 1/2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska polityka społeczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2007.
- Hausner J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2008.

- Herbst J., *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2006.
- Interaktywna baza przedsiębiorstw społecznych*, Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej, http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Lista_przedsiębiorstw_spoecznych,4048.html [dostęp: 15.09.2019].
- Janoś-Kresło M., *Usługi społeczne a rozwój zrównoważony*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- Jarré D., *Europejski model społeczny i usługi socjalne użyteczności publicznej. Możliwości dla sektora gospodarki społecznej*, [w:] Leś E., Ołdak M. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007.
- Kerlin J., *Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Kiereta K., *Lokalna przestrzeń kulturowa a tożsamość*, „Krajobrazy Dziedzictwa Narodowego” 2003, nr 3 (11).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483).
- Libicka M., *Przedsiębiorstwa społeczne jako narzędzie walki z wykluczeniem społecznym*, praca licencjacka, Uczelnia Łazarskiego w Warszawie 2019.
- Mączyńska E., Pysz P. (red.), *Społeczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Projekt ustawy z dnia 17 lipca 2013 r. o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu ekonomii społecznej.
- Rosa G., *Struktura i przeobrażenia współczesnego sektora usług*, [w:] Flejterski S., Pansiuk A., Perenc J., Rosa G. (red.), *Współczesna ekonomia usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sałustowicz P., *Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej*, [w:] Starega-Piasek J. (red.), *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2007.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1962.
- Sobolewski A., *Modele współpracy przedsiębiorstw społecznych z nauką i biznesem. Materiały konferencyjne*, Ogólnopolskie Spotkania Ekonomii Społecznej, Kraków 11–12 października 2012.
- Szymański P., Zarzycki W., *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego*, Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań 2010.
- Wygnański J.J., *Ekonomizacja sektora pozarządowego a kryzys państwa opiekuńczego*, [w:] *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

ROZDZIAŁ VIII

ZARZĄDZANIE SPOŁECZNE JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ I KULTURY JAKOŚCI

EWELINA FLORCZAK

 0000-0002-5958-7163

Wstęp

Zarządzanie we współczesnym świecie postrzega się w szerokiej gamie perspektyw i obiera się w nim wiele założeń, ale przede wszystkim ma ono na celu maksymalizację procesów rynkowych przebiegających w gospodarce. Podmioty gospodarcze dążące do zwiększania swojej efektywności coraz częściej zyskują świadomość, że mają potrzebę wykształcania efektywności nie tylko czysto ekonomicznej, ale również w kategoriach społecznych. Ten kierunek jest realizowany przez kształtujący się w gospodarce sektor przedsiębiorstw społecznych nastawionych na realizację prospołecznych celów. Ich obecność w gospodarce wprowadziła również nową kategorię w zarządzaniu – zarządzanie społeczne. Zarządzanie społeczne odnosi się do specyfiki kultury organizacyjnej, a docelowo kształtuje standardy i kulturę jakości u podmiotów gospodarczych. W niniejszym rozdziale zarządzanie społeczne charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznych zestawione zostanie z kulturą organizacyjną i kulturą jakości w standardach prospołeczności rynkowej.

Kultura organizacyjna a kultura jakości

Przełom XX i XXI wieku okazał się czasem konfrontacji wielu perspektyw w naukach o zarządzaniu i ekonomii. Z jednej strony nastąpiły zmiany ustrojowe lat 90. XX wieku w Europie Środkowo-Wschodniej (wraz z ich pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami), szybkie rozszerzenie Unii Europejskiej, transformacja gospodarki, postęp technologiczny, z drugiej strony zaś – kryzysy finansowe, globalizacja życia gospodarczego, kryzysy fal uchodźców, narastające nierówności w skali globalnej są następstwem skomplikowanych procesów gospodarczych, jakie zachodzą w obecnym świecie społeczno-gospodarczym. Wyniknęła z tego również potrzeba nowego spojrzenia na procesy gospodarowania i zarządzania. Wprowadza się w gospodarowaniu aspekt psychologiczny,

socjologiczny, behawioralny, a także kulturowy. W raporcie *People Trends 2017* Aon Hewitt wskazuje na główne aspekty dotyczące zarządzania kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich należą¹:

- **tworzenie kultury „feedbacku” i otwartego dialogu**
- **budowanie doświadczenia skoncentrowanego na pracowniku**
- **koncentracja na wartościach**
- **ciągłe pobudzanie zaangażowania pracowników**
- **masowa indywidualizacja wynagrodzeń**
- **rozwój efektywnych zespołów**
- **analityka kapitału ludzkiego i kapitału finansowego.**

Wymienione kategorie współczesnego zarządzania wskazują na wyraźny kierunek prospołeczny w zarządzaniu kulturą organizacyjną i kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

Idąc jeszcze dalej, należy zaznaczyć, że szczególnego znaczenia nabierają kształtujące się postawy przedsiębiorstwa jako instytucji aktywnie funkcjonujących w życiu społeczno-gospodarczym. Przedsiębiorstwo kształtuje swoją kulturę organizacyjną ukierunkowaną zarówno na wewnętrzne procesy organizacji, jak i na zewnętrzne relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Możemy obserwować wiele wymiarów tego zjawiska, takich jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, zaangażowanie sponsorskie i charytatywne firm, wolontariat pracowniczy, włączenie interesariuszy przedsiębiorstwa w strategię zarządczą,

Jak piszą Andrzej Krzysztof Koźmiński i Dariusz Jemielniak, kultura organizacyjna jest pojęciem wieloaspektowym obejmującym kilka kategorii zjawisk²: „Po pierwsze, kultura obejmuje wartości cenione w organizacji, czyli takie rzeczy lub stany rzeczy, do których jej członkowie i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo. [...] Wartości dotyczą nie tylko efektów działania organizacji (widocznych w relacjach z otoczeniem), ale także sposobu funkcjonowania, klimatu stosunków międzyludzkich, przestrzegania formalnych procedur itp. [...] Po drugie, ważnym elementem kultury są normy i wzorce. Są to gotowe schematy zachowania, które członkowie (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach. [...] Po trzecie, kultura wyraża się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację zarówno wartości, jak również norm i wzorców. Symbole są najczęściej celowo tworzone, z myślą o budowaniu wspólnoty. Symbole mogą być materialne, jak i niematerialne. [...] Materialne symbole to np. logo firmy, barwy firmowe, wzornictwo

¹ *People Trends 2017*, https://www.aon.com/poland/hr/raporty/raport_people_trends.jsp.

² A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 264–265.

i liternictwo stosowane w ogłoszeniach i dokumentach, wystrój wnętrz, stroje organizacyjne itd. Symbole niematerialne to «folklor organizacyjny»: legendy, mity, pamięć ważnych wydarzeń (w przekazie ustnym lub niekiedy bardziej formalnym), hymny, pieśni, doroczne rytuały, jak np. uroczysta inauguracja roku akademickiego na uczelniach, symboliczne postaci «ojców założycieli» itp., itd.”.

Kultura w niniejszym rozdziale analizowana będzie w kontekście kształtowania kultury jakości w przedsiębiorstwie. Jak pisze Marian Gołębiowski³, funkcje kultury organizacyjnej są również realizowane w systemie zarządzania jakością m.in. poprzez komunikowanie polityki i celów jakościowych, zasady tworzenia zespołów roboczych, przyjęte metody motywowania i oceny pracowników, kryteria pomiaru procesów, sposoby postulowania zmian w politykach i procedurach, stosowanie słownictwa z zakresu systemu zarządzania jakością, sposób i głębokość określania wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników i kandydatów, określanie metod zgłaszania niezgodności. Kultura organizacyjna może wpływać na system zarządzania jakością w następujących obszarach: orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania pracowników, pracy grupowej i koordynacji, odpowiedzialności za jakość, benchmarkingu oraz ciągłego doskonalenia (ich kolejność nawiązuje tu do sekwencji funkcji zarządzania jakością według ISO).

Prospołeczność w kształtowaniu kultury jakości organizacji

Jak zaznacza Gołębiowski, „efektywne i skuteczne zarządzanie jakością, determinujące wysoki poziom jakości produktów w organizacji, wymaga ukształtowania pewnego typu specyficznej kultury organizacyjnej o projakościowym charakterze, określanej w literaturze mianem kultury jakości. Pojęcie kultury jakości jest stosunkowo nowe w teorii zarządzania. Kultura jakości jest zbiorem wartości, tradycji, procedur i przekonań zaakceptowanym przez członków organizacji, tworzącym środowisko sprzyjające kształtowaniu i ciągłej poprawie jakości”⁴.

W celu ukierunkowania na prospołeczność w zarządzaniu organizacjami należy wyodrębnić aspekt prospołeczny na etapie określania głównych kategorii zarządzania jakością w organizacji. Każde z przedsiębiorstw, które ma wdrożony system zarządzania jakością, w funkcjonowaniu kieruje się następującymi zasadami⁵:

³ M. Gołębiowski, *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1, s. 33–42.

⁴ Ibidem.

⁵ K. Dajczak, *Zarządzanie jakością a jakość zarządzania*, [w:] T. Wawaka (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 443.

- koncentracja na kliencie – zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta – w kategorii społecznej uwzględnia się potrzeby osób wykluczonych (np. niepełnosprawnych) oraz potrzeby odnoszące się do zakresu usług deficytowych
- ciągłe doskonalenie – stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie; wyraźnie zaznacza się tutaj kontekst społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa na etapie opracowywania i realizowania misji
- przywództwo – powinno uwzględniać cele, kierunek działania oraz kreować wewnętrzne środowisko organizacji, a także wykształcać główne założenia kultury organizacyjnej
- zaangażowanie ludzi – uzyskanie całkowitego zaangażowania ludzi umożliwia pełne wykorzystanie ich zdolności z maksymalną korzyścią dla organizacji; realizuje się w ten sposób specyficzne formy motywowania pracowników, jak również wskazanie na cel i ich wkład w ostateczny wynik i rezultaty przedsiębiorstwa
- podejście procesowe – założony wynik osiąga się efektywnie, gdy zasoby i działania zarządzane są jako proces
- podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie systemu wzajemnych zależnych procesów, zrozumienie współzależności i umiejętne zarządzanie przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności działania organizacji
- opieranie się na faktach w podejmowaniu decyzji – skuteczne decyzje opierają się na logicznej analizie posiadanych danych i informacji
- wzajemne korzystne powiązania dostawców – ustanowienie wzajemnie korzystnych powiązań między organizacją i jej dostawcami podnosi zdolność do generowania zysków.

Skierowanie w stronę prospołecznych aspektów zarządzania jakością znalazło wymiar w nowej normie ISO 9001:2015⁶, która została opublikowana i obowiązuje od 15 września 2015 roku. Norma wprowadza istotne zmiany do poprzedniej wersji ISO 9001. Odnosi się do następujących nowych kategorii:

- kompatybilność i spójność z innymi normami ISO dotyczącymi systemów zarządzania jakością
- bardziej przyjazny i zrozumiały język
- dostosowanie standardów do organizacji usługowej (mniej technicznego języka)
- wymagania dotyczące zarządzania ryzykiem

⁶ M. Bugdol, *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Helion, Katowice 2018.

- szansa na odbiurokratyzowanie systemu zarządzania jakością (większa elastyczność)
- zwiększenie nacisku na przywództwo
- nacisk na cele, pomiar i zarządzanie zmianą
- komunikacja i świadomość
- mniej wymogów o charakterze nakazowym
- liberalizacja podejścia normatywnego do dokumentacji systemowej.

Kształtowanie kultury jakości w przedsiębiorstwie społecznym

W budowaniu kultury jakości jako elementu kultury organizacyjnej dużego znaczenia powinno nabierać zarządzanie społeczne. W ujęciu terminologicznym idea zarządzania społecznego bliska jest kategorii przedsiębiorstwa społecznego.

Z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym wiążą się problemy idei współpracy, kooperacji, a nie tylko bezwzględnej konkurencji rynkowej związanej z maksymalizacją zysku. Stąd podstawowym uwarunkowaniem dla funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest idea społeczeństwa obywatelskiego, którego członkowie wykazują się cechami uwrażliwienia społecznego. W konsekwencji niezwykle ważnym komponentem składającym się na proces zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, bez względu na formę prawno-organizacyjną, pozostaje jego kultura organizacyjna⁷.

Jak wskazuje Janusz Fudaliński, racjonalność działania każdego przedsiębiorstwa, organizacji, instytucji zarządczej określają miary prakseologiczne – efektywność, sprawność, skuteczność, ekonomiczność. Jednak cele i efekty działania przedsiębiorstw społecznych często są ekonomicznie niewymierne, niemierzalne i pozostają w sferze zachowania ludzkiego zmierzającego do wieloaspektowej poprawy jakości życia, co już samo w sobie podlega tylko subiektywnej ocenie⁸. Trudność polega na tym, że „w odróżnieniu od inwestycji w klasyczne środki trwałe, gdzie można było ustalić z odpowiednią dużą dozą prawdopodobieństwa stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, sfera czynników niematerialnych takim regułom wprost nie podlegała. W przypadku kultury organizacyjnej (tzw. miękkiego

⁷ Więcej na temat kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznego w: E. Florczak, *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym*, „Humanizacja Pracy” 2017, nr 3(289), s. 93–108.

⁸ J. Brdulak, J. Fudaliński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym*, [w:] J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego 2016, s. 160.

elementu struktury procesu zarządzania)⁹ takie wyliczenia były trudne do przeprowadzenia. Innymi słowy z jednej strony obszar ten był mało kwantyfikowalny, z drugiej natomiast udowodnione związki w tym zakresie stymulowały inicjatywy na rzecz zainteresowania się obszarem kulturowym w wymiarze organizacyjnym. Patrząc zatem etymologicznie, w sektorze biznesu proces adaptowania tych koncepcji wymagał i czasu, i zrozumienia idei, które je uzasadniały oraz ewoluuje do chwili obecnej, przybierając coraz bardziej rozwinięte formy...¹⁰

Porównanie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych pozwala sformułować pojęcie zarządzania społecznego, które „[...] oznaczać będzie wyznaczanie specyficznych celów, zarówno długo-, jak i krótkookresowych, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeb społecznych. Zarządzanie społeczne będzie charakteryzowała elastyczna struktura organizacyjna ze słabymi zależnościami hierarchicznymi, kultura organizacyjna, również elastyczna, zorientowana na ludzi, proces decyzyjny o charakterze partycypacyjnym, zaś powiązania pomiędzy interesariuszami relatywnie luźne. Bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu społecznym ma analiza oczekiwań interesariuszy oraz orientacja na jakość świadczonych usług [...]”¹¹.

Doniosłego znaczenia w kontekście kształtowania kultury jakości w przedsiębiorstwie społecznym nabiera funkcja przywództwa. Decyzje przywódcze w przedsiębiorstwie społecznym muszą realizować określone funkcje zarządcze w następujących sferach:

- właściwego zarządzania, gdzie określamy styl zarządzania, strukturę organizacyjną, sposób i skuteczność podejmowania decyzji, kulturę organizacyjną organizacji, stosowanie właściwych metod technologiczno-organizacyjnych, misję i wizję przedsiębiorstwa, relacje ze światem zewnętrznym i przede wszystkim – interesariuszami. W kontekście przedsiębiorczości społecznej ten styl kształtować musi jasno wyznaczona misja działalności przedsiębiorstwa i motywy funkcjonowania. Często – również odnosząc się do kategorii ISO – przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują, bazując na osobowości lidera (szczególnie jest to widoczne w amerykańskiej perspektywie przedsiębiorczości społecznej). Natomiast w ujęciu tzw. europejskim dąży się do wykształcania demokratycznych

⁹ Przypominamy, że dla potrzeb opracowania przyjmujemy, iż kultura oznacza zachowanie ludzkie w różnych formach aktywności, także przedsiębiorczej, wraz z nagromadzonymi skutkami tego zachowania – J. Brdulak, *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2012, nr 1(36), s. 15–30.

¹⁰ J. Fudaliński, *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 42–47.

¹¹ J. Brdulak, J. Fudaliński, op. cit., s. 163.

i partycypacyjnych form – stąd np. wprowadzanie spółdzielni socjalnych do systemu formalno-instytucjonalnego gospodarki;

- kształtowania kosztów działalności, gdy trzeba określić rodzaj ponoszonych kosztów, strukturę wydatków, efektywność gospodarowania środkami finansowymi, koszt obsługi przedsiębiorstwa przez zewnętrzne instytucje finansowe i in. W przypadku przedsiębiorstw społecznych i zarządzania społecznego kształtowanie kosztów i wydatków nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ ten zakres w dużej mierze identyfikuje kategorię przedsiębiorczości społecznej – odsetek przeznaczanych zysków na cele społeczne przedsiębiorstwa;
- wpływu członków na rozwój organizacji, związany z ich poziomem utożsamiania się z misją i celami przedsiębiorstwa, relacjami interpersonalnymi, zaangażowaniem pracowników, kształtowaniem ścieżki kariery zawodowej, formuł motywacyjnych, wspierania kreatywności i innowacyjności działania i in. Przedsiębiorczość społeczna oparta jest przede wszystkim na misji, dlatego kultura organizacyjna musi determinować społeczny charakter podmiotu – a przywództwo (zgodnie z założeniami ISO) ten charakter w głównej mierze kształtuje;
- przestrzennego zasięgu działalności – należy określić zasięg terytorialny działalności przedsiębiorstwa, jego lokalizację i strukturę przestrzenną, możliwości rozszerzenia zasięgu działalności, strukturę zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa społeczne definiowane są zwykle jako podmioty o charakterze lokalnym i wpływającym na endogeniczny rozwój lokalny. Decyzje przywódcze w tym kontekście mają realny wpływ na zmianę społeczną, jaka powinna mieć miejsce wskutek działalności przedsiębiorstwa społecznego;
- promocji, czyli wybranych do zastosowania technik marketingowych, jakości organizowanych akcji, kampanii promocyjnych, metod użytych do realizacji celów promocyjnych, kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i in. Przedsiębiorczość społeczna ma wyraźny zakres założeń promocyjnych – promuje realizację celów społecznych, a wymaga to umiejętnego przekazania wartości i norm społecznych, jakie realizowane są w przedsiębiorstwie;
- konkurencyjności – należy określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, reguły dopuszczalnej walki konkurencyjnej, możliwości współpracy rynkowej, formuły kooperacji i in. Konkurencyjność w przypadku przedsiębiorstw społecznych nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ z jednej strony są to podmioty zorientowane na realizację celów społecznych, z drugiej zaś funkcjonują w ramach mechanizmu rynkowego i muszą podejmować konkurencję z podmiotami komercyjnymi. Tutaj sztuka przywództwa polega na wyszukaniu obszarów, w których konkurencyjność społeczna będzie wpływała na korzyść ekonomiczną i rynkową przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwo społeczne definiujemy jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą, **realizujący cele społeczne w ramach właściwej mu części zysku – znaczącej ze względu na realizowany cel**. Wprowadzona względność w określaniu stawki procentowej zysku realizującego cel społeczny wynika z przyjęcia sytuacyjnego podejścia w zarządzaniu, które rozpatruje każde przedsiębiorstwo indywidualnie w aspekcie jego wewnętrznego funkcjonowania, jak również specyfiki otoczenia.

Patrząc zatem przez pryzmat zagadnień związanych z procesem zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, należy zwrócić uwagę na pewne ich cechy charakterystyczne (tabela 1).

Tabela 1. Specyficzne cechy przedsiębiorstwa społecznego

Kryterium	Charakterystyka
Cel	Ukierunkowanie na realizację potrzeb społecznie użytecznych, budowanie relacji społecznych na poziomie mikroorganizacyjnym; zapewnienie korzyści społeczności lokalnej – w wymiarze zarządzania warunkuje się tu podstawowa kategoria misji.
Podejście do zysku	Swego rodzaju dualizm działalności – ukierunkowanie na osiągnięcie nadwyżki finansowej, ale z jednoczesnym założeniem przeznaczenia jej na zdefiniowane cele społeczne (statutowe).
Podejmowanie decyzji	Ma charakter partycypacyjny, istotna jest transparentność procesów decyzyjnych, ale skorelowana z uwarunkowaniami rynkowymi i społecznym charakterem działalności. Z drugiej strony spotyka się decyzje podejmowane przez indywidualnych społecznych liderów.
Charakter działalności	Ukierunkowanie głównie na sferę usług, szczególnie w przestrzeni lokalnej i regionalnej.
Poziom autonomii	Relatywnie wysoki poziom autonomii. Środki na działalność pochodzą z różnych źródeł, co ułatwia samodzielność podejmowania decyzji.
Ryzyko	Dążenie do minimalizacji ryzyka działalności i stabilność funkcjonowania.
Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna zorientowana na zespołowość, zaangażowanie, współdziałanie, realizację społecznie użytecznych inicjatyw.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Partycypacyjna formuła zarządzania, ukierunkowanie na bodźce niematerialne i materialne, działanie zespołowe.

Źródło: J. Brdulak, J. Fudaliński, J.C. Davister, J. Defourny, O. Gregoire, *Working Integration. Social Enterprises in the European Union: an Overview of Existing Models*, EMES Working Papers, WP 2004, no. 4; K. Kietlińska, *Przedsiębiorstwo społeczne i jego rola w gospodarstwie*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2006, t. 197, s. 382–383.

Rozpatrując zbiór tak ukształtowanych cech przedsiębiorstwa społecznego, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na pewien znaczący dualizm: z jednej strony akcentuje się konieczność prowadzenia racjonalnej i efektywnej działalności generującej zysk, a z drugiej wymaga osiągnięcia korzyści społecznych. Można też tę dychotomię scharakteryzować jako dążenie do osiągnięcia równowagi w sprostaniu wymogom rynkowym i uzyskiwaniu efektów społecznych.

Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi musi uwzględniać charakter tych podmiotów gospodarki społecznej i różnice dzielące je od normalnych przedsiębiorstw komercyjnych działających na rynku. Syntetycznie można je ująć następująco¹²:

- **rezygnacja z prawa maksymalizacji zysku** – ważne jest nie tylko to, że organizacje społeczne nie stawiają sobie zysku za jedyne i nadrzędne cel funkcjonowania, ale także to, że uzyskiwane nadwyżki finansowe przeznaczone są na statutowe cele prowadzonej działalności. Istotne jest w tym kontekście to, że rezygnacja z maksymalizacji zysku nie wyklucza maksymalizacji efektywności ekonomicznej organizacji. Rozróżnienie polega na motywach i celach przeznaczania wypracowanej nadwyżki;
- **wskaźniki oceny** – mimo że cele są określone i działania przedsiębiorstwa społecznego są sprecyzowane także rynkowo, wielokrotnie dochodzi do kłopotów z jednoznacznym określeniem wskaźników oceny funkcjonowania przedsiębiorstw (np. efektywności ekonomicznej, skuteczności prakseologicznej działania i in.); oznacza to trudności przy ocenie stopnia realizacji zakładanych celów przedsiębiorstwa. W tym celu wprowadzane są alternatywne wskaźniki oceniające wpływ społeczny przedsiębiorstwa. Jednym z najważniejszych w tym obszarze wskaźnikiem jest **społeczna wartość dodana** (zawierająca obliczeniowy komponent integracji zawodowej i społecznej, kapitału społecznego oraz społeczności lokalnej, składający się na społeczny wpływ i społeczną zmianę)¹³;
- **zróźnicowanie interesariuszy** – przedsiębiorstwa społeczne i inne podmioty gospodarki społecznej muszą zdobywać akceptację dla swojej działalności w bardzo zróźnicowanym środowisku społecznym; interesariusze nie ograniczają się bowiem tylko do klientów, pracowników i właścicieli (co dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw komercyjnych), ale są nimi także ofiarodawcy, instytucje publiczne, podmiotów polityki społeczno-gospodarczej

¹² J. Brdulak, J. Fudaliński, op. cit., s. 162–163.

¹³ M. Bohdziewicz-Lulewicz, B. Gil, J. Głowacki, M. Jelonek, K. Rosiek, *Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania*, „Ekonomia Społeczna” 2012, nr 2, s. 24–31.

szczebla państwowego i ponadnarodowego, donatorzy, media, społeczeństwa lokalne, regionalne, inne podmioty gospodarki społecznej – a więc prawie całe społeczeństwo. Aspekt interesariuszy jest w tym obszarze ważny ze względu na integrację celów, jakie przedsiębiorstwo społeczne realizuje. W kontekście zarządzania społecznego wymaga to uwzględnienia wielu pozaekonomicznych norm, wartości, czynników kształtujących kulturę danego społeczeństwa;

- **pozyskiwanie środków finansowych** – choć wypracowany na cele społeczne zysk może być kanałem finansowania przedsiębiorstw społecznych, zróżnicowanie podmiotów gospodarki społecznej powoduje, że często to nie klienci są podstawowymi dostawcami środków finansowych; duże znaczenie dla finansowania podmiotów gospodarki społecznej mają: sponsorzy, darczyńcy, przyznający granty projektowe, i to oni w rezultacie określają dużą część aktywności podejmowanej przez organizacje w celu pozyskania takich środków. Dla przedsiębiorstwa społecznego ważny jest komponent rynkowy i wypracowywanie środków w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Wymaga to tak ustawionej kultury organizacyjnej połączonej z misją, założonymi celami, a także ugruntowanymi motywami, aby rynek był przestrzenią realizacji tych założeń. Przedsiębiorczość społeczna ma za zadanie generować środki finansowe na rynku, współpracując z podmiotami gospodarczymi, a czynnik prospołeczny jest elementem wyróżniającym je spośród innych form komercyjnych działalności;
- **kultura i składające się na nią wartości** – przedsiębiorstwa komercyjne i społeczne różnią się pod względem obowiązującej w nich kultury (przede wszystkim kultury organizacyjnej) oraz znaczenia wartości (szczególnie moralnych i etycznych); wartościowanie w tym zakresie jest jednak niemożliwe bez pogłębionych badań mikroświata przedsiębiorstw – w przeciwnym razie grozi powielaniem stereotypów i krzywdzących ocen. W przypadku przedsiębiorstw społecznych motywy związane z celami prospołecznymi w zasadzie determinują kształt kultury organizacyjnej podmiotu – określając priorytety działania, selekcję kontraktów rynkowych, kształtowanie wewnętrznej struktury i relacji, a przede wszystkim wpływ na interesariuszy i otoczenie zewnętrzne;
- **natura zarządu** – nie ma istotniejszych różnic w charakterze decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie komercyjnym i społecznym; często się jednak zdarza, że decydenci wysokiego szczebla w przedsiębiorstwach społecznych rezygnują z wynagrodzenia lub zgadzają się na symboliczne honoraria; formułuje się nawet tezę, że przedsiębiorczość społeczna jest domeną bogatych ludzi, zamożnych społeczeństw – nie sprzyja jej walka o przetrwanie

i zaspokojenie podstawowych, naturalnych potrzeb. Obecnie jednak przedsiębiorczość społeczna wymaga zaangażowania kapitału finansowego i ludzkiego, a także tego, co często najtrudniejsze – zmiany mentalności i przestawienia priorytetów w życiu społeczno-gospodarczym.

Zarządzanie społeczne jako element kształtowania kultury jakości

Na rozwój koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem społecznym można patrzeć, uwzględniając techniki odnoszące się do sfery biznesu. Tutaj szczególnie należy wskazać na amerykański wariant definiowania przedsiębiorstw społecznych, w którym akcentuje się aspekt urynkowienia działalności społecznej i jej swoistej hybrydowości. W kontekście tej ostatniej ujmowane są jako przedsiębiorstwa społeczne również organizacje różniące się w trzech aspektach: **motywu, odpowiedzialności i wykorzystywania dochodu**. Przedsiębiorstwo społeczne, jako organizacja hybrydowa nastawiona na jednoczesną realizację celów społecznych i ekonomicznych, ma następujące cechy¹⁴:

- stosuje narzędzia i środki charakteryzujące komercyjną działalność dla osiągnięcia celów społecznych
- wykorzystuje równocześnie społeczny i komercyjny kapitał oraz techniki wytwarzania
- generuje społeczne i ekonomiczne wartości
- uzyskane dochody z działalności komercyjnej przeznacza na pokrywanie kosztów programów społecznych
- monitoruje efekty finansowe i oddziaływanie społeczne
- cele finansowe osiąga w sposób przyczyniający się do dobra publicznego
- ukierunkowuje strategię realizacji misji społecznej¹⁵.

¹⁴ K. Alter, *Typologia przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, wybór tekstów J.J. Wygnański, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 147.

¹⁵ Więcej na ten temat: J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2019, nr 1(64), s. 74–95; E. Florczak, T. Gardziński, *Social enterprise in the reforming economy of Ukraine*, [w:] M. Dahl, A. Chojan (red.), *Poland and Ukraine: Common Neighborhood and Relations*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarzskiego, Warszawa 2019, s. 85–102; J. Brdulak, E. Florczak, T. Gardziński, *The Socialization of Capitalism Through Social Enterprises*, „International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability” 2019, nr 2(4), s. 66–87; J. Brdulak, E. Florczak, *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarzskiego, Warszawa 2016.

Potrzeba zmiany podejścia do zarządzania społecznego uwidoczniła się w latach 70.–80. XX wieku, kiedy to problemy społeczne i deficyty do zniwelowania w systemie administracji publicznej niejako wymusiły zarządczą efektywność przedsiębiorstw i organizacji społecznych. Obecnie to kulturę jakości przedsiębiorstw nastawionych na maksymalizację zysku określa się w kategoriach społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa – w kontekście środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Odkąd przedsiębiorstwo zaczęło pełnić ważną funkcję w społeczeństwie – funkcję integrującą społecznie, integrującą z rynkiem pracy i realizującą cele społeczne – buduje się kulturę organizacyjną, która kształtuje kulturę jakości maksymalizującą korzyści społeczne, jakie przedsiębiorstwo społeczne realizuje.

Dlatego bez uwzględnienia określonego porządku moralnego i wpływających z niego zasad nie da się wytworzyć struktur społecznych, w których człowiek XXI wieku będzie mógł w pełni realizować swoje cele bez poczucia rezygnacji z gruntownych dla jego egzystencji wartości.

Ten nowy, jakościowy i etyczny wymiar orientacji społeczeństwa wyrażać się może¹⁶:

- poczuciem celowości
- poszukiwaniem tożsamości i odpowiedzialności
- poszukiwaniem godności życia
- dążeniem do osiągnięcia stylu życia, a w nim pewnej klasy, harmonii i estetyki.

Funkcja zarządzania społecznego ma tak kształtować kulturę organizacyjną, a przez to kulturę jakości przedsiębiorstwa, aby realizowane były cele, które pozwolą na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także określą standardy jego prospołecznej specyfiki zmierzającej do realizowania również korzyści społecznych.

Zakończenie

Jak wynika z powyższych rozważań, zarządzanie społeczne wnosi nową jakość do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Początki zarządzania społecznego wiążą się z problematyką przedsiębiorstw społecznych, których położenie w przestrzeni społeczno-gospodarczej jest szczególne: sytuują się pomiędzy efektywnością ekonomiczną a społeczną. Uwzględniając najnowsze założenia ISO 2015

¹⁶ K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategie techniki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego, Katowice 2002, s. 16.

dotyczące kształtowania jakości zarządzania, kulturę organizacyjną można kreować, wprowadzając elementy zarządzania społecznego w celu kształtowania kultury jakości w organizacjach.

Bibliografia

- Alter K., *Typologia przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, wybór tekstów Wygnański J.J., Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Bohdziewicz-Lulewicz M., Gil B., Głowacki J., Jelonek M., Rosiek K., *Pomiar społecznej wartości dodanej generowanej przez podmioty ekonomii społecznej – główne dylematy i wyzwania*, „*Ekonomia Społeczna*” 2012, nr 2.
- Brdulak J., *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „*Myśl Ekonomiczna i Polityczna*” 2012, nr 1(36).
- Brdulak J., Florczak E., *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2016.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *The Socialization of Capitalism Through Social Enterprises*, „*International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability*” 2019, nr 2(4).
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T., *Uspołecznienie kapitalizmu w Europie Środkowo-Wschodniej*, „*Myśl Ekonomiczna i Polityczna*” 2019, nr 1(64).
- Brdulak J., Fudaliński J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym*, [w:] Brdulak J., Florczak E., *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego 2016.
- Bugdol M., *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*, Helion, Katowice 2018.
- Dajczak K., *Zarządzanie jakością a jakość zarządzania*, [w:] Wawaka T. (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Brdulak J., Fudaliński J., Davister J.C., Defourny J., Gregoire O., *Working Integration. Social Enterprises in the European Union: an Overview of Existing Models*, EMES Working Papers, WP 2004, no. 4.
- Florczak E., Gardziński T., *Social enterprise in the reforming economy of Ukraine*, [w:] Dahl M., Chojan A. (red.), *Poland and Ukraine: Common Neighborhood and Relations*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2019.
- Florczak E., *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym*, „*Humanizacja Pracy*” 2017, nr 3(289).
- Fudaliński J., *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*, „*Przegląd Organizacji*” 2013, nr 1.

- Gołębiowski M., *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1.
- Kietlińska K., *Przedsiębiorstwo społeczne i jego rola w gospodarstwie*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2006, t. 197.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania, strategie techniki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2002.

ROZDZIAŁ IX

ZASADY ODPOWIEDZIALNEJ BANKOWOŚCI – NOWY GLOBALNY STANDARD ODPOWIEDZIALNOŚCI W BANKOWOŚCI

EWA KULIŃSKA-SADŁOCHA

 0000-0002-8183-6111

*Każdy, kto wierzy w nieograniczony wzrost w ograniczonym świecie,
jest albo szaleńcem, albo ekonomistą.*

Kenneth E. Boulding (1910–1993)¹

Wprowadzenie

Problem odpowiedzialności w bankowości pojawił się wraz z usługą przechowywania złota przez złotników – prekursorów bankowości, pierwszych bankierów. Początkowo od bankierów oczekiwano tylko bezpiecznego przechowania, przekazywania i zwrotu powierzonych pieniędzy, później zaś m.in. rzetelnej wymiany i niestosowania lichwy przy pożyczkach oraz uczciwości w relacjach z klientami. Wraz ze wzrostem dostępności usług bankowych, rozwojem świadomości społeczeństwa co do roli i możliwości banków w gospodarce, a przy tym uświadamianiem realnych zagrożeń cywilizacyjnych oczekiwania społeczne co do zakresu odpowiedzialności banków znacznie wzrosły. Od wielu lat trwa też dyskusja na temat transparentności funkcjonowania oraz odpowiedzialności banków i bankierów nie tylko za straty finansowe, lecz także za negatywne skutki ich działalności dla gospodarki i społeczeństwa. Szczególne miejsce w tej dyskusji zajmuje odpowiedzialność dużych globalnych instytucji finansowych, uważanych za głównych sprawców kryzysów i kłopotów gospodarczych wielu krajów, dysproporcji w ich rozwoju oraz narastania nierówności społecznych².

¹ „Anyone who believes exponential growth can go on forever in a finite world is either a madman or an economist”, zob. *Kenneth E. Boulding > Quotes*, GoodReads.com, <https://www.goodreads.com/quotes/627148-anyone-who-believes-that-exponential-growth-can-go-on-forever> [dostęp: 23.09.2019]. Kenneth E. Boulding – amerykański ekonomista i filozof pochodzenia angielskiego, współtwórca ogólnej teorii systemów.

² W. Gajda, *The role of money in the contemporary economy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 41, s. 44–54; R. Shiller, *Finanse a dobrobyt społeczny*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 191–283;

Z jednej strony zwiększające się problemy środowiskowe i społeczne, będące istotnym źródłem ryzyka bankowego, z drugiej zaś zmiany w otoczeniu banków – takie jak ekologizacja gospodarek, nowe zrównoważone wzorce konsumpcji, style życia i kultury biznesowe, coraz wyraźniej komunikowane potrzeby i oczekiwania społeczne – zmuszają te instytucje do podejmowania zdecydowanych działań. Ich efektem są opracowane przez grupę banków (głównie globalnych) Zasady Odpowiedzialnej Bankowości – ZOB (ang. Principles for Responsible Banking), które mają na celu nie tylko odbudowę i wzmocnienie zaufania do nich³, lecz przede wszystkim ustanowienie globalnego standardu odpowiedzialności w branży. Celem niniejszego rozdziału jest charakterystyka ewolucji postrzegania odpowiedzialności w bankowości w ujęciu sekularnym, analiza Zasad Odpowiedzialnej Bankowości oraz przedstawienie – na podstawie przeprowadzonego badania eksperckiego – opinii kluczowych ekspertów rynku finansowego na temat ich implementacji w warunkach polskich.

Odpowiedzialność w bankowości – rys historyczny

Problem odpowiedzialności w bankowości pojawił się już w starożytności. Zastąpienie towarów pełniących funkcje płatnicze pieniądzem kruszcowym przyczyniło się do usprawnienia wymiany handlowej, a wraz z nią do szybszego bogacenia się kupców i bankierów⁴. Od bankierów oczekiwano bezpiecznego przechowania i zwrotu powierzonych pieniędzy oraz niestosowania lichwy przy pożyczkach. Jednak chciwość bankierów i brak kontroli nad wydawanymi kwitami depozytowymi prowadziły często do nadużyć, a w końcu do sprzeniewierzenia przyjętych depozytów, bankructwa banków i zmniejszenia podaży pieniądza. Władcy starali się ograniczać nadużycia bankierów poprzez wprowadzenie obowiązkowych poręczeń i zabezpieczeń ich działalności, a nawet drastycznych

H.-W. Sinn, *Kasino-Kapitalismus: Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist*, Econ Verlag, Berlin 2009, s. 261–281.

³ Zaufanie społeczne ma kluczowe znaczenie dla działalności banku. Jest ono głównym czynnikiem stabilizującym zachowania klientów związane z lokowaniem oszczędności na rachunkach bankowych oraz warunkiem prawidłowego funkcjonowania banków. W wyniku kryzysów i patologii na rynkach finansowych banki traciły wizerunek instytucji odpowiedzialnych i godnych zaufania. Jego odbudowa stała się priorytetem dla całego sektora.

⁴ Kupcy oddawali pieniądze/złoto na przechowanie osobom posiadającym skarbcę (złotnikom), a w zamian otrzymywali kwity depozytowe uprawniające do ich odbioru. Z czasem wielu złotników stało się bankierami i nie tylko przechowywali oszczędności, ale i zaczęli udzielać pożyczek na procent, początkowo wykorzystując jedynie swoje zasoby, a następnie część pieniędzy klientów. R. Hildreth, *The History of Banks*, Batoche Books Limited, Kitchener 2001, s. 5–8.

kar. Sami też chętnie korzystali z pożyczek w celu finansowania swoich potrzeb – często imperialnej polityki. Za defraudację pieniędzy klientów nieuczciwych bankierów czekała konfiskata majątku, a także – w zależności od obowiązujących w danym okresie zwyczajów, stosowanych zasad czy prawa – publiczna chłosta, obcięcie ręki, ekskomunika, zesłanie, więzienie. Nie zawsze pomagały dobre relacje bankierów z władcami, którzy – zdarzało się – sami nie spłacali swoich zobowiązań⁵. Finansowanie władców (jak również Kościoła) z jednej strony było głównym źródłem wielkich fortun rodzinnych⁶, z drugiej zaś przyczyną kłopotów finansowych bankierów, a nawet bankructw. Tarapatów takich nie uniknęli nawet spadkobiercy fortuny najbardziej znanego i wpływowego niemieckiego przedsiębiorcy i bankiera Jakuba Fuggera (1459–1525) noszącego przydomek Bogaty⁷. Mimo że majątku dorobił się na zabezpieczonych pożyczkach dla rozrzutnych książąt, finansując wyprawy wojenne, krwawe tłumienie buntów chłopskich, a także łapówki dla elektorów (np. wybierających cesarza Karola V Habsburga czy nawet papieża Juliusza II), to do historii przeszedł jako zatroskany o los biednych filantrop⁸. Dzięki posiadanym pieniądзом był w stanie pod koniec życia stworzyć nowy wizerunek, który przetrwał do obecnych czasów⁹.

W XVII wieku zaczęto tworzyć banki narodowe (centralne), którym przekazywano prawa bicia monet, ograniczając tym samym fałszowanie i obniżanie wartości monet¹⁰. Banki zaczęły emitować mający pokrycie w złocie pieniądź papierowy (banknoty). Miały też czuwać nad jakością pieniądza i jego ilością w obiegu. Nie zapobiegło to jednak zbyt dużym emisjom banknotów bez pokrycia, które

⁵ G. Davies, *A History of Money. From Ancient Times to the Present Day*, University of Wales Press, Cardiff 2016, s. 113–233.

⁶ Wśród nich w XV wieku wyróżniają się rodziny włoskie: Bardi, Pazzi, Medici; w XVI wieku: Grimaldi, Spinola, a w Niemczech: Berenberg, Fugger, Welser, w Hiszpanii – Mendes. J. Kelman, *The History of Banking: A Comprehensive Reference Source & Guide*, CreateSpace, Scotts Valley 2016.

⁷ Od 1557 roku, kiedy król Hiszpanii zawiesił spłatę długów, rozpoczął się „czas międzynarodowych kryzysów finansowych” potęgowany przez dwa kolejne bankructwa hiszpańskie (1575 i 1607). W Europie upadło wiele banków, m.in. liczne banki włoskie finansujące władców hiszpańskich i austriackich (Habsburgów). Fuggerowie długo borykali się z problemami niewypłacalności, a ich majątek i wpływy uległy drastycznemu ograniczeniu.

⁸ Na przykład w powszechnie dostępnej, wielojęzycznej Wikipedii można przeczytać, że był on jednym z czołowych filantropów epoki, który przeznaczył dużą kwotę na budowę schronisk dla bezdomnych, Wykupił część miasta Augsburga i zbudował tam 52 domy – przytułki dla potrzebujących. Augsburska dzielnica Fuggerei istnieje do dziś

⁹ G. Steinmetz, *Jakub Fugger i jego epoka. Największy bogacz wszech czasów*, Studio Emka, Warszawa 2018.

¹⁰ J.K. Galbraith, *Pieniądź. Pochodzenie i losy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 37.

prowadziły do inflacji, powstawania baniek spekulacyjnych, a bankierów nie-rzadko do bankructwa. Ich przyczyną było najczęściej ryzykowne udzielanie pożyczek bez lub z niewielkim zabezpieczeniem, spekulacje giełdowe, a przy tym nieutrzymywanie rezerw gotówkowych w wymaganej wysokości i rozwijanie działalności ponad realne możliwości¹¹. Dostępność usług bankowych się zwiększała, więc konsekwencje nieodpowiedzialności bankierów ponosiła coraz większa część społeczeństwa. W połowie XIX wieku zniesiono zasadę nieograniczonej odpowiedzialności w przypadku spółek. W związku z tym współwłaściciele banków nie odpowiadali już za zobowiązania całym swoim majątkiem, a tylko do wartości wniesionych udziałów. Ta zmiana sprzyjała podejmowaniu coraz większego ryzyka przez bankierów. W tym czasie banki centralne zaczęły nadzorować banki komercyjne i zabezpieczały ich płynność w sytuacjach kryzysowych¹². Zdarzało się też, że banki ratowano ze środków publicznych (jak w 1907 roku USA). Nieodpowiedzialne decyzje bankierów przyczyniły się także m.in. do wielkiego kryzysu gospodarczego w latach 1929–1933, w wyniku którego wiele banków upadło, a te, które przetrwały, znacznie ograniczyły działalność kredytową¹³.

W okresie międzywojennym zaczęto odchodzić od parytetu złota, a w ramach układu w Bretton Woods z 1944 roku wprowadzono w rozliczeniach międzynarodowych system dolarowo-złoty oraz znacznie ograniczono bariery dla prywatnych przepływów kapitałowych. Zbyt duża emisja dolara (dodruk dolara) w porównaniu do podaży złota na świecie, a do tego zwiększenie kwoty międzynarodowych transakcji finansowych dokonywanych przez banki (w tym spekulacyjnych) przyczyniły się do załamania systemu i całkowitego odejścia od parytetu złota¹⁴. Banki skupiały się wówczas głównie na finansowaniu potrzeb gospo-

¹¹ S. Quinn, W. Roberds, *The Big Problem of Large Bills: The Bank of Amsterdam and the Origins of Central Banking*, Working Paper, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta 2005, <https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/research/publications/wp/2005/wp0516.pdf?la=en> [dostęp: 16.09.2019].

¹² XIX wiek to początek fortun finansowych takich rodzin jak: Baring, Bethmann, Fargo, Goldman-Sachs, Merck, Morgan, Morris, czy Rothschild.

¹³ M.N. Rothbard, *A History of Money and Banking in the United States*, Ludwig von Mises Institute, Auburn 2002, s. 273–276, 424–433.

Rezerwa gotówkowa, jaką zobowiązane były utrzymywać w tym okresie banki na pokrycie wypłat z tytułu depozytów, oscylowała w granicach 10%. Na początku XIX wieku wynosiła ona 60–70%. Gdy dłużnicy banku zaprzestawali spłaty zobowiązań, a deponenci masowo zaczęli wycofywać swoje wkłady, banki stały się niewypłacalne i zaczęły bankrutować. W tym czasie upadło ponad 9 tys. banków. W następstwie w 1933 roku w USA powstała pierwsza instytucja gwarantująca depozyty – Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC).

¹⁴ Z. Fedorowicz, *Teorie pieniądza*, Poltext, Warszawa 1992, s. 14–16.

darki realnej i ludności, a w mniejszym stopniu na działalności spekulacyjnej, ilość pieniądza w obiegu oraz jego kreacja kontrolowane były zaś przez banki centralne.

Począwszy od lat 80. XX wieku, sytuacja zaczęła ulegać zmianie. Gwałtowny rozwój gospodarczy, liberalizacja i internacjonalizacja rynków finansowych, postępująca globalizacja, rozwój bankowości inwestycyjnej, a zwłaszcza technologii bankowych i systemów informatycznych wraz z deregulacją ostrożnościową doprowadziły do swobodnego przepływu kapitałów, powstania globalnego rynku finansowego i kapitałowego, ograniczając przy tym mechanizmy kontrolne oraz skuteczność polityki pieniężnej. Spekulacje, nadużycia finansowe, hazard moralny, wysokie lewarowanie mające zapewnić ponadprzeciętne zyski stały się dość powszechne w działalności bankowej¹⁵. Ich skutkiem był m.in. globalny kryzys finansowy i kryzys strefy euro (2007–2013). W jego rezultacie doszło do upadku lub nacjonalizacji wielu banków, a także udzielenia bankom przez rządy państw pomocy finansowej ze środków publicznych¹⁶.

I chociaż działalność bankowa podlega nadzorowi, a jej prowadzenie związane jest z przestrzeganiem zastrzonych po ostatnim kryzysie norm¹⁷, to nadal ujawniane są różnego rodzaju nieprawidłowości związane z funkcjonowaniem banków, defraudacje pieniędzy, oszustwa, negatywne dla środowiska i społeczeństwa konsekwencje decyzji kredytowych i inwestycyjnych itp., zaś ostre kształt uregulowań budzi zastrzeżenia i niezadowolenie społeczne¹⁸.

¹⁵ Podporządkowanie zarządzania bankami (szczególnie dużych podmiotów) idei wartości dla akcjonariuszy (*shareholder value*), a do tego uzależnienie wynagrodzenia menedżerów od wzrostu tej wartości doprowadziło do tego, że skupiały się one wyłącznie na maksymalizacji korzyści finansowych, nie przejmując się interesami pracowników, klientów i społeczności lokalnych, w których działały – w myśl zasady „cel uświęca środki”.

¹⁶ Rządy, ratując zagrożone upadłością banki, przejęły ich długi, co doprowadziło do znacznego wzrostu krajowego długu publicznego, np. w Hiszpanii, Irlandii, Słowenii, na Cyprze.

Istotnym czynnikiem pozycji banków w krajach gospodarki towarowo-pieniężnej było to, że stały się głównymi partnerami finansowymi rządów – nabywcami papierów skarbowych, kredytodawcami dla preferowanych inwestycji czy nawet programów socjalnych, co prowadziło do wzrostu podatności systemów społeczno-gospodarczych na ryzyko kryzysów finansowych.

¹⁷ John Kenneth Galbraith pisał: „Nieziemną prawdą w historii pieniądza jest to, że każdy środek zaradczy stanie się z pewnością źródłem nowego nadużycia”. J.K. Galbraith, op. cit., s. 37–38.

¹⁸ Na przykład związane z brakiem ograniczenia możliwości kreacji pieniądza przez banki komercyjne czy hazardem moralnym. Powstają stowarzyszenia, ruchy społeczne, które domagają się regulacji ograniczających szkodliwe działania banków z ekologicznego i społecznego punktu widzenia, a także skutecznych sankcji. W literaturze spotyka się coraz więcej krytycznych opracowań odnoszących się do współczesnej roli banków w gospodarce oraz działań banków, które – kierując się maksymalizacją zysków – przyczyniają się do powstawania problemów społecznych. Na rynku pojawiają się pozycje, które w kontrowersyjny sposób przedstawiają historię powstania

Zasady Odpowiedzialnej Bankowości UNEP FI

Zasady Odpowiedzialnej Bankowości zostały opracowane przez 28 banków¹⁹ – członków UNEP FI²⁰ będących reprezentantami pięciu kontynentów i dysponujących łącznie aktywami o wartości ponad 17 bln dolarów. Inicjatywę aktywnie wspierali pozostali członkowie UNEP FI oraz 12 organizacji – przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, m.in. Oxfam International, 2 Degrees Investing Initiative czy WWF (Światowy Fundusz na rzecz Przyrody). ZOB stanowią ogólne ramy dla kształtowania „zrównoważonego” systemu bankowego, wskazując sposób dostosowania praktyk biznesowych i strategii banków do celów społeczeństwa wyrażonych w Celach Zrównoważonego Rozwoju²¹ oraz Paryskim Porozu-

obecnego systemu finansowego, cieszące się popularnością wśród czytelników, np. seria książek napisanych przez chińskiego ekonomistę Songa Hongbinga: *Wojna o pieniądze. Prawdziwe źródła kryzysów finansowych*, Wektery, Kobierzyce 2010; *Wojna o pieniądze 2. Świat władzy pieniądza*, Wektery, Kobierzyce 2011; *Wojna o pieniądze 3. Epoka walczących królestw*, Wektery, Wrocław 2016; *Wojna o pieniądze 4. Cisza przed burzą*, Wektery, Wrocław 2018.

¹⁹ Inicjatywę opracowania zasad podjęło 26 banków, później dołączyły jeszcze 2 banki – National Australian Bank (Australia) i Standard Bank (RPA). Banki zaangażowane w opracowanie ZOB w porządku alfabetycznym to: Access Bank (Nigeria), Arab African International Bank – AAI (Egipt), Banco Pichincha (Ekwador), Banorte (Meksyk), Barclays (Wielka Brytania), BBVA (Hiszpania), BNP Paribas (Francja), Bradesco (Brazylia), Commercial International Bank – CIB (Egipt), CIMB (Malezja), First Rand (RPA), Garanti Bank (Turcja), Golomt Bank (Mongolia), Hana Financial Group (Korea Południowa), Industrial and Commercial Bank of China – ICBC (Chiny), ING (Holandia), KCB Group (Kenia), Land Bank (RPA), National Australian Bank (Australia), Nordea (Szwecja), Piraeus Bank (Grecja), Santander (Hiszpania), Shinhan Financial Group (Korea Południowa), Société Générale (Francja), Standard Bank (RPA), Triodos Bank (Holandia), Westpac Group (Australia), YES Bank (Indie). Na etapie przygotowania ostatecznej wersji zasad (pokonsultacyjnym) włączyły się jeszcze dwa banki – Citi (USA) oraz Natixis (Francja).

²⁰ UNEP FI – United Nations Environment Programme Finance Initiative, Inicjatywa Finansowa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska – to partnerstwo pomiędzy UNEP a globalnym sektorem finansowym powstałe po Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. Jej członkami są instytucje finansowe – sygnatariusze Deklaracji zaangażowania instytucji finansowych na rzecz zrównoważonego rozwoju (UNEP Statement of Commitment by Financial Institutions (FI) on Sustainable Development). Aktualnie są to 242 instytucje z całego świata, w tym: 138 banków, 69 ubezpieczycieli oraz 35 firm inwestycyjnych.

²¹ Cele Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs) – zawarte w rezolucji przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne 25 września 2015 roku w Nowym Jorku: *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*. Agenda zawiera 17 celów, które dotyczą pięciu obszarów: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo, oraz 169 zadań, które mają zostać osiągnięte do 2030 roku. Obejmują one takie wyzwania, jak: ubóstwo, głód, zdrowie, edukacja, równość płci, czysta woda i warunki sanitarne, czysta i dostępna energia, wzrost gospodarczy i godna praca, innowacyjność, przemysł, infrastruktura, nierówności, zrównoważone miasta

mieniu Klimatycznym²². Mają one charakter globalnych wytycznych, co oznacza, że zostały tak ukształtowane, aby stwarzały szanse konkretyzacji – z uwzględnieniem możliwości i ograniczeń – każdemu bankowi, niezależnie od specyfiki jego działalności, wielkości, otoczenia, w którym funkcjonuje, czy wreszcie modelu biznesowego. Dotyczą one (zob. tabela 1):

- włączenia celów środowiskowych i społecznych do długoterminowych strategii banku (zakładając, że działalność banku oraz oferowane przez niego produkty i usługi mogą wspierać zrównoważony rozwój przy jednoczesnym osiągnięciu przez bank korzyści finansowych)
- identyfikacji obszarów pozytywnego i negatywnego wpływu banku na środowisko naturalne i społeczeństwo (m.in. w celu wyeliminowania negatywnego oddziaływania, a jeżeli jest ono nieuniknione – wykorzystania możliwości zredukowania, złagodzenia bądź zrekompensowania, w jak najbardziej odpowiedni sposób)
- współpracy z klientami w zakresie informowania i promowania zrównoważonych praktyk, przechodzenia na bardziej zrównoważone modele biznesowe, technologie, style życia
- dialogu z interesariuszami w celu potwierdzenia, że bank uwzględnia wszystkie istotne interesy przy wyznaczaniu celów i realizacji zadań społecznych
- zarządzania i wyznaczania celów – związanego z wyznaczaniem, włączeniem i uwzględnianiem celów środowiskowych i społecznych w decyzjach na wszystkich poziomach zarządzania i we wszystkich obszarach działalności banku wraz z zapewnieniem efektywności ich realizacji
- transparentności i rozliczalności w zakresie wyznaczania i realizacji celów poprzez przygotowanie czytelnych i rzetelnych raportów publicznych dotyczących poziomu realizacji przez bank celów i zadań społecznych oraz umożliwiających śledzenie postępów wdrażania ZOB.

i społeczności, odpowiedzialna produkcja i konsumpcja, zmiany klimatyczne, życie pod wodą i na lądzie, pokój, sprawiedliwość i silne instytucje, partnerstwa na rzecz celów. Realizacja celów i zadań jest monitorowana na całym świecie odpowiednimi wskaźnikami (w Polsce przez GUS).

²² Porozumienie Klimatyczne w Paryżu – globalne porozumienie zawarte na konferencji klimatycznej ONZ. Rządy 195 krajów osiągnęły porozumienie w kwestii: długoterminowego celu, jakim jest utrzymanie wzrostu średniej temperatury na świecie znacznie niższego niż **2°C** powyżej poziomu sprzed epoki przemysłowej; dążenia do tego, by ograniczyć wzrost do **1,5°C**, gdyż znacznie obniżyłoby to ryzyko i skutki zmiany klimatu; konieczności jak najszybszego osiągnięcia w skali świata punktu zwrotnego maksymalnego poziomu emisji gazów cieplarnianych – przy założeniu, że krajom rozwijającym się zajmie to więcej czasu; doprowadzenia do szybkiej redukcji emisji zgodnie z najnowszymi dostępnymi informacjami naukowymi.

Tabela 1. Zasady Odpowiedzialnej Bankowości

<p>Zasada 1: Dostosowanie strategii (<i>Alignment</i>) Ukształtujemy naszą strategię biznesową w taki sposób, aby była zgodna i służyła zaspokajaniu potrzeb jednostek oraz realizacji celów społecznych wyrażonych w Celach Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) i Paryskim Porozumieniu Klimatycznym, jak również ważnych wytycznych krajowych i regionalnych.</p>
<p>Zasada 2: Wpływ na otoczenie i wyznaczanie celów (<i>Impact & Target Setting</i>) Będziemy systematycznie zwiększali nasz pozytywny wpływ na otoczenie i jednocześnie redukowali negatywne oddziaływanie na ludzi i środowisko, zarządzając ryzykiem wynikającym z podejmowanych przez nas działań, oferowanych produktów i usług. Wyznamy i opublikujemy cele w obszarach, na które możemy mieć największy wpływ.</p>
<p>Zasada 3: Klienci (<i>Clients & Customers</i>) Będziemy odpowiedzialnie współpracowali z naszymi klientami indywidualnymi i biznesowymi, zachęcając ich do podejmowania zrównoważonych praktyk oraz działalności gospodarczej, która tworzyłaby wspólny dobrobyt dla obecnych i przyszłych pokoleń.</p>
<p>Zasada 4: Interesariusze (<i>Stakeholders</i>) Będziemy aktywnie i odpowiedzialnie konsultowali się, angażowali i współpracowali z interesariuszami, aby osiągać cele istotne dla społeczeństwa.</p>
<p>Zasada 5: Zarządzanie i kultura (<i>Governance & Culture</i>) Będziemy realizować nasze zobowiązanie do przestrzegania niniejszych zasad poprzez efektywne zarządzanie i kulturę odpowiedzialnej bankowości.</p>
<p>Zasada 6: Przejrzystość i rozliczalność (<i>Transparency & Accountability</i>) Będziemy dokonywali okresowego przeglądu naszego indywidualnego i zespołowego wkładu we wdrażanie zasad oraz w sposób transparentny będziemy rozliczać się z pozytywnego i negatywnego wpływu na otoczenie i wkładu w realizację celów istotnych dla społeczeństwa.</p>

Źródło: *Principles for Responsible Banking*, UNEPFI.org, <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/FINAL-PRB-Signature-Document-2-Interactive-22-07-19.pdf> [dostęp: 23.09.2019].

Zaproponowane w ramach UNEP FI Zasady Odpowiedzialnej Bankowości – zdaniem banków inicjatorów – mają m.in. zapewnić:

- zdefiniowanie, ukształtowanie i ustabilizowanie roli sektora bankowego w społeczeństwie i gospodarce XXI wieku (włączenie do strategii banków celów społeczeństwa wyrażonych w Celach Zrównoważonego Rozwoju, Paryskim Porozumieniu Klimatycznym i innych odpowiednich wytycznych krajowych, regionalnych czy międzynarodowych)
- odbudowę i wzmocnienie zaufania do banków oraz zwiększenie zaangażowania klientów
- rzetelne ustalanie i komunikowanie celów społecznych oraz wkładu banku w cele społeczeństwa

- ustanowienie globalnego benchmarku dla odpowiedzialnej bankowości i praktycznych wskazówek dla banków, w jaki sposób go osiągnąć.

Należy przypomnieć, że nie jest to pierwsza inicjatywa banków w zakresie odpowiedzialnej bankowości. W 1992 roku 206 instytucji finansowych (głównie banki) podpisało deklarację *Banking and Environment*, zobowiązując się do prowadzenia działalności w zgodzie ze środowiskiem naturalnym, a także promowania zrównoważonego rozwoju w społeczeństwie²³. Jednak do połowy lat 90. XX wieku czynione przez banki kroki w tym zakresie były sporadyczne²⁴. W 2002 roku UNEP FI przygotowała *Recommendations from the UNEP Finance Initiatives (FI) Rio Roundtable*²⁵, a w ich wyniku w 2003 roku czołowe banki na świecie (Citigroup, ABN AMRO, Barclays, WestLB) ogłosiły dobrowolne kierowanie się Equator Principles²⁶ przy finansowaniu projektów rozwojowych. W 2007 roku 20 sygnatariuszy deklaracji *Banking and Environment* podpisało oświadczenie sektora finansowego dotyczące zmian klimatu – *Declaration on Climate Change by the Financial Services Sector*²⁷. Banki zobowiązały się w nim do rozpoczęcia działań zapobiegających niekorzystnym zmianom klimatycznym oraz do uwzględniania tego problemu przy podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji²⁸. W lutym 2008 roku amerykańskie banki ogłosiły Carbon Prin-

²³ E. Dworak, E. Kulińska-Sadłocha, *Proekologiczna orientacja banków*, [w:] S. Partycki (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006, s. 578–583.

²⁴ Znalazło to odzwierciedlenie w opracowanym we współpracy z organizacjami ekologicznymi w 1996 roku raporcie *Bankowość w przyszłości*, w którym zamieszczono najważniejsze wskazówki dla rozwoju proekologicznej orientacji banków, zob. *1996 Banking, the Environment and Sustainable Development*, EnvironmentFoundation.com, <http://www.environmentfoundation.net/consultations/1996-sustainable-banking.htm> [dostęp: 23.09.2019].

²⁵ Rekomendacje te podkreślały konieczność zaangażowania banków w prospołeczne i proekologiczne działania już nie tylko w skali lokalnej, ale również globalnej. Szerzej na ten temat: E. Kulińska-Sadłocha, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności banków*, [w:] W. Frąckowiak, J. Szambelańczyk (red.), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 214–226.

²⁶ Equator Principles (Zasady Równika) wykorzystują metodykę monitoringu pod kątem ekologicznym i społecznym autorstwa Międzynarodowej Korporacji Finansowej IFC (instytucji wchodzącej w skład Grupy Banku Światowego, promującej zrównoważone inwestowanie w sektor prywatny w krajach rozwijających się). Obecnie sygnatariuszami tych zasad jest 66 instytucji finansowych z całego świata. Zob. *The Equator Principles*, <https://equator-principles.com/about/352/> [dostęp: 23.09.2019].

²⁷ Zob. *Declaration on Climate Change by the Financial Services Sector*, UNEPFI.org, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/cc_statement_jun2007.pdf [dostęp: 16.09.2019].

²⁸ E. Kulińska-Sadłocha, *Banki a zmiany klimatyczne*, [w:] K. Brzozowska, S. Flejterski (red.), *Finanse 2009 – Teoria i praktyka, Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 175–182.

ciples (Zasady Węglowe)²⁹. I mimo że do tej pory powstało szereg wytycznych w zakresie zrównoważonej/odpowiedzialnej bankowości oraz wiele banków zaczęło kierować się nimi w działalności, to nie zostały one skoordynowane ani nie nabrały powszechnego charakteru³⁰. ZOB wyróżnia przede wszystkim proces ich opracowania, w którym ostateczną wersję przyjęto po – trwających sześć miesięcy – publicznych konsultacjach. W ich trakcie zaangażowane w opracowanie ZOB banki, UNEP FI, a także instytucje wspierające inicjatywę zorganizowały liczne spotkania informacyjne, konferencje, warsztaty oraz webinaria z udziałem czołowych ekspertów finansowych³¹. Ich celem było przedstawienie i wyjaśnienie istoty ZOB oraz zebranie wszelkich uwag, opinii i propozycji zmian (m.in. dotyczących kompleksowości ZOB, ich klarowności, elastyczności, możliwości poprawy skuteczności wdrażania i stosowania), pozwalających na dopracowanie i przygotowanie ich ostatecznej wersji. Ponadto została uruchomiona internetowa ankieta konsultacyjna, która umożliwiła wszystkim zainteresowanym podmiotom wyrażenie swojego zdania na temat projektu i wpływ na ostateczny kształt ZOB³².

²⁹ Zasady te zobowiązują sygnatariuszy do podejmowania działań w celu zachęcenia kredytobiorców do zwiększenia wydajności energetycznej oraz wprowadzania odnawialnych i/lub niskowęglowych technologii, a także do podejmowania inicjatyw w kierunku takich zmian prawnych, które będą promowały budowę zakładów energetycznych typu *capture and storage* („związanie i składowanie” emitowanego CO₂). Zasady Węglowe powstały w ramach partnerstwa Citi, JPMorgan Chase oraz Morgan Stanley, przy konsultacji z wiodącymi firmami energetycznymi: American Electric Power, CMS Energy, DTE Energy, NRG Energy, PSEG, Sempra and Southern Company, Environmental Defense and the Natural Resources Defense Council oraz organizacjami pozarządowymi. Zob. *Carbon Principles*, <http://www.carbonprinciples.org/documents/Carbon%20Principles.pdf> [dostęp: 2.09.2019].

³⁰ Szerzej na ten temat: E. Kulińska-Sadłocha, *Spółeczna odpowiedzialność banków komercyjnych w Polsce*, [w:] M. Dzień, L. Hejny, J. Winiarski (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a społeczna gospodarka rynkowa – ustrojowy i etyczny wymiar relacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2014, s. 111–126.

³¹ M.in. wspólne internetowe seminaria informacyjne oraz warsztaty UNEP FI i EBF (Europejskiej Federacji Bankowej) czy Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych (EACB); panel na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos (2019); konferencje i seminaria organizowane przez UNEP FI, banki i stowarzyszenia bankowe w Europie (Frankfurt, Genewa, Kopenhaga, Madryt, Paryż, Rotterdam, Sztokholm, Wiednia) oraz krajach pozaeuropejskich, jak Chile, Kanada, Kenia, Nigeria, Panama, RPA czy Stany Zjednoczone.

³² Konsultacje zakończyły się 31 maja 2019 roku. Natomiast oficjalne ogłoszenie opracowanych przez banki ZOB UNEP FI wraz z uroczystym ich podpisaniem przez zdeklarowane już instytucje odbyło się 22 września 2019 roku w Nowym Jorku, w siedzibie ONZ (równoległe do posiedzenia Wysokiego Szczebla Zgromadzenia Ogólnego ONZ).

Zasady Odpowiedzialnej Bankowości wśród inicjatyw bankowych wyróżnia również kompleksowy, globalny i jednocześnie tylko ramowy charakter, który stwarza możliwości odpowiednich dla danej sytuacji zmian systemowych. Mają one zastosowanie do wszystkich obszarów działalności banku oraz poziomów zarządzania (strategicznego, portfelowego, transakcyjnego)³³. Skupiają się na wyznaczeniu celów (ekologicznych i społecznych) w obszarach, w których banki mają lub mogą mieć największy wpływ na cele społeczeństwa. Nakładają na banki sygnatariuszy obowiązek publicznej informacji o skutkach negatywnego i pozytywnego wpływu i wkładzie banku w realizację celów społecznych, a także o postępach we wdrażaniu ZOB i zaangażowaniu w ten proces kluczowych interesariuszy. Niewywiązywanie się ze zobowiązań skutkować będzie zaś skreśleniem banku z listy sygnatariuszy ZOB.

Implementacja Zasad Odpowiedzialnej Bankowości w opinii ekspertów polskiego rynku finansowego

Badanie eksperckie (dwuetapowe) zostało przeprowadzone od 29 marca do 13 maja 2019 roku w ramach udziału Europejskiego Kongresu Finansowego (EKF)³⁴ w globalnych konsultacjach projektu Zasad Odpowiedzialnej Bankowości UNEP FI³⁵. Jego celem było opracowanie i przedstawienie syntezy opinii kluczowych ekspertów z polskiego rynku finansowego na temat propozycji ZOB³⁶

³³ W przeciwieństwie do szeregu innych zasad i deklaracji podpisywanych przez banki, które dotyczą określonych obszarów działalności bankowej, transakcji lub kierowane są do określonych grup banków (inwestycyjnych, giełdowych, globalnych itp.), np. Principles for Responsible Investment, Deklaracja Praw Człowieka, Carbon Disclosure Project, Global Investor Statement on Climate Change, International Integrated Reporting Council, Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, Equator Principles Association, zrównoważone indeksy giełdowe.

³⁴ Europejski Kongres Finansowy to niezależny think tank koncentrujący się na tematyce gospodarczo-finansowej. Jego działania obejmują organizowanie kongresów, opracowywanie rekomendacji, stanowisk polskich ekspertów w międzynarodowych konsultacjach, publikacji książkowych, prognoz ekonomicznych i technologicznych oraz ratingu relacji inwestorskich.

³⁵ Dokładne informacje dotyczące badania, pytań konsultacyjnych, analiza udzielonych przez ekspertów odpowiedzi oraz syntetyczne uwagi i komentarze przesłane do UNEP FI zawarte są w publikacji: E. Kulińska-Sadłocha, *Globalne konsultacje projektu Zasad Odpowiedzialnej Bankowości UNEP FI – opinia ekspertów polskiego rynku bankowego*, „Bezpieczny Bank” 2019, nr 2, s. 110–134.

³⁶ Opinia została zaprezentowana na IX Europejskim Kongresie Finansowym odbywającym się w Sopocie w dniach 3–5 czerwca 2019 roku podczas debaty „Odpowiedzialne finanse i hazard moralny na rynkach finansowych”.

oraz przygotowanie syntetycznych odpowiedzi na pytania konsultacyjne UNEP FI. Do udziału w konsultacjach zaproszono ekspertów bankowych, w tym: prezesów banków i członków zarządu odpowiedzialnych za bankowość korporacyjną, inwestycyjną i ryzyko, przedstawicieli środowiska naukowego i organów nadzorczych, firm audytorskich i konsultingowych oraz ekspertów niezależnych. W badaniach aktywny udział wzięło 31 ekspertów, wśród których byli przedstawiciele:

- 15 wiodących banków komercyjnych (w tym banków zrzeszających banki spółdzielcze, hipotecznych, państwowych)
- organów nadzorczych (trzech ekspertów)
- środowiska naukowego (siedmiu ekspertów)
- firm audytorskich i konsultingowych oraz ekspertów niezależnych (sześciu ekspertów).

Eksperci przedstawili swoje opinie, komentarze, sugestie odnośnie do konsultowanych Zasad Odpowiedzialnej Bankowości. Szereg komentarzy i opinii wykraczało poza zakres pytań konsultacyjnych, dotyczyło stosunku do samej koncepcji zrównoważonej bankowości i ewentualnych problemów z wdrażaniem ZOB w praktyce polskich banków.

Zarówno eksperci bankowi, jak i pozabankowi zgodnie uznali inicjatywę UNEP FI za pozytywną dla kształtowania dobrego wizerunku banków. Ich zdania w kwestii jej wpływu na funkcjonowanie banków znacznie się jednak różniły. Dla jednych przyjęcie ZOB przez banki będzie oznaczało obniżenie ich zysków, a to może być wykorzystywane przez międzynarodowe grupy bankowe, które będą starały się rekompensować utracone zyski w krajach o mniej restrykcyjnych systemach regulacyjnych i nadzorczych. Inni – choć w znacznie mniejszej liczbie – powoływali się na badania, które wykazały, że w dłuższej perspektywie zrównoważona/odpowiedzialna działalność ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe, ocenę i rynkową wycenę podmiotów stosujących takie modele. Niemniej jednak obie grupy były zgodne, że wdrożenie zasad będzie się wiązało z kosztami, które mogą stać się główną barierą dla banków przed zainteresowaniem się ZOB. Każdy bank wdrażający i stosujący zasady będzie zmuszony ponieść cenę utworzenia stanowiska czy komórki organizacyjnej, która będzie koordynowała proces wdrażania zasad, monitorowała ich stosowanie i odpowiadała za raportowanie. Kolejne koszty wiążą się z koniecznością przygotowania i edukacji interesariuszy zewnętrznych w zakresie tematów związanych z odpowiedzialną bankowością, celami SDGs i innymi czy koniecznością pozyskiwania od klientów coraz większej ilości danych dotyczących kwestii społecznych i środowiskowych. Nie sposób pominąć też utraconych korzyści banków z uwagi na ograniczenie czy rezygnację z finansowania dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych

o negatywnym wpływie na środowisko i społeczeństwo. Ekspertcy zasugerowali przeprowadzenie i przeanalizowanie rachunku potencjalnych kosztów i korzyści wdrożenia i stosowania ZOB przez banki w Polsce.

Oprócz tego eksperci w wypowiedziach wskazali na inne problemy i ograniczenia wdrożenia ZOB do polskich banków, związane m.in. z:

- koniecznością ich dostosowania do uwarunkowań polskich oraz pozyskania przychylności podmiotów rynku finansowego
- przekonaniem akcjonariuszy banków do celowości wdrożenia i stosowania ZOB
- koniecznością budowania wewnętrznej wiedzy specjalistycznej wspomagającej rozumienie celów zrównoważonego rozwoju, porozumienia klimatycznego, wytycznych ONZ dotyczących biznesu, praw człowieka i innych krajowych, regionalnych lub międzynarodowych ram
- zdolnościami banków do samoorganizacji w zakresie realizacji ZOB oraz umiejętnym przypisywaniem odpowiednich ról pracownikom
- oporem przed ujęciem wskaźników realizacji celów społecznych na liście zadań (KPI) dla kluczowej kadry menedżerskiej, od realizacji których uzależnione jest jej wynagrodzenie zmienne
- koniecznością raportowania według z góry narzuconego szablonu
- koniecznością zapewnienia bankom zewnętrznego wsparcia w całym procesie wdrażania (w szczególności na poziomie operacyjnym) oraz w procesie raportowania (głównie lokalnym bankom)
- brakiem zewnętrznego systemu zachęt dla banków do wdrażania ZOB, w tym zachęt regulacyjnych.

Z ograniczeń i możliwości banków najlepiej zdają sobie sprawę eksperci bankowi, dlatego też w wielu przypadkach ich opinie i deklaracje wdrożenia ZOB były bardzo ostrożne. Zauważyli, że wprowadzanie poszczególnych zasad do banku będzie powodowało przebudowę jego polityki finansowania zarówno osób fizycznych, jak i przedsiębiorstw, co wymaga odpowiednio długiego okresu. Żaden z ekspertów bankowych nie wykluczył wdrożenia ZOB w swoim banku m.in. po:

- wcześniejszym przedyskutowaniu inicjatywy z pracownikami
- obserwacji doświadczeń w tym zakresie w innych bankach
- wyeliminowaniu istniejących ograniczeń materialno-techniczno-organizacyjnych (w tym możliwości sporządzenia rachunku potencjalnych kosztów i korzyści na podstawie sprawdzonych danych).

W opinii ekspertów zasadne byłoby – w przypadku polskiego rynku bankowego – powołanie grupy roboczej ds. ZOB (np. w ramach Związku Banków Polskich), która zajęłaby się przygotowaniem wytycznych i dostosowaniem

ZOB do uwarunkowań krajowych, a także koordynacją procesów wdrażania zasad i raportowania przez krajowe banki. Eksperci zwrócili również uwagę na konieczność podjęcia aktywniejszych działań w zakresie upowszechniania ZOB. Żaden z ekspertów nie miał wątpliwości, że banki nie są organizacjami filantropijnymi i aby kontynuować działalność i się rozwijać, muszą generować nadwyżki finansowe. Dlatego też, aby banki podjęły działania w zakresie wdrażania i stosowania ZOB, muszą widzieć korzyści nie tylko dla społeczeństwa, lecz także dla siebie. I mimo oparcia ZOB na modelu *win-win*, w którym z założenia każdy zyskuje, inne korzyści niż wizerunkowe są dla banków zbyt mało widoczne.

Podsumowanie

Syntetyczna ocena rozwoju bankowości pozwala stwierdzić, że chciwość bankierów, wcześniej czy później, prowadziła do strat deponentów, zaś – wraz z zacieśnianiem się stosunków banków z decydentami, a później rozwojem systemu gwarantowania depozytów – za kryzysy bankowe płacili w znacznym stopniu podatnicy, nawet wtedy, gdy sami bankierzy ponosili dotkliwe straty. Skala zjawiska oraz zakres oczekiwanej od banków odpowiedzialności zmieniały się wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym, coraz większą dostępnością usług bankowych, rosnącą świadomością społeczeństwa, a także jego oczekiwaniami co do udziału banków w rozwiązywaniu problemów społecznych. Nie można przy tym pomijać tego, że bankowość sukcesywnie ulegała skomplikowaniu, zarówno w zakresie czynności i usług bankowych, jak i standardów regulacyjnych czy zachowania podmiotów rynku finansowego. W istotny sposób rzutowało to na nierówność stron transakcji finansowych, w tym zjawisko asymetrii informacji, hazardu moralnego – patologii w zachowaniu zarówno banków, jak i klientów.

Mimo że koncepcja odpowiedzialnej bankowości nie jest nowa, a aktywności i inicjatywy w tym zakresie podejmowane były od ponad 20 lat, to często pozostawały one na etapie deklaracji, działania miały zaś charakter doraźny i służyły głównie poprawie wizerunku banku. W przypadku Zasad Odpowiedzialnej Bankowości okoliczności – takie, że w inicjatywę zaangażowane są największe banki oraz rośnie presja społeczności globalnej na odpowiedzialne zachowania i włączenie banków w tworzenie dobrobytu społecznego – stwarzają przesłanki dla powodzenia inicjatywy. Zasady wyznaczają ramy odpowiedzialnego zarządzania bankami, stanowiąc globalny standard odpowiedzialności w bankowości. Implementacja zasad, z uwagi na zidentyfikowane ograniczenia (bariery) oraz konieczność ich przewyżnienia, wymaga zapewnienia relatywnie długiego okresu, tzn. pozwalającego na dostosowanie tempa wdrażania (w zakresie:

wpracowania procedur, rozbudowy funkcji monitorowania, oceny wpływu na działalność banku czy dostosowania strategii biznesowych) do możliwości organizacyjno-technicznych banku. Zasady są oceniane pozytywnie zarówno przez środowisko bankowe, jak i ekspertów rynkowych, a wiele banków zadeklarowało ich przyjęcie, co oznacza dla nich: odejście od maksymalizacji zysku, pełnego zintegrowania celów ekologicznych, społecznych i ekonomicznych w strategii dla całego banku oraz dla poszczególnych jego obszarów biznesowych, dbania o zadowolenie klienta i innych interesariuszy na równi z zadowoleniem akcjonariuszy, a także aktywnego dążenia do finansowania transakcji promujących zrównoważony rozwój zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

Bibliografia


- 1996 *Banking, the Environment and Sustainable Development*, EnvironmentFoundation.com, <http://www.environmentfoundation.net/consultations/1996-sustainable-banking.htm> [dostęp: 23.09.2019].
- Carbon Principles*, <http://www.carbonprinciples.org/documents/Carbon%20Principles.pdf> [dostęp: 2.09.2019].
- Davies G., *A History of Money. From Ancient Times to the Present Day*, University of Wales Press, Cardiff 2016.
- Declaration on Climate Change by the Financial Services Sector*, UNEPFI.org, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/cc_statement_jun2007.pdf [dostęp: 16.09.2019].
- Dworak E., Kulińska-Sadłocha E., *Proekologiczna orientacja banków*, [w:] Partycki S. (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006.
- Fedorowicz Z., *Teorie pieniądza*, Poltext, Warszawa 1992.
- Gajda W., *The role of money in the contemporary economy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 41.
- Galbraith J.K., *Pieniądz. Pochodzenie i losy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Hildreth R., *The History of Banks*, Batoche Books Limited, Kitchener 2001.
- Kelman J., *The History of Banking: A Comprehensive Reference Source & Guide*, CreateSpace, Scotts Valley 2016.
- Kenneth E. Boulding > *Quotes*, GoodReads.com, <https://www.goodreads.com/quotes/627148-anyone-who-believes-that-exponential-growth-can-go-on-forever> [dostęp: 23.09.2019].
- Kulińska-Sadłocha E., *Banki a zmiany klimatyczne*, [w:] Brzozowska K., Flejterski S. (red.), *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

- Kulińska-Sadłocha E., *Globalne konsultacje projektu Zasad Odpowiedzialnej Bankowości UNEP FI – opinia ekspertów polskiego rynku bankowego*, „Bezpieczny Bank” 2019, nr 2.
- Kulińska-Sadłocha E., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w działalności banków*, [w:] Frąckowiak W., Szambelańczyk J. (red.), *Ku nowemu paradygmatowi nauk o finansach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kulińska-Sadłocha E., *Spoleczna odpowiedzialność banków komercyjnych w Polsce*, [w:] Dzień M., Hejny L., Winiarski J. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a Spoleczna gospodarka rynkowa – ustrojowy i etyczny wymiar relacji*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2014.
- Principles for Responsible Banking*, UNEPFI.org, <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/FINAL-PRB-Signature-Document-2-Interactive-22-07-19.pdf> [dostęp: 23.09.2019].
- Quinn S., Roberds W., *The Big Problem of Large Bills: The Bank of Amsterdam and the Origins of Central Banking*, Working Paper, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta 2005, <https://www.frbatlanta.org/-/media/Documents/research/publications/wp/2005/wp0516.pdf?la=en> [dostęp: 16.09.2019].
- Rothbard M.N., *A History of Money and Banking in the United States*, Ludwig von Mises Institute, Auburn 2002.
- Shiller R., *Finanse a dobrobyt społeczny*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Sinn H.-W., *Kasino-Kapitalismus: Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist*, Econ Verlag, Berlin 2009.
- Steinmetz G., *Jakub Fugger i jego epoka. Największy bogacz wszech czasów*, Studio Emka, Warszawa 2018.
- The Equator Principles*, <https://equator-principles.com/about/352/> [dostęp: 23.09.2019].

ROZDZIAŁ X

RÓŻNORODNOŚĆ I ROLA INTERIM MANAGEMENT (IM)

GRZEGORZ SOBIECKI

 0000-0002-7875-6153

Wstęp. Wyzwania dla różnorodności a interim management. Luka badawcza

Różnorodność znajduje się obecnie w polu uwagi przedsiębiorstw i obiera się do niej rozmaite podejścia, dlatego też różne bywają grupy interesariuszy czy beneficjentów oraz cele działań podejmowanych na jej rzecz, a firmy stosują rozmaite działania w tym kierunku. Na przykład Mark Kaplan i Mason Donovan wymienili działania skierowane do grup beneficjentów określonych przez: „płeć, wiek, orientację seksualną, niepełnosprawność, rasę, kulturę/różnice etniczne, [...] przeszłość kombatancką, religię, przynależność do klasy socjoekonomicznej”¹. Efektywność tych działań bywa ograniczona, napotyka na bariery, ale też nieskuteczne bywają ich metody.

Główną barierą zajmuje się nurt badawczy skupiony nie tylko na różnorodności, lecz także na zrównoważonym podejściu określonym jako Diversity & Inclusion (D&I), czyli różnorodność i integrowanie. Badacze zwracają uwagę na możliwość połączenia poprawy wyników ekonomicznych z integrowaniem. Na przykład Laura Sherbin i Ripa Rashid cytują Vernę Myers jako autorkę, która głosi, że „różnorodność jest jak zaproszenie na spotkanie towarzyskie (*party*), a integrowanie jest ekwiwalentem zaproszenia do tańca”² – a więc nie tylko obecność pracownika w zespole wnosi różnorodność, lecz także wspólne działanie w ramach grupy na gruncie poczucia akceptacji oraz przynależności, co usuwa bariery efektywności działań na rzecz różnorodności.

Nieskuteczność metod wynikać może z przyjętej pozycji wdrożeniowej niedopasowanej do ontologii problemu. Na przykład Kaplan i Donovan³ proponują, aby najpierw rozstrzygnąć, w którym z „[...] trzech światów, które

¹ M. Kaplan, M. Donovan, *The Inclusion Dividend. Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off*, Bibliomotion books + media, Manchester 2013, s. 15–16.

² L. Sherbin, R. Rashid, *Diversity does not stick without inclusion*, „Harvard Business Review” February 2017, <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion> [dostęp: 15.07.2019].

³ M. Kaplan, M. Donovan, op. cit., s. 113.

bywają niekompatybilne”⁴, leży problem we wdrażaniu D&I⁵. Pytają, czy nakierowując działania, rozumiemy, że „[...] w XXI wieku pracownicy [...] żyją w trzech światach otaczających działania na rzecz D&I. [...] Są to: świat obywatelski [*civil world*], kierowany przez prawo, które reguluje np. zasady zawierania małżeństw, równość dostępu czy równe traktowanie; [...] świat akademicki, w którym ścierają się poglądy na temat równości i sprawiedliwości [*fairness*] osadzone na gruncie prawnym, socjologicznym, psychologicznym oraz biznesowym; oraz świat biznesu [*corporate world*], w którym dyskusja zawężona jest do znalezienia najlepszej drogi do rozwoju osobistego oraz rozwoju firmy [...]”⁶.

Nieskuteczność metod Kaplan i Donovan dostrzegają też w ciężeniu ku tworzeniu klimatu przynależności w organizacji do „kręgu wewnętrznego” (*in-group*) na niekorzyść pracowników, którzy trafiają do kręgu zewnętrznego (*out-group*), co może sprzyjać wykluczaniu zamiast integrowaniu⁷. Autorzy ci jednocześnie zauważają motywacje, dla których firmy podejmują wyzwania na rzecz różnorodności, pisząc: „strategiczne inwestowanie w kreację kultury opartej o różnorodność oraz integrowanie (*D&I = Diversity & Inclusion*) zawsze przynosi zwrot z inwestycji [...] na poziomie indywidualnym dzięki większemu zadowoleniu pracownika, na poziomie grupy/zespołu poprzez wzrost kreatywności oraz innowacyjności oraz na poziomie strategicznym poprzez wzrost rentowności netto, co poprawia wartość akcji”⁸.

Skoro wymienione czynniki skuteczności działań podejmowanych na rzecz różnorodności, takie jak integrowanie, likwidowanie kręgów wewnętrznych, dobór metod do wybranego z trzech światów, mogą pomóc w powiązaniu różnorodności z wynikami ekonomicznymi, autor proponuje dyskusję o wykorzystaniu różnorodności w Interim Management, czyli metodzie działania, która zawsze ma na celu poprawę ekonomiczną w firmie klienta. Dlatego niniejszy rozdział jest efektem świadomego zawężenia do „świata biznesu”, a w nim do takiego obszaru, który zdefiniowany jest przez następujące czynniki: wybór interesariuszy/beneficjentów działań, celów, metod i działań dla różnorodności, które będą swoiste oraz realne dla interim managera w trakcie realizacji projektu interimowego, polegającego – jak wspomniano – w istocie na poprawie wyników. Kryteria wyboru powyższego obszaru mają charakter empiryczny, bowiem już samo

⁴ Ibidem, s. 1.

⁵ D&I oznacza współbieżność sfer różnorodności oraz integracji. Patrz podrozdział „Warunki dla różnorodności w projekcie interimowym”.

⁶ M. Kaplan, M. Donovan, op. cit., s. 1.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem, s. 113.

zjawisko interim managementu nie jest ugruntowane w badaniach naukowych, co tworzy lukę badawczą na styku obszaru interim managementu oraz obszaru działań na rzecz różnorodności.

Punktem skupienia podczas dyskusji o zastosowaniu interim managementu na rzecz różnorodności będzie więc bardziej integrowanie niż samo tylko dbanie o adekwatną reprezentację przedstawicieli różnorodnych grup.

Interim management. Kluczowe charakterystyki

Interim management jest rzadko definiowany przez źródła naukowe. W literaturze dominują definicje proponowane przez organizacje skupione wokół środowisk interim managementu, które autor z doświadczenia dzieli na trzy kategorie: stowarzyszenia samych wdrożeniowców, czyli interim managerów, firmy, które same niczego nie wdrażają, lecz świadczą usługi pośrednictwa w zdobywaniu projektów pomiędzy interim managerem a klientem, oraz wybrane firmy świadczące usługi konsultingowe, lecz uzbrojone dodatkowo w ramię wykonawcze w postaci usług wdrożeniowych interim managementu. Poniżej w tabeli 1 przedstawiono trzy różne definicje oparte na wyżej wymienionej typologii źródeł. Autor, posługując się adaptacją zestawienia, które zaproponowały Beata Skowron-Mielnik i Marta Bądzio⁹, zauważył i wysublimował z dostępnych trzech definicji wspólne atrybuty interim managementu, umieścił je w kolumnie A, po czym świadomie zmienił w definicjach kolejność, w której ich autorzy umieszczali te atrybuty, w zależności od źródła w kolumnach B, C oraz D.

Poza Stowarzyszeniem Interim Managers (SIM) żadne znane autorowi źródło nie podjęło się usystematyzowania interim managementu w postaci uporządkowanego procesu. Elżbieta Mądra i inni zaproponowali podręcznik *Metodyka Interim Management*¹⁰, w którym zebrali wiedzę empiryczną na temat prowadzenia typowych projektów interimowych. Ramową ilustrację metodyki interim management zawiera tabela 2.

⁹ B. Skowron-Mielnik, M. Bądzio, *Interim management jako forma doskonalenia biznesowego i zawodowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr kol. 1964, s. 449–460, https://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/2018/35_po_rec_001_Skowron-Mielnik_1.pdf, [dostęp: 1.07.2018].

¹⁰ E. Mądra, K. Niesiobędzka-Rogatko, G. Sobiecki, R. Wendt, *Metodyka Interim Management*, Stowarzyszenie Interim Managers, Warszawa 2014.

Tabela 1. Definicje interim management

	Polska	Świat	Wielka Brytania
	Stowarzyszenie Interim Managers (2014, s. 11)	Hays (2016, s. 2)	Institute of Interim Management (2016)
A	B	C	D
Definicja ogólna	Interim management: <ul style="list-style-type: none"> to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji (projekt interimowy) 	Interim manager to <ul style="list-style-type: none"> zewnątrzny ekspert, który doraźnie lub okresowo świadczy konkretne usługi lub doradza organizacji 	Interim management to <ul style="list-style-type: none"> dostarczanie efektywnych rozwiązań biznesowych
Element niezależności	<ul style="list-style-type: none"> realizowane przez osobę fizyczną (interim managera, interima) 	<ul style="list-style-type: none"> zewnątrzny ekspert w organizacji, w której nie jest zatrudniony na stałe 	<ul style="list-style-type: none"> dostarczanie przez niezależnego menedżera wysokiego szczebla
Element efektu	<ul style="list-style-type: none"> nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> ponadto zapewnia usprawnienie procesów oraz maksymalizację działań 	to kompleksowe rozwiązanie może oznaczać <ul style="list-style-type: none"> zmianę, transformację lub całkowitą zmianę zarządzania, ulepszanie organizacji, zarządzanie kryzysowe, rozwój strategiczny
Element partycypacji w ryzyku	<ul style="list-style-type: none"> działanie oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku – w odniesieniu do zamierzonego efektu 	<ul style="list-style-type: none"> działanie w kluczowych dla firmy momentach 	

Tabela 1 (cd.)

A	B	C	D
Element kwalifikacji	interim manager to: <ul style="list-style-type: none"> wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na najwyższych szczeblach zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> interim bywa również określany jako „menedżer do zadań specjalnych” 	<ul style="list-style-type: none"> dostarczanie przez niezależnego menedżera wysokiego szczebla
Element czasowości	<ul style="list-style-type: none"> gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań 	<ul style="list-style-type: none"> kiedy zatrudnienie eksperta na stałe nie jest uzasadnione biznesowo 	<ul style="list-style-type: none"> w ograniczonym czasie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Skowron-Mielnik, M. Bądzio, *Interim management jako forma doskonalenia biznesowego i zawodowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr kol. 1964, s. 449–460, https://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/2018/35_po_rec_001_Skowron-Mielnik_1.pdf, [dostęp: 1.07.2018].

Tabela 2. Metodyka i narzędzia interim management

Metodyka interim management

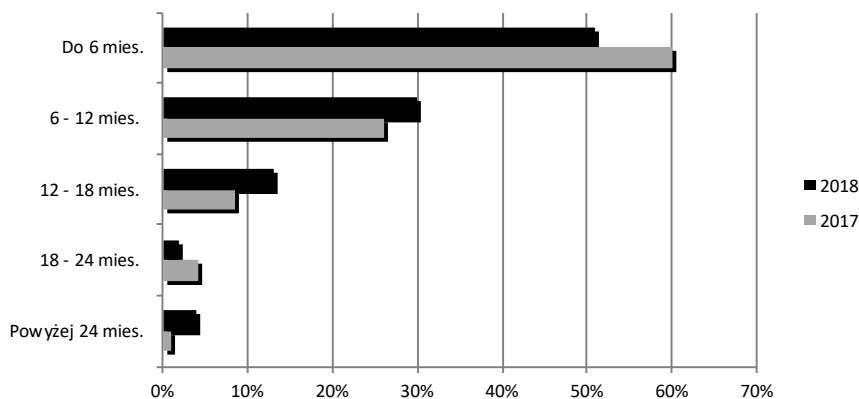
Faza projektu interimowego	Etapy w fazie. Główne perspektywy oraz zawartość	Narzędzia w fazie
A	B	C
1. Faza rozmów, negocjacji i ustaleń <ul style="list-style-type: none"> diagnoza, określenie oczekiwań klienta w stosunku do projektu ocena możliwości osiągnięcia oczekiwanych rezultatów rekomendacje oparte na diagnozie opis rzeczywistej sytuacji w firmie, określenia gotowości klienta do zmian umowa: precyzyjne określenie celu, przedmiotu, zakresu, praw i obowiązków stron 	Etap diagnozy	1. Oferta oraz wykaz potrzeb biznesowych
	Etap umowy	2. Umowa

Tabela 2 (cd.)

A	B	C
2. Faza realizacji przyjętej przez klienta rekomendacji <ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednie działanie interim managera w firmie lub rola shadow managera wspierającego kadre menedżerską dla osiągnięcia rezultatów • wdrożenie: zaplanowanie i monitorowanie harmonogramu efektów projektu • monitoring efektów: monitorowanie i raportowanie ich realizacji 	Perspektywa wdrożenia u klienta	3. Arkusz analizy korzyści i kosztów
	Perspektywa rozliczenia efektów	4. Plan działań i monitorowania efektów
3. Faza rozliczenia efektów i transferu wiedzy <ul style="list-style-type: none"> • potwierdzenie realizacji ustalonych z klientem celów oraz osiągnięcia oczekiwanego rezultatu biznesowego • przekazanie dokumentacji rezultatów projektu klientowi • rozliczenie efektów jest najkrótszym etapem realizacji projektu i jednocześnie najważniejszym dla klienta i IM 	Perspektywa rozliczenia efektów	5. Wzór protokołu rezultatów projektu
	Perspektywa transferu wiedzy	6. Metodyka archiwizacji dokumentacji wytworzonej w projekcie

Źródło: E. Mądra, K. Niesiołędzka-Rogatko, G. Sobiecki, R. Wendt, *Metodyka Interim Management*, Stowarzyszenie Interim Managers, Warszawa 2014.

Wykres 1. Średnia długość projektów IM w Polsce



Źródło: Stowarzyszenie Interim Managers, *Interim Management w Polsce. Raport z badania rynku 2017*; Stowarzyszenie Interim Managers, *Interim Management w Polsce. Raport z badania rynku 2018*.

Realizacja definicji pokazanych w tabeli 1 poprzez metodykę zilustrowaną w tabeli 2 sprawdza się w projektach interimowych, które wdrażane są w spektrum czasowym od kilku do kilkunastu miesięcy, rozkład jednak wypada zdecydowanie na korzyść projektów sześciomiesięcznych. Potwierdzają to wyniki badań, które od kilku lat Stowarzyszenie Interim Managers prowadzi w populacji interim managerów w Polsce. Wyniki te są zamieszczone na wykresie 1.

Jak wspomniano we wstępie oraz pokazano w zestawie narzędzi tabeli 2, interim management, nie pomniejszając roli diagnozy, koncentruje działania w projekcie interimowym wokół wdrożenia, a więc integrowania jako odpowiednika w polu różnorodności. Wypełnieniem luki badawczej w następnych podrozdziałach będzie więc znalezienie w literaturze relacji pomiędzy zastosowaniem interim managementu a wyzwaniem dla skuteczności działań na rzecz różnorodności. Autor formułuje hipotezę badawczą, która przemawia na rzecz zastosowania interim managementu. Skłaniają do tego dwa czynniki – argumentowane przez autora empirycznie, lecz wsparte wynikami badań.

Po pierwsze, integrowanie – według wielu źródeł¹¹ – skupia uwagę menedżerów na odczuciach przynależności lub odrzucenia, które są udziałem indywidualnych osób, a więc są stosowane w skali bardziej mikro niż różnorodność w skali bardziej makro (z poziomu organizacji), używane metodyki dają zaś szansę na uzyskanie zakładanych efektów w czasie reprezentatywnym dla przeciętnego okresu trwania projektu interimowego, czyli około sześciu miesięcy.

Po drugie, takie zjawiska jak: odrzucenie, asymilacja, zróżnicowanie oraz właśnie integrowanie to według Lynn M. Shore i innych¹² cztery przypadki, w których krzyżują się dwie perspektywy: działania firmy wyrażone w jej wartościach, poszanowaniu dla różnorodności (*value in uniqueness*) oraz odczucia pracownika wyrażające się w poczuciu przynależności (*belongingness*). To właśnie brak lub niskie poczucie przynależności, do których dochodzi, gdy w firmie nie ceni się wartości wynikających z różnorodnych unikatowych cech ludzi, powodują powstanie klimatu odrzucenia, a w efekcie spadek skuteczności pracy w wyniku niskiego zaangażowania pracowników odrzuconych. Pogłębiają ten pogląd Jean-François Manzoni i Jean-Louis Barsoux w artykule pod znamienym tytułem *Zespół nastawienia na porażkę (The Set-Up-to-Fail Syndrome)*¹³,

¹¹ Na przykład: L.M. Shore, A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Erhart, G. Singh, *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, „Journal of Management” 2011, t. 37, nr 4, s. 1265–1266, <https://pdfs.semanticscholar.org/0fbc/3af1b981429f54d-811d50363a052b794f1d2.pdf> [dostęp: 12.07.2019].

¹² Ibidem, s. 1266.

¹³ J.-F. Manzoni, J.-L. Barsoux, *The Set-Up-to-Fail-Syndrome*, „Harvard Business Review” March–April 1998, <https://hbr.org/1998/03/the-set-up-to-fail-syndrome> [dostęp: 11.07.2019].

budując obraz praktycznych strat dla efektywności pracy wokół propozycji continuum wyznaczonego przez dwa przeciwległe odczucia pracownika. Są nimi poczucie włączenia pracowników do „wewnętrznego kręgu” (*in-group*) poprzez sposób, w jaki są traktowani przez przełożonego, lub umieszczenie tych pracowników poza tym kręgiem – czyli postrzeganie ich przez kolegów jako członków „zewnętrznego kręgu” (*out-group*).

Interim management stosowany jest, by dokonać w relatywnie krótkim czasie zmiany o charakterze transformacji. Według Stowarzyszenia Interim Managers kluczowe dla osiągnięcia celów projektu interimowego jest wytworzenie wraz z załogą firmy nowych praktyk połączone z transferem wiedzy na ich temat do organizacji klienta. W ramach takiego podejścia interim manager jako osoba, która przychodzi z zewnątrz, nie jest związana zależnościami wewnętrznego lub zewnętrznego kręgu, dlatego może budować zespoły projektowe w celu uzyskania ekonomicznego efektu transformacji, kierując się merytorycznymi przesłankami.

Warunki dla różnorodności w projekcie interimowym

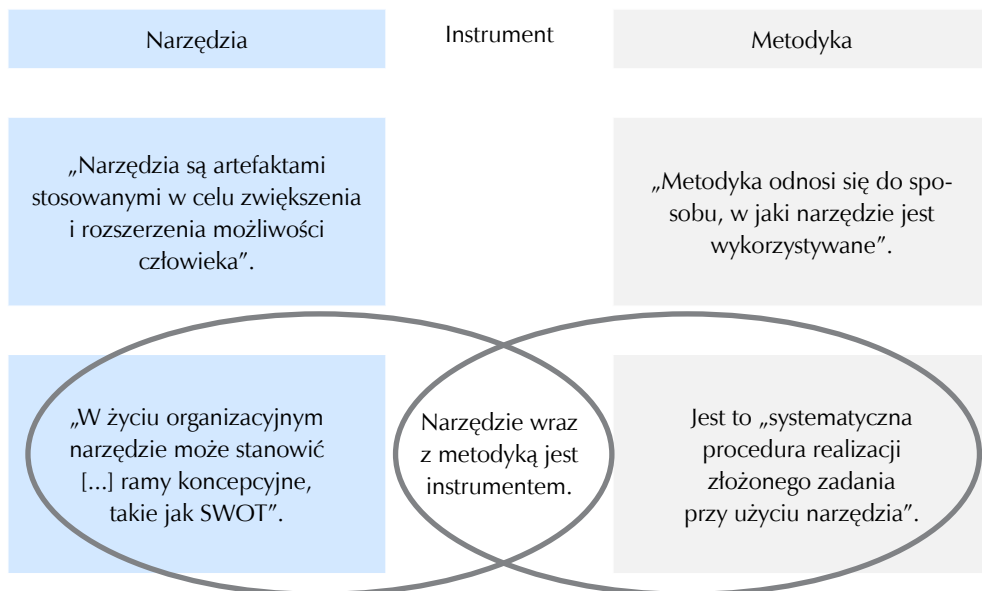
Wyróżnikiem interim managementu na tle innych sposobów poprawy efektywności firm poprzez transformację jest stosowanie praktycznych instrumentów zarządczych, wskazanych w tabeli 2 w metodyce projektu interimowego. W równym stopniu dotyczy to wdrożenia różnorodności. Jedną z charakterystycznych cech projektu interimowego jest ograniczony czas trwania. Według danych wskazanych na wykresie 1 ponad dwie trzecie projektów trwa sześć miesięcy. Dlatego więc, gdy literatura proponuje typologię różnorodności, wskazując kilka, jeśli nie kilkanaście obszarów, w których może dochodzić do wykluczenia określonych grup interesariuszy, nawet podejście narzędziowe, czy też szersze – systemowe, musi być ograniczone do wyboru obszaru działania, by zapewnić koncentrację działań i zasobów w projekcie interimowym. Uzyskanie różnorodności nie będzie trwałe i skuteczne, jeśli w centrum filozofii wdrożenia nie zostanie wbudowane zintegrowanie (*inclusion*) działań na rzecz wykluczonej dotychczas grupy w systemach i procesach firmy. Interim manager, wspierając klienta, tak czy inaczej stosuje takie właśnie podejście, transformując różne procesy biznesowe, których właścicielami muszą stać się menedżerowie na każdym poziomie firmy. W projekcie interimowym można więc wzmocnić efekt ekonomiczny poprzez wplatanie w transformację procesów także działań wdrażających różnorodność. Podkreślić jednak należy konieczność występowania warunków wspomnianych powyżej: narzędzi, własności procesów, koncentracji działań.

Instrumenty – definicja

Warunki te bywają różnie definiowane, dlatego poniższa propozycja definicji posłuży uporządkowaniu późniejszej dyskusji.

W 2012 roku Stacey zaproponował następujące zależności dla narzędzi i technik.

Rysunek 1. Różnice pomiędzy narzędziem a metodyką



Źródło: R. Stacey, *Tools and Techniques of Leadership and Management*, Routledge, New York 2012, s. 41.

O ile współcześnie różnorodność jest niezwykle modnym pojęciem w narracji stosowanej w biznesie, o tyle w komunikacji niekoniecznie obecna jest równoległe praktyczna propozycja skutecznego wdrożenia wspartego instrumentami. Przykład na ilustracji 1, który oferuje podejście systemowe do wdrożenia różnorodności, pochodzi z badania, które zostało przeprowadzone przez firmę doradcą Deloitte w roku 2017 i opublikowane w styczniu 2018 roku. Poświęcony jest mu kolejny podrozdział.

Systemowe i instrumentalne podejście do wdrażania D&I

Zaletą podejścia, które zostało zaproponowane przez Deloitte, jest systematyka działania w czterech fazach, z których każda wznosi organizację firmy na coraz wyższy

poziom skuteczności. W fazie pierwszej, charakterystycznej także dla innych działań biznesowych, jak na przykład BHP czy też wdrożenie norm ISO, organizacja jest stymulowana wyłącznie zewnętrznymi wymaganiami. Menedżerowie odpowiadają na te wymagania „odfajkowaniem” – spełnieniem podstawowych wymagań, najczęściej formalnych i dokumentacyjnych. Stąd poczucie u większości załogi firmy – w tym także zarządu, że mała, wydzielona komórka jest odpowiedzialna za wdrożenie. Faza druga to następny poziom: działania przyjmują formę programu. Wzrasta więc szansa, że zaangażowanie we wdrożenie różnorodności rozszerzy się na większą liczbę pracowników firmy. Faza trzecia pozwala zrozumieć groźne ryzyka fazy drugiej, jeśli uznać za takowe oderwanie owych programów od strategii firmy. Najczęściej bowiem liderzy firm przechodzą przemianę w działaniu, tzn. stosują podejście strategiczne dopiero wtedy, gdy proste i szybkie działania, przypadkowe w wyborze, zawodzą. Ta przemiana również budowana jest na pęknięciu pomiędzy celem a wynikiem działań dla różnorodności, jeśli niewłaściwie zostanie określony ich obszar. Na przykład wiele zarządów w Polsce, ale i na świecie – jako konsekwencja błędnego wyboru strategicznego – koncentruje się na poniekąd słusznym postulacie włączenia kobiet do zarządzania, podczas gdy tracone są szanse włączenia (integrowania/inkluzywności) pokolenia 50+. Faza trzecia eliminuje te błędy i staje się fundamentem dla najwyższego, jeśli chodzi o skuteczność w budowaniu różnorodności, poziomu działania – fazy czwartej.

Jak pokazuje ilustracja 1, już przejście pomiędzy fazą drugą i trzecią na drodze ku różnorodności stanowi pokonanie punktu przełomowego, poza którym motywacje o charakterze wymuszenia (negatywne/zagrożone karą) ze strony czynników zewnętrznych są zastępowane motywacjami, których źródła osadzone są wewnątrz firmy. Źródła te to coś więcej niż poczucie własności samych procesów spójnych ze strategią w fazie trzeciej, które jest działaniem intencjonalnie nakierowanym na praktyki. Z ogólnych teorii behawioralnych stosowanych w zarządzaniu wiadomo jednak, że prawdopodobieństwo tego, iż zmiana może być skuteczna i trwała, wzrasta, gdy działania nakierowane są na zmianę przyczyn źródłowych, czyli przekonań, i w konsekwencji na modyfikację zachowania. W fazie czwartej działania na bazie behawioralnej wzmocnione są stosowaniem metodyk przywódczych, którymi będą wspólnota celu i wspólnota zespołu.

O ile na ilustracji 1 dąży się do pokazania perspektywy dynamicznej, o tyle według Shore i in.¹⁴ schemat integrowania (inkluzywności), pokazany na rysunku 2, pozwala na jednoczesne spojrzenie na perspektywę działania pracodawcy w kwestii intencjonalnej rozmowy o różnorodności oraz na perspektywę odczuć pracowników objętych tymi działaniami.

¹⁴ L.M. Shore, A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Erhart, G. Singh, op. cit., s. 1266.

Ilustracja 1. Systemowe spojrzenie na różnorodność

Cztery fazy działań dla różnorodności

	Punkt przełomowy			
	Obowiązek/nacisk z zewnątrz organizacji		Obowiązek/nacisk z wewnątrz organizacji	
Poziom	1. Zgodność Działanie w kierunku zgodności z wymaganiami różnorodności	2. Programowy Działanie według programu <i>diversity</i>	3. Przywódczy Przywództwo dla inkluzywności	4. Zintegrowany Inkluzywność zapewniona oraz zintegrowana z procesami firmy
Fokus	Przestrzeganie celów w zakresie równości szans/potwierdzających działań	Zwiększenie reprezentacji określonych grup demograficznych (np. kobiet)	Wyrównywanie szans pracowników poprzez usuwanie systemowych barier kulturowych	Wykorzystanie różnorodności w celu stworzenia wartości biznesowej
Środek ciężkości	Zespół prawników / HR / D&I	Zespół HR / D&I	Przywódcy/ menedżerowie	Cała organizacja
Charakter	W dużej mierze jednorodna siła robocza.	Różnorodność pod względem liczby ludności i przyjętych celów demograficznych.	Bardziej zaawansowane rozumienie D&I i powiązanie ze strategią biznesową.	Siła robocza jest zróżnicowana pod względem demograficznym i poznawczym.
	Różnorodność postrzegana jako problem do rozwiązania.	Inicjatywy doraźne i/lub samodzielne, takie jak mentoring, nieświadomie stroniczne szkolenia, grupy i wydarzenia związane z zasobami pracowników.	D&I – osobisty priorytet dla prezesa i zespołu wykonawczego.	Wspólne poczucie celu (tj. różnorodność myślenia) i znaczenia.

II. 1 (cd.)

	Istnieją kluby/ kliki dziedzictwa kulturowego i inne bierne wykluczenia.	Opór ze strony większości narasta.	Systemowe bariery kulturowe są ujawnione.	Integracja ze wszystkimi aspektami organizacji – np. zachowa- niami, strukturami i systemami.
	Działania są w dużej mierze reaktywne; dodatkowym celem jest rekru- tacja różnorod- nych talentów.	Mniejszość adaptuje się lub odchodzi.	Wdrożone są: strategia na rzecz zmian kulturowych i zarządzanie rosnącym oporem.	Elastyczność włączona do głównego nurtu polityki.
			Liderzy/mene- dżerowie są zaangażowani, włączają się w rolę wzorca i są rozliczani z działań/ wyników.	Skoncentrowanie się na wysoko wydajnych, zróżnicowanych i myślących zespołach.
			Resetowanie systemów talentów.	Marka zewnątrzna pasuje do marki wewnętrznej.
			Bezustanne monitorowanie postępów.	

Źródło: J. Bourke, B. Dillon, *The diversity and inclusion revolution. Eight powerful truths*, „Deloitte Review” 2018, nr 22, s. 82–95, <https://documents.deloitte.com/insights/DeloitteReview22> [dostęp: 4.06.2019].

Rysunek 2. Ramy rozważań o integrowaniu
Integrowanie, dyferencjonowanie, asymilacja oraz wykluczenie

Perspektywa intencji pracodawcy	Wysokie docenianie unikatowości	<p>Zróżnicowanie</p> <p>Poszczególne osoby nie są włączone do wewnętrznego kręgu w grupie roboczej, ale ich unikatowe cechy są postrzegane jako cenne i wymagane dla powodzenia grupy/organizacji.</p>	<p>Integracja</p> <p>Osoba jest traktowana jako włączona do wewnętrznego kręgu, a także może/zachęca się ją do zachowania wyjątkowości w grupie roboczej.</p>
	Niskie docenianie unikatowości	<p>Wykluczenie</p> <p>Osoba nie jest traktowana jako włączona do wewnętrznego kręgu w grupie roboczej, ale są też inni pracownicy lub grupy, którzy są włączeni do kręgu wewnętrznego.</p>	<p>Asymilacja</p> <p>Poszczególne osoby traktowane są jako włączone do kręgu wewnętrznego w grupie roboczej, gdy spełniają normy organizacyjne/dominujące normy kulturowe i pomniejszają swoją wyjątkowość.</p>
		Niskie poczucie przynależności	Wysokie poczucie przynależności
Perspektywa odczuć pracownika			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L.M. Shore, A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Erhart, G. Singh, *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, „Journal of Management” 2011, t. 37, nr 4, s. 1266, <https://pdfs.semanticscholar.org/0fbc/3af1b981429f54d811d50363a052b794f1d2.pdf> [dostęp: 12.07.2019].

Ilustracja 2. Obszary działań dla różnorodności
Allegis Group – typologia obszarów różnorodności, część 1–2

	Obszar	Opis
1	Rasa i korzenie etniczne	<ul style="list-style-type: none"> Różnorodność w miejscu pracy ze względu na rasę i pochodzenie etniczne. Czasami używane są zamiennie, ale są różnymi formami różnorodności.
2	Wiek i przynależność pokoleniowa	<ul style="list-style-type: none"> Chociaż nie wszyscy ludzie z tej samej grupy wiekowej myślą w ten sam sposób, istnieją pewne podobieństwa, definiowane przez wiek osoby. Firmy przejawiają uprzedzenia wiekowe (<i>bias</i>), świadomie lub nie. Na przykład rekrutacja wyłącznie na kampusach uniwersyteckich wyklucza starszych pracowników. Oprócz tego rekrutacja doświadczonych pracowników, bazując na ich wieku, może dyskryminować młodszych pracowników.

Źródło: *7 Types of workplace diversity*, AllegisGroup.com, <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types> [dostęp: 4.06.2019].

Ilustracja 3. Obszary działań dla różnorodności

Allegis Group – typologia obszarów różnorodności, część 3–8

	Obszar	Opis
1	2	3
3	Płeć i identyfikacja płciowa	<ul style="list-style-type: none"> • Ważne jest, aby kobiety były jednakowo reprezentowane w miejscu pracy, ale to nie dotyczy wyłącznie liczby kobiet i mężczyzn. Chodzi o miejsca pracy w firmie, które są zróżnicowane pod względem płci. • Należy zmienić przypadki, w których kobiety są rutynowo gorzej wynagradzane, wykonując tę samą pracę co mężczyźni. • Aby odnieść sukces, organizacje muszą przyrzeć się barierom, z którymi borykają się obie płcie. • Polityka personalna organizacji musi używać języka inkluzywnego, który nie koncentruje się na binarnym mówieniu o płci męskiej i żeńskiej [...].
4	Orientacja seksualna	<ul style="list-style-type: none"> • Choć jest to bardzo osobista sprawa, pracownicy muszą czuć się bezpiecznie, wyrażając siebie wobec osób, z którymi pracują, bez obawy przed dyskryminacją. • Ważne jest, aby organizacja stworzyła bezpieczne miejsce, w którym wszyscy pracownicy mogą swobodnie dzielić się swoją tożsamością.
1	2	3
5	Wierzenia religijne i duchowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zróżnicowane miejsce pracy w odniesieniu do religii polega na tym, aby być świadomym wszelkich uprzedzeń. • Umożliwienie pracownikom posiadania symboli religijnych pokazuje tolerancję i różnorodność w miejscu pracy. • Stworzenie przestrzeni w biurze, w której pracownicy mogą modlić się lub obserwować święta religijne, może również pomóc w stworzeniu zróżnicowanego środowiska.
6	Niepełnosprawność i sprawność	<ul style="list-style-type: none"> • Istnieje pogląd, że niepełnosprawność jest tylko fizyczna i związana z mobilnością. • Lecz niepełnosprawność dotyczy aspektów od wzroku i ruchu po myślenie i uczenie się. • W celu promowania różnorodności w miejscu pracy przedsiębiorstwa mogą zapewnić, że wdrożą udogodnienia, które umożliwią osobom niepełnosprawnym produktywność w pracy. Na przykład może to obejmować dodanie wind lub podjazdów w miejsce schodów bądź zestawów słuchawkowych i czytników ekranu w celu ułatwienia komunikacji.

II. 3 (cd.)

7	Status i kontekst społeczno-ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownicy z różnych środowisk społeczno-ekonomicznych (ubodzy lub z zamożnych rodzin) mają różne postawy wobec pewnych aspektów życia, takich jak pieniądze. • Dotarcie do różnych klas może wymagać zastosowania różnych metod, np. ogłoszenia w gazetach oraz na stronach internetowych służących do poszukiwania pracy.
8	Osobowość i styl myślenia	<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie, którzy myślą inaczej w zespole, wpływają na innowacyjność pomysłów. • Z osób o różnych typach osobowości wybrać można kogoś np. do wystąpienia publicznego. • Testy osobowości mówią, jak osoby różnorodne będą pasować do reszty organizacji i jakie umiejętności, słabości oraz pomysły mogą wnieść.

Źródło: 7 *Types of workplace diversity*, AllegisGroup.com, <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types> [dostęp: 4.06.2019].

Typologia, przykłady i czynniki różnorodności

Typologia różnorodności

Firma doradcza Allegis Group usystematyzowała typologię znanych odmian/obszarów różnorodności, zbierając cechy o charakterze etnicznym determinujące wykluczenie całych grup społecznych¹⁵ – pokazują to ilustracje 2–4. Typologię uzupełniają sugestie „Harvard Business Review” (2019) – w postaci nie tyle rozważania wykluczenia, ile spojrzenia z perspektywy marnowania zasobów ludzkich. Ta perspektywa opiera się na założeniu wzrostu efektywności biznesu dzięki pionowemu oraz poziomemu integrowaniu/inkluzywności. W przypadku integrowania poziomego wykorzystuje się tu różnorodność niedostępną przy działaniach prowadzonych w zamkniętych pionach organizacji. Integrowanie pionowe oznacza zaś wysiłki dla współpracy managementu i podwładnych, którzy reprezentują odległą różnorodność w aspektach kognitywnych i afektywnych – zob. ilustracja 4.

¹⁵ 7 *Types of workplace diversity*, AllegisGroup.com, <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types> [dostęp: 4.06.2019].

Ilustracja 4. Obszary działań dla różnorodności

Allegis Group i „Harvard Business Review” – typologia obszarów różnorodności, część 9–10

	Obszar	Opis
1	2	3
9	Doświadczenie życiowe	<ul style="list-style-type: none"> • Czasami ludzie wnoszą radykalnie różne doświadczenia, które nie zawsze dobrze przekładają się na typowe życiorysy związane z biznesem: <ul style="list-style-type: none"> – Weterani wojskowi np. mają pewne umiejętności, takie jak przywództwo i zarządzanie, które byłyby bardzo cenne dla firmy. – Ktoś, kto dużo podróżował, ma wyjątkowe i zróżnicowane doświadczenie, w porównaniu z kimś, kto mieszkał w tym samym kraju przez całe życie.
10	Zespoły crosssilosowe i pionowe	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy o najlepszych wynikach oceniają nie tylko indywidualnie, ale i w ramach zespołów crosssilosowych • W takich firmach zespoły crosssilosowe mają wielką autonomię. • Zespoły złożone z podwładnych i przełożonych wnoszą innowacyjność i skuteczność • Takie zespoły także działają z lepszym efektem, jeśli menedżerowie oraz niższe poziomy organizacji są łączone w zespoły nie tylko w ramach silosów

Źródło: 7 Types of workplace diversity, AllegisGroup.com, <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types> [dostęp: 4.06.2019].

Przykłady i czynniki działające na rzecz różnorodności i integrowania (D&I)

Futbol kobiet w USA. Zdobyć tytułu mistrzyń świata

Artykuł w „Wall Street Journal” – podsumowany na ilustracji 5 poniżej – który opisuje sukces narodowej drużyny futbolu kobiet USA, czyli zdobycie tytułu mistrzyń świata, zawiera pogłębioną dyskusję o czynnikach tego sukcesu. Należą do nich długofalowe działania społeczne, systematyczne i systemowe podejście, *life-long learning*. Posługując się typologią „trzech światów” według Kaplana i Donovana¹⁶, czynniki te oraz przykład umieszczono tu na matrycy przedstawionej na ilustracji 7, gdzie również znajdują się dwa przykłady reprezentujące inne pola matrycy typologicznej różnorodności.

¹⁶ M. Kaplan, M. Donovan, op. cit., s. 2.

Ilustracja 5. Różnorodność rozwiązań w świecie obywatelskim – futbol kobiet w USA
Przykłady efektywności działań uzyskanej dzięki różnorodności. Futbol kobiet w USA

Czynniki różnorodności	USA	Poza USA lub w porównaniu do mężczyzn
1	2	3
<p>Wieloletni proces społeczny: zachęcanie dziewcząt do uprawiania różnorodnych dyscyplin – praktykowane przed ich zajęciem się piłką nożną.</p>	<p>Napaśniczka Christen Press: tenis oraz track – zwinność i szybkość Współkapitan Alex Morgan: siatkówka, softball, koszykówka i track</p>	
<p>System wyboru do drużyny narodowej: powszechność albo elitarność zapewnienie dostępu do możliwości uprawiania sportu</p>	<p>System mniej ustrukturyzowany, wyławia jednak najlepsze wśród graczek</p> <p>Na podstawie Rozdziału IX ustawy z roku 1972 o prawach obywateli wymaga się od szkół średnich (<i>colleges</i>) przyznawania takiej samej liczby stypendiów sportowych kobietom i mężczyznom. Prawo wymusza na szkołach ćwiczenie w mniejszym stopniu typowo męskich sportów, jak zapasy, na rzecz zachęcania dziewcząt do uprawiania sportów</p>	<p>Narodowe federacje albo kluby wychytują talenty wśród dziewcząt w młodym wieku</p>
<p>Źródła naboru: różnorodne uczelnie lub elitarne kluby</p>	<p>W zwycięskim składzie drużyny USA w roku 2019 grały zawodniczki wybrane z różnorodnych społeczności oraz szkół (<i>colleges</i>): pięć z University of North Carolina, po trzy ze Stanford, Virginii oraz Portland, Penn State, University of California at Los Angeles and Berkeley, University of Wisconsin, Oklahoma State oraz z Santa Clara University</p>	<p>W Europie drużyny narodowe są powoływane z niewielkiej liczby elitarnych klubów zawodowych</p>

II. 5 (cd.)

<p>Life-long learning: dzisiejsze wykształcenie daje pewność utrzymania po zakończeniu kariery sportowej.</p>	<p>Prawie wszystkie zawodniczki drużyny narodowej mają dyplomy ukończenia koledżów. Na przykład Alex Morgan jest twórczynią opowieści dla dziewcząt</p>	<p>Zawodniczki w USA mają lepsze szanse niż mężczyźni na karierę zawodową oraz dobre zarobki po zakończeniu uprawiania sportu</p>
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułu: A. Finley, *Why U.S. Women Rule the World. America's democratic ideals deserve credit for soccer superiority*, „The Wall Street Journal” 8.07.2019, <https://www.wsj.com/articles/why-u-s-women-rule-the-world-11562626251> [dostęp: 9.07.2019].

Wikipedia. Różnorodność zespołów redakcyjnych a jakość artykułów

Badanie na próbie 232 tys. artykułów opublikowanych w Wikipedii przeprowadzone w kierunku sprawdzenia związku pomiędzy różnorodnością polityczną (amerykańskich) zespołów redakcyjnych a jakością merytoryczną artykułów wykazało następujące zależności statystyczne:

- Jakość artykułów była pozytywnie skorelowana z różnorodnością polityczną; obserwacja dotyczyła szczególnie artykułów o charakterze politycznym, lecz także społecznym oraz naukowym
- Jakość dyskusji w zespole redakcyjnym: spolaryzowany politycznie zespół zapewniał wysoki poziom dyskusji, która przypominała debaty naukowe lub spotkania zespołu do spraw innowacyjnych produktów (*R&D meeting*¹⁷) w biznesie.
- Stosowanie się do polityk i wytycznych zapisanych w normach tworzenia Wikipedii.
- NPOV (Neutral Point of View) – artykuły powinny reprezentować neutralny punkt widzenia; CITE – dla udokumentowania artykułów należy cytować uznane źródła; COI (Conflict of Interest) – unikać lub ujawniać konflikt interesów autora artykułu¹⁸.

Komentarz autorów badania rzuca światło nie tylko na powyższe czynniki jakości artykułów, lecz także na warunki skuteczności stosowania tych czynników:

- Zwrócić trzeba uwagę na częste odwoływanie się do polityk i wytycznych Wikipedii w spolaryzowanych zespołach redaktorskich. Wytyczne oraz

¹⁷ *R&D meeting* – *Research and Development meeting*, spotkanie zespołu naukowo-badawczego.

¹⁸ F. Shi, M. Teplitskiy, E. Duede, J.A. Evans, *Are Politically Diverse Teams More Effective?*, „Harvard Business Review” July 2019, <https://hbr.org/2019/07/are-politically-diverse-teams-more-effective> [dostęp: 2.08.2019].

polityki nie są po prostu zasadami dotyczącymi tego, co może być napisane (w artykułach). Reprezentują one kulturę właściwych zachowań społecznych, takich jak to, w jaki sposób redaktorzy odnoszą się do siebie w debatach, a nawet jak my, badacze, możemy włączać się w społeczności redaktorskie (dla przeprowadzenia naszych badań)¹⁹.

Wzrost poziomu kreatywności w zespołach wielokulturowych

Ilustracja 6. Kreatywność zespołu w zależności od obecności kulturowego brokera

Wpływ wprowadzenia brokera kulturowego

	Zespół wielokulturowy		Zespół wielokulturowy		Zespół wielokulturowy		Zespół wielokulturowy	
	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu	Mono-kulturowi członkowie zespołu
Nowy członek zespołu wielokulturowy	Nie wprowadzono wielokulturowego członka zespołu		Wprowadzono insidera – nowego wielokulturowego członka zespołu		Wprowadzono insidera – nowego wielokulturowego członka zespołu		Wprowadzono outsidera – nowego wielokulturowego członka zespołu	
Komentarz			Insider dzieli podkład kulturowy z obiema mono-kulturowymi grupami członków zespołu		Insider dzieli podkład kulturowy z jedną z mono-kulturowych grup członków zespołu		Outsider ma podkład kulturowy, którego nie dzieli z żadną z mono-kulturowych grup członków zespołu	
Mechanizm wpływu na kreatywność			Integrowanie procesu zespołowego				Katalizowanie procesu zespołowego	
Kreatywność zespołu mierzona według CAT	4,825 N = 674		4,91 N = 690				4,97 N = 893	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Jang, *Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams*, „Organizational Science” 2017, t. 28, nr 6, s. 995, 996, 1001, <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.2017.1162> [dostęp: 2.08.2019].

Stwierdzono pozytywny wpływ na wzrost kreatywności zespołu za sprawą wprowadzenia do zespołu wielokulturowego, lecz niewykorzystującego w pełni

¹⁹ Ibidem.

potencjału wielokulturowości, dodatkowej osoby, czyli „brokera kulturowego”²⁰. Przeprowadzono eksperyment z włączeniem „kulturowego insidera” oraz „kulturowego outsidera”. Kulturowy insider dzieli dziedzictwo kulturowe z jednym lub dwoma członkami zespołu, a kulturowy outsider nie dzieli go z nikim. Pierwszy występuje w zespole monokulturowym w roli integratora dla zwiększenia kreatywności zespołu z różnych kultur. Drugi zaś pełni funkcję kulturowego katalizatora.

Badanie obejmowało dwa eksperymenty polegające na stworzeniu zespołów multikulturowych, włączeniu do procesów zespołowych odpowiednio integratora albo katalizatora kulturowego, wygenerowaniu przez nich pomysłów oraz ocenie pomysłów za pomocą Consensual Assesment Technique.

Ilustracja 6 pokazuje wyniki. Widoczna jest pozytywna korelacja, wyrażona wzrostem liczby pomysłów oraz kreatywności zespołu po wprowadzeniu insidera oraz jeszcze większym wzrostem liczby pomysłów oraz kreatywności po wprowadzeniu outsidera.

Wybór obszarów dla działań różnorodnościowych w projektach IM

Empiryczno-indukcyjna mapa efektywności działań D&I

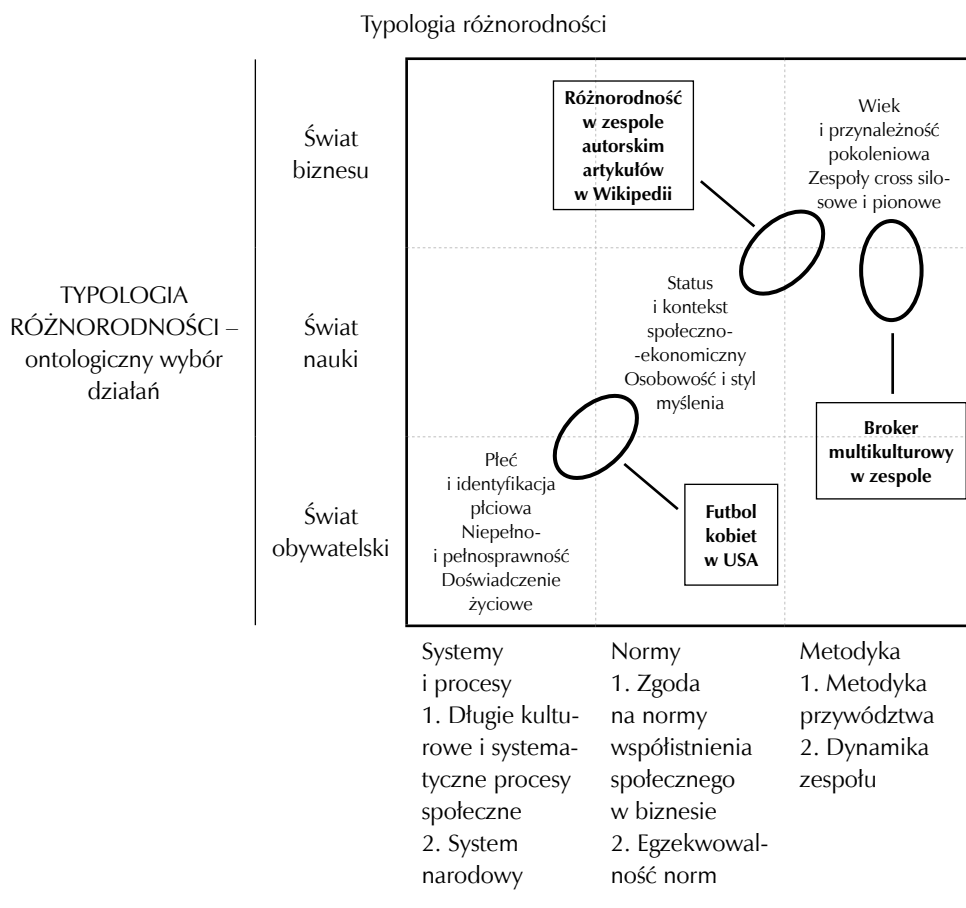
Jeśli umieścić na jednym modelu koncepcyjnym wnioski z przytoczonych powyżej przykładów: futbolu kobiet w USA, sposobu pracy zespołów redagujących artykuły w Wikipedii oraz interwencji w zespołach wielokulturowych, rodzi się propozycja empiryczno-indukcyjna mapy typologicznej działań na rzecz wzrostu efektywności tych działań poprzez zintegrowane podejście oparte na D&I – różnorodności i integrowaniu.

W dolnej części mapy na ilustracji 7 propozycja wniosków odzwierciedla charakter działań na rzecz zwiększenia ich efektywności w każdym z trzech przykładów, w których wspomniane działania mają charakter zarówno systemowy, jak i łączący D&I. Różni je horyzont czasowy działań względem oczekiwanych efektów oraz zakres tych działań. Można też umieścić je na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym oraz wykonawczym. Poziom strategiczny i narodowy zakres działań reprezentuje przypadek futbolu w USA, poziom operacyjny, ale zakres ograniczony do wielu zespołów redaktorskich – przypadek Wikipedii, a poziom wykonawczy z zakresem ograniczonym do jednego

²⁰ S. Jang, *Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams*, „Organizational Science” 2017, t. 28, nr 6, s. 993–1009, <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.2017.1162> [dostęp: 2.08.2019].

zespołu – eksperyment brokera wielokulturowego. Tak sformułowana propozycja posłuży do wyboru takich działań na rzecz różnorodności, które będą wdrażalne w projekcie interimowym.

Ilustracja 7. Empiryczno-indukcyjna mapa efektywności działań dla różnorodności



Perspektywa metodyki oddziaływania
na beneficjentów poprzez D&I

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Kaplan, M. Donovan, *The Inclusion Dividend. Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off*, Bibliomotion books + media, Manchester 2013, s. 2; A. Finley, *Why U.S. Women Rule the World. America's democratic ideals deserve credit for soccer superiority*, „The Wall Street Journal” 8.07.2019, <https://www.wsj.com/articles/why-u-s-women-rule-the-world-11562626251> [dostęp: 9.07.2019]; S. Jang, *Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams*, „Organizational Science” 2017, t. 28, nr 6, s. 995, 996, 1001, <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.2017.1162> [dostęp: 2.08.2019].

Wybór działań na rzecz D&I w projekcie interimowym

Po połączeniu obserwacji z ilustracji 2–4 i skali zadań do zrealizowania w projekcie interimowym – widocznych w tabeli 2, po holistycznym uwzględnieniu wyboru działań wskazanego przez „trzy światy, w których funkcjonują pracownicy”²¹, dodatkowo wspartego trzema omówionymi wyżej przykładami różnorodności, a następnie po przefiltrowaniu priorytetów przez skalę czterech faz wysiłku pokazanych na ilustracji 1 – rysuje się następująca rekomendacja działań dla interim managera, pokazana na ilustracji 8.

Ilustracja 8. Wybór obszarów różnorodności dla projektu interimowego

Metodyka wyboru priorytetów różnorodności w projekcie interimowym

Perspektywa efektu ekonomicznego w projekcie interimowym – ontologiczny wybór działań	Świat biznesu			Priorytet Wiek i przynależność pokoleniowa Zespoły cross silosowe i pionowe
	Świat nauki		Druga kolejność Status i kontekst społeczno- -ekonomiczny Osobowość i styl myślenia	
	Świat obywatelski	Odległe obszary Płeć i identyfikacja płciowa Niepełna i pełnosprawność Doświadczenie życiowe		
		Odległe zainteresowanie	Druga kolejność	Obszary priorytetowe

Perspektywa priorytetu w projekcie interimowym

Źródło: Opracowanie własne.

²¹ M. Kaplan, M. Donovan, op. cit., s. 1.

Podsumowanie

Wykazano, że wiek i przynależność pokoleniowa oraz zespoły crosssilosowe i pionowe to obszary, w których interim manager swoimi działaniami w typowym sześciomiesięcznym projekcie jest w stanie dokonać transformacji. Możliwe jest także uatrakcyjnienie tego wysiłku dla organizacji klienta poprzez współbieżną pracę w obszarach osobowość i styl myślenia oraz status i kontekst społeczny. Określona w ten sposób selekcja obszarów działania IM dla różnorodności oznacza także wybór perspektywy, którą jest miejsce pracy, czyli naturalny ekosystem dla transformacji o charakterze behawioralnym.

Konieczność skoncentrowania się na wskazanych obszarach wynika w dużej mierze z dostępności zasobów i określonego na sześć miesięcy czasu danego na poprowadzenie projektu, lecz głównie związana jest z praktyczną instrumentalną możliwością wpływu na organizację klienta. Szczególnie w fazie trzeciej i dla poniższych narzędzi interim manager stosuje podejście angażowania merytorycznie wybranych pracowników klienta:

- perspektywa rozliczenia efektów – narzędzie nr 5: wzór protokołu rezultatów projektu
- perspektywa transferu wiedzy – narzędzie nr 6: metodyka archiwizacji dokumentacji wytworzonej w projekcie.

Angażowanie ma charakter transformacyjny, nie tylko transakcyjny, co sprzyja budowaniu poczucia przynależności członków różnorodnych zespołów, a więc współbieżnie oddziałuje na możliwość uzyskania efektu nie tylko różnorodności (perspektywa postrzegana przez zespół wdrożeniowy), ale także integrowania beneficjentów – reprezentantów (postrzeganie przez osoby indywidualne)

Interim manager, realizując powyższą transformację, może odgrywać rolę zarówno insidera – czyli zapewniać integrowanie procesu zespołowego, jak i outsidera – czyli zapewniać katalizowanie procesu zespołowego w ramach podejścia „brokera kulturowego”. Możliwość ta wynika z doświadczenia zebranego w projektach realizowanych uprzednio w różnych kulturach, np. właścicielskiej lub korporacyjnej.

Powyższe propozycje zamknięcia luki badawczej na tym etapie mają charakter raczej empiryczno-indukcyjny. Mogą jednakże posłużyć jako inspiracja oraz źródło hipotez dla badaczy, którzy poszerzą siłę wnioskowania o ugruntowany statystycznie materiał z badań nad działaniami interim managerów w polu różnorodności.

Bibliografia

- 7 *Types of workplace diversity*, AllegisGroup.com, <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types> [dostęp: 4.06.2019].
- Bourke J., Dillon B., *The diversity and inclusion revolution. Eight powerful truths*, „Deloitte Review” 2018, nr 22, <https://documents.deloitte.com/insights/DeloitteReview22> [dostęp: 4.06.2019].
- Casciaro T., Emondson A.C., Jang S., *Cross-Silo Leadership. How to create more value by connecting experts from inside and outside the organization*, „Harvard Business Review” June 2019, <https://hbr.org/download/subscriber/reprint/R1903J-PDF-ENG> [dostęp: 1.06.2019].
- Finley A., *Why U.S. Women Rule the World. America’s democratic ideals deserve credit for soccer superiority*, „The Wall Street Journal” 8.07.2019, <https://www.wsj.com/articles/why-u-s-women-rule-the-world-11562626251> [dostęp: 9.07.2019].
- Jang S., *Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams*, „Organizational Science” 2017, t. 28, nr 6, <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.2017.1162> [dostęp: 2.08.2019].
- Kaplan M., Donovan M., *The Inclusion Dividend. Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off*, Bibliomotion books + media, Manchester 2013.
- Manzoni J.-F., Barsoux J.-L., *The Set-Up-to-Fail-Syndrome*, „Harvard Business Review” March–April 1998, <https://hbr.org/1998/03/the-set-up-to-fail-syndrome> [dostęp: 11.07.2019].
- Mądra E., Niesiołędzka-Rogatko K., Sobiecki G., Wendt R., *Metodyka Interim Management*, Stowarzyszenie Interim Managers, Warszawa 2014.
- Sherbin L., Rashid R., *Diversity does not stick without inclusion*, „Harvard Business Review” February 2017, <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion> [dostęp: 15.07.2019].
- Shi F., Teplitskiy M., Duede E., Evans J.A., *Are Politically Diverse Teams More Effective?*, „Harvard Business Review” July 2019, <https://hbr.org/2019/07/are-politically-diverse-teams-more-effective> [dostęp: 2.08.2019].
- Skowron-Mielnik B., Bądzio M., *Interim management jako forma doskonalenia biznesowego i zawodowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr kol. 1964. https://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/2018/35_po_rec_001_Skowron-Mielnik_1.pdf, [dostęp: 1.07.2018].
- Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G., Dean M.A., Holcombe Erhart K., Singh G., *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, „Journal of Management” 2011, t. 37, nr 4, <https://pdfs.semanticscholar.org/0fbc/3af1b-981429f54d811d50363a052b794f1d2.pdf> [dostęp: 12.07.2019].
- Stacey R., *Tools and Techniques of Leadership and Management*, Routledge, New York 2012.

ROZDZIAŁ XI

EMPLOYEE BENEFITS AS SUCCESS DRIVERS FOR HUMAN CAPITAL POLICIES IN BUSINESS ORGANIZATIONS

IRYNA POLETS

 0000-0002-9160-7048

*My ambition is to employ still more men, to spread the benefits
of this industrial system to the greatest possible number,
to help them build up their lives and their homes.
To do this we are putting the greatest share of the profits back in the business.*

Henry Ford

The words of Henry Ford explain well the essence of this article. It is worth emphasizing that my attention was drawn to the part where he speaks about lives and homes of his employees as an elements of success of his business, and where he was eager to make a substantial investment. From this small illustration, one traces the intertwining of several aspects, mainly, the value of human capital and its development for business enterprise; elements of social responsibility and creation of productive environment for own employees – all the steps that can lead to the overall development of an enterprise and its sustainability. For contemporary global professional these elements are usual, especially reflected through the compound corporate responsibility and employees' benefits by the leaders of corporate world – Google, IBM, Facebook and many more. Actually, the list of the brands and companies can be endless here. My primary concern for this article is to show, that lavish and contemporary corporate environment is not a novel idea and despite the general understanding that corporate business has to maximize its profit¹, companies do try to invest in employees' facilities and various social benefits in order to keep the best talent and to be competitive on the market. This chapter will also try to show that there is a historic continuity in development of corporate business regarding social benefits and the ideas that seem to be very creative and innovative are not new – they were in application even earlier than we think.

¹ M. Friedman, *A Friedman Doctrine. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, "New York Times Magazine" 13.09.1970, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [accessed: 13.10.2019].

When it comes to the most innovative tech companies such as Google, LinkedIn, Facebook and many more, one has an association with the excellent employees' facilities that try to attract and retain the best talent on the market. Companies try to secure their position on the top lists as the best employers ensuring a range of social policies towards their own employees and environment². For example, Glassdoor – one of the leading recruitment services posts an annual list of the best places to work³. The list is formed according to companies' review both by contemporary and former employees, thus, determining the winner through millions of reviews. Despite our anticipation, LinkedIn, Facebook and Google attained sixth, seventh and eighth position respectively on the list this year⁴. The leading idea of the respondents expressed the desire of employees to be treated fairly and with respect. Inclusive environment policies, diversity trainings, parental leave policies, development and educational programs, quality of the workplace proved to be the winning and decisive markers when it comes for the choice of the best employer of the year. The research also proved that companies that held the executives and managers accountable for their diversity goals proved to score the top places on the list⁵. Among other creative solutions of the companies, one finds study tours for students as prospect employees, different initiatives for women in technology and other professions, programs for veteran employees and their families, etc.

In February 2017, Kerry Jones published an article on the most attractive employee benefits in the *Harvard Business Review*⁶. She also based her paper on the annual list of employees published by the Glassdoor service. According to the finds, 60% of respondents stated that additional benefits become decisive

² See R. Gillet, *Facebook and Google are both amazing places to work, but one dominates in a head-to-head competition*, "Business Insider" 17.11.2017, <https://www.businessinsider.com/facebook-google-employee-perks-happiness-satisfaction-2017-11?IR=T> [accessed: 13.10.2019].

³ *2019 best places to work: employees' choice*, Glassdoor.com, https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm [accessed: 13.10.2019].

⁴ Ibidem, also see the analysis by: J. Gassam, *The best places to work in 2019*, "Forbes" 7.12.2018, <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2018/12/07/the-best-places-to-work-for-2019/#5b8a9c08528f> [accessed: 13.10.2019].

⁵ J. Gassam, op. cit. Also see V. Hunt, L. Yee, S. Dixon-Fyle, *Delivering through diversity: January 2018 Report 2018*, McKinsey.com, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> [accessed: 13.10.2019]; A. Koslowski, *When Workplace Cultures Support Paternity Leave, All Employees Benefit*, "Harvard Business Review" 14.06.2018, <https://hbr.org/2018/06/when-workplace-cultures-support-paternity-leave-all-employees-benefit> [accessed: 25.09.2019].

⁶ K. Jones, *The most desirable employee benefits*, "Harvard Business Review" 15.02.2017, <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits?referral=00060> [accessed: 13.10.2019].

in choosing working position or remaining with former employer; whereas 80% of employers would choose additional benefits over the pay rise⁷. Thus, among the additions to comfortable working environments workers in renowned corporations can be offered lunches by professional chefs, free haircuts, yoga classes, college scholarship programs, free books, season ski passes, vacation expense reimbursement, paid year of parental leave – just to mention a few⁸.

Still, there are more traditional employee benefits that may become decisive in choosing a prospect employer. In July 2016 FRACTL online service made a research on the most attractive aspects for the job seekers⁹. The team surveyed 2 000 U.S. workers ranging from 18 to 81 years old. They were presented with the list of 17 benefits, which they had to arrange according to their preferences – from the most desired and valuable ones to the list attractive. Several benefits were also regarded as the most preferred even comparing to the pay rise option. This way, among the top five options were: better health, dental, and vision insurance; more flexible working hours; more vacation time and work-from-home options; student loans and tuition assistance¹⁰. Thus, it is clear that health element, work-life balance and education become a key when job seeker consider their future and current employer. These elements are usual for us and especially to those who work or have some experience in corporate environment. Still, it is more interesting to trace where they take their beginning as the part of corporate responsibility and social policy of business organizations. Despite the common practice of corporate law, making a focus on shareholders (contributors of capital), social responsibility reflected through multiplicity of development and supporting programs, therefore, helps management to focus on employees (stakeholders along with business environment). This is crucial, since often they are the most active contributors of the companies, on whose shoulders lay sustainability

⁷ Ibidem.

⁸ See: T. Felch, *Lunch at Google HQ is as Insanely Awesome as You Thought*, SeriousEats.com, <https://www.serious eats.com/2014/01/lunch-at-google-insanely-awesome-as-you-thought.html> [accessed: 7.10.2019]; J. Stillman, *The Top 20 Coolest Employee Perks: From free ski passes to "Panda Fridays," Glassdoor names the country's most covered perks*, Inc.com, <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-top-20-coolest-employee-perks.html> [accessed: 7.10.2019]; L. Yang, *13 incredible perks of working at Google, according to employees*, Insider.com, <https://www.insider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7> [accessed: 29.09.2019]; T. Christensen, *How Facebook Keeps Employees Happy in the World's Largest Open Office*, Inc.com, <https://www.inc.com/tanner-christensen/how-facebook-keeps-employees-happy-in-the-worlds-largest-open-office.html> [accessed: 29.09.2019].

⁹ *Employee Benefits Study: The Cost and Value of Employee Perks*, FRACTL, <http://www.frac.tl/employee-benefits-study/> [accessed: 1.10.2019].

¹⁰ Ibidem.

and viability of business operations. Since not all the companies comprehend that need, various regulatory body emphasize their attention on this goal.

Back in 2010, the *International Organization for Standardization* (ISO) published an international standard, **ISO 26000**, to help organizations assess and address their social responsibilities. The *Guidance on Social Responsibility* (hereafter GSR) *ISO 26000 – 2010* defines social responsibility as:

The responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behavior that:

- Contributes to sustainable development, including health and the welfare of society
- Takes into account the expectations of stakeholders
- Is in compliance with applicable laws and consistent with international norms of behavior
- Is integrated throughout the organization and practiced in its relationships¹¹.

According to the GSR, there are seven social responsibility subjects represented through: organizational governance, human rights, labor practices, environment, fair operating practices, consumer issues and community involvement and development¹². These subjects should help to follow the core principles of socially responsible behaviors of organizations' behaviors in their accountability, transparency, ethical behavior, respect for stakeholder interests, and respect for the rule of law, respect for international norms of behavior and respect for human rights¹³. Unfortunately, not always these principles, although so much demanded and declared, are preserved globally. Especially, in the developing countries the norms of production, wages and general conditions of employers are not always the primary concern, often becoming a point where there are ruthless cuts and violations of human rights and environmental laws. This topic is quite elaborate and has multiplicity of critics marked by celebrity academics – where N. Klein, N. Chomsky, and J. Bakan are just a few out of the many¹⁴. However, I would like

¹¹ American Society of Quality, <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility#history> [accessed: 18.10.2019].

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

¹⁴ See: J. Bakan, *The Corporation: the Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York 2003; N. Chomsky, *Profit Over People: Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, New York 1999; N. Klein, *No Logo*, Knopf–Picador, Canada–London 1999; eadem, *Fences and*

to focus more on positive applications of social responsibility elements. J. Bakan writes:

Over the last 150 years the corporation has risen from relative obscurity to become the world's dominant economic institution. Today, corporations govern our lives. They determine what we eat, what we watch, what we wear, where we work, and what we do. We are inescapably surrounded by their culture, iconography, and ideology¹⁵.

Indeed, today they establish an ongoing competition in offering the best corporate culture and the most competitive working environment. As mentioned at the beginning of this article, some of the benefits are quite tempting, and some of the facilities specially created for the employees do remind us of futuristic fiction reenactment depicted as recreation areas, places for relaxation, meditation and yoga trainings, as well as skillfully planned garden architectures. Involuntary several question rises imagining these working environments – mainly, is it really an innovation of our time of whether there were the analogies in the past? Is it really an attempt to care more for the own employees or a simple technique to make them more productive and rip the bigger benefits out of their work? The answers lay in the core conditions of corporations' creation as well as the evolution of social policies within these organizations, which were introduced to face the challenging times in the past.

The working environment and conditions have transformed greatly since the very beginnings of corporate enterprises. However, it is precisely due to the bad starts there was a development of social responsibility. The Fourteenth Amendment to American Constitution (which initially had to protect freed slaves), granted these organizations the limited liability, transforming these institutions into legal person. Limited liability had its inherent flows, since it gave the possibility to the investors to escape from their companies' failures. Thus, it would undermine the personal moral responsibility, which was governing the commercial right from the start and throughout the centuries¹⁶. Despite the objections, limited liability was entrenched in corporate law, in England in 1856 and in the United States by the end of the nineteenth century¹⁷. The corporate person had

Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate, Vintage–Picador, Canada–London 2002; eadem, *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, Knopf, Toronto 2007; eadem, *This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate*, Simon & Schuster, New York 2014.

¹⁵ J. Bakan, op. cit, p. 5.

¹⁶ Ibidem, p. 12.

¹⁷ Ibidem, p. 13.

taken the place of real people, who owned these corporations, at least in the legal perspective. Thus, these organizations started to be regarded as soulless leviathans – uncaring, impersonal, and amoral¹⁸. This was the time when business leaders and public relations experts realized the need to develop new public relations strategies in order to secure their growing powers and privileges initiating new stages of development. On the American market the leaders of the time were represented by Ford Motor Company, General Electric, Standard Oil, US Rubber, Goodyear Tire and Rubber Company. All of them were thinking of ways how to preserve their success. In order to be more attractive for the consumers, these organizations had to become closer to people; they had to persuade the public in their positive contribution into the society and refrain from the sole financial benefit with which they were associated. One of the first attempts to do so made the At&T, having its beginnings as Southwestern Bell Telephone Company (founded by Alexander Graham Bell in 1877) – a monopoly of telephone services in the United States. The management felt that there is a crucial need for raising the popularity of the firm and creating more amiable reputation, thus, gaining more favourable predisposition among its customers. Since the law transformed the company into a ‘person’, the management wanted to sway the monstrous image into more ‘human’ one, which might also be liked by general public. From 1908 to 1930th the company launched a series of advertisement campaigns featuring real people working for the company in order to present AT&T as ‘friendly neighbour’. Employees, particularly telephone operator were and linemen, appeared in company’s advertisement, as did shareholders¹⁹. The times of New Capitalism and new consumerism society begins. The companies follow the lead of the AT&T and start to present their enterprises as collective of workers and new organised families, which strive for betterment of the communities in which they operate.

The aftermath of the World War I brought a new waves of migrants in the United States. People, seeking refuge from devastated European countries, were looking for new opportunities and were eager to work towards their new future and wellbeing. Creative managers and owners of the businesses ceased this emerging opportunity. Multiculturalism gives several competitive edge possibilities for businesses and one of the first to realise that was Henry Ford. Known for the invention of the assembly line and affordability of his Ford Model T – a car for a rural American; he should also be recognised for his contribution of human capital development.

¹⁸ Ibidem, p.14.

¹⁹ Ibidem, p.17. See also: S. Kleinfield, *The Biggest Company on Earth: a Profile of AT&T*, Holt, Rinehart, and Winston, New York 1981, pp. 13–23.

With the invention of the assembly line by Ford, his workers became an integrated part of the company, where managers controlled the speed with which they worked²⁰. The speed of the work was not the only concern of Ford, but also the quality of work and the necessity of training, which would make the human capital of his enterprise truly valuable. Over 70% of employed were recent immigrants. The Company set the terms, provided they work fast and obeyed orders in exchange for generous payment rate, which was highly competitive at the time. As the part of professional training, the organization launched the English classes for own employees and their families. Ford also liked to play different groups against each other – Italians and Poles, Germans and Greeks²¹. Thus the concept of multicultural environment which entices creativity contributed to the rapid development of Ford's business. Among the benefit of learning language, the employees were also taught elementary financial literacy – a truly clever move, which allowed the workers to enrol in the Company-run saving scheme and buy their own Ford Model T in the future. This would make the final binding element between the production and consumption. As the result, the workers became the true stakeholders of the business, assembling their own product and saving money towards it – something truly innovative at the time. In its social dimension, it changed the lifestyle of the employees: women also started to buy cars and learn to drive along with men. Suddenly, the employees were associated with Ford Company as being a part of new community of work force, becoming a consumers that suddenly were able to afford a number of goods and products²². The quick analogy can be made to the lavish lifestyle of contemporary corporate workers, who enjoy exotic holidays abroad, invest in real estate and spend on technology.

Development of social responsibility, in particular the employees' benefits system were transforming businesses as such. At the end of the nineteenth century early twentieth century, the businesses were especially concerned with employees and how to make them more productive workers²³. Pursuing this goal,

²⁰ G.N. Gilbert, R. Burrows, A. Pollert, *Fordism and Flexibility: Divisions and Change*, Macmillan, London 1992, pp. 1–2.

²¹ PeriscopeFilm, *The Life of Henry Ford – Model T, Assembly Line*, https://www.youtube.com/watch?v=t0_naOcxDs [accessed: 18.10.2019].

²² danieljbmitchell, *Working at Ford in the 1920s – Part Two*, <https://www.youtube.com/watch?v=1Re-yUnO-Hk> [accessed: 18.10.2019]; B. Jessop, *Fordism and post-Fordism: A critical reformulation*, [in:] M. Storper, A.J. Scott (eds.), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London 1992, pp. 42–62.

²³ A.B. Carrol, *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, "Business and Society" 3.09.1999, no. 38, p. 20, https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct [accessed: 18.10.2019].

the companies started to innovate within the working space and beyond, influencing the lives of their employers, their families, thus, the communities where they operated. Whether they did it for the sake of profit or from the genuine concern for the communities is still the question, but what is clear that the social responsibility dimension started to grow and develop from this time onwards.

Daniel A. Wren in his *History of Management Thought* argued that industrial betterment movement of this period represented a mixture of humanitarianism, philanthropy, and business acumen. In this context, he mentions John H. Patterson of National Cash Register, who initiated industrial welfare movement by devising the industrial welfare schemes and projects, which aimed to labor problems and improve employees' performance. The projects were aiming both business and social dimension. By targeting social dimension, Patterson heightened the need in building hospital clinics, bathhouses, lunch-rooms, recreational facilities, and other projects²⁴. This way the companies had a chance to have a real participation in the lives of their employees – the practices in which they started to excel and compete. Thus, Steinway Company buys an adjoining land to its factory in order to be used for a church, library, and school for its employees. For this purchase of the land, Steinway had to receive the permission from the court. The latter stated that the 'improved employee relations' stands as a major benefit to the company²⁵.

Another example of such kind Pullman experiment. In 1893, George M. Pullman of the Pullman Palace Car Company created a community town south of Chicago. The town was built with standards of housing, appearance, lighting, and maintenance that were far more advanced than the times²⁶. The community had to its own disposal several parks, playgrounds, a church, a theatre, a casino, and a hotel. This was Pullman's effort in improving living conditions for his employees²⁷, and to secure the best talent for his enterprise. The environment which was created had an effect not only on the employees directly but also on their families, again making an example how business can influence and reshape local community of its workers. Among the other examples mentioned by M. Heald, the R.H. Macy Company of New York City, which had the lists of organizations' gifts to community under Miscellaneous Expenses in its accounting books. Among various projects was a funds contribution to an orphan

²⁴ D.A. Wren, *History of Management Thought*, Wiley, John & Sons, New Jersey 2005, pp. 269–270.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

²⁷ M. Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970, pp. 7–9.

asylum²⁸. These examples may stand as philanthropic input of businesses of the time, which were still struggling to retain their power and popularity within the society. Inevitably, the criticism towards them sprang again after the Wal I Street Crush in 1929 and the Great Depression that followed as the result. That period too initiated the further developments and betterment of social policies targeting employees and communities.

Throughout the development of social responsibility issues, the companies were scrutinized whether they act primarily for their interests in increasing productivity or still bring certain value to the society. At the beginning of this article, I have already referred to one of the most recognized assessment of such kind, presented on September 13, 1970 in the New York Times Magazine by M. Friedman. The title already explicitly hints on the author's point of view: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*²⁹. He opens up with the following:

The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends; that business has a "social conscience" and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are – or would be if they or anyone else took them seriously – preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades³⁰.

His major argument explicitly touches upon legal creation of corporate businesses, as the fake legal person, without human personality or body. Thus, Friedman continues that it is only up to people to be responsible but not for the businesses to do so. The author refers to the corporate executive, who as a person is responsible in front of own employees, and may also feel a need to act in favor for certain community. Thus, Friedman concludes that it is again the agency of person and his/her ethical views that may express the actions within the framework of 'social responsibility' but not the corporate organization by itself. That would mean that only corporate executive has 'social responsibility'.

²⁸ Ibidem.

²⁹ M. Friedman, op. cit.

³⁰ Ibidem, p. 1.

As the guiding principle in acting towards social causes, he sees laws that force individuals to follow them and act accordingly but not the market initiatives on their own. Therefore, the pure interest of businesses comes only as profit wise.

The line of criticism can be continued endlessly, but it is still more interesting to trace whether there are some humanitarian directions of businesses towards their employees and why then they spend so much on employees benefits and social policies still. J. Elkington argues that society and the environment can coexist with ambition for profit. Therefore, future market success will depend upon a company's ability to work towards it as well as preserving environmental quality, and social justice³¹. W.E. Deming best known in the United States for his *14 Points on Quality Management*³², and his *System of Profound Knowledge* also allocates businesses with a lot of humanitarian agenda and society roles³³. Trained as electrical engineer, and known to us today as statistician, professor, lecturer and management consultant, Deming was known as one of the inspirations of the Japanese economic miracle during 1950s – 1960s, often regarded as the founder of the Third Wave of the Industrial Revolution³⁴. *His System of Profound Knowledge Management* was a holistic approach aiming to increase the productivity of workers, ensure employees joy and satisfaction from work and constant learning processes, which would result in success on the market. He also encourage to reconsider educational practices at schools, making them more tailored to the future challenges of labor market.

Through his *14 Points on Quality Management*, Deming urged for the need of professional training on the job, breaking barriers between staff areas, implementation of educational and self-development practices, putting everybody in the company to work towards accomplishing the transformation, and many more³⁵. Despite some criticism of Deming theories³⁶, some of his points resonate well with some contemporary corporate practices. Still, it is not all the companies that adhere to these views and standards, and not all are eager to implement

³¹ J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, British Columbia 1998, p. 17.

³² These ideas were first published in: W.E. Deming, *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology: Center for Advanced Engineering Study, 1982.

³³ Idem, *The New Economics for Industry, Government, and Education*, MIT Press, Boston 1993.

³⁴ See: *Deming the Man*, Deming.org, <https://deming.org/deming/deming-the-man> [accessed: 19.10.2019].

³⁵ See: *W. Edwards Deming's 14 Point For Total Quality Management*, ASQ.org, <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/deming-points> [accessed: 19.10.2019].

³⁶ R.D. Moen, C.L. Norman, *Circling back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving*, "Quality Progress" 2010, no. 43(11), pp. 21–28.

them within their own structures. Not all business today experience sustainable growth through approaching their management holistically. Numerous violations still heightens the problem of climate change, carbon and water disclosure and violations of human rights globally. However, there are still a few, who take social responsibility seriously and value human capital as the core element of sustainability and constant development, thus, making their own employees real stakeholders of their enterprise.

The early successful business examples listed in this article show those organizations where able to profit more in taking care of their own employees. Creation of global environment, with limitless possibility of tasks and their solutions, inviting competition and inspiring the employees by educational programs -- helped companies to reach higher profits throughout the whole period of their business development. It makes sense that Pullman's experiment, practices of Ford and others find their new fulfilment in contemporary benefit system, which is there to keep the best talent within the organization in order to move forward and to be sustainable. Whether it is just for the profit sake or for the higher cause – the question remains. Still, it is quite evident that due to numerous upheavals and critical events in history, the private enterprise developed and perfected its practices of social responsibility in order to survive and change communities.

Bibliography

- 2019 best places to work: employees' choice, Glassdoor.com, https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm [accessed: 13.10.2019].
- American Society of Quality, <https://asq.org/quality-resources/social-responsibility#history> [accessed: 18.10.2019].
- Bakan J., *The Corporation: the Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York 2003.
- Carrol A.B., *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, "Business and Society" 3.09.1999, no. 38, https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct [accessed: 18.10.2019].
- Chomsky N., *Profit Over People: Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, New York 1999.
- Christensen T., *How Facebook Keeps Employees Happy in the World's Largest Open Office*, Inc.com, <https://www.inc.com/tanner-christensen/how-facebook-keeps-employees-happy-in-the-worlds-largest-open-office.html> [accessed: 29.09.2019].

- danieljbmitchell, *Working at Ford in the 1920s – Part Two*, <https://www.youtube.com/watch?v=1Re-yUnO-Hk> [accessed: 18.10.2019].
- Deming W.E., *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology: Center for Advanced Engineering Study, 1982.
- Deming W.E., *The New Economics for Industry, Government, and Education*, MIT Press, Boston 1993.
- Deming the Man*, Deming.org, <https://deming.org/deming/deming-the-man> [accessed: 19.10.2019].
- Elkington J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, British Columbia 1998.
- Felch T., *Lunch at Google HQ is as Insanely Awesome as You Thought*, SeriousEats.com, <https://www.serious-eats.com/2014/01/lunch-at-google-insanely-awesome-as-you-thought.html> [accessed: 7.10.2019].
- Employee Benefits Study: The Cost and Value of Employee Perks*, FRACTL, <http://www.frac.tl/employee-benefits-study/> [accessed: 1.10.2019].
- Friedman M., *A Friedman Doctrine. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, “New York Times Magazine” 13.09.1970, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [accessed: 13.10.2019].
- Cassam J., *The best places to work in 2019*, “Forbes” 7.12.2018, <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2018/12/07/the-best-places-to-work-for-2019/#5b8a9c08528f> [accessed: 13.10.2019].
- Gilbert G.N., Burrows R., Pollert A., *Fordism and Flexibility: Divisions and Change*, Macmillan, London 1992.
- Gillet R., *Facebook and Google are both amazing places to work, but one dominates in a head-to-head competition*, “Business Insider” 17.11.2017, <https://www.businessinsider.com/facebook-google-employee-perks-happiness-satisfaction-2017-11?IR=T> [accessed: 13.10.2019].
- Heald M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970.
- Hunt V., Yee L., Dixon-Fyle S., *Delivering through diversity: January 2018 Report* 2018, McKinsey.com, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> [accessed: 13.10.2019].
- Jessop B., *Fordism and post-Fordism: A critical reformulation*, [in:] Storper M., Scott A.J. (eds.), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London 1992.
- Jones K., *The most desirable employee benefits*, “Harvard Business Review” 15.02.2017, <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits?referral=00060> [accessed: 13.10.2019].

Klein N., *No Logo*, Knopf–Picador, Canada–London 1999.

Klein N., *Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate*, Vintage–Picador, Canada–London 2002.

Klein N., *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, Knopf, Toronto 2007.

Klein N., *This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate*, Simon & Schuster, New York 2014.

Kleinfield S., *The Biggest Company on Earth: a Profile of AT&T*, Holt, Rinehart, and Winston, New York 1981.

Koslowski A., *When Workplace Cultures Support Paternity Leave, All Employees Benefit*, “Harvard Business Review” 14.06.2018, <https://hbr.org/2018/06/when-workplace-cultures-support-paternity-leave-all-employees-benefit> [accessed: 25.09.2019].

Moen R.D., Norman C.L., *Circling back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving*, “Quality Progress” 2010, no. 43(11).

PeriscopeFilm, *The Life of Henry Ford – Model T, Assembly Line*, https://www.youtube.com/watch?v=t0_naOcxDs [accessed: 18.10.2019].

Stillman J., *The Top 20 Coolest Employee Perks: From free ski passes to “Panda Fridays,” Glassdoor names the country’s most covered perks*, Inc.com, <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-top-20-coolest-employee-perks.html> [accessed: 7.10.2019].

Working at Ford in the 1920s - Part Two, <https://www.youtube.com/watch?v=1Re-yUnO-Hk> [accessed: 18.10.2019].

Wren D.A., *History of Management Thought*, Wiley, John & Sons, New Jersey 2005.


W. Edwards Deming’s 14 Point For Total Quality Management, ASQ.org, <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/deming-points> [accessed: 19.10.2019].

Yang L., *13 incredible perks of working at Google, according to employees*, Insider.com, <https://www.insider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7> [accessed: 29.09.2019].

ROZDZIAŁ XII

RELACJE CENOWE JAKO KWESTIE SPOŁECZNE W ŁAŃCUCHU ROLNO-ŻYWNOŚCIOWYM NA PRZYKŁADZIE RYNKU MLEKA W POLSCE¹

DOROTA ŚMIGIELSKA

 0000-0003-2144-8018

Wstęp

Rolnictwo przynosi wiele korzyści ekonomicznych i społecznych – zapewnia bezpieczne pożywienie wysokiej jakości w dostępnych cenach, przy jednoczesnym dbaniu o atrakcyjne obszary wiejskie, utrzymywaniu bioróżnorodności, wspieraniu wzrostu i tworzeniu miejsc pracy. Chów i hodowla bydła mlecznego oraz produkcja mleka należą do najważniejszych gałęzi produkcji rolnej. Mleko to jeden z najistotniejszych produktów rolniczych, z udziałem około 18% w towarowej produkcji rolnictwa. Produkcja mleka stanowi źródło dochodu i wyżywienia dla około 270 tys. gospodarstw rolnych². Z produkcją mleka w Polsce związane jest około 30–35% zasobów siły roboczej w rolnictwie. Ogromne znaczenie ekonomiczne i społeczne ma również przemysł mleczarski, jego udział w przychodach ze sprzedaży żywności wynosi około 18%, w zatrudnieniu 12%, a w eksporcie rolno-spożywczym 10%. Produkcja rolna jest trudną działalnością, w dzisiejszych czasach bardzo często mało opłacalną, dlatego młodzi ludzie – naturalni następcy – często nie decydują się na przejęcie gospodarstw po rodzicach. Takie problemy odnotowywane są również w przypadku produkcji mleka, na mniejszą jednak skalę w porównaniu z innymi gałęziami produkcji rolniczej. Głównym czynnikiem decyzyjnym jest opłacalność produkcji, z którą związana jest cena otrzymywana za wytworzony surowiec.

Definicja ceny i jej funkcje

W gospodarce wolnorynkowej podstawowym czynnikiem determinującym produkcję dobra jest popyt na to dobro. Z ekonomicznego punktu widzenia poziom

¹ Por. D. Śmigielska, *Wpływ ceny produktów mleczarskich na cenę surowca w Polsce w okresie 04.2004-04.2019*, „International Journal of Innovation in Social Sciences and Engineering” 2019 [skierowany do druku].

² GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2018*, Warszawa 2018.

spożycia dobra uwarunkowany jest dochodami konsumentów oraz ceną produktu. To, jak duży wpływ na konsumpcję ma aspekt ekonomiczny, potwierdzają lata 1990–2005, kiedy spożycie mleka i jego przetworów spadło z około 409 kg/mieszkańca do 254 kg/mieszkańca – główną przyczyną był znaczny wzrost cen nabiału przy niewielkim wzroście dochodów ludności. Cena jest jednym z kluczowych zagadnień ekonomii. Wiąże się ona z rachunkiem ekonomicznym wszystkich podmiotów gospodarczych funkcjonujących na rynku, ze strukturą produkcji, a także z poziomem dochodów. Podstawowa definicja określa cenę jako wartość dobra wyrażoną w pieniądzu. Jest to taka wartość, przy której kupujący i sprzedający są w stanie dokonać transakcji, bowiem dla kupującego cena stanowi koszt, natomiast dla sprzedającego źródło przychodu. Cenie przypisuje się trzy podstawowe funkcje: informacyjną, redystrybucyjną i symulacyjną. Informacyjna funkcja ceny pozwala określić kupującemu, jak zmniejszą się jego zasoby finansowe po dokonaniu transakcji, a sprzedającemu, jak wzrośnie jego przychód³. Cena jest parametrem dostępnym i jasnym dla każdego uczestnika rynku. Zgodnie z funkcją redystrybucyjną ceny wszystkie towary i usługi podlegają podziałowi, a środki pieniężne przesunięciom pomiędzy grupami społecznymi oraz budżetem państwa. Ostatnią funkcją, jaką przypisuje się cenie, jest funkcja stymulacyjna, inaczej nazywana bodźcową, która oddziałuje zarówno na producentów, usługodawców, jak i konsumentów. Zgodnie z założeniami tej funkcji kiedy ceny produktów rosną, przy stałych kosztach, stymuluje to producentów do zwiększania ilości wytworzonych dóbr i usług, powoduje natomiast osłabienie popytu ze strony konsumentów. Sytuacja wygląda odwrotnie, kiedy ceny produktów czy usług ulegają obniżeniu. Opłacalność produkcji spada, co wpływa na decyzje producentów o ograniczeniu wytwarzania dóbr i usług, natomiast konsumentów stymuluje do zwiększenia popytu na dane dobro⁴.

W przypadku rynków rolnych ceny produktów wytwarzanych przez rolników spełniają jeszcze jedną dodatkową funkcję, a mianowicie są instrumentem polityki rolnej. Ich głównym zadaniem jest regulowanie i zapewnienie odpowiednich dochodów rolniczych. Szczególnego znaczenia funkcja ta nabrała w momencie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku, kiedy polskie rolnictwo zostało objęte zasadami Wspólnej Polityki Rolnej. Ceny będące instrumentami polityki rolnej są określane jako ceny gwarantowane i ustalane są na bardzo wysokim poziomie. Określane są na drodze legislacyjnej przez Radę

³ A. Tłuczak, *Znaczenie cen produktów rolnych w systemie sterowania rolnictwem*, s. 213–224, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/251/original/19.pdf?1314948750 [dostęp: 22.10.2020].

⁴ *Cena*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Cena> [dostęp: 16.11.2018].

Unii Europejskiej. Na kształtowanie się tych cen mają wpływ ogólne zasady funkcjonowania rynku, a mianowicie prawa popytu i podaży. Przy ustalaniu cen produktów rolniczych brane są pod uwagę koszty produkcji, tendencje wpływające na kształtowanie się poziomu cen, a także ich wpływ na budżet gospodarstwa, państwa członkowskiego i budżetu unijnego⁵.

W Polsce zadania związane z regulacją rynku należą od 1 września 2017 roku do Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, który został powołany na mocy ustawy z dnia 10 lutego 2017 roku⁶ i powstał z połączenia dwóch agencji: Agencji Rynku Rolnego oraz Agencji Nieruchomości Rolnych. Wcześniej te zadania należały do podstawowych działań Agencji Rynku Rolnego⁷.

Rodzaje cen na rynku mleka

Omawiając rodzaje cen na rynkach rolnych, w tym również na rynku mleka, trzeba zaznaczyć, że podstawowy podział cen związany jest z łańcuchem dostaw. Według definicji łańcuch dostaw obejmuje wszystkie etapy pozyskiwania produktów, poczynając od surowca, a kończąc na produktach ostatecznych, kierowanych do konsumentów⁸. W przypadku mleczarstwa do podstawowych ogniw łańcucha można zaliczyć: producentów surowca, przetwórców oraz przedstawicieli handlu. Producentami surowca są oczywiście gospodarstwa rolne posiadające stada krów mlecznych. W zależności od wyspecjalizowania i wielkości produkcji dostarczają one surowiec do różnych podmiotów skupujących mleko. Z małych gospodarstw, które produkują niewielkie ilości mleka, surowiec przekazywany jest do punktów zbiorczych, a następnie do podmiotu przetwarzającego. W Polsce powoli odchodzi się od takich rozwiązań, jednak w wielu miejscowościach, ze względu na duże rozdrobnienie produkcji, funkcjonują jeszcze takie punkty zbiorcze. Duże, wyspecjalizowane gospodarstwa sprzedają surowiec bezpośrednio do podmiotów skupujących i przetwarzających mleko. Odbiorcami produktów od mleczarni są sklepy detaliczne lub sieci handlowe. Ostatnie ogniwo łańcucha dostaw stanowią konsumenci, kupujący produkty finalne⁹.

⁵ A. Tłuczak, op. cit., s. 213–224.

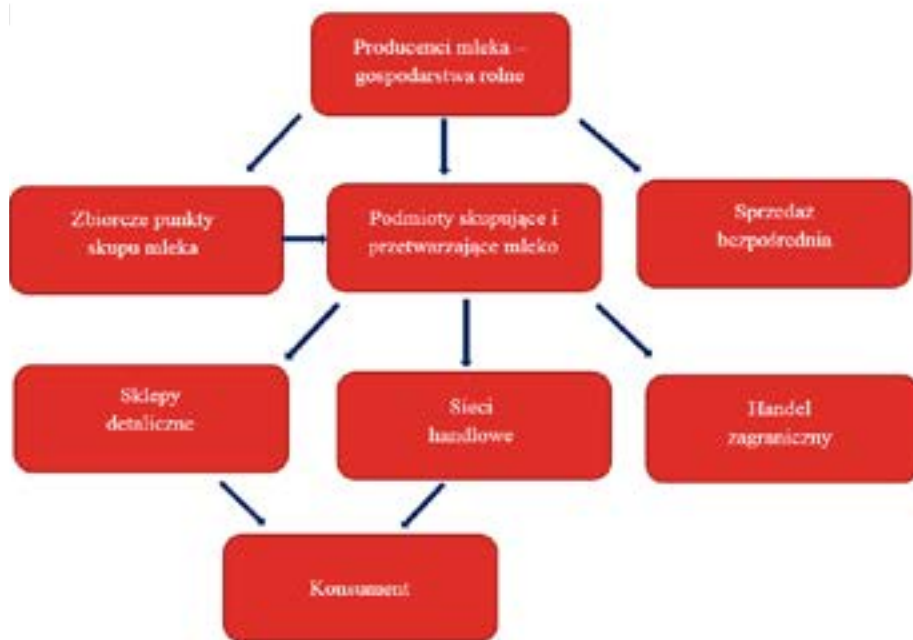
⁶ Dz.U. z 2017 r., poz. 623.

⁷ KOWR – Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, <https://www.kowr.gov.pl/p-kowr/kowr> [dostęp: 18.11.2018]

⁸ *Łańcuch dostaw*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Łańcuch_dostaw [dostęp: 16.11.2018].

⁹ P. Szajner, *Transformacja cen na rynku mleka w Polsce w latach 2004–2017*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2017, nr 4, s. 3–23.

Rysunek 1. Łańcuch dostaw na rynku mleka



Źródło: Opracowanie własne.

Pozycja producentów mleka w łańcuchu dostaw jest bardzo słaba, ponieważ nie mają oni bezpośredniego wpływu na cenę rynkową surowca. Jedynym narzędziem, które mogą wykorzystywać do osiągnięcia zadowalających wyników finansowych, jest optymalizacja kosztów jednostkowych¹⁰. Cena, jaką otrzymują rolnicy za surowiec, nazywana jest ceną producenta lub po prostu ceną skupu mleka.

Kolejnym rodzajem ceny, który występuje w mleczarstwie, jest cena zbytu. Ta kategoria odnosi się do ceny, którą otrzymują podmioty przetwarzające mleko za sprzedaż swoich produktów. Ostatnią ceną, która jest bezpośrednio związana z łańcuchem dostaw, jest cena detaliczna, ponoszona przez konsumentów¹¹.

Oprócz cen związanych z łańcuchem dostaw na rynku mleka występują również ceny w ramach Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej, do których możemy zaliczyć: cenę interwencyjną, cenę docelową, cenę wejścia, cenę referencyjną.

¹⁰ M. Wysocki, S. Jarzębowski, *Kształtowanie się cen mleka w gospodarstwach o różnym stopniu koncentracji produkcji*, „Roczniki Naukowe” 2013, t. 15, z. 1, s. 231–237.

¹¹ P. Szajner, *Transmisja cen...*, op. cit, s. 3–23.

Cena interwencyjna stosowana jest w przypadku większości produktów rolnych, ma ona największe znaczenie z punktu widzenia producentów, ponieważ jej głównym celem jest ograniczenie tendencji spadkowych cen rynkowych. Uruchamiana jest przez agencje interwencyjne w momencie, kiedy podaż produktów rolnych znacznie przewyższa popyt. Cena interwencyjna to ustawowo określona najniższa wartość produktów, dająca gwarancję, że produkty nie zostaną sprzedane po niższej cenie¹². W momencie kiedy ceny rynkowe produktu spadają poniżej poziomu ceny interwencyjnej, agencje właściwe (ARR, obecnie KOWR) rozpoczynają zakup interwencyjny. Na rynku mleka ustanowiono ceny interwencyjne dla dwóch produktów. Pierwszym z nich jest masło, dla którego mechanizmy interwencyjne zaczynają działać, kiedy cena rynkowa spadnie poniżej 221,75 euro/100 kg, drugim natomiast jest odtłuszczone mleko w proszku, dla którego minimalny próg ustalono na poziomie 169,80 euro/100 kg¹³.

Cena docelowa, nazywana również ceną orientacyjną, jest prezentowaną przez rolników wartością, jaką chcieliby otrzymywać za swoje produkty. Ustalana jest z wyprzedzeniem, a do jej obliczenia brane są pod uwagę tendencje związane z wielkością produkcji oraz spożyciem danego artykułu. W przypadku niektórych kategorii produkcji pozwala ona na dostosowanie podaży do popytu.

Kolejnym rodzajem ceny, mającym wpływ na rynek, jest cena wejścia. Została wprowadzona w celu ochrony rynku wewnętrznego Unii Europejskiej przed tańszymi produktami pochodzącymi z krajów spoza UE. W praktyce cena ta nie funkcjonuje, stanowi jedynie uzasadnienie dla wprowadzenia dodatkowych opłat, w przypadku bardziej konkurencyjnych produktów importowanych.

Cena referencyjna obliczana jest dla całej wspólnoty z podanych informacji płynących ze wszystkich państw członkowskich. Każdy kraj należący do UE wylicza cenę referencyjną na podstawie danych rynkowych¹⁴.

Wszystkie rodzaje cen, które zostały wprowadzone wraz z przepisami związanymi ze Wspólną Polityką Rolną, mają za zadanie regulację sytuacji podaży-popytowej, a także ochronę rynku wewnątrzspółnotowego i zagwarantowanie odpowiednich dochodów rolniczych.

¹² A. Tłuczak, op. cit., s. 213–224.

¹³ Rozporządzenie Rady (WE) nr 1234/2007 z dnia 22 października 2007 roku ustanawiające wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych.

¹⁴ A. Tłuczak, op. cit., s. 213–224.

Relacje cenowe

Zagadnienia związane z relacjami cenowymi były od zawsze przedmiotem rozważań analiz rynkowych, ponieważ cena jest jednym z najbardziej zmiennych elementów rynku. Przedmiotem badań były głównie relacje cenowe pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw, ale także wpływ intensywnej wymiany handlowej z zagranicą. Podstawowe produkty spożywcze, do których zaliczane jest mleko, wykazują duże zmienności cen, które wiążą się z ryzykiem rynkowym dotyczącym zarówno producentów, przetwórców, jak i dystrybutorów produktów finalnych¹⁵. Teoria ekonomii zakłada, że w krótkim okresie bardzo często dochodzi do zaburzeń między relacjami cenowymi, natomiast w dłuższej perspektywie są one stabilne i zachowują równowagę. Z założeń badań przeprowadzonych przez Grangera w 1989 roku nad relacjami cenowymi w łańcuchu dostaw wynika, że rynek funkcjonuje na zasadach doskonale konkurencyjnych i relacje powinny mieć charakter symetryczny. Zgodnie z tymi założeniami w pionowym kanale rynkowym ceny na każdym poziomie powinny z taką samą siłą reagować, zarówno na spadki, jak i na wzrosty, tak jak na innych poziomach¹⁶. W praktyce relacje cenowe ulegają często wielu naruszeniom, ponieważ rynek produktów rolno-spożywczych nie funkcjonuje w warunkach doskonałej konkurencji, jest rynkiem monopolistycznym, a relacje pomiędzy uczestnikami rynku są asymetryczne¹⁷. Jak już wcześniej wspomniano, najmniejszą siłą przetargową w łańcuchu dostaw mają producenci mleka. Są pozbawieni wpływu na cenę rynkową swojego produktu, ponieważ jest on tylko surowcem wykorzystywanym do dalszej obróbki. Najsilniejszym ogniwem w całym łańcuchu są sieci handlowe, ponieważ to one narzucają marżę i decydują, jaką cenę będą musieli zapłacić konsumenci¹⁸.

W badaniach zajmujących się asymetrią transmisji cen oprócz stwierdzeń, że ma ona miejsce, skupiano się również nad przyczynami jej występowania i wielkością skali. Za pierwszy czynnik decydujący o zaburzeniach uznawano niedoskonałą konkurencję oraz zorganizowanie podmiotów funkcjonujących na rynku. Uczestnicy rynku, którzy są bardziej zorganizowani, np. przetwórcy i sieci

¹⁵ J. Seremak-Bulge, *Zmiany cen i relacji cenowych na podstawowych rynkach żywnościowych*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2010, nr 1, s. 112–126.

¹⁶ C.W.J. Granger, T.-H. Lee, *Investigation of production, sales and inventory relationship using multicointegration and non-symmetric error correction models*, „Journal of Applied Econometrics” 1989, t. 4, s. 145–159.

¹⁷ S. Peltzman, *Price rice faster than they fall*, „Journal of Political Economy” 2000, t. 108, nr 3, s. 466–502.

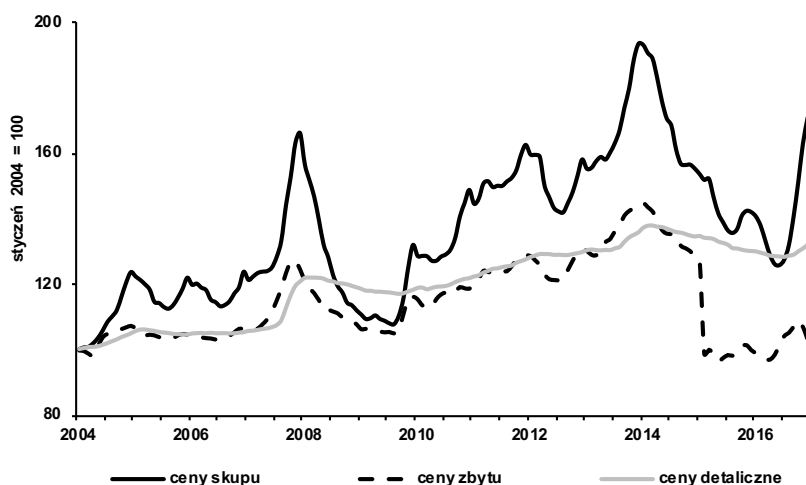
¹⁸ P. Szajner, *Transmisja cen...*, op. cit., s. 3–23.

handlowe, mogą mocniej ingerować w procesy cenotwórcze niż podmioty rozdrobione i mniej zorganizowane, takie jak producenci czy konsumenci. Kolejnym czynnikiem zaburzającym relacje cenowe są oczekiwania uczestników na poszczególnych poziomach łańcucha dostaw. W momencie kiedy uczestnicy rynku przekonani są o utrzymujących się tendencjach wzrostowych cen, impulsy cenowe bardziej dynamicznie przenoszone są na poszczególne poziomy. W takich przypadkach sieci handlowe są bardziej skore zapłacić wyższą cenę przetwórcom, co powoduje wzrost ceny skupu dla producentów. W sytuacji kiedy ceny wykazują tendencje spadkowe, uczestnicy rynku ostrożniej podchodzą do podejmowania ryzyka. Zaburzenia w relacjach cenowych mogą być również spowodowane interwencjonizmem państwa. Na rynku mleka taka sytuacja miała już miejsce. W okresie, kiedy ceny rynkowe niektórych artykułów mleczarskich były na niskim poziomie, przetwórcy woleli sprzedać swoje produkty na zapasy interwencyjne po stałych, ustalonych z góry cenach, niż poczynić dodatkowe kroki, mające na celu znalezienie nowych odbiorców gotowych zapłacić wyższe ceny. Na rynku mleka ogromne znaczenie mają również cechy i właściwości produktu, a szczególnie okres przydatności. W przypadku takich produktów handel wykazuje mniejszą dynamikę zmiany cen zarówno w warunkach dobrej, jak i złej koniunktury, w obawie przed problemami ze sprzedażą produktów. Wyżej wymienione czynniki wpływające na zaburzenia w transmisji cen zostały dostrzeżone przez Komisję Europejską. Instrumenty Wspólnej Polityki Rolnej w nowej perspektywie mają za zadanie wzmocnienie pozycji producentów rolnych i zakładów przetwórczych w łańcuchu dostaw¹⁹. Badania wykazały, że w łańcuchu dostaw mleka w Polsce występują relacje cenowe o bardzo różnej dynamice, co doskonale obrazuje wykres 1.

W okresie 2004–2016 wskaźnik cen otrzymywanych przez rolników (cena skupu) wyniósł 171%, cen otrzymywanych przez przetwórców (cena zbytu) 103%, a cen, które narzucał handel na konsumentów (cena detaliczna) – 132%. Z danych wynika, że ceny skupu wzrosły najbardziej, odnotowywały jednak również największe wahania, co może przyczyniać się do utraty płynności finansowej, w przypadku wielu rolników prowadzących hodowlę bydła mlecznego²⁰. Niewielki wskaźnik cen zbytu może wynikać z tego, że w Polsce około 75% mleka skupowane jest przez spółdzielnie mleczarskie, których właścicielami są rolnicy. Taka forma organizacyjna powoduje, że przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności dba o interesy swoich członków, a dopiero później wypracowuje zysk.

¹⁹ J. Rembeza, J. Seremak-Bulge, *Asymetria w transmisji cen na rynku mleka i jego produktów*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2006, nr 3, s. 110–123.

²⁰ P. Szajner, *Transmisja cen...*, op. cit., s. 3–23.

Wykres 1. Dynamika cen na rynku mleka i produktów mleczarskich w Polsce

Źródło: P. Szajner, *Transmisja cen na rynku mleka w Polsce w latach 2004–2017*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2017, nr 4.

Spółdzielnie mleczarskie w sytuacji, kiedy mają większe przychody, podnoszą ceny skupu rolnikom dostarczającym do nich surowiec. Najbardziej stabilne pozostają ceny detaliczne, cały czas jednak wykazują tendencje wzrostowe. W okresach bardzo dużych spadków cen skupu mleka wskaźnik cen detalicznych nie ulega większym wahaniom, co potwierdza tylko tezę, że transmisja cen w łańcuchu dostaw pozostaje asymetryczna, prowadzenie działalności rolniczej i przetwórczej wiąże się z większym ryzykiem niż działalności handlowej²¹.

Rynek mleka w Polsce

W literaturze wielokrotnie próbowano określić znaczenie chowu i hodowli bydła mlecznego. Dość dyskusyjne pozostają kwestie oceny istotności określonego działu produkcji rolnej. Już od połowy ubiegłego stulecia zagadnienia chowu i hodowli bydła mlecznego rozpatrywano z co najmniej kilku punktów widzenia²².

²¹ J. Seremak-Bulge, op. cit., s. 112–126.

²² H. Jasiorowski, *Użytkowanie bydła*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 1972.

Dla ekonomistów podstawą oceny jest ujęcie makroekonomiczne, czyli całokształt gospodarki narodowej oraz procentowy udział produkcji mleka w sektorze rolnym danego kraju²³. Zdaniem Wojciecha Ziętary w gospodarce rolnej zasadniczą rolę odgrywają gospodarstwa towarowe, a co za tym idzie rozkład procentowy produkcji towarowej ma ogromne znaczenie w kwestii istotności danego działu²⁴. Według danych statystycznych w roku 2010 produkcja zwierzęca stanowiła 62,3% produkcji towarowej ogółem. Towarowa produkcja rolnicza ogółem stanowi sumę sprzedaży produktów rolnych, zarówno do podmiotów skupujących, jak i bezpośrednio na targowiskach. Produkcja towarowa nie obejmuje wymiany handlowej pomiędzy podmiotami gospodarczymi należącymi do tej samej grupy podmiotów oraz pomiędzy spółdzielnią a jej członkami²⁵. Sama produkcja mleka, określona na podstawie wartości bieżącej, stanowiła w 2010 roku 18% produkcji towarowej rolniczej ogółem²⁶. W roku 2015 spadła do poziomu 16,5%, było to głównie spowodowane niepewnością, jaką niesło za sobą odejście od kwotowania produkcji mleka. Jednak na koniec 2017 roku jej wartość wzrosła do ponad 18,6%.

W momencie wstępowania do Unii Europejskiej produkcją mleka w Polsce zajmowało się około 734 tys. gospodarstw, w których utrzymywano 2786 tys. krów mlecznych. W tym okresie ponad 91% stanowiły gospodarstwa bardzo małe, mające od jednej do dziewięciu sztuk. W ciągu 11 lat liczba gospodarstw zmniejszyła się do poziomu 264,9 tys., tj. o 64%. W dalszym jednak ciągu najwięcej na rynku znajduje się gospodarstw najmniejszych, ich udział w strukturze gospodarstw zajmujących się produkcją mleka w 2015 roku wynosił 73%. O dużym rozdrobieniu produkcji może świadczyć to, że średnia obsada w gospodarstwie mlecznym w 2015 roku wynosiła 8,6 sztuki. Proces koncentracji produkcji postępuje i będzie jeszcze trwał przez kilka kolejnych lat²⁷. Dla porównania średnie stado pod oceną wartości użytkowej była prowadzonej przez Polską Federację Hodowców Bydła i Producentów Mleka w 2015 roku utrzymywało 35,9 sztuki. W roku 2018 oceniane stado miało przeciętnie 39 krów mlecznych.

²³ T. Czaplak, *Ekonomika chowu bydła mlecznego*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 1967.

²⁴ W. Ziętara, *Organizacja i ekonomika produkcji mleka w Polsce, dotychczasowe tendencje i kierunki zmian*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2012, seria G, t. 99, z. 1, s. 43–57.

²⁵ GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2018*, Warszawa 2018.

²⁶ GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2011*, Warszawa 2011.

²⁷ P. Szajner, *Rynek mleka – stan i perspektywy*, Analizy Rynkowe IERiGŻ – PIB 2015, październik 2015.

Warto zaznaczyć, że ocenie wartości użytkowej podlega prawie 37% pogłowia krów mlecznych w Polsce²⁸.

Hodowla bydła w Polsce jest bardzo dobrze rozwinięta, dzięki czemu oprócz zaspokajania potrzeb polskich konsumentów produkty mleczarskie są również przeznaczane na eksport. Bilans mleka zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Bilans mleka (w tys. ton)

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017
Produkcja ogółem	13 003	13 262	13 271	13 790
W tym mleka krowiego	12 986	13 236	13 244	13 721
Import	1737	1630	1825	1820
Razem do dyspozycji	14 740	14 892	15 096	15 610
Eksport	4032	4035	3880	4210
Na pasze	594	566	515	565
Na spożycie	10 114	10 291	10 701	10 835
W tym samozaopatrzenie	1441	1390	1257	1160
Razem rozchody	14 740	14 892	15 096	15 610
Samowystarczalność (proc.)	121,4	122,2	118,3	121,0

Źródło: Dane IERiGŻ – PIB.

Pomimo że eksport znacznie przewyższa import, saldo handlu zagranicznego jest od wielu lat dodatnie, jednak część produktów jest importowana na rynek polski. Głównie są to produkty finalne, które nie są wytwarzane przez polskie mleczarnie, oraz półfabrykaty, wykorzystywane do dalszej produkcji²⁹.

Produkcja mleka w Polsce stanowi ważną działalność w gospodarce narodowej. Polska jest liczącym się producentem i eksporterem, zarówno w Unii Europejskiej, jak i na świecie. W każdej prowadzonej działalności, również w przypadku gospodarstwa mlecznego, aby utrzymać się na rynku i zachować płynność finansową, trzeba mieć odpowiednie dochody, które gwarantuje cena otrzymywana za sprzedaż produktów. W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się relacjom cenowym, które występują w branży mleczarskiej. Żeby dobrze je

²⁸ Polska Federacja Hodowców Bydła i Producentów Mleka, *Ocena i hodowla bydła mlecznego 2018*, Warszawa 2018.

²⁹ P. Szajner, *Rynek...*, dz. cyt.

zobrazować, należy zwrócić szczególną uwagę na wszystkich uczestników łańcucha dostaw. W przypadku produktów żywnościowych presja cenowa wywierana jest głównie przez sieci handlowe i to one tak naprawdę decydują o cenie, jaką muszą zapłacić konsumenci za produkt finalny, a także o cenie, jaką otrzymają rolnicy za swoje produkty.

Metodyka

Ceny w gospodarce narodowej odgrywają istotną rolę w planowaniu produkcji, wymianie handlowej oraz kształtują spożycie danych produktów. W rolnictwie ceny wykazują bardzo dużą zmienność, ponieważ ten dział produkcji jest jednym z najwrażliwszych sektorów w gospodarce narodowej³⁰.

Wykorzystując dostępne dane w przedziale czasowym kwiecień 2004 – kwiecień 2019 roku, podjęto próbę oceny wpływu cen produktów mleczarskich na cenę surowca. Analizując literaturę, w której zostało wykazane, że taki wpływ ma miejsce zarówno w Nowej Zelandii, jak i w Stanach Zjednoczonych, można postawić hipotezę, że rynek mleka w Polsce rządzi się podobnymi zasadami.

Polska jest piątym producentem mleka w Unii Europejskiej i dwunastym na świecie. Poziom samowystarczalności wynosi około 120%, z czego wynika, że 20% produkcji musi zostać przeznaczona na eksport. Głównymi produktami eksportowymi są odtłuszczone mleko w proszku, masło oraz ser edamski. Otwarcie rynku mleka po zniesieniu kwot mlecznych spowodowało, że rynek globalny znacznie wpływa na sytuację krajową. Producenci mleka w całym łańcuchu dostaw mają znacznie mniejszą siłę przebicia niż pozostali jego uczestnicy, dlatego też ceny produktów mleczarskich wpływają na cenę surowca, jaka jest wypłacana hodowcom bydła mlecznego.

W badaniu jako zmienną objaśnianą przyjęto cenę mleka surowego (y) wypłacaną producentom mleka (hodowcom bydła mlecznego).

Zmiennymi objaśniającymi są ceny odtłuszczonego mleka w proszku (x_1), ceny masła (x_2) i sera edamskiego (x_3).

W hipotezie nie uwzględniono:

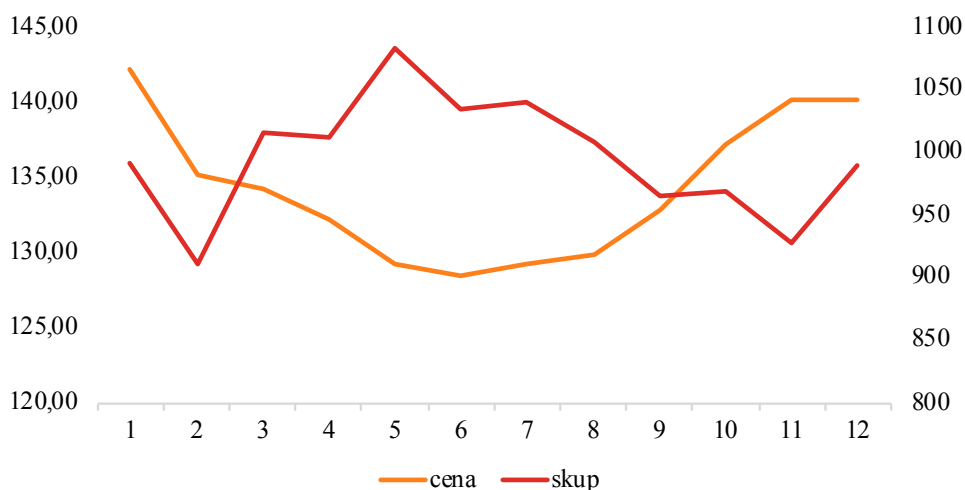
- wielkości produkcji zarówno mleka surowego, jak i produktów mleczarskich. Cena mleka w dużej mierze determinowana jest podażą surowca, spowodowane jest to mocą przerobową zakładów przetwórczych. W Polsce około 75% mleka trafia do spółdzielni mleczarskich, które na mocy prawa

³⁰ J. Zaród, *Czynniki kształtujące ceny wybranych produktów rolno-żywnościowych*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2017, t. 17, z. 3, s. 298–307.

spółdzielczego zobowiązane są do przyjęcia całości produkcji od swoich członków. W sytuacji nadprodukcji surowca spółdzielnie, chcąc wpłynąć na dostawców i wymusić zmniejszenie dostaw, obniżają cenę. Podobnie wygląda sytuacja, kiedy mleka na rynku brakuje. Zakłady przetwórcze, które nie wykorzystują w całości swojej mocy przerobowych, motywują producentów do zwiększenia produkcji, płacąc wyższą cenę za surowiec;

- sezonowości produkcji mleka, co może wpływać na wielkość produkcji poszczególnych kategorii produktów mleczarskich. Jak już wcześniej wspomniano, produkcja mleka jest, w coraz mniejszym stopniu, ale jednak produkcją sezonową. W okresach wiosenno-letnich skup mleka jest zdecydowanie wyższy niż w okresach zimowych. W miesiącach o wyższym skupie ceny mleka odnotowują trend spadkowy. Zależności pomiędzy ceną a wielkością skupu prezentuje wykres 2;

Wykres 2. Cena (zł/hl) i skup (mln kg) mleka w Polsce w 2018 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

- wielkości eksportu. Wiele zakładów przetwórczych eksportuje produkty na rynki zagraniczne. W sytuacji kiedy popyt ze strony importerów jest duży, zakłady sprzedają produkty po wyższych cenach, co przekłada się na ceny, jakie otrzymują producenci surowca.

Za wskaźnik statystyczny odwzorowujący zmienną objaśnianą wybrano ceny produktów mleczarskich wpływające na cenę mleka surowego. Produkcja mleka jest jedną z najbardziej rozwiniętych produkcji sektora rolniczego w Polsce,

obecnie zajmuje się nią około 130 dostawców hurtowych. Polska oprócz tego, że jest znaczącym producentem mleka, jest także dużym eksporterem. Wskaźnikami statystycznymi odwzorowującymi zmienne objaśniające są ceny odtuszczonego mleka w proszku, masła i sera edamskiego. Produkty wybrane do analizy są głównymi produktami eksportowymi.

W badaniu wykorzystano dane dotyczące cen mleka surowego sprzedawanego przez rolników oraz cen wyżej wymienionych głównych produktów przeznaczonych na eksport, podanych w euro/100 kg, w okresie kwiecień 2004 – kwiecień 2019. Dane pochodzą ze strony Milk Market Observatory. Z uwagi na obszerność danych w tabeli przedstawiono ceny surowca i wybranych produktów mleczarskich dla lat 2005 i 2018.

Tabela 3. Ceny mleka surowego oraz produktów mleczarskich w euro/100 kg

	2005				2018			
	Mleko	OMP	Masło	Ser edamski	Mleko	OMP	Masło	Ser edamski
I	25,60	199	272	297	34,02	142	403	294
II	26,20	191	270	296	32,95	138	408	292
III	25,40	187	258	285	32,41	131	431	291
IV	24,00	185	251	269	31,96	129	472	283
V	23,73	186	254	257	30,69	130	513	287
VI	23,96	189	260	263	30,40	134	526	299
VII	23,57	190	259	254	30,38	139	523	297
VIII	23,82	193	253	263	30,72	140	513	296
IX	24,97	194	256	270	31,60	143	532	308
X	25,28	188	254	274	32,57	147	481	309
XI	25,40	187	253	278	33,22	150	460	311
XII	26,91	191	261	289	33,20	151	435	309

Źródło: Dane Milk Market Observatory.

Z powyższych danych wynika, że ceny surowca i ceny produktów mleczarskich w pierwszych i ostatnich miesiącach roku są znacznie wyższe od cen w połowie roku. Ceny surowca, masła i sera w 2018 roku były wyższe niż w roku 2005, o ile jednak w przypadku odtuszczonego mleka w proszku sytuacja wyglądała odwrotnie, o tyle w 2005 roku produkt ten był zdecydowanie droższy niż w 2018.

Badania przeprowadzono z zastosowaniem metod matematyki statystycznej, a w szczególności rachunku regresji wielorakiej, rachunku korelacji i metody najmniejszych kwadratów. Ogółem w badaniu uwzględniono 180 szeregów czasowych cen skupu mleka, masła, odtłuszczonego mleka w proszku oraz sera edamskiego.

Tabela 4. Ważniejsze charakterystyki statystyczne dla miesięcznych cen mleka, masła, OMP, sera edamskiego w okresie kwiecień 2004 – kwiecień 2019 (euro/100 kg)

	Mleko	OMP	Masło	Ser edamski
Cena min.	16,90	129	196	220
Cena max.	37,17	357	552	434
Mediana	28,77	194	301	302
Średnia arytmetyczna	28,32	208,21	322,21	304,04
Odchylenie standardowe	3,97	50,04	80,71	41,12

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z Milk Market Observatory.

W badanym okresie średnia cena mleka surowego wynosiła 28,32 euro/100 kg, masła 322,21 euro, odtłuszczonego mleka w proszku 208,21 euro, a sera edamskiego 304,04 euro/100 kg. Odchylenie standardowe masła jest bardzo wysokie i wynosi $SD = 80,71$, przyczyną takiego stanu rzeczy może być zwiększony popyt na masło w 2018 roku i bardzo wysoki wzrost cen. Również w przypadku OMP odchylenie standardowe jest wysokie: $SD = 50,04$, wpływ na to miały duże zapasy interwencyjne, które odpowiadały za spadek cen tego produktu. Przy poziomie istotności 0,05 obliczono współczynniki korelacji dla różnych względnych przesunięć szeregów czasowych, korelacja 0 oznacza brak przesunięć czasowych, a korelacja -12 oznacza korelację np. OMP sprzed 12 miesięcy z cenami mleka bez przesunięcia czasowego. Największa siła związku korelacyjnego pomiędzy cenami skupu mleka a cenami odtłuszczonego mleka w proszku na rynku polskim występuje po przesunięciu ceny OMP o cztery miesiące. W przypadku relacji cen surowca i masła mamy przesunięcie czasowe o trzy miesiące. Natomiast najsilniejsza korelacja pomiędzy ceną mleka a ceną sera edamskiego występuje po przesunięciu cen sera o jeden miesiąc.

Na podstawie danych dotyczących cen mleka surowego, odtłuszczonego mleka w proszku, masła oraz sera edamskiego opracowano model regresji z wykorzystaniem metody najmniejszych kwadratów, dla dwóch (OMP, masło) i trzech zmiennych objaśniających (OMP, masło, ser edamski). Modele uwzględniają przesunięcia czasowe, w przypadku odtłuszczonego mleka w proszku o cztery miesiące, masła

o trzy miesiące, a sera edamskiego o jeden miesiąc. Współczynnik determinacji (R^2) wynosi 0,823021764, oznacza to, że 82,3% zmienności ceny mleka surowego wynika ze zmienności cen odtłuszczonego mleka w proszku i masła, po uwzględnieniu przesunięć czasowych, w przypadku OMP o cztery miesiące, w przypadku masła o trzy miesiące. Pozostała część zmienności ceny mleka surowego, to znaczy 17,7%, wynika ze zmienności innych czynników nieuwjętych w modelu.

Model z dwiema zmiennymi objaśniającymi: cena odtłuszczonego mleka w proszku w euro/100 kg po czterech miesiącach oraz cena masła w euro/100kg po trzech miesiącach przedstawia się następująco:

$$\begin{aligned} \text{Cena mleka surowego} &= 9,970303359 + 0,034840476 \times \text{cena OMP} \\ &\quad (t = 0,68597924) \quad (t = 0,002354241) \\ &\quad + 0,035148137 \times \text{cena masła} \\ &\quad (t = 0,001468913) \end{aligned}$$

Źródło: Obliczenia własne.

Z powodu niedoskonałego dopasowania modelu z dwiema zmiennymi podjęto decyzję o przygotowaniu modelu z trzema zmiennymi objaśniającymi: ceny odtłuszczonego mleka w proszku z przesunięciem czasowym o cztery miesiące, masła z przesunięciem czasowym o trzy miesiące oraz sera edamskiego z przesunięciem czasowym o jeden miesiąc w euro/100 kg. Można stwierdzić, że jakość dopasowania modelu jest zdecydowanie lepsza niż w przypadku modelu z dwiema zmiennymi objaśniającymi (bez sera edamskiego). Współczynnik determinacji (R^2) wynosi 0,867033059, co oznacza, że 86,70% zmienności ceny mleka surowego wynika ze zmienności cen odtłuszczonego mleka w proszku po przesunięciu czasowym o cztery miesiące, cen masła po przesunięciu czasowym o trzy miesiące oraz cen sera edamskiego po przesunięciu czasowym o jeden miesiąc. Pozostała część zmienności cen mleka surowego, to znaczy 13,30%, wynika ze zmienności innych czynników nieuwjętych w modelu.

Model z trzema zmiennymi objaśniającymi: cena odtłuszczonego mleka w proszku w euro/100 kg po czterech miesiącach oraz cena masła w euro/100kg po trzech miesiącach i sera edamskiego po miesiącu przedstawia się następująco:

$$\begin{aligned} \text{Cena mleka surowego} &= 5,87323137 + 0,01085247 \times \text{cena OMP} \\ &\quad (t = 0,806504423) \quad (t = 0,003780972) \\ &\quad + 0,035148137 \times \text{cena masła} + 0,040581337 \times \text{cena sera} \\ &\quad (t = 0,001856007) \quad (t = 0,005378385) \end{aligned}$$

Źródło: Obliczenia własne.

Model z trzema zmiennymi objaśniającymi okazał się bardziej dopasowany i dokładniej wyjaśnia relacje cenowe.

Zakończenie i wnioski

W pracy skupiono się na relacjach cenowych pomiędzy cenami produktów mleczarskich będących przedmiotem wymiany handlowej a ceną mleka surowego. Podobne badania prowadzone były w Nowej Zelandii i w Stanach Zjednoczonych, dlatego tu wykorzystano te same metody badawcze. Z przeprowadzonych analiz wynika, że w okresie od kwietnia 2004 do kwietnia 2019 w Polsce ceny mleka surowego były silnie skorelowane z cenami odtłuszczonego mleka w proszku, masła i sera edamskiego. Największa korelacja między cenami mleka surowego a cenami odtłuszczonego mleka w proszku na rynku polskim występuje po czterech miesiącach, w przypadku masła przesunięcie wyprzedzające wynosi trzy miesiące, a w przypadku cen sera edamskiego jeden miesiąc. Model uwzględniający trzy zmienne objaśniające, tzn. cenę odtłuszczonego mleka w proszku, cenę masła oraz cenę sera edamskiego, jest bardziej dopasowany niż model uwzględniający tylko cenę OMP oraz cenę masła. Przeciętnie w omawianym okresie w Polsce wzrost ceny 100 kg odtłuszczonego mleka w proszku o 100 euro powodował po czterech miesiącach wzrost ceny 100 kg mleka surowego o 3,48 euro, taki sam wzrost ceny masła po trzech miesiącach skutkował wzrostem ceny mleka surowego o 3,51 euro. Po uwzględnieniu sera edamskiego przeciętnie w okresie od kwietnia 2004 do kwietnia 2019 w Polsce wzrost ceny 100 kg odtłuszczonego mleka w proszku o 100 euro powodował po czterech miesiącach wzrost ceny 100 kg mleka surowego o 1,08 euro, taki sam wzrost ceny masła powodował po trzech miesiącach wzrost ceny mleka surowego o 2,50 euro. Wzrost 100 kg ceny sera edamskiego o 100 euro po miesiącu powodował wzrost ceny mleka surowego o 4,06 euro.

Podsumowując, można śmiało stwierdzić, że rynek mleka różni się, chociażby pod względem warunków hodowli zwierząt, w poszczególnych regionach świata, jednak zależności w łańcuchu dostaw, a co za tym idzie relacje cenowe są do siebie zbliżone, zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych oraz Nowej Zelandii. Tematyka związana z cenami mleka surowego jest bardzo złożona, ponieważ na rynku występuje wiele czynników mających wpływ na cenę. Każdy podmiot skupowy opracowuje własny logarytm wyliczania ceny wypłacanej producentowi. Niektóre mleczarnie, wyspecjalizowane w produkcji np. serów podpuszczkowych dojrzewających, większy nacisk kładą na zawartość białka kappa-kazeiny i za zwiększoną jego ilość premiuja hodowców. Inne, produkujące masło, w swoim logarytmie

wyliczania ceny mleka surowego uwzględniają dodatkowo środki za wyższy procent tłuszczu. Takie zróżnicowanie cenników stanowiło problem w budowaniu modelu, dlatego w pracy do obliczeń użyto średnich cen mleka, zestandaryzowanych pod względem składu chemicznego surowca. Cena mleka z opóźnieniem reaguje na wahania rynkowe, wynikające np. ze zmiany popytu na różne produkty. Aby w jak najbardziej wiarygodny sposób pokazać te zależności, dla każdego produktu została wyliczona korelacja uwzględniająca przesunięcia czasowe 12 miesięcy do przodu i 12 miesięcy wstecz. Podczas budowania modelu wzięto pod uwagę przesunięcia czasowe i wybrano te dane, pomiędzy którymi występuje najsilniejszy związek. Po odejściu od kwotowania produkcji mleka w Unii Europejskiej branża mleczarska staje się coraz bardziej globalna. Na krajową sytuację duży wpływ ma to, co się dzieje na świecie, oraz różnego rodzaju nieprzewidziane decyzje polityczne, takie jak rosyjskie embargo.

Bibliografia

- Cena, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Cena> [dostęp: 16.11.2018].
- Czaplak T., *Ekonomika chowu bydła mlecznego*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 1967.
- Granger C.W.J., Lee T.-H., *Investigation of production, sales and inventory relationship using multicointegration and non-symmetric error correction models*, „Journal of Applied Econometrics” 1989, t. 4.
- GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2011*, Warszawa 2011.
- GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2018*, Warszawa 2018.
- Jasiorowski H., *Użytkowanie bydła*, Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 1972.
- Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, <http://www.kowr.gov.pl/o-kowr/kowr> [dostęp: 18.11.2018].
- Łańcuch dostaw, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Łańcuch_dostaw [dostęp: 16.11.2018].
- Milk Market Observatory, https://ec.europa.eu/agriculture/market-observatory/milk_pl [dostęp: 2.05.2019].
- Peltzman S., *Price rice faster than they fall*, „Journal of Political Economy” 2000, t. 108, nr 3.
- Polska Federacja Hodowców Bydła i Producentów Mleka, *Ocena i hodowla bydła mlecznego 2018*, Warszawa 2018.
- Rembeza J., Seremak-Bulge J., *Asymetria w transmisji cen na rynku mleka i jego produktów*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2006, nr 3.

- Seremak-Bulge J., *Zmiany cen i relacji cenowych na podstawowych rynkach żywnościowych*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2010, nr 1.
- Szajner P., *Rynek mleka – stan i perspektywy*, Analizy Rynkowe IERiGŻ – PIB 2015, październik 2015.
- Szajner P. (red.), *Rynek mleka – stan i perspektywy*, Analizy Rynkowe IERiGŻ – PIB 2018, wrzesień 2018.
- Szajner P., *Transmisja cen na rynku mleka w Polsce w latach 2004–2017*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2017, nr 4.
- Śmigielska D., *Wpływ ceny produktów mleczarskich na cenę surowca w Polsce w okresie 04.2004-04.2019*, „International Journal of Innovation in Social Sciences and Engineering” 2019 [skierowany do druku].
- Tłuczak A., *Znaczenie cen produktów rolnych w systemie sterowania rolnictwem*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/251/original/19.pdf?1314948750 [dostęp: 22.10.2020].
- Wysokiński M., Jarzębowski S., *Kształtowanie się cen mleka w gospodarstwach o różnym stopniu koncentracji produkcji*, „Roczniki Naukowe” 2013, t. 15, z. 1.
- Zaród J., *Czynniki kształtujące ceny wybranych produktów rolno-żywnościowych*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2017, t. 17, z. 3.
- Ziętara W., *Organizacja i ekonomika produkcji mleka w Polsce, dotychczasowe tendencje i kierunki zmian*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2012, seria G, t. 99, z. 1.

PODSUMOWANIE

Problem prospołeczności w gospodarce jest skomplikowany i wielowymiarowy. Ze względu na zmieniające się paradygmaty w ekonomii i zarządzaniu pozytywnym aspektem jest wprowadzanie elementów normatywnych w badaniach i interpretacji zjawisk gospodarczych. Jak wskazuje niniejsza monografia, współcześnie prześledzić można wyraźny zwrot ku zasadom społecznej gospodarki rynkowej, przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwom społecznym. Takie tendencje widoczne są zarówno w Europie, jak i w krajach pozaeuropejskich. Z rozważań wynika, że tendencje i zasady zrównoważonego rozwoju są wartościami uniwersalnymi, dostrzec więc można globalne dążenie do uznania polityki zrównoważonego rozwoju.

Prospołeczność w ujęciu makroekonomicznym, która związana jest z budowaniem struktur społeczno-gospodarczych tworzących systemy w poszczególnych krajach, zestawiać można z zachowaniem makroekonomicznym pojedynczych konsumentów. Jak podają autorki rozdziału III, wybór takiego, a nie innego kształtu architektury wyboru ma duży wpływ na decyzje podejmowane przez ludzi. Odpowiednio zaprojektowana, stanowić może skuteczne narzędzie kształtowania ładu społecznego.

Prospołeczność wyraźnie widoczna jest również w systemach polityki zarządzania podmiotami, w trendach w poszczególnych branżach, a także we wprowadzanych stylach zarządzania organizacjami. Ciekawe jest również to, że mimo iż banki są tak merkantylnymi podmiotami, Zasady Odpowiedzialnej Bankowości zyskały uznanie zarówno środowiska bankowego, jak i ekspertów rynkowych, a wiele banków zadeklarowało ich przyjęcie. Taki trend widoczny jest również w korporacjach, które mogą więcej zyskać, dbając o swoich pracowników. Ponadto wyraźnie widać, że w wyniku licznych wstrząsów i krytycznych wydarzeń historycznych przedsiębiorstwa rozwinęły i doskonały swoje praktyki odpowiedzialności społecznej, aby przetrwać, a także zmieniać otoczenie społeczne.

Prospołeczność jest procesem, który stale ewoluuje i wypełnia nowe przestrzenie w życiu społeczno-gospodarczym. Ważne jest to, aby dostrzegać trendy działań społecznych, ponieważ to one zdecydują o poziomie jakości życia i świadomości funkcjonowania świata współcześnie i w przyszłości.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza monografia jest dowodem na to, że współcześnie jesteśmy świadkami istotnych zmian w świecie społeczno-gospodarczym, które prowadzą również do przekształceń paradygmatów w interpretowaniu zjawisk rynkowych. Obecne badania procesów ekonomicznych wymagają od naukowców wnikliwości i wrażliwości na różnorodne uwarunkowania i bodźce, wpływające na funkcjonowanie podmiotów gospodarujących. Dla autorów kluczowym elementem determinującym aktywność gospodarczą jest prospołeczność, czyli wprowadzenie celów i motywów społecznych do działalności przedsiębiorstw, konsumentów i państwa. Zjawisko to obserwujemy zarówno w skali makroekonomicznej – w aspekcie tworzenia systemów polityczno-gospodarczych i polityk rozwojowych, jak i w skali mikro w aspekcie wprowadzania prospołeczności do systemów zarządzania przedsiębiorstwami i decyzji konsumenckich. Dlatego też monografia stara się wielopłaszczyznowo przedstawić problem prospołeczności w gospodarce. Analizujemy zagadnienia społecznej gospodarki rynkowej, wpływu neoliberalizmu na politykę gospodarczą i społeczną, libertariański paternalizm Sunsteina i Thaler'a, a także politykę zrównoważonego rozwoju w Polsce i Maroku. W ujęciu mikroekonomicznym szczególnie autorzy zaznaczyli rolę przedsiębiorstwa społecznego, zarządzania społecznego i Zasad Odpowiedzialnej Bankowości. Prospołeczność została również przedstawiona w środowisku korporacyjnym – w ujęciu Interim Management (IM) i świadczeń pracowniczych jako elementu rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego. Kwestie społeczne zostały ponadto przeanalizowane w problematyce relacji cenowych w łańcuchu rolno-żywnościowym mleka w Polsce.

Zaprezentowana tematyka świadczy o różnorodnym występowaniu prospołeczności we współczesnej gospodarce. Podmioty rynkowe coraz częściej lokują cele i metody działania poza tradycyjnym, neoklasycznym nurtem ekonomicznym. Mamy nadzieję, że niniejsza monografia będzie inspiracją do dalszych badań i obserwacji zagadnień prospołeczności w procesach społeczno-gospodarczych, a także przyczyni się do postrzegania ekonomii w kategoriach normatywnych i upodmiotowujących rolę człowieka.

dr Martin Dahl
dr Ewelina Florczak

Autorzy wyraźnie podkreślają, iż zmiany obserwowane w XX i XXI wieku wskazują na konieczność zarówno przybliżenia poglądów ekonomistów na zasady funkcjonowania gospodarki, jak i oceny skuteczności stosowanych polityk w tak zmiennych i dynamicznych warunkach. Jednocześnie mają świadomość zmian oczekiwań społecznych i wpływu wielu zmiennych, wśród których między innymi globalizacja stanowi o konieczności weryfikacji dotychczasowych poglądów ekonomicznych.

Zagadnienia podjęte w monografii są ważne, aktualne i interesujące poznawczo. Wskazują na bardzo szerokie spektrum zainteresowań autorów, ale także zróżnicowanie zastosowanych metod badawczych i sposobu wnioskowania.

dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH

Monografia podejmuje ważną i w niewystarczającym jeszcze stopniu zgłębianą w Polsce problematykę kształtowania społecznej gospodarki rynkowej i miejsca oraz znaczenia w niej przedsiębiorstw społecznych.

dr Maciej Gurbała



ISBN 978-83-66723-14-6



DOI: 10.26399/978-83-66723-14-6