

# NAUKI HUMANISTYCZNE I SPOŁECZNE W PERSPEKTYWIE INTERDYSCYPLINARNEJ

## TOM IV

REDAKCJA  
DAWID KOBYLAŃSKI

ARCHAEGRAPH  
Wydawnictwo Naukowe

NAUKI HUMANISTYCZNE  
I SPOŁECZNE W PERSPEKTYWIE  
INTERDYSCYPLINARNEJ

TOM IV

REDAKCJA NAUKOWA

DAWID KOBYLAŃSKI



# **NAUKI HUMANISTYCZNE I SPOŁECZNE W PERSPEKTYWIE INTERDYSCYPLINARNEJ**

## **TOM IV**

REDAKCJA

**DAWID KOBYLAŃSKI**

KOMITET REDAKCYJNY:

DAWID KOBYLAŃSKI (PRZEWODNICZĄCY)

PIOTR BIAŁKOWSKI

MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA

ALEKSANDRA JUSIAK

MICHAŁ KONDRAK

ALEKSANDRA BOGUSZ

MAGDA ZALEWSKA

REDAKCJA TECHNICZNA

BEATA CHMIELEWSKA

PATRYK KOS

MATEUSZ KOSZELUK

RAFAŁ MINIERSKI

RECENZENCI

DR KAROL DĄBROWSKI

DR PAWEŁ FALENTA

DR ANNA GÓRSKA

DR MICHAŁ STACHURSKI

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67527-78-1

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:

[www.archaeograph.pl](http://www.archaeograph.pl)

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

ŁÓDŹ, SIERPIEŃ 2023

# SPIS TREŚCI

<b>Przedmowa</b> .....	6
<b>Niepełnosprawność w szkołach i przedszkolach w województwie mazowieckim – analiza danych</b> .....	7
Julia Praska, Kamil Dołęga	
<b>Różnice w zarządzaniu dużym i małym zespołem</b> .....	24
Łukasz Jankowski	
<b>Indonezyjski soft power: niewykorzystana szansa największej populacji muzułmańskiej na świecie</b> .....	39
Tomasz Burdzik	
<b>Działania employer brandingowe w wybranych spółkach sektora odzieżowego w Polsce</b> .....	55
Natalia Wołosowicz	
<b>Monteskiuszowska triada a model organizacji władzy w III RP</b> .....	66
Jakub Sromecki	
<b>Zakres dozwolonego korzystania z rzeczy w przypadku odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa</b> .....	85
Michał Jan Wrona	

## PRZEDMOWA

Z przyjemnością przedstawiam Państwu tom IV monografii, wydany w ramach serii wydawniczej *Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej*, na który składa się sześć autorskich rozdziałów. Publikacja powstała w wyniku współpracy badaczy z różnych polskich ośrodków akademickich. W niniejszym tomie można znaleźć opracowania przedstawiciele: Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Uniwersytetu Łódzkiego oraz Uniwersytetu Opolskiego.

Głównym celem przygotowania niniejszej publikacji było stworzenie młodym (lecz nie tylko) badaczom przestrzeni do prezentacji swoich kierunków badawczych oraz naukowych zainteresowań. Tak sformułowany wielowymiarowy oraz szeroki temat monografii umożliwił zgromadzenie w jednym miejscu naukowców reprezentujących różne dyscypliny naukowe.

W imieniu komitetu redakcyjnego chciałbym przekazać szczególne słowa uznania recenzentom artykułów i podziękować za poświęcony czas i wszystkie cenne uwagi, które wpłynęły na wysoką wartość merytoryczną tomu. Mamy nadzieję, że publikacja ta stanie się motywacją i inspiracją dla młodych naukowców do dalszej pracy naukowej.

KOMITET REDAKCYJNY

# NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ W SZKOŁACH I PRZEDSZKOLACH W WOJEWÓDZTWIE MAZOWIECKIM – ANALIZA DANYCH

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest omówienie wyników badań ogólnodostępnych udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny problematyki związanej z niepełnosprawnością w aspekcie występowania ich w placówkach przedszkolnych i szkolnych na terenie województwa mazowieckiego. Głównym założeniem analizy jest wskazanie niepełnosprawności uczniów za które są wydawane orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego. Na podstawie przeprowadzonych analiz został wysnuty końcowy wniosek mówiący o dostępności dla osób z niepełnosprawnością w polskich szkołach.

**Słowa kluczowe:** szkoła, niepełnosprawność, statystyki, przedszkola

## WPROWADZENIE

Szkoła jest ważnym miejscem budowania systemu wartości i kształtowania postaw. Przestrzeń szkolna sprzyja lub utrudnia prawidłowy rozwój osób z niepełnosprawnościami. Przed nauczycielami stoi ważne zadanie, którym jest budowanie wspólnie z rodziną i środowiskiem światopogląd młodych ludzi. Odpowiednia organizacja pozwala na kształtowanie zachowań społecznych i rozwijanie procesu uczenia się. „Inkluzja społeczna zaczyna się w naszych głowach” (prof. Jo Jeng). Słowa powiedziane przez profesora przedstawiają działania, które zmierzają do przygotowania środowiska życia osób z niepełnosprawnością. Otoczenia włączające przedstawiają nurt życia społecznego,



który kształtuje odpowiednie postawy. Niepełnosprawność stanowi poważny problem społeczny. Problematyką tą zajmuje się wiele badań z zakresu pedagogiki, psychologii i socjologii. Niniejszy artykuł dotyczy otwartości szkół na dzieci z niepełnosprawnością. Zostanie w nim przybliżona klasyfikacja niepełnosprawności oraz ukazana otwartość Polskich szkół.

Pojęcie niepełnosprawności ulegało zmianie i ewoluowało na przestrzeni lat. Termin ten jest bardzo powszechny i nieokreślona ilość badaczy, a także działaczy społecznych rozpatruje go wieloaspektowo. Występuje ono w dziedzinach psychologii, socjologii, a przede wszystkim pedagogice. „W średniowieczu osoby niepełnosprawne lub z deformacjami uznawano za odmieńców, ale wówczas zaczęła także rozwijać się pomoc na rzecz osób niepełnosprawnych i opieka nad nimi” [Kolwicz, Dąbrowski 2014]. Spowodowane było to szerokim wejściem religii chrześcijańskiej oraz powstawaniem pierwszych pomocy dla takich osób w formie funduszy chorobowych. Pod koniec XX wieku przyniósł radykalne zmiany, jeśli chodzi o osoby niepełnosprawne. Zrezygnowano z terminu inwalida, który został zastąpiony terminem osoba z niepełnosprawnością lub niepełnosprawny.

Termin niepełnosprawność jest pojęciem interdyscyplinarnym, które nie jest łatwy do sprecyzowania. Dlatego powstało wiele definicji i teorii. Kwestie interpretacji i pełnej identyfikacji problemu niepełnosprawności do dziś wywołują ożywione dyskusje wśród specjalistów i działaczy na rzecz osób niepełnosprawnych. Tadeusz Majewski pisał:

można wyróżnić trzy rodzaje definicji osób niepełnosprawnych. Pierwszy rodzaj to definicje ogólne. Ustalają one ogólne kryteria zakwalifikowania (lub nie) danej osoby jako niepełnosprawnej na podstawie określonych kryteriów biologicznych i społecznych. Drugą grupę stanowią definicje poszczególnych kategorii osób niepełnosprawnych, zaś trzeci rodzaj to definicje tworzone dla określonych celów, np. na potrzeby rehabilitacji zawodowej lub dla celów rentowych [Majewski 1994].

Celem jest skategoryzowanie, a przede wszystkim dogłębne poznanie istoty niepełnosprawności, zwracając uwagę na warunki, tak aby w najwyższym stopniu skupić się na osobie niepełnosprawnej. Kategoria stworzona przez Majewskiego pomoże wskazać w przełomowy i racjonalny sposób podejście do rozwoju społecznego oraz wszelkich działań na rzecz osób z potrzebami. W swoich zapiskach pt. *Osoby niepełnosprawne—problemy, potrzeby i możliwości zawodowe* Tadeusz Majewski uosabiał niepsychospołeczne podejście do zagadnienia. Wskazywał na aspekt biologiczny. Człowiek nawet

niepełnosprawny jest organizmem o określonej strukturze oraz istotą aktywną wypełniającą proste zadania. Mimo tego, że organizm może być częściowo sparaliżowany jego organy biorą odpowiedzialność za całokształt funkcjonowania jednostki. Niepełnosprawność we wszystkich obszarach może przyjąć różne stopnie. Obok kryterium niepełnosprawności na podstawie naruszenia organizmu Majewski wskazuje również zdolność do pracy oraz wypełnianie ról społecznych.

Człowiek jest organizmem o sprecyzowanej budowie, a jego funkcjonowanie determinują czynności psychiczne, fizyczne i społeczne. Przy zaburzeniu któregoś z tych układów przez czynniki zewnętrzne bądź wewnętrzne następuje odstępstwo od przyjętej „normy”. „Stan osób, które w rezultacie odchylenia od norm rozwoju fizycznego, psychicznego i społecznego mają utrudnienia oraz ograniczenia w rozwoju i prawidłowym funkcjonowaniu, określa się terminem niepełnosprawności” [Dykcik 1998: 15].

Należy zauważyć też, że odchylenia te mogą mieć charakter przejściowy bądź stały. Dykcik stosuje różnego rodzaju określenia i podział między osobami z niepełnosprawnością. Możemy zauważyć terminy takie jak: osoby kalekie, niepełnosprawne, inwalidzi, a w niektórych zapiskach nawet jednostka defektywna. W kontekście niepełnosprawności musimy także zwrócić uwagę na normę utożsamianą z pojęciem zdrowia, a także odchylenie utożsamiane z pojęciem niepełnosprawności. Najpopularniejszą definicją niepełnosprawności spotykaną w literaturze oraz w życiu publicznym jest wprowadzona przez Światową Organizację Zdrowia: „niepełnosprawność, ograniczenie lub brak zdolności do wykonywania czynności w sposób lub w zakresie uważanym za normalny dla człowieka, wynikające z uszkodzenia i upośledzenia funkcji organizmu” [Światowa Organizacja Zdrowia WHO].

Definicja ta została przyjęta przez WHO w 1980 roku mówi, że jednostka ludzka nie jest w stanie samodzielnie, w pełnym wymiarze bądź częściowo, prawidłowo funkcjonować w życiu indywidualnym i społecznym na skutek wrodzonego lub nabytego upośledzenia fizycznego bądź psychicznego. WHO przyjrzało się skutkom niepełnosprawności i wyróżniło: uszkodzenie, niezdolność i ograniczenie w rolach społecznych. Uszkodzenie, czyli utrata stanu zdolności elementu lub całego obiegu organizmu. Po zastosowaniu odpowiednich działań powraca się do pełnej lub częściowej zdolności funkcjonowania. Niezdolność odzwierciedla skutki uszkodzenia w wykonaniu czynności i aktywności danej osoby. Ograniczenia, są następstwem uszkodzenia i niezdolności w zakresie ról społecznych, interakcji międzyludzkich, powodując brak przystosowania do otoczenia. W 2007 roku WHO podjęło

decyzję, że niepełnosprawność trzeba rozumieć jako „wielowymiarowe zjawisko wynikające ze wzajemnych oddziaływań między ludźmi a ich fizycznym i społecznym otoczeniem, efekt barier napotykanych w otoczeniu fizycznym i społecznym” [Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia 2007].

Definicja ta została uznana za wzorzec w obszarze niepełnosprawności. Dzięki niej można wysnuć wniosek, że niepełnosprawność ma charakter wieloprofilowy. Traktuje ona o wzajemnych oddziaływaniach obszarów rozwoju każdego człowieka oraz napotykanych trudnościach, barierach życia otaczającego daną osobę w wymiarze fizycznym, ale także społecznym. Kładzie także nacisk na funkcjonowanie w społeczeństwie osób z niepełnosprawnością.

## PODZIAŁ NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI

Kluczową rolę w przypadku osoby niepełnosprawnej odgrywa stopień i rodzaj uszkodzenia, które zaburza prawidłowe funkcjonowanie. Światowa Organizacja WHO w 1980 roku wydała międzynarodową klasyfikację uszkodzeń, niepełnosprawności i upośledzeń ICD.

Impairment – uszkodzenie – oznacza wszelki brak lub anamoralność psychologicznej, fizjologicznej, lub anatomicznej struktury albo funkcji organizmu na skutek określonej wady wrodzonej lub urazu. Disability – niepełnosprawność biologiczna – to każde ograniczenie lub brak [wynikający z uszkodzenia] zdolność wykonywania czynności w sposób i w zakresie uważanym za normalny dla człowieka. Handicap – upośledzenie (niepełnosprawność społeczna) oznacza mniej korzystną sytuację danej osoby wynikającą z uszkodzenia lub niepełnosprawności, która ogranicza lub uniemożliwia jej wypełnienie ról związanych z wiekiem płcią oraz sytuacją społeczną i kulturową [Majewski 1998].

Kluczowym działaniem WHO jest skupienie się na aspekcie funkcjonalnego działania osób z niepełnosprawnością, łączącego kwestie czysto fizyczne ze społecznymi. Dzięki takiemu podejściu wyodrębnione zostaje przyczynowo skutkowe postrzeganie na analizę powstania niepełnosprawności. Przełomowym momentem jest fizyczne uszkodzenie, które rozpoczyna problemy funkcjonowania normatywnego. Niepełnosprawność nie jest normą i oznacza zaburzenie lub ograniczenie w wykonywaniu danych działań życia codziennego. Przede wszystkim skupiamy się na konsekwencjach, a nie na samej chorobie. Głównie skłaniamy się ku interakcjach w otoczeniu niż na strukturze uszkodzenia. Uszkodzenie powoduje błędne i wadliwe wypełnianie określonej roli.

Osoby niepełnosprawne można podzielić według różnych kryteriów: np. według rodzaju niepełnosprawności czy też stopnia niepełnosprawności. Biorąc za kryterium podziału rodzaj dysfunkcji, wyróżniamy osoby z:

- obniżoną sprawnością sensoryczną, czyli zaburzeniem zmysłowe. Jeśli chodzi o dane uszkodzenie rozpoznać można całkowity brak, uszkodzenie lub zaburzenie funkcjonowania układu nerwowego, który jest odbiornikiem bodźców zmysłowych. Jednym z przykładów obniżonej sprawności sensorycznej będą osoby niewidome, słabosłyszące głuche bądź słabowidzące;
- obniżoną sprawność intelektualną, czyli deficyt umiejętności. Występuje ona u osób z upośledzeniem umysłowym. Może być on wadą wrodzoną, która jest spowodowana przez czynniki zewnętrzne na przykład wady rozwojowe, uszkodzenie układu nerwowego, uszkodzenia i nieprawidłowości genowe, zaburzenia układu dokrewnego, choroby powodujące zakażenia ustrojowe. Przyczyną niepełnosprawności intelektualnej może być również uszkodzenie mózgu, a w późniejszym funkcjonowaniu jednostki demencja starcza i choroba Alzheimera. Niejednokrotnie uszkodzenie mózgu występuje podczas wypadków urazów, a także podczas niedotlenienia;
- obniżoną sprawnością funkcjonowania społecznego. Cechą charakterystyczną występującą we wczesnych latach rozwoju jest zaburzenie równowagi nerwowej nazywaną (nerwowością dziecięcą). Pacjent uosabia nadmierną ruchliwość, zaburzenia snu, ataki lękowe, a także zaburzenia równowagi emocjonalnej. Dane objawy mogą być wynikiem dysfunkcjonalnej rodziny bądź wpływu czynników środowiskowych na dziecko;
- obniżoną sprawnością komunikowania się, czyli utrudniony kontakt werbalno-słowny. Tym rodzajem niepełnosprawności dotknięte są osoby cierpiące na dysgloję, afazję, autyzm oraz mutyzm. Problemy z aparatem mowy utrudniają kontakty międzyludzkie, osoba staje się wykluczona, dotyka ją stygmatyzacja, a także często świadomie nie uczestniczy w procesie komunikacji. Przyczynami wymienionych zaburzeń jest nieprawidłowo rozwinięty aparat mowy w aspekcie nerwowym bądź urazowym;
- obniżoną sprawnością ruchowej. Stwierdzana u osób z wrodzonymi lub nabytymi dysfunkcjami narządu ruchu spowodowanymi uszkodzeniem lub schorzeniami narządów wewnętrznych. Jest ona także

skutkiem dziecięcego porażenia mózgowego, czyli choroby Little'a. Problemy ruchowe utrudniają nie tylko same przemieszczanie się, ale także kontakty międzyludzkie oraz pewność siebie;

- obniżona sprawność psychofizyczna spowodowana chorobami somatycznymi. Związane są z nienormalnym działaniem narządów na które wpływ mają także czynniki psychiczne. Do nich zaliczyć możemy przewlekły stres czy depresję. Przykładem chorób somatycznych są: astma, choroba niedokrwienna serca, cukrzyca, nadczynność tarczycy, a także nowotwory.

Biorąc za kryterium stopień niepełnosprawności, wyróżniamy:

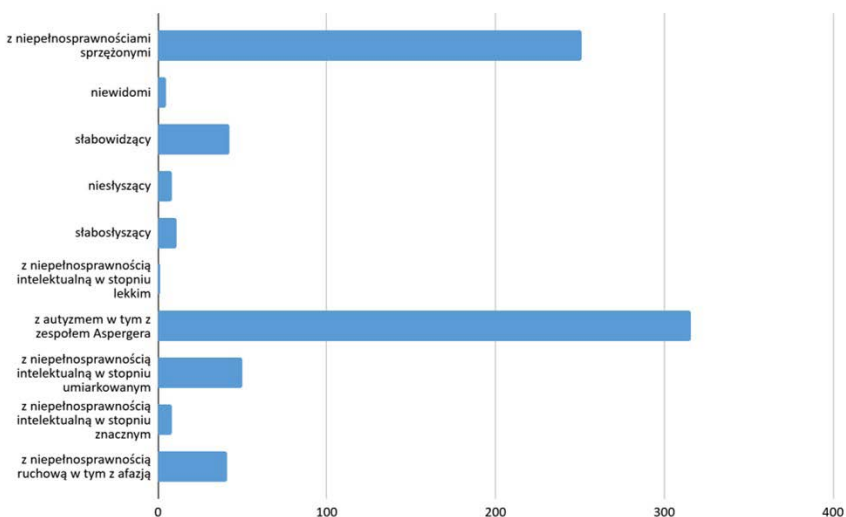
- lekki stopień niepełnosprawności charakteryzuje się nieznaczną obniżoną sprawnością do pracy. Ograniczenia są niewielkie często można je zneutralizować. Nie utrudniają realizacji ról społecznych, a działanie środków technicznych pomaga w lepszym funkcjonowaniu;
- niepełnosprawność w stopniu umiarkowanym definiuje się jako zaburzenie sprawności organizmu, która powoduje brak zdolności do pracy bądź wykonywania obowiązków, lecz wyłącznie w warunkach chronionych;
- niepełnosprawność w stopniu znacznym całkowicie uniemożliwia podjęcie pracy, a czasami osoba dotknięta schorzeniem poddana jest długotrwałej opiece innych osób. Niepełnosprawność znaczna całkowicie wyklucza prawidłowe funkcjonowanie i wykazuje niezdolność do samodzielnej egzystencji.

## ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

W naszej pracy przeanalizowaliśmy ogólnodostępne wyniki zestawienia *Uczniowie posiadający orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego w podziale na typy szkół oraz województwa w roku szkolnym 2021/2022* zawierające dane o liczbie uczniów posiadających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego w podziale na rodzaj niepełnosprawności lub niedostosowania społecznego, ze względu na które zostało wydane orzeczenie, typy szkół oraz województwa. Dane zostały opracowane na podstawie spisu SIO według stanu na dzień 30 września 2021 r. Udostępnione zostały przez Główny Urząd statystyczny. Podczas analizy skupiliśmy się na województwie mazowieckim. Wyróżniliśmy podział wyników ze względu na rodzaj i typ placówki. Mówiąc o przedszkolach, szkołach, liceach ogólnokształcących, szkołach branżowych,

technikach uwzględniając ich specyfikację oraz szkole specjalnej. Zaprezentujemy zestawienia w oparciu o kategorie wpisane w orzeczeniach uczniów, są to: z niepełnosprawnościami sprzężonymi, niewidomi, słabowidzący, niesłyszący, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym, niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją.

**Wykres 1.** Przedszkola o specyfice specjalnej



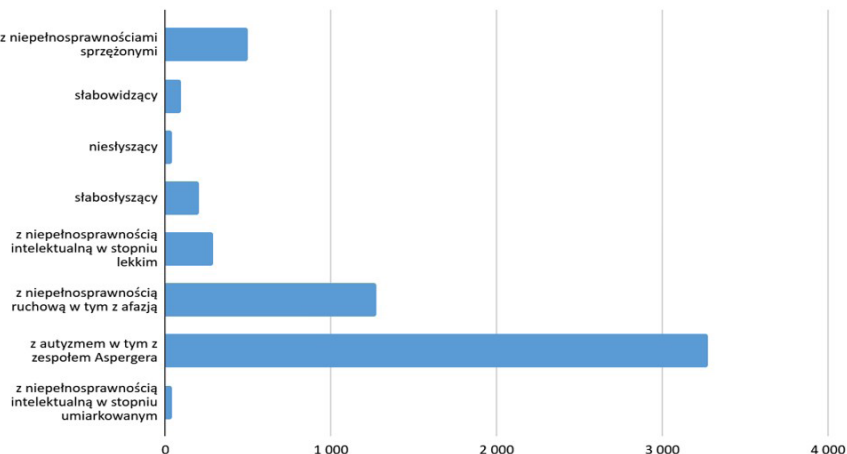
Źródło: Opracowanie własne.

Opracowane dane wskazują, że w przedszkolach o specyfice specjalnej dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 733 z czego osób: z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 316, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 251, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 50, słabowidzących 42, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 41, słabosłyszący 11, niesłyszący 8, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym 8, niewidomi 5, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 1.

Analiza wyników danych wykazała, że w przedszkolach bez specyfiki dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 5720 osób. W tym: z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 3276, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 1275, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 501, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 287,

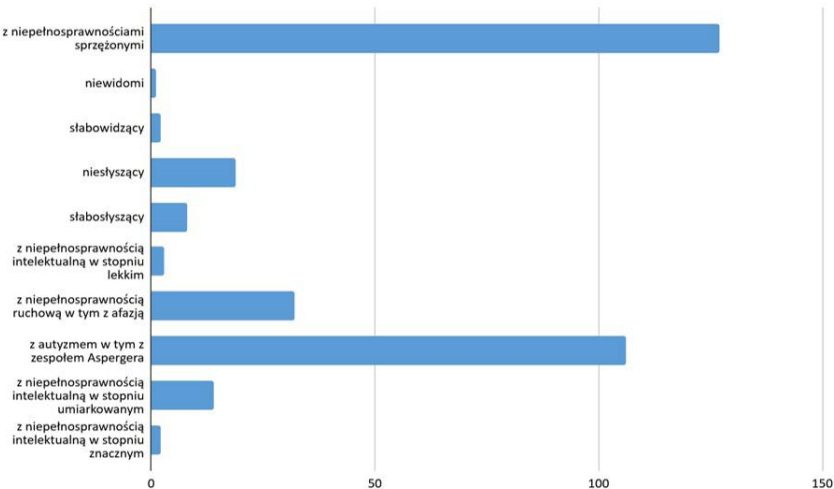
ślabosłyszących 206, słabowidzących 95, niesłyszących 43, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 37.

**Wykres 2.** Przedszkola bez specyfiki



Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 3.** Oddział przedszkolny w szkole podstawowej o specyfice specjalnej

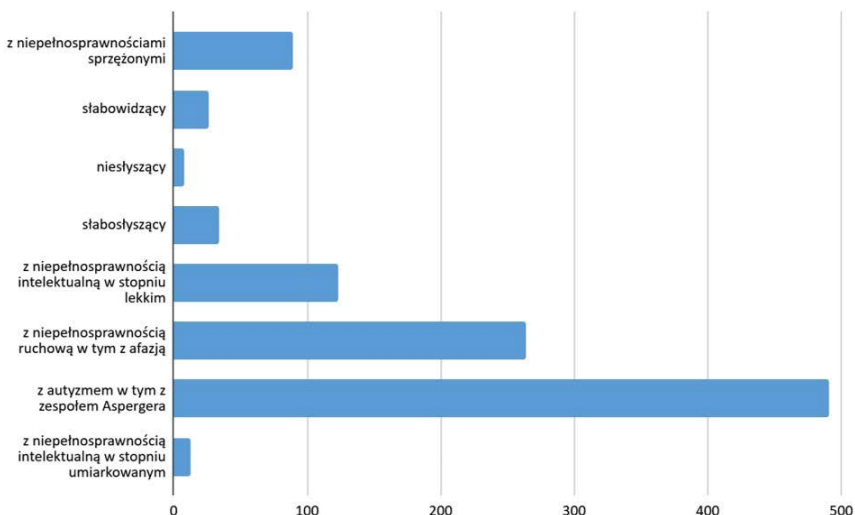


Źródło: Opracowanie własne.

Opracowane dane wskazują, że w oddziałach przedszkolnych w szkole podstawowej o specyfice specjalnej dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 1780. Były to osoby: z niepełnosprawnościami sprzężonymi 127, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 106,

z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 32, niesłyszący 19, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 14, słabosłyszący 8, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 3, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym 2, słabowidzący 2, niewidomi 1.

**Wykres 4.** Oddział przedszkolny w szkole podstawowej bez specyfiki



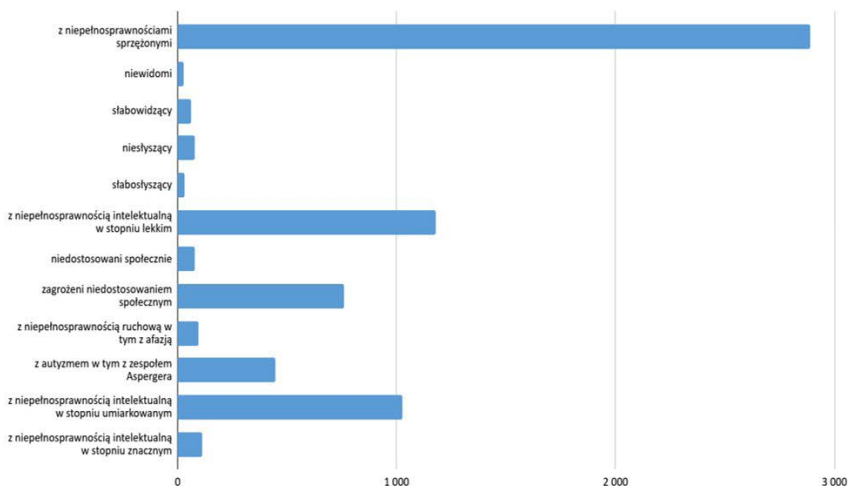
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników danych wykazała, że w oddziałach przedszkolnych w szkole podstawowej bez specyfiki dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 1048 osób. Były to osoby: z autyzmem w tym z zespołem aspergera 491, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 264, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 123, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 89, słabosłyszący 34, słabowidzący 26, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 13, niesłyszący 8.

Opracowane dane wskazują, że w szkołach podstawowych o specyfice specjalnej dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 6789. były to osoby: z niepełnosprawnościami sprzężonymi 2890, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 1178, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 1027, zagrożeni niedostosowaniem społecznym 761, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 446, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym 112, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 95, niesłyszący 80, niedostosowani społecznie 79, słabowidzący 63, słabosłyszący 31, niewidomi 27.

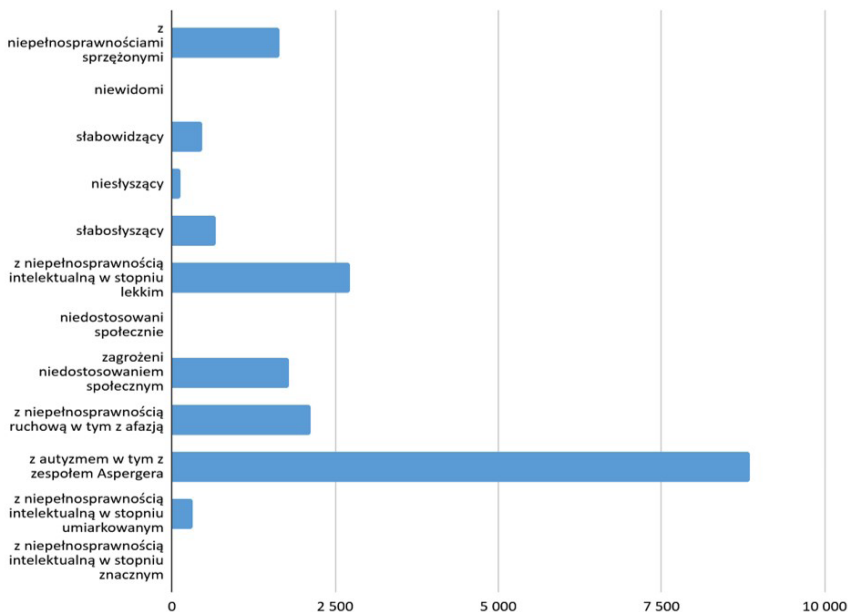


Wykres 5. Szkoła podstawowa o specyficie specjalnej



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 6. Szkoła podstawowa bez specyfiki

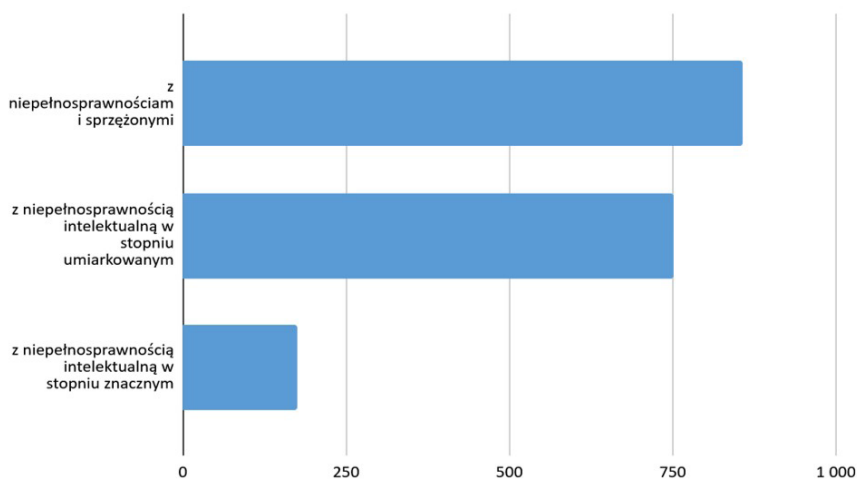


Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników danych wykazała, że w szkołach podstawowych bez specyfiki dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 18740 osób. Były to osoby: z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 8850, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 2730,

z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 2130, zagrożeni niedostosowaniem społecznym 1793, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 1645, słabosłyszący 675, słabowidzący 461, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 311, niesłyszący 123, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym 12, niedostosowani społecznie 8, niewidomi 2.

Wykres 7. Szkoła specjalna

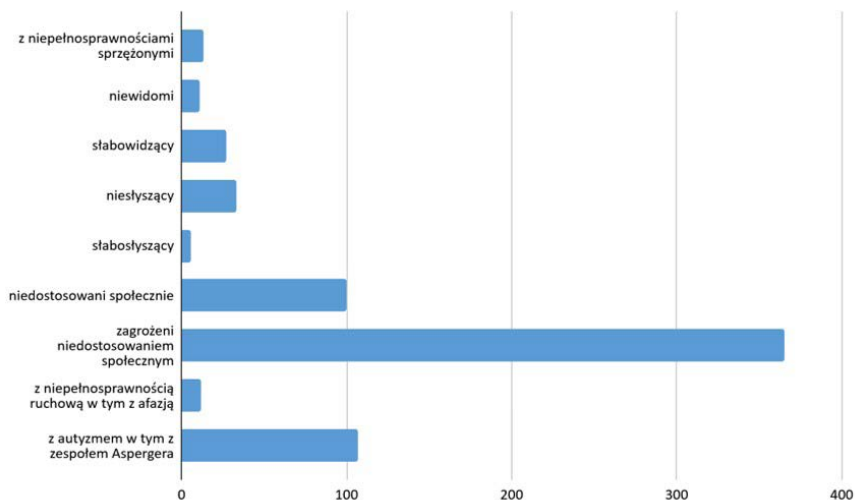


Źródło: Opracowanie własne.

Opracowane dane wskazują, że w szkołach specjalnych dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 1786. W tym: z niepełnosprawnościami sprzężonymi 858, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 752, niepełnosprawnością intelektualną w stopniu znacznym 176.

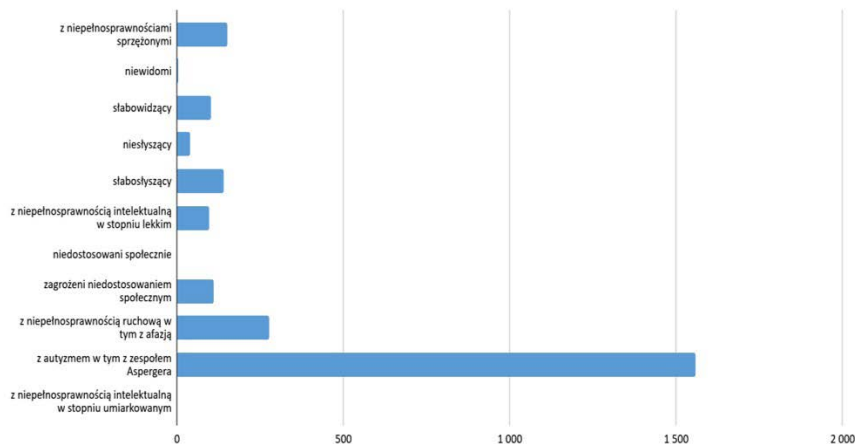
Analiza wyników danych wykazała, że w liceach ogólnokształcących o specyficie specjalnej dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 674 osób. W tym: zagrożeni niedostosowaniem społecznym 365, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 107, niedostosowani społecznie 100, niesłyszący 33, słabowidzący 27, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 13, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 12, niewidomi 11, słabosłyszący 6.

**Wykres 8.** Liceum ogólnokształcące o specyficie specjalnej



Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 9.** Liceum ogólnokształcące bez specyfikacji

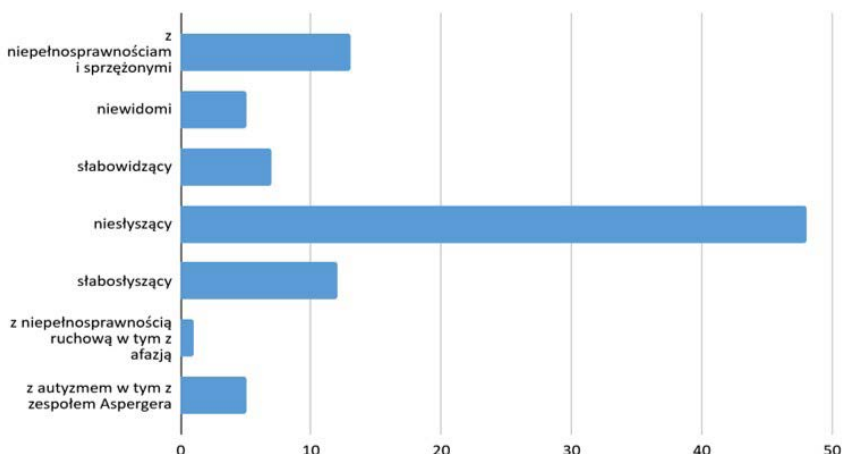


Źródło: Opracowanie własne.

Opracowane dane wskazują, że w liceach ogólnokształcących bez specyfiki dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 2484. W tym: z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 1559, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 278, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 151, słabosłyszący 141, zagrożeni niedostosowaniem społecznym 111, słabowidzący 102, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 97,

niesłyszący 39, niewidomi 4, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 1, niedostosowani społecznie 1.

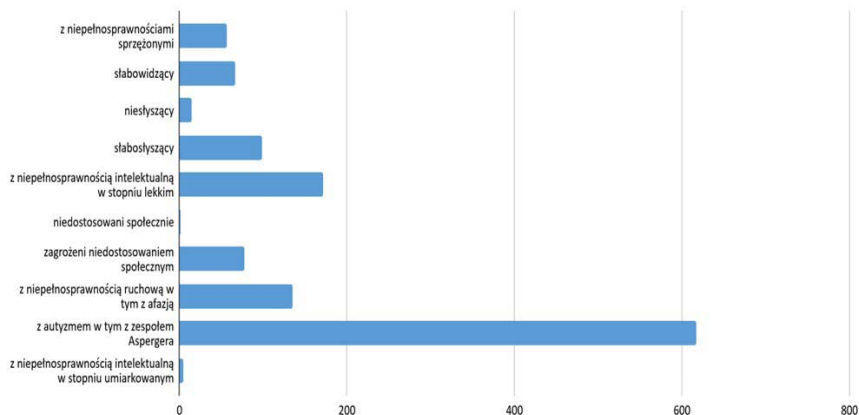
**Wykres 10.** Technikum o specyfice specjalnej



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników danych wykazała, że w technikum o specyfice specjalnej osób z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 91. W tym: niesłyszących 48, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 13, słabosłyszących 12, słabowidzących 7, niewidomych 5, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 5, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 1.

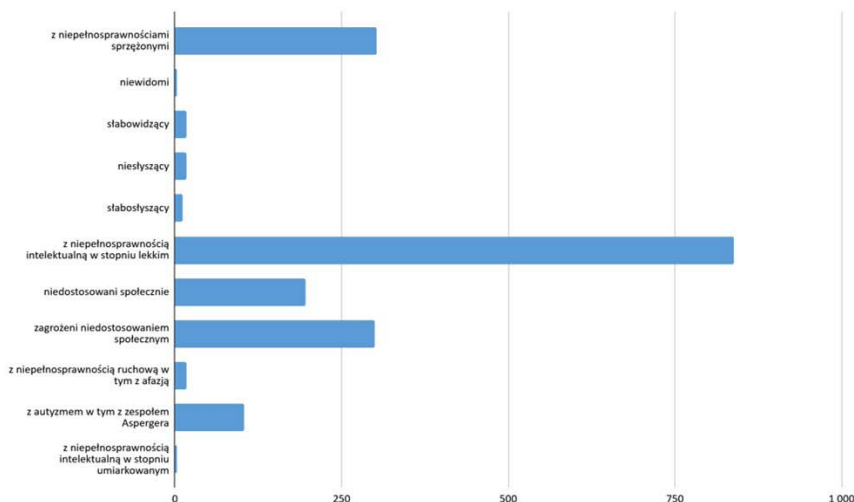
**Wykres 11.** Technikum bez specyfiki



Źródło: Opracowanie własne.

Opracowane dane wskazują, że w technikach bez specyfikacji osób z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 1243. W tym: z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 617, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 172, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 135, słabosłyszących 99, zagrożonych niedostosowaniem społecznym 77, słabowidzących 66, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 57, niesłyszących 15, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 4, niedostosowany społecznie 1.

**Wykres 12.** Szkoła branżowa o specyficie specjalnej



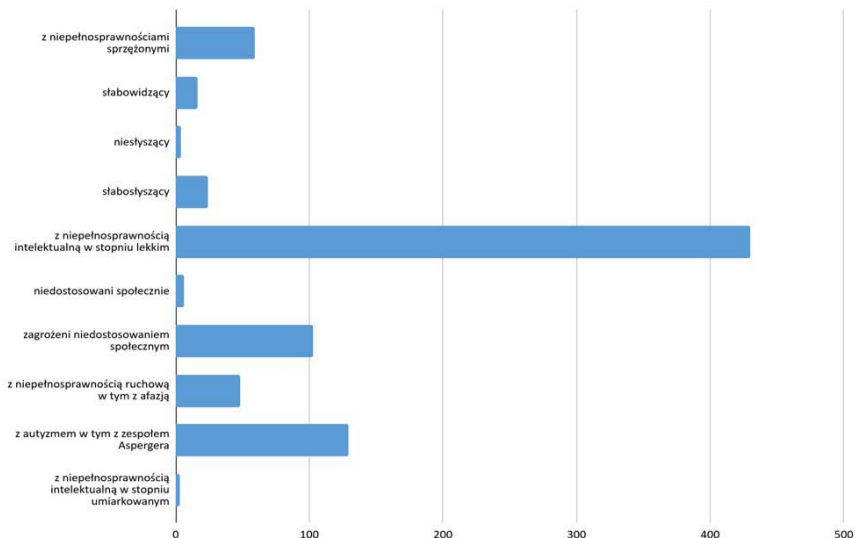
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników danych wykazała, że w szkołach branżowych o specyficie specjalnej osób z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego zostało przyjętych 1812. W tym: z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 838, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 303, zagrożeni niedostosowaniem społecznym 300, niedostosowani społecznie 196, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 104, słabowidzący 18, niesłyszący 18, z niepełnosprawnością ruchową w tym z afazją 18, słabosłyszący 11, niewidomi 3, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 3.

Opracowane dane wskazują, że w szkołach branżowych bez specyfiki osób z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego było przyjętych 824. W tym: z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim 430, z autyzmem w tym z zespołem Aspergera 130, zagrożeni niedostosowaniem społecznym 103, z niepełnosprawnościami sprzężonymi 59, z niepełnosprawnością

ruchowa w tym z afazją 48, słabosłyszący 25, słabowidzący 16, niedostosowani społecznie 6, niesłyszący 4, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym 3.

Wykres 13. Szkoła branżowa bez specyfiki



Źródło: Opracowanie własne.

## WNIOSKI

1. Analizując wyniki, należy stwierdzić, że największą grupą osób z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego, przyjętych do szkół, są dzieci z niepełnosprawnościami sprzężonymi oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera. Świadczy to o najliczniejszym występowaniu tego typu niepełnosprawności w obszarze województwa mazowieckiego w roku 2021/2022 u dzieci przyjętych do szkół.
2. Analizując wykresy 1-4, stworzone na podstawie ogólnodostępnych danych Ministerstwa Edukacji i Nauki, możemy wskazać tendencje do uczęszczania osób z autyzmem w tym z zespołem Aspergera do przedszkoli. Tendencja ta jest o wiele wyższa od innych wskazanych przez nas osób z niepełnosprawnościami. Możemy stwierdzić, że rodzice posyłają dzieci do placówki przedszkolnej z autyzmem w tym z zespołem Aspergera w celu nabywania umiejętności

- społecznych. Mimo, że tego typu placówka nie jest objęta obowiązkiem szkolnym w Polsce.
3. Skupiając uwagę na wykresie 5 oraz 6, pragniemy wskazać podobnie jak we wcześniejszej analizie duży przyrost dzieci z autyzmem w tym z zespołem Aspergera w szkole podstawowej bez specyfiki, zaś w szkole podstawowej ze specyfiką specjalną przeważającą niepełnosprawnością jest niepełnosprawność sprzężona. Skutkiem wyniku może być względnie mniejsze przystosowanie szkół bez specyfiki do przyjęcia dzieci z niepełnosprawnościami sprzężonymi.
  4. Analizując wykres 7, możemy wyodrębnić największą wartość, którą jest uczęszczanie do szkół specjalnych uczniów z niepełnosprawnościami sprzężonymi, a najmniejszą wartością jest niepełnosprawność intelektualna w stopniu znacznym. Świadczyć to może o lepszym przygotowaniu kadrowym oraz administracyjnym do przyjęcia uczniów z danymi niepełnosprawnościami.
  5. Analizując wykresy dotyczące szkół ponadpodstawowych, możemy zauważyć duże wartości w: zagrożeniu niedostosowaniem społecznym, z autyzmem w tym z Zespołem Aspergera, niesłyszących, z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim. Uczniowie mimo swych niepełnosprawności kontynuują zdobywanie wiedzy na kolejnych szczeblach edukacji. Ponadto możemy zobaczyć, że szkoły tego typu są przygotowane na przyjęcie osób z niepełnosprawnościami.
  6. Analizując wyniki, możemy stwierdzić, że żadna z niepełnosprawności nie wyklucza uczęszczania do placówek przedszkolnych i szkolnych. Zapewnienie odpowiednich warunków daje możliwości rozwojowe osobom z wszystkimi rodzajami niepełnosprawności.

## BIBLIOGRAFIA

- Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia  
2007 *Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF) oraz jej zastosowanie.*
- Dykcik W.  
1998 *Pedagogika specjalna*, Poznań
- Kolwicz M., Dąbrowski S.  
2014 *Postawy wobec niepełnosprawności fizycznej w okresie średniowiecza*, „Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie”, nr 60 (1).

Majewski T.

1994 *W sprawie definicji osoby niepełnosprawnej*, „Problemy Rehabilitacji Społecznej i Zawodowej”, nr 1, s. 33-37.

1998 *Międzynarodowa Klasyfikacja Uszkodzeń, Niepełnosprawności i Upośledzeń – problemy i nowe propozycje*, „Problemy Rehabilitacji Społecznej i Zawodowej”, nr 1.

World Health Organization

1980 *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps: a manual of classification relating to the consequences of disease*.

## DISABILITY IN SCHOOLS AND KINDERGARENDS IN MASOVIAN VOIVODESHIP – DATA ANALYSIS

**Summary:** The point of this essay is to discuss the research results shared by the Main Statistics Office (GUS) about the occurrence of disabilities in kindergardens and schools on the masovian voivodeship. The main presumption of this analysis is to point out disabilities of students which require opinion for special education. Based on the presented research there was a final conclusion talking about the accessibility for disabled children in polish schools.

**Keywords:** school, disability, statistics, kindergarden



## RÓŻNICE W ZARZĄDZANIU DUŻYM I MAŁYM ZESPOŁEM

**Streszczenie:** W niniejszej publikacji zdefiniowano pojęcie grupy roboczej i zespołu wskazując główne różnice występujące pomiędzy definicjami teoretycznym tego typu zbiorowości oraz cele zarządcze, które występują z punktu widzenia kierownika danego grona osób. Przedstawiona została tutaj teoretyczna próba podziału zespołów pracowniczych ze względu na ich wielkość oraz propozycja ekstrakcji różnic (i powodujących je przyczyn), które występują w zarządzaniu grupami różnej wielkości z punktu widzenia menadżera i nauki zarządzania zasobami ludzkimi. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że cała analiza sytuacyjna zaprezentowana w artykule dotyczy zespołów pracujących fizycznie w zakładach produkcyjnych, magazynach oraz logistycznych centrach dystrybucji, co praktycznie uniemożliwia zastosowanie wyciągniętych w publikacji wniosków do ogółu branż i zawodów bez ich wcześniejszego przeglądu i ponownej interpretacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, ZZL, zespół, produkcja, kompetencje

### WSTĘP

W opracowaniach dotyczących tematyki zarówno socjologicznej jak i zarządczej wielokrotnie poruszany jest temat dużych i małych grup, więzi między ich członkami, zachowań, czy charakterze zespołu. w literaturze naukowej dotyczącej zasobów ludzkich (HR) definicja małego czy dużego zgrupowania pojawia się jednak względnie rzadko, czego pośrednie potwierdzenie można odnaleźć w słowach Jerzego Krężlewskiego „Ocena danej grupy jako małej czy też dużej ma tu charakter wyłącznie subiektywny i nie jest jedynym ważnym atrybutem tego typu grup społecznych” [Krężlewski 1985]. Potwierdzenia tego stwierdzenia można doszukiwać się m.in. w teorii logiki rozmytej

[zob. Diering, Kujawińska, Dyczkowski, Rogalewicz 2014], przy pomocy, której można określić zbiory rozmyte takie jak „duża grupa”, „średnia grupa” czy „mała grupa”, będące pojęciami językowo elastycznymi i określanymi podobnie, lecz nieprecyzyjnie przez różnych autorów. Z drugiej strony autorzy monografii socjologicznych, tacy jak Aleksander Matejko, określają pośrednio podział grup ze względu na ich wielkość definiując małe objętościowo zespoły: „przez małą grupę będziemy tu rozumieli kilku lub najwyżej kilkunastoosobowy zbiór osób związanych względnie trwałą więzią na tle określonych wspólnych im wartości” [zob. Matejko 1962]. Taką mało precyzyjną z matematycznego punktu widzenia, jednak bardzo intuicyjną definicję potwierdzają również nowsze publikacje: „mała grupa społeczna jest to zbiór osób o względnie małej liczbie, które kontaktują się ze sobą bezpośrednio i między którymi występują szczególne typy powiązań społecznych” [Bogusz 2015]. Widać tutaj jednak pewne rozwarstwienie struktury definicji, która nie uzależnia już wielkości grupy od ilości jej członków, ale od innych czynników (tutaj, od powiązań społecznych). Łukasz Zamęcki zjawisko to opisuje słowami: „stosując kryterium wielkości dzielimy grupy na małe i duże [...] przypisanie do jednej z nich nie jest zależne od dokładnej liczby osób w grupie, ale od charakteru interakcji w jej ramach” [Zamęcki 2011], co pozwala stwierdzić, że definicja wielkości grupy jest na dzień dzisiejszy aspektem złożonym i wielokryterialnym. Sama nauka zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) bardzo często w obecnej literaturze przedmiotu nie dotyka bezpośrednio problematyki różnic w sposobie zarządzania zespołem w zależności od jego wielkości skupiając się raczej na aspektach pośrednio związanych z tym zjawiskiem takich jak:

- kompetencje menadżerskie;
- style zarządzania zespołem;
- komunikacja z zespołem;
- sposoby motywacji;
- coaching.

W niniejszym artykule podjęta została ramowa próba opisu zależności pomiędzy grupami w zależności od ich wielkości (z punktu widzenia ZZL) oraz różnic w stylu kierowania takimi zespołami (oraz przyczyn tych różnic), które uwidocznic się mogą z naukowego punktu widzenia oraz punktu widzenia menadżera grupy. Ta ramowa analiza odnosi się do zespołów pracujących fizycznie w zakładach produkcyjnych, magazynach oraz logistycznych centrach dystrybucji i osób nimi zarządzających, co należy podkreślić w przypadku konieczności przeprowadzenia głębszych badań kierunkowych

lub odniesienia przedstawionych tutaj wniosków do innych sektorów gospodarki lub zawodów. Sama publikacja natomiast merytorycznie oparta została nie tylko o źródła naukowe, ale także doświadczenie zawodowe autora, które przytoczone zostało fragmentarycznie w formie nawiązania do metody badawczej określanej mianem obserwacji uczestniczącej, mającej miejsce (w omawianym przypadku) w dwóch zakładach pracy opisanych w dalszej części publikacji.

## DEFINICJA GRUPY ROBOCZEJ ORAZ ZESPOŁU W ŚWIETLE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WRAZ Z ODNIESIENIEM DO OBSZARU PRODUKCJI I LOGISTYKI MAGAZYNOWEJ

W polskiej literaturze poświęconej tematyce zarządzania zasobami ludzkimi istnieje wiele definicji zespołu i grupy roboczej. Wiele z nich odnosi się bezpośrednio do skonkretyzowanych pod względem celu zbiorowości takich jak np. „zespół projektowy” czy „grupa pracowników naukowych” i opisuje je w większym szczególe, lecz bez trudu można też odnaleźć definicje uniwersalne, których przykłady sparafrazowane zostały w poniższej tabeli:

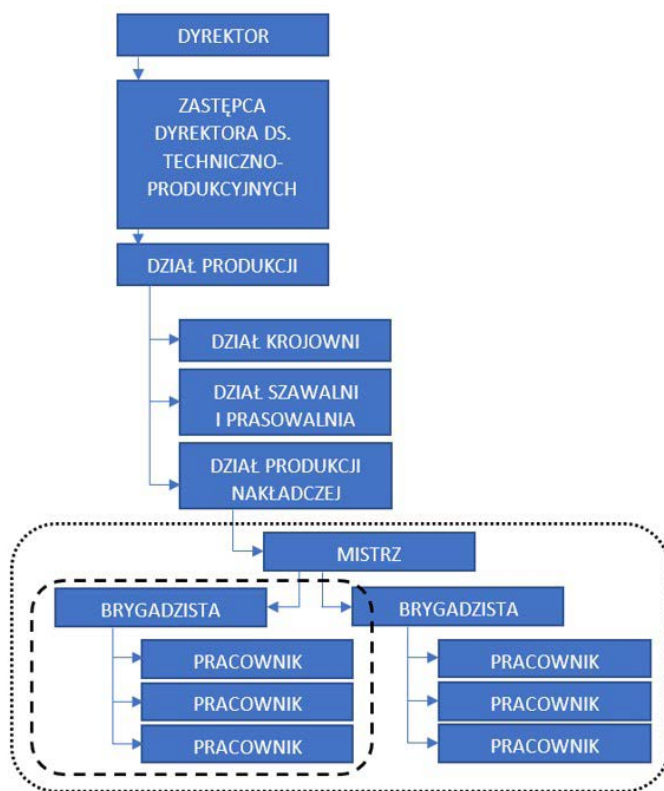
**Tabela 1.** Definicje „grupy roboczej” i „zespołu” w Polskiej literaturze naukowej

POJĘCIE	AUTOR PUBLIKACJI	PARAFRAZA DEFINICJI
GRUPA ROBOCZA	John Adair [2001]	Grupa robocza powstaje, gdy istnieje poczucie wspólnego celu jej członków, świadomość, umiejętność działania w podobny sposób i współzależność w realizacji celu.
	Stanisław Sudoł [2014]	W znaczeniu mikro-kierownictwa zasobami ludzkimi: np. kierowana przez brygadzystów grupa pracowników
	Barbara Kozusznik [2011]	Grupa pracownicza jest zespołem tworzącym się poprzez działanie takich czynników zewnętrznych jak podział pracy, typ stosowanych narzędzi czy miejsce pracy
ZESPÓŁ	Krystyna Kmiotek, Teresa Piecuch [2012]	Zespół jest grupą (lecz grupa nie jest zespołem) kilku do kilkunastu jednostek wzajemnie powiązanych więzami kooperacji, która wykonuje określone zadania w celu rozwiązania ściśle określonego problemu.
	Ewa Markowska [2012]	Odmiana grupy posiadająca wspólną odpowiedzialność i cel, niemająca stałości w strukturze organizacji.
	Wojciech Haman, Jerzy Gut [2019]	Mała grupa zarządzana przez szefa w sposób bezpośredni, licząca od trzech do czterdziestu osób.

Źródło: Opracowanie własne.

Chociaż powyższe opisy można traktować wszechstronnie, to niewiele źródeł definiuje jednak powyższe pojęcia w kontekście zakładu produkcyjnego lub centrum dystrybucji. W celu przełożenia powyższych określeń na język fabryczno-logistyczny, należałoby najpierw przytoczyć słowa Stephena P. Robbinsa, który stwierdził, że „grupy robocze nie mają potrzeby, ani okazji do zajmowania się pracą zbiorową wymagającą wspólnego wysiłku” [Robbins 1998], a zespoły robocze „generują dodatni efekt synergii dzięki koordynacji prac jego członków” [Robbins 1998]. Pomocnym będzie tutaj również przykładowy schemat struktury funkcyjnej zakładu produkcyjnego:

**Schemat 1.** Struktura funkcyjna przykładowego zakładu produkcyjnego (szwalni)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Zajdler, Saniuk 2016].

Nawiązując do opisanych powyżej definicji można porównać grupę roboczą do brygadzisty wraz z pracownikami (brygadę), a zespół roboczy do kilku brygad, którym przewodniczy mistrz. Można zatem stwierdzić dalej,

że grupa robocza w kontekście zakładu produkcyjnego lub logistycznego centrum dystrybucji to pewna zbiorowość pracowników pracujących w tym samym obszarze pracy, wykonujących podobne zajęcia (lub grupę zajęć, którym przyświeca jeden cel charakterystyczny dla danego obszaru pracy), których efekty pracy z zarządczego punktu widzenia rozliczane są grupowo jako wyniki danego sektora. Zespół obejmuje natomiast dużo szersze grono, zawierając w sobie kilka grup roboczych, które w sposób świadomy lub nie, współpracują ze sobą w celu osiągnięcia nadrzędnych celów przedsiębiorstwa.

Innymi słowy, grupę roboczą na podłożu zaprezentowanego schematu struktury funkcyjnej, przyrównać można do szwaczek szyjących półprodukty takie jak np. podszewki do płaszczy, a zespół jest swoistym zrzeszeniem kilku grup roboczych, których efektem działania jest uszycie całego płaszcza (choć teoretycznie, żadna z grup może nie wiedzieć jaki jest ostateczny wytwór, to świadomość tą powinny mieć osoby zarządzające, dbające o jakość pracy i morale w swoich grupach).

## CELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W GRUPACH ROBOCZYCH I ZESPOŁACH Z PUNKTU WIDZENIA KIEROWNIKA PERSONELU

Opisane w poprzednim rozdziale grupy robocze i zespoły w celu poprawnego działania wymagają sprawnego zarządzania. Kierowanie takimi zbiorowościami pracowników różni się jednak od siebie nie tylko ze względu na wielkość grupy, ale także z powodu jej struktury i celu działania. Ogólne cele zarządzania zasobami ludzkimi wielu autorów definiowało w bieżącym milenium w następujący sposób:

**Tabela 2.** Ogólne cele zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze

AUTOR	DEFINICJA
Katarzyna Górecka [2010]	„Celem ZZL jest dążenie do stanu, w którym wszystko, czyli tradycja, styl pracy i struktury organizacyjnej, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych – zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu”.
Wiesław Harasim [2012]	„Jednym z najważniejszych celów ZZL jest ułatwienie organizacji osiągnięcia zamierzonego celu strategicznego czy operacyjnego z wykorzystaniem zatrudnionych pracowników, którymi dysponuje ona w danym momencie”.
Ewa Konstanty, Anna Modzelewska [2014]	„Głównym celem ZZL jest sprzyjać współpracy i jedności interesów pomiędzy firmą a jej pracownikami”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury [Górecka 2010; Harasim 2012; Konstanty, Modzelewska 2014].

Wszystkie te pojęcia skumulować można do stwierdzenia, że przewo-  
dzenie grupą osób w organizacji skupia się na tym, aby osiągać zamierzone  
przez kierownictwo cele, które powinny być zgodne z główną koncepcją da-  
nego przedsiębiorstwa. Warto jednak zauważyć, że rola poszczególnych grup,  
jak opisane zostało to w poprzednim rozdziale, jest różna, zatem pomniejsze  
priorytety menadżerów tychże zespołów również będą niejednolite. Ogólne  
cele, które przyporządkować można do kierowników zespołów w zależności  
od ich wielkości przedstawia poniższa tabela:

**Tabela 3.** Przykładowe cele osób zarządzających w zależności od szczebla zarządzania (wielkości zarządzanej grupy)

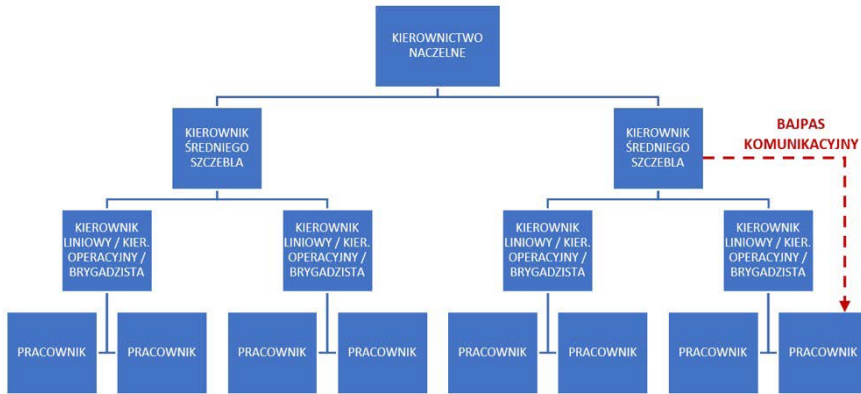
PRZYKŁADOWE CELE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH W ZALEŻNOŚCI OD SZCZEBŁA ZARZĄDZANIA (WIELKOŚCI ZARZĄDZANEJ GRUPY)	
KIEROWNIK BRYGADY	KIEROWNIK ZESPOŁU ROBOCZEGO
Kontrola pracy poszczególnych pracowników w celu zachowania odpowiedniej jakości wyrobów/półproduktów.	Kontrola pracy poszczególnych brygad w oparciu o wskaźniki raportowe (wydajność, ilość wyrobu gotowego, ilość błędów) oraz monitoring poprawności danych sprawozdawczych.
Informowanie o wydajnościach poszczególnych pracowników w celu utrzymania produktywności całej grupy na wymaganym poziomie.	Motywowanie kierowników brygady w celu utrzymania jak najlepszych wyników pracy poszczególnych zespołów.
Zarządzanie czasem pracy pracowników, przerwami, urlopami oraz absencjami.	Dbłość o cały proces z zarządczego punktu widzenia (o spójność pracy poszczególnych grup w celu utrzymania odpowiedniej jakości produkcji wyrobu gotowego).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego.

W opracowaniu powyższych celów dla osób zarządzających różnymi grupami pracowników podstawę stanowiły wnioski wyciągnięte na podstawie obserwacji uczestniczącej, która dokonała się na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla w przedsiębiorstwach wykazujących pewne cechy korporacji, z których jedno zajmuje się produkcją artykułów spożywczych oraz handlem detalicznym, a drugie sprzedają artykułów FMGC oraz logistyką prowadzoną na potrzeby własne. Widać tutaj wyraźny podział na cele uzależnione od miejsca, jakie dany menadżer zajmuje w organizacji. Swój podział szczebli kierowniczych, którego elementów można doszukiwać się w opisach niniejszej publikacji trafnie zregregował Paweł Żukowski, dzieląc ją także liczną grupę stanowisk na: „kierowników naczelnych ([...] prezesi, dyrektorzy, zastępcy dyrektorów), kierowników średniego poziomu zarządzania

([...] kierownicy zakładów, kierownicy działów czy wydziałów), kierowników najniższego poziomu zarządzania ([...] brygadziści, mistrzowie, kierownicy biur)” [Żukowski 2008]. Uzupełniającą, lecz ważną tutaj informacją dotyczącą siatki stanowisk zarządczych jest fakt, że „menadżerowie średniego szczebla mają za zadanie być łącznikami w komunikacji pomiędzy grupami pracowników szeregowych a decydentami strategicznymi” [Pierścieniak, Krent, Jakiela 2013]. Posiadając komplet powyższych informacji można dokonać próby zawarcia analogicznego podziału uzupełnionego o stanowiska niższego szczebla na schemacie:

**Schemat 2.** Przykładowa struktura organizacyjna stanowisk w firmie produkcyjnej lub logistycznym centrum dystrybucji



Źródło: Opracowanie własne.

Graf ten zawiera przytoczony wcześniej bajpas komunikacyjny pomiędzy kierownictwem średniego szczebla, a pracownikami, który tutaj oznaczony został przerywaną strzałką, a który powinien istnieć (w dowolnej formie) w zdrowym z punktu widzenia relacji międzyludzkich przedsiębiorstwie produkcyjnym lub logistycznym w którym więzi oparte są na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu [zob. Józefowicz 2015]. Krótka analiza przedstawionego schematu pozwoli dojść do słusznego wniosku, iż im wyższe jest stanowisko w hierarchii zarządczej, tym mniejszy jest kontakt pracownik-kierownik, a większy na linii kierownik-kierownik. Jest to o tyle istotna kwestia, że obaj w/w. aktorzy posiadają za założenia inne kompetencje i stopień rozwoju inteligencji emocjonalnej [zob. Kacprzak-Biernacka, Skura-Madziała, Kopański, Brukwicka, Lishchynskyy, Mazurek 2014], a co za tym idzie inaczej należy się z nimi komunikować i inaczej się nimi zarządza. Dodatkowo, ciekawe

jest też prawidło, że im wyższe stanowisko, tym (paradoksalnie w stosunku do wizualizacji struktury przedstawionej na schemacie nr 2.) większy jest zarządzany zespół, co w kontekście opisywanej w bieżącej publikacji problematyki jest niezmiernie istotną konkluzją, gdyż pozwala wysnuć rzeczowe wnioski na temat różnicy pomiędzy sposobem zarządzania dużym i małym zgrupowaniem pracowników.

## PRÓBA WSKAZANIA RÓŻNIC W ZARZĄDZANIU DUŻYM I MAŁYM ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW

W celu określenia dokładnych różnic w zarządzaniu grupami pracowników w zależności od ich skali, najpierw należałoby zdefiniować rozmiary tychże zespołów. Źródła rządowe definiują wielkości przedsiębiorstw w Polsce w trzeciej dekadzie XX wieku w następujący sposób:

**Tabela 4.** Wielkość przedsiębiorstw w Polsce

TYP WIELKOŚCIOWY FIRMY	ILOŚĆ OSÓB ZATRUDNIONYCH
MIKRO	<10
MAŁE	<50
ŚREDNIE	<250
DUŻE	≥250

Źródło: <https://www.gov.pl/web/nfosisgw/wielkosc-przedsiębiorstwa2> [dostęp: 30.08.2022].

W kontekście wielkości zespołów ani przepisy prawa krajowego, ani źródła krajowe i zagraniczne nie są jednak zgodne, wobec czego taka propozycja takiego podziału zaproponowana została na podstawie opisane w poprzednim rozdziale obserwacji uczestniczącej w rzeczywistych firmach działających w Polsce w drugiej i trzeciej dekadzie XX wieku:

**Tabela 5.** Propozycja podziału wielkości zespołów w zależności od ilości osób

WIELKOŚĆ ZESPOŁU	ILOŚĆ OSÓB W ZESPOLE (WŁĄCZNIE Z OSOBĄ ZARZĄDZAJĄCĄ)
MIKRO	<2
MAŁE	<10
ŚREDNIE	<40
DUŻE	<150
BARDZO DUŻE	<300
NAJWIĘKSZE	≥300

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego.



Podział ten definitywnie nie jest podziałem niepodważalnym i podyktowanym względami naukowymi i należy traktować go bardziej w charakterze opinii pomocnej w opracowaniu niniejszego materiału naukowego. Przyporządkowanie szczebla kierowniczego do danej grupy również nie jest tutaj jednoznaczne i zależy od wielkości samej organizacji, do której będzie od odnoszony. Warto w tym miejscu jednak zauważyć jeszcze jedną prawidłowość: duże zespoły będą zazwyczaj zarządzane pośrednio [zob. Kreft, Karwan 2003], podczas gdy te małe doświadczą przywództwa bezarbitrażowego. w zależności od wielkości zespołu kierownik będzie zatem zarządzał (w głównej mierze) albo:

- grupą innych menadżerów (duży zespół);
- grupą pracowników pracujących bezpośrednio w procesie (mały zespół).

Różnica w zarządzaniu opisywanymi grupami będzie polegała przez wszystkim na kompetencjach kierownika prowadzącego [zob. Smolbik-Jęczyński 2013], a te z kolei literatura definiuje w następujący sposób [zob. Wachowiak, Gregorczyk 2018]:

- umiejętność diagnozy i rozwiązywania problemów i konfliktów;
- umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych;
- umiejętność podejmowania decyzji;
- umiejętność komunikacji i motywowania członków zespołu;
- wiedza na temat zarządzania czasem (własny i zespołu) i kosztami;
- wiedza na temat zarządzania ryzykiem;
- doświadczenie w zarządzaniu zespołem;
- wysoka inteligencja emocjonalna, asertywność oraz kreatywność;
- konsekwencja w działaniu;
- umiejętność myślenia strategicznego;
- umiejętność analizy sytuacji w szerokiej perspektywie („z lotu ptaka”);
- wiedza na temat kontaktów biznesowych;
- umiejętność przewidywania sytuacji rynkowych;
- coaching;
- przywództwo;
- myślenie analityczne.

Podczas gdy kompetencje kierowników liniowych opiekujących się bezpośrednio przedzielonymi im załogami można określić jako nieco uboższe (szczególnie w sferze społecznej) w stosunku do tych, które posiadać powinni

menadżerowie średniego i wyższego szczebla [zob. Springer 2013]. Precyzując dokładniej, sformułować można je w następujący sposób [zob. Brzezińska 2016; Springer 2013]:

- duża wiedza techniczna związane z prowadzonym procesem;
- umiejętność stawiania celów pracownikom i egzekwowania ich w sposób bezpośredni;
- umiejętność bezpośredniej koordynacja różnych działań;
- kontrola emocji i umiejętność prostej rozmowy;
- umiejętność współpracy z ludźmi;
- wiedza z zakresu zarządzania niewielką grupą osób;
- delegowanie zadań;
- wysoki stopień identyfikacji z organizacją;
- samodzielność w realizacji prostych zadań.

Warto w tym miejscu zauważyć, że kompetencje kierowników liniowych nie są kompetencjami wykluczającymi się w stosunku do kompetencji kierowników średniego i wyższego szczebla. Te drugie traktować należy bardziej jako rozszerzenie tych pierwszych, co zobrazować można na schemacie:

**Schemat 3.** Schematyczna różnica w kompetencjach kierowników niższego i wyższego szczebla



Źródło: Opracowanie własne.

Sama różnica w kierowaniu zespołami różnej wielkości polega zatem głównie na osobie menadżera, jego doświadczeniu, umiejętnościach, wiedzy i postawach, które reprezentuje i stosuje na co dzień. Dojść można, wobec tego do konkluzji, że nie ma różnicy w samym zarządzaniu małym, a dużym zespołem, lecz takie stwierdzenie również nie będzie do końca poprawne zważając na ścieżkę szkoleniową menadżerów, która (zazwyczaj) zaczyna się zazwyczaj na zespołach małych i w miarę rozwoju personalnego z czasem dociera

do zespołów coraz większych. W tym miejscu można byłoby zadać pytanie: czy zatem w ogóle temat różnic w zarządzaniu grupami pracowników w zależności od ich wielkości powinien być podnoszony? Na to pytanie prawdopodobnie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, jednak faktem jest, że takie różnice w dzisiejszym świecie występują, a w celu ich szczegółowego opisu należałoby przeprowadzić wnikliwe badania obejmujące różne profesje i zakłady pracy.

## PODSUMOWANIE

Pomimo istotnie zauważalnych różnic w sposobie zarządzania dużym i małym zespołem w praktyce, próba zero-jedynkowego określenia przyczyn tego zjawiska jest tematem pracochłonnym i złożonym o ile klasyfikacji tej dokonuje się na dużym stopniu ogółu. Schodząc do przypadków konkretnych menadżerów i ich zespołów można dokładnie stwierdzić nie tylko jakie rozbieżności występują w stylu ich pracy z ludźmi, ale także dokonać próby określenia ich podłoża przyczynowego. Omawiając jednak tą tematykę w sposób generalny skupić należy się na aspektach określenia definicji wielkości grupy, wyszczególnieniu podstawowych różnic, które mają szansę wystąpić pomiędzy nimi i ich kierownikami oraz ostatecznie skupić się na źródle różnic, które najprawdopodobniej wynikają ze stylu zarządzania i kompetencji samego menadżera, jego stopniu rozwoju zawodowego i doświadczeniu, które posiada. Istotnymi czynnikami będą tutaj również wszelkie cechy charakteryzujące zarządzany zespół oraz długość stażu przepracowanego wspólnie kierownika z grupą oraz wszelkie wiążące ich lub dzielące aspekty zachowań międzyludzkich. Reasumując: różnic w zarządzaniu zespołem w zależności od jego wielkości jest niewątpliwie bardzo wiele, a ich dokładna liczba zależy od menadżerów zespołów oraz ich podwładnych. z naukowego punktu widzenia można dokonać ramowej analizy takich rozbieżności na podstawie literatury, lecz należałoby ją traktować bardziej w charakterze teoretycznego wsparcia w wykonaniu sprawozdania dokonanego na podstawie studium rzeczywistych przypadków niż bezdyskusyjnego źródła informacji.

## BIBLIOGRAFIA

Adair J.

2001 *Zespoły – anatomia biznesu*, Warszawa.

Bogusz D.

2015 *Inteligencja społeczna a pozycja w grupie zadaniowej*, *Bezpieczeństwo Obronność Socjologia*, nr 3, s. 37-49.

Brzezińska K.

2016 *Kompetencje menadżerskie kierowników liniowych w świetle badań własnych*, „Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i zarządzanie”, z. 65, s. 57-70.

Diering M., Kujawińska A., Dyczkowski K., Rogalewicz M.

2014 *Logika rozmyta w ocenie alternatywnych systemów pomiarowych jako jeden z kierunków rozwoju MSA*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 2, s. 348-359.

Górecka K.

2010 *Znaczenie i przedmiot zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, s. 52-53.

Haman W., Gut J.

2019 *Zrozumieć zespół. Fenomen małej grupy*, Warszawa.

Harasim W. (red.)

2012 *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, Warszawa.

Józefowicz B.

2015 *Budowanie zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, s. 195-206.

Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziąła A., Kopański Z., Brukwicka I., Lishchynskyy Y., Mazurek M.

2014 *Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji*, „Journal of Clinical Healthcare”, nr 3, s. 2-37.

Kaleta D.

2002 *Skuteczne kierowanie zespołami*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 255, s. 297-306.

Kmiotek K., Piecuch T.

2012 *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Warszawa.

Konstanty E., Modzelewska A.

2014 *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie mediami”, t. 2 (1), s. 17-28.

Kożusznik B.

2011 *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa.

Kreft Z., Karwan M.

2003 *Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8 (762/763), s. 26-28.

Kreżlewski J.

1985 *Socjologiczna charakterystyka grupy nieformalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, r. XLVII, z. 3., s. 361-380.

Matejko A.

1962 *Mała grupa*, „Studia Socjologiczne”, nr 2, s. 5.

Markowska E.

2012 *Budowa zespołu*, [w:] *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Warszawa, s.74-112.

Michalska P., Osuch P.

2013 *Zespoły pracownicze w organizacji*, „Studia i Materiały”, nr 1, s. 407-414.

Pauli U.

2011 *Oczekiwania pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 34, s. 115-124.

Pierścieniak A., Krent D., Jakiela K.

2013 *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i region”, nr 5, s. 38-47.

Robbins S. P.

1998 *Zachowania w organizacji*, Warszawa.

Rutka R., Wróbel P.

2012 *Organizacja zachowań zespołowych*, Warszawa.

Smolbik-Jęczmień A.

2013 *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – Podobieństwa i różnice*, „Nauki o zarządzaniu”, nr 1 (14), s. 89-97.

Springer A.

2013 *Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XIV, z. 11, s. 193-206.

Sudoł S.

2014 *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 11-36.

Szafrąńska H.

2007 *Organizowanie procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie odzieżowym 743 [01]. Z4. 01*, Radom.

Wachowiak P., Gregorczyk S.

2018 *Kompetencje kierowników zespołu projektowego*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, z. 159, s. 75-91.

Zajdler K., Saniuk A.

2016 *Czynnik ludzki jako problem w ocenie efektywności procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej – wyniki badań*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, s. 133-144.

Zamęcki Ł.

2011 *Społeczne podstawy ładu politycznego*, Warszawa.

Żukowski P.

2008 *Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, s. 25-40.

## DIFFERENCES IN MANAGING A LARGE AND A SMALL TEAM

**Summary:** This publication defines the concept of a working group and a team, indicating the main differences between the theoretical definitions of these types of communities and management goals that occur from the point of view of the manager of a given group of people. Presented here is a theoretical attempt to divide employee teams according to their size and a proposal to extract differences (and the causes behind them) that occur in managing groups of various sizes from the point of view of a manager and human resource management science. It should also be emphasized that the entire situational analysis presented in the article concerns teams physically working in production plants, warehouses and logistics distribution centers, which practically makes it impossible to apply the conclusions drawn in the publication to all industries and professions without prior review and re-interpretation.

**Keywords:** management, HRM, team, production, competences

# INDONEZYJSKI SOFT POWER: NIEWYKORZYSTANA SZANSA NAJWIĘKSZEJ POPULACJI MUZUŁMAŃSKIEJ NA ŚWIECIE

**Streszczenie:** Niniejszy rozdział ma na celu dostarczenie ram koncepcyjnych dla dalszych badań nad analizą *soft power* Indonezji. Opracowanie rozpoczyna się od wyjaśnienia teorii *soft power*. Koncepcje *soft power* i *hard power* są operacjonalizowane i stanowią podstawę ram analitycznych, które są wynikiem tego badania. W tekście zbadano specyfikę głównych wyzwań politycznych stojących przed Indonezją w ramach *soft power*.

**Słowa kluczowe:** Indonezja, *soft power*, *hard power*, dyplomacja

## WSTĘP

Celem artykułu jest indonezyjskiego *soft power*. Uzupełniając rozważania o twardą siłę Indonezji (tzw. *hard power*, zawierającą się w potencjale militarnym, jak również gospodarce), należy zbadać, jak Indonezja jest postrzegana. W tym celu warto dookreślić, co charakteryzującego indonezyjską politykę funkcjonuje w obiegu międzynarodowym. Twarda siła nie jest najważniejszym czynnikiem stanowiącym o oddziaływaniu Indonezji w relacjach międzynarodowych, zaś *soft power* może stanowić komponent wpływający na zwiększenie oddziaływania państwa, zarówno w wymiarze azjatyckim, jak również globalnym.

Mówiąc o miękkiej sile, należy zwrócić uwagę na kilka czynników które mogą zostać zastosowane w odniesieniu do Indonezji. Po pierwsze, warto



wskazać na pozytywny wizerunek Indonezji przejawiane na arenie międzynarodowej. Jest to czynnik, który z pewnością może stanowić zachętę dla podejmowania działań przez indonezyjski rząd w wyznaczaniu priorytetów polityki zagranicznej. Po drugie, należy wskazać niewykorzystany potencjał dyplomacji publicznej; przy olbrzymim potencjale demograficznym, jak również turystycznym, wspomniane czynniki mogą mieć wymierny wpływ na indonezyjskie *soft power*. Po trzecie, należy odnotować relację między *soft power* a *hard power*, które nabiera nowe znaczenia z racji obranych kierunków polityki zagranicznej przez prezydenta Indonezji – Joko „Jokowi” Widodo.

## SOFT POWER – RAMY TEORETYCZNE

Pojęcie *soft power* wprowadził do międzynarodowego obiegu amerykański politolog Joseph Nye Jr., dla którego *soft power* jest definiowane jako umiejętność osiągnięcia celów poprzez atrakcyjność danego państwa aniżeli czynniki ekonomiczne czy też militarne [Nye Jr. 2005]. Pojęcie *soft power*, która jest przedmiotem licznych studiów [McGray 2002; Lam 2007; Heng 2010; Hayden 2012; Chitty i in. 2016; Ilgen 2016].

Znaczenie strategii *soft power* wzrastało na przestrzeni lat jako swoistego rodzaju uzupełnienie dla dotychczasowego definiowania potencjału państwa na arenie międzynarodowej poprzez posiadaną siłę militarną czy też gospodarkę.

Koncepcja *soft power* jest diametralnie odmienna od tzw. „hard power”. Zasoby *hard power* (siły zbrojne, potencjał ekonomiczny) są wyłączną domeną państwa, odmiennie niż w przypadku *soft power*, gdzie jej dysponentami są placówki kulturalne, instytucje naukowe, przedsiębiorstwa. O ile zasoby *hard power* są wykorzystywane w wyjątkowych sytuacjach, o tyle zasoby *soft power* są w nieustannym użytku, niezależnie od woli politycznych decydentów.

Mówiąc o *soft power* i zaangażowaniu pozarządowych organizacji w realizację *soft power* warto wspomnieć o pojęciu tzw. dyplomacji publicznej (ang. *public diplomacy*) rozumianej jako pozarządowe prowadzenie działań kształtujących stosunki międzynarodowe. Pojęcie dyplomacji publicznej zostało wyartykułowane w 1965 r. przez Edmunda Gulliona, jako synonim mogącego budzić negatywne skojarzenia słowa „propaganda” [Cull 2006].

*Soft power* opiera się na trzech fundamentach: kultury, wartości politycznych oraz polityki zagranicznej [Nye Jr. 2006]. Są to trzy podstawowe kategorie definiujące *soft power*, jednakże nie można *soft power* zawęzić tylko to tych kategorii, ponieważ działania – jak również produkty – mające

na celu budowanie kapitału *soft power* danego państwa, stanowią pochodną wielu czynników, przez co wymienione przez Nye'a kategorie będą nakładać się na siebie. Atrakcyjność kulturowa danych produktów nie może być uważana za samo *soft power*, lecz jedynie w kontekście jej wykorzystania.

Niektórzy badacze zauważają, że koncepcja *soft power* jest trudna do jednoznacznie zdefiniowania [Berger 2010: 567; Melissen, Lee 2011: 1]. Naren Chitty wskazuje, iż *soft power* ma swoje zastosowanie w działaniach odnoszących się do kultury, edukacji, zdrowia, sportu [Chitty 2016: 18]. Jak widać, tam, gdzie rola społeczeństwa jest większa, tam rola *soft power* jest znaczniejsza.

*Soft power* może stanowić jedno z narzędzi polityki zagranicznej państwa, służąc wzrostowi prestiżu państwa. *Soft power* wykorzystując – a zarazem tworząc – wizerunek kultury danego państwa, przyczynia się do wzrostu atrakcyjności państwa na arenie międzynarodowej [Iwabuchi, 2002; Nye Jr. 2006; 2008]. Obecnie trudno sobie wyobrazić znaczące państwo, które nie posiadałoby strategii *soft power* [Roselle, Miskimmon, O'Loughlin 2014: 71].

*Soft power* może być rozumiane jako wykorzystywanie emocjonalnych form oddziaływania w celu osiągnięcia określonych celów polityki zagranicznej [Kroenig, McAdam, Weber 2010]. Jednym z kluczowych pojęć odnoszących się do *soft power* jest atrakcyjność – istotny jest komunikacyjny aspekt oddziaływania *soft power*, w którym odbiorcy otrzymują określoną treść od nadawcy [Mattern 2005]. Przyjmując taki punkt widzenia, kultura staje się zapleczem *soft power*, z którego należy korzystać w celu realizacji postawionych wytycznych. Warto nadmienić, iż *soft power* odnosi się do wkładu państwa do kultury globalnej [Hymans 2009: 252]. *Soft power* jest zaś formą działania ukierunkowaną na przekonanie określonej grupy odbiorców do wskazanego punktu widzenia państwa zawartego w dobrach kultury. Jak wskazuje sam Nye Jr., *soft power* powinno być kreowane przez społeczeństwo, nie przez politycznych decydentów [Nye Jr. 2017]. W kontekście definiowania *soft power*, warto przytoczyć opinię Yinga Fana, dla którego nie może być ono uznawane za zjawisko o ukierunkowanym charakterze [Fan 2008: 150].

Mówiąc o roli kultury w dysponowaniu *soft power*, można ją interpretować dwojako – zarówno jako zasób, z którego czerpie się produkty wykorzystywane w ramach konceptu *soft power*, jak również jako nośnik, poprzez który *soft power* jest urzeczywistniany.

## SOFT POWER W INDONEZYJSKIM WYDANIU

W 2022 r. w globalnym rankingu *soft power* corocznie opracowywanym przez firmę konsultingową Portland Communications, Indonezja plasuje się na 47 miejscu wśród 120 państw wskazanych w rankingu, co świadczy o nieskuteczności działań podejmowanych przez indonezyjski rząd.

W opinii Amitava Acharya, Indonezję możemy zaklasyfikować do państw, który pozycja w rankingu *soft power* rośnie [Acharya 2014: 1]. Wynika to z faktu, iż Indonezja odnotowuje stabilny od wielu lat wzrost znaczenia na arenie międzynarodowej będący kombinacją „(...) demokracji, rozwoju oraz stabilności” [Acharya 2014: 1-2]. Jak zauważa Acharya, pomimo ekonomicznych czy też militarnych problemów, Indonezja zaznacza swoją obecność jako jeden z wiodących państw Azji Południowo-Wschodniej, jak również jako członek międzynarodowych organizacji.

Jednocześnie nie można pominąć krytycznych głosów, wskazujących na słabość państwa mogącego być regionalnym hegemonem. Ralf Emmers stwierdza, że nawet w ramach ASEAN, znaczenie Indonezji jest marginalne, zaś podejmowane przez rząd w Dżakarcie działania mają chaotyczny charakter [Emmers 2014: 545]. Swoistego rodzaju głosem konsensusu opisującym potencjał Indonezji jest opinia Roberta i Sebastiana, twierdzących, iż Indonezja jest rosnącą siłą, charakteryzującą się zarówno siłą, jak również słabością [Roberts, Sebastian 2015].

Indonezja jawi się więc jako państwo kontrastów – z jednej strony opisywane jako silne, z drugiej strony jako labilne i słabe. Pośród różnorodnych stanowisk należy się zgodzić, iż z racji potencjału demograficznego oraz terytorialnego w rejonie Azji Południowo-Wschodniej, Indonezja nie wywiązuje się z zakładanej roli lidera regionu, którym w rzeczywistości jest państwo-miasto, jakim jest Singapur.

Potencjalną przyczyną sprawiającą problemy w określaniu potencjału Indonezji, jest zawężanie go do tradycyjnej twardej siły, przez co Indonezja musi wypaść negatywnie w ocenie dokonywanej z takiej perspektywy z uwagi na nikły potencjał militarny, jak również ogólną niską stopę życia społeczeństwa. Zarówno słaba gospodarka, jak również niskie wykształcenie będące udziałem większości populacji Indonezji przyczyniają się do tego faktu.

Równocześnie należy pamiętać, że słabość twardej siły Indonezji nie idzie w parze z *soft power*, które w zdecydowanie szybszy sposób może zostać wzmocnione i poprawione. Potencjał Indonezji może (a nawet musi) być mierzony dalej niż sięga PKB państwa. To właśnie potencjał kulturowy Indonezji,

jej zwyczaje, tradycje, mogą przyczynić się do podniesienia jej prestiżu na arenie międzynarodowej. Z tego właśnie powodu odkrywanie potencjału tkwiącego w indonezyjskich wartościach może stanowić o sile państwa, które nieznanne na arenie międzynarodowej z racji swojego bogactwa oraz wartości mogących być (przynajmniej częściowo) uniwersalnie podzielanymi.

Niezależnie od wskazanych wcześniej obszarów polityki chwalonych przez zagranicznych polityków, należy pamiętać, że nie wynika to ze świadomego działania indonezyjskiej dyplomacji, lecz świadomości znaczenia Indonezji w oczach zagranicznych przywódców. Indonezja może stanowić przykład funkcjonowania demokracji dla licznych ludnościowo i zróżnicowanych kulturowo państw zmagających się z problemami gospodarczymi [Murphy 2012; Cochrane 2014].

Jednym z priorytetów we wzmacnianiu indonezyjskiego *soft power* jest jego ukształtowanie odnoszące się do zidentyfikowania charakterystyki danego państwa oraz jego postrzegania na arenie międzynarodowej.

Indonezja z racji bycia państwem z największą populacją muzułmanów na świecie, przejściem z autorytaryzmu do demokracji, jak również wielokulturowości może wykorzystywać wskazane czynniki jako wiodące wyznaczniki polityki *soft power* w polityce zagranicznej. O potencjale Indonezji w tym zakresie wskazywał już w 2010 r. ówczesny prezydent Stanów Zjednoczonych, Barack Obama, przedstawiając Indonezję jako „wyróżniający się przykład transformacji demokratycznej w duchu tolerancji” [Obama 2010].

## INDONEZYJSKI ISLAM – NIEJEDNOZNACZNY ATUT

Mówiąc o indonezyjskiej polityce – w szczególności w kontekście międzynarodowym – warto zwrócić uwagę w jaki sposób politycy oraz duchowni włączyli religię do polityki zagranicznej i dyplomacji publicznej [Sukma 2011; Alles 2015]. Przez znaczną część historii Indonezji islam nie odgrywał jednak szczególnie znaczącej roli w stylach i strategiach polityki zagranicznej kraju [Azra 2015].

Konieczność balansowania demokracji i dominującego w indonezyjskim społeczeństwie islamu w centrum strategii kształtowania wizerunku na arenie międzynarodowej była wymuszona przez fakt, że to właśnie na tych dwóch czynnikach opiera się indonezyjskie *soft power*. Równocześnie należy mieć na uwadze, że indonezyjskie *soft power* utożsamiane z tamtejszym islamem nie przyczyniało się do wzmacniania pozycji Indonezji spośród innych państw muzułmańskich, dla których Indonezja nie jest silnym ośrodkiem islamu.

Co więcej, działania indonezyjskich polityków w kontekście budowania *soft power*, jak również polityki zagranicznej, nie opierają się na wykorzystaniu potencjału islamu tkwiącego w największej populacji muzułmanów na świecie.

W Indonezji kwestia tożsamości państwowej i tego, w jaki sposób powinna być odzwierciedlona w polityce zagranicznej, zawsze była przedmiotem intensywnej debaty wśród konkurujących ze sobą elit politycznych. Przed proklamowaniem niepodległości, założyciele Republiki Indonezji – podzieleni głównie na dwie zwalczające się siły świeckich nacjonalistów i grup islamskich, byli zaangażowani w intensywną debatę na ten temat. Mając na uwadze potencjał demograficzny oraz fakt bycia państwem z największą społecznością muzułmańską na świecie, słuszne jest przypatrywanie się społeczności międzynarodowej roli islamu w polityce Indonezji.

Indonezja stoi zatem przed podwójnym wyzwaniem włączenia demokracji i islamu do polityki zagranicznej w sposób, który podtrzymać oficjalną tożsamość państwową jako państwa – przynajmniej w warstwie deklaratoryjnej – nieteokratycznego, jednocześnie zachowując swój międzynarodowy wizerunek jako umiarkowanego kraju muzułmańskiego.

W 2004 r. podczas Zgromadzenia Ogólnego ONZ, Minister Spraw Zagranicznych Indonezji stwierdził, że „(...) jako państwo z najliczniejszą populacją muzułmanów na świecie, Indonezja udowodniła, że islam może być bastionem demokracji i sprawiedliwości społecznej” [Wirajuda 2004].

Retoryka prezydenta Sukarno dobrze współgrała z byłymi koloniami na całym świecie, czego kulminacją była historyczna Konferencja Azja-Afryka w Bandungu w 1955 roku. Jednak to śmiałe stanowisko Sukarno i jego gotowość do przeciwstawienia się imperialnemu wówczas Zachodowi – a nie jego rola prezydenta największego na świecie kraju o większości muzułmańskiej – przyniosły mu wielki podziw wśród byłych kolonizatorów na całym świecie.

W okresie Nowego Porządku (1965-1998 r.) polityka zagraniczna prezydenta Suharto była zdecydowanie laicka. Po upadku reżimu w 1998 roku, islam odgrywał coraz ważniejszą rolę.

W miarę jak Indonezja umacniała swoją demokrację i łagodziła ograniczenia dotyczące mediów religijnych, mnożyły się media islamskie, powstawały nowe islamskie partie polityczne, a w procesie tym islam zyskiwał szczególną siłę symboliczną i polityczną. Okazało się, że Indonezyjczycy zaczęli być dumni z tego, co postrzegali jako wyraźnie indonezyjski styl islamu. W następstwie ataków terrorystycznych z 11 września 2001 roku i w odpowiedzi na ataki terrorystyczne na Bali w 2002 roku, Ministerstwo Spraw Zagranicznych Indonezji ogłosiło utworzenie nowej Dyrekcji Informacji

i Dyplomacji Publicznej, której zadaniem było przedstawienie Indonezji jako ojczyzny „umiarkowanego islamu” i dowodu na zgodność islamu z demokracją. Niektórzy uczeni zaczęli jednak kwestionować tę dominującą narrację naukową, według której islam odgrywał nieistotną rolę przez większość historii Indonezji.

Aktywiści muzułmańscy, działając w częściowym porozumieniu z formalnymi urzędnikami państwowymi, bezwzględnie korzystali z religijno-politycznego repertuaru islamu, gdy starali się pozyskać poparcie krajów arabskich dla indonezyjskiego roszczenia do niepodległości. Islam kształtował również znaczną część dwustronnych stosunków między Indonezją a Pakistanem na początku lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Wyjątki te są ważne nie tylko dlatego, że podkreślają, iż islam rzeczywiście odgrywał rolę w konkretnych kontekstach, ale także w tym sensie, że indonezyjskie podejście do dyplomacji i polityki zagranicznej nie ogranicza się do formalnych ram.

W ciągu prawie dwóch dekad Indonezja pracowała nad zmianą swojego globalnego wizerunku z kraju niestabilnego politycznie na jednego z czołowych azjatyckich promotorów demokracji i pluralizmu religijnego [Fehaly, White 2016]. Indonezyjscy politycy i dyplomaci chętnie dzielili się tym, co uważają za historię swojego sukcesu: umacnianiem demokracji, rozwiązywaniem konfliktów etniczno-religijnych i kultywowaniem odrębnej formy „umiarkowanego islamu”. Zwłaszcza po 11 września strategia ta wydawała się dobrze odbierana przez zachodnich dyplomatów poszukujących „dobrych muzułmanów” [Hurd 2017].

Umiarkowany islam jest być może najlepiej rozumiany nie jako pojedyncze pojęcie tego, czym islam jest, ale jako konkurujące ze sobą wizje i projekty tego, czym islam mógłby i powinien być. Oczywiście jest, że niezliczone artykułacje „umiarkowanego islamu” w Indonezji nie są ograniczone liberalno-świeckim rozumieniem rządów i sfery publicznej, ani też nie przystają łatwo do zachodniej polityki tożsamości i seksualności [Menchik 2016]. Tak czy inaczej, koncepcja Indonezji jako ojczyzny „umiarkowanego islamu” była w ostatnich dwóch dekadach w czołówce indonezyjskiej dyplomacji religijnej.

To podejście *soft power* stało się szczególnie ważne dla indonezyjskiej dyplomacji religijnej w Ameryce w następstwie 11 września jako sposób na oderwanie kraju od negatywnych, pełnych przemocy obrazów ekstremizmu islamskiego na Bliskim Wschodzie.

Czasami indonezyjski islam jest promowany na użytek wewnętrzny w Indonezji jako przypomnienie dumy, jaką Indonezyjczycy powinni

odczuwać ze swojego codziennego zaangażowania w prowadzenie religijnego życia. Innym razem idee indonezyjskiego islamu są świadomie częścią szerszej kampanii dyplomatycznej, która odzwierciedla geopolityczne aspiracje Indonezji na arenie światowej [Fealy, White 2016].

## WYZWANIA INDONEZYJSKIEGO SOFT POWER

Jednym z głównych wyzwań indonezyjskiego *soft power* jest brak skoordynowania w prowadzonej polityce mającej na celu wzmocnienie wizerunku państwa na arenie międzynarodowej. Wśród przykładów można wymienić samozadowolenie z bycia najliczniejszą demokracją muzułmańską na świecie, jednakże poczucie dumy nie ustępuje z racji świadomie pomijanego marginalnego znaczenia indonezyjskiego islamu w świecie muzułmańskim.

O ile to kraje arabskie, o zdecydowanie mniejszym potencjale demograficznym, wpływają na dyskurs, określając praktyki religijne indonezyjskich muzułmanów, to z Indonezji nie wypływa znaczący głos islamu, który mógłby zostać szerzej zauważony i respektowany wśród globalnej populacji muzułmańskiej.

Od początku prezydentury Joko Widodo mamy do czynienia z wyraźniejszą artykulacją priorytetów polityki zagranicznej, przejawiającą się w rezygnacji z udziału w części spotkań dyplomatycznych, który to ruch może być poczyniony jak krok w kierunku wzmocnienia się indonezyjskiego nacjonalizmu. Z drugiej strony, Jokowi rozpoczął nową drogę, mającą w założeniu być bliżej obywateli, jak również przynosić bardziej wymierne korzyści gospodarcze dla państwa [Saragih, Parlina 2015].

Nowa polityka prezydenta Jokowiego może budzić uzasadnione obawy w kontekście wzmocnienia indonezyjskiego *soft power*. Zmiana priorytetów polityki zagranicznej ukierunkowanej w głównej mierze na pozyskiwaniu inwestorów, a zarazem negowanie kulturowego potencjału Indonezji jako niezbędnego we wzmocnieniu *soft power*, przynosi złe skutki.

Brak jest wyraźnych działań mających na celu zaprezentowanie Indonezji szerokiemu odbiorcy, zarówno w sferze politycznej, jak również sferze społecznej. Tym sposobem podtrzymywany jest dotychczasowy stan braku obecności Indonezji w sferze stosunków międzynarodowej z perspektywy *soft power*. Zmiana tego kierunku będzie wymagać podjęcia szerokich działań, do których chęci nie widać, w przeciwieństwie do wzmocnienia twardej siły, której wzrost nie może być osiągnięty z racji braku stosownych kadr wśród

społeczeństwa, jak również zaplecza technologicznego, umożliwiającego podjęcie rywalizacji z innymi państwami rozwijającymi się.

Tak jak wcześniej wspomniano, zorientowanie indonezyjskiej polityki zagranicznej – przynajmniej w warstwie deklaratywnej – na zaspokojenie potrzeb Indonezyjczyków przy jednoznacznym wroście niechęci wobec innych krajów, w szczególności Chin, nie wróży dobrze Indonezji. Takie działania przyczyniają się do odosobnienia Indonezji zarówno w ramach ASEAN, jak również na arenie międzynarodowej.

Indonezja będąc państwem z najliczniejszą populacją muzułmańską, stanowi przykład w miarę pokojowego współistnienia różnych religii – oczywiście na tle innych krajów muzułmańskich, ponieważ droga do pokojowego współistnienia dominującego islamu z mniejszościami religijnymi jest daleka. Zgodność Indonezji z liberalnym programem gospodarczym jak również zasadami demokracji – przynajmniej w warstwie deklaracyjnej – jest zawdzięczany w dużej mierze temu, że jest wysoce pluralistycznym społeczeństwem.

Charakter islamu w Indonezji również znacznie różni się od tego praktykowanego na Bliskim Wschodzie. Ponieważ działa w pluralistycznym kraju, islam w Indonezji musi w Indonezji musi dostosować się i zachować pewne zwyczaje i praktyki. To islam, który jest w miarę postępowy, co umożliwiło mu rozprzestrzenienie się bez użycia siły na różne społeczności.

Indonezyjska polityka zagraniczna stara się wykorzystać tę cechę swojego kraju jako źródło *soft power*. Dla przykładu, Indonezja aspiruje do bycia przysłowiowym pomostem między Zachodem a islamem, ponieważ jej doświadczenie daje jej do tego legitymację. Potrzebne są dodatkowe działania, aby skutecznie ograniczyć rosnące od upadków rządów dyktatora Suharto w 1998 roku incydenty nietolerancji i rzeczywiście budować wizerunek Indonezji jako wzorcowej demokracji z tolerancyjnym islamem.

Indonezja szczyty się dwiema największymi organizacjami muzułmańskimi na świecie, czyli Nahdlatul Ulama (NU) i Muhammadiyah. Szacuje się, że liczba członków NU wynosi od 35 do 40 milionów członków, podczas gdy Muhammadiyah liczy około 30 milionów członków.

Obie organizacje są aktywnie zaangażowane w działalność społeczną i oraz aktywnie kształtują indonezyjską politykę. Jednak intelektualiści tych dwóch organizacji rzadko publikują lub angażują się w wymianę myśli islamskiej za granicą. Rząd Indonezji może wiele zyskać, jeśli włączy intelektualistów z tych organizacji w proces kształtowania polityki, zachęci ich do publikowania większej liczby publikacji – szczególnie w języku angielskim – oraz zapewni im miejsce do angażowania się w islamskiej przestrzeni intelektualnej.



Kolejną nagłą kwestią, dotyczącą indonezyjskiego *soft power*, jest problem ochrony Indonezyjczyków za granicą. Międzynarodowe organizacje praw człowieka wielokrotnie informują o licznych przypadkach łamania praw człowieka w krajach arabskich – szczególnie w Arabii Saudyjskiej – gdzie przebywa znaczna część indonezyjskiej imigracji zarobkowej. Bardziej pragmatyczna wymiana informacji oraz współpraca między indonezyjskim rządem a organizacjami praw człowieka może pomóc Indonezji w budowaniu oczekiwanego wizerunku za sprawą *soft power* poprzez pomoc obywatelom Indonezji przebywającym za granicą. Włączenie organizacji NGO stojących na straży praw człowieka w proces kształtowania polityki oraz prowadzenia działań pomocowych może znacznie przyczynić się w kształtowaniu skutecznej polityki zagranicznej w celu radzenia sobie ze złym traktowaniem indonezyjskich przez zagranicznych pracodawców. Budowanie lepszych relacji z organizacjami praw człowieka będzie zarazem oznaczać, że rząd będzie musiał współpracować z organizacjami, nie zadowolając się deklaracjami tudzież milczeniem na często podnoszone kwestie dotyczące Indonezji.

Następnym zagadnieniem jest rywalizacja państw w regionie Azji Południowo-Wschodniej. W tym aspekcie widać daleko idące zaniedbania indonezyjskiego rządu, który nie dostrzega – bądź nie chce dostrzec – potencjału stojącego za NGO tudzież rządowymi agencjami promującymi język i kulturę. Społeczność akademicka, NGO czy też think tanków mają mogą być pomocne w budowaniu większej świadomości nt. Indonezji, jak również budowaniu wzajemnego zrozumienia między społecznościami. Potencjalne bliższe relacje między indonezyjskim rządem, elitami intelektualnymi i NGO mają potencjał do zwiększania współpracy w obrębie współpracy międzynarodowej.

Jako największy na archipelag z ponad 17 tysiącami wysp, Indonezja wymaga znacznych inwestycji w infrastrukturę. Obecna infrastruktura uniemożliwia Indonezji osiągnięcie szybkiego rozwoju, który był udziałem „azjatyckich tygrysów”. Budowa nowej infrastruktury napotyka na poważne problemy związane głównie z brakiem przejrzystości podejmowanych działań, które są pokłosiem znacznej korupcji na linii rząd-biznes. Istniejąca korupcja, tocząca od wielu lat Indonezję, stanowi zarazem czynnik poważnie zniechęcający wobec potencjalnych inwestycji ze strony inwestorów zagranicznych.

Wyróżniającym się problemem w kontekście wyzwań indonezyjskiego *soft power* jest brak aktywności obywatelskiej, przejawiającej się w niewykorzystaniu potencjału tkwiącego w NGO, jak również braku działań rządu mających na celu integrację obywateli w szerszym niż narodowym kontekście.

Stałe problemy ekonomiczne, jak również słabość indonezyjskich elit powiązanych z polityką oraz biznesem sprawiają, że siła tkwiąca w indonezyjskim potencjale kulturowym jest zanegowana.

## PODSUMOWANIE

Indonezja, ma deficyt w *soft power*. Brakuje zasobów kierowniczych, chcących pielegnować i podtrzymywać indonezyjskie inicjatywy *soft power* na zorganizowany szczeblu transnarodowym. Pokłosiem takiej sytuacji jest niespójność prowadzonej polityki zagranicznej Indonezji, która jednym z kluczowych elementów jest harmonijne wykorzystanie *soft power* – a tego nie ma, lecz jest populistyczne wykorzystywanie polityki, w szczególności w kwestiach dotyczących spraw światopoglądowych. Realia indonezyjskiej sceny politycznej nierzadko ograniczają zdolność do konsekwentnego promowania Indonezji jako atrakcyjnego kraju, a wręcz przeciwnie – stanowią obiekt do pokazywania obskuryzmu.

Indonezyjskie *soft power* jest ograniczona przez brak spójności tożsamości narodowej; z jednej strony argumentem *soft power* jest wielokulturowość, z drugiej zaś widoczne jest daleko idące homogenizowanie wzorcowej tożsamości indonezyjskiej, zawężającej się do tożsamości muzułmańskiego obywatela. Mimo że populacja Indonezji jest w znaczącej mierze islamska, to państwo nie jest ukonstytuowane w kategoriach muzułmańskich, czego zdają się nie dostrzegać rządzący, a czego pokłosiem jest wzrost radykalizmu islamskiego oraz ataków na mniejszości religijne.

Słabość indonezyjskiej *soft power* jest zauważalna w różnego rodzaju rankingach. Mówiąc o potencjale polityczno-gospodarczym Indonezji, nie sposób nie zauważyć, iż jest od zdecydowanie wyższy od rzeczywistej sytuacji wpływającej na niewykorzystany potencjał wizerunkowy Indonezji na arenie międzynarodowej.

Główną przyczyną wspomnianego stanu rzeczy jest nikła twarda siła, jak i niewykorzystany potencjał kulturowy, który nie jest szerzej promowany. Indonezyjski rząd musi być świadomy posiadanych niedostatków, jak i koniecznych działań zmierzających do zmiany negatywnego stanu rzeczy, jednakże mimo tych okoliczności, nie widać jakichkolwiek działań mających na celu poprawę obecnej sytuacji. Co więcej, da się zaobserwować przeciwne tendencje o wymiarze społeczno-politycznym, tj. wzrost nacjonalizmu, dyskryminację mniejszości etnicznych, postępującą radykalizację indonezyjskiego islamu.

Pozytywne nastawienie względem Indonezji ma swoją podstawę głównie w turystyce, która stanowi wizytówkę wyspiarskiego kraju. Dziedzictwo kulturowe nie jest w wystarczający sposób promowane, przez co indonezyjski kapitał kulturowy, mimo całej swej atrakcyjności oraz bogactwa, nie jest wystarczająco zagospodarowany. Ambasady Indonezji nie prowadzą skoordynowanych działań mających na celu promocję region, ograniczając swoje działania do utrzymywania poprawnych relacji dyplomatycznych w krajach goszczących, przy braku promowania kraju wśród obcokrajowców.

Kwestia dyplomacji publicznej stanowi zdecydowanie bardziej złożoną kwestię, mającą swe uzasadnienie w indonezyjskiej mentalności. Obywatele są świadomi obojętności władz wobec istotnych, rudymenarnych problemów indonezyjskiej codzienności (poczynając od najważniejszego, czyli wszechobecnej korupcji), stąd też niechęć wobec podejmowania dodatkowych działań, które przy realizacji stanowią przysłowiową orkę na ugorze.

Polityka zagraniczna Jokowiego może budzić uzasadnione wątpliwości w kontekście wzmocnienia *soft power*. Zamiast budować pozycję lidera w najbliższym otoczeniu, czyli ASEAN, oraz utrzymywać korzystne kontakty z Australią, jesteśmy świadkami wzrostu radykalizmu islamskiego oraz nacjonalizmu budowanego na poczuciu wspólnoty religijnej, utożsamianej ze wspólnotą narodową.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe decyzje indonezyjskiego rządu, trudno optymistycznie patrzeć w przyszłość, oczekując poprawy indonezyjskiej *soft power*, skoro państwo i społeczeństwo trapią znacznie poważniejsze dolegliwości, na które trudno znaleźć uniwersalne remedium.

## BIBLIOGRAFIA

Acharya A.

2014 *Indonesia Matters: Asia's Emerging Democratic Power*, Singapore.

Alles D.

2015 *Transnational Islamic Actors and Indonesia's Foreign Policy: Transcending the State*, New York.

Azra A.

2015 *Indonesia's Middle Power Public Diplomacy: Asia and Beyond*, [in:] *Understanding Public Diplomacy in East Asia: Middle Powers in a Troubled Region*, eds. J. Melissen, Y. Sohn, New York, p. 131-154.

- Chitty N.  
 2016 *Soft power, civic virtue and world politics (section overview)*, [in:] *The Routledge Handbook of Soft Power*, eds. N. Chitty, London, p. 9-36.  
 2016 *The Routledge Handbook of Soft Power*, London.
- Hayden C.  
 2012 *The Rhetoric of Soft Power: Public Diplomacy in Global Contexts*, Lanham.
- Hurd E. S.  
 2017 *Beyond Religious Freedom: The New Global Politics of Religion*, Princeton.
- Ilgen T. L.  
 2016 *Hard Power, Soft Power and the Future of Transatlantic Relations*, New York.
- Mattern J. B.  
 2005 *Why 'Soft Power' Isn't So Soft: Representational Force and the Socio-linguistic Construction of Attraction in World Politics*, "Millennium", vol. 33 (3), p. 583-612.
- McGray D.  
 2002 *Japan's gross national cool*, "Foreign policy", vol. 130 (2002), p. 49-54.
- Melissen J., Lee S. J.  
 2011 *Introduction*, [in:] *Public Diplomacy and Soft Power in East Asia*, eds. J. Melissen, S. J. Lee, New York, p. 1-9.
- Menchik J.  
 2016 *Islam and Democracy in Indonesia: Tolerance without Liberalism*, Cambridge.
- Murphy A. M.  
 2012 *Democratization and Indonesian Foreign Policy: Implications for the United States*, "Asia Policy", vol. 13, p. 83-112.
- Nye Jr. J. S.  
 2005 *Soft Power: The Means To Success In World Politics*, New York.  
 2008 *Public Diplomacy and Soft Power*, "The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science", vol. 616 (1), p. 94-109.

Roberts C. B., Sebastian L. C.

2015 *Ascending Indonesia: Significance and Conceptual Foundations*, [in:] *Indonesia's Ascent: Power, Leadership, and the Regional Order*, eds. C. B. Roberts, A. D. Habir, L. C. Sebastian, London, p. 1-21.

Sukma R.

2011 *Soft Power and Public Diplomacy: The Case of Indonesia*, [in:] *Public Diplomacy and Soft Power in East Asia*, eds. S. J. Lee, J. Melissen, New York, p. 91-115.

### **Źródła internetowe:**

Berger T. U.

2010 *Japan in Asia: A Hard Case for Soft Power*, "Orbis", vol. 54 (4), p. 565-582, <https://doi.org/10.1016/j.orbis.2010.07.005> [dostęp: 14.09.2022].

Cochrane J.

2014 *In Southeast Asia, Indonesia Is an Unlikely Role Model for Democracy*, "The New York Times", <https://www.nytimes.com/2014/09/05/world/asia/in-southeast-asia-indonesia-becomes-a-role-model-for-democracy.html> [dostęp: 14.09.2022].

Cull N. J.

2006 *Public Diplomacy Before Gullion: The Evolution of a Phrase*, USC Center on Public Diplomacy, <https://uscpublicdiplomacy.org/blog/public-diplomacy-gullion-evolution-phrase> [dostęp: 14.09.2022].

Emmers R.

2014 *Indonesia's role in ASEAN: A case of incomplete and sectorial leadership*, "The Pacific Review", vol. 27 (4), p. 543-562, <https://doi.org/10.1080/09512748.2014.924230> [dostęp: 14.09.2022].

Fan Y.

2008 *Soft power: Power of attraction or confusion?*, "Place Branding and Public Diplomacy", vol. 4 (2), p. 147-158, <https://doi.org/10.1057/pb.2008.4> [dostęp: 14.09.2022].

Fealy G., White H.

2016 *Indonesia's "Great Power" Aspirations: A Critical View*, "Asia & the Pacific Policy Studies", vol. 3 (1), p. 92-100, <https://doi.org/10.1002/app5.122> [dostęp: 14.09.2022].

Heng Y. K.

2010 *Mirror, mirror on the wall, who is the softest of them all? Evaluating Japanese and Chinese strategies in the “soft” power competition era*, “International Relations of the Asia-Pacific”, vol. 10 (2), p. 275-304, <https://doi.org/10.1093/irap/lcp023> [dostęp: 14.09.2022].

Hymans J. E. C.

2009 *India’s Soft Power and Vulnerability*, “India Review”, vol. 8 (3), p. 234-265, <https://doi.org/10.1080/14736480903116784> [dostęp: 14.09.2022].

Iwabuchi K.

2002 *“Soft” Nationalism and Narcissism: Japanese Popular Culture Goes Global*, “Asian Studies Review”, vol. 26 (4), p. 447-469, <https://doi.org/10.1111/1467-8403.00138> [dostęp: 14.09.2022].

Kroenig M., McAdam M., Weber S.

2010 *Taking Soft Power Seriously*, “Comparative Strategy”, vol. 29 (5), p. 412-431, <https://doi.org/10.1080/01495933.2010.520986> [dostęp: 14.09.2022].

Lam P. E.

2007 *Japan’s Quest for “Soft Power”: Attraction and Limitation*, “East Asia”, vol. 24 (4), p. 349-363, <https://doi.org/10.1007/s12140-007-9028-6> [dostęp: 14.09.2022].

Nye Jr. J. S.

2006 *Think Again: Soft Power*, “Foreign Policy”, <https://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power/> [dostęp: 14.09.2022].

2017 *Soft power: the origins and political progress of a concept*, “Palgrave Communications”, <https://doi.org/10.1057/palcomms.2017.8> [dostęp: 14.09.2022].

Obama B.

2010 *Remarks by the President at the University of Indonesia in Jakarta*, Indonesia, whitehouse.gov, <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2010/11/10/remarks-president-university-indonesia-jakarta-indonesia> [dostęp: 14.09.2022].

Roselle L., Miskimmon A., O'Loughlin B.

2014 *Strategic narrative: A new means to understand soft power*, "Media, War & Conflict", vol. 7 (1), p. 70-84, <https://doi.org/10.1177/1750635213516696> [dostęp: 14.09.2022].

Saragih B. B., Parlina I.

2015 *Jokowi lays out his 'pro-people' diplomacy*, "The Jakarta Post", <https://www.thejakartapost.com/news/2015/02/03/jokowi-lays-out-his-pro-people-diplomacy.html> [dostęp: 14.09.2022].

Wirajuda H.

2004 *Statement by Dr. N. Hassan Wirajuda Minister for Foreign Affairs Republic of Indonesia. 59th Session of The UN General Assembly*, <https://www.un.org/webcast/ga/59/statements/indoeng040927.pdf> [dostęp: 14.09.2022].

## INDONESIAN SOFT POWER: A MISSED OPPORTUNITY FOR THE WORLD'S LARGEST MUSLIM POPULATION

**Summary:** This paper aims to deliver a conceptual framework for further studies on the analysis of Indonesia's soft power. The article begins by explaining soft power theory. The traditional literature review builds up the research design. Concepts of soft power and hard power, are operationalized and underpins the analytical framework which is an outcome of this study. The article explores the specifics of how it addresses the main policy challenges facing Indonesia within soft power.

**Keywords:** Indonesia, soft power, hard power, diplomacy

# DZIAŁANIA EMPLOYER BRANDINGOWE W WYBRANYCH SPÓŁKACH SEKTORA ODZIEŻOWEGO W POLSCE

**Streszczenie:** Celem opracowania jest zaprezentowanie działań z zakresu *employer branding* w spółkach z sektora Handel detaliczny odzież i akcesoriami, ukazanie roli *employer branding* we współczesnym środowisku biznesowym na podstawie studium literatury. Organizacje budują przewagę konkurencyjną pracodawcy w celu utrzymania najlepszego personelu oraz pozyskania jak najbardziej dopasowanej grupy potencjalnych kandydatów na wolne stanowiska w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** CSR, Corporate Social Responsibility, Employer Branding, EB, LPP, społeczna odpowiedzialność biznesu

## WSTĘP

Pojęcie *employer branding* (EB) jest coraz częściej stosowane w literaturze związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz marketingiem. Są to działania mające na celu poprawę wizerunku pracodawcy. Organizacje, które podejmują czynności z tego zakresu dostrzegają potrzebę tworzenia pozytywnego wizerunku wśród obecnych oraz potencjalnych pracowników [Molenda 2009: 304]. Aby posiadać w swojej firmie najlepszych pracowników, pracodawcy często koncentrują swoje działania na kandydatach do pracy. Istotne jednak jest także skupienie uwagi na zatrudnionych pracownikach i dołożenie wszelkich starań, aby chcieli pozostać w obecnej organizacji. Należy pamiętać, że silna marka pracodawcy zapewnia korzyści nie tylko



organizacji, ale także jej pracownikom – zarówno w sensie ekonomicznym, jak i psychologicznym. Poprzez kreowanie postrzegania przedsiębiorstwa jako dynamicznego i innowacyjnego miejsca pracy, dba ono o swoich pracowników i oferuje im możliwości samorealizacji oraz awansu zawodowego [Szymańska, Kupczyk, Kubicka 2016: 284].

Działania *employer brandingowe* mają bardzo duży wpływ na procesy wewnętrzne w organizacjach. Do kluczowych należą komunikacja, proces rekrutacji i *onboarding*, poziom zaangażowania pracowników w firmie. Niewątpliwie są to czynniki, które mają również bardzo duży wpływ na osiąganie założonych celów biznesowych [HRM Institute 2020].

Celem tego opracowania jest identyfikacja i analiza działań z zakresu *employer branding* w wybranych spółkach działających na rynku polskim na podstawie teoretycznej analizy literatury z tematyki CSR i EB, a także poprzez przytoczenie działań spółek z największymi przychodami netto ze sprzedaży działających na rynku polskim w sektorze „Handel detaliczny odzieżą i akcesoriami” według EMIS Professional.

## EMPLOYER BRANDING – ANALIZA TEORETYCZNA

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest strategią zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne [PARP]. CSR jest koncepcją uwzględniającą relację pomiędzy biznesem a społeczeństwem. Organizacja bierze odpowiedzialność za wpływ jej decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko [Skindzier 2022]. Publikacja „N Guidance on social responsibility” zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej zdefiniowane jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie [Forum Odpowiedzialnego Biznesu].

Polityka CSR jest korzystna zarówno dla społeczeństwa, środowiska jak i firmy, która prowadzi działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu [Nawrocki 2022]. Korzyści płynące z zastosowania tych działań można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych można zaliczyć między innymi wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów, poprawę relacji ze społecznością lokalną i władzami lokalnymi, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników. Do zewnętrznych korzyści można zaliczyć

np. rozwiązywanie istotnych problemów społecznych, edukowanie społeczeństwa, poprawa środowiska naturalnego, poszanowanie praw człowieka [Noga, Kubiszewski, Kwiatkowska 2019: 142-143]. CSR zwiększa motywacje, produktywność i przywiązanie pracowników do miejsca pracy [Nawrocki 2022].

Przedsiębiorstwa stosujące społeczną odpowiedzialność biznesu cechują się wyższą płynnością bieżącą, lepszym wykorzystaniem własnego majątku trwałego oraz posiadanego kapitału, wysoką rentownością sprzedaży, skłonnością do większych inwestycji w pracowników. Organizacje również ograniczają negatywny wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko [Nawrocki 2022]. Idea CSR-u mówi również o korzyściach dla pracowników takich jak terminowe wypłaty wynagrodzenia, wysoka kultura i bezpieczeństwo pracy, stały rozwój zawodowy, dodatkowa opieka medyczna, wysoka jakość udogodnień socjalnych, równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk i wynagrodzeń [PARP].

*Employer branding* (budowanie wizerunku marki pracodawcy) są to wszystkie działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku. Miano dobrego pracodawcy dostają przedsiębiorstwa, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla swojej kariery [Redakcja MP 2022]. Pojęcie *employer branding* jest związane z zarządzaniem talentami oraz potrzebą zapewnienia, a także utrzymania utalentowanego personelu. Należy zaliczyć go do grupy najnowszych koncepcji zarządzania organizacjami [Ober 2016: 348]. W dzisiejszej dobie zintensyfikowanej konkurencji na rynku pracy, *employer branding* jest kluczowym narzędziem dla każdego rodzaju organizacji do przyciągania, rekrutowania i utrzymywania odpowiedniego rodzaju pracowników [Szymańska, Kupczyk, Kubicka 2016: 284].

Organizacje wykorzystują *employer branding* w różnych celach w zależności od swoich potrzeb. W literaturze wyszczególniono następujące cele budowania marki pracodawcy: określenie profilu firmy, wykreowanie oraz utrzymanie oryginalnej kultury organizacyjnej, dbałość o dobry wizerunek na rynku pracy, zapewnienie wsparcia IT, wykreowanie kultury sukcesu, wprowadzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, zapewnienie efektywnego przywództwa, zapewnienie silnego wsparcia wewnątrz organizacji, stworzenie efektywnego systemu komunikowania się, poszanowanie wszystkich pracowników bez względu na ich status. W zależności od przyjętego celu organizacje wykorzystują do ich realizacji inne działania i tak między innymi kreuje się kulturę sukcesu wspierając innowacje, badania i rozwój, a także promuje się najlepszych, aby zwiększyć ich rozpoznawalność w organizacji [Skowron-Mielnik 2014: 31-32]. Dobrze przemyślana strategia *employer branding*

obniża koszty rekrutacji, usprawniając jej przebieg i zwiększa zasięg udostępnianych informacji przez przedsiębiorstwo o jej wewnętrznych potrzebach. Jednocześnie też zmniejsza ogólną fluktuację kadr, zwiększa wydajność i motywację pracowników [Gołozewska-Kaczan 2009: 156].

Wewnętrzny *employer branding* przeznaczony jest dla wszystkich zatrudnionych pracowników i obejmuje działania prowadzone przez pracodawcę, dzięki którym zatrudnieni odnoszą korzyści z pracy dla danego pracodawcy. Nie zawsze są one uświadamiane przez pracowników. Ze strony pracodawcy są to wszelkie udogodnienia i działania mające na celu poprawę warunków pracy pracowników oraz wzrost ich efektywności [Kozłowski 2012: 51]. Zadaniem pracodawcy jest przygotowanie narzędzi, które zostaną wykorzystane podczas budowania zarówno marki pracodawcy, jak i przyjaznego miejsca pracy wewnątrz organizacji, oraz stworzenie warunków, dzięki którym pracownicy będą chcieli w niej pozostać. Niepokojąco duży odsetek tych, którzy planują zmianę miejsca pracy, potwierdza fakt, że organizacje niewystarczająco dbają o zatrudnionych. Zasadnicze braki dotyczą kwestii inwestowania w ludzi, a szczególnie angażowania się w ich rozwój i przyszłą karierę [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009: 52-53].

Wewnętrzny *employer branding* dzieli się na działania wewnętrzne HR i komunikację wewnętrzną. Do działań wewnętrznych HR zaliczają się takie działania jak system motywacyjny, opieka medyczna, ubezpieczenie, karty typu MultiSport, niskoprocentowane pożyczki, Wczasy Pod Gruszą, programy rozwojowe, wyjazdy integracyjne oraz elastyczne godziny pracy [Kariera w finansach 2019].

Pozycjonowanie marki pracodawcy jest warunkiem koniecznym realizacji kolejnego zadania w procesie umocnienia marki, które dotyczy kształtowania wizerunku marki wśród kandydatów. Wizerunek marki pracodawcy powstaje podczas doświadczenia marki, a żeby doświadczenie mogło mieć miejsce, musi zaistnieć kontakt pomiędzy kandydatem a organizacją. W przypadku zewnętrznego *employer branding* kontakt ten następuje przez akcje werbunkowe a potencjalny aplikujący będzie chciał go nawiązać tylko wtedy, gdy wcześniej zakwalifikuje pracodawcę jako dobrego [Tench, Yeomans: 261]. Jest to kluczowe narzędzie dla każdego rodzaju organizacji, działania te poprawiają postrzeganie organizacji na rynku pracy i sprawiają, że wyróżniają się na tle konkurencji [Szymańska, Kupczyk, Kubicka 2016: 284].

*Employer branding* zewnętrzny dzieli się na działania rekrutacyjne i komunikację zewnętrzną. Do działań rekrutacyjnych można zaliczyć udział w targach pracy, rewitalizacji zakładki „kariera” na stronie internetowej,

aktywność na profilach społecznościowych oraz współpraca z biurami karier [Kariera w finansach 2019]. Współczesny rynek pracy jest coraz mniej przyjazny dla zatrudniających. Duża część z nich nie może zatem pozwolić sobie na utratę aplikanta. Dlatego też coraz więcej rekrutów nie tylko informuje kandydatów o przyjęciu ich zgłoszenia (...). Dzięki takim akcjom pracodawca nie pozwala o sobie zapomnieć nie tylko aktywnym, lecz także i pasywnym kandydatom, oraz przyczynia się do spełnienia przez rekrutację funkcji informacyjnej i motywacyjnej [Wojtaszek 2015: 187]. Warto zaznaczyć, że zadaniem zewnętrznego *employer branding* nie jest maksymalizowaniem puli potencjalnych kandydatów, lecz optymalizowanie ich liczby i jakości wyrażone w napływie bardziej trafnych aplikacji. Zarządzanie marką pracodawcy w wymiarze zewnętrznym sprzyja zatem przyciąganiu do organizacji talentów [Davenport, Barrow 2009: 146].

## ANALIZA ZASTOSOWANYCH METOD EMPLOYER BRANDINGU W WYBRANYCH SPÓŁKACH ODZIEŻOWYCH

Aby zobrazować w jaki sposób polskie spółki bądź spółki zagraniczne posiadające oddziały w Polsce wykorzystują *employer branding* w swoich działaniach przeanalizowano trzy spółki z sektora „handel detaliczny odzieżą i akcesoriami”, które mają największy obrót netto ze sprzedaży według rankingu EMIS Professional [EMIS Professional 2022]. Przeanalizowano działanie spółek LPP S.A, Pepco Poland Sp. z o.o., H&M Hennes & Mauritz Sp. z o.o., w takiej kolejności pojawiły się w zestawieniu EMIS Professional. Do analizy zostały wykorzystane informacje zamieszczone na stronach spółek lub innych portalach internetowych.

LPP S.A. według rankingu „Najlepsi pracodawcy. Odzież, akcesoria, sprzęt sportowy (produkcja i handel)” z 2022 roku zajęło 14 miejsce wśród najlepszych pracodawców. Pepco Poland Sp. z o.o. zajęło 2 miejsce w tym samym rankingu, a H&M Hennes & Mauritz Sp. z o.o. zajęła miejsce 7 [Zielewski 2022].

Polska, rodzinna spółka akcyjna LPP poza takimi benefitami jak umowa o pracę bez okresu próbnego, 25% zniżki za zakupy w salonach marek LPP, program poleceń pracowniczych, opiekę medyczną, kartę sportową, ubezpieczenie na życie, nieformalną atmosferę w pracy i pełną swobodę ubioru, oferuje swoim pracownikom również możliwość do dofinansowania studiów podyplomowych lub kurs języka angielskiego, warunkiem jest praca powyżej

trzech miesięcy [LPP S.A. 2022]. W 2022 roku spółka uruchomiła nowy program dla pracowników „heLPP”, jest on dedykowany nie tylko pracownikom, ale również ich bliskim. W ramach programu mogą oni nieodpłatnie i anonimowo skorzystać z porad psychologów, doradców finansowych i prawnych [Markowska 2022]. W tym samym roku spółka również ruszyła z kampanią *employer brandingową* „Sinsay People”. Ambasadorami tej kampanii są pracownicy marki Sinsay, którzy według Katarzyny Rachwalskiej-Groning najlepiej oddają charakter oraz atmosferę Pracy. Podczas kampanii pokazane zostaną ścieżki rozwoju, ich różnorodności i wartości jakie są ważne dla pracowników Sinsay [Koc 2022]

Podstawą codziennej pracy w Pepco Poland Sp z o.o. jest kultura organizacyjna o nazwie Pepcooltura, której fundamentami jest zestaw pięciu wartości takich jak rozwój, miłość do klienta, zespół, szacunek i prostota. Te wartości powodują, że zespół jest silny i zintegrowany oraz czerpie wiedzę z wzajemnych doświadczeń. Benefity oferowane przez tę spółkę to rabat pracowniczy na zakupy w Pepco, cykliczne spotkania integracyjne i motywacyjne, SMART lunch, programy rozwojowe i nauka języka angielskiego, fundusz socjalny, ubezpieczenie grupowe i pracownicze inicjatywy sportowe. Poza tymi benefitami przedsiębiorstwo oferuje również Kafeterie MyBenefit czyli platformę internetową, na której pracownicy wybierają dla siebie świadczenia spośród tysięcy gotowych propozycji [Pepco 2022]. Według ogłoszenia pracy w centrali na platformie Pracuj.pl spółka oferuje również wsparcie psychologiczne, parking dla pracowników, elastyczny czas pracy oraz brak *dress code’u* [Pepco 2022].

W przedsiębiorstwie H&M Hennes & Mauritz Sp. z o.o. podstawą działalności jest fundamentalny szacunek dla jednostki, mówi to o sprawiedliwym wynagrodzeniu, możliwościach awansu i rozwoju wszystkich pracowników, bezpiecznym oraz zdrowym otoczeniu pracy [H&M Group 2022]. Ponadto spółka oferuje prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, zniżki na firmowe produkty, program emerytalny, parking dla pracowników, wyprawkę szkolną, dofinansowanie do pakietu sportowo-rekreacyjnego oraz dofinansowanie do obiadów.

Wielość wykorzystywanych benefitów i korzyści pracowniczych wśród tych trzech spółek, pokazuje jak ważne jest utrzymywanie najlepszych pracowników w swojej organizacji oraz przyciąganie jak najlepszych kandydatów na nowe stanowiska pracy. Większość działań przedstawionych w tym artykule odnosi się do *employer branding*u wewnętrznego, prawdopodobnie jest to spowodowane faktem, że spółki chcą utrzymać najlepszych pracowników.

Jeżeli nie będzie dużej fluktuacji pracowników, oznaczać to będzie, że spółka jest przyjazna swoim pracownikom, co z kolei spowoduje automatycznie wzrost zainteresowania wśród kandydatów. Na przykładzie kampanii *employer brandingowej* LPP można zauważyć, że wykorzystują obecnych pracowników oraz ich doświadczenia, aby zachęcić potencjalnych kandydatów do pracy w ich spółce.

## PODSUMOWANIE

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest powiązana z *employer brandingiem* zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym. Przedsiębiorstwa stosują go w celu przyciągnięcia i zatrzymywania najlepszych pracowników oraz zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Działania związane z *employer brandingiem* będą zróżnicowane w zależności od tego czy są kierowane do obecnych pracowników (wewnętrzny *employer branding*) czy też do potencjalnych kandydatów (zewnętrzny *employer branding*). Działania skierowane do potencjalnych pracowników są niezwykle ważne, ale najlepszą rekomendacją pracodawcy są doświadczenia obecnych pracowników, dlatego pracodawcy powinni dbać o rozwój i samopoczucie obecnych pracowników.

Oferta pracodawcy skierowana do pracowników powinna być zróżnicowana i dopasowana do ich potrzeb. W dalszym ciągu znaczny wpływ na zatrudnienie u danego pracodawcy ma wynagrodzenie. Atrybutami dobrego pracodawcy są również atmosfera w pracy, elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej oraz szanse rozwoju [Błaszczak 2015: 14].

Analiza wybranych spółek z sektora Handel detaliczny odzieżą i akcesoriami pokazuje, że przedsiębiorstwa kładą głównie nacisk na wewnętrzny *employer branding*. Działania, które stosują spółki mają na celu głównie rozwój oraz dobre samopoczucie w pracy. Ilość benefitów oferowanych przez przedsiębiorstwa pokazuje, że chcą zapewnić swoim pracownikom jak najlepsze warunki.

## BIBLIOGRAFIA

Błaszczak A.

2015 *Atmosfera w pracy prawie tak ważna jak pensja*, „Rzeczpospolita”, nr 133.

Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K.

2009 *Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.

Davenport J., Barrow S.

2009 *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*, “Gower Publishing Limited”.

Gołszewska-Kaczan U.

2009 *Czas na EB\*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Białystok.

HRM Institute

2020 *Employer branding w Polsce*.

Kozłowski M.

2012 *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*.

Molenda M.

2009 *Employer Branding jako narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.

Noga T., Kubiszewski D., Kwiatkowska M.

2019 *Prezentacja dobrych i złych praktyk związanych ze społeczną odpowiedzialnością*, [w:] Problemy ekonomii oraz finansów publicznych i prywatnych, red. A. Borcuch, A. Krzysztofek, W. Zajączkowski, Kielce.

Ober J.

2016 *Employer branding- strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty naukowe. Organizacja i Zarządzanie”.

Skowron-Mielnik B.

2014 *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum”, nr 4 (358).

Szymańska A., Kupczyk T., Kubicka J.

2016 *Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429.

Tench R., Yeomans L.

2006 *Exploring Public Relations*, Harlow.

Wojtaszek K.

2015 *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykład wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, red. S. Cyfer, Warszawa.

### **Źródła internetowe:**

EMIS Professional

2022 *Ranking spółek-sprzedaż*, [https://www-1emis-1com-100418a0d0c45.han3.lib.uni.lodz.pl/php/industries/overview/index?indu=448&fbclid=IwAR1hkB\\_LaXHNjBe74P98LaTxIT1oydBN2tH48xqU0sOIVHqZEdqLGVQA9gE](https://www-1emis-1com-100418a0d0c45.han3.lib.uni.lodz.pl/php/industries/overview/index?indu=448&fbclid=IwAR1hkB_LaXHNjBe74P98LaTxIT1oydBN2tH48xqU0sOIVHqZEdqLGVQA9gE) [dostęp: 5.03.2023].

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

*ISO 26000*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000/> [dostęp: 5.03.2023].

H&M Group

2022 *A caring employer*, <https://hmgroup.com/career/be-yourself/> [dostęp: 5.03.2023].

Kariera w finansach

2019 *Employer branding*, <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/employer-branding-co-oznacza-pojecie-employer-branding> [dostęp: 5.03.2023].

Koc J.

2022 *LPP rusza z kampanią EB. Zachęca do pracy w Sinsayu*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/lpp-rusza-z-kampania-eb-zacheca-do-pracy-w-sinsayu,93017.html> [dostęp: 5.03.2023].

LPP S.A.

2022 *Oferty pracy*, <https://www.lpp.com/kariera/oferty-pracy/oferty-centrala/specjalistka-specjalista-ds-influencer-marketingu-10478> [dostęp: 5.03.2023].



Markowska K.

2022 *LPP rusza z nowym programem dla pracowników*, <https://www.pulshr.pl/employer-branding/lpp-rusza-z-nowym-programem-dla-pracownikow,93815.html> [dostęp: 5.03.2023].

Nawrocki A.

2022 *CSR, czyli corporate social responsibility. Społeczna odpowiedzialność biznesu krok po kroku*, <https://magazynprzedsiębiorcy.pl/csr> [dostęp: 5.03.2023].

PARP

*CSR-społeczna odpowiedzialność biznesu*, <https://www.parp.gov.pl/publikacje> [dostęp: 5.03.2023].

Pepco

2022 Młodszy Specjalista ds. Planowania Zakupów, <https://www.pracuj.pl/praca/mlodszy-specjalista-ds-planowania-zakupow-poznan-strzeszynska73a,oferta,1002220161?s=4096dd4c&searchId=MTY2OTU1OTc4NjM2NC44NTk2> [dostęp: 5.03.2023].

2022 *Pracownicy*, <https://pepco.pl/zrownowazony-rozwoj/> [dostęp: 5.03.2023].

Redakcja MP

2022 *Definicja Employer Brandingu*, <https://markapracodawcy.pl/definicja-employer-brandingu/> [dostęp: 5.03.2023].

Redakcja

2019 *Employer branding*, <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/employer-branding-co-oznacza-pojecie-employer-branding> [dostęp: 5.03.2023].

Skindzier O.

*Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, <https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html> [dostęp: 5.03.2023].

Zielewski P.

2022 *Oto firmy, dla których chce się pracować. Ranking Najlepsi Pracodawcy Polska 2022*, <https://www.forbes.pl/rankingi/ranking-najlepsi-pracodawcy-polska-2022-oto-firmy-dla-ktorych-chce-sie-pracowac/6h7ct2l> [dostęp: 5.03.2023].

## EMPLOYER BRANDING ACTIVITIES IN SELECTED APPAREL COMPANIES IN POLAND

**Summary:** The purpose of this paper is to present employer branding activities in companies in the Clothing and Accessories Retail sector and to show the role of employer branding in the contemporary business environment based on a literature study. Organisations build the competitive advantage of employer branding in order to retain the best staff and attract the most matched group of potential candidates for vacancies in the company.

**Keywords:** CSR, Corporate Social Responsibility, Employer Branding, EB

JAKUB SROMECKI  
UNIwersytet Łódzki  
SZKOŁA DOKTORSKA NAUK SPOŁECZNYCH,  
WYDZIAŁ PRAWA I ADMINISTRACJI

## MONTESKIUSZOWSKA TRIADA A MODEL ORGANIZACJI WŁADZY W III RP

**Streszczenie:** Przedmiot rozdziału stanowi ukazanie ewolucji podziału władz, poprzez ilustrację rozbieżności zachodzących między teoretycznym modelem podziału władz zaproponowanym przez Monteskiusza, a jego praktyczną aplikacją na gruncie Konstytucji z 1997 r. Praca składa się z dwóch części. Pierwsza obejmuje interpretację konkretnych fragmentów traktatu francuskiego filozofa przedstawiających główne założenia koncepcji podziału władz. Druga część natomiast ilustruje podział władz jako zasadę konstytucyjną III RP, pokazując w jakim stopniu jest ona odmienna od postulatów Monteskiusza. Dokonana w pracy analiza ma na celu ukazanie, iż przyjęta w Konstytucji z 1997 r. zasada podziału władz, tylko z pozoru ma postać monteskiuszowskiej triady. W rzeczywistości zaś wychodzi poza jej ramy, zarówno wewnętrzne (różnice między organami poszczególnych władz) jak i zewnętrzne (trzy władze nie stanowią zamkniętego katalogu wszystkich możliwych w realizacji funkcji władczych).

**Słowa kluczowe:** model organizacji władzy, podział władz, monteskiuszowska triada, władza ustawodawcza, władza wykonawcza, władza sądownicza

### WSTĘP

Przedmiot niniejszego rozdziału stanowi zagadnienie modelu organizacji władzy w państwie oparte o zasadę podziału władz. Z uwagi na istotę oraz możliwość wielowątkowej analizy, zagadnienie to ma bez wątpienia charakter interdyscyplinarny, co sprawia, że wpisuje się w ramy przedmiotowej monografii. Jednocześnie złożoność wskazanej problematyki obliguje do bardziej

precyzyjnego określenia przedmiotu badań. Czyniąc temu zadość zaznaczyć należy, iż punktem wyjścia dla koncepcji pracy jest możliwość dwojakiego postrzegania podziału władz. Ilustruje to następujące stwierdzenie zawarte w literaturze: „Podział władzy jest zarówno ogólną ideą (koncepcją) polityczną, będąc przez to punktem odniesienia do wszelkiego rodzaju dyskusji o państwie, prawie i polityce, jak i konkretną zasadą prawa, za sprawą swojej relewancji podniesioną do rangi zasady konstytucyjnej” [Szmulik, Szymanek 2020: 65]. Tak zarysowana dwoistość podziału władz stanowi podstawę dla dokonanej w niniejszym rozdziale analizy. Precyzując powyższe, celem pracy jest ukazanie w jakim stopniu model organizacji władzy w systemie rządów III RP jest zbieżny z monteskiuszowską triadą, a w jakim stopniu od owej triady odbiega. Stosowna analiza została dokonana dwuetapowo, co sprawia, iż rozdział składa się z dwóch części. Pierwsza obrazuje koncepcję podziału władz według Monteskiusza, przedstawiając kluczowe założenia sformułowane przez francuskiego filozofa. Natomiast druga część obejmuje analizę podziału władz jako zasady konstytucyjnej III RP przez pryzmat wskazania najważniejszych zbieżności i rozbieżności w stosunku do modelu podzielonej władzy jaki na łamach *Ducha Praw* przedstawił Monteskiusz.

## PODZIAŁ WŁADZ W KONCEPCJI MONTESKIUSZA

Charles Louis de Secondat, baron de la Brede et de Montesquieu, zwany w Polsce Karolem Monteskiuszem to postać niewątpliwie w największym stopniu związana z koncepcją podziału władz. Choć co prawda nie można uznać francuskiego filozofa za autora omawianej teorii, to jednak jego wkład w jej rozwój i ukształtowanie pozostają niezaprzeczone<sup>1</sup>. W swoim największym dziele pt. *O Duchu Praw* przedstawił założenia koncepcji podziału władz, rozpoczynając rozdział VI księgi XI od następujących słów: „W każdym państwie istnieją trzy rodzaje władzy: władza prawodawcza, władza wykonawcza rzeczy należących do prawa narodów i władza wykonawcza rzeczy należące do prawa cywilnego” [Monteskiusz 2002: 171]. Jednocześnie w dalszej części traktatu filozof wskazuje, iż drugą z powyższych władz można

---

<sup>1</sup> Monteskiusz konstruując koncepcję podziału władz wzorował się na dorobku myślicieli, którzy to w mniejszym, bądź większym stopniu zajmowali się tą materią przed nim. Dla przykładu, już w starożytności Arystoteles (2004: 126) w swoim dziele *Polityka* pisał, iż w każdym ustroju można wyróżnić trzy części składowe: czynnik obradujący, rządzący i sądzący, które różnią się od siebie kompetencjami. W czasach nowożytnych natomiast, przed Monteskiuszem, koncepcję podziału władz sformułował m.in. John Locke [2015: 341-343], który to rozróżniał władzę ustawodawczą, wykonawczą i federatywną.

nazwać po prostu władzą wykonawczą państwa, zaś trzecią określić mianem władzy sądowej.

Każda z trzech władz posiada określone zadania. Do legislatywy należy stanowienie nowych praw oraz poprawa, czy też eliminacja z obrotu praw już istniejących, egzekutywa zaś wykonuje prawa, wypowiada wojnę, zawiera pokój, prowadzi politykę zagraniczną i dba o bezpieczeństwo państwa, natomiast judykatura karze zbrodnie i sądzi spory poddanych [Monteskiusz 2002: 171]. Tym samym uwydatniony został przez francuskiego barona przedmiotowy aspekt zasady podziału władz – każdej z władz zostały przypisane określone funkcje stanowiące o jej istocie.

Oprócz aspektu przedmiotowego, Monteskiusz postuluje także aby każda z władz przypadła innym podmiotom, a zatem akcentuje również aspekt organizacyjny (podmiotowy) zasady podziału władz. Czyniąc temu zadość, według francuskiego filozofa władza prawodawcza należeć ma do dwuizbowego parlamentu, władza wykonawcza do króla i mianowanych przez niego ministrów, zaś władza sądowa do trybunałów z zasiadającymi w nich sędziami [Dubel 2005: 239]. Realizacja aspektu podmiotowego nie ma jednak w koncepcji Monteskiusza charakteru absolutnego. Francuski filozof bowiem wyraźnie wskazuje na trzy wyjątkowe sytuacje, oparte na szczególnym interesie tego który ma być sądzony, w których to władza sądenia przechodzi z judykatury na legislaturę, a konkretnie rzecz ujmując na izbę wyższą parlamentu. Mowa tu o przypadkach, kiedy pozwany należy do stanu szlacheckiego, gdy prawo w stosunku do okoliczności danej sprawy jest zbyt surowe oraz wreszcie kiedy oskarżony jest państwowym dostojnikiem [Monteskiusz 2002: 178].

Tak zarysowany rozdział władz w sensie przedmiotowym oraz podmiotowym (z małymi wyjątkami) służyć ma konkretnemu celowi jakim jest ochrona wolności jednostki. Wyraz powyższemu francuski filozof [2002: 171] daje w następujących słowach:

Kiedy w jednej i tej samej osobie lub w jednym i tym samym ciele władza prawodawcza zespolona jest z wykonawczą nie ma wolności, ponieważ można się lękać aby ten sam monarcha albo ten sam senat nie stanowił tyrańskich praw, które będzie tyrańsko wykonywał. Nie ma również wolności, jeśli władza sądowa nie jest oddzielona od prawodawczej i wykonawczej. Gdyby była połączona z władzą prawodawczą, władza nad życiem i wolnością obywateli byłaby dowolną; sędzia bowiem byłby prawodawcą. Gdyby była połączona z władzą wykonawczą, sędzia mógłby mieć siłę ciemieżyciela.

Oprócz rozdzielenia zadań państwa na trzy sfery władcze i przyporządkowania każdej z nich odpowiedniej grupy organów, Monteskiusz wyraźnie akcentuje także aspekt personalny podziału władz, wyrażony zasadą *incompatibilitas*, polegającą na zakazie łączenia przez jedną osobę wielu funkcji państwowych. Francuski filozof [2002: 171] w tej materii stawia sprawę jasno, stwierdzając następująco: „Wszystko byłoby stracone gdyby jeden i ten sam człowiek lub jedno i to samo ciało możnych albo szlachty albo ludu sprawowało owe trzy władze: tworzenie praw, wykonywanie publicznych postanowień oraz sądzenie zbrodni lub sporów między jednostkami”.

Monteskiusz w swojej koncepcji podziału władz nie ogranicza się jedynie do ilustracji trzech głównych jej aspektów (przedmiotowego, podmiotowego i personalnego). Przedstawia także system hamulców ustrojowych. Czyni to, przez wzgląd na osobiste przeświadczenie, zgodnie z którym najlepszym z państw jest to które gwarantuje maksimum niezależności i bezpieczeństwa, to w którym jedna władza powściąga drugą [Hazard 1972: 172]. Należy przy tym zaznaczyć, iż system hamulców występuje jedynie na płaszczyźnie relacji legislatywa – egzekutywa, albowiem Monteskiusz nie przewidywał żadnych instrumentów tego typu stosowanych na użytek władzy sądowniczej, jak i przeciwko niej. Tym samym analiza niniejszej materii dotyczy nie trzech, lecz dwóch władz, z których to większym ograniczeniom poddana została legislatywa. Pierwszym jej hamulcem jest wspomniany już podział parlamentu na dwie izby. Bikameralizm sam w sobie zawsze stanowi czynnik różnicujący zgromadzenie, co sprawia, że jest zawsze w mniejszym bądź większym stopniu osłabieniem władzy ustawodawczej. Drugi hamulec jakiemu legislatywa została poddana, wyznacza prawo egzekutywy do zwoływania posiedzeń ciała prawodawczego, ustalania ich długości, odraczania i zamykania. Francuski filozof [2002: 176] kwestię tę przedstawia następująco:

Ciało prawodawcze nie powinno się zwoływać samo: ciało bowiem ma wolę dopiero wówczas kiedy jest zebrane; gdyby się nie zebrało jednomyślnie nie można by rozstrzygnąć która część tworzy w istocie ciało prawodawcze: ta która się zebrała, czy ta która się nie zebrała. Gdyby miało prawo odraczać się samo, mogłoby się zdarzyć, iż nigdy by się nie odroczyło; co byłoby niebezpieczne w razie gdyby się chciało targnąć na władzę wykonawczą. Poza tym istnieją chwile sposobniejsze od innych do zwołania ciała prawodawczego: trzeba tedy, aby władza wykonawcza określała czas oraz trwanie tych zgromadzeń, w uwzględnieniu znanych jej okoliczności.

Trzeci hamulec wyraża się w następujących słowach Monteskiusza [2002: 178]: „Władza wykonawcza jak rzekliśmy, powinna brać udział w prawodawstwie przez swą zdolność przeszkadzania, inaczej będzie rychło odarta ze swych przywilejów”. Przez ową zdolność przeszkadzania należy rozumieć prawo weta ustawodawczego złożonego w rękach monarchy. Co prawda francuski filozof nie rozstrzyga definitywnie rodzaju weta (absolutne czy zawieszające), jednakże z następującego fragmentu traktatu [2002: 179]: „władza wykonawcza (...) mogąc zawsze uchylić postanowienie może odrzucić uchwałę, której by sobie nie życzyła”, można wysnuć przekonanie, iż chodzi o weto absolutne. Przyjęcie tezy odwrotnej – wskazującej na weto zawieszające byłoby nie do pogodzenia z powyższym stwierdzeniem francuskiego filozofa o możliwości uchylenia postanowienia w każdym czasie. Zaznaczyć jednocześnie należy, iż udział egzekutywy w prawodawstwie ogranicza się tylko i wyłącznie do wskazanego instrumentu (weta ustawodawczego). Nie posiada zatem władza wykonawcza możliwości wydawania aktów o mocy prawnej równej ustawom (rozporządzeń czy dekretów z mocą ustawy), nie ma także możliwości przedłożenia projektu ustawy, a zatem prawa do inicjatywy ustawodawczej. Powyższe potwierdzają następujące słowa Monteskiusza [2002: 178-179]. „Gdyby monarcha brał udział w prawodawstwie przez moc stanowienia nie byłoby już wolności (...) Ponieważ władza wykonawcza stanowi część prawodawczej jedynie przez swą zdolność przeszkadzania, nie może brać udziału w roztrząsaniu spraw. Nie potrzeba nawet aby stawiała wnioski”.

Odmiennie wygląda z kolei system hamulców jakim poddana została egzekutywa. Francuski filozof [2002: 177] stwierdza w tej kwestii następująco: „Ale nie trzeba aby władza prawodawcza miała na odwrót, prawo wstrzymywania władzy wykonawczej: skoro bowiem wykonywanie z natury ma swoje granice, nie ma potrzeby go ograniczać”. Zgodnie z powyższym fragmentem, Monteskiusz upatruje ograniczenie egzekutywy już w istocie sprawowanej przez nią funkcji – wykonuje ona bowiem prawa, które są ustanowione przez legislatywę, a samo ich wykonanie jest ograniczone przez zakres i treść tychże praw. Nie oznacza to jednak, iż aktywność egzekutywy nie podlega jakimkolwiek innym ograniczeniom i może w konsekwencji być realizowana dowolnie. Legislatywa sprawuje bowiem kontrolę nad działalnością egzekutywy, co uznać należy za istotny hamulec ustrojowy. Monteskiusz [2002: 177] jasno stwierdza, iż: „władza prawodawcza (...) ma prawo i powinna mieć zdolność badania w jaki sposób ustanowione przez nią prawa są wykonywane”. W szczególności ministrowie winni usprawiedliwiać swoje postępowanie przed reprezentacją ludu [Burda 1956: 223].

Przedstawione powyżej wzajemne oddziaływanie egzekutywy na legislatywę i odwrotnie, idealnie podsumowuje następujące stwierdzenie francuskiego filozofa:

Oto więc zasadnicza podstawa rządu o którym mówimy. Ponieważ ciało prawodawcze składa się w nim z dwóch części, jedna będzie trzymała w szrankach drugą poprzez obopólną zdolność przeszkadzania. Obie będą związane przez władzę wykonawczą, którą znów pętać będzie władza prawodawcza [2002: 179].

Omówione zostały już te dwa aspekty zasady podziału władz (przedmiotowy i organizacyjny), które stanowią jednocześnie elementy różnicujące legislatywę, egzekutywę i judykaturę ze względu na posiadane funkcje oraz odrębne organy przypisane do każdej z nich. Oprócz tego, można także dokonać dyferencjacji każdej z trzech władz przez pryzmat okresu funkcjonowania oraz znaczenia jakie posiada każda z nich w systemie rządów całego państwa. Rozpatrując pierwszą kwestię należy wskazać, iż zgodnie z założeniami Monteskiusza nie wszystkie trzy władze pełnią swoje funkcje w sposób ciągły – nieprzerwanie. Dotyczy to władzy sądowniczej, która nie działa permanentnie, lecz *ad hoc* – jest powoływana jedynie na pewien okres dla rozstrzygnięcia danej sprawy (spraw). Francuski filozof [2002: 172] stwierdza bowiem następująco: „Władza sądowa nie powinna być powierzona stałemu senatorowi, ale wykonywana przez osoby powołane z ludu w pewnych okresach roku, w sposób przepisany prawem aby tworzyć trybunał trwający tylko póty, póki tego konieczność wymaga”. Inaczej natomiast sprawa wygląda w przypadku legislatywy i egzekutywy. Monteskiusz [2002: 173] pisze, iż: „Dwie inne władze raczej mogłyby przypaść urzędnikom albo stałym ciałom”. Nie oznacza to jednak pełnej zbieżności w okresach działania władzy wykonawczej i ustawodawczej. W sposób permanentny działa tak właściwie tylko ta pierwsza. Władza prawodawcza jest natomiast zwoływana przez wykonawczą. Monteskiusz preferuje przy tym kadencyjny tryb działania parlamentu, umożliwiający rotację co pewien okres jego składu osobowego. Swoje stanowisko w tej kwestii przedstawia następująco:

Co więcej gdyby ciało prawodawcze obradowało nieustannie, mogłoby się zdarzyć, iż jedynie uzupełniałoby się nowymi posłami w miejsce tych co umierają; wówczas gdyby ciało prawodawcze raz się skaziło, zło byłoby bez lekarstwa. Kiedy rozmaite ciała prawodawcze następują po sobie, lud o ile ma złe mniemanie o obecnym ciele, słusznie może przenieść swoje nadzieje na to, które przyjdzie potem [Monteskiusz 2002: 176].



Rozpatrując z kolei trzy władze przez pryzmat ich znaczenia, wskazać należy, iż u francuskiego filozofa występuje wyraźna dysproporcja równowagi między judykatywą a legislatywą i egzekutywą. Monteskiusz [2002: 172, 178] wyraźnie deprecjonuje status judykatywy, którą określa mianem władzy „niewidzialnej i żadnej”, zaś sędziów traktuje jedynie jako „usta, które wygłaszają brzmienie praw”. Oczywiście nie same określenia judykatywy i jej piastunów decydują o umniejszeniu rangi władzy sądowniczej. Istotny jest tu niewątpliwie przejściowy okres funkcjonowania sądów, który już sam w sobie obniża ich pozycję. Duże znaczenie ma również fakt, że w koncepcji Monteskiusza sądy nie mogą egzekwować swoich wyroków, zaś same wyroki mają być tylko obwieszczeniami brzmienia praw, nie zaś indywidualnymi opiniami poszczególnych sędziów [Małajny 2001: 209].

Wobec powyższego nie można zgodzić się z występującymi czasem w literaturze poglądami o jednakowym znaczeniu trzech władz w koncepcji francuskiego filozofa<sup>2</sup>. Trafnie natomiast wskazywał Ryszard Małajny [2001: 2008] co do judykatywy, iż Monteskiusz: „Jako pierwszy pisarz polityczny podniósł ją bowiem do rangi jednej z trzech najważniejszych władz, ale zarazem rangę tę zdegradował”. Może tu pojawić się zasadne pytanie co stanowiło przyczynę owej degradacji władzy sądowniczej względem dwóch pozostałych. W literaturze wskazuje się iż wynika to z samej istoty poszczególnych władz, bowiem zarówno władza prawodawcza jak i wykonawcza mają charakter polityczny, posiadają kreacyjną moc, czego nie można powiedzieć o władzy sądowniczej [Burda 1956: 223]. Oprócz wskazanego powodu można także przedstawić inny, również skutkujący deprecjacją judykatywy, a wynikający z literalnego brzmienia traktatu. Konieczna jest tu analiza następujących stwierdzeń francuskiego myśliciela:

W ten sposób owa tak groźna władza sądowa nie będąc przywiązana ani do pewnego stanu ani do pewnego zawodu staje się można rzecz niewidzialną i żadną (...). Dwie inne władze (...) nie grożą prywatnej jednostce; jako iż jedna jest tylko ogólną wolą państwa, druga zaś wykonywaniem tej ogólnej woli [2002: 172-173].

Z powyższego fragmentu można moim zdaniem wysnuć wniosek, iż według Monteskiusza z wszystkich trzech władz, to nie legislatywa, czy egzekutywa, lecz judykatywa jako rozsądzająca spory poddanych może najdotkliwiej

---

<sup>2</sup> Władysław Zamkowski [1958: 21-22] uważał, że władza sądownicza nie jest przez francuskiego filozofa lekceważona oraz nie jest uznawana przez niego za mniej ważną od legislatywy i egzekutywy.

oddziaływać na prywatną jednostkę, toteż dla zapewnienia wolności, judykatywę należy najbardziej ograniczyć w posiadanych uprawnieniach. Podsumowując ten wątek, stwierdzić należy, iż doktryna Monteskiusza z pewnością zakłada podział władz, ale już nie ich równowagę. Można w tym miejscu zgodzić się z twierdzeniem Andrzeja Pułły [1993: 18] że wynika to z faktu, iż u francuskiego filozofa idea zrównoważenia władz była „drugoplanowa i ograniczona w sposobach jej realizacji”. Jednocześnie na zakończenie omawiania doktryny francuskiego myśliciela warto dodać, iż Monteskiusz był świadomy, że z samej natury rzeczy trzy władze nie mogą funkcjonować samoistnie, a dla dobra państwa konieczna jest ich wzajemna kooperacja. W związku z tym francuski filozof sformułował postulat współdziałania władz, pisząc następująco: „Te trzy władze powinny by wydawać spokój lub bezczynność. Że jednak skutek koniecznego biegu rzeczy trzeba im iść naprzód będą zmuszone iść zgodnie” [Monteskiusz 2002: 179].

## PODZIAŁ WŁADZ W USTROJU III RP

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. opiera model organizacji władzy w państwie na koncepcji podziału władz. Owa koncepcja została *expressis verbis* sformułowana w ustawie zasadniczej. Traktuje o niej art. 10 Konstytucji, złożony z dwóch następujących ustępów:

1. Ustrój Rzeczypospolitej Polskiej opiera się na podziale i równowadze władzy ustawodawczej, władzy wykonawczej i władzy sądowniczej
2. Władzę ustawodawczą sprawują Sejm i Senat, władzę wykonawczą Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej i Rada Ministrów, a władzę sądowniczą sądy i trybunały.

Analiza umiejscowienia rzeczzonego artykułu w całej strukturze ustawy zasadniczej – w Rozdziale I zatytułowanym Rzeczpospolita, jest istotna z punktu widzenia znaczenia, jakie interesująca nas zasada odgrywa w całym systemie rządów państwa polskiego. Wskazany rozdział Konstytucji, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu: „obejmuje podstawowe zasady konstytucyjne, służące ochronie założeń ustrojowych uznanych przez ustrojodawcę za najważniejsze” [Kuca 2014: 89]. Tym samym na gruncie obecnej ustawy zasadniczej podział władz, z uwagi na doniosłość i co za tym idzie miejsce regulacji, stanowi jedną z naczelných zasad konstytucyjnych, której rangę

i szczególny charakter dodatkowo podkreśla unormowanie art. 235 Konstytucji<sup>3</sup>. Co istotne wyrażona w art. 10 zasada podziału władz nie jest jedynie „ważną” regułą ustrojową. Ma bowiem charakter swoistej normy kompetencyjnej, stanowiącej punkt wyjścia dla wszystkich przepisów ustawy zasadniczej traktujących o podziale władz. Jak bowiem wskazywał Paweł Sarnecki [2016: 349] „art. 10 musi prowadzić do widzenia w nim możliwości (podstawy prawnej) oparcia pewnego działania publicznego (władczego) w braku istnienia norm kompetencyjnych *sensu stricto*”.

Analiza literalnego brzmienia art. 10 Konstytucji pozwala natomiast uchwycić poszczególne elementy składowe omawianej koncepcji. Ustęp pierwszy, zawierając rozróżnienie trzech władz, przedstawia jednocześnie (w pewnym stopniu) aspekt przedmiotowy interesującej nas zasady<sup>4</sup>. Ustęp drugi z kolei traktuje o przyporządkowaniu do każdej z trzech władz, odpowiadającej jej grupy organów, ilustrując tym samym aspekt podmiotowy zasady podziału władz. Oprócz aspektu przedmiotowego i podmiotowego dalsze przepisy Konstytucji traktują o niepołączalności stanowisk (aspekt personalny)<sup>5</sup> oraz formułują różnego rodzaju hamulce ustrojowe<sup>6</sup>. Poza tym preambuła Konstytucji zawiera w sobie postulat współdziałania władz.

Na pierwszy rzut oka – po powyższym omówieniu – zasadne wydaje się twierdzenie, iż podział władz zarysowany w obecnie obowiązującej Konstytucji ma postać monteskiuszowskiej triady. Nie oznacza to jednak, że można przyjąć, iż model organizacji władzy według ustawy zasadniczej w 1997 r. jest w pełni zbieżny z modelem organizacji władzy zaproponowanym przez francuskiego filozofa. Regulacje Konstytucji odnoszące się do podziału władz w wielu miejscach znacznie odbiegają od założeń sformułowanych przez twórcę *Ducha Praw*. Rozpatrując owe odmienności warto zwrócić uwagę na dwie sfery analizy. Pierwsza odnosi się do omówienia rozbieżności zachodzących wewnątrz klasycznej triady (legislatywa – egzekutywa – judykatywa).

---

<sup>3</sup> Art. 235 Konstytucji, regulujący sposób jej zmiany, w ustępie 5 i 6 różnicuje ten proces, jeśli zmiana dotyczy przepisów Rozdziału I, II lub XII.

<sup>4</sup> Konstytucja nie definiuje wprost co należy rozumieć pod pojęciem władzy ustawodawczej, wykonawczej i sędziowskiej. Czyni to natomiast doktryna prawa konstytucyjnego, na podstawie szczegółowych regulacji konstytucyjnych obrazujących funkcje, każdej z trzech władz.

<sup>5</sup> Za przykład można podać art. 103 Konstytucji, który wymienia funkcje jakich nie można łączyć z mandatem poselskim.

<sup>6</sup> Hamulcem ustrojowym przysługującym egzekutywie wobec legislatywy może być np. uregulowane w art. 122 ust. 5 weto ustawodawcze Prezydenta, natomiast za przykład hamulca legislatywy wobec działań egzekutywy można podać unormowania art. 158 i 159 Konstytucji, które to traktują o możliwości pociągnięcia przez Sejm do odpowiedzialności całego rządu, jak i wchodzących w jego skład poszczególnych ministrów.

Natomiast druga sfera to ukazanie przejawów odchodzenia od monteskiuszowskiej triady w ustroju III RP.

W ramach omówienia pierwszej sfery, uwagę należy zwrócić na rozbieżności dotyczące równowagi władz oraz statusu władzy sądowniczej. U Monteskiusza obydwie kwestie są ze sobą ściśle powiązane. Równowaga władz nie występuje w koncepcji francuskiego filozofa, co przede wszystkim wynika z faktu degradacji pozycji judykatury i tym samym obniżenia jej znaczenia w stosunku do legislatury i egzekutywy. Zgoła odmiennie sytuacja wygląda, jeśli mówimy o podziale władz na gruncie unormowań Konstytucji z 1997 r. Przywoływany już art. 10 w swoim ustępie pierwszym traktuje, iż ustrój RP opiera się nie tylko na podziale, ale także na równowadze trzech władz. Tym samym w odróżnieniu od Monteskiusza twórcy Konstytucji sformułowali wyraźny postulat zrównoważenia władz. Określenie „postulat” jest tu jak najbardziej trafne, albowiem mimo wskazanej regulacji, w systemie RP tak jak i u Monteskiusza równowaga władz nie jest zachowana. Dotyczy to przede wszystkim relacji legislatura – egzekutywa, w której to preponderancja tej pierwszej jest odzwierciedlona w licznych przepisach Konstytucji. Na brak rzeczonej równowagi władz trafnie zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu. Wiesław Skrzydło [2004: 67] pisał, że: „gdy chodzi o zakładaną równorzędność trzech władz jest to bowiem w większym stopniu postulat natury doktrynalnej niż fakt występujący w praktyce ustrojowej”. Z kolei R. Małajny [2012: 93] wskazywał, iż nie jest możliwe idealne zrównoważenie wpływów organów poszczególnych władz w systemie parlamentarnym, toteż podział władzy jawi się w nim głównie jako „idealna konstrukcja teoretyczna”.

Analizując rozbieżności między podziałem władz Monteskiusza a podziałem władz pod rządami Konstytucji RP podkreślenia wymaga fakt, iż co prawda w obydwu przypadkach równowaga władz nie zostaje zachowana, lecz w obydwu przypadkach wynika to z innej przyczyny. W przypadku ustroju RP jest nią dominacja władzy ustawodawczej, zaś u Monteskiusza ową przyczynę stanowi nadmierne osłabienie władzy sądowniczej. Status tej ostatniej wyznacza kolejną istotną rozbieżność między dwoma analizowanymi ujęciami podziału władz. Pozycja judykatury pod rządami Konstytucji z 1997 r. jest bez wątpienia silna, co sprawia, iż określenie jej mianem „żadnej” jakim to posługiwał się Monteskiusz nie znajdzie żadnego racjonalnego uzasadnienia. Dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze, organy władzy sądowniczej działają w sposób permanentny, a nie tak jak u francuskiego filozofa *ad hoc*. Po drugie, Konstytucja w art. 178 formułuje zasadę niezawisłości sędziowskiej,

która gwarantuje piastunom judykatywy szereg przywilejów<sup>7</sup> – wzmacniając ich oraz złożoną z nich całą władzę sądowniczą. Po trzecie, sędziowie nie są już, jak u Monteskiusza jedynie ustami ustawy. Mają bowiem swobodę interpretacyjną, co częstokroć przekłada się na tworzenie *de facto* nowego prawa w ramach norm obowiązujących<sup>8</sup>. Wreszcie po czwarte, zgodnie z art. 173 Konstytucji, sądy i trybunały są władzą odrębną i niezależną od innych władz. Owa regulacja podkreśla swoiste rozgraniczenie między apolityczną judykatywą a polityczną legislatywą i egzekutywą, chroniąc przy tym władzę sądowniczą przed politycznymi naciskami.

W kontekście określenia pozycji judykatywy, niezmiernie istotne znaczenie ma system hamulców ustrojowych. Przypominając – w założeniach Monteskiusza brak było jakichkolwiek instrumentów hamujących, przysługujących judykatywie przeciw dwóm pozostałym władzom i na odwrót – dwóm pozostałym władzom przeciw judykatywie. W ustroju III RP system hamulców na linii judykatywa – egzekutywa i legislatywa występują, lecz ma charakter jednostronny. Oznacza to, iż władza sądownicza jest wyposażona w instrumenty umożliwiające jej hamowanie władzy wykonawczej i ustawodawczej, ale już dwie ostatnie władze nie dysponują takimi instrumentami wobec władzy sądowniczej. Przy analizie hamulców ustrojowych przysługujących judykatywie istotne znaczenie ma struktura całej władzy sądowniczej. Składa się ona bowiem nie tylko z sądów, ale także z trybunałów (Trybunał Konstytucyjny oraz Trybunał Stanu). To te ostatnie przede wszystkim posiadają istotne możliwości powściągnięcia pozostałych władz, toteż można stwierdzić, iż włączenie trybunałów do judykatywy doprowadziło do znacznego wzmocnienia pozycji tak ukształtowanej władzy sądowniczej<sup>9</sup>.

Oprócz dwóch wskazanych różnic między podziałem władz w koncepcji Monteskiusza, a funkcjonującym w praktyce ustrojowej III RP, można także wskazać na inne rozbieżności dotyczące odmiennego nazewnictwa organów czy ilości kompetencji poszczególnych organów i przysługujących im

<sup>7</sup> W szczególności wymienić należy: wynagrodzenie oraz warunki pracy odpowiadające godności urzędu, nieusuwalność ze stanowiska oraz immunitet.

<sup>8</sup> Jest to tzw. zjawisko aktywizmu sędziowskiego, którego przejawem jest rozszerzenie kompetencji judykatywy. Jak wskazuje Jacek Zalesny: [2020: 184] „Tak jak parlamentarzyści swoje poglądy polityczne wyrażają poprzez przepisy prawa, podobnie i sędziowie – swoje poglądy polityczne wyrażają w postaci wyroku”.

<sup>9</sup> Sytuację tę dobrze można uchwycić na przykładzie znaczenia kompetencji Trybunału Konstytucyjnego. Otóż podstawowym środkiem oddziaływania legislatywy na funkcjonowanie sądownictwa jest stanowienie ustaw, które określają treść prawa stosowanego przez sądy. Pojawienie się sądownictwa konstytucyjnego, władnego do badania zgodności ustaw z Konstytucją i usuwania tych, które są z nią niezgodne, przyznaje temu segmentowi judykatywy istotny hamulec wobec działań władzy ustawodawczej [Garlicki 2016: 94].

hamulców ustrojowych. Różnice te są jednak oczywiste, gdyż wynikają z odmiennych realiów ustrojowych, a także stopnia szczegółowości prezentowanych przez Monteskiusza założeń.

Po omówieniu rozbieżności w ramach pierwszej sfery należy teraz przejść do drugiej, ukazującej argumenty za wychodzeniem podziału władz określonym w Konstytucji III RP z ram klasycznej monteskiuszowskiej triady.

Pierwszy problem zupełności katalogu władz określonych w art. 10 Konstytucji pojawia się w momencie jego konfrontacji z regulacją art. 4 ustawy zasadniczej. Ten ostatni formułuje zasadę suwerenności narodu stwierdzając, iż władza zwierzchnia w Rzeczypospolitej Polskiej należy do narodu, który sprawuje ją przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio. Na kanwie tego przepisu można mówić o pośredniej oraz bezpośredniej władzy obywatelskiej. Odnosząc powyższe do egzemplifikacji władz z art. 10 można stwierdzić, iż pośrednia władza obywatelska jest ujęta we wskazanym artykule w ten sposób, iż jej odzwierciedleniem jest władza ustawodawcza oraz władza wykonawcza w pionie prezydenckim. Brak jest jednak analogicznego odzwierciedlenia w przypadku bezpośredniej władzy obywatelskiej. Przyjmując, że regulacja art. 10 Konstytucji stanowi implementację monteskiuszowskiej triady, brak wzmianki o władzy obywatelskiej nie może dziwić. Francuski filozof bowiem z dużą niechęcią podchodził do wszelkich form demokracji bezpośredniej, uważając je za bezwartościowe i pozbawione racji bytu. Świadczą o tym choćby następujące słowa francuskiego barona:

Wielką zaletą przedstawicieli jest to iż są oni zdolni do roztrząsania spraw. Lud zgoła nie nadaje się do tego; jest to jedna z wielkich wad demokracji (...). Dawne republiki miały przeważnie wielką wadę: lud miał tam prawo do postanowień czynnych i takich, które żądały wykonania; do czego jest zupełnie niezdolny. Winien brać udział w rządzie jedynie przez wybór swoich przedstawicieli, co leży całkowicie w jego możliwościach [Monteskiusz 2002: 174].

Z drugiej jednak strony, o czym była już mowa, założenia Monteskiusza nie zostały w pełni odzwierciedlone w modelu władzy przyjętym przez twórców Konstytucji. Ustawa zasadnicza przewiduje pewne instrumenty zapewniające obywatelom możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Tym samym obok wyborów wszelkiego rodzaju (parlamentarnych, prezydenckich czy samorządowych) suweren posługując się dostępnymi instytucjami demokracji bezpośredniej ma możliwość kreowania polityki państwa [Podolak 2020: 211]. Jak wskazuje Jerzy Kuciński [2003: 57]:

W świetle postanowień konstytucyjnych Naród jest podmiotem zdolnym do artykułowania swoich interesów (...) jako pierwotny piastun władzy zwierzchniej i tym samym dzierżyciel atrybutów władzy, może ją realizować podejmując sam istotne działania, a nawet decyzyje.

Podsumowując powyższe, wskazać należy, iż katalog trzech władz wymienionych w art. 10 jest pod tym względem niepełny. O władzy obywatelskiej traktuje jedynie przez pryzmat rezultatu jej pośredniej formy. W zupełności natomiast pomija obywatelską władzę bezpośrednią, która to bez dwóch zdań z wszystkich możliwych władz posiada najbardziej doniosłą rangę.

Drugi aspekt omawianej materii odnoszącej się do problemu zupełności katalogu trzech władz dotyczy statusu samorządu terytorialnego i jego umiejscowienia w systemie podzielonych władz. Pojawia się tu pytanie, czy charakter samorządu terytorialnego pozwala na powiązanie go z którąś z trzech władz, czy też może daje uzasadnione przyzwolenie do mówienia o odrębnej władzy – władzy samorządowej. Monteskiuszowi problem ten nie był znany – nie podejmował on w ogóle tematyki samorządu jako jednej z władz. Inaczej z kolei Benjamin Constant, który to modyfikując koncepcję francuskiego barona wyróżniał odrębną władzę municypalną – samorządową [Dubel 2005: 332]. Analizę, jak rzeczona kwestia wygląda w perspektywie ustrojowych rozwiązań Konstytucji z 1997 r., zacząć należy od wskazania, że polska ustawa zasadnicza poświęca samorządowi terytorialnemu osobny rozdział, co już samo w sobie ma niemałe znaczenie przy określaniu jego statusu. Ponadto co istotne samorząd terytorialny funkcjonuje w oparciu o zasadę decentralizacji, zgodnie z którą ma miejsce przekazanie na jego rzecz zadań publicznych do wykonania przez podmioty wyższego szczebla [Bukowski 2013: 97]. Zakres owych zadań jest szeroki, a istotne znaczenie w tym przypadku ma art. 163 Konstytucji, zgodnie z którym samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne niezastreżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych. Rzeczony przepis w sposób istotny wzmacnia pozycję samorządu terytorialnego, albowiem wprowadza na jego rzecz domniemanie wykonywania zadań publicznych. Jak wskazuje Zbigniew Bukowski „Konstrukcje ustrojowych domniemań prawnych nie tyle mają rozstrzygać o realizacji określonych zadań, co o pozycji ustrojowej organu. Powyższy przepis konstytucyjny powoduje nadanie bardzo dużej rangi w systemie władz publicznych samorządowi terytorialnemu” [2013: 98]. Istotne znaczenie ma również fakt, że jednostki samorządu terytorialnego posiadają osobowość prawną, (art. 165 Konstytucji) będąc tym samym podmiotami praw i obowiązków. W realizacji zadań

są samodzielne, a samodzielność ta zgodnie z art. 165 ustawy zasadniczej podlega ochronie sądowej, co daje możliwość zaskarżenia orzeczeń organów nadzoru, czy sądowe rozstrzyganie sporów kompetencyjnych między organami administracji rządowej a samorządem terytorialnym [Bukowski 2013: 98].

Powyższe wskazania, moim zdaniem dają podstawy do mówienia o odrębnej władzy samorządowej. Niemniej nie jest to jednak powszechnie aprobowane stanowisko. Dla przykładu W. Skrzydło [2004: 225] podkreślał, iż: „sprawy stanowiące zakres działania samorządu należą do dziedziny władzy wykonawczej, jest więc samorząd terytorialny częścią tej władzy wykonawczej, stosuje wszak w swojej działalności środki administracyjne”. Kwalifikowanie samorządu terytorialnego do egzekutywy jest jednak w pewnym sensie niezbyt trafnym rozwiązaniem z uwagi na charakter organów jednostek samorządu terytorialnego. Mowa tu przede wszystkim o organach stanowiących, wyłanianych w wyborach powszechnych i władnych do uchwalania lokalnych praw, co sprawia, iż organy te stanowią swoisty odpowiednik parlamentu, tyle że o terytorialnie ograniczonym zasięgu działania. Warte przywołania jest także stanowisko Trybunału Konstytucyjnego w tej kwestii, który to w jednym ze swoich wyroków (K 4/95) stwierdził: „Konstytucja nie stwarza żadnych podstaw do tworzenia konstrukcji odrębnej władzy samorządowej ani nie nakazuje, aby zadania i kompetencje organów samorządu terytorialnego musiały być klasyfikowane według reguł trójpodziału władz”. Wskazane stanowisko TK jest o tyle ciekawe, że z jednej strony co prawda odmawia samorządowi statusu odrębnej władzy, z drugiej zaś strony wyraźnie podkreśla, iż wyróżnione w art. 10 Konstytucji trzy władze nie wyczerpują w sobie wszystkich możliwych funkcji władczych państwa. Nie ma – w związku z powyższym – pełnej zgody co do charakteru samorządu terytorialnego, niemniej zasadne wydaje się twierdzenie o tym, iż przez wzgląd na swoją złożoność (co do funkcji i struktury) nie wpisuje się on w ramy monteskiuszowskiej triady.

Trzeci przykład ilustrujący wychodzenie poza ramy klasycznego trójpodziału dotyczy uregulowanych w rozdziale IX Konstytucji trzech organów kontroli państwowej i ochrony prawa. Chodzi tu o Najwyższą Izbę Kontroli, Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Krajową Radę Radiofonii i Telewizji. Jak wskazuje się w literaturze są to instytucje wyspecjalizowane, które zostały powołane w celu wykonywania powierzonej im określonej sfery kompetencji [Skrzydło 2002: 274-275]. NIK prowadzi (jak sama nazwa tego organu wskazuje) kontrole określonych w Konstytucji podmiotów (art. 203 Konstytucji), RPO stoi na straży praw i wolności jednostki (art. 208 Konstytucji), zaś KRRiT chroni takie wartości jak wolność słowa czy prawo do informacji



(art. 213 Konstytucji). Niewątpliwie każdy z tych organów analizowany z osobna wykracza poza ramy trzech klasycznych władz, nie mogąc w konsekwencji być przypisanym do żadnej z nich. Wydaje się przy tym, iż organy te należy rozpatrywać oddzielnie, co wynika z dużych rozbieżności jakie między nimi występują. W konsekwencji wrzucenie NIK-u, RPO i KRRiT do jednego „worka” i próba stworzenia w ten sposób jakiejś jednej, odrębnej władzy, złożonej z tych trzech organów, nie jest posunięciem trafnym. Zgodzić się należy z następującym stwierdzeniem Jerzego Kucińskiego[211: 379]:

Jedynym elementem łączącym NIK, RPO i KRRiT jest systematyka Konstytucji, a więc decyzja ustrojodawcy o umieszczeniu ich w jednym rozdziale ustawy zasadniczej. Rozwiązanie to chociaż legislacyjnie niedoskonałe, bo charakter ustrojowy każdego z tych trzech organów jest odmienny, pozwoliło ustrojodawcy na zaakcentowanie odrębności owych organów od organów trzech władz.

Oprócz przedstawionych argumentów na rzecz możliwości rozszerzenia klasycznej monteskuszowskiej triady, pojawiają się również postulaty zakładające jej całkowitą zmianę. Przykładem wartym przytoczenia jest koncepcja zaproponowana przez Andrzeja Sylwestrzaka [por. 2011: 30-61]. Zastępuje ona klasyczny podział władz, podziałem na władzę rządzącą, władzę opozycji oraz władzę neutralną.

W koncepcji tej władza rządząca i władza opozycji są wyodrębnione w oparciu o rzeczywisty układ sił politycznych w parlamencie. Prowadzi to zdaniem A. Sylwestrzaka do rzeczywistego ukazania procesu hamowania się władz, czego nie czyni rozróżnienie na legislatywę i egzekutywę, gdyż większość parlamentarna popiera rząd, który został w oparciu o nią wyłoniony, co powoduje w konsekwencji swoiste połączenie programów i zadań władzy ustawodawczej i wykonawczej. W związku z tym ta polityczna część parlamentu, stanowiąca większość, formuje władzę rządzącą, natomiast pozostała część parlamentu stanowiąca mniejszość będzie władzą opozycyjną. Władza opozycyjna zasiadająca przede wszystkim w parlamencie, ale obejmująca swym zasięgiem cały aparat państwowy, poprzez ciągłą polemikę i walkę polityczną z władzą rządzącą będzie prowadziła stałą kontrolę tej ostatniej, hamując w razie konieczności jej poczynania. Jeśli zaś chodzi o władzę trzecią neutralną to ma ona spełniać funkcje rozjemcze, negocjacyjne oraz rozstrzygające względem całego aparatu państwowego. Do władzy tej należeć mają organy władzy sądowniczej, a więc sądy i trybunały oraz organy nie mieszczące się w ramach klasycznego podziału władz, takie jak odpowiednio: Najwyższa Izba

Kontroli, Regionalna Izba Obrachunkowa, Rzecznik Praw Obywatelskich i Rzecznik Praw Dziecka, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji oraz Narodowy Bank Polski . Tak ukazana władza neutralna ma być odseparowana od innych władz, zaś gwarancji dla autentycznej niezależności i niezawisłości władzy trzeciej należy upatrywać w bezwzględnej niepołączalności stanowisk z innymi władzami oraz w przyjęciu zasady samodzielnych nominacji na wszystkie jej urzędy w ramach wewnętrznego systemu powołań . Zdaniem A. Sylwestrzaka zastąpienie dotychczasowego podziału nowym, sprzyjać ma osiągnięciu wysokiego stopnia intensywności kontroli politycznej, co w konsekwencji prowadzić będzie do pogłębienia gwarancji wolności obywatelskich.

Zarysowaną koncepcję należy bez dwóch zdań uznać za interesującą. Zastąpienie władzy sądowniczej – neutralną wzbogaci koncepcję podziału władz, czyniąc ją bardziej dostosowaną do polskich warunków ustrojowych. Natomiast pewne trudności sprawia zastąpienie legislatury i egzekutywy władzą rządzącą i władzą opozycji. Problematyczna staje się tu bowiem kwestia dokonania stosownej regulacji władzy rządzącej i opozycyjnej na poziomie Konstytucji, albowiem nie stanowią one *de facto* dwóch władz, lecz dwa obozy polityczne ukształtowane po wyborach powszechnych. Ponadto takie rozwiązanie, gdzie gabinet i większość parlamentarna tworzą współdziałający blok, któremu przeciwstawia się tylko opozycja, stanowi, jak wskazywał R. Małajny [2012: 94] „spore uproszczenie choćby z tego powodu, iż w niektórych sprawach cała legislatura występuje przeciwko rządowi, zwłaszcza w takich kwestiach jak kontrola budżetu i rachunków”. Tym samym pozostawienie władzy ustawodawczej i wykonawczej wydaje się rozwiązaniem bardziej trafnym aniżeli zastąpienie ich władzą rządzącą i władzą opozycji.

## ZAKOŃCZENIE

Podsumowując stwierdzić można, iż zarysowany na gruncie Konstytucji RP z 1997 r. w art. 10 podział władz ma postać monteskiuszowskiej triady. Nie oznacza to jednak, że przyjęte na gruncie polskiej ustawy zasadniczej rozwiązania w tej materii są w pełni zbieżne z założeniami francuskiego filozofa – wręcz przeciwnie, w wielu przypadkach widoczne są znaczne rozbieżności. Dotyczy to zarówno wskazanych odmienności w pozycji ustrojowej poszczególnych władz wchodzących w skład klasycznej triady oraz relacji między nimi, jak również przytoczonych sytuacji, gdy możemy mówić o władzach, czy poszczególnych organach państwa, które to nie mogą zostać zaklasyfikowane do legislatury, egzekutywy, bądź judykatury, co powoduje wychodzenie poza

ramy klasycznie pojmowanego trójpodziału. Stan ten wynika niewątpliwie z rozwoju jaki miał miejsce w sferze przekształceń ustrojowych państw. Od czasów Monteskiusza do współczesności minęło bowiem kilkaset lat. Jasne zatem jest, iż w obecnych państwach stosujących zasadę podziału władz nie stanowi ona czystego odwzorowania monteskiuszowskich założeń, lecz jawi się raczej jedynie jako pewne odniesienie do koncepcji francuskiego filozofa, w rzeczywistości zawierając w stosunku do niej wiele odmienności.

Wierne przeniesienie monteskiuszowskiej triady na polski grunt w ramach art. 10 ustawy zasadniczej postrzegać należy wyłącznie jako pewien modelowy wzorzec. Trafnie wskazuje się w literaturze, iż „Twórcy Konstytucji z 1997 r. nie uwzględnili w jej rozwiązaniach ewolucji idei podziału władz skutkującej wychodzeniem z ram trójpodziału widocznym w obszarze funkcjonowania współczesnego państwa, nie dostrzegając innych władz w państwie poza ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą” [Kuciński, Wołpiuk 2012: 306-307]. Tym samym wskazać należy, iż wyliczenie władz w art. 10 Konstytucji nie ma charakteru wyczerpującego, lecz stanowi odzwierciedlenie pewnego modelowego rozwiązania zawierającego w sobie jedynie podział na trzy klasyczne funkcje władcze. Zgodzić należy się niewątpliwie ze stwierdzeniem, iż rzeczony przepis Konstytucji ogranicza się jedynie do wyróżnienia trzech władz głównych, zasadniczych, podstawowych, bez których to nie można sobie w ogóle wyobrazić działającego współcześnie państwa [Kuciński, Wołpiuk 2012: 307].

## BIBLIOGRAFIA

Arystoteles

2004 *Polityka*, tłum. L. Piotrowicz, Warszawa.

Bukowski Z., Jędrzejewski T., Rączka P. (red.)

2013 *Ustrój samorządu terytorialnego*, Toruń.

Burda A.

1956 *Doktryna konstytucyjna Monteskiusza*, [w:] *Monteskiusz i jego dzieło: sesja naukowa w dwusetną rocznicę śmierci: Warszawa 27-28 X 1955*, red. J. Bardach, K. Grzybowski, Wrocław, s. 186-225.

Dubel L.

2005 *Historia doktryn politycznych i prawnych do schyłku XX w.*, Warszawa.

Garlicki L.

2016 *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Warszawa.

Hazard P.

1972 *Mysł europejska w XVIII w. od Monteskiusza do Lessinga*, tłum. H. Suwała, Warszawa.

Kuca G.

2014 *Zasada podziału władzy w Konstytucji RP z 1997 roku*, Warszawa.

Kuciński J.

2003 *Konstytucyjny ustroj państwowy Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa.

2011 *Konstytucyjny system organów państwowych*, Warszawa.

Kuciński J., Wołpiuk W. J.

2012 *Zasady ustroju politycznego państwa w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku*, Warszawa.

Locke J.

2015 *Dwa traktaty o rządzie*, tłum. Z. Rau, Warszawa.

Małajny R. M.

2001 *Trzy teorie podzielonej władzy*, Warszawa.

2012 *Rozdział władzy w systemie parlamentarnym*, [w:] *Parlamentarny system rządów, teoria i praktyka*, red. T. Mołdawa, J. Szymanek, M. Mistygacz, Warszawa, s. 54-98.

Monteskiusz

2002 *O duchu praw*, tłum. T. Boy-Żeleński, Warszawa.

Podolak M.

2020 *Demokracja bezpośrednia – społeczny kontekst podziału władzy*, [w:] *Interpretacje i reinterpretacje podziału władzy*, red. B. Szmulik, J. Szymanek, Warszawa, s. 193-212.

Pułło A.

1993 *Podział władzy. Aktualne problemy w doktrynie, prawie i współczesnej dyskusji konstytucyjnej w Polsce*, „Przegląd Sejmowy”, nr 3, s. 9-26.

Sarnecki P.

2016 *Artykuł 10*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz. 1, Wstęp, Art. 1-29*, red. L. Garlicki, M. Zubik, Warszawa, s. 331-354.

Skrzydło W.

2002 *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Zakamycze.

2004 *Ustrój polityczny RP w świetle Konstytucji z 1997 roku*, Zakamycze.

Sylwestrzak A.

2011 *Władza trzecia „neutralna”*, „Zeszyty Prawnicze”, nr 4, s. 29-65.

Szmulik B., Szymanek J.

2020 *Podział władzy jako zasada prawa konstytucyjnego*, [w:] *Interpretacje i reinterpretacje podziału władzy*, red. B. Szmulik, J. Szymanek, Warszawa, s. 65-98.

Zaleśny J.

2020 *Kontrola konstytucyjności prawa: nowa aranżacja podziału władzy*, [w:] *Interpretacje i reinterpretacje podziału władzy*, red. B. Szmulik, J. Szymanek, Warszawa, s. 163-192.

Zamkowski W.

1958 *Monteskiuszowska koncepcja podziału a socjalistyczna zasada jedności władzy państwowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego”, nr 15, s. 15-50.

## MONTESQUIEU'S TRIAD AND THE MODEL OF THE ORGANIZATION OF POWER IN THE THIRD REPUBLIC OF POLAND

**Summary:** The subject of the chapter is to show the evolution of the separation of powers by illustrating the discrepancies between the theoretical model of the separation of powers proposed by Montesquieu and its practical application under the Constitution of 1997. The work consists of two parts. The first covers the interpretation of specific fragments of the French philosopher's treatise presenting the main assumptions of the concept of the separation of powers. The second part, on the other hand, illustrates the division of powers as a constitutional principle of the Third Republic of Poland, showing to what extent it is different from Montesquieu's postulates. The analysis carried out in the work aims to show that the principle of the separation of powers, adopted in the Constitution of 1997, only seemingly takes the form of a Montesquieu triad. In fact, it goes beyond its framework, both internal (differences between the organs of individual authorities) and external (the three authorities do not constitute a closed catalog of all possible imperious functions).

**Keywords:** model of power organization, division of powers, Montesquieu's triad, legislative power, executive power, judicial power

MICHAŁ JAN WRONA  
UNIwersytet Łódzki,  
SZKOŁA DOKTORSKA NAUK SPOŁECZNYCH

# ZAKRES DOZWOLONEGO KORZYSTANIA Z RZECZY W PRZYPADKU ODSTĄPIENIA OD UMOWY ZAWARTEJ NA ODLEGŁOŚĆ LUB POZA LOKALEM PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie:** Praca stanowi próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie konsument może korzystać z rzeczy, w przypadku złożenia oświadczenia o odstąpieniu od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa. Regulacja ustawowa stanowi jedynie, iż konsument poniesie odpowiedzialność, jeśli korzysta z rzeczy w sposób wykraczający poza niezbędny do stwierdzenia jej charakteru, cech i funkcjonowania. Niestety ani europejski, ani polski ustawodawca nie udzielił precyzyjnych wytycznych, jak radzić sobie z tą kwestią oraz w jaki sposób powinny się te przesłanki interpretować. Wywołuje to rozdzwięk w nauce prawa i w praktyce obrotu, gdyż nie wykształcono jednolitych i powszechnie przyjętych reguł interpretacyjnych. W ramach niniejszej pracy podjęto starania zmierzające do uporządkowania najistotniejszych, najczęściej pojawiających się zagadnień dot. dozwolonego zakresu korzystania z rzeczy, w oparciu o poglądy doktryny, orzecznictwa oraz istniejące wskazówki interpretacyjne.

**Słowa kluczowe:** prawa konsumenta, odstąpienie od umowy, korzystanie z rzeczy, charakter cechy i funkcjonowanie rzeczy, odpowiedzialność konsumenta

Ustawa z dnia 30 maja 2014 roku o prawach konsumenta (t.j. Dz. U. 2020 poz. 287) [dalej: u.p.k. lub Ustawa] przyznaje konsumentom oraz – częściowo – osobom fizycznym prowadzącym działalność gospodarczą, prawo

do odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa. Wskazana polska ustawa jest implementacją Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów (Dz.U.UE.L.2011.304.64) [dalej: Dyrektywa]. Oba akty prawne ustanawiają odpowiedzialność kupującego, gdy odstępując od umowy, używał rzeczy w sposób wykraczający poza niezbędny do stwierdzenia jej charakteru, cech i funkcjonowania.

Analizowane zagadnienie dotyczy sytuacji, w której konsument nabywa rzecz w warunkach sprzedaży na odległość i ma – określony ustawowo – przywilej dwutygodniowego odstąpienia od umowy bez podania przyczyny i bez konsekwencji finansowych. Brak konsekwencji jest jednak uzależniony od tego, aby konsument nie używał rzeczy w sposób wykraczający poza zakres opisany w art. 34 ust. 4 u.p.k.

Wskazując na istnienie odpowiedzialności konsumenta za zmniejszenie wartości rzeczy objętej odstąpieniem od umowy, a przez to możliwość poniesienia przez niego negatywnych konsekwencji, ustawodawca nie odniósł się jednak do kwestii nierozzerwalnie wiążących się z tą regulacją, pozostawiając ją do ustalenia przez praktykę obrotu. Problematykę braku doprecyzowania powyższej przesłanki przez któregośkolwiek z prawodawców wzmaga okoliczność, iż obecnie istniejąca regulacja znacznie różni się od swojej poprzedniczki. Ustawa z dnia 2 marca 2000 roku o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (t.j. Dz.U.2012.1225) posługiwała się w perspektywie dopuszczalnego użytku takiej rzeczy, znanym polskiemu ustawodawstwu pojęciem zwykłego zarządu. Określała ona, że po odstąpieniu od umowy świadczenia powinny być zwrócone w stanie niezmienionym, chyba że zmiana była konieczna właśnie w granicach zwykłego zarządu [zob. Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2020].

Co bardziej istotne, w poprzednim stanie prawnym brakowało jakiegokolwiek przepisu, który pozwalałby na obciążenie kupującego kosztami zużycia rzeczy, co implikowało niemożliwość żądania od kupujących wynagrodzenia za korzystanie z nich (potwierdzały to motywy poprzedniej dyrektywy oraz wydawane w oparciu o poprzedni stan prawny wyroki ETS, w tym wyrok z dnia 3 września 2009 r. C-489/07 w sprawie Pia Messner przeciwko Firma Stefan Krüger). Z tego powodu nie sposób dokonywać wykładni aktualnie obowiązującego prawa, a to z uwagi na istotną zmianę przepisów, w szczególności w zakresie dozwolonego sposobu korzystania z rzeczy (modyfikacja określeń ustawowych) i samej odpowiedzialności konsumenta za zmniejszenie wartości (brak poprzedniej regulacji w analogicznym zakresie).

Obecnie obowiązujący art. 34 ust. 4 u.p.k. wprowadza wyraźną podstawę prawną, która umożliwi nałożenie na konsumenta odpowiedzialności za zmniejszenie wartości rzeczy, jaką konsument zwrócił na skutek złożenia oświadczenia o odstąpieniu od umowy. Według regulacji ustawowej, konsument poniesie jednak odpowiedzialność tylko wówczas, gdy korzysta z rzeczy w sposób wykraczający poza konieczny do stwierdzenia charakteru, cech i funkcjonowania rzeczy.

Przyznane konsumentom prawo do namysłu nad rzeczą, w celu swojej pełnej realizacji, miało objąć niezbędne czynności, w ramach których kupujący może zbadać (sprawdzić), jak dana rzecz funkcjonuje w praktyce. Co jednak istotne – uprawnienie takie nie obejmuje weryfikacji, czy rzecz jest pozbawiona wad (oczywiście w aspekcie wykraczającym poza wady, które ujawniłyby się w ramach przyznanego konsumentowi prawa korzystania z rzeczy) [zob. Namysłowska, Lubasz 2015; Wytyczne Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości].

Aby móc bardziej precyzyjnie zdefiniować dopuszczalny sposób obchodzenia się przez konsumentów z rzeczą, warto zwrócić uwagę na cel, w jakim powstało prawo do odstąpienia od umowy zawartej na odległość, które ma niwelować niedogodności dotyczące konsumentów podczas zakupów on-line, które to niedogodności nie istnieją w przypadku zakupów w sklepach stacjonarnych. Dotyczy to obejrzenia, przetestowania i odpowiedniego sprawdzenia rzeczy [zob. Mandel 2015]. Pomocny w tym kontekście będzie punkt 47 Preambuły Dyrektywy, zgodnie z którym dla realizacji powyższych uprawnień, konsument powinien obchodzić się z towarami i weryfikować je tylko w taki sam sposób, w jaki mógłby to robić w sklepie. Dyrektywa podaje tu przykłady odzieży, którą można przymierzyć, lecz nie nosić. Nadto unijny prawodawca nakazuje odchodzenie się z towarami z należyłą starannością. Choć *prima facie* stanowisko to jest aprobowane przez większość doktryny i samych przedsiębiorców, tak różnice pojawiają się przy szczegółowym rozważaniu problemu.

W praktyce obrotu istnieje bowiem wiele, zdecydowanie bardziej niejednoznacznych przypadków dotyczących zakresu korzystania z rzeczy, względem których zauważalny jest dysonans między stanowiskami doktryny a oczekiwaniami i argumentami przedsiębiorców.

Należy w tym miejscu wskazać chociażby na okoliczność, że zarówno unijny prawodawca, w wydanych wytycznych do Dyrektywy, jak i przedstawiciele nauki stoją na stanowisku, że konsument ma prawo rozpakować rzecz, w celu jej „wypробowania”. Choć w stanowisku Dyrekcji Generalnej pojawia



się stwierdzenie, że konsumentowi przysługuje prawo do otworzenia opakowania, w celu uzyskania dostępu do towaru, jeśli podobne towary wystawiane są zazwyczaj w sklepach bez opakowania, to jednak w następnym zdaniu można już przeczytać, że „uszkodzenie opakowania jedynie poprzez jego otwarcie nie stanowi podstawy do dochodzenia rekompensaty”. Wątpliwości budzi jednak stanowisko prezentowane przez Tomasza Czecha, który stwierdza, że „w celu wypróbowania rzeczy konsument może ją rozpakować, np. rozrwać opakowanie fabryczne (z zastrzeżeniem art. 38 pkt 5 i 9)” [zob. Czech, 2020] oraz – w pewnym zakresie – stanowisko Witolda Chomiczewskiego, wedle którego zniszczenie opakowania nie uprawnia przedsiębiorcy do dochodzenia roszczeń przeciwko konsumentowi, jeśli wyjęcie rzeczy z opakowania było konieczne do stwierdzenia jej charakteru, cech oraz funkcjonowania [zob. Namysłowska, Lubasz 2015]. Należy w tym miejscu wyraźnie rozróżnić (posługując się także wytycznymi Dyirekcji Generalnej) otworzenie opakowania produktu od jego uszkodzenia lub zniszczenia, które w żaden sposób nie przybliży konsumenta do zbadania charakteru, cech i funkcjonowania rzeczy. W sukurs idą Rafał Godlewski i Piotr Staszczuk, stwierdzając z jednej strony, że opakowanie nie jest produktem, lecz również oni mają wątpliwości czy prawo do zdjęcia opakowania może rozciągać się na prawo do jego wyrzucenia [zob. Godlewski, Staszczuk 2015].

Odnosząc się do zagadnienia możliwości otworzenia opakowania rzeczy, należałoby się odwołać do celów wprowadzenia analizowanej regulacji, w szczególności do tego, czy w normalnych okolicznościach, tj. w sytuacji zakupów w sklepie stacjonarnym, konsument miałby prawo otworzyć i dysponować opakowaniem. Jakkolwiek można bowiem zaaprobować tę tezę co do zasady, to czy każde opakowanie można bez trudu otworzyć bez konieczności jego rozdarcia lub rozcięcia, naruszając tym samym nieodwracalnie jego konstrukcję? Za przykład mogą tu posłużyć opakowania typu blistr, w których sprzedawane są np. karty pamięci, tusze do drukarek czy małe przedmioty AGD. Idąc dalej należałoby zapytać, czy w jakimkolwiek sklepie stacjonarnym (np. elektromarkecie) zachowanie konsumenta, który chciałby takie opakowanie otworzyć lub je wyrzucić byłoby w ogóle zaakceptowane. Odpowiedź, że nie, wydaje się dość oczywista.

Kolejnym zagadnieniem wartym rozważenia na kanwie poruszonej w pracy problematyki jest zakres korzystania z produktów o tzw. jednokrotnej używalności, do której to kategorii należą m.in. książki czy innego rodzaju nośniki, jak płyty CD. W literaturze – bez jednoznacznej odpowiedzi – wybrzmiewa pytanie, w jaki sposób ustalić zmniejszenie wartości rzeczy,

której użyteczność, co do zasady, jest jednorazowa [zob. Godlewski, Staszczuk 2015]? Praktyka nakazuje uznać, że mało który tego rodzaju produkt jest szczelnie zabezpieczony. Z drugiej jednak strony, czy z powodu braku np. foliowego opakowania, które – zgodnie z przedstawionymi już rozważaniami – zdaniem części doktryny, można byłoby otworzyć czy też przeznaczeniu do sprzedaży płyty Audio-CD bez szczelnego opakowania należy w takich przypadkach z góry zakładać niczym nieograniczoną możliwość składania oświadczeń o odstąpieniu od umowy? Należy w tym miejscu postawić także pytanie, czy „sprawdzenie” książki lub płyty audio oznaczać ma przyzwolenie na przeczytanie całej książki lub odsłuchanie całej płyty?

Udzielenie twierdzącej odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowiłoby wypaczenie celów regulacji zawartej w u.p.k. Za uzasadnione należy uznać stanowisko, że w sytuacji, w której przed odstąpieniem od umowy konsument rozpocznie korzystanie z rzeczy w pełnym zakresie oraz w sposób zauważalnie zintensyfikowany, to musi liczyć się z koniecznością pokrycia różnicy w wartości tak użytej rzeczy. Zaprezentowane twierdzenie opiera się na ochronie interesów przedsiębiorców, którym – przy zachowaniu praw przysługujących konsumentom – należy pomóc zminimalizować straty i ułatwić ponowne wprowadzenie do obrotu zwróconej rzeczy. Jest to również próba przeciwdziałania spotykanym w obrocie nieuczciwym praktykom, w ramach których konsumenci odstępują od umowy pomimo pełnej eksploatacji rzeczy będącej przedmiotem transakcji, w trakcie trwania terminu do złożenia oświadczenia o odstąpieniu od umowy [zob. Katner 2018].

Aprobując w pełni wyżej przedstawione stanowisko, zauważyć należy, iż wysoce wątpliwy jest zwrot tak „sprawdzonej” rzeczy (tj. przeczytanej w całości książki) bez jakichkolwiek śladów użytkowania. Jednocześnie przyjęcie odmiennego zapatrywania, to jest tezy, że konsument ma prawo rozporządzić rzeczą właśnie w taki sposób oznaczałoby, iż przedsiębiorca pozbawiony jest prawa żądania od kupującego zapłaty za różnicę w wartości książki całkowicie nowej, a książki zwróconej i uprzednio już przeczytanej. Pozostając przy niniejszych rozważaniach, warto zwrócić uwagę na pojawiające się w doktrynie stanowisko, związane z art. 38 pkt 9 u.p.k. (wyłączającym ustawowe prawo odstąpienia od umowy w przypadku nagrań dźwiękowych lub programów komputerowych dostarczonych w zabezpieczonym opakowaniu). Stwierdza się w nim, że z samego faktu rozpakowania zabezpieczonego nośnika zawierającego nagrania dźwiękowe lub programy komputerowe można domniemywać ich użycie, a w przypadku, gdy „towar zostanie lub zostałby użyty przez konsumenta w taki sposób, który wyczerpałby niejako istotę zakupu

(wysłuchanie i ewentualne zgranie zakupionej płyty kompaktowej lub innych treści cyfrowych) wtedy to nie przysługuje prawo do odstąpienia od umowy” [Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2016].

Oczywiście, z powyższego nie można wyprowadzać wniosku o odmówieniu konsumentowi prawa odstąpienia od umowy co do każdego produktu o jednorazowej użyteczności. Tym niemniej, nie sposób zgodzić się z twierdzeniem, iż konsument ma prawo postąpić z rzeczą właśnie w taki sposób – tj. zrealizować faktyczny cel zakupu (np. przeczytanie książki), aby następnie, całkowicie bez kosztów, odstąpić od umowy.

Analizując bowiem treść art. 34 ust. 4 u.p.k., należałoby dojść do wniosku, iż konsument nie poniesie odpowiedzialności, jeśli zmniejszenie wartości rzeczy lub jej całkowite zniszczenie nastąpiło na skutek przetestowania rzeczy przez konsumenta w celu sprawdzenia jej charakteru, cech oraz funkcjonowania [zob. Skoczny, Karczevska, Namysłowska 2015].

Do wspomnianej wyżej tezy należałoby się odnieść z pewną ostrożnością oraz wątpliwościami, czy aby na pewno konsument jest zawsze zwolniony od odpowiedzialności, ilekroć dojdzie do zmniejszenia wartości rzeczy w ramach weryfikacji cech, charakteru i funkcjonowania rzeczy. Obecny fragment rozważań należałoby rozpocząć od stanowiska zaprezentowanego przez Katarzyn Dębińską-Domagałę, zdaniem której „dość istotny wpływ na określenie granicy dozwolonego używania będzie miała sama natura rzeczy. Jeżeli więc rzecz nawet po jej użyciu nie straci cech, które można było jej przypisać przed sprawdzeniem, wtedy granice dozwolonego korzystania będą szersze” [Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2016]. Takie zapatrywanie wydaje być się zgodne z celami Dyrektywy oraz sugestiami zawartymi w wytycznych Dyrekcji Generalnej, zgodnie z którymi okoliczności te należy analizować indywidualnie w każdym przypadku.

Wskazane w poprzednim akapicie wątpliwości sprowadzają się w istocie do próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy zważywszy na cel Dyrektywy, istnieją czynności, które z jednej strony będą się mieścić w zakresie działań służących sprawdzeniu cech, charakteru i funkcjonowania rzeczy, a z drugiej strony spowodują zmniejszenie jej wartości? Mając na względzie chociażby Motyw 37 Dyrektywy, który potrzebę wprowadzenia prawa odstąpienia od umowy uzasadnia m.in. faktem, że w przypadku sprzedaży na odległość konsument nie jest w stanie zobaczyć towarów przed zawarciem umowy, a także bacząc na Motyw 47 Dyrektywy, wedle którego konsumenci powinni obchodzić się z towarami i sprawdzać je tylko tak, jak mogliby to robić w sklepie stacjonarnym, na powyższe pytanie należałoby odpowiedzieć co do zasady

przecząco. Ciężko znaleźć bowiem przykład czynności, którą można byłoby wykonać w sklepie stacjonarnym, a która spowodowałaby zmniejszenie wartości znajdującej się tam rzeczy.

Wyjątkiem od reguły z poprzedniego akapitu mogłaby być działalność związana z obrotem samochodami lub innego rodzaju pojazdami mechanicznymi. Choć nie ulega większej wątpliwości, iż zapoznanie się z rzeczą w zakresie ustalonym przez art. 34 ust. 4 u.p.k. nie może obejmować korzystania z rzeczy w pełni, zgodnie z jej przeznaczeniem, gdyż jest to okoliczność wykraczająca poza czynności niezbędne do stwierdzenia jej charakteru, cech i funkcjonowania, to należy mieć na uwadze, iż np. w sytuacji branży wskazanej powyżej, podjęcie pewnych działań byłoby obowiązkiem konsumenta. Warto zwrócić tu uwagę na konieczność zarejestrowania takiego pojazdu. W literaturze wskazuje się, iż jest to właśnie okoliczność, która w ramach zbadania rzeczy zmniejsza wartość pojazdu (spadek wartości następuje przez sam fakt zarejestrowania, niezależnie od stopnia późniejszego używania), a jednocześnie obciąża przedsiębiorcę (nie wybiega poza granice art. 34 ust. 4 u.p.k.) [zob. Brożyna 2021]. Należałoby jednak dodać zastrzeżenie, iż okoliczność rejestracji dotyczy się tylko pojazdów nowych, jeszcze niezarejestrowanych. W przypadku pojazdów używanych lub już zarejestrowanych, zagadnienie to budzi zdecydowanie większe kontrowersje i należałoby zastanowić się, czy fakt przerejestrowania pojazdu używanego (w terminie na złożenie oświadczenia o odstąpieniu od umowy) mieści się w granicach art. 34 ust. 4 u.p.k.

Jednocześnie z dezaprobatą należy w tym miejscu przyjąć stanowisko Sądu Rejonowego w Łańcucie, który w uzasadnieniu do Wyroku z dnia 25 czerwca 2019 r., w sprawie o sygn. I C 14/19 stwierdził, że podróż motocyklem na odcinku 100-150 km, w celu sprawdzenia odległości, jaką można pokonać po jednym naładowaniu akumulatora, nie wykracza poza zakres czynności niezbędnych do stwierdzenia parametrów i funkcjonowania pojazdu. Nie wydaje się jednak, aby korzystanie z rzeczy w tak zauważalnym zakresie, było niezbędne do stwierdzenia jej charakteru, cech czy funkcjonowania.

Na aprobatę zasługuje prezentowane w literaturze stanowisko, iż konsument, dokonujący zakupu sprzętu AGD (np. pralki), będzie ponosił odpowiedzialność w trybie art. 34 ust. 4 u.p.k., jeśli użyłby zakupionej rzeczy poprzez przetestowanie jednego, kilku lub wszystkich dostępnych programów prania, w jakie wyposażono urządzenie będące przedmiotem transakcji [zob. Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2016]. Stanowisko to potwierdzone jest we wspomnianych w niniejszej pracy Wytycznych Dyrekcji Generalnej, która uznała, że w standardowych warunkach (w lokalu handlowym) konsumenci nie są

w stanie sprawdzić w praktyce urządzeń AGD, z których skorzystanie Wątpliwości budzi jednak uznanie, że mieści się w zakresie dozwolonego korzystania z rzeczy wykonanie serii próbnych zdjęć w wybranych (poszczególnych) ustawieniach przysłony oraz obiektywu, aby sprawdzić jego właściwości, za wyjątkiem sytuacji, gdy dojdzie do nieodwracalnego spersonalizowania oprogramowania zakupionego aparatu [zob. Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2016]. Obiekcje na tym tle powstają z dwóch powodów. Po pierwsze z racji przyjęcia, iż w trakcie zakupów stacjonarnych kupujący może wykonać serię zdjęć testując każde ustawienie aparatu. Drugą okolicznością jest zastrzeżenie, że art. 34 ust. 4 u.p.k. znajdzie zastosowanie, gdy dojdzie do nieodwracalnej konfiguracji ustawień. Stoi to w sprzeczności z wytycznymi Dyirekcji Generalnej, wg której „Konsument nie jest w stanie dokonać konfiguracji oprogramowania na komputerze, w związku z tym uzasadnione koszty związane z przywracaniem ustawień fabrycznych na takim urządzeniu również będą stanowiły zmniejszenie wartości” [Wytyczne Dyirekcji Generalnej]. Należy zgodzić się z W. Chomiczewskim, zdaniem którego, o ile samo włączenie rzeczy (celem weryfikacji czy działa) powinno być w pewnym wypadkach dopuszczalne, o tyle włączenie sprzętu i dokonanie jego konfiguracji będzie już wykraczało poza dopuszczalny zakres korzystania z rzeczy [zob. Namysłowska, Lubasz 2015].

W literaturze podaje się również, że ryzyko uszczerbku spoczywa w pełnym zakresie na sprzedawcy, jeżeli przyczyną zmniejszenia wartości otrzymanej przez konsumenta rzeczy nie było korzystanie z niej, ale nastąpiło to na skutek innych okoliczności, np. postępu technologicznego czy właściwości chemicznych [zob. Czech 2020]. Przyjęcie wyżej wymienionych też nie może być jednak bezwarunkowe. Cały czas należy mieć na względzie cel przyświecający analizowanej regulacji w postaci próby zrównania uprawnień konsumentów w przypadku zakupów w sklepach stacjonarnych oraz sklepach on-line. Z drugiej jednak strony, nie wydaje się zasadne, aby zwalniać konsumenta z odpowiedzialności w każdym przypadku, gdy zmniejszenie wartości rzeczy następuje z powodu okoliczności innych niż korzystanie z rzeczy. O ile nie sposób przypisać konsumentowi odpowiedzialności za zmniejszenie wartości rzeczy z powodu postępu technologicznego (np. wynalezienie czy wprowadzenie do obrotu produktu nowszej generacji jest okolicznością zupełnie niezależną od konsumenta i irrelevantną z punktu widzenia możliwości weryfikacji charakteru cech i funkcjonowania rzeczy nabytej) o tyle inne przypadki, podane na wstępie akapitu, nie są tak jednoznaczne.

Choć w piśmiennictwie podaje się przykład właściwości chemicznych rzeczy, scedowanie odpowiedzialności wyłącznie na przedsiębiorcę nie wydaje się uzasadnione w każdej sytuacji. O ile nie mamy tu do czynienia z korzystaniem z rzeczy sensu stricto, tj. czerpaniem korzyści, pożytków z rzeczy, posługiwaniem się jak narzędziem [zob. SJP PWN] o tyle pod tym pojęciem mieści się również używanie czegoś [zob. SJP Dor], w skład którego wchodzi również przechowywanie rzeczy przez określony czas, w określonym miejscu i na określonych warunkach. Można zatem w ramach niniejszego fragmentu rozważań wskazać na przypadki, gdy do zmniejszenia wartości rzeczy – choć nieużywanej – dojdzie z powodu jej wadliwego przechowywania, sprzecznego z tym, jaki ustalono dla rzeczy określonego rodzaju, np. farb czy lakierów, ale również żywności czy urządzeń elektronicznych. Zgodzić się oczywiście należy z K. Dębińską-Domagałą, która w ślad za orzecznictwem Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów uznaje, że przechowywanie produktu niezgodnie z instrukcją nie może stanowić przyczyny odmowy zwrotu rzeczy [zob. Jagielska, Podgórski, Sługocka-Krupa 2016; Postanowienie Sądu Okręgowego w Warszawie – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z 22.11.2011 r., XVII AmC 1894/11], o tyle kwestią odrębną i pozostającą do rozważenia pozostaje, czy może (lub czy powinna) być to okoliczność służąca właściwej interpretacji przesłanek z art. 34 ust. 4 u.p.k.

Zaprezentowane w ramach niniejszej pracy rozważania dotyczące dopuszczalnego zakresu korzystania przez konsumenta z rzeczy w przypadku odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa, z pewnością nie stanowią odpowiedzi na każdy spór wynikający z ogólności przepisów art. 34 ust. 4 u.p.k. Pozwalają jednak zbliżyć się do ustalenia bardziej precyzyjnego stanowiska, ułatwiającego udzielenie odpowiedzi w kwestiach wątpliwych. Za Michałem Brożyną można stwierdzić, że zachowanie konsumenta, porównywane do zakupów stacjonarnych, ograniczone jest do obejrzenia, przymierzenia lub spróbowania towaru, a z zakresu dopuszczalnych czynności wyłączone jest jakiegokolwiek używanie rzeczy [Brożyna 2021]. Jak wspomniano wcześniej, zakres dopuszczalnych czynności poznawczych będzie różny w zależności od przedmiotu transakcji. Tym niemniej, będzie on (oprócz rodzaju rzeczy) każdorazowo determinowany także przez możliwości poznawcze przeciętnego konsumenta oraz zwyczajami wykształconymi w praktyce obrotu. Doniosłe znaczenie może mieć tu bowiem także np. sposób ekspozycji towarów czy udostępniania ich kupującemu [Brożyna 2021].

Dokonując oceny każdego z przypadków należy mieć na uwadze m.in. to, jaki byłby dopuszczalny zakres używania w typowym sklepie stacjonarnym,

z jakiego rodzaju rzeczą mamy do czynienia a także okoliczność, iż konsument co do zasady nie jest towaroznawcą i specjalistą od określonego rodzaju produktów, co może mieć wpływ nie tylko na sposób postrzegania określonych cech, ale również na sposób i zakres odbioru informacji o nich.

## BIBLIOGRAFIA

Brożyna M.

2021 *Konsumenckie prawo do odwołania umowy*, Warszawa.

Czech T. (red.)

2020 *Prawa Konsumenta. Komentarz*, wyd. 2, Warszawa.

Godlewski R, Staszczyk P.

2015 *Ustawa o prawach konsumenta – najważniejsze zmiany w odniesieniu do problematyki handlu elektronicznego*, „Edukacja Prawnicza”, nr 5, s. 3-10.

Jagielska M, Podgórski K, Sługocka-Krupa E. (red.)

2020 *Dochodzenie roszczeń konsumenckich. Nowy ład dla konsumentów.*, Warszawa.

Jagielska M, Sługocka-Krupa E., Podgórski K. (red.)

2016 *Sprzedaż konsumencka w teorii i praktyce. Problemy węzłowe.*, Warszawa.

Katner W. J. (red.)

2018 *System Prawa Prywatnego – Prawo zobowiązań – Umowy nienazwane*, wyd. 3, Warszawa.

Mandel J.

2015 *Wyzwania dla polskiego handlu internetowego związane z nową ustawą o prawach konsumenta*, „Monitor Prawniczy”, nr 8, s. 1021-1024.

Namysłowska M., Lubasz D. (red.)

2015 *Ustawa o prawach konsumenta. Komentarz*, Warszawa.

Skoczny T, Karczevska D, Namysłowska M. (red.)

2015 *Ustawa o prawach konsumenta*, Warszawa.

## **Akty prawne**

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. U. UE. L. 2011.304.64.

Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, t.j. Dz.U. 2012 poz. 1225.

Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, t.j. Dz.U. 2020 poz. 287.

## **Orzecznictwo**

Postanowienie Sądu Okręgowego w Warszawie – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 22 listopada 2011 r., sygn. XVII AmC 1894/11.

Wyrok Sądu Rejonowego w Łąncucie z dnia 25 czerwca 2019 r., sygn. I C 14/19.

Wyrok TSUE (pierwsza izba) z dnia 3 września 2009 r. Pia Messner przeciwko Firma Stefan Krüger, sprawa C-489/07.

## **Źródła internetowe**

SJP Dor

*Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, <https://doroszewski.pwn.pl/> [dostęp: 27.11.2022].

SJP PWN

*Słownik Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/> [dostęp: 27.11.2022].

Wytyczne Dyrekcji Generalnej ds. Sprawiedliwości dotyczące dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylającej dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady – [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/crd\\_guidance\\_pl\\_updated.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/crd_guidance_pl_updated.pdf) [dostęp: 27.11.2022].



## THE SCOPE OF THE PERMITTED USE IN THE EVENT OF WITHDRAWAL FROM A DISTANCE OR OFF-PREMISES CONTRACT.

**Summary:** The work is an attempt to answer the question of the extent to which a consumer can use a thing, in the event of a declaration of withdrawal from a contract concluded at a distance or off-premises. The statutory regulation stipulates only that the consumer will be liable if he uses the thing beyond what is necessary to ascertain its nature, characteristics and functioning. Unfortunately, neither the European nor the Polish legislator has given precise guidelines on how to deal with this issue and how these prerequisites should be interpreted. This causes a rift in the science of law and in the practice of trading, as no uniform and universally accepted rules of interpretation have been developed. This paper endeavors to organize the most relevant, most common issues concerning the permitted scope of use of things, based on the views of doctrine, case law and existing interpretive guidelines.

**Keywords:** consumer rights, withdrawal from the contract, use of the thing, nature of the characteristics and functioning of the thing, consumer liability

ISBN: 978-83-67527-78-1

