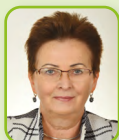


Kurier etyki

NR 1/2026



Prof. dr hab. Anna Karmańska

Przewodnicząca Komisji Etyki



Poruszająca lektura

W tym świątecznym numerze *Kuriera Etyki*, prezentowane są zagadnienia, które w sposób szczególny kształtują współczesne myślenie o odpowiedzialności, rozwoju i miejscu człowieka w zmieniającym się świecie. Zgromadzone w prezentowanym wydaniu refleksje i analizy ukazują szerokie spektrum wyzwań – od pytań o sens wyróżnień naukowych i ich znaczenie dla życia publicznego, po dylematy etyczne towarzyszące dynamicznemu postępowi technologicznemu.

I tym razem, w centrum naszej uwagi znajduje się troska o fundamenty ładu moralnego: o transparentność procesów decyzyjnych, o jakość instytucji, o mądrość praktykowania zawodu oraz o odpowiedzialność ekonomiczną wobec kolejnych pokoleń. Podejmujemy refleksję nad tym, jak rozwój technologii wpływa na organizacje, jak gospodarka reaguje na wyzwania współczesności i jak zmienia się rynek pracy, w którym tak często niedoceniany pozostaje potencjał osób dojrzałych.

Nie pomijamy również kwestii delikatnych, wymagających namysłu nad granicami moralnej dopuszczalności – zarówno w sporcie, jak i w sferze finansowej czy środowiskowej. W części badawczej prezentujemy szerokie spektrum analiz, ukazujących ewolucję postaw społecznych, zawodów zaufania publicznego oraz poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego w zmieniającej się rzeczywistości.

Wierzę, że przedstawione treści nadal inspirować będą Państwa do pogłębionej refleksji nad rolą etyki w świecie, który coraz bardziej potrzebuje mądrych, odpowiedzialnych i dalekowzrocznych wyborów.

**Życzę poruszającej lektury
i radosnych Świąt Wielkiej Nocy!**





Grażyna Urbaniak
Komisja Etyki ZG SKwP

Szanowni Państwo,

W bieżącym wydaniu „Kuriera Etyki” inaugurujemy blok poświęcony etyce w czasach niepewności towarzyszącej nam w otaczającym nas świecie, w którym dotyczą nas dynamiczne zmiany globalne, takie jak wojny, kryzysy gospodarcze, transformacja cyfrowa, sztuczna inteligencja, zmiany klimatyczne, wyzwania geopolityczne oraz skomplikowana sytuacja wewnętrzna: polityczna, społeczna, gospodarcza i wreszcie prawna. „Jesteśmy w erze wielkiej transformacji, stając w obliczu wyzwań, jakich nigdy [...] nigdy nie widzieliśmy, wyzwań, które wymagają globalnych rozwiązań. A mimo to geopolityczne podziały się pogłębiają. Planeta nadal się nagrzewa. Wojny szaleją i nie wiadomo, jak się zakończą, a nuklearne groźby i nowe bronie rzucają mroczny cień. Zbliżamy się do niewyobrażalnego, beczki prochu, która pochłonie cały świat”¹ powiedział Antonio Guterres, sekretarz generalny ONZ, podczas 79. Sesji Zgromadzenia Ogólnego.

Będziemy pisać o wszystkich istotnych dla naszego środowiska sprawach, które dzieją się w naszym globalnym otoczeniu, które powinniśmy znać i które mają/mogą wymagać zachowania nieugiętej postawy etycznej, dlatego trzeba ją cały czas kształtować i umacniać prowadząc ciągły proces edukacyjny, w którym swoją rolę ma do spełnienia, także „Kurier Etyki”.

Część pierwsza merytoryczna zawiera 6 artykułów, w tym dotyczące kwestii: „ekonomicznego Nobla” za rok 2025, etyki sztucznej inteligencji w biznesie, czynników kulturowych wpływających na rozwój gospodarczy, problemów rynku pracy i traconego potencjału wiedzy ludzi starszych, rozwarstwienia w organizacjach norm i praktyk („decoupling”),

oraz poważnego dylematu etycznego w biznesie sportowym, związanego ze sponsorowaniem sportu przez zakłady bukmacherskie i producentów alkoholu.

Wydanie otwiera artykuł Pani **prof. Elżbiety Mączyńskiej** na temat najbardziej prestiżowych laurów, jakimi są nagrody noblowskie, w tym także Nagroda Banku Szwecji im. Alfreda Nobla przyznawana w dziedzinie nauk ekonomicznych tzw. „ekonomiczny Nobel”. W 2025 r. nagroda ta została przyznana laureatom za „wyjaśnienie wzrostu gospodarczego opartego na innowacjach”. Pani Profesor przedstawia w artykule pogłębioną analizę tego wyróżnienia, zaczynając od historii jego powstania, poprzez podkreślenie jej znaczenia dla nauki, dla świata, dla człowieka.

W drugim artykule Pan **dr Aleksander Żołnierski** zajmuje się rozwiązaniem problemu „etyki sztucznej inteligencji w perspektywie organizacji biznesowej”, w tym – co dla nas szczególnie istotne – „w praktyce zastosowania AI w finansach i rachunkowości, stanowiącej przykład balansowania między reżimem kontroli a reżimem ryzyka”. Autor podnosi, iż „Na poziomie mikro, w perspektywie pracy księgowych, AI przekształca nie tylko czynności, ale także tożsamość zawodową, strukturę kompetencji i doświadczenie sensu pracy”. Tych zmian nasze środowisko obawia się najbardziej, dlatego tak dla nas ważne są wszelkie informacje o skutkach wdrożenia do systemu biznesowego sztucznej inteligencji, o koniecznych zmianach sposobów zachowań i zmian w wykonywaniu obowiązków służbowych stosownie do zmieniającej się rzeczywistości. Musimy cały czas się uczyć i doskonalić kompetencje, by

¹ Szef ONZ, PAP 24.09.2024, <https://www.pap.pl/aktualnosci/szef-onz>

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP) jest, posiadającą osobowość prawną, najstarszą i największą polską organizacją skupiającą przedstawicieli środowiska zawodowego związanego z rachunkowością i finansami. Stowarzyszenie kontuuje tradycje społeczno-zawodowych organizacji księgowych, działających na terenie ziem polskich od 1907 roku. Od 1989 roku Stowarzyszenie Księgowych w Polsce jest członkiem Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC). Stowarzyszenie nieustannie dokłada starań, by jego członkowie odznaczyli się wysokimi kompetencjami zawodowymi oraz postępowali zgodnie z zasadami etyki. W 2007 roku Stowarzyszenie uchwaliło Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości, którego sygnatariuszami są członkowie SKwP oraz ponad 2 tys. przedsiębiorstw i innych organizacji oraz osoby indywidualne. W 2009 roku Stowarzyszenie wprowadziło czterostopniową certyfikację zawodu księgowego i tytuł zawodowy dyplomowanego księgowego, w 2013 roku tytuł certyfikowanego eksperta usług księgowych, w 2015 roku zawodowy tytuł certyfikowanego specjalisty usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych. Do Stowarzyszenia należą ponad 24 tys. członków zwyczajnych i 2 tys. członków wspierających. W Stowarzyszeniu działa 25 Oddziałów Okręgowych. Od 2010 roku 9 czerwca obchodzony jest Dzień Księgowego.

www.skwp.pl

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce
Zarząd Główny w Warszawie
ul. Górnośląska 5; 00-443 Warszawa NIP:
526-030-79-56

PREZYDIUM ZARZĄDU GŁÓWNEGO
PREZES:

DR HAB. PROF. US STANISŁAW HOŃKO
WICEPREZES:

DR HAB. PROF. PB GRAŻYNA VOSS,
DR PAWEŁ ZIENIUK,

SEKRETARZ: LESZEK LEWANDOWICZ
SKARBNIK: EWA KOMOROWSKA

Projekt graficzny i łamanie:
MEDIA DORA Dorota Jaworska

Kurier Etyki redaguje
KOMISJA ETYKI:

PROF. DR HAB. ANNA KARMAŃSKA
PRZEWODNICZĄCA,
FRANCISZEK WALA
WICEPRZEWODNICZĄCY,
MAŁGORZATA MAŁOWIŃSKA
SEKRETARZ,

CZŁONKOWIE: STANISŁAW KOZŁOWSKI
SEBASTIAN KUŚ, DR JAN PIĄTEK,
GRAŻYNA URBANIAK

KONTAKT:

ul. Górnośląska 5, 00-443 Warszawa
tel. 22 583 49 50
e-mail: sekretariat@skwp.pl

Copyright © by SKwP

Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego. Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz rozpowszechnianie bez zgody wydawcy w całości lub części jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej. Przedruk materiałów z „Kuriera Etyki” (w całości lub części), wprowadzanie do banku danych oraz przenoszenie na nośniki magnetyczne dozwolone na zasadach ustalonych w ustawie – Prawo autorskie. Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiacji tekstów oraz zwrotu zamówionych materiałów a niezatwierdzonych do druku. Materiałów niezamówionych nie zwracamy.



przygotować się do zachodzących i nieuchronnych zmian technologicznych w gospodarce na całym świecie.

W następnym Pan **prof. Andrzej Zybała** „analizuje wybrane czynniki wpływające na rozwój gospodarczy, zakładając, że na jego dynamikę wpływają również uwarunkowania określone jako kulturowe”. Analizy dokonuje „w oparciu o kilka pojęć – ścieżkę zależności, kody kulturowe, wzorce zachowań i postaw zbiorowych, systemy wartości, idee, przeświadczenia oraz kulturę umysłową (intelektualną)”. Autor przedstawia wpływ tych wzorców/pojęć na rozwój gospodarczy Polski i przedstawia tezę, „że część z widocznych w Polsce kodów kulturowych(...) w sferze działań biznesowych (...), może wpływać ograniczająco na efektywność i innowacyjność w działalności gospodarczej (...)”. Stwierdza, „że w Polsce mamy takie składniki kultury, które powodują, że jako społeczeństwu trudno nam „wyrwać się” z obecnego poziomu rozwoju”. Przedstawia także interesujące „wyniki międzynarodowych badań umiejętności osób dorosłych, które wykonali badacze OECD w latach 2022–2023, które warto te wyniki samodzielnie przeanalizować, wyciągnąć wnioski i podjąć działania dla poprawy sytuacji stwierdzonej w Polsce.

W kolejnym artykule Pani **prof. Elżbieta Mączyńska**, rekomendując książkę Chipa Conleya „Mądrość w pracy”, zajmuje nas rozważaniami na temat nabrzmiałego, także nas, „problemu błędów i wynaturzeń współczesnego rynku pracy oraz skalę nieodwracalnie traconego potencjału wiedzy i mądrości ludzi starszych (kosztowne ubóstwo mądrości).” Wskazuje, iż „W obecnej w wielu krajach, także w Polsce, niekorzystnej sytuacji demograficznej, problem ten nabiera wymiaru fundamentalnego. W dodatku problem ten narasta wraz z pogarszającą się strukturą demograficzną w tych krajach, co wyraża się w spadku dzietności i zwiększaniu się liczby ludzi starszych, wyłączonych z rynku pracy”. W naszym środowisku problem ten staje się także coraz bardziej widoczny. Rekomendujemy zatem książkę Chipa Conleya „Mądrość w pracy” i zachęcamy każdego do lektury, również we własnym, dobrze pojętym interesie.

W następnym Panowie **dr hab. Marcin Kędzior i dr hab. Andrzej Niemiec** wprowadzają nas w nieznane nam zagadnienie pojawiającego się w organizacjach i instytucjach zjawiska rozwarstwienia norm i praktyk, określanego mianem „decouplingu”, kiedy to procedury istnieją na papierze, lecz nie determinują codziennych decyzji. Autorzy, co ważne, wskazują, że „jednym z najbardziej widocznych pól występowania rozwarstwienia jest rachunkowość i sprawozdawczość finansowa”. I na tym polu przybliżają nam zjawisko „decouplingu”, uwzględniając przy tym kwestie stosowania w rachunkowości nowoczesnych, zaawansowanych technologii, w tym AI.

Zwyczajowo blok zamyka artykuł Pana **Jana Ekwińskiego**, który zajmuje się bardzo ważnym dla nas wszystkim dylematem etycznym w sporcie, który dotyczy tego, czy etyczne i społecznie odpowiedzialne jest to, że firmy żyjące z przyjmowania zakładów hazardowych oraz z produkcji i dystrybucji alkoholu sponsorują imprezy sportowe i reklamują na nich swoje towary i usługi. Autor kończy pytaniem: „Czy sport, będący w swoich założeniach pochwałą zdrowego stylu życia, uczciwości i zdrowej rywalizacji, może promować to, co zaprzecza tym ideałom?”, które daje nam do przemyślenia i zajęcia stanowiska w toczącej się obecnie na ten temat dyskusji.

Część druga badawcza obejmuje dwa raporty z badań przeprowadzonych przez: przez **prof. PBŚ Grażynę Voss i dr Pawła Modrzyńskiego** w zakresie „Ewolucyjnego charakteru rachunkowości i zawodu księgowego” oraz przez **dr Arkadiusza Derkacza (UK)**, który zajmował się badaniem „Poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków 50 plus”.

W trzeciej części przedstawiamy krótkie refleksje Pana **Stanisława Kozłowskiego** o etyce zawodowej przekazane wprost z warsztatu pracy. Autor oddaje się tym refleksjom będąc pod wrażeniem nieprawidłowości stwierdzonych podczas badania sprawozdań finansowych, a przede wszystkim pod wrażeniem rozpoznanych przyczyn ich powstawania. Mając te przyczyny na względzie, kończy wskazując wyraźnie na to co jest w zawodzie księgowego absolutnie niezbędne, czyli „KWALIFIKACJE!, KWALIFIKACJE!, po stokroć kwalifikacje, skutecznie przekuwane w praktyczne umiejętności”.

Dziękujemy wszystkim Redakcjom i wszystkim Autorom tekstów za współpracę przy tworzeniu tego wydania „Kuriera Etyki”, za wyrażenie zgody na publikację, za życzliwość, otwartość, prospołeczną postawę i zrozumienie dla naszych potrzeb edukacyjnych i wydawniczych.

Jednocześnie – jak zwykle – gorąco zapraszamy chętnych do współpracy z nami: autorów, naukowców, publicystów, dziennikarzy, redaktorów, ekspertów, przedsiębiorców, praktyków i innych zainteresowanych tematem, którzy mają coś do powiedzenia w dziedzinie szeroko pojętej etyki w biznesie, a w szczególności w rachunkowości i finansach i chcieliby się tą wiedzą podzielić oraz przekazać ją – „pro bono” – szerokiej rzeszy członków Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Sygnatariuszom „Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości”, wszystkim naszym sympatykom i interesariuszom.

Zapraszamy do lektury.





Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska
SGH Warszawa; honorowa prezes PTE

Noblowskie ekonomiczne laury 2025¹

„za wyjaśnienie wzrostu gospodarczego napędzanego innowacjami”

Nagroda dla tych, którzy przynieśli ludzkości największe korzyści

Począwszy od 1901 r., z reguły na początku października, w tzw. Tygodniu noblowskim (6–13 października w 2025 r.) ogłaszane są w kolejnych dniach werdykty o przyznaniu noblowskich nagród w sześciu obszarach nauki: fizyce, chemii, medycynie i literaturze oraz za wysiłki na rzecz światowego pokoju (Pokojowa Nagroda Nobla), a od 1969 r. także w naukach ekonomicznych.

Te uznawane za najbardziej prestiżowe w świecie laury przyznawane są, zgodnie z postanowieniem patrona nagrody, Alfreda Bernharda Nobla (ur. 21 października 1833 r., zm. 10 grudnia 1896 r.), „tym, którzy przynieśli ludzkości największe korzyści”. Nagrody te, w tym noblowskie dyplomy oraz złote medale z wizerunkiem Alfreda Nobla, wręczane są corocznie przez króla Szwecji 10 grudnia, tj. w rocznicę śmierci twórcy nagrody. Zarazem w grudniowych dniach poprzedzających ceremonię wręczenia tych nagród wygłaszane są wykłady osób nagrodzonych. Ceremonia wręczenia naukowych nagród Nobla odbywa się obecnie w gmachu sztokholmskiej filharmonii. Natomiast Pokojowa Nagroda Nobla jest domeną Noblowskiego Komitetu parlamentu norweskiego i wręczana jest przez przewodniczącego tego Komitetu, w obecności króla i królowej Norwegii, w ratuszu w Oslo. Te dwa miasta wręczenia nagród, czyli Sztokholm i Oslo, zostały wskazane w testamencie Alfreda Nobla.

W artykule tym wykorzystane zostały niektóre fragmenty i informacje zawarte we wcześniejszych moich publikacjach, w tym przede wszystkim dotyczących nagrody z 2024 r. [Mączyńska, 2024]. Ranga noblowskich laurów uzasadnia bowiem przypominanie idei i historii tej nagrody. W 2025 roku (zgodnie z zapisem Komitetu Noblowskiego z 13 października) 13 października ekonomiczne noblowskie laury przypadły: Joelowi Mokyrowi „za zidentyfikowanie warunków wstępnych zrównoważonego wzrostu poprzez postęp technologiczny” (połowa nagrody), Philippe’owi Aghionowi i Peterowi Howittowi (druga połowa na-



grody) „za teorię zrównoważonego wzrostu poprzez twórczą destrukcję” [Popular information, 2025].

JOEL MOKYR – urodził się w 1946 roku w Lejdzie w Holandii. Doktorat zdobył w 1974 roku na Uniwersytecie Yale w New Haven, Connecticut, USA. Jest profesorem na Uniwersytecie Northwestern w Evanston, Illinois, USA oraz w Szkole Ekonomicznej im. Eitana Berglas na Uniwersytecie w Tel Awiwie, Izrael.

PHILIPPE AGHION – urodził się w 1956 roku w Paryżu. Doktorat zdobył w 1987 roku na Uniwersytecie Harvarda w Cambridge, MA, USA. Jest profesorem w Collège de France i INSEAD w Paryżu oraz w London School of Economics and Political Science w Wielkiej Brytanii.

PETER HOWITT – urodził się w 1946 roku w Kanadzie. Doktorat zdobył w 1973 roku na Northwestern University w Evanston, Illinois, USA. Jest profesorem Brown University w Providence, RI, USA.

Jak podkreśla Komitet Noblowski: „Tegoroczni laureaci w dziedzinie nauk ekonomicznych, Joel Mokyr, Philippe

¹ Artykuł skrócony. Pełna treść artykułu opublikowana została po raz pierwszy w Biuletynie PTE nr 4(111) 2025, str. 7-17.



Aghion i Peter Howitt, wyjaśniają, jak innowacje napędzają dalszy postęp. Laureaci nauczyli nas, że zrównoważonego wzrostu nie można brać za pewnik. Stagnacja gospodarcza, a nie wzrost, była normą przez większość historii ludzkości. Ich praca pokazuje, że musimy być świadomi zagrożeń dla dalszego wzrostu i im przeciwdziałać” [Popular information, 2025].

Historyk gospodarczy Joel Mokyr na podstawie analiz danych historycznych zidentyfikował „czynniki niezbędne do osiągnięcia zrównoważonego wzrostu”. Dowodzi przy tym, jak fundamentalne znaczenie mają tu czynniki kulturowe. Natomiast Philippe Aghion i Peter Howitt na podstawie współczesnych baz danych skonstruowali matematyczny model ekonomiczny, który pokazuje „jak postęp technologiczny prowadzi do zrównoważonego wzrostu”.

Choć badawcze podłoże i narzędzia tej trójki ekonomistów noblistów różnią się, to w gruncie rzeczy dotyczą tych samych zagadnień i zjawisk. Dotyczą identyfikacji podstaw i uwarunkowań zrównoważonego wzrostu opartego na innowacjach technologicznych, identyfikacji możliwości osiągania dzięki temu dobrobytu społecznego. Profesor Mokyr wiele miejsca w swych pracach naukowych poświęca uwarunkowaniom kulturowym, mentalnym i ich przemianom determinującym wzrost gospodarczy i rozwój społeczno gospodarczy. Natomiast profesorowie Aghion i Howitt nawiązują do opracowanej przez austriackiego naukowca ekonomistę Josepha Schumpetera (1883–1950) koncepcji wzrostu generowanego przez przetomowe innowacje, w tym przede wszystkim do koncepcji twórczej (kreatywnej) destrukcji. Zgodnie z tą koncepcją, wzrost gospodarczy napędzany jest przez innowacje, które jednak jednocześnie niszczą stare struktury i tworzą nowe, co nieuchronnie rodzi rozmaite konflikty, walkę „starego” z „nowym”. Stąd też Aghion i Howitt, poprzez wykreowane autorskie modele ekonometryczne, wskazują na możliwości zarządzania innowacjami w sposób konstruktywny, tak by potencjał nowych technologii, potencjał kreatywności wykorzystywany był w sposób optymalny, tak by destrukcja nie zagrażała postępowi i służyła dobrobytowi społecznemu.

Mimo że prace tegorocznych noblistów dotyczą głównie wzrostu gospodarczego, to zarazem mają znacznie szerszy wymiar, co podkreślane jest w opiniach Komitetu Noblowskiego [Popular information, 2025]. Choć bowiem ekonomiści mierzą wzrost gospodarczy, obliczając wzrost produktu krajowego brutto (PKB), ale w rzeczywistości chodzi o coś znacznie więcej: o lepszą jakość życia ludzi, w tym ochronę zdrowia, warunki pracy, edukację, ochronę środowiska naturalnego, przeciwdziałanie komunikacyjnemu, cyfrowemu i transportowemu wykluczeniu itp. Krótko

mówiąc, chodzi o kluczowe determinanty dobrobytu społecznego i jakości życia ludzi.

Ukierunkowanie badań prowadzonych przez zarówno tegorocznych, jak i ubiegłorocznych noblistów na kwestie postępu gospodarczego i dobrobytu społecznego przywodzi na myśl idee i zasady, jakimi kierował się w swym życiu patron nagrody Alfred Nobel. W dzisiejszym, wielce turbulentnym świecie wciąż warto – moim zdaniem – te zasady przypominać. Jest to istotne tym bardziej, że choć informacje na temat noblowskich nagród są corocznie szeroko upowszechniane, to jednak stosunkowo mało miejsca poświęca się przy tej okazji renesansowej osobowości twórcy nagrody – Alfreda Nobla, jego humanizmowi, systemowi wyznawanych wartości oraz dylematom wynalazczym.

Dziś, w erze rozwoju sztucznej inteligencji i związanych z tym dobrodziejstw, ale także wielkich za groźń, nigdy dość – moim zdaniem – eksponowania znaczenia humanizmu i przeciwdziałania – narastającej wraz z postępem technologicznym – dehumanizacji. W takich warunkach fundamentalnego znaczenia nabiera właśnie kwestia rozwiązań, modeli służących optymalnemu wykorzystywaniu potencjału sztucznej inteligencji, tak by w możliwie największym stopniu owocowały jej społeczne i ekonomiczne dobrodziejstwa, zaś zarazem eliminowane były, a przynajmniej minimalizowane jej ciemne strony. I właśnie m. in. te kwestie stanowią sedno naukowych dokonań tego rocznych i ubiegłorocznych zdobywców noblowskich laurów w naukach ekonomicznych. Dlatego też w tym kontekście wciąż warto przypominać postanowienia Alfreda Nobla, dla którego dobro ludzkości stanowiło podstawową wartość, co potwierdza też testament tego naukowca.

Testament Alfreda Nobla – troska o dobro ludzkości

Alfred Nobel, szwedzki przemysłowiec, naukowiec i wynalazca dynamitu, posiadacz 355 patentów, ale też autor poetyckich utworów, sentencji i aforyzmów, u schyłku swego życia zdecydował w testamencie z 27 listopada 1895 r., aby utworzyć fundusz przeznaczany na coroczne nagrody „tym, którzy w roku poprzedzającym przynieśli ludzkości największe korzyści”. Zgodnie z wolą fundatora nagrody powinny być przyznawane za osiągnięcia naukowe w fizyce, chemii, fizjologii, medycynie i literaturze oraz za wysiłki na rzecz światowego pokoju (Pokoju Nagroda Nobla). W testamencie Alfreda Nobla zostało to sformułowane następująco: „Cały mój pozostały możliwy do zbycia majątek ma zostać wydany w następujący sposób: kapitał zamieniony przez moich wykonawców na bezpieczne papiery wartościowe ma stanowić fundusz, od którego odsetki będą corocznie rozdzielane jako nagrody dla tych, którzy w roku poprzednim przynieśli ludzkości największe korzyści. Odsetki należy podzielić na pięć równych części i rozdzielić



w następujący sposób: jedna część dla osoby, która dokonała najważniejszego odkrycia lub wynalazku w dziedzinie fizyki; jedna część dla osoby, która do konata najważniejszego odkrycia lub ulepszenia chemicznego; jedna część dla osoby, która dokonała najważniejszego odkrycia w dziedzinie fizjologii lub medycyny; jedna część dla osoby, która w dziedzinie literatury stworzyła najwybitniejsze dzieło w kierunku idealistycznym; a jedna część dla osoby, która zrobiła najwięcej lub najlepiej dla rozwoju wspólnoty między narodami, zniesienia lub ograniczenia statych armii oraz ustanowienia i wspierania kongresów pokojowych. [...] Moim wyraźnym życzeniem jest, aby przy przyznawaniu nagród nie brać pod uwagę narodowości, lecz aby nagroda została przyznana najbardziej godnej osobie niezależnie od tego, czy jest ona Skandynawem, czy nie" [Full Text, 1985].).

Majątkiem tym zarządza utworzona w 1900 r. Fundacja Noblowska. [...] Kwota nagrody jest corocznie wyznaczana przez Fundację Nobla. W ostatnich latach i w roku bieżącym wynosiła 11 mln koron szwedzkich, czyli ponad 1,1 mln USD. [...].

Zarówno cytowany tu testament, jak i cała biografia oraz dokonania Alfreda Nobla zaświadczać o jego uwrażliwieniu na dobro ludzkości. Wiele wskazuje, że uwrażliwienie to miało podłoże w jego bogatych doświadczeniach życiowych i niezwyklej, renesansowej osobowości tego wynalazcy.

Z prezentowanych na noblowskim portalu informacji biograficznych i innych publikacji dotyczących Alfreda Nobla wynika, że jako 17-letni chłopiec władał on biegle pięcioma językami: szwedzkim, rosyjskim francuskim, angielskim i niemieckim. Interesował się zwłaszcza literaturą i poezją angielską, ale także chemią i fizyką. Alfred Nobel dorastał i kształcony był w kosmopolitycznym naówczas Petersburgu, a następnie we Francji i USA zgłębiał wiedzę z zakresu chemii i technologii. Nigdy jednak nie studiował na żadnej uczelni ani nie uzyskał żadnego stopnia naukowego. Dużo podróżował i nie miał domu. W jednym ze swoich listów napisał: „Mój dom jest tam, gdzie pracuję, a pracuję wszędzie”. Alfred Nobel był obywatelem świata. Żył i mieszkał w wielu krajach. Urodził się w Sztokholmie, w wieku 63 lat zmarł – w wyniku udaru – we Włoszech, w San Remo.

Z zamieszczonych na noblowskim portalu danych wynika, że choć Alfred Nobel był wynalazcą i przedsiębiorcą, to nad biznes przedkładał jednak (ku nie zadowoleniu ojca) literaturę, w tym poezję. Miał wyidealizowany obraz miłości, nigdy się nie ożenił. Był pacyfistą. Pisywał wiersze, także romantyczne, oraz eseje i dramaty, co było jego pasją

Paradoksalnie bowiem Alfred Nobel jako zagorzały pacyfista wzbogacił się na śmiercionośnym, opatentowanym w 1867 roku wynalazku – dynamicie. Już sam testament, w tym wyznaczenie nagrody pokojowej, świadczy, że stanowiło to dla Nobla trudny moralny dylemat, tym bardziej że we wspólnych eksperymentach prowadzących do wynalezienia dynamitu zginął jego brat.

Technologiczne, wynalazcze dylematy Nobla potwierdzają zarazem, że niemal każda technologia ma swoje jasne i ciemne strony, potencjał pozytywny i negatywny. I tylko od ludzi zależy, jak ten potencjał jest wykorzystywany. Tak też jest w przypadku dynamitu. Był on wykorzystywany w celach wojennych, niszczycielskich, ale zarazem przyczynił się do ogromnego obniżenia kosztów usuwania skał, wiercenia tuneli, budowy kanałów i wielu innych prac. Korzysta z niego cały świat. Ludzkość zatem ma wiele do zawdzięczenia Alfredowi Noblowi. Pozostawione w testamencie przesłanie na rzecz działań przynoszących największe korzyści, dobro dla ludzkości obecnie, w warunkach dokonującego się cywilizacyjnego przetoku nabiera specjalnego wymiaru. Nie brakuje wszak zagrożeń związanych z ogarniającą świat rewolucją cyfrową, z jej neodgadnionym wciąż do końca potencjałem sztucznej inteligencji.

Noblowskie przesłanie czynienia dobra dla ludzkości stanowi także wyzwanie dla ekonomistów, choć Alfred Nobel nie uwzględnił nauk ekonomicznych w swym testamencie.

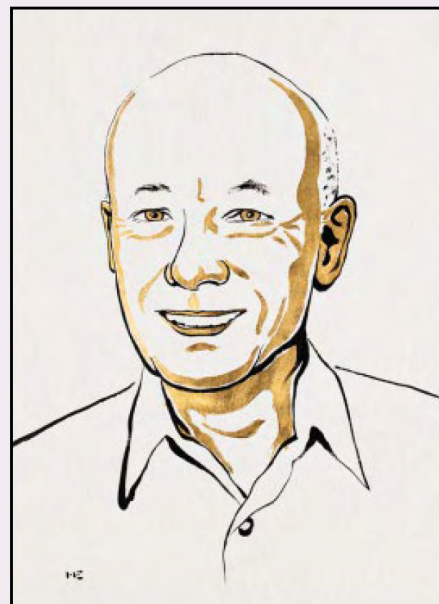
Ekonomiczny Nobel – bankowe podłoże Kontrowersje i krytyka

Ekonomiczny Nobel to Nagroda Centralnego Banku Szwecji w dziedzinie nauk ekonomicznych ustanowiona ku pamięci Alfreda Nobla. Podstawą Ekonomicznego Nobla jest darowizna otrzymana przez Fundację Nobla w 1968 r. od tego banku z okazji przypadającego na ten rok jego jubileuszu 300lecia.

Nagroda ta została ustanowiona, w drodze wyjątku, za przyzwoleniem Fundacji.

Mimo tych różnic te dwie nagrody (Noblowska i bankowa) nierzadko są ze sobą utożsamiane, co nie jest formalnie uprawnione. Mimo to nagroda ta jest przyznawana tak, jakby była prawdziwą Nagrodą Nobla. Prestiż „ekonomicznego Nobla” przekłada się przy tym na ogromny autorytet noblistów, na który zajmujący się ekonomią – zdaniem Hayeka – nie za sługują. Ponadto Hayek wskazywał, że w przypadku „ekonomicznego Nobla” istnieje ryzyko niedostatku obiektywizmu i asymetrycznego wspierania przez Komitet Noblowski wybranych trendów. „Chodzi





Joel Mokyr, Philippe Aghion, Peter Howitt – portrety laureatów zamieszczone na stronach Fundacji Noblowskiej.

Autorem portretów jest szwedzki grafik i ilustrator **Niklas Elmehed**, który tworzy je od 2012 roku.

Źródło: <https://www.nobelprize.org/all-nobel-prizes-2025/>.

o to, że Nagroda Nobla nadaje jednostce autorytet, którego w ekonomii żaden człowiek nie powinien posiadać. W naukach przyrodniczych to nie ma znaczenia. [...] Ale wpływ ekonomisty, który ma największe znaczenie, to wpływ na laików: polityków, dziennikarzy, urzędników i ogół społeczeństwa” [Friedrich August von Hayek’s..., 1974]. Podobne opinie wyrażał też inny (też zresztą często krytykowany) noblista Milton Friedman (1912–2006).

Z pewnością opinie na temat „ekonomicznego Nobla” są i będą podzielone. Dlatego też kwestia ta wymaga pogłębionej refleksji. Jest to istotne tym bardziej, że niektórych noblistów dotyka syndrom tzw. choroby noblowskiej, przejawiający się w bezkrytycznym przywiązaniu do własnych teorii i braku skłonności do ich modyfikowania pod wpływem zmieniającej się rzeczywistości społeczno gospodarczej.

Tym niemniej noblowska nagroda w dziedzinie nauk ekonomicznych jest wartością samą w sobie, chociażby dlatego, że rywalizacja o nagrodę sprzyja rozwojowi nauk ekonomicznych. Przy tym nagłaśnianie, popularyzowanie noblowskich wydarzeń, takich jak noblowskie lekcje i wykłady, sprzyjają pogłębianiu wiedzy ekonomicznej oraz rozwojowi badań ekonomicznych.

Choć nagroda w dziedzinie nauk ekonomicznych nie została ustanowiona przez Alfreda Nobla i nie była wskazana w jego testamencie, to jednak zważywszy na społeczną wrażliwość tego wielkiego twórcy oraz jego troskę o dobro

ludzkości, można uznać, że naukowe dokonania wszystkich trzech tegorocznych laureatów niemal wpisują się w przekazane w testamencie przesłanie tego fundatora.

„Ekonomiczny Nobel 2025”

Uzasadnienie Komitetu Noblowskiego

W liczącym 52 strony uzasadnieniu Komitetu Noblowskiego przyznania wymienionym trzem profesorom nagrody podkreśla się znaczenie kategorii wzrostu gospodarczego [Advanced..., 2025]. W uzasadnieniu tym podkreśla się m.in., że: „W ciągu ostatnich 250 lat świat doświadczył większego wzrostu gospodarczego niż kiedykolwiek wcześniej w historii ludzkości. Siłą napędową tego procesu są zmiany technologiczne. Tegoroczni laureaci wyjaśniają proces zrównoważonego wzrostu gospodarczego za pomocą tego samego paradygmatu: wzrostu napędzanego siłami innowacji, przełomowego na poziomie mikroekonomicznym, ale wciąż spójnego ze zrównoważonym wzrostem zbiorczym. Laureaci szczegółowo zbadali proces kreatywnej destrukcji oraz sprzężenie zwrotne między nauką a technologią stosowaną i pokazują, jak pozwala nam on uniknąć zjawiska malejących zysków i prowadzi do zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Literatura wskazuje na zbliżające się na horyzoncie zagrożenia dotyczące przyszłych zmian technologicznych. Co więcej, mierzony wzrost produktywności uległ już pewnemu spowolnieniu w ciągu ostatnich dekad” [Advanced..., 2025, s. 38].



W uzasadnieniu tegorocznej nagrody przywoływane są liczne publikacje naukowe korespondujące z pracami tegorocznych noblistów. Dotyczy to m. in. publikacji na temat zagrożenia trwającą stagnacją, jak też publikacji – ostrzeżeń przed destrukcyjnym wpływem postępującej cyfryzacji i sztucznej inteligencji na przyszłość pracy, co może nawet skutkować erozją wartości demokratycznych (np. [Johnson, Acemoglu, 2023]). W noblowskim uzasadnieniu tegorocznej nagrody wskazuje się na fundamentalne znaczenie godzenia wzrostu gospodarczego z fizycznymi barierami wynikającymi z ograniczonych zasobów naturalnych.

Zarazem wskazuje się, że zrównoważony wzrost gospodarczy ewidentnie nie jest równoznaczny ze zrównoważonym rozwojem społeczno gospodarczym. Negatywne efekty zewnętrzne wynikające ze zwiększonej produkcji stanowią bowiem poważne obciążenie dla naszej planety. „Tym samym z perspektywy nauki i technologii, wyzwania społeczne i środowiskowe powinny inicjować poszukiwania nowych możliwości ich rozwiązania, aby sam proces technologiczny można było interpretować jako proces samokorygujący [Mokyr, 2018, s. 21]. Oczywiście opóźnienia i straty związane z takim procesem mogą być znaczne, co może prowadzić do negatywnych postaw wobec procesu zmian technologicznych, czyli tego, co popularnie można uznać za w większości „destrukcyjną twórczość”. Pozytywnym skutkiem jest to, że rozwijające się technologie, takie jak sztuczna inteligencja (AI), przynoszą nową erę nauki o danych, która może wpłynąć na ogólną naukę” [Advanced..., 2025, s. 38].

W noblowskim uzasadnieniu wskazuje się, że Mokyr dowodzi, iż „technologie mające potencjał do poszerzania bazy wiedzy propozycyjnej, a jednocześnie obniżania kosztów dostępu do istniejącej wiedzy dla praktyków, mogą usprawnić pętlę sprzężenia zwrotnego między wiedzą propozycyjną a normatywną. Wyposażenie w bardziej zaawansowane narzędzia może przyspieszyć nasze zrozumienie procesów naturalnych, a nowe zastosowania, niektóre możliwe do wyobrażenia, a niektóre nie, będą się nadal pojawiać” [Advanced..., 2025, s. 38].

Z kolei – zdaniem Komitetu Noblowskiego – Aghion i Howitt dostarczają „teoretycznych ram do systematycznego myślenia o kluczowych czynnikach determinujących długoterminowe tempo zmian technologicznych. Jednym z takich czynników jest otoczenie konkurencyjne. Argument, oparty zasadniczo na pracy Aghiona i Howitta, głosi, że zwiększona koncentracja firm i siła rynkowa mogą być istotnym czynnikiem stojącym za najnowszymi negatywnymi trendami w zakresie produktywności. Argument ten sugeruje ponadto, że nadzór regulacyjny jest ważnym elementem

przyszłej polityki. W związku z tym charakter zachodzących obecnie zmian technologicznych – napędzanych w dużej mierze przez sztuczną inteligencję – prawdopodobnie doprowadzi do istotnych dostosowań strukturalnych i wielu „przebranych”, przynajmniej w krótkiej perspektywie. Wspieranie osób potrzebujących pomocy w zmianie pracy lub zawodu, bez utrudniania tej transformacji, jest zatem ważnym wyzwaniem dla decydentów” [Advanced..., 2025, s. 38].

Jednak choć sama niejednokrotnie byłam rozczarowana tymi decyzjami, co sygnalizowałam w publikacjach na ten temat, to tegoroczna decyzja Komitetu Noblowskiego jest, moim zdaniem, szczególnie do niósł. Wynika to przede wszystkim ze znaczenia tematyki podejmowanych przez noblistów badań dla kształtowania rzeczywistości społeczno gospodarczej, co obecnie – w warunkach złożonej sytuacji globalnej i geopolitycznej, spękania, chwiejności współczesnego świata, narastania protekcjonizmu – jest tematyką trudną do przecenienia.

Dociekania noblistów wskazują na konieczne dla rozwoju innowacji i wzrostu gospodarczego pluralizm i wolność badań naukowych, a zarazem na zagrożenia, jakie mogą wynikać z błędnych strategii i barier innowacyjności, w tym barier kulturowych, mentalnych i politycznych. Nobliści przestrzegają też przed zagrożeniami wynikającymi z protekcjonizmu. Joel Mokyr niezwykle obrazowo stwierdza wręcz, że: „Protekcjonizm jest trochę jak upuszczanie krwi. Przez wieki wielu inteligentnych i wykształconych ludzi żarliwie wierzyło, że upuszczanie krwi to panaceum i walczyło o nie na politycznych i intelektualnych polach bitew. Jednak beznadziejnie się mylili. [...] Intelektualne uzasadnienie protekcjonizmu jest martwe jak kłoda. To nie wyklucza, że niektórzy usłudźni ekonomiści mogą tworzyć pewne patologiczne scenariusze, w których cła mogłyby przynieść korzyści. Jednak czerpanie z tego argumentacji przez zwolenników protekcjonizmu byłoby jak argumentacja płaskoziemców, że Ziemia jest nieco spłaszczona na biegunach lub jak upajanie się flebotomistów rzadkimi chorobami, w których upuszczanie krwi może być korzystne” [Mokyr, 1996].

Dziś, po latach, opinia taka okazuje się niestety prorocza. Przestrogi przed protekcjonizmem występują także w wielu innych publikacjach tegorocznych noblistów, a także w ich medialnych wystąpieniach. Prace tegorocznych noblistów także dlatego zasługują na uważne lektury i przemyślenia. Niewątpliwie są to prace niezwykle ważne dla racjonalizacji polityki wzrostu gospodarczego oraz rozwoju nauki i innowacji, nie tylko na szczeblu państwa, lecz także na innych instytucjonalnych szczeblach decyzyjnych, także w przedsiębiorstwach. Można mieć zatem nadzieję, że publikacje te doczekają się przekładów także na język polski, co sprzyjałoby ich upowszechnianiu.





Dr Aleksander Żołnierski

Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk

Etyka sztucznej inteligencji w perspektywie organizacji biznesowej

Wyzwania etyczne, jakie pojawiły się wraz z rozwojem sztucznej inteligencji prowokują dyskusję nie tylko o „myślących maszynach”, ale przede wszystkim na temat pojmowania człowieczeństwa, problemów poznania, także kwestii odpowiedzialności i sprawiedliwości. Wyzwania te konstytuują homo economicus w świecie, w którym biznes, wiedza i kultura są w dużym stopniu uzależnione od podejmowanych przez black box decyzji. Rozważania o etyce AI można podzielić tutaj na trzy zasadnicze narracje: epistemologiczną, narrację dotyczącą problematyki zastosowań w gospodarce, a w tym kontekście dotyczącą wolności, odpowiedzialności i bezpieczeństwa, wreszcie – narrację związaną z praktyką finansów i księgowości w odniesieniu do AI. Warto też podkreślić, że etyka AI stanowi również obszar łączący problemy inżynierii z polityką.

Warto wyjść od określenia obszaru praktyki związanej z „etyką” AI. Etycznie – w kontekście AI – oznacza, że instytucje wdrażające AI ponoszą odpowiedzialność nie tylko za jakość modelu, ale też za warunki epistemiczne jego użycia, w tym interfejsy, szkolenia, komunikaty o ograniczeniach, projektowanie sposobu określania niepewności i za mechanizmy korekty błędów. Tak (z grubsza) wyznaczają zasady etyki AI przepisy Unii Europejskiej. W praktyce wynika z tego fakt, że w wielu rzeczywistych zastosowaniach praktycznych szkody, jakie mogą być związane z zastosowaniem AI nie wynikają z samego faktu, że model się myli, lecz z tego, że człowiek myli się co do tego, kiedy i w jakim stopniu modelowi wolno ufać.

Pole do dyskusji otwiera kwestia stara, jaka sama sztuczna inteligencja – czy inteligencja jest niezależna od nośnika i czy w konsekwencji maszyny mogą stać się samoświadome, zatem czy można będzie w tym kontekście mówić o podmiotach moralnych, czy o ryzyku związanym z praktycznymi wdrożeniami AI w przedsiębiorstwach czy w innych organizacjach. W centrum uwagi pozostaje antagonizm między antropocentryzmem a myśleniem maszynowym. Racjonalna sprawczość może być przypisywana wyłącznie ludziom – przede wszystkim ze względu na intencjonalność. To skłania do raczej ostrożnego traktowania maszyn jako twórczych,

a bardziej jako narzędzi pozbawionych moralnej podmiowości. Opozycja ta nie jest jedynie akademicką ciekawostką, ponieważ od niej zależy, czy etyka AI ma być przede wszystkim etyką użycia narzędzi, czy też etyką relacji z nowym typem bytu. A tutaj pojawia się paradoks – wielkie modele językowe mogą wzmacniać antropocentryczne intuicje, bo w sposób społecznie przekonujący naśladują otaczające nas fenomeny. Łatwość, z jaką jako użytkownicy przypisujemy systemom cechy osobowe, może prowadzić do błędów zaufania, delegowania decyzji oraz kształtowania relacji, które nie mają właściwego przedmiotu moralnego.

Istotne jest zatem podjęcie próby zdefiniowania kolejnego pojęcia. Chodzi tu o definicję „sztucznej kreatywności” jako mechanizmu generatywnego, który jest niepoznawczy, nieintencjonalny i nieautentyczny. Jeśli generatywna AI może wytwarzać artefakty spełniające kryteria nowości i użyteczności, a zarazem sama nie posiada intencjonalności i autentyczności, to etyczne roszczenia wobec tych systemów powinny dotyczyć głównie prawidłowego opisu ich statusu, ograniczeń i właściwego przypisywania sprawstwa, a nie romantycznego sporu o „geniusz maszyny”. Ustalenie takiej perspektywy ma kapitalne znaczenie i istotne konsekwencje dla kolejnych rozważań, w tym w zakresie kwestii odpowiedzialności. Jeśli system nie jest podmiotem intencjonalnym, to nie można mu przypisać odpowiedzialności moralnej w sensie, w jakim przypisuje się ją ludziom. Można natomiast i trzeba przypisywać odpowiedzialność projektantom, wdrożeniowcom i instytucjom, które systemy uruchamiają, promują oraz włączają w procedury podejmowania decyzji. Taka perspektywa stanowi istotę AI Act (który wszedł w życie 1 sierpnia 2024 roku), pierwszego na świecie kompleksowego ujęcia legislacyjnego dotyczącego sztucznej inteligencji. AI Act zaprojektowany jest tak, by zapewnić, że systemy AI stosowane w UE są bezpieczne, etyczne i godne zaufania. Można już teraz powiedzieć, że obecne ryzyka i potencjalne szkody wynikające z zastosowania AI, a związane z etyką, wynikają zapewne z niepewności metodologicznej, asymetrii władzy i presji ekonomicznej³.

Implementacja rozwiązań AI w organizacji wymaga, by wyzwania związane z etyką AI traktować jako swego

¹ Standardy i normy odnoszące się do wiedzy, przekonań oraz procesu ich uzasadniania określające warunki uznania informacji za wiarygodną lub prawdziwą.

² Por. Da Pelo, M. (2025) 'Artificial creativity: can there be creativity without cognition?', *AI & Society*, pp. 1–14. doi:10.1007/s00146-025-02682-3.



rodzaju łączenie teorii normatywnej z praktyką organizacyjną. Ma to służyć uzasadnianiu i wyjaśnianiu, dlaczego pewne, często zewnętrzne roszczenia wobec AI są moralnie istotne oraz jak przełożyć je na procedury i standardy podlegające kwantyfikacji. TO właśnie wynika wprost z zastosowania AI Act. Dla przedsiębiorców będzie to stanowić niemałe wyzwanie, zwłaszcza w kontekście pogodzenia kwestii odpowiedzialności i bezpieczeństwa z ekonomicznymi wyzwaniami rynku i kreatywnością programistów. Pamiętać należy, że bezpieczeństwo nie jest już jedynie parametrem technicznym, lecz rezultatem *negocjacji wartości*, „twardych” wymogów projektowych i skuteczności kanałów informacji zwrotnej od interesariuszy. Takie podejście przenosi punkt ciężkości z *moralizowania technologii* na *moralizowanie ładu społecznego* – otoczenia w którym technologia jest uruchomiona. W kwestiach etyki AI analizowanej z perspektywy „makro”, postuluje się podejście meta-antropologiczne łączące antropocentryczną ostrożność z jednocześnie ukierunkowanymi na maszynę wskaźnikami funkcjonalnymi. Jako podejście hybrydowe może ono wspierać strategię wdrażania AI w zgodzie z Unijnym AI Act.

Rzeczony rozwój technologii AI sprawił, że w literaturze naukowej pojawia się także koncepcja bardziej „ambitna”. Dotyczy ona *machine ethics*, jako programu budowy autonomicznych systemów, które wykazują zachowania etyczne kierowane wartościami moralnymi, przy jednoczesnym dystansie wobec dwóch skrajności, czyli naśladowania „niedoskonałych” wzorców ludzkiego zachowania oraz prostego „wgrania” hierarchicznych praw i wartości zorientowanych wyłącznie na człowieka³. Koncepcja ta odśladania fundamentalny problem etyki AI: wartości moralne muszą być w jakimś sensie reprezentowalne i operacyjne, ale ich operacjonalizacja odbywa się w warunkach braku konsensusu zarówno w zakresie *filozofii*, jak i w sferze *politycznej*. W praktyce nawet najbardziej zaawansowana „etyka maszyn” prowadzi do pytania o legitymizację: kto ustala wartości, czyje dobro jest chronione, jak rozumie się godność, autonomię i krzywdę, oraz jakie mechanizmy korekcyjne przewidziano, gdy wartości są źle zmapowane. Ilustracją tego problemu było zastosowanie „etycznych” algorytmów w pojazdach autonomicznych kilka lat temu, kiedy to pojazd w sytuacji krytycznej musiał dokonywać wyboru obiektu, który *starać się* (w sposób najmniej krzywdzący, a najbar-

ziej „etyczny”). Okazało się, że algorytmy miały wówczas tendencję do powielania społecznych schematów, w których wdrutowane są postawy rasistowskie, ksenofobia i uprzedzenia.

Generalnie, mówiąc o etyce AI powinno się odróżniać dwa poziomy. Pierwszy, to poziom formalny, na którym projektuje się wskaźniki procesów i procedury. Drugi – normatywny, dotyczący kwestii uzasadnienia przypadków naruszeń zasad etycznych, przypadków nierówności czy dyskryminacji w efekcie zastosowania algorytmów. Brak tego rozróżnienia prowadzi do *etyki scoreboardu*, w której instytucje optymalizują parametry, a nie tworzą zasady sprawiedliwości⁵. Implikuje to sytuację, w której gdy zastosuje się podejście reliabilistyczne to kwestie zaufania i odpowiedzialności stają się szczególnie dobrze widoczne. Podejście to opiera się na teorii Alvina Goldmana, mówiącej o tym, że nasze przekonanie o czymś są uzasadnione wtedy i tylko wtedy, gdy powstały w wyniku rzetelnego procesu poznawczego a sam proces poznawczy jest uznawany za rzetelny wówczas, gdy prowadzi do osądów prawdziwych częściej, niż do fałszywych. Podejście reliabilistyczne opiera się więc na zastosowaniu wiarygodnego procesu poznawczego. W praktyce może to oznaczać wnioskowanie oparte na faktach lub percepcję która stoi u podstaw wysokiego odsetka prawdziwych przekonań. Zgodnie z tym podejściem, wiarygodność AI ma wymiar czasowy i obejmuje zarówno wiarygodność rzeczywistą, jak i postrzeganą przez użytkownika – uznanie czegoś za prawdę opartą na faktach wynika z samego procesu oceny, który ma tendencję do kalibrowania *wiarygodności postrzeganej z rzeczywistością*⁶. *Uniwersalność* etyki AI tworzona na kontekście kulturowym, ale także współtworzącym go – religijnym, nie może stanowić wyłącznie translacji zachodnich kategorii normatywnych. Już sam sposób konceptualizacji ontologicznych absolutów tworzących podstawy etyki wpływa na epistemologię, a tym samym na to, jak rozumie się *uczenie* i *wiedzę* w odniesieniu do maszyn⁶. Dyskurs naukowy wokół AI, a tym bardziej związany z kwestiami etyki AI wymaga współdzielonej ontologii i precyzji pojęciowej⁷. Reasumując: jeśli regulatorzy, projektanci i społeczności nie dzielą podstawowych znaczeń terminów, takich jak *godność*, *wolność*, *odpowiedzialność* czy *krzywda*, to nawet najlepsze standardy techniczne nie przyniosą społecz-

³ Dobbe, R., Krendl Gilbert, T. and Mintz, Y. (2021) 'Hard choices in artificial intelligence', Artificial Intelligence, 300, p. N.PAG. doi:10.1016/j.artint.2021.103555.

Farisco, M., Evers, K. and Salles, A. (2020) 'Towards Establishing Criteria for the Ethical Analysis of Artificial Intelligence', Science & Engineering Ethics, 26(5), pp. 2413–2425. doi:10.1007/s11948-020-00238-w.

Khamitov, N. et al. (2025) 'Philosophy of Artificial Intelligence: Anthropocentrism Vs. Machine Thinking', Synthesis, 17(3), pp. 116–140. Available at: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=7bac5ad7-931f-3349-b07b-6815500c9c47> (Accessed: 22 January 2026).

Wei, H. et al. (2025) 'The Philosophy of Artificial Intelligence in Healthcare: Facilitating a Human-Centered Paradigm to Optimize Healthcare Outcomes', Healthcare management forum, p. 8404704251394950. doi:10.1177/08404704251394950.

⁴ Anderson, M. et al. (2021) 'Towards Moral Machines: A Discussion with Michael Anderson and Susan Leigh Anderson', Conatus: Journal of Philosophy, 6(1), pp. 177–202. doi:10.12681/cjp.26832.

⁵ Sogaard, A., Kappel, K. and Grünbaum, T. (2025) 'On Hedden's proof that machine learning fairness metrics are flawed', Inquiry, 68(4), pp. 1198–1217. doi:10.1080/0020174X.2024.2315169.





nej legitymizacji ani tym bardziej skuteczności narzędzi AI w zakresie etyki.

Już podstawowy dylemat wyboru między priorytetami – bezpieczeństwem a wolnością (a zatem i odpowiedzialnością) stanowi wyzwanie. W kontekście bardziej lub mniej realnych zagrożeń otwartym konfliktem zbrojnym kwestie wolności zostają zepchnięte na drugi plan. W efekcie, nawet gdy zagrożenia zostałyby całkowicie wyeliminowane, to bezpieczeństwo, a co za tym idzie nadzór i ograniczenie wolności zostaną stałymi priorytetami „etyki” AI. Dobrze widać to na przykładzie wdrożeń AI, w skali mikro; już obecnie etyka kontroli i etyka ryzyka to kluczowe elementy współczesnego zarządzania (compliance). W założeniu łączą ona odpowiedzialność moralną z biznesową, w praktyce miarą ich skuteczności jest stabilność organizacji – jej struktur i procedur, oraz niezmiennosc kultury organizacyjnej. Zabezpieczenie status quo staje się w efekcie fundamentalnym założeniem implementacji narzędzi AI. Jako, że etyka kontroli wymaga – przynajmniej na poziomie deklaracji – uczciwości i transparentności w procesach sprawdzających, w praktyce (i o ile to technicznie możliwe) „odpowiedzialność” za nadzór przejmuje często *black box*, który już w założeniu przeczy deklarowanym zasadom (przynajmniej w zakresie transparentności). W ten sposób „etyka” AI może kształtować modus operandi organizacji. Zakłada się, że etyka ryzyka skupia się na świadomym

podejmowaniu decyzji, uwzględniającym wpływ na ludzi, środowisko oraz reputację (a nie tylko na zysk). Jednak stawianie bezpieczeństwa jako priorytetu sprawia, że użytkownicy AI stają się wolni jedynie w kontekście uwolnienia się od odpowiedzialności, a „etyka” *black box* przejmuje narrację. Etyka AI staje się też najważniejszą linią obrony status quo, co przekłada się na tworzenie strefy wykluczenia i konstytuuje relacje władzy. W taki sposób budowane są zręby wewnątrzorganizacyjnej biopolityki. Deklarowana w oficjalnych dokumentach kultura etyczna staje się całkowicie oddzielona od rzeczywistości, zaś *tone at the top* nie istnieje – przede wszystkim ze względu na stworzoną (z dużym często wsparciem AI) strefę poza-prawną. Ujawnia się jednocześnie związek biopolityki z biowładzą. Od zarządzania produktywnością, poprzez normatywność zachowań biowładza działa nie tyle przez spektakularną przemoc, ile przez subtelne technologie normalizacji, klasyfikacji i internalizacji reguł. AI stanowi w tym przypadku doskonałe wsparcie. W warunkach algorytmizacji biowładza uzyskuje dodatkowy wymiar: może operować poprzez modele predykcyjne, które nie tylko opisują rzeczywistość, ale ją *wytwarzają*, ustanawiając progi akceptowalności, profile „normalnego” działania oraz mapy obszarów, które w jakiś sposób „odstają” od pożądanego, gwarantującego status quo stanu. Na poziomie makro problematyka biopolityki i biowładzy ujawnia się szczególnie w kontekście rosnącej zdolności dużych podmiotów rynkowych (i państw) do re-

⁶ Popova, B. (2020) 'Islamic Philosophy and Artificial Intelligence: Epistemological Arguments: with Majid Daneshgar, "The Future of Islam and Science: Philosophical Grounds"; Biliana Popova, "Islamic Philosophy and Artificial Intelligence: Epistemological Arguments"; Mohsen Feyzbakhsh, "Theorizing Religion and Questioning the Future of Islam and Science"; Ali Hossein Khani, "Islam and Science: The Philosophical Grounds for a Genuine Debate"; and Majid Daneshgar, "Uninterrupted Censored Darwin: from the Middle East to the Malay Indonesian World.", Zygon: Journal of Religion & Science, 55(4), pp. 977–995. doi:10.1111/zygo.12651.

⁷ Hossein Khani, A. (2020) 'Islam and Science: The Philosophical Grounds for a Genuine Debate: with Majid Daneshgar, "The Future of Islam and Science: Philosophical Grounds"; Biliana Popova, "Islamic Philosophy and Artificial Intelligence: Epistemological Arguments"; Mohsen Feyzbakhsh, "Theorizing Religion and Questioning the Future of Islam and Science"; Ali Hossein Khani, "Islam and Science: The Philosophical Grounds for a Genuine Debate"; and Majid Daneshgar, "Uninterrupted Censored Darwin: from the Middle East to the Malay Indonesian World.", Zygon: Journal of Religion & Science, 55(4), pp. 1011–1040. doi:10.1111/zygo.12646.



konstrukcji życia ekonomicznego populacji poprzez dane.

Perspektywa mikro, a szczególnie zastosowania AI w finansach i rachunkowości to kolejny interesujący przykład balansowania między reżimem kontroli a reżimem ryzyka. Wprowadzenie systemów sztucznej inteligencji do rachunkowości i praktyki pracy księgowych stanowi nie tylko zmianę narzędziową, lecz przede wszystkim rekonfigurację reżimów normatywnych, w których wytwarzana jest *wiarygodność ekonomiczna*. Rachunkowość, rozumiana jako społeczno-techniczny porządek klasyfikacji, wyceny i sprawozdawczości, od dawna pełni funkcję infrastruktury zaufania w gospodarce, a jednocześnie urządzenia dyscyplinującego, ponieważ określa, co jest widzialne, mierzalne i sankcjonowalne. W tym sensie algorytmy AI nie „wchodzą” do środowiska neutralnego, lecz do systemu, który historycznie spleta epistemologię (reguły wiedzy o zdarzeniach gospodarczych) z jurysdykcją (reżim odpowiedzialności) oraz z politycznością (rozkładem możliwości i „stopni swobody” działania). Etyka AI w rachunkowości przejawia się zatem w napięciu między dążeniem do wzrostu kontroli (rozumianej jako intensyfikacja nadzoru, standaryzacji i predykcijnej zarządzalności), a koniecznością zarządzania ryzykiem (rozumianym jako kontrola niepewności generowanej przez modele, dane, procesy automatyzacji oraz przez ich potencjalne i rzeczywiste skutki uboczne).

Etyka kontroli w kontekście AI w rachunkowości odnosi się do normatywnej legitymizacji praktyk, których celem jest wzrost *sprawowalności*⁸ nad procesami gospodarczymi poprzez intensyfikację ich widzialności, porównywalności i egzekwowalności. AI wzmacnia logikę kontroli, ponieważ umożliwia quasi-ciągłe monitorowanie przepływów finansowych, automatyczne wykrywanie anomalii, segmentację podmiotów według profili ryzyka, a także uprzedzające typowanie obszarów niezgodności z regulacjami i identyfikację fraudów. Z perspektywy instytucji (państwa, regulatorów, audytu, zarządów) stanowi to obietnicę „rachunkowości w czasie rzeczywistym”, w której odchylenie od normy jest identyfikowane wcześniej, a sankcja lub korekta może zostać uruchomiona szybciej. Jednak w sensie etycznym pojawia się pytanie, czy zwiększenie kontroli jest zawsze równoznaczne z poprawą ładu gospodarczego, czy raczej prowadzi do ekspansji aparatów dyscyplinujących, które przekształcają rachunkowość w narzędzie rozszerzonego nadzoru.

Etyka ryzyka w kontekście AI w rachunkowości nie sprowadza się do ogólnego postulatu ostrożności, lecz dotyczy precyzyjnych klas ryzyka epistemicznego, operacyjnych

i normatywnych. Po pierwsze, sama AI wytwarza ryzyka epistemiczne – modele uczą się na danych historycznych, które mogą zawierać błędy księgowe, luki klasyfikacyjne, a także ślady dawnych strategii optymalizacji podatkowej czy praktyk „kreatywnej rachunkowości”. Model może więc reprodukcować i stabilizować niepożądane wzorce, przedstawiając je jako statystycznie uzasadnioną normę. Po drugie, pojawia się ryzyko operacyjne wynikające z automatyzacji procesów o wysokiej istotności, gdzie błąd systemu, integracji lub nadzoru może prowadzić do masowych błędów sprawozdawczych, nieprawidłowych rozliczeń podatkowych lub naruszeń zgodności. Po trzecie, istnieje ryzyko normatywne, polegające na rozmyciu odpowiedzialności, gdy decyzje księgowe, klasyfikacje oraz szacunki są wspierane przez modele, których działania nie są w pełni wyjaśnialne dla użytkowników końcowych (vide *black box*).

„Dylemat etyczny nie dotyczy więc prostego wyboru „więcej albo mniej AI”, lecz dotyczy architektury odpowiedzialności oraz sposobu, w jaki AI jest wbudowywana w procedury rachunkowe, systemy ERP, praktyki compliance i wreszcie – w kulturę zawodową.”

Rozróżnienie etyki kontroli i etyki ryzyka pozwala uchwycić istotną asymetrię. Etyka kontroli częściej wypowiada się w języku celów publicznych i organizacyjnych, takich jak transparentność, przeciwdziałanie nadużyciom, poprawa ściągłości podatków, efektywność audytu, redukcja nieprawidłowości oraz stabilność systemowa. Etyka ryzyka natomiast odślania koszty uboczne, w tym koszty epistemiczne, koszty autonomii zawodowej, koszty błędów skumulowanych oraz koszty społeczne. W praktyce rachunkowości i audytu oba reżimy spletają się, ponieważ każde wzmocnienie kontroli poprzez AI jest zarazem generatorem nowego ryzyka, a każde zarządzanie ryzykiem wymaga dodatkowych form kontroli (na przykład kontroli jakości danych, kontroli modeli, kontroli dostępu czy kontroli decyzji). Dylemat etyczny nie dotyczy więc prostego wyboru „więcej albo mniej AI”, lecz dotyczy architektury odpowiedzialności oraz sposobu, w jaki AI jest wbudowywana w procedury rachunkowe, systemy ERP, praktyki compliance i wreszcie – w kulturę zawodową.

⁸ W sensie wykonalności, możliwości realizacji, zarządzalności i sterowalności procesów.

⁹ Umiejętności świadomego zarządzania własnym procesem myślenia, analizy i uczenia się. Pozwalają one na dystansowanie się od własnych założeń, obiektywną ocenę informacji oraz kwestionowanie automatycznych reakcji.



Na poziomie mikro, w perspektywie pracy księgowych, AI przekształca nie tylko czynności, ale także tożsamość zawodową, strukturę kompetencji i doświadczenie sensu pracy. Tradycyjnie etyka zawodu księgowego opierała się na wartościach takich jak rzetelność, obiektywizm, poufność, należyta staranność oraz odpowiedzialność za skutki sprawozdawczości. AI przesuwając punkt ciężkości z *manualnej dokładności* na *kompetencje metakrytyczne*⁹, które kształtują dołność do oceny jakości danych, rozumienie granic modeli, umiejętność wykrywania nieadekwatnych uogólnień, a także zdolność do artikulacji uzasadnień w sytuacjach, gdy system podaje rekomendację, ale nie dostarcza przekonującego wyjaśnienia. Etyka ryzyka w mikroskali dotyczy tu praktyk *odpowiedzialnego korzystania*: kiedy ufać modelowi, kiedy wątpić, jak dokumentować decyzję wspartą przez AI, jak utrzymać transparentność ścieżki decyzyjnej oraz jak zapewnić, by automatyzacja nie stała się alibi dla obniżenia staranności.

Równocześnie pojawia się wątek technologii jako potencjalnego narzędzia humanizacji pracy. Humanizacja w tym kontekście nie oznacza naiwnego przeciwstawienia człowieka i maszyny, lecz oznacza reorganizację pracy w taki sposób, aby zmniejszać obciążenia kognitywne i afektywne wynikające z powtarzalności, presji czasu, monotonnego uzgadniania danych oraz obsługi wyjątków generowanych przez złożone systemy podatkowe i sprawozdawcze. AI, jeśli jest implementowana w sposób odpowiedzialny, może przejąć rutynowe klasyfikacje, wstępne dekrety, rozpoznawanie dokumentów, wykrywanie niezgodności, a także wspierać wyszukiwanie wiedzy regulacyjnej. Wówczas rola księgowego może przesunąć się w stronę pracy interpretacyjnej i dialogicznej, obejmującej wyjaśnianie konsekwencji decyzji, projektowanie procesów kontrolnych, rozumienie typologii ryzyka w dokumentach sprawozdawczych i podatkowych oraz komunikację z interesariuszami. Humanizacja może więc polegać na *wzmocnieniu sprawczości i sensu pracy* poprzez redukcję czynności jałowych, przy jednoczesnym podniesieniu roli osądu zawodowego.

Jednak taka humanizacja pracy przez AI nie będzie automatycznym skutkiem wdrożenia technologii. Będzie ona zależała od tego, czy organizacja traktuje AI jako narzędzie emancypacji kompetencji, czy jako narzędzie intensyfikacji kontroli. W wariantcie kontrolnym AI bywa używana do narzucenia tempa pracy, do mikromonitoringu produktywności, do standaryzacji decyzji i do przerzucenia odpowiedzialności za jakość na pracownika, który ma „pilnować” systemu, nie posiadając realnych narzędzi wpływu na jego działanie. Taka konfiguracja prowadzi do

deprofesjonalizacji, ponieważ redukuje księgowego do operatora interfejsu i wykonawcy zaleceń modelu, a w skrajnych przypadkach do „ludzkiego bezpiecznika” odpowiadającego za błędy algorytmu. Etyka kontroli w mikroskali zaczyna się w takim przypadku jawić, jako etyka podporządkowania, w której technologia staje się narzędziem dyscyplinowania, a nie wsparcia. Etyka ryzyka nakazuje w tym miejscu zabezpieczenie autonomii zawodowej, rozumianej jako zdolność do odmowy rekomendacji modelu, do żądania wyjaśnień, do dokumentowania rozbieżności oraz do projektowania procesów tak, aby człowiek nie był sprowadzony do funkcji ornamentalnej.

Zasadnicze znaczenie zaczyna mieć projektowanie odpowiedzialności. W rachunkowości odpowiedzialność ma strukturę formalną, ale także strukturę praktyczną: jest realizowana przez procedury, audyt, dokumentowanie osądu, podział obowiązków i kontrolę wewnętrzną. AI wymaga rozszerzenia tej struktury o odpowiedzialność za dane, odpowiedzialność za model, odpowiedzialność za wdrożenie oraz odpowiedzialność za użycie. Etyka ryzyka wymaga, aby każda rekomendacja systemu była osadzona w sprawdzalnym kontekście danych oraz aby istniały procedury walidacji, monitorowania *dryfu modelu*. Etyka kontroli natomiast może być uprawniona, o ile kontrola jest rozumiana jako kontrola jakości i zgodności, a nie jako totalizujący nadzór. W praktyce oznacza to, że AI powinna wzmacniać audytowalność i przejrzystość, a nie zastępować je czarną skrzynką.

W perspektywie humanizacyjnej kluczowe jest zatem, aby technologia była narzędziem wzmacniania rozumienia, a nie narzędziem odciążenia rozumu z odpowiedzialności. Automatyzacja bez równoległej edukacji i bez kultury organizacyjnej wspierającej zgłaszanie wątpliwości prowadzi do *deskillingu* i do erozji „zawodowego sumienia”, ponieważ rośnie pokusa, by decyzje sprowadzać do akceptacji rekomendacji systemu. Natomiast AI wdrażana jako narzędzie wspólnego poznania może sprzyjać humanizacji poprzez przeniesienie energii z rutyny na sens, z odtwórczości na rozumienie, z kontroli formalnej na kontrolę merytoryczną. W tym sensie rozróżnienie etyki kontroli i etyki ryzyka nie jest jedynie zabiegiem conceptualnym, lecz stanowi warunek projektowania takich praktyk rachunkowości, które zachowują równowagę między potrzebą porządku a koniecznością wolności zawodowej, między bezpieczeństwem systemowym a ochroną podmiotowości w świecie coraz bardziej zarządzanym przez modele. *Etyka AI* oznaczać będzie zatem podjęcie odpowiedzialności za jakość modelu i sposoby jego użycia.





Prof. dr hab. Andrzej Zybała
SGH Warszawa

Gospodarka w cieniu kultury i ścieżek zależności¹

Wprowadzenie

Poniżej analizuję wybrane czynniki wpływające na rozwój gospodarczy, zakładając, że na jego dynamikę wpływają również określone uwarunkowania określone jako kulturowe. Oczywiście zagadnienie jest bardzo obszerne i złożone, dlatego podkreślam, że jest to pewne wycinkowe spojrzenie z poziomu horyzontalnego.

Analizuję to zagadnienie w oparciu o kilka pojęć – ścieżkę zależności, kody kulturowe, wzorce zachowań i postaw zbiorowych, systemy wartości, idee, przeświadczenia oraz kulturę umysłową (intelektualną).

Generalna teza głosi, że część z widocznych w Polsce kodów kulturowych, czyli utrwalonych wzorców zachowań w sferze działań biznesowych i w działaniach zbiorowych, może wpływać ograniczająco na efektywność i innowacyjność w działalności gospodarczej zarówno w sektorze prywatnego biznesu, jak i inwestowania w sektorze publicznym. Znaczenie ma również zjawisko znane jako ścieżka zależności (*path dependency*). Oznacza to możliwość zaistnienia prawidłowości, że niefortunne działania podjęte w przeszłości mogą utrwalać się i przez to ograniczać możliwości rozwoju w przyszłości.

W tekście zakładam, że działania ekonomiczne można uznać za formę działania, która jest społecznie zakorzeniona, a instytucje ekonomiczne traktowane są jako społeczne konstrukty [Granovetter, Swedberg, 2018, s. 8]. Jak głosił Max Weber, rozwój gospodarczy ma najważniejsze uwarunkowania w sferze kultury, jej wartości, norm, preferencji itp. W poniższej problematyce istotne znaczenie miała wydana w latach 50. XX wieku książka Edwarda C. Banfielda, mówiąca o moralnych podstawach społeczeństwa, które pozostaje zafale. Autor przeanalizował czynniki kultury biednej wsi w południowych Włoszech [Banfield, 1958]. Okazało się, że mieszkańcy nie byli w stanie przeprowadzić działań zbiorowych, które poprawiały infrastrukturę służącą również działalności gospodarczej. Wynikało to z braku zaufania, wzajemnej zazdrości itp. Byli zdolni do działań wyłącznie na rzecz swojej rodziny, co autor określił jako amoralny familizm.

Wyrwać się z półperyferii

Różnego typu obserwacje, a także badania, wskazują, że w Polsce mamy takie składniki kultury, które powodują, że jako społeczeństwu trudno nam „wyrwać się” z obecnego poziomu rozwoju, czy też niedostatecznego rozwoju (peryferyjności w określonych sektorach) w krótkim i średnim okresie. Przekładając to zagadnienie na język dzisiejszych debat, można powiedzieć, że trudno nam wyjść z tak zwanej pułapki średniego rozwoju, czyli szeregu słabych parametrów w zakresie innowacyjności, produktywności, struktury eksportu, a przede wszystkim w zakresie dość niskiego poziomu życia pewnej części społeczeństwa (niskie dochody, pozbawienie dobrej jakości usług publicznych itp.). Oczywiście ma miejsce znaczący wzrost gospodarczy, w tym bezprecedensowy historycznie rozwój infrastruktury. To wszystko pomaga coraz większej części społeczeństwa w podnoszeniu poziomu życia, jakkolwiek wciąż znaczna liczba Polaków żyje na niskim poziomie materialnym w sensie niskiego dochodu do dyspozycji czy warunków mieszkaniowych.

Obecnie zapóźnienie ekonomiczne ma silne odzwierciedlenie w sferze publicznej czy zbiorowej. Oznacza to nieefektywne usługi publiczne – trudny dostęp do lekarzy specjalistów czy miejsc w stacjonarnej opiece długoterminowej, słaby poziom edukacji w szkołach w części gmin, czy wciąż niskiej jakości drogi w niektórych gminach czy powiatach itp.

Ścieżka zależności

Po 1990 r. Polska zaczęła się – z wyłączeniem pierwszych kilku lat – szybko rozwijać, co było bezprecedensowe w perspektywie historycznej, wciąż jednak utrzymuje się określony dystans gospodarczy w stosunku do państw Zachodu, w tym w sensie różnicy w wysokości PKB na głowę mieszkańca, ale również w sensie dostępności, z jakiej może korzystać obywatel z różnego typu usług publicznych.

Pozostajemy w kręgu najwyżej rozwiniętych państw, ale wśród nich na pozycjach peryferyjnych (np. pełniąc rolę dostawców rąk do pracy, wykonawcy prostszych prac na eksport, montowni). A zatem Polska rozwija się, ale – po-

¹ Artykuł opublikowany został po raz pierwszy w Biuletynie PTE nr 3(110) 2025, str. 51-58.



dobnie jak w poprzednich wiekach – ma to jednak miejsce w warunkach utrzymywania się określonego poziomu zacofania/niedostatecznego rozwoju wobec państw najwyżej rozwiniętych. Przypomina to do pewnego stopnia sytuację, która miała miejsce w okresie II RP. Wówczas Polska również rozwijała się ekonomicznie, ale – paradoksalnie, jak pisał W. Kula – w warunkach pogłębiającego się zacofania [Kula, 1957].

Powyższe trudności mają dość silne uwarunkowania kulturowe, ale także strukturalne. W pierwszym przypadku można mówić o specyficznych u nas kodach kulturowych i związanych z tym modelach zachowań i postaw wobec tego, czym jest aktywność ekonomiczna, a także aktywność w zbiorowości i państwie. W drugim przypadku można mówić o pewnych mechanizmach, które są podstawą funkcjonowania gospodarki i rozwoju.

Nim przejdę do uwarunkowań czysto kulturowych, naszkicuję mechanizmy niedostatecznego rozwoju według instytucjonalizmu historycznego, który wyjaśnia znaczenie zarówno czynników kulturowych, jak i strukturalnych. Powyższa teoria opiera się w znacznym stopniu na pojęciu ścieżki zależności czy – jak inni to wyrażają – zależności od szlaku (path dependency) [Zybała, 2024]. Zgodnie z tym podejściem myślowym można postawić tezę, że polski niedostateczny rozwój w erze przemysłowej miał miejsce, ponieważ na jej początku tak było czy zaistniało. Ma to też związek z tym, że Polska była tzw. latecomer, czyli państwem (terytoriami podczas rozbiorów) późno wchodzącym do ery przemysłowej. Miało to znaczne konsekwencje dla możliwości rozwoju w kolejnych okresach (miało też związek ze sposobem wejścia do ery poprzemysłowej, ale nie jest to tutaj przedmiotem analizy).

Wielu socjologów i politologów rozumie ścieżkę zależności jako ogólną zasadę, zgodnie z którą przeszłość ma znaczenie dla wyjaśnienia teraźniejszego stanu rzeczy (history matters) [Pierson, 1993, s. 602]. William Sewell twierdził, że ścieżka zależności oznacza, że to, co wydarzyło się we wcześniejszym momencie/punkcie czasu, wpłynie na możliwe wyniki sekwencji zdarzeń, które wystąpiły w późniejszym czasie [Mahoney, 2000, s. 510; Sewell, 1996, s. 26]. W bardziej zaawansowanej postaci rozumiana jest również jako „specyficzny typ sekwencji, w której początkowe zdarzenia warunkujące (contingent events) uruchamiają łańcuch zdarzeń...”, a te zdarzenia wyjaśniają kolejne, w tym finalne zdarzenia [Mahoney, 2000, s. 129–130]. Ścieżka zależności oznacza również kumulowanie się konsekwencji różnych przeszłych okoliczności (zdarzeń, decyzji, działań) i ich ograniczającego wpływu na możliwości rozwoju.

Innymi słowy, ścieżka zależności to trajektoria historyczna, która współokreśla dynamikę rozwoju gospodarki w następujących po sobie okresach czasowych (I RP, II RP, III RP). A zatem zgodnie z powyższą teorią można powiedzieć, że kluczowe znaczenie dla naszego rozwoju w erze przemysłowej miało początkowe zapóźnienie Polski (przełom XVIII i XIX w.). W kolejnych okresach widoczne były liczne trudności w nadrobieniu dystansu. Można powiedzieć, że Polska znalazła się na ścieżce niedostatecznego rozwoju. Utrwały ją liczne sprzężenia przyczynowo-skutkowe w określonych dziedzinach, zarówno w sferze kultury, jak i organizacji zbiorowości, w tym państwa.

To, że wyrwanie się ze ścieżki napotyka trudności, nie jest niczym dziwnym ani niespotykanym. To liderzy rozwoju zyskali i zachowują przewagę, której łatwo nie oddają (pewne zmiany w peletonie oczywiście miały miejsce). Ustanawiają bowiem reguły gry, które im sprzyjają. Od początku nowej ery mogli osiągać kapitały istotne dla swojego dalszego rozwoju (kapitały finansowe, technologiczne, edukacyjne, kulturowe, instytucjonalne). Ponadto ich państwa budowały potencjał instytucjonalny, w tym analityczny, dzięki któremu zachowywały przewagę nad innymi.

Natomiast w państwach, które znalazły na ścieżce niedostatecznego rozwoju, występują zjawiska, które utrudniają doganianie liderów i osiąganie wyższych poziomów przyspieszania rozwoju. Przesądzają o tym czynniki strukturalne, czyli takie, które z natury są głębokie i trudne do zmiany. W przypadku takich państw jak Polska z trudem następowała adaptacja do warunków ery przemysłowej w sferze licznych polityk publicznych, od polityki gospodarczej po społeczną [Ingłot, 2009]. Część decyzji i działań publicznych umacniała ścieżkę niedostatecznego rozwoju, bo były nieoptymalne strukturalnie.

Zjawisko ścieżki zależności pogłębiały zjawiska wymieniane przez autorów, polegające na teorii sprzężeń zwrotnych (policy feedback theory). Chodzi o tak zwane sprzężenia zwrotne (policy feedback). To one powodują, że zjawiska występujące w fazach początkowych (np. ery przemysłowej) umacniają się w kolejnych okresach. Zdaniem [Béland, et al., 2022] można mówić o 5 mechanizmach sprzężeń zwrotnych. Istotnym mechanizmem jest: 1) zwrot z poniesionych nakładów/inwestycji (economic returns). Oznacza to, że wyjściowy w erze przemysłowej stan gospodarki i potencjał do realizowania polityki rozwoju (design) ma znaczenie w tym sensie, że zawiera określoną strukturę korzyści, na które określone interesariusze mogą liczyć. W kolejnych fazach rozwoju korzyści mogą rosnąć albo maleć (increasing returns/diminishing or static returns). Gdy wiodący interesariusze uzyskują rosnące korzyści (relatywnie), to rośnie prawdopodobieństwo, że będą popierać



status quo w polityce rozwoju. Ich wsparcie współtworzy wówczas mechanizm samowzmacniającego się sprzężenia (selfreinforcing feedback). Z kolei, jeśli kurczy się zwrot, jaki osiągają z zaangażowania w politykę rozwoju, to wówczas powstaje sytuacja sprzyjająca zmianie. Interesariusze będą bowiem poszukiwali innych rozwiązań, metod, celów itp. Powstaje zatem sprzężenie samopodważania status quo danej polityki (selfundermining feedback).

Znaczenie mają również pozostałe mechanizmy sprzężeń. Są to: 2) wybrane mechanizmy społeczno-polityczne (socialpolitical mechanisms); 3) mechanizmy cyrkulacji informacji, alokacji uwagi, skutki interpretacyjne; 4) mechanizmy finansowania programów/polityk publicznych (finanse publiczne); 5) kształtowanie potencjału państwa/procesów administracyjnych [Béland, et al., 2022].

Poniżej omawiam część z powyższych zjawisk. Niezwykle istotne wydaje się pierwsze z nich. Otóż na początku ery przemysłowej w takich państwach jak Polska nadal umacniały się grupy interesów, które były niechętne wobec rozwoju typu przemysłowego. Antyrozwojowe grupy utrwały status quo w postaci trwania zacofanych monokultur rolnych w wielu regionach Polski. Warstwa posiadaczy rolnych ostała istotne filary kapitalizmu przemysłowego. Miało to wpływ na to, że nie powstała znacząca rodzima warstwa właścicieli kapitału (burżuazja), a także sprofesjonalizowana klasa robotnicza jako niezbędny element kapitalizmu. Natomiast trwała liczna warstwa właścicieli ziemskich, a także inteligencja o często ogólnym wykształceniu (a nie specjaliści czy profesjonaliści), która funkcjonowała w oparciu o etos bardziej postszlachecki niż mieszczański [Zarycki, 2009, s. 106].

Sfery posiadaczy ziemskich toczyły walkę o dostępność siły roboczej. Blokowały przepływ ludzi ze wsi do miast. Świadomie czy nie, przyczyniały się do blokowania kształcenia robotników i fachowców, których potrzebował przemysł. Nie doszło również do właściwego rozwoju miast, często w wyniku utrzymywania się licznych przywilejów warstwy ziemiańskiej [Zarycki, 2009, s. 106].

Antyrozwojowe wzorce kultury i zachowań u zarania kapitalizmu

W zakresie drugiego typu zjawisk można wskazać na to, że na początku ery przemysłowej mogły umacniać się również antyrozwojowe wzorce kultury i zachowań itp. Może nie tyle umacniały się sarmackie wzorce życia, ile okazywały się niezwykle trwałe, np. pogardzanie zawodami związanymi z handlem i innymi mieszczańskimi zajęciami. Tomasz Zarycki pisał, że kultura szlachty nie została skonfrontowana z mieszczaństwem, co mogłoby wzbogacić ją o nowe podejście do zjawisk ekonomicznych. Przeciwnie, burżuazja przyjmowała niejednokrotnie wzory sarmackie.

Kultura szlachecka ukształtowała również postawy polskiej inteligencji (inteligencja wywodziła się historycznie głównie ze szlachty) [Chałasiński, 1946; Zarycki, 2008, s. 62]. To również mogło współdecydować o niezdolności do pełnej modernizacji polskiej gospodarki i społeczeństwa, i pozostaniu na peryferiach rozwoju [Zarycki, 2009, s. 106].

Trwałość kultury dawnej szlachty widoczna była i w jakimś stopniu pozostaje trwała w symbolu folwarku jako miejscu pracy opartym na chłopskiej, zależnej siły roboczej. Taki model pracy w rolnictwie utrwał się po 1543 r., kiedy szlachta uzyskała prawo do dysponowania chłopami [Hryniewicz, 2004, s. 205]. Folwark pozostał symbolem (archetypem) zachowań w sferze zarządzania w organizacjach zarówno ekonomicznych, jak i administracyjnych. Nawet po wykluczeniu pańszczyzny pozostał silnie zakorzeniony model silnego władztwa przełożonych nad pracującymi. Jak pisze J. Hryniewicz, folwark był „typową organizacją totalną nastawioną na regulację zachowań personelu nie tylko w pracy, ale także w życiu osobistym” [Hryniewicz, 2007b, s. 7].

Powyższe tendencje i wzorce mogły mieć wpływ na sferę motywacji do działań ekonomicznych. Krystyna Skarżyńska wskazuje, że w różnego typu przekazach w Polsce, widocznych w życiu społecznym, rzadko pojawiają się treści afirmujące ludzi sukcesu, którzy uzyskują osiągnięcia kosztem znacznego wysiłku: „w Polsce sukces ceni się tym bardziej, im łatwiej został osiągnięty” [Skarżyńska, Drogosz, 2005, s. 71].

Postawy antyrozwojowe mogą pochodzić również z utrwalonego braku zaufania do osób nieznanymi osobom. Nieufność sprawia, że wiele energii pochłania „zabezpieczanie się” przed zagrożeniami ze strony innych. Kolejne składniki osobowości widoczne w Polsce to silne upowszechnienie modelu autorytarnej osobowości. Wynika to z posiadania „obrazu świata” jako źródła zagrożeń. Sprawia to, że część ludzi nie podejmuje działań prorozwojowych.

Czynnikami w tym zakresie kształtowania postaw mógł być brak odpowiednio skonsolidowanych wysiłków na rzecz rozwoju edukacji, potencjalnie racjonalizującej te elementy kultury, które zawierały silne irracjonalne komponenty w XIX w. i wcześniej, np. widoczne w ludowości, ruchach ideologicznych (romantyzm polityczny).

Za istotny należy uznać również piąty mechanizm sprzężenia zwrotnego, który dotyczy kształtowania potencjału państwa/procesów administracyjnych [Béland, et al., 2022]. Tutaj chodzi o sprzężenie między wyjściową słabością pań-





stwa pod koniec XVIII w. (następnie rozpadem państwa) a konsekwencjami w kolejnych okresach. Państwo nie było w stanie tworzyć odpowiedniej infrastruktury rozwoju w sferze państwa/administracji, m.in. zapewnić stabilnego pieniądza i innych warunków sprzyjających wzrostowi wymiany gospodarczej. Słabości w działaniu aparatu administracyjnego ulegały reprodukcji (katalizowały to dodatkowo późniejsze rozbiory). Widoczna była także słabość społeczeństwa w sferze tworzenia myśli państwowej czy wytworzenia programów rozwoju państwowości w okresie zaborów.

Meandry przystosowania do wysokiego rozwoju

Powyższe tendencje w kształtowaniu postaw i zachowań w Polsce miały swoje konsekwencje. Z trudnością mogło przychodzić kształtowanie takiej kultury ekonomicznej, która byłaby kompatybilna z tego typu kulturą widoczną w państwach najwyżej rozwiniętych. Zdaniem Jacka Kochanowicza i Mirosławy Marody polska kultura ekonomiczna ogranicza skalę rozwoju. Uznają, że część społeczeństwa jest niezdolna do dopasowania się do wzorców zachowań ekonomicznych widocznych w zachodniej kulturze gospodarczej. W konsekwencji gospodarka zostaje obciążona dodatkowymi kosztami, np. w sytuacji, gdy dany podmiot ekonomiczny chce wejść na rynek, czy wyższymi kosztami transakcyjnymi, np. gdy przedsiębiorstwo negocjuje czy realizuje kontrakty [Kochanowicz, Marody, 2010, s. 90]. W Polsce wprawdzie doszło do kształtowania nowego śró-

dowiska instytucjonalnego opartego na zachodnich wzorach, ale nie oznaczało to, że styl działania w gospodarce uległ dostosowaniu do niego.

To cechy kultury w danym społeczeństwie wpływają na – jak podkreślają J. Kochanowicz i M. Marody – kulturę ekonomiczną. Wyraża się ona w:

- zdolności do przedsiębiorczości, np. umiejętności organizowania pracy w postaci zadań, delegowaniu/braniu odpowiedzialności, respektowaniu prawa, wzorach budowania konkurencyjności i podejmowania ryzyka,
- typie orientacji wobec zjawiska czasu, np. typie orientacji na odroczoną bądź natychmiastową gratyfikację, horyzont czasowy myślenia, zarządzanie czasem,
- postawach wobec pieniądza, np. zdolności do pomnażania kapitału ekonomicznego czy tylko do „dzielenia się biedą” poprzez różnego typu programy redystrybucyjne,
- postawach społeczeństwa wobec bogactwa, np. stosunku do manifestowania bogactwa, postrzeganiu osób bogatych (norma „prywatnego bogactwa” czy „publicznej odpowiedzialności”).

(Nie)kompatybilność wybranych postaw Polaków

Jan Szczepański zwracał uwagę na niekompatybilność wybranych postaw Polaków wobec tego, czego wymaga rozwój gospodarczy (modernizacja). Rozwój go-



spodarczy wymaga określonego wzorca człowieka, który jest racjonalny, efektywny, pilnie wykonuje obowiązki, jest gotowy na zmiany, skłonny do współpracy [Lubbe, 2010, s. 73], który myśli perspektywicznie i okazuje tolerancję. Tę myśl zaczerpnął od Gunnara Myrdala, szwedzkiego laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii. Szwed twierdził, że warunkiem dla modernizacji w krajach zapóźnionych ekonomicznie jest zdolność do uczenia się wielu nowych umiejętności. W szerokim spektrum kwestii ostatecznie ich społeczeństwa powinny wypracować między innymi zdolność do:

- kierowania się racjonalnością w realizacji polityki publicznej, znajdowania zastosowań dla wytwarzanej wiedzy,
- kierowania się racjonalnością w strukturyzowaniu relacji społecznych, w myśleniu o celach i środkach,
- wytwarzania efektywnych instytucji i postaw, które sprzyjają wzrostowi produktywności i rozwojowi w ogóle,
- konsolidowania państwa, zwiększania dyscypliny społecznej (posiadanie rządów, które są zdolne do egzekwowania pewnych zobowiązań od obywateli) [Szirmai, 2005].

Szczepański pisał, że należy uwzględnić różnice między krajami Trzeciego Świata, którymi zajmował się Myrdal, a poszczególnymi dzielnicami współczesnej Polski. Dostrzegał jednak podobieństwo w zakresie czynników moralnych, wartości, postaw i tradycji kulturowych, poziomu wykształcenia i przygotowania technicznego dla rozwijania gospodarki. Możliwości rozwoju gospodarki lokalnej w Polsce można określić na podstawie tendencji psychospołecznych, takich jak wzory konsumpcji, podejście do oszczędności, wydatki na alkohol i tytoń, dochody inwestowane w gospodarstwa domowe czy w biznesie [Szczepański, 1992, s. 29].

W debatach – mniej lub bardziej akademickich – uczeni stosunkowo konsekwentnie wskazują na to, że rozwój Polski ograniczają w istotny sposób bariery, które tkwią w sferze szeroko rozumianej kultury [Czapiński, 2008; Geodecki, 2012] i tych zjawisk, które ona kształtuje. Są podstawy, aby wyodrębnić przynajmniej pięć głównych sposobów konceptualizacji tych barier, czy też pięć źródeł ich powstawania:

- 1) typ relacji społecznych (brak szerszego zaufania w społeczeństwie),
- 2) kulturę ekonomiczną (zachowania i postawy w sferze działań ekonomicznych, specyficzny typ indywidualnej przedsiębiorczości itp.),
- 3) skalę posiadanych kompetencji cywilizacyjnych, które określają możliwości uczestnictwa członków społeczeń-

stwa w działaniach ekonomicznych i społeczno-politycznych,

- 4) historycznie ukształtowane skłonności w podejściu do życia (oddziaływanie tradycji postszlacheckich, np. niska skłonność do systematycznego wysiłku oszczędzania, kultura gestu i splendoru),
- 5) modele osobowości widoczne wśród Polaków (np. poziom motywacji do osiągnięć, postrzeganie innych ludzi, czynników zapewniających sukces).

Duża część uczonych podkreśla znaczenie specyfiki relacji społecznych widocznych w Polsce. Wskazują zwłaszcza na deficyt zaufania w szerokim społeczeństwie (wywołany tzw. próżnią społeczną według koncepcji Stefana Nowaka) oraz powiązane z nim takie zjawiska jak skłonność do nieformalnego rozstrzygania znaczących decyzji publicznych [Jasiecki, 2013; Staniszkis, 2001; Zybertowicz, 2005], w tym daleko idący klientelizm i nepotyzm w systemie rekrutowania na stanowiska publiczne [Kwiatkowski, 2013].

Przykładem są tu analizy Janusza Czapińskiego. Uczony podkreśla, że istniejący typ relacji społecznych umożliwia rozwój ekonomiczny, ale tylko do pewnego poziomu. Zaproponował pojęcie „molekularnego rozwoju” na oznaczenie właśnie rozwoju, który następuje na podstawie aktywności i przedsiębiorczości w mikrostrukturach, czyli kręgach rodzinno-koleżeńskich (jako skutek braku zaufania w szerszych kręgach społeczeństwa).

Rozwój molekularny jest charakterystyczny dla krajów słabo rozwiniętych, tymczasem kraje wysoko rozwinięte kierują się modelem wspólnotowym. Cechą szczególną naszego modelu jest to, że jednostki są efektywne ekonomicznie, ponieważ inwestują w swoje indywidualne kwalifikacje, natomiast wspólnota czy społeczeństwo jako zbiorowość pozostaje nieefektywna, co ogranicza szanse rozwojowe [Czapiński, 2014, s. 308]. W konsekwencji nie dochodzi na przykład do wytworzenia zbiorowej infrastruktury rozwoju takiej jak transport publiczny, usługi publiczne (zdrowie, edukacja itp.), a to są w obecnej dobie kluczowe czynniki umożliwiające bardziej zaawansowany typ rozwoju.

Polska wykorzystwała czynniki rozwojowe tkwiące w kapitale ludzkim (indywidualne „aktywa”, kompetencje, umiejętności), natomiast bardziej zaawansowany rozwój wymagałby uzyskania większych zasobów kapitału społecznego (zaufanie, współpraca). „W państwach najwyżej rozwiniętych wzrost gospodarczy generują raczej publiczne inwestycje w R&D, nie zaś inwestycje w kapitał ludzki, natomiast w krajach słabiej rozwiniętych na odwrót – motorem rozwoju są inwestycje w kapitał fizyczny i ludzki” [Czapiński, 2008, s. 25].



Kody kulturowe

Bariery ograniczające dynamikę rozwoju ekonomicznego można także wyrazić w języku kodów kultury. Można przyjąć, że w procesach długiego trwania „zakodowaliśmy” się kulturowo w jakiejś mierze. Mogło to nastąpić w wyniku oddziaływania choćby kultury dawnej szlachty (sarmatyzm, kult konsumpcji) czy określonych tradycji irracjonalizmu (np. romantyzm polityczny, elementy ludowości). Jednocześnie znaczenie miała słabość wartości mieszczańskich, nurtów oświeceniowych itp.

Pisząc powyższe, zachowuję świadomość, że pewna część, ale jednak znacząca mniejszość społeczeństwa, posiada kody typowo zachodnie, ale to nie ona tworzy „klimat” w kraju. Spójrzmy zatem poniżej na to, co jest w nas „zakodowane” w trzech kluczowych wymiarach.

Najpierw wymienimy kody – być może najważniejsze – w sferze poznawania. Chodzi o sposób podejścia – aktywnego lub pasywnego – do poznawania np. wyłaniających się problemów i nowych zjawisk. Wielu autorów wskazuje na niezbyt wysokie zaangażowanie w pogłębioną analizę, czyli rozpatrywanie zjawisk społecznych i ekonomicznych w kategoriach przyczynoskutkowych i w kategoriach złożoności. Może mieć to wpływ na zdolność do wytworzenia dojrzałej polityki gospodarczej, rozumianej jako racjonalne działania publiczne, w tym regulacyjne, wokół aktywności ekonomicznej społeczeństwa.

Wymieniam kolejne tendencje w sferze poznania:

- skłonność do wyjaśniania zdarzeń uwarunkowaniami personalnymi, spiskowymi, z powołaniem się na przysłowia, powiedzonka, niezobiektywizowane źródła itp.,
- dogmatyzm poznawczy, skłonność do poszukiwania „jedynej przyczyny wszystkiego”, niechęć do zapoznawania się z nowymi poglądami (mogą wywoływać u niektórych nieprzyjemne emocje, w tym poczucie frustracji, a nawet lęki),
- skłonność do formułowania nierealistycznych ocen, np. w polityce; przeceniamy moc sprawczą określonych czynników, np. wpływy „wrogów”, którym przypisuje się niebotyczną moc, dzięki której, gdy sformułują zamiar, to staje się to równoznaczne z jego realizacją; nie uwzględnia się istnienia czegoś takiego jak „opór materii”, który ogranicza możliwości działania również „wrogów”,
- kultura „monopolu na rację”; skłonność do nadmiernie silnego utożsamiania się z głoszonymi przekonaniami i niechęć do ich weryfikacji za pomocą zobiektywizowanych danych (skłonność do stawiania „na swoim”, nawet przemocą, „odgórne” uzurpowanie racji),

- zamiłowanie raczej do intelektualnych ciekawostek, wyrwanych z kontekstu paradoksów myślowych, niż do systematycznych, kompleksowych analiz,
- niewiara w możliwość uzyskania bardziej zobiektywizowanego obrazu problemów z obawy, że zakłóci on dotychczasowy stan relacji społecznych, wywoła potrzebę zmian.

Teraz spójrzmy na kody kulturowe, których można dopatrzeć się w zakresie sposobu tworzenia więzi społecznych (relacji z innymi), budowania grup społecznych:

- skłonność do funkcjonowania w mikrogrupach (enklawach, koteriach), które są scalane przez więzi rodzinne bądź koleżeńskoprzyjacielskie wyniesione często nawet z dzieciństwa; towarzyszy temu stawianie silnych granic między „swoimi” i „obcymi”, skłonność do tzw. amoralnego familizmu, elitaryzmu, okazywania dystansu społecznego, braku zaufania,
- niska skłonność do konsensusu i zarządzania konfliktem interesów; rodzi to skłonność do konfrontacyjności w relacjach międzyludzkich, ogranicza możliwość wspólnych przedsięwzięć biznesowych (widoczne jest to w mnogości małych firm i braku dużych, posiadających kapitał różnych akcjonariuszy),
- skłonność do stawiania sobie głównie celów indywidualnych, często wbrew dążeniom zbiorowym; gdy powstają przedsięwzięcia zbiorowe, widoczne są tendencje do kształtowania tzw. brudnych wspólnot, a więc skłonność do uzyskiwania niezapracowanych korzyści,
- skłonność do klientelizmu, tworzenia nietransparentnych sieci zależności,
- kultura gestu (przewaga formy nad treścią w zachowaniach); w relacjach społecznych ważniejsze jest często zrobienie wrażenia niż kompleksowe przedstawienie danego zagadnienia.
- I na koniec przedstawiam poniżej kody, które określają poczucie sprawczości (podmiotowości) w zakresie tego, co dzieje się wokół nas:
- poczucie fatalizmu (podejście typu „co ma być, to będzie”, wobec tego indywidualne wysiłki nie przesądzą o powodzeniu bądź porażce podejmowanego działania),
- niskie poczucie podmiotowości i sprawczości wobec otaczającej rzeczywistości, co rodzi niskie poczucie odpowiedzialności za rezultaty podejmowanych działań, zwłaszcza zbiorowych,
- obawa przed jakąkolwiek zmianą z uwagi na przekonanie, że zmiana może przede wszystkim pogorszyć stan rzeczy,
- skłonność do improwizacji, do jednorazowych aktów,



zrywów, podniet i nieumiejętność planowania i realizacji celów długofalowych.

Kultura umysłowa

Zakładam, że rozwój uwarunkowany jest również czynnikami z zakresu kultury, którą można nazwać kulturą umysłową (intelektualną). Generalizując nieco, można powiedzieć, że kultura umysłowa ma wpływ na rozwój gospodarczy w takiej mierze, w jakiej rozwój wymaga sprawności w postępowaniu się analizą, w tym kalkulacją, ważenia argumentów, analizowania szans i ryzyk czy szacowania konsekwencji podejmowanych działań, tworzenia adekwatnych do sytuacji planów i strategii. Jest to zatem istotne szczególnie w dużych przedsięwzięciach gospodarczych, które powinny zostać poprzedzone intensywnym programowaniem.

Wysoka kultura umysłowa to zdolność do trafnego konceptualizowania problemów i zjawisk społecznoekonomicznych, w tym:

- posługiwanie się abstrakcyjnymi pojęciami i kategoriami, które są dopasowywane do tego, co chcemy poznać i analizować,
- przechodzenie od abstrakcji na poziom konkretów i odwrotnie,
- wychwytywanie głębszych związków przyczynowo-skutkowych w analizowanych zjawiskach, w uogólnianiu danych, które wytwarzamy,
- obiektywizowanie wiedzy pochodzącej z analizy (pokonywanie subiektywności ludzkiej wiedzy),
- krytyczne weryfikowanie założeń, na bazie których ma miejsce analiza i formułowanie stanowisk teoretycznych,
- korzystanie z różnych źródeł wiedzy i ich ewaluowanie [Marody, 1987].

W ostatnich latach Janusz Hryniewicz w najbardziej systematyczny sposób przedstawił problematykę kultury umysłowej w powiązaniu z zagadnieniami rozwoju. Uznał, że wiele cech rodzimej umysłowości stanowi barierę dla bardziej zaawansowanego rozwoju.

Wskazuje na niskie upowszechnienie kartezjańskiego ideału kulturowego. Wyraża się to w niechęci do pogłębionych analiz i wiary w możliwość racjonalnego zgłębienia głównych cech rzeczywistości społecznej. Co gorsze, w polskich organizacjach (różnego typu podmioty ekonomiczne i społeczne) nie są mile widziane dyskusje oparte na obiektywizowanych danych czy próby nieskrępowanej wymiany zdań. Ma miejsce ograniczanie różnorodności poglądów, a gdy to już występuje, powoduje – u znacznej części członków organizacji – tzw. dysonans poznawczy. Oznacza to, że kontakt z nowymi poglądami, informacjami czy postawami wywołuje u nich poczucie frustracji i wiele

przykrych napięć psychicznych oraz lęków [Hryniewicz, 2004]. W konsekwencji komunikacja między członkami organizacji staje się ułomna, ogranicza się do wąskiego zasobu neutralnych słów, które nie budzą negatywnych skojarzeń. Tym samym organizacje tracą cechy organizacji uczących się. Nie wytwarzają nowych, efektywniejszych metod realizacji swoich celów.

Badania Hryniewicza wskazują na jeszcze jeden ciekawy wymiar, który dotyczy podwyższonej emocjonalności u członków polskich organizacji. Otóż w sposób intensywny emocjonalnie przeżywają własne postawy, poglądy czy decyzje. Sprawia to, że obniża się ich zdolność do logicznej analizy rzeczywistości. Utrudnia to ich zdolność do weryfikowania własnych poglądów, spostrzeżeń czy decyzji np. w wyniku konfrontacji z nowymi danymi, które mogą przynieść choćby badania empiryczne [Hryniewicz, 2007a, s. 12]. Wobec powyższego charakterystyczne stało się tzw. myślenie skojarzeniowe, które podsuwa specyficzny sposób wyjaśniania zjawisk widocznych w świecie zewnętrznym. Otóż wyjaśnia się je w sposób niezależny od zobiektywizowanych faktów, wystarczą np. podobieństwa nazw w ocenianych zjawiskach, skojarzenie z osobami, które się negatywnie ocenia lub skojarzenie z własnymi negatywnymi przeżyciami [Hryniewicz, 2007a, s. 12].

Wśród zagadnień poznawczych istotną kwestią jest skłonność do dogmatyzmu poznawczego. Oznacza to, że członkowie organizacji mają problem z poznaniem złożoności zagadnień. Odczuwają przymus poszukiwania „jedynej przyczyny wszystkiego”. Organizacje z takimi cechami unikają współpracy albo ją sabotują. Co więcej, ich członkowie blokują innym starania w dążeniu do wypracowania nowych, lepszych rozwiązań w kwestiach najistotniejszych dla danej organizacji. W takiej sytuacji dochodzi do zakłócenia komunikacji w grupie. Zachowanie dobrych relacji z członkami o powyższych cechach wymaga od innych, by w komunikacji z nimi nie wychodzili poza kilkanaście neutralnych słów, które nie budzą negatywnych skojarzeń.

Kultura gestu, a nie racjonalnego działania

Pewne aspekty kultury umysłowej analizował Adam Podgórecki, wybitny socjolog. Twierdził, że cechy kultury w Polsce sprawiają, że działający publicznie charakteryzują się orientacją antyzadaniową. To efekt siły wpływu tzw. metapostawy, którą określa jako subkulturę „gestu”. Część Polaków może mieć skłonność do aktów/działań spektakularnych, zwracających uwagę. Wytwarzają barwne pozory np. działania publicznego. Jednocześnie odsuwają swoją uwagę od istoty danego problemu. Ostatecznie sprawa, aby efektywnie przeprowadzić zaplanowane, konkretne działanie „pozostaje w cieniu znaczenia/wartości, jakie przywiązywane są do gestu”.



Innymi słowy bardziej cenione są „spektakularne zachowania, potencjalne »widowiska« w obliczu danego problemu” niż realne rozwiązanie pragmatyczne, praktyczne czy ekonomicznie uzasadnione.

W klimacie kultury gestu działania racjonalne mogą być uznane za bezużyteczne czy przynajmniej za drugorzędne. Inspiruje ona bowiem aktorów działania do ostentacyjnego ignorowania paradygmatu „cel – środki”. Wzorce kultury nie pobudzają ich do znajdowania najefektywniejszych metod, które uprawdopodobniają realizację założonych celów. Zamiast tego pobudzani są do wytwarzania barwnych pozorów, symboliki graniczącej z „plotką czy spektakularną demonstracją” [Podgórecki, 1995, s. 129]. Wartości rzeczowe, zobiektywizowane efekty działania liczą się mniej od nieformalnych ocen, które cyrkulują. Powstają „legendy i mity” o działaniu, które nabierają strategicznego znaczenia dla aktorów podejmujących akcję. Ważniejsza od realnych skutków działania jest „subiektywna aura zamierzonego społecznego działania i umiejętność przeniesienia tej aury do publicznego spektaklu (dla odpowiedniego audytorium)” [Podgórecki, 1995, s. 97].

Zakończenie. Wszystko się zgadza...?

Na koniec warto przytoczyć, jako swoiste podsumowanie, wyniki międzynarodowych badań umiejętności osób dorosłych, które wykonali badacze OECD w latach 2022–2023 (Międzynarodowe Badanie Umiejętności Dorosłych, PIAAC). Może to być swoistym aneksem do powyższych rozważań o uwarunkowaniach kulturowych i historycznych. Poniższe dane są dla nas dość niekorzystne. Wyłania się kwestia, czy to efekt kodów obecnych w naszej kulturze. Być może nie inspiruje ona do uzyskiwania wysokich umiejętności [Sitek, 2025].

Badania OECD pokazały, że polscy dorośli mają dość niskie umiejętności na tle innych państw. Chodzi o umiejętności w zakresie:

- rozumienia tekstu,
- rozumowania matematycznego oraz
- rozwiązywania problemów.

Polacy – wśród 31 państw – znaleźli się na pozycji trzeciej od końca tabeli w przypadku dwóch kategorii umiejętności, a w przypadku kolejnego typu umiejętności – na drugiej pozycji od końca.

Polska należy do grupy krajów o najgorszych wynikach (podobnie łącznie wypadli dorośli z Włoch, Portugalii, Litwy i Chile). Najlepsi okazali się dorośli z krajów skandynawskich oraz Japonii.

Co jest niepokojące? Spora część dorosłych Polaków nie radzi sobie z podstawowymi umiejętnościami. 39% Polaków nie rozwiązało prostych zadań z zakresu rozumienia tekstu (np. wyciąganie wniosków z tekstu, odnajdywanie kluczowych informacji w nim zawartych).

W Niemczech ten problem dotyczy 17% dorosłych obywateli, a w Czechach – 19%.

38% Polaków nie radzi sobie nawet z prostym rozumowaniem matematycznym. W Niemczech ten problem ma 16%, w Czechach – 18%.

48% naszych obywateli ma problemy w rozwiązywaniu najprostszych problemów. W Niemczech problem niskich umiejętności w tym zakresie dotyczy 22%, w Danii – 20%, w Czechach – 28%, a w Japonii – 11%.

Niski jest odsetek Polaków z najlepszymi umiejętnościami. Mamy 3% dorosłych, którzy w najwyższym stopniu opanowali umiejętności rozumienia tekstu (poziom 4 i 5). Niemcy mają takich 19% obywateli, a Czesi – 14%.

Mamy 4,2% obywateli z najwyższym stopniem umiejętności rozumowania matematycznego. Niemcy mają takich obywateli 18%, a Czesi – 16%.

Mamy 11% obywateli, którzy w najwyższym stopniu opanowali sztukę rozwiązywania problemów. Niemcy mają takich obywateli ok. 40%, a Czesi – 30%.

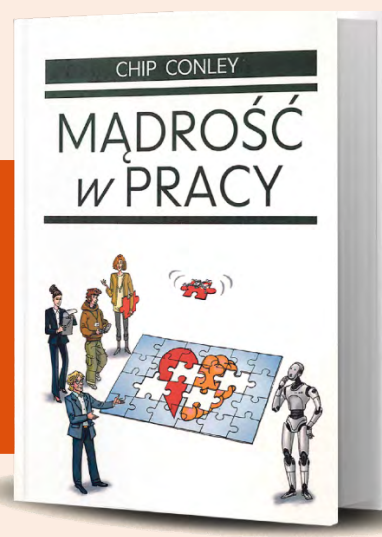
Podobne badanie eksperci OECD wykonali w 2012 r. W stosunku do tego roku Polska odnotowała w ostatnich latach jeden z największych spadków w wynikach – w rozumieniu tekstu o 31 punktów. W tym czasie w Finlandii nastąpił wzrost średnio o 15 punktów, a w Danii o 9 punktów. W 14 państwach wynik został utrzymany. Spadł znacznie na Litwie, Nowej Zelandii, Korei Płd.

W rozumowaniu matematycznym mieliśmy jeden z największych spadków (o 21 punktów). Znaczny wzrost zanotowano w Finlandii i Singapurze. Wynik utrzymał się w 12 państwach





Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska
SGH Warszawa; honorowa prezes PTE



W

Przedmowa do wydania polskiego¹ Świat ubogi w mądrość

Tak pesymistyczna – zawarta w książce „Mądrość w pracy” – ocena stanowi z jednej strony przestrożę, a z drugiej podłoże do poszukiwania i wskazywania możliwości unikania tego rodzaju pułapek swoistego, najbardziej kosztownego ubóstwa, jakim jest ubóstwo mądrości. Autor tej opublikowanej w oryginale w 2018 r. książki – Chip Conley – na podstawie własnych, bogatych doświadczeń, a zarazem dość turbulentnych menadżerskich i innych „przepoczwazzeń” obnaża charakterystyczne dla współczesnego rynku pracy błędy i wynaturzenia oraz skalę nieodwracalnie traconego potencjału wiedzy i mądrości ludzi starszych. Sam Conley w wieku 52 lat, w 2010 r., z właściciela i szefa sieci hoteli butikowych „przepoczwarzył” się w doradcę w przetomowym wówczas start upie (a dziś globalnym gigantem hotelarstwa) Airbnb. Zważywszy na swoje braki w biegłości cyfrowej i obcy mu technologicznie, automatycznie cyfrowy profil tej firmy, Conley szybko odkrył, że choć został w niej zatrudniony jako doradca – nauczyciel i mentor, stał się w znacznej mierze także uczniem i stażystą, praktykantem. W dodatku jego szef był na tyle młodszy, że mógłby być jego synem. Przypomina to, kilkakrotnie zresztą przywoływaną w książce, historię przedstawioną w filmie „Praktykant” z Robertem De Niro w roli głównej. Tym samym Conley zarówno poprzez własny biogram, jak i zaskakujące, opisywane

**„To nie dzięki sile, szybkości
czy sprawności ciała osiąga się wielkie
rzeczy, lecz poprzez refleksję, siłę cha-
rakteru i dobry osąd; jeśli chodzi o te
cechy, to zwykle starszy wiek jest pod
tym względem nie tylko mniej ubogi,
ale nawet bogatszy”.**

Cyceron (106–43 p.n.e.)

Chip Conley, „Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka”

książce historie z życia innych osób dowodzi, że potencjał wiedzy i mądrości starszych ludzi można uchronić od wytracania. I właśnie przeciwdziałanie takiemu wytracaniu stanowi główne przesłanie książki, na co też wskazuje cytowana w niej poniższa sentencja.

Chip Conley jeden z rozdziałów swej książki opatruje taką właśnie sentencją tego wielkiego, starożytnego filozofa. Podobnie filozoficzny wydźwięk ma, niełatwy wszak do przekładu, oryginalny tytuł książki: *Wisdom at Work: The Making of a Modern Elder*. Choć polski przekład ma tytuł „MĄDROŚĆ W PRACY. KSZTAŁTOWANIE NOWOCZESNEGO STARSZEGO CZŁOWIEKA”, co doskonale odzwierciedla istotę treści książki, to jednak sam Conley wyraźnie skłania się do upowszechniania pojęcia **elder** i je preferuje. Ów tytułowy (w oryginale) **Modern Elder** to starszy człowiek, w wieku około emerytalnym lub emeryt, ale wciąż aktywny na rynku pracy, otwarty na technologiczne nowości i przemiany, gotowy na współpracę z młodymi, biegłymi pod względem znajomości nowych technologii i cyfrowego świata, specjalistami. Zbliżający się obecnie do siedemdziesiątki Chip Conley wpisuje się w pełni w tę definicję, o czym przekonują zawarte w książce opisy jego niestandardowej aktywności, a także zamieszczony w książce biogram. Ponadto do definicji tej przystają fascynujące, przedstawiane w książce przykłady aktywności zarówno wielu zwykłych starszych osób, jak i osób sławnych, jak np. Pablo Casals (1876–1973). Ten – uznawany za największego wiolonczelistę wszech czasów – hiszpański artysta w wieku 93 lat napisał swoją autobiografię pt. *Joys and Sorrows* [Radości i smutki], dochodząc do wniosku, że: „Człowiek, który pracuje i nigdy się nie nudzi, nigdy nie bę-

¹ Przedmowa do publikacji: Chip Conley, „Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka”, przekł. Elżbieta Macauley, red. nauk. Elżbieta Mączyńska, PTE, Warszawa 2025
Tekst opublikowany został po raz pierwszy w Biuletynie PTE, nr 1(108) 2025, str. 106–111.



dzie stary. Praca i zainteresowanie wartościowymi sprawami to najlepsze lekarstwo na starość”.

Zawarte w książce Conleya biograficzne analizy korespondują z badaniami naukowymi, które identyfikują przywoływany w tej książce syndrom „krzywej U” obrazującej stan zadowolenia ludzi z życia. Jak wynika z tej krzywej: *„Młodzi wchodzą w dorosłe życie raczej podniekształceni, a następnie ich «krzywa szczęścia» zaczyna opadać, gdy kończą dwadzieścia kilka lat i zbliżają się do trzydziestki, a mieszanina obowiązków związanych z przyjaciółmi, rodziną, małymi dziećmi, sprawami finansowymi i ze znalezieniem wolnego czasu dla siebie zaczyna im się dawać we znaki. Ta krzywa może spaść najniżej po czterdziestce, wtedy u niektórych kryzys wieku średniego objawia się w formie szybkich samochodów i rozpadu małżeństwa. A potem, już po pięćdziesiątce, gdy w jakiś cudowny sposób cały ten wielki reset oczekiwań doświadczony w poprzedzającym dziesięcioleciu – zmiana priorytetów w tym, co naprawdę się liczy, sprawia, że zaczynamy trochę lepiej widzieć nasze życie”.* I to właśnie może m. in. stanowić u wielu ludzi starszych siłę napędową do podejmowania nowych aktywności.

Co ważne, w książce *„Mądrość w pracy”* odróżniane jest pojęcie **elder** od pojęcia **senior**. Zdaniem jej Autora bowiem: *„Nadszedł czas, by wyzwoić określenie ‘osoba starsza’ [elder] od słowa ‘senior’ [elderly]. To ostatnie wyrażenie odnosi się wyłącznie do lat przeżytych na naszej planecie, podczas gdy to pierwsze wskazuje na sposób, w jaki te lata były przeżyte. Wielu ludzi starzeje się, nie syntetyzując wiedzy nabytej poprzez własne doświadczenia, ale tzw. eldersi podejmują refleksję nad tym, czego się nauczyli i dodają to do swojej spuścizny oferowanej młodszemu pokoleniu. Seniorzy są po prostu starsi i często uzależnieni od społeczeństwa, ale zarazem żyją odseparowani od młodych”.*

Liczne analizy społeczno gospodarczej rzeczywistości w wielu krajach wykazują, że owo uzależnienie seniorów od społeczeństwa nie jest niestety zjawiskiem rzadkim. Co gorsza, jest zjawiskiem nasilającym się. Zważywszy na postępujące szybko procesy starzenia się społeczeństw wielu krajów, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, i narastanie syndromu długowieczności, czyli osiągania przez coraz większą liczbę ludzi wieku stu lat, rzucone odseparowanie od młodych oznacza bezpowrotną utratę najcenniejszego potencjału ludzkości, jakim jest zakumulowana wiedza i mądrość ludzi starszych. Świetnie wyraża to cytowane w książce afrykańskie przysłowie: *„Kiedy umiera starsza osoba, to tak, jakby spłonęła biblioteka”.*

Tym samym książka *„Mądrość w pracy”* dotyczy jednego z najbardziej kosztownych wynaturzeń we współczesnym świecie. Wynaturzeniem tym jest bezrefleksyjne marnotrawienie potencjału wiedzy i mądrości ludzi starszych.

W obecnej w wielu krajach, także w Polsce, niekorzystnej sytuacji demograficznej, problem ten nabiera wymiaru fundamentalnego. W dodatku problem ten narasta wraz z pogarszającą się strukturą demograficzną w tych krajach, co wyraża się w spadku dzietności i zwiększaniu się liczby ludzi starszych, wyłączonej z rynku pracy. Z wielu analiz wynika przy tym, że starzenie się ma i w przyszłości będzie miało coraz większy wpływ na kształtowanie się relacji społecznych i ekonomicznych. W zależności od jakości i racjonalności polityki społeczno gospodarczej wpływ ten może być pozytywny, prorozwojowy lub negatywny, stanowiący barierę trwałego, harmonijnego rozwoju społeczno gospodarczego. Tym samym nieracjonalność przejawiająca się w marnotrawieniu potencjału wzrastającej liczby osób starszych staje się czynnikiem antyrozwojowym. Z analiz demograficznych i innych wynika, że przeciwdziałanie temu staje się zarazem – co obecnie jest szczególnie istotne – niezbędnym warunkiem racjonalizacji polityki migracyjnej w wielu krajach.

Marnotrawienie potencjału ludzi starszych pozostaje w ścisłym związku z dokonującymi się przemianami technologicznymi, jakie przynosi ogarniająca świat tzw. czwarta rewolucja przemysłowa (rewolucja 4.0) z jej – wciąż trudnym do dokładniejszego oszacowania – potencjałem (a zarazem wyróżnikiem, symbolem) sztucznej inteligencji (symbole wcześniejszych trzech rewolucji przemysłowych to kolejno: maszyna parowa, żarówka elektryczna i komputer). W dodatku u wrót świata już czai się jeszcze bardziej zagadkowa piąta rewolucja przemysłowa o niemal całkowicie niewyobrażalnym obecnie potencjale „rządów” robotów, porozumiewających się ze sobą bez pośrednictwa człowieka (corobotów). Na podłożu nowych, zautomatyzowanych technologii cyfrowych dokonuje się głęboka i gwałtowna przemiana świata, cywilizacyjny przełom o dynamizmie wcześniej nie spotykanym. W takich warunkach wiele tradycyjnych profesji skazanych jest na niebyt. Przesilenie cywilizacyjne, jakie przynosi rozwój sztucznej inteligencji, czyli przekształcanie się cywilizacji industrialnej w nową, to swego rodzaju remont kapitalny świata, łącznie z burzeniem „ścian nośnych” dotychczasowych systemów. Wskutek tego niemal wszystko ulega przewartościowaniu, na naszych oczach zmieniają się modele biznesu, pracy, życia prywatnego, relacje międzyludzkie itp. Jednak jak zawsze, a potwierdza to historia, nowe technologie, poza ich dobrodziejstwem i dodatkim potencjałem przemian,



cechuje potencjał negatywny, potencjał destrukcji. Tak jest i obecnie. Ogrom negatywnych następstw dokonującego się cywilizacyjnego przetoku i spektakularnie dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji przywodzi na myśl ironiczną sentencję księdza Jana Twardowskiego: „*Błogosławieni, którzy potrafią śmiać się z własnej głupoty, albowiem będą mieć ubaw do końca życia*”.

Książka Conleya zawiera liczne dowody, że „można byłoby uniknąć wielu korporacyjnych gaf i pomyłek popełnionych w dobrej wierze, gdyby istniała jakaś lepsza mieszanka energii i ambicji ludzi młodych z wizją i dojrzałą perspektywą ludzi starszych”. Natomiast nadal niestety dość powszechny jest tzw. ageizm, czyli uprzedzenia oparte na kryterium wieku. Uprzedzenia te wciąż – jak zauważa Conley – „pozostają jednym z niechlubnych realiów współczesnego rynku pracy”.

„Nasz odwieczny trójetapowy cykl życia – edukacja, praca, emerytura [...] – jest głęboko zakorzeniony w naszych instytucjach i w psychice”.

Tego typu błędy mają związek m. in. z dokonującym się, rzeczonym już przesileniem cywilizacyjnym i w pewnej mierze są pokłosiem modelu industrialnego. Przesilenie takie to bowiem sytuacja, w której stare modele społeczno gospodarcze, zasady, recepty zawodzą, tracą przydatność, nowych zaś brak lub dopiero się kształtują. W związku z tym rośnie ryzyko rozmaitych nieprawidłowości, wynikających z występowania zjawiska określanego w literaturze przedmiotu jako lockin effect, efekt zamknięcia w dotychczasowych ramach instytucjonalnych i przyjmowanych w podejmowaniu decyzji priorytetach. Dla cywilizacji industrialnej charakterystyczny był określony model pracy i życia, co jest głęboko zakorzenione w społecznej mentalności.

Jak zauważa Conley: „*Nasz odwieczny trójetapowy cykl życia – edukacja, praca, emerytura [...] – jest głęboko zakorzeniony w naszych instytucjach i w psychice*”. Zarazem Conley dowodzi, że „*Niewiele z tych spraw nakłada się na siebie między poszczególnymi etapami życia i w rezultacie nie tylko członkowie różnych pokoleń doświadczają w niewielkim stopniu wzajemnej interakcji, co z kolei prowadzi tylko do nieporozumień i niepokoju, ale też sprawia, że wszystkim z nas – w każdym wieku – trudno odnaleźć holistyczną równowagę pomiędzy rodziną, pracą oraz społecznymi i edukacyjnymi możliwościami*”. Stanowi to urodzajne podłoże dla ageizmu, a tym samym sprzyja „*marnotrawieniu mądrości*

oraz zmniejszaniu poczucia znaczenia i spełnienia w drugiej połowie naszego życia”.

Szczególnie poruszające są zawarte w książce wywody dotyczące owego bezrefleksyjnego marnotrawienia potencjału eldersów. Wynika z nich, że: „*Być może nasze społeczeństwo zbyt mocno zainteresowało się nowymi zabawkami – Internetem, iPhonem, Instagramem – aby zauważyć, że eldersi zostali odsunięci. Pracownicy po pięćdziesiątce (i ci starsi), którzy jako dorośli mogli dzielić się wiedzą ze swoimi dziećmi, wchodząc w starszy wiek, stają się gotowi do przekazywania posiadanej mądrości także w pracy. Ale jeśli nie pracujesz, to nie ma z kim się dzielić. Więc podczas gdy niektórzy specjaliści w Dolinie Krzemowej dążą do stworzenia technologii, która pomoże przekształcić śmierć w coś opcjonalnego, wielu innych nosi w sercu myśl, że skoro po czterdziestce stajesz się nieważny, to kto chciałby żyć wiecznie?*”. Taka konstatacja nabiera szczególnie dramatycznego wymiaru, zwłaszcza wobec cytowanej w książce opinii światowego guru zarządzania – Petera Druckera (1909–2005), że „*dzisiaj większość wykonywanej pracy opiera się na wiedzy, a pracownicy umysłowi nie są ‘skończeni’ po 40 latach wykonywanej pracy*”. Choć praca fizyczna nie zanika, to jej udział w aktywności ludzi na rynku pracy wciąż się wyraźnie zmniejsza, przede wszystkim wskutek postępującej robotyzacji, jako symbolu obecnych cywilizacyjnych przemian. Nowa, postindustrialna cywilizacja wciąż jeszcze jest niedodefiniowana i jest rozmaicie nazywana, m. in. jako *cywilizacja wiedzy*, czy gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based economy*). Analizy przedstawione przez Conleya dowodzą jednak, że gospodarka oparta na wiedzy nie przekłada się na gospodarkę opartą na mądrości. Nie są to niestety synonimy. Gdyby tak było, nie byłby marnowany najcenniejszy kapitał – kapitał ludzki. To bowiem praca ludzi przesądza o wszystkim. Także o rozwoju sztucznej inteligencji.

Dowodem tego są m. in. rzeczeni tu „odsunięci eldersi”. To szczególnie kosztowny przejaw bezpowrotnie marnotrawionego potencjału ludzi. Bezpowrotnie, nie da się bowiem odtworzyć minionego czasu. Przekonuje o tym piękny wiersz Wisławy Szymborskiej pt. „*Nic dwa razy*”, zwłaszcza fraza: „*Choćbyśmy uczniami byli najtępszymi w szkole świata, nie będziemy repetować żadnej zimy ani lata*”.

Dlatego też tak powszechny obecnie na rynku pracy, analizowany w książce Conleya syndrom „bycia za młodym na emeryturę, ale za starym, by znaleźć pracę”, można uznać za fundamentalny współczesny problem. To problem wielce złożony, wymagający pilnych działań na różnych szczeblach instytucjonalnych, problem wymagający zmian systemowych, regulacyjnych, mentalnościowych i in., zwłaszcza racjo-



nalizacji polityki społeczno gospodarczej, przede wszystkim w obszarze rynku pracy, edukacji i rozwoju sztucznej inteligencji. Nie ma tu prostych rozwiązań, tym bardziej że – co podkreślane jest w książce – „nie wszyscy starsi ludzie są mądrzy i nie wszyscy młodzi są błyskotliwi”. Nie wszyscy też w wieku starszym są skłonni (a może i zdolni) do aktywności na rynku pracy. Tym niemniej bezsprzeczne jest, że „choć każde pokolenie skłonne jest uważać się za mądrzejsze od poprzedniego, wszystkie mogą się czegoś od siebie nauczyć”. Dlatego też, w pełni zasadna jest zawarta w książce opinia, że „międzypokoleniowa współpraca, obszar w wielu firmach zupełnie niezbadany, może stać się naszą najlepszą innowacją”. Starsi mogą bowiem pełnić funkcję „advokata młodych”, ucząc się zarazem od nich. Potwierdza to cytowana w książce Conleya opinia filozofa Martina Bubera, iż „nauczyciel pomaga uczniom odnaleźć siebie samych, a w okresie osamotnienia oni pomagają swojemu nauczycielowi w ‘wynalezieniu się’ na nowo”. Elders bowiem to równocześnie i mentor, i praktykant. Stąd też Conley używa pojęcia «mentern» [mentor + intern (stażysta/ praktykant)].

Konieczne jest zatem podejście holistyczne. Istotne jest zwłaszcza tworzenie eldersom warunków umożliwiających im wykorzystywanie ich potencjału mądrości i wiedzy, w tym warunków sprzyjających rozkwitowi mentoringu i odwróconego mentoringu. Jest to tym bardziej istotne, że – jak dowodzi Conley – „Wielu nowoczesnych eldersów potrafi czytać innych ludzi tak, jak muzycy czytają nuty czy gry. Z drugiej strony, wielu młodych ludzi czyta tylko ekran na swoim iPhone i rozumie jego funkcje lepiej niż są w stanie odczytać twarz i emocje osoby siedzącej obok”.

Potwierdzają to liczne badania naukowe, ale też społeczno gospodarcza rzeczywistość. Nie brakuje obecnie dowodów, że zwłaszcza ludzie młodzi, najsilniej „ucyfrowieni”, często tracą zdolność do interakcji społecznych, mają nasilające się problemy z bezpośrednią komunikacją społeczną, w tym z odczytywaniem sygnałów wynikających z mimiki, czy też – ogólnie mówiąc – z mowy ciała. Stąd też niektóre uczelnie amerykańskie (w tym także najbardziej renomowane uniwersytety Ivy League), wobec wyraźnego ujawniającego się społecznego „autyzmu studentów” pierwszego roku, zmuszone były do uruchomienia specjalnych kursów umiejętności nawiązywania przez studentów bezpośrednich relacji z innymi osobami, odczytywania mimiki twarzy itp., kursów przywracania umiejętności, które uległy erozji na skutek nadużywania technologii cyfrowych.

Od problemów rzeczonego „autyzmu” nie są wolne także przedsiębiorstwa, a książka Conleya zawiera liczne tego przykłady. Potwierdza to m. in. cytowana w książce

wypowiedź z 2017 r. jednego z szefów firmy Apple: „Nie martwię się o sztuczną inteligencję, która da komputerom zdolność ludzkiego myślenia. Bardziej martwię się o ludzi myślących jak komputery, bez żadnych wartości czy współczucia i bez troski o konsekwencje”. Nowocześni eldersi mogą temu zapobiegać, wnosząc „kategorię człowieczeństwa do naszego świata, coraz bardziej zdominowanego przez technologię”. Jest to tym bardziej istotne, że – jak stwierdza Conley: „w każdym sektorze biznesu technologia jest tylko tak silna, jak jej zdolność do usprawniania kontaktów międzyludzkich”. Potwierdzają to badania naukowe wykazujące, że współpraca młodych ze starszymi, z eldersami może skutkować pozytywną synergią, wynikającą z łączenia kwestii „knowwho” (wiedzieć kto, czyli dysponowaną przez eldersów siecią kontaktów) z „knowhow” (wiedzieć jak, czyli zasobami mądrości eldersów). Dodatkowo synergii niewątpliwie sprzyjać może wskazywany w książce fakt, że młodzi pracownicy na ogół nie postrzegają eldersów jako konkurencji w ubieganiu się o awanse, o kolejne szczeble kariery. Przeciwnie, młodszy mogą traktować współpracę z eldersami jako „pożywkę”, trampolinę dla swojej kariery. Zatem eldersi są potrzebni młodym i odwrotnie, co przywodzi na myśl wiersz cytowanego już tu ks. Jana Twardowskiego pt. „Sprawiedliwość”, w tym zwłaszcza frazę „Gdyby wszyscy mieli to samo, nikt nikomu nie byłby potrzebny”.

Potrzebę współpracy młodych i starszych potwierdzają też przywoływane przez Conleya badania wykazujące, że co prawda „zespoły składające się z pracowników będących w młodym wieku pracowały szybciej, ale popełniały mnóstwo błędów, natomiast starsze wiekowo grupy pracowały wolniej, ale rzadziej popełniały błędy. Najbardziej produktywnie były jednak zespoły łączące osoby w różnym wieku”. Takie łączenie oznacza, jakże obecnie potrzebne, kreowanie świata „wzajemnego mentoringu”, świata „odwróconego mentoringu”.

Jednak Conley ocenia, że niestety „większość firm nie ma strategii długowieczności, brakuje im kompleksowego planu, który zmieniłby je we wzorcowego pracodawcę dla najszybciej rosnącej grupy demograficznej w naszym społeczeństwie: osób 50+”. Zarazem Conley przestrzega, że podobnie jak pierwsza rewolucja przemysłowa „doprowadziła do stworzenia zupełnie nowych norm, tak też obecna rewolucja długowieczności – czyli zjawisko coraz większej liczby ludzi osiągniętych wiek stu lat – wprowadzi nowy system praw i zasad niezależnych od wieku, które na nowo zdefiniują miejsce pracy w XXI wieku. Dobrze prosperujące firmy będą aktywnie pracować nad stworzeniem środowiska pracy przyjaznego dla nowoczesnych eldersów, zanim zrobią to ich



konkurenci”. Stanowi to niełatwe wyzwanie zarówno dla biznesu, jak i dla kreatorów polityki społeczno-gospodarczej w wielu krajach. To wyzwanie tym trudniejsze i pilniejsze, im bardziej niekorzystna jest sytuacja demograficzna. W pełni dotyczy to też Polski, silnie nacechowanej niekorzystnymi trendami demograficznymi, niską i w dodatku obniżającą się dzietnością, zmniejszającą się liczbą ludności, szczególnie w wieku produkcyjnym, przy równoczesnym zwiększaniu się liczby osób w wieku poprodukcyjnym.

Dlatego też książka „Mądrość w pracy” to lektura dla wszystkich aktorów życia społeczno-gospodarczego, dla wszystkich uczestników rynku pracy, bez względu na wykształcenie, sprawowane funkcje czy wiek. Dla wszystkich dorosłych – począwszy od osób najmłodszych aż po osoby sędziwe. Mogą one bowiem znaleźć w książce cenne wskazówki dla siebie, wskazówki pobudzające do głębszych refleksji na temat sytuacji własnej, jak też sytuacji na rynku pracy, z uwzględnieniem własnych aktywności, zachowań oraz możliwości. Sprzyjać temu też może cechująca książkę klarowność wywodów i przystępna stylistyka. Nie jest to książka naukowa, lecz popularnonaukowa. Jej podstawą są analizy zjawisk, jakich sam Autor doświadczał w swej pracy i w ramach innych aktywności.

Przy tym książka zawiera szereg stawianych przez Autora pytań, zmuszających do namysłu, pogłębionych refleksji, a być może nawet niekiedy do przewartościowywania własnych poglądów. Są to m. in. następujące pytania: „Skoro w muzyce, sztuce, nauce, właściwie wszędzie, różnorodność – wieku, wykształcenia, przekonań – wznieca twórczy płomień, to dlaczego w miejscu pracy miałyby być inaczej?” Conley pyta też: „Czy powinniśmy się dziwić, przyjeżdżając do hotelu, na widok uśmiechniętej twarzy 75latka, czekającego w recepcji, aby nas powitać? Dlaczego właściwie nie uczymy tej szlachetnej sztuki zadawania pytań we wszelkich podtypowych szkołach biznesu oraz na korporacyjnych uniwersytetach?” To zaś rodzić może z kolei u czytelnika kolejne pytania, w tym – czy to nie dlatego np. w sklepach z kosmetykami ekspedientkami są przeważnie osoby bardzo młode, o bezzmarszczkowych licach. Czy przyczyną takiej polityki zatrudnienia jest bazowanie tamtejszych menadżerów na założeniu, że gładkie lica same w sobie stanowią reklamę skuteczności antyzmarszczkowych kosmetyków? Powstaje jednak pytanie, czy aby na pewno klienci w to wierzą i czy nie woleliby korzystać z usług bardziej doświadczonych osób? To jedynie mała próbka możliwych pytań dotyczących łączenia potencjału ludzi młodych i starszych.

Stawianie tego typu pytań jest istotne tym bardziej, że jak konstatuje Conley: „Nigdy dotychczas nie mieliśmy do

czynienia z miejscem pracy, w którym błyskotliwe jednostki w wieku 35 lat mogą nauczać osoby dwa razy od nich starsze o przyszłości technologii, a 60latek może oferować porady w kwestiach emocji, przywództwa i życia w ogóle, swoim utalentowanym, młodym, energicznym szefom. Mamy przed sobą niezwykłą szansę, zatem mądrze byłoby ją wykorzystać”. Dlatego też lektura tej książki może być szczególnie użyteczna dla głównych kreatorów polityki społeczno-gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy. Dotyczy to także osób na kierowniczych stanowiskach. Zawarte bowiem w książce analizy, przykłady i rekomendacje stanowią mogą impuls dla głębszych refleksji, ukierunkowanych na przeciwdziałanie mentalnościowym stereotypom, dotyczącym potencjału ludzi starszych i ich zatrudniania. Przemyślenia na ten temat mogą sprzyjać zrozumieniu, że „prawdziwa wartość starszych ludzi leży w ich człowieczeństwie i w tym, jak wzmacniają człowieczeństwo u osób w swoim otoczeniu”. Ta zawarta w książce teza jest tym bardziej ważna, że pomimo dobrodziejstw, jakie przynosi rozwój sztucznej inteligencji, jedną z jej ciemnych stron jest ryzyko narastania dehumanizacji, co negatywnie wpływa na jakość życia ludzi, a przy tym – co nie mniej ważne – oznacza wytracanie kapitału społecznego, czyli potencjału tworzonego poprzez między-ludzkie relacje. Conley dowodzi, że: „Nowocześni eldersi mogą wnieść kategorię człowieczeństwa do naszego świata, coraz bardziej zdominowanego przez technologię”.

Książka „Mądrość w pracy”, choć nie jest książką naukową z zakresu teorii ekonomii, to jednak w pełni przystaje do charakteryzującego tę dyscyplinę naukową wymogu, że ekonomia powinna być nauką żywą, bliską rzeczywistości. W 1949 r. zwracał na to uwagę austriacki ekonomista Ludwig von Mises (1881–1973): „Ekonomia nie może być wyrzucona do klas szkolnych i biur statystycznych, nie może być nauką ezoteryczną. Jest to filozofia ludzkiego życia i ludzkiej aktywności, odnosi się ona do każdego i do wszystkiego”. Także książka „Mądrość w pracy” odnosi się do nas wszystkich. Dlatego warto ją przeczytać.





dr hab. Marcin Kędzior, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



dr hab. Andrzej Niemiec, prof. US
Uniwersytet Szczeciński

Rozwarstwienie, czyli “decoupling”

Rozwarstwienie w języku potocznym i w naukach społecznych najczęściej kojarzy się z podziałem społeczeństwa na klasy, warstwy lub segmenty, które różnią się dostępem do zasobów, dochodów, prestiżu i władzy. Mówimy o rozwarstwieniu dochodowym, majątkowym, edukacyjnym czy zawodowym, wskazując na proces stopniowego oddalania się od siebie grup społecznych, które formalnie funkcjonują w ramach jednego systemu gospodarczego, lecz w praktyce doświadczają zupełnie odmiennych realiów życiowych. W tym sensie rozwarstwienie nie oznacza jedynie zróżnicowania, lecz strukturalne rozdzielanie: to, co miało tworzyć spójną całość, zaczyna działać jak równoległe, słabo powiązane światy. W literaturze ekonomicznej i socjologicznej przejawia się to w rosnącej luce płacowej między produktywnością a wynagrodzeniami, w koncentracji kapitału w wąskich elitach czy w segmentacji rynku pracy na „dobrze chronione” i „prekaryjne” strefy zatrudnienia. Powstaje układ, w którym formalna jedność systemu maskuje faktyczne oddzielenie jego elementów. Obecnie w naukach społecznych ta intuicja rozdzielania substancji, w której to co powinno być spójne, zaczyna się dzielić na warstwy i od siebie oddalać – stanowi dobry punkt wyjścia do nowego zrozumienia tego pojęcia, które w języku angielskim określa się mianem „decoupling”.

Decoupling – sfera deklaracji a sfera praktyki

W najbardziej ogólnym sensie „*decoupling*” oznacza właśnie rozwarstwienie lub rozprzęgnięcie relacji między sferą deklaracji a sferą praktyki, między strukturą formalną a realnym działaniem, między celami zapisanymi w dokumentach a efektami osiąganymi w rzeczywistości. Tak jak w społeczeństwie może wystąpić rozwarstwienie dochodów i szans życiowych, tak w organizacjach i instytucjach może pojawić się rozwarstwienie norm i praktyk: procedury istnieją na papierze, lecz nie determinują codziennych decyzji. W teorii instytucjonalnej zjawisko to opisuje się jako sytuację, w której organizacje adoptują określone struktury, standardy lub rozwiązania głównie w celu uzyskania legitymizacji, potwierdzenia, akceptacji swoich działań, a nie w celu realnej zmiany sposobu działania. Powstaje wówczas swoista „fasada zgodności”: sprawozdania, polityki, kodeksy czy systemy zarządzania tworzą wra-

żenie racjonalności i odpowiedzialności, lecz operacyjna logika organizacji pozostaje niezmieniona. Mamy więc do czynienia z rozwarstwieniem formalnej warstwy instytucjonalnej i warstwy praktycznej – analogicznie do rozwarstwienia społecznego, gdzie oficjalna narracja o równości szans współistnieje z realnymi barierami strukturalnymi.

Rozwarstwienie pomiędzy deklaracją a działaniem nie pojawia się jednak w próżni i nie jest zjawiskiem jednorodnym ani przypadkowym. Nie zawsze wynika z cynizmu, manipulacji czy świadomego „upiększania” rzeczywistości. Często ma znacznie bardziej złożone i systemowe źródła. W wielu sytuacjach jest efektem napięcia między różnymi logikami funkcjonowania organizacji, sprzecznymi oczekiwaniami interesariuszy, ograniczeniami zasobowymi, a także zwykłą złożonością procesów zarządczych. Innymi słowy, rozwarstwienie może być zarówno strategią, jak i konsekwencją strukturalnych uwarunkowań działania. Organizacje funkcjonują w otoczeniu regulacyjnym, normatywnym i kulturowym, które narzuca określone wzorce „właściwego” postępowania. Standardy raportowania, kodeksy etyczne, polityki ESG, procedury *compliance* czy systemy kontroli wewnętrznej często są wdrażane dlatego, że „tak trzeba”, aby zachować legitymizację wobec regulatorów, inwestorów lub opinii publicznej. W takich warunkach formalne przyjęcie określonych rozwiązań może wyprzedzać – a czasem zastępować – ich rzeczywistą internalizację. Deklaracja staje się odpowiedzią na presję, a praktyka pozostaje podporządkowana dotychczasowej logice operacyjnej.

Decoupling – presja a logika operacyjna

Presja regulacyjna, normatywna lub społeczna generuje konkretne doświadczenie – organizacja staje wobec wymogu wdrożenia standardu, raportowania nowych wskaźników, przyjęcia polityki etycznej czy systemu *compliance*. Pojawia się więc bodziec zewnętrzny, który materializuje się w postaci bardzo konkretnych praktyk formalnych – dokumentów, procedur, struktur. Pracownicy organizacyjni próbują zrozumieć sens tych wymagań, interpretują je, porównują z dotychczasowymi praktykami i oceniają koszty ich pełnej implementacji. Powstają uproszczenia, skróty



myślowe i „lokalne teorie działania”, które pozwalają pogodzić nowe oczekiwania z istniejącą logiką operacyjną. To wówczas organizacja formułuje uogólnione zasady postępowania: tworzy polityki, regulaminy, instrukcje, systemy raportowania. To moment, w którym presja instytucjonalna zostaje przetłumaczona na język formalnych struktur. Powstaje warstwa symboliczno-normatywna – zestaw rozwiązań, które „powinny działać”. Jednak te konstrukcje mają często charakter idealno-typowy: odzwierciedlają oczekiwania regulatora lub środowiska eksperckiego, a nie realne uwarunkowania operacyjne. W efekcie już na poziomie konceptualizacji pojawia się potencjalna luka między modelem a praktyką. Następnie następuje faza aktywnego eksperymentowania, czyli wdrażania tych rozwiązań w codziennym działaniu. I właśnie tutaj ujawniają się napięcia. Nowe procedury mogą spowalniać procesy, zwiększać koszty, kolidować z dotychczasowymi celami efektywnościowymi lub być postrzegane jako biurokratyczne. Pracownicy zaczynają je adaptować selektywnie, upraszczając, obchodząc lub traktować czysto ceremonialnie. Formalne struktury pozostają, ale ich realny wpływ na decyzje maleje. W tym momencie rozwarstwienie staje się trwałą cechą systemu – deklaracja funkcjonuje jako odpowiedź na presję instytucjonalną, natomiast działanie podporządkowane jest logice operacyjnej.

„Decoupling” można więc interpretować jako rezultat niepełnego przejścia od konceptualizacji do rzeczywistej internalizacji. Organizacja „uczy się”, jak wyglądać zgodnie z oczekiwaniami otoczenia, ale niekoniecznie uczy się działać zgodnie z nimi. Presja instytucjonalna generuje wiedzę symboliczną – wiedzę o tym, jakie struktury należy posiadać – lecz nie zawsze przekłada się na wiedzę praktyczną, czyli zmianę rutyn i nawyków. Powstaje swoiste uczenie się powierzchowne, skoncentrowane na formie, a nie na treści. Takie spojrzenie ma istotne konsekwencje. Pokazuje, że rozwarstwienie nie musi być od początku zaplanowaną strategią, lecz może wyłaniać się stopniowo jako efekt kolejnych iteracji uczenia się. Organizacje najpierw implementują rozwiązania formalnie, następnie testują je w praktyce, po czym – zamiast je pogłębiać – stabilizują kompromisowe, częściowe wdrożenia. Z czasem ten stan staje się rutyną i zyskuje pozór normalności. To, co miało być etapem przejściowym, utrwała się jako trwała struktura. Istotną rolę w tym procesie odgrywają również same ograniczenia poznawcze i organizacyjne. W dużych, złożonych strukturach trudno jest zapewnić pełną spójność między centralnie projektowanymi politykami a lokalnymi praktykami. Procedury tworzone na poziomie strategicznym często ulegają uproszczeniu, reinterpretacji lub

selektywnemu stosowaniu na poziomie operacyjnym. Luka między „policy” a „practice” może być więc skutkiem fragmentacji informacji, asymetrii wiedzy czy rutynowego działania, a nie intencjonalnego odchylenia.

Decoupling – hierarchizacja celów a kompromisy

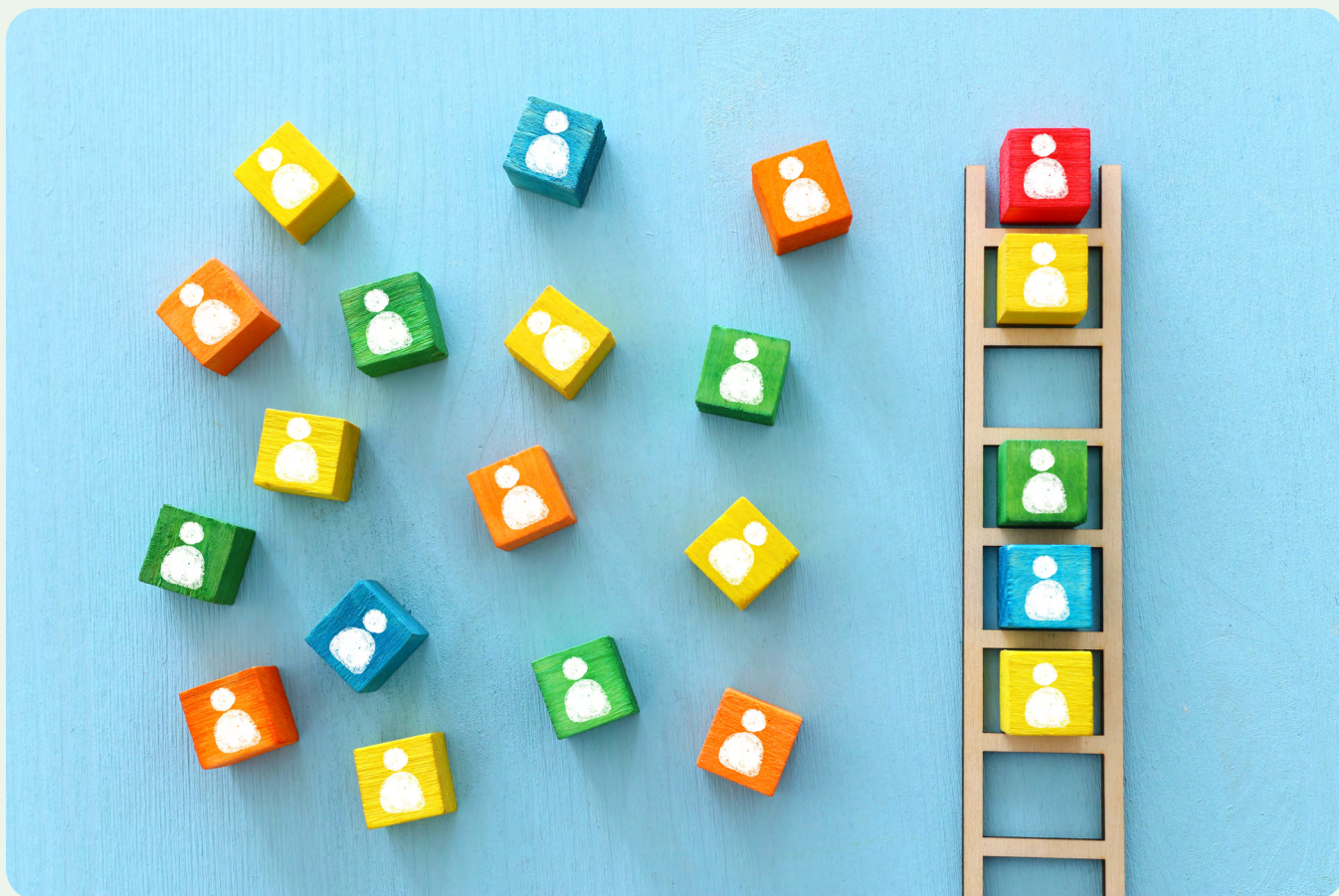
Rozwarstwienie może jednak wynikać z konfliktu celów. Organizacje rzadko realizują jeden spójny zestaw priorytetów. Z jednej strony dążą do efektywności ekonomicznej, redukcji kosztów i krótkookresowych wyników finansowych, z drugiej – oczekuje się od nich odpowiedzialności społecznej, transparentności i długookresowej zrównoważoności. Te cele nie zawsze dają się łatwo pogodzić. W rezultacie powstaje podział – deklaracje zapisują wartości społeczne i normy etyczne, natomiast warstwa operacyjna koncentruje się na realizacji wyznaczonych celów zgodnie ze wskaźnikami ekonomicznymi. Rozdzielenie to nie musi być świadomie planowane – bywa emergentnym efektem kompromisów i hierarchizacji celów. Oddzielenie sfery formalnej od operacyjnej zwłaszcza w tym kontekście jest przydatne, ponieważ daje organizacjom pewną elastyczność, umożliwia jednocześnie demonstrowanie zgodności z oczekiwaniami otoczenia oraz zachowanie swobody działania w warunkach zmienności rynkowej czy technologicznej. Z tej perspektywy rozwarstwienie pełni funkcję bufora, który chroni podstawowe procesy przed nadmiernymi zakłóceniami wynikającymi z presji instytucjonalnych.

Decoupling – na polu rachunkowości i sprawozdawczości

Jednym z najbardziej widocznych pól występowania rozwarstwienia jest rachunkowość i sprawozdawczość finansowa. Organizacje deklarują zgodność ze standardami, wdrażają formalne polityki rachunkowości, tworzą rozbudowane systemy kontroli wewnętrznej i *compliance*, jednak rzeczywiste procesy decyzyjne pozostają w dużej mierze niezmienione. Sprawozdania mogą spełniać wymogi formalne i audytowe, a jednocześnie nie odzwierciedlać w pełni ekonomicznej substancji zdarzeń. Powstaje sytuacja, w której zgodność regulacyjna staje się celem samym w sobie, a nie narzędziem rzetelnego odwzorowania rzeczywistości gospodarczej. W efekcie warstwa raportowa pełni funkcję legitymizacyjną, podczas gdy realne zarządzanie odbywa się poza nią.

Podobny mechanizm ujawnia się w obszarze raportowania niefinansowego i zrównoważonego rozwoju. Organizacje publikują strategie ESG, kodeksy etyczne, polityki środowiskowe i społeczne, rozbudowane raporty odpowiedzialności, lecz rzeczywiste praktyki operacyjne często





podporządkowane są krótkookresowej presji wyników finansowych. Deklaracje odpowiedzialności funkcjonują jako element komunikacji z interesariuszami, natomiast decyzje inwestycyjne czy zakupowe nie zawsze odzwierciedlają te zobowiązania. W ten sposób odpowiedzialność przyjmuje postać warstwy symbolicznej, oddzielonej od codziennych wyborów gospodarczych.

Decoupling – na polu zarządzania i pomiaru dokonań

Rozwarstwienie można również dostrzec w systemach zarządzania przez cele i pomiary dokonań. Jednostki administracji wdrażają formalne systemy wskaźników, budżetowania zadaniowego, planów strategicznych i raportów efektywności, jednak rzeczywiste procesy alokacji zasobów często nadal oparte są na historycznych przyzwyczajeniach, naciskach politycznych lub negocjacjach nieformalnych. Wskaźniki istnieją, lecz pełnią rolę ceremonialną – są raportowane, lecz niekoniecznie wykorzystywane jako realne narzędzie sterowania. Mamy do czynienia z sytuacją, w której struktura zarządcza jest nowoczesna w formie, lecz tradycyjna w treści.

Kolejnym obszarem jest ład korporacyjny i zarządzanie ryzykiem. Firmy powołują komitety audytu, funkcje *compliance*, systemy kontroli i procedury zarządzania ry-

zykiem, jednak ich wpływ na strategiczne decyzje bywa ograniczony. Często funkcjonują jako odrębne „wyspy formalności”, których zadaniem jest wykazanie, że organizacja spełnia oczekiwania regulatorów i inwestorów. Realne centrum decyzyjne pozostaje gdzie indziej. W tym sensie struktury nadzorcze mogą istnieć obok, a nie wewnątrz faktycznych procesów zarządczych.

Decoupling – na polu polityk publicznych i programów reform

Rozwarstwienie pojawia się także w politykach publicznych i programach reform. Państwa przyjmują ambitne strategie modernizacyjne, implementują międzynarodowe standardy, uchwalają nowe regulacje, lecz ich egzekucja i praktyczne stosowanie są selektywne lub fragmentaryczne. Reformy funkcjonują na poziomie prawa i dokumentów strategicznych, natomiast praktyka instytucjonalna zmienia się powoli lub wcale. Formalna modernizacja współistnieje z utrwalonymi wzorcami działania, tworząc dwie równoległe rzeczywistości: oficjalną i faktyczną.

Wspólnym mianownikiem tych obszarów jest powtarzający się schemat: presja na zgodność generuje rozbudowane struktury formalne, które zapewniają organiza-



cji legitymizację, natomiast logika operacyjna – związana z kosztami, efektywnością i rutyną – sprzyja utrzymaniu dotychczasowych praktyk. To właśnie w tej szczelinie między „tym, co powinno być” a „tym, co jest” rodzi się decoupling. Dopiero w kolejnym kroku można przejść do systematycznego uporządkowania typów tego rozwarstwienia, pokazując, że może ono przyjmować różne formy – od symbolicznej zgodności, przez selektywne wdrożenia, po świadome strategie fasadowe.

Decoupling – na polu nowoczesnych technologii

Stosunkowo nowym obszarem są zaawansowane technologie wykorzystywane w rachunkowości. Wraz z rozwojem nowoczesnych technologii zaistniała możliwość zwiększenia efektywności procesów księgowych. Zmianie uległy istotne dla księgowych kompetencje. Aktualnie ekspercka wiedza, znajomość przepisów księgowych, podatkowych nie jest już wystarczające w pracy księgowego. Dużego znaczenia nabierają nowe umiejętności takie jak zarządzanie procesami, tworzenie nowym modeli biznesowych, czy zastosowanie nowoczesnych technologii. Wśród innych istotnych kwalifikacji należy wyróżnić szybkość adaptacji, umiejętność pracy w zespole, zdolność rozwiązywania nowych, pojawiających się po raz pierwszy problemów, czy właściwe zarządzanie czasem. Jednak prawdopodobnie największym wyzwaniem jest stosowanie nowoczesnych technologii w rachunkowości. Spowodują one redukcje zatrudnienia i pozostanie na rynku pracy profesjonalistów w największym stopniu znających zaawansowane technologie informatyczne. Niektórzy uważają wręcz, że współczesne duże firmy, które specjalizują się w outsourcingu procesów księgowych można podzielić na te, które już wdrożyły zaawansowane technologiczne, przedsiębiorstwa, które aktualnie wdrażają zaawansowane technologie i niejednokrotnie zwalniają pracowników oraz jednostki gospodarcze, które zamierzają to zrobić w najbliższej przyszłości.

Za najważniejsze technologie wykorzystywane w rachunkowości należy uznać m. in. AI, blockchain, Bigdata, automatyzację, robotyzację, czy digitalizację procesów księgowych. Pojęcia te są niejednokrotnie wykorzystywane zamiennie, co należy ocenić krytycznie. Według Komisji Europejskiej sztuczna inteligencja to (SI) zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność. Warto zatem podkreślić, że wiele zautomatyzowanych procesów w działach księgowych, które w szczególności dotyczą niejednokrotnie prostych, powtarzalnych automatycznych ewidencji nie można nazwać sztuczną inteligencją, pod-

czas gdy niektóre przedsiębiorstwa bardzo chętnie nadużywają tego określenia świadomie lub nieświadomie.

Decoupling – od czego zależy akceptacja i praktyczne stosowanie AI w rachunkowości?

Należy zatem bardziej szczegółowo zastanowić się od czego zależy akceptacja i praktyczne stosowanie AI w działach księgowych. Czy za faktycznymi procesami wdrożeniowymi stoją racjonalne czynniki, oparte na zasobach, postawach księgowych, czy raczej mówimy o częściowym wdrożeniu, wręcz wdrożeniu fasadowym zależnym od innych czynników. Zakres wdrażania nowoczesnych technologii w działach księgowych jest zależny od określonych uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa, kompetencji i postaw samych księgowych, a także od wspomnianej wyżej warstwy symbolicznej i subiektywnego wdrożenia w oparciu o osądy księgowych, czego wyrazem jest *decoupling*.

Za najważniejsze teorie determinujące wdrażanie technologii w organizacjach, w tym w działach księgowych, należy uznać model akceptacji technologii (*Technology Acceptance Model* – TAM), model technologia – organizacja - otoczenie (*Technology-organization environment* - TOE), teorię dyfuzji, względnie dyfuzji innowacji (*The Diffusion Theory* - DT) oraz model gotowości technologicznej (*Technology Readiness* - TR). W ramach modelu akceptacji technologii (TAM) kluczowe znaczenie odgrywają behawioralne intencje osób stosujących zaawansowane rozwiązania IT, przy czym za kluczowe jej mierniki należy uznać użyteczność technologii oraz łatwość jej stosowania. Przez użyteczność technologii w kontekście pracy księgowego należy rozumieć oszczędność czasu, brak konieczności księgowania podobnych zdarzeń, oszczędności kosztów pracy, minimalizowanie błędów w pracy księgowego itp. Z powyższymi argumentami trudno na ogół dyskutować, pewne trudności może powodować uzyskanie wysokich ocen w zakresie łatwości stosowania danej technologii. Istnieją bowiem obiektywne bariery o naturze psychologicznej, które utrudniają ocenę łatwości stosowania technologii. Wsparcie zarządu, działów IT, właściwa komunikacja, umożliwia postrzeganie technologii jako relatywnie łatwej w stosowaniu. Niejednokrotnie postrzegana łatwość stosowania technologii AI stymuluje również jej ostateczną użyteczność.

W myśl modelu technologia – organizacja - otoczenie (TOE) skuteczne wdrażanie zaawansowanych technologii jest uwarunkowana od wyżej wymienionych grupa



zasobów. W aspekcie technologicznym istotne są odpowiedzi na pytanie o poziom skomplikowania technologii, jej potencjalną użyteczność, możliwość funkcjonowania z istniejącym oprogramowaniem, czy wpływ na efektywność procesów księgowych. W kontekście organizacyjnym kluczowe są zasoby przedsiębiorstwa wyrażone jego wielkością, właściwą strukturą organizacyjną, czy procesem podejmowania decyzji oraz delegowania uprawnień. Nie bez znaczenia jest również sfera środowiskowa i presja ze strony przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz wsparcie ze strony instytucji rządowych i samorządowych.

„Decoupling” można (...) interpretować jako rezultat niepełnego przejścia od konceptualizacji do rzeczywistej internalizacji. Organizacja „uczy się”, jak wygląda zgodnie z oczekiwaniami otoczenia, ale niekoniecznie uczy się działać zgodnie z nimi.

Ocena dojrzałości danej technologii, czy organizacji może być zweryfikowana na podstawie modelu gotowości technologicznej (TR). W ramach wspomnianego podejścia wyróżnia się kilka faz gotowości technologicznej. Na wyróżnienie zasługują m. in. faza badań podstawowych, rozwoju, testowania, wdrażania technologii i proces komercjalizacji. Niezbędna jest w powyższym procesie również gotowość technologiczna samego przedsiębiorstwa. Oznacza ona najczęściej gotowość technologiczną w zakresie stosowania i posiadania doświadczenia w zakresie wdrażania innych technologii, również zaawansowanych. Uzyskane kompetencje i wiedza w tym zakresie ułatwią proces implementacji kolejnych rozwiązań. Nie mniej istotna jest również postawa kierownictwa, managerów, księgowych w zakresie otwartości na zmiany, akceptacja technologii, wspieranie rozwoju technologicznego, czy w końcu wsparcie naczelnego kierownictwa w procesie wdrożeniowym.

Z kolei teoria dyfuzji koncertuje się na społecznej akceptacji innowacji. Za kluczowe elementy, które decydują o akceptacji technologii należy uznać kompleksowość, kompatybilność, przewagę względną, obserwowalność, możliwość testowania. Im łatwiejsza technologia w praktycznym stosowaniu tym pracownicy będą

w większym stopniu skłonni do jej stosowania. Jeśli przyczynia się ona do zwiększenia efektywności dotychczasowych procesów księgowych (przewaga względna) prawdopodobieństwo jej stosowania rośnie, podobnie należy ocenić niski poziom skomplikowania. Nie bez znaczenia jest ponadto możliwość jej testowania oraz widoczne dla szerszego kręgu osób korzyści z jej stosowania.

Decoupling – summa summarum

Reasumując powyższe rozważania wdrażanie sztucznej inteligencji może bazować na obiektywnych przesłankach, użyteczności, łatwości użycia technologii, kompetencji pracowników, społecznej ich akceptacji, wsparcia zarządu lub może być wymuszone przez otoczenie, co w rezultacie powoduje trudności wdrożeniowe. W efekcie może dochodzić do pozornych wdrożeń AI, bazujących raczej na aktualnie istniejących technologiach. Najczęściej zwykła automatyzacja ewidencji prostych operacji gospodarczych bez elementów np. uczenia głębokiego może być postrzegana jako sztuczna inteligencja. Podobnie należy ocenić procesy ewidencyjne księgowane w sposób zautomatyzowany, z wyłączeniem bardziej skomplikowanych zagadnień. Rejestracja operacji gospodarczych o wyższej wartości pozostaje domeną księgowych. Proces skanowania faktur i automatycznej ewidencji bez bardziej zaawansowanych form uczenia się i komunikacji nie stanowi również narzędzia opartego na sztucznej inteligencji. Jeśli księgowi, producenci oprogramowania powyższe procesy określają jako rozwiązania bazujące na AI jest to przykład *decouplingu* w rachunkowości. Warto zauważyć, że w oparciu o liczne badania dodanie do produktu, usługi, kompetencji hasła „AI” staje się synonimem nowoczesności, zaawansowania technologicznego, potencjalnie wyższej jakości usług, które mogą być bardziej kosztowne, ale również dochodowe.

Innym przykładem *decouplingu* jest zakres wdrażania MSSF w poszczególnych państwach członkowskich. W niektórych krajach przyjęto, że MSSF zostały wdrożone, mimo że część standardów nie uzyskała pełnej akceptacji, wykluczono stosowanie wartości godziwej, odroczone stosowanie wybranych standardów w czasie. Oficjalnie wydano komunikat o wdrożeniu MSSF w danym państwie lub jednostce gospodarczej. Takie podejście można nazwać wstępnym, pozornym wprowadzeniem MSSF. **Podobnie należy ocenić w niektórych przypadkach zjawisko stosowania AI w działach księgowych.**





Jan Ekwiński

politolog, redaktor serwisu sportowego iGol

Czy to jest etyczne, że hazard i alkohol finansują sport?

Truizmem byłoby dzisiaj twierdzenie, że współczesny sport od tego, w większości amatorskiego sportu, sprzed trzydziestu lat mocno się różni. Postęp technologiczny istotnie zrewolucjonizował cały sport (wszystkie jego obszary) zarówno w zakresie sposobów treningu, jak i sposobów doświadczania rywalizacji, w tym także przez kibiców. To generuje potrzebę ogromnych i coraz większych środków.

Stąd też utrzymanie całego szeregu dyscyplin sportowych na wysokim poziomie oraz organizacja masowych imprez sportowych wymaga coraz wyższych nakładów finansowych, których sport sam nie jest w stanie wygenerować i zabezpieczyć. W tej sytuacji dobrym i akceptowanym źródłem dodatkowych środków staje się sponsoring sportowy i reklama. Bogate firmy są gotowe i decydują się angażować znaczne środki na sponsorowanie sportu, w szczególności masowych widowisk sportowych, upatrując w tym szansy na dotarcie – poprzez reklamę nazwy i znaku swojego produktu, upowszechnienie i utrwalanie swego wizerunku czy podniesienie renomy nazwy – do nowych klientów i osiągnięcie zysku. Dlatego też sponsorami zostają np. duże firmy telekomunikacyjne, znane marki sportowe jak Nike czy Adidas, duże przedsiębiorstwa technologiczne, a także – co budzi kontrowersje – znani producenci napojów alkoholowych i zakłady bukmacherskie. Niestety nie wszystkie te podmioty postępują – co potwierdzają badania statystyczne – przestrzegając literalnie przepisów prawa i zasad etyki, rzuca to cień na etykę sportu i przeczy jego idei.

Taka nadmierna komercjalizacja sportu nie wszystkim się do końca podoba. Jednak nie zawsze w samym fakcie sponsorowania imprezy sportowej można dostrzec naruszenie zasad etyki, czego dobrym przykładem są niedawno zakończone Zimowe Igrzyska Olimpijskie, które sponzorował Samsung (producent sprzętu AGD i elektroniki użytkowej), ciężko tu dostrzec naruszenie etyki. Trzeba też uczciwie przyznać, że dziś trudno sobie wyobrazić igrzyska bez bogatych sponsorów i bez reklam, co związane jest z wielkim rozmiarem współczesnych olimpiad i innych międzynarodowych imprez sportowych oraz wysokimi kosztami ich organizacji.

Gorzej to wygląda, gdy sponsorem i reklamodawcą jest firma, której produkt lub usługa w odbiorze społecznym wyraźnie koliduje z zasadami etyki sportowej i nie tylko prowadzi do szkodliwych dla zdrowia i życia uzależnień, ale jeszcze narusza spójność polityki społecznej państwa. I nie mamy tu na myśli firm uprawiających *sportswashing* – jest to bowiem inna strategia działania. W tym tekście położymy nacisk na firmy oferujące zakłady bukmacherskie oraz firmy specjalizujące się w produkcji i dystrybucji alkoholu, głównie piwa (browary). Obie te działalności są dziś bardzo mocno związane ze sportem, przez co nasuwają się pytania o etyczność lig, zespołów, a także samych piłkarzy i innych zawodników przyzwalających na wiązanie ich z tymi produktami.

Jak kwestie sponsoringu i reklamy w sporcie normuje prawo, a jak wygląda stosowanie i egzekucja prawa w praktyce?

W Polsce reklama alkoholu w sporcie jest ściśle regulowana przez ustawę o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi¹. Co do zasady, reklama napojów alkoholowych jest zakazana, jednak istnieje szereg wyłączeń, szczególnie dotyczących piwa oraz sponsoringu. Reklama piwa jest legalna, pod warunkiem, określonym szczegółowo w ustawie, w tym: m.in. nie jest kierowana do małoletnich, nie łączy alkoholu ze sprawnością fizyczną, sukcesem zawodowym lub życiowym, nauką lub pracą, czy z relaksem oraz nie przedstawia osób małoletnich. Ponadto ściśle określony ustawowo jest dozwolony czas jej emisji w środkach masowego przekazu². Takie mamy zasady i ograniczenia. Ale to jeszcze zdaniem wielu za mało. Przepisy – wzorem innych państw – należałoby zaostrzyć. Pojawia się pytanie: dlaczego? Otóż dlatego, że reklama ze swej natury jest komunikatem perswa-

¹ Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (t.j., Dz. U. 2023, poz. 2151),

² Tamże, art. 131



zyjnym, jej celem jest wpływanie na postawy i zachowania odbiorców w takim kierunku, żeby polubili dany produkt i go kupili. W reklamie alkoholu chodzi o zbudowanie pozytywnej postawy wobec alkoholu i doprowadzenie do sięgnięcia po niego. Tymczasem badania (m.in. WHO) jednoznacznie wskazują na ścisły związek pomiędzy ekspozycją napojów alkoholowych a piciem i upijaniem się także wśród dzieci i młodzieży. Kontakt z reklamami alkoholu i poczucie, że się im z różnych względów podobają, ma pływ na to, czy młodzież sięgnie po kieliszek. Reklamy te, jak wskazuje Ministerstwo Zdrowia, normalizują ponadto spożycie substancji uzależniających, a miliony Polaków zmagają się jednocześnie z konsekwencjami uzależnień.

Podobnie przedstawia się kwestia sponsoringu sportowego. W Polsce zabrania się informowania o sponsorowaniu masowych imprez sportowych przez producentów i dystrybutorów napojów alkoholowych zawierających od 8% do 18% alkoholu w jakiegokolwiek inny sposób niż określony w ustawie. Także w tym przypadku sygnalizowana jest potrzeba wprowadzenia ograniczeń, uzasadniana tak samo, jak w odniesieniu do reklamy alkoholu.

A jak wygląda w praktyce stosowanie prawa i jego egzekucja?

W największym skrócie niepokoi, bulwersuje i budzi potrzebę żądania zmian oraz zaostreżenia polityki w tym zakresie. Powszechne zainteresowanie sportem³ powoduje, że waga tego rynku jest dla zakładów bukmacherskich i producentów napojów alkoholowych nie do przecenienia. Wszyscy, zatem obserwujemy liczne próby obejścia ustawowych ograniczeń przez te podmioty. Problem nielegalnej reklamy i sponsoringu zdaje się też być bagatelizowany przez organa ścigania, większość postępowań jest umarzana (ze względu na znikomą szkodliwość społeczną) i nie trafia na drogę postępowania sądowego. W jednym z umorzonych postępowań możemy przeczytać takie uzasadnienie asesora Prokuratury Rejonowej w Warszawie „omawiane przestępstwo należy do przestępstw powodujących jedynie abstrakcyjne narażenie dobra prawnego. Dobro to nie zostaje nim zatem naruszone ani nawet konkretnie zagrożone”. Jest to tym bardziej rozczarowujące, że naruszaniem dobrem jest zdrowie publiczne, które samo w sobie jest cenne i chronione, za które wszyscy jesteśmy odpowiedzialni. Jest jednak nadzieja zmiany, Ruszyły procesy znanych celebrytów i influencerów reklamujących napoje alkoholowe, zapadły już też wyroki, wyznaczające wysokie kary grzywny, a obawa utraty dobrego wizerunku może po-

wstrzymać trochę pęd znanych osób do łatwych pieniędzy i ograniczyć im możliwość łapania prawa.

Co z praktyką życia codziennego?

N początek zwróćmy uwagę na to, że wiele dyscyplin ma swojego sponsora/patrona już w nazwie. Np. w Polsce Betclit (Zakłady bukmacherskie) jest sponsorem piłkarskiej 1., 2. oraz 3. Ligi, a Paddy Power, (irlandzka firma hazardowa), jest sponsorem tytułarnym Mistrzostw Świata w Darcie. Natomiast firmy alkoholowe, takie jak Heineken N.V. (holenderskie przedsiębiorstwo piwowarskie) od dekad widnieją na reklamach m.in. Ligi Mistrzów UEFA, tenisowego US Open (a od 2016 roku także Mistrzostw Świata Formuły 1), zaś AB InBev (największy na świecie koncern piwowarski z siedzibą w Leuven w Belgii) został globalnym partnerem Igrzysk Olimpijskich aż do 2032 roku⁴.

Poważny problem stanowi sposób, w jaki oba te rodzaje działalności promują swoją obecność w sporcie. Jest to efekt przemysłanej strategii bazującej m.in. na pokazaniu, że zarówno obstawianie zakładów bukmacherskich, jak i alkohol, głównie piwo to niezbędne elementy wzorca dobrego kibica i czynnik jednoczący ludzi z różnych grup społecznych. Właśnie reklamy bazujące na takich wartościach jak sport pokazują alkohol, szczególnie piwo, jako coś fajnego i bezpiecznego, jako styl życia, są wyraźnie kierowane do młodzieży i może stać się to początkiem nałogu. Tym, co przyciąga i podoba się młodym, nie jest sam produkt, ale prezentowany w spotach styl życia osób reklamujących.

Spójrzmy na przykładową reklamę bukmachera. Polskie prawo - ustawa o grach hazardowych, co do zasady zabrania reklamy i promocji zakładów wzajemnych⁵, jednak istnieje wyłączenie dotyczące reklamy zakładów wzajemnych, na których urządzenie zostało udzielone zezwolenie, z zastrzeżeniem, że wyłącznie pod warunkiem szczegółowo określonym w ustawie⁶. Nie ma możliwości prawnych do bezpośredniego zachęcania ludzi do obstawiania. Jednak firmy mają swoje sposoby, by umiejętnie obejść prawo i zachęcić widza w inny, bardziej finezyjny sposób. Stałą cechą takich „ukrytych reklam” jest pokazanie przemarszu kibiców na stadion lub siedzących w domu przed telewizorem i emocjonujących się widowiskiem (wszystko, co wzmacnia poczucie kibicowskiej przynależności). Taka strategia zbudowana jest na schemacie skojarzeń: jest spotkanie, do tego dochodzą emocje i element tożsamościowy, do tego jeszcze pojawia się w domyśle sugestia, że może być jeszcze lepiej, można jeszcze podnieść adrenalinę i obstawić wynik swojej ukochanej drużyny [wystarczy obej-

³ Według badań CBOS z 2024r. około 65% Polaków interesuje się sportem, a nawet 93% dorosłych kibicuje okazjonalnie.

⁴ Informacja znaleziona na stronie: <https://olimpijski.pl/mkol-i-ab-inbev-razem-do-2032-roku>

⁵ Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych, art. 29 ust.1 (t.j. Dz. U. 2025, poz. 995),

⁶ Tamże, art. 29b.



rzeć reklamy STS (największego polskiego bukmachera online), oficjalnego sponsora reprezentacji Polski podczas meczów kadry, którego hasła reklamowe to m.in. „Kibicujemy. Bardziej! Albo „Wspieramy polski sport” czy choćby jeszcze „Jesteś gotowy. Możesz wygrywać”.

A informacja o zagrożeniach związanych z hazardem? Bukmacherzy są przecież zobowiązani do informowania o ryzyku uzależnienia i ryzyku utraty pieniędzy. Jest. Jest w formie ostrzeżenia przedstawionego drobnym druczkiem u dołu ekranu, albo głosem lektora, który wypowiada jednym tchem frazes, że obstawianie wiąże się z ryzykiem uzależnienia i ryzykiem utraty pieniędzy.

To samo odnosi się do reklamy alkoholu, a w szczególności piwa. Piwo praktycznie od zawsze kojarzy się z piłką nożną. Gdy przychodzi dzień meczowy (niezależnie od tego, czy jesteś na stadionie czy w domu i spotykasz się z przyjaciółmi) wypicie tzw. browara to poniekąd rytuał dorosłego kibica (i niestety także niepełnoletniego). Wystarczy spojrzeć chociażby na reklamę polskiego piwa Tyśkie (oficjalny partner reprezentacji Polski w piłce nożnej), którego sztandarowym hasłem jest „Przejdźmy na Ty”. Taki przekaz sugeruje, że wspólne picie piwa sprzyja nawiązywaniu bliższych relacji, (ludzie są szczęśliwi). Właśnie reklamy napojów alkoholowych, szczególnie piwa, często kojarzone są z zabawą, relaksem, odwagą w kontaktach towarzyskich, czy poprawą nastroju.

Drugi przykład reklamy piwa: „Strong – młodzi mężczyźni, którzy uprawiają sport, wspólnie odpoczywają, a pod spodem widnieje napis... i nie ma mocnych”. Wyraźne obejście ustawy, słowo „mocny” kojarzy się wprost z właściwościami reklamowanego napoju.

Podobnie swoje reklamy budował Heineken, którego elementami była zawsze grupa szczęśliwych ludzi radujących się w domu przed telewizorem albo w pubie. Zresztą w polskich klubach (i nie tylko) podczas wspólnego oglądania meczu, celem uczczenia z radością dobrego wyniku, kibice i sportowcy wypijają czasem po parę piw. Do tego modelu „szczęśliwego społeczeństwa” odwołują się właśnie najczęściej reklamy alkoholu i hazardu. Taki sposób promowanie alkoholu i bukmacherki w sporcie jest nieetyczny, narusza często obowiązujące prawo oraz niesie poważne skutki społeczne, a nawet rujnuje zdrowie i życie kibiców i sportowców. Nie można przecież mówić o zdrowiu i wychowaniu w trzeźwości oraz o przeciwdziałaniu uzależnieniom, jeżeli z codziennego przekazu medialnego

płynie informacja, że jest to pewien akceptowany styl życia (tzw. *lifestyle*).

Przejdźmy teraz do zakładów sportowych. Wielu sportowców uległo i wciąż ulega pokusie obstawiania. Wg badań, 70 proc. piłkarzy w naszym kraju deklaruje, że hazard uprawia – z czego 9 proc. robi to systematycznie⁷. Wszystko to, mimo obowiązujących w ligach przepisów zabraniających piłkarzom obstawiania. Sandro Tonali, Nicolo Fagioli (reprezentanci Włoch) czy choćby na polskim gruncie Kamil Grosicki - to przykłady zawodowych sportowców uzależnionych na pewnym etapie życia od hazardu.

Jeszcze gorzej wygląda sytuacja, gdy chęć szybkiego zarobku sprawia, że porzucają etos sportowca na rzecz sporych pieniędzy zdobytych bez większego wysiłku. Może wydawać się to dziwne, ale współcześnie zakłady nie polegają tylko na prawidłowym wytypowaniu drużyny, która wygra mecz. Do najpopularniejszych typów w piłce nożnej, oprócz wskazania zwycięzcy, należą takie kategorie jak: obie drużyny strzelą gola; dokładny wynik 1. lub 2. połowy; wynik do przerwy/na koniec meczu; konkretny strzelec gola, czy choćby tzw. zakłady Powyżej/Poniżej np. liczby bramek w spotkaniu. Istnieje również mniej oczywista kategoria zakładów, która dotyczy tego, czy dany zawodnik meczu otrzyma żółty kartonik. Ten ostatni zakład jest dla bukmachera prosty do zrealizowania. Wystarczy umówić się z wybraną osobą, że obstawi taki zakład i z wybranym piłkarzem, że dopuści się faulu, za który sędzia wlepi mu upragniony żółty kartonik. Taka sytuacja stała się udziałem Pawła Cibickiego, który podczas meczu szwedzkiej ekstraklasy celowo (w wyniku umowy z bukmacherem) otrzymał żółtą kartkę, a następnie przyjął za to 300 tys. koron szwedzkich. Jego występ został jednak wykryty, za co spotkała go surowa kara. W dniu 24 września 2021 roku został, za udział w nielegalnym procederze match-fixingu, zdyskwalifikowany na cztery lata przez komisję dyscyplinarną szwedzkiej federacji piłkarskiej, a potem w 2022 roku przez FIFA.

Jednak zagrożenia dotyczą nie tylko sportowców. Wśród kibiców ten problem jest równie poważny. Szacuje się, że około 35 tysięcy Polaków w wieku 15+ zmaga się ze szkodliwym hazardem, co stanowi wzrost o 30 proc. w ciągu ostatnich pięciu lat, na co wpłynął rozwój tego typu usług w sieci⁸. Natomiast według innych danych, w 2024 roku Polacy przeznaczili rekordowe 69 miliardów złotych na gry hazardowe - wynika z danych Totalizatora Sportowego. Dodajmy: LOTTO także angażuje się w sport i jest jednym z filarów finansowania polskiego sportu.

⁷ Informacja znaleziona na stronie:

<https://dziennikzachodni.pl/8-proc-pilkarzy-wykazuje-symptomy-nalowego-uprawiania-hazardu-to-pierwsze-badanie-pilkarzy-w-polsce-zrealizowano-w/ar/c2-15054926>

⁸ Informacja znaleziona na stronie:

<https://stopuzaleznieniom.pl/uzaleznienia-behawioralne/wyniki-badan-behawioralne/mniej-graczy-wiecej-uzaleznionych-jak-uprawiaja-hazard-wspolczesni-polacy/>



Równie szkodliwy jest alkohol. Według danych NielsenIQ, w okresie 12 miesięcy kończącym się na listopadzie 2025 roku Polacy wydali na alkohol prawie 51,5 mld zł⁹. Co prawda ilość spożycia na osobę spada, to jednak alkoholizm wciąż stanowi poważny problem społeczny. Jego nadmierne spożywanie nie tylko szkodzi zdrowiu, ale jest także powodem tragedii rodzinnych. Tymczasem jego dostępność w sklepach, zwłaszcza w sklepach małych formatowych, jest gigantyczna. Do wyboru, a w kontekście wódki jeszcze do koloru.

W telewizji, w internecie, w miastach, jest masa reklam promujących piwo. Weźmy na przykład Warkę, którą kiedyś reklamował m.in. Jakub Błaszczkowski czy Michał Kubiak. Reklama z ich udziałem skończyła się skargą¹⁰. Jej autor uznał, że stanowi ona przekłamanie zasad sportowej rywalizacji oraz sygnał, że można pić alkohol bez konsekwencji. Komisja Etyki Reklamy przychyliła się do skargi twierdząc, że *stosowanie skarżonej reklamy może przyczynić się do wzmacniania imperatywu spożywania alkoholu podczas jakiegokolwiek powodu do świętowania, a co najmniej ośmienia (poczucia pewnego przyzwolenia) do bezwarunkowego sięgania po takie trunki w podobnych okolicznościach*. Należy się zgodzić z taką argumentacją. Bo skoro do picia alkoholu zachęcają znani ludzie, to chyba kibic, często i ten nieletni może także się napić? A nawet powinien? Badania naukowe wykazują, że istnieje korelacja pomiędzy obecnością reklam alkoholu a wzrostem jego spożycia wśród osób niepełnoletnich.

Na podstawie własnych doświadczeń mogę potwierdzić, że jeżdżąc na różne stadiony widziałem kibiców, którzy już przed meczem byli pijani. No ale jeśli dobrą atmosferę podczas meczu uzależniamy od wypicia piwa, to otrzymujemy efekt w postaci nietrzeźwych kibiców przed, w trakcie i po meczu.

W teorii wszystko jest dla ludzi. W idealnym świecie każdy może spokojnie raz na miesiąc wyskoczyć nawet do kasyna, albo jeśli woli pójść ze znajomymi do pubu na mecz, gdzie przy okazji wypije jedno piwo lub dwa. Niestety nie wszyscy jednak mają taką żelazną wolę, gdyby tak było, nie mówiono by tak wiele o nałogach. Niezliczona jest ilość historii, gdzie osoba straciła cały dorobek swojego życia, ponieważ przegrała go na zakładach albo utopiła w alkoholowych procentach. Zresztą promowanie takich postaw łączących picie alkoholu lub hazard ze sprawnością fizyczną jest nielegalne i stanowi czynnik demoralizacyjny dla kibica, a zwłaszcza młodszego odbiorcy. Skoro jego ulubiona piłkarska drużyna promuje

alkohol bądź wybranego bukmachera, to on także po to sięgnie, najpierw żeby spróbować, a potem często już nie można przestać. Trudno też mówić o przeciwdziałaniu uzależnieniom, gdy z telewizora codziennie płynie przekaz: „piwo to styl życia”.

To właśnie są powody, dla których rośnie odsetek kibiców sprzeciwiających się współpracy partnerskiej z firmami bukmacherskimi oraz alkoholowymi. Świadomość ludzka na przestrzeni lat zmieniła się zwłaszcza w kontekście alkoholu - dziś coraz więcej młodych ludzi stroni od trunków. Zaczęto dostrzegać zły wpływ promowania przez sportowe gwiazdy oraz ligi produktów, które mogą doprowadzić do zrujnowania życia kibica. Z tego choćby powodu, we wspomnianej piłkarskiej lidze w Anglii, uzgodniono dobrowolny zakaz sponsorów z branży hazardowej na froncie koszulek od sezonu 2026/27. Wcześniej na podobny krok zdecydowały się Hiszpania, Włochy, Holandia czy Belgia.

Wiele krajów Europy wprowadziło także przepisy zabraniające reklamowania w telewizji czy ogólnie w mediach marek alkoholowych. W Polsce też trwają obecnie intensywne prace sejmowe nad ustawą o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, mające na celu doprecyzowanie przepisów oraz wprowadzenie większych ograniczeń, do pełnego zakazu reklamy alkoholu włącznie (64,22% badanych w kampanii „Zero Procent Prawdy” oczekuje w tej sprawie konkretnych działań chroniących młodzież, a 64,19% Polaków popiera całkowity zakaz reklam alkoholu). Warto jeszcze przypomnieć, że w Polsce 10% wartości usług reklamowych napojów alkoholowych (około 22 mln zł rocznie) trafia do *Funduszu Zajęć Sportowych dla Uczniów*, finansującego aktywność fizyczną dzieci i młodzieży¹¹, czyli reklamy alkoholu, co wstyd przyznać, pośrednio sponsorują sport dziecięcy.

Komercjalizacja sportu sprawiła, że ten kto ma dużo pieniędzy, może dziś zostać sponsorem, także bukmacherzy i producenci alkoholu. Jednak jak widać problem stał się poważny, skoro rządy oraz ligi sportowe powoli wycofują się z takiej współpracy. ***Czyli może etyka sportowa nie stoi jeszcze na straconej pozycji? Nikt nie chce przecież całkowicie zakazać hazardu czy alkoholu, lecz nadmierna ekspozycja szkodliwych społecznie towarów i usług nie pomaga ani samej idei sportu, ani sportowcom, ani oglądającym. Bo czy sport, będący w swoich założeniach pochwąłą zdrowego stylu życia, uczciwości i zdrowej rywalizacji, może promować to, co zaprzecza tym ideałom?***

⁹ Informacja znaleziona na stronie: <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/polska/15651/raport-alkoholowy-2025-rynek-alkoholi-mocnych-i-wina-w-polsce-pod-znakiem-zmian/>

¹⁰ Informacja znaleziona na stronie: <https://www.wirtualnemedia.pl/warka-piwo-reklama-promocja-jakub-blaszczkowski-komisja-etyki-reklamy.7169307761215105a>

¹¹ Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, art. 132, (t.j. Dz. U. 2023, poz. 2151),





Dr hab. Grażyna Voss prof. PBŚ
ekspert SKwP



Dr Paweł Modrzyński PBŚ
ekspert SKwP

Ewolucyjny charakter rachunkowości i zawodu księgowego¹

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza ewolucji zawodu księgowego w kontekście współczesnych wyzwań, takich jak cyfrowa transformacja, innowacje oraz zmieniające się uwarunkowania gospodarcze i społeczne. Artykuł ma na celu określenie kluczowych determinant rozwoju tego zawodu oraz zbadanie, jak zmieniające się technologie i oczekiwania społeczne wpływają na redefinicję roli księgowego. Ważnym elementem jest także wskazanie, jak zawodowa adaptacja do nowych wymogów wpływa na praktykę rachunkowości.

1. Przegląd literatury

1.1. Zmiany technologiczne

Ewolucyjny charakter zawodu księgowego można dostrzec na wielu płaszczyznach, wynikających z dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych oraz społecznych. Zawód ten, początkowo postrzegany głównie jako zadanie polegające na ewidencjonowaniu i raportowaniu danych finansowych, przeszedł głęboką transformację, co odzwierciedla adaptacja nowych narzędzi i technologii oraz zmieniające się oczekiwania odnośnie jego roli w zarządzaniu organizacją.

W szczególności rozwój technologii *blockchain* i narzędzi cyfrowych zrewolucjonizował sposób prowadzenia rachunkowości. Wprowadzenie technologii *blockchain* zmienia sposób, w jaki prowadzi się księgowość, w szczególności przez automatyzację i decentralizację procesów księgowych. *Blockchain* w księgowości umożliwia tworzenie przejrzystych, niezmiennych zapisów, co eliminuje potrzebę stosowania pośredników i zwiększa bezpieczeństwo danych finansowych. Technologia ta wprowadza również nowe paradygmaty, takie jak księgowość oparta na „potrójnym zapisie” (ang. *triple-entry accounting*), która, dzięki zastosowaniu inteligentnych kontraktów, może zweryfikować transakcje zgodnie z ustalonymi standardami rachunkowości (Liu et al., 2024). Również Śniezek et al. (2016) wskazują na aspekt technologiczny wpływający na transformację zawodu księgowego. Autorzy tej publikacji stwierdzają, że tradycyjny model sprawozdawczości finansowej, oparty głównie na danych liczbowych, przestaje wystarczać w erze społeczeństwa informacyjnego. Dynamiczny rozwój technologii, globalizacja i rosnące potrzeby interesariuszy zmuszają jednostki

gospodarcze do przeformułowania sposobu raportowania. W książce podkreślono, że sprawozdawczość finansowa coraz częściej ewoluuje w kierunku raportowania biznesowego, które integruje zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe. Inwestorzy oczekują dziś przejrzystych i zrozumiałych raportów, zawierających dane o aspektach środowiskowych, społecznych i zarządczych (ESG), które wspierają podejmowanie decyzji w kontekście długoterminowego rozwoju. Autorzy trafnie zauważają, że księgowi odgrywają kluczową rolę w tej transformacji – z tradycyjnych specjalistów od przepisów i standardów stają się strategicznymi doradcami, wspierającymi przewidywanie przyszłych wyników finansowych i oceny ryzyka. Autorzy poddali również analizie wpływ technologii, takich jak sztuczna inteligencja i *big data*, na praktykę księgową. Podkreślają oni, że współczesny księgowy musi łączyć kompetencje finansowe z umiejętnościami analitycznymi i technologicznymi, aby sprostać wymaganiom dynamicznie zmieniającego się rynku.

1.2 Globalizacja i zmieniające się ramy regulacyjne

Kolejnym aspektem ewolucji jest wpływ globalizacji i ujednolicania standardów międzynarodowych, co oddziałuje na pracę księgowych na całym świecie. Artykuł dotyczący neoliberalnych paradygmatów w rachunkowości wskazuje, że zmiany te są częścią szerszego procesu neoliberalizacji, który wymaga od księgowych dostosowania do nowych zasad regulacyjnych, takich jak Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Proces neoliberalizacji rachunkowości opisywany jest w literaturze jako zmiana paradygmatu, w której nacisk przesuwany jest z rachunkowości opartej na społecznej odpowiedzialności na rzecz efektywności rynkowej, prywatyzacji i deregulacji (Cooper, 2015;

¹ Artykuł skrócony. Pełna treść artykułu opublikowana została po raz pierwszy w „Zeszytach Teoretycznych Rachunkowości”, rok 2025 Vol. 49, Nr 2, wydane przez ZG i Radę Naukową SKwP, ul. Górnośląska 5, 00-443 Warszawa



Sikka, 2009). W tym kontekście rachunkowość przestaje być wyłącznie narzędziem rozliczania z interesariuszami, a staje się częścią szerszego systemu zarządzania opłacalnością, kapitałem i wartością dla akcjonariuszy. Według Pesqueux (2020), neoliberalizacja prowadzi również do homogenizacji modeli rachunkowości poprzez globalną dominację MSSF, co ogranicza uwzględnianie lokalnych kontekstów społecznych i ekonomicznych. Dodatkowo, jak zauważają Chiapello i Medjad (2009), globalne standardy akcentują interes inwestora finansowego, marginalizując rolę rachunkowości jako narzędzia społecznego monitoringu. Zjawisko to ma konsekwencje dla praktyki zawodowej księgowych, którzy są coraz częściej oceniani przez pryzmat efektywności kosztowej i dostarczania „użytecznej informacji rynkowej”, a nie rzetelności czy społecznej odpowiedzialności. Zmiana ta może skutkować rozmyciem etycznych podstaw zawodu, co zauważył też Ch. Cooper (2015), ostrzegając przed „techniczną alienacją” księgowych od społecznych skutków ich pracy.

1.3 Teoria i praktyka rachunkowości

Ewolucja zawodu księgowego nie ogranicza się jedynie do zmian technologicznych i cyfryzacji, ale dotyczy również rosnącego zapotrzebowania na ekspertów ds. audytu, zarządzania ryzykiem i zgodności. Jak wskazano w najnowszych opracowaniach poświęconych przemianom w raportowaniu na przestrzeni XX i XXI wieku, rola audytora oraz księgowego nie sprowadza się już wyłącznie do funkcji kontrolno-sprawozdawczej. Coraz częściej obejmuje ona nadzór nad przestrzeganiem zasad etyki zawodowej, przejrzystości informacyjnej oraz wymogów związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym raportowaniem ESG (Brennan, Power, 2024; Costa et al., 2024) which Cecil Rhodes established by Royal Charter to colonise Rhodesia from 1889 to 1924. The accounts were audited by Cooper Brothers & Co., now PricewaterhouseCoopers. The research analyses three audit-report characteristics that influenced audit-report wording. Of the 34 audit reports, eight contained qualified (i.e., unfavourable. Oznacza to, że zawód księgowego coraz wyraźniej wpisuje się w kategorię tzw. zawodów przyszłości – interdyscyplinarnych, opartych na wiedzy, odpowiedzialności społecznej i zdolności adaptacji do zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i technologicznego.

Rozważając ewolucyjny charakter zawodu księgowego, nie sposób pominąć równoległe zachodzących przemian w samej istocie rachunkowości jako nauki i praktyki. Rachunkowość, jako dziedzina wiedzy ukształtowana na przestrzeni ponad pięciu wieków – licząc od publikacji dzieła Luki Pacioliiego *Zasady arytmetyki, geometrii, proporcji i proporcjonalności* z 1494 roku (Pacioli, 2007) – przeszła szereg zmian dotyczących teorii, celu i zadań, przedmiotu, podmiotu, metod oraz narzędzi stosowanych w praktyce. W kolejnych fazach

rozwoju akcentowano coraz bardziej złożone funkcje rachunkowości – od rejestracyjnej, przez kontrolną i informacyjną, po analityczną i decyzyjną (Sawicki, 2013). Determinantami tych przemian był i pozostaje postęp naukowy, techniczny, technologiczny (w tym rozwój sztucznej inteligencji), a także zmiany ekonomiczne, organizacyjne, społeczne i kulturowe. Ich złożoność sprawia, że pełne wyszczególnienie wszystkich czynników wpływających na transformację rachunkowości byłoby trudne do przeprowadzenia. Niemniej jednak, to właśnie te zmiany ukształtowały współczesne rozumienie rachunkowości jako systemu dostarczającego informacji nie tylko finansowych, lecz także niefinansowych, strategicznych i zorientowanych na interesariuszy. Z tego względu ewolucja rachunkowości jako nauki przebiega równolegle do ewolucji zawodu księgowego – zawodu, który łączy wiedzę z odpowiedzialnością, dane z decyzją i tradycję z nowoczesnością.

Różnorodność rozumienia terminu „rachunkowość” występowała w minionych okresach rozwoju i nadal istnieje. W niektórych definicjach akcentuje się podmiot i przedmiot rachunkowości, jej funkcje i zadania, w innych metodę bilansową i dostarczanie informacji finansowych, dla użytkowników zewnętrznych.

Definicje rachunkowości zarówno jako nauki, jak i specyficznego systemu ewidencyjnego prowadzonego w sposób ciągły, nie są jedynymi. Różnorodność tych określeń stwarza sytuację, **w której nie można jednoznacznie określić powszechnie używanego terminu „rachunkowość”, co jedynie podkreśla jej złożony charakter.** Warto jednak zauważyć, że dorobek teorii rachunkowości stał się podstawą opracowania jej ram konceptualnych, stanowiących wykładnię dla praktyki. Pierwszym tego rodzaju opracowaniem były ramy konceptualne FASB (*Financial Accounting Standards Board*) w Stanach Zjednoczonych. Ramy koncepcyjne FASB, uznawane przez wielu przedstawicieli teorii i praktyki rachunkowości za konstytucję, zawierają spójny system celów, fundamentalnych zasad i koncepcji, które powinny być uwzględnione przy opracowywaniu standardów rachunkowości finansowej (FASB, 2024). Podobny charakter mają ramy konceptualne IASB (*International Accounting Standards Board*), będące przejawem zastosowania idei właściwej dla „złotego wieku” badań apriorycznych w rachunkowości (Szychta, 1994, s. 149).

W literaturze rachunkowości coraz częściej podkreśla się unikalne cechy innowacji, które wymagają nowego podejścia do ich mierzenia oraz zarządzania informacją. Glaeser i Lang (2024) wskazują, że innowacje wyróżniają się trzema kluczowymi cechami: nowością, niematerialnością oraz częściową wyłącznością. Te właściwości sprawiają, że tra-



dycyjne metody rachunkowe nie zawsze są wystarczające, co prowadzi do potrzeby opracowania nowych modeli wyceny i ujmowania w sprawozdawczości finansowej. Autorzy zwracają uwagę, że nowość innowacji utrudnia porównania empiryczne, niematerialność oznacza możliwość jednoczesnego wykorzystywania innowacji przez wiele podmiotów bez ich wyczerpywania, a częściowa wyłączość ogranicza zdolność właścicieli innowacji do pełnej kontroli nad ich wartością. W rezultacie rachunkowość odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu tymi wyzwaniami, dostarczając narzędzi do precyzyjnej wyceny i raportowania innowacji w kontekście ich wpływu na rozwój gospodarczy i przedsiębiorstwa (Glaeser, Lang, 2024).

Cyfrowa transformacja, definiowana jako proces wprowadzania technologii cyfrowych, znacząco zmienia funkcjonowanie przedsiębiorstw i modeli biznesowych w wielu sektorach, w tym w rachunkowości. Schiavi i in. (2023) podkreślają, że nowe technologie, takie jak zintegrowane systemy ERP, przetwarzanie w chmurze czy automatyzacja procesów, stają się katalizatorami instytucjonalnych zmian w rachunkowości. Z perspektywy teorii instytucjonalnej, technologie te pełnią rolę destabilizującą, wprowadzając nowe struktury, praktyki i wartości, które zmieniają lub zastępują dotychczasowe zasady funkcjonowania organizacji. Autorzy wskazują, że proces cyfrowej transformacji wymusza adaptację zawodu księgowego do nowych realiów, w których tradycyjne funkcje, takie jak ewidencjonowanie danych, są w coraz większym stopniu automatyzowane. W konsekwencji księgowi stają się bardziej zaangażowani w analizę danych, planowanie strategiczne oraz wspieranie decyzji zarządczych. Ponadto, wdrażanie nowych technologii wiąże się z presją instytucjonalną pochodzącą od regulatorów, partnerów biznesowych i klientów, co wpływa na procesy (de)instytucjonalizacji praktyk rachunkowych w odpowiedzi na zmieniające się środowisko technologiczne (Schiavi i in., 2024).

Wykorzystanie teorii rachunkowości jest również widoczne w polskich regulacjach prawnych, w szczególności Krajowych Standardach Rachunkowości (Ministerstwo Finansów, 2024).

1.4 Zawód księgowego

Teoria rachunkowości przenika do powszechnie stosowanych rozwiązań praktycznych. Podmiotowy i przedmiotowy charakter rachunkowości skutkuje jej powszechnym zastosowaniem we wszystkich formach organizacyjno-prawnych i rodzajach prowadzonej działalności. Powszechność i powtarzalność operacji gospodarczych i zadań z nimi związanymi przyczyniły się do wyodrębnienia spersonalizowanych kierunków kształcenia zarówno na poziomie edukacji w szkołach średnich (technik rachunkowości) i uczelniach

wyższych (szeroko rozumiany kierunek studiów Finanse i rachunkowość, a w nim specjalności ukierunkowane na rachunkowość, audyt, rewizje finansową, bankowość, podatki i wiele innych), jak i w niepublicznych jednostkach edukacyjnych kształcących w zakresie ścieżki SKwP certyfikującej zawód księgowy (księgowy, specjalista ds. rachunkowości, główny księgowy, dyplomowany księgowy).

Zawód księgowy, mimo swojej powszechności i istotnej roli w gospodarce, do dziś nie doczekał się jednolitej, formalnej definicji w Polsce. Dodatkowo, w sierpniu 2014 roku został on objęty procesem deregulacji. Na mocy przepisów ustawy (Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o ułatwieniu do ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych, Dz.U. 2014 poz. 768), Ministerstwo Finansów zrezygnowało z obowiązku wydawania certyfikatów uprawniających do świadczenia usług w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych. W praktyce oznaczało to, że od tego momentu każda osoba – niezależnie od wykształcenia, doświadczenia zawodowego czy kwalifikacji – może odpłatnie świadczyć usługi księgowe bez konieczności posiadania urzędowego potwierdzenia kompetencji. Przed wejściem w życie tej ustawy konieczne było uzyskanie certyfikatu wydawanego przez Ministerstwo Finansów, który stanowił warunek prowadzenia działalności w tym zakresie. Po upływie 10 lat od uwolnienia zawodu w dalszym ciągu nie mamy definicji zawodu, pomimo podejmowania wielu prób przez badaczy oraz organizacje związane z zawodem (Kabalski, 2022; Korzeniowska, Wilkońska, 2023; Mastalerz, Osikowicz, 2020; SKwP, 2023; Sottysik, 2018; Wolszon, 2018).

W Polsce zawód ten postrzegany jest przez respondentów jako prestiżowy – takiego zdania było 60% badanych, z czego 13% wyraziło to przekonanie w sposób zdecydowany. Co więcej, aż 77% uczestników badania deklarowało wysoki lub bardzo wysoki poziom (50%). Co interesujące, wartość uczciwości rosła wraz z wiekiem księgowych. Z punktu widzenia satysfakcji z pracy. Największą satysfakcję odczuwali głównie księgowi, właściciele biur rachunkowych oraz kierownicy działów finansowych. Badanie wskazuje także na kluczowe kompetencje i cechy, jakimi – zdaniem samych księgowych – powinien wyróżniać się idealny przedstawiciel tego zawodu. Najczęściej wymieniano: skrupulatność (72%), analityczny umysł (60%) oraz uczciwość rynku pracy zawód księgowy jawi się jako stabilny i bezpieczny – niemal 66% respondentów znalazło zatrudnienie w czasie krótszym niż trzy miesiące, z czego 43% w ciągu miesiąca. Dodatkowo, większość respondentów (55%) pracowała w tym samym miejscu dłużej niż trzy lata, co świadczy o długotrwałym zatrudnieniu. Badanie poruszało również kwestie uznania społecznego. Choć respondenci w większości (ponad 70%) czuli się doceniani



przez najbliższe otoczenie, uznanie ze strony pracodawców i klientów wskazała tylko połowa badanych. Tylko 4% ankietowanych oceniło, że ich wynagrodzenie jest zdecydowanie adekwatne do posiadanych kompetencji i odpowiedzialności, natomiast ponad połowa uznała je za niewystarczające. Na koniec warto podkreślić, że mimo wysokiego poziomu satysfakcji z wykonywanego zawodu, księgowi w Polsce dostrzegają istotne wyzwania związane z niestabilnością prawa oraz presją terminów, a także – w mniejszym stopniu – z naciskami na działania nieetyczne.

Transformacja cyfrowa wywiera głęboki wpływ na zawód księgowego, redefiniując jego tradycyjne role i obowiązki. Wanderley i Horton (2024) wskazują, że cyfryzacja jest jednym z kluczowych czynników kształtujących przyszłość profesji finansowych. Wprowadzenie nowych technologii, takich jak roboty procesowe (RPA), sztuczna inteligencja (AI) czy systemy ERP, wymusza na księgowych adaptację i rozwój kompetencji technologicznych. Zawód księgowego przekształca się z operacyjnego w bardziej strategiczny, obejmując analizę danych, wspieranie decyzji zarządczych oraz interpretację złożonych informacji. Cyfryzacja wprowadza również konieczność współpracy w interdyscyplinarnych zespołach, co podkreśla znaczenie elastyczności i umiejętności adaptacji w dynamicznie zmieniającym się środowisku. W obliczu napięć wywołanych cyfryzacją księgowi stosują różne strategie, aby dostosować się do nowych warunków. Wanderley i Horton (2024) zidentyfikowali sześć strategii „pracy nad granicami” (*boundary work*), które obejmują między innymi rozszerzenie ról księgowych o funkcje partnerów biznesowych, rozwijanie nowych specjalizacji oraz współpracę międzyfunkcyjną. Strategie te pozwalają nie tylko na adaptację do zmian technologicznych, ale również na utrzymanie znaczenia zawodu w organizacjach. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę, że te działania mogą prowadzić do niezamierzonych konsekwencji, takich jak wzrost konkurencji międzyprofesjonalnej oraz redefinicja tożsamości zawodowej księgowych w kontekście współczesnych wyzwań.

Z kolei Ramirez i Zicari (2024) podkreślają, że wprowadzenie bilansów społecznych jako narzędzia wspierającego zrównoważony rozwój stanowi istotne wyzwanie dla współczesnej rachunkowości. W polskim kontekście rachunkowość społeczna mogłaby odegrać istotną rolę w promowaniu odpowiedzialności środowiskowej i społecznej, co wymagałoby jednak dodatkowych kompetencji interdyscyplinarnych od księgowych oraz stworzenia odpowiednich ram regulacyjnych. Takie zmiany mogłyby dodatkowo poszerzyć zakres obowiązków księgowych, łącząc tradycyjne funkcje finansowe z nowymi wyzwaniami społecznymi (Ramirez, Zicari, 2024).

2. Metodyka badania

W Polsce nie zdefiniowano jednolite pojęcia księgowego. Zdiagnozowana luka badawcza skłoniła autorów do postawienia w badaniu kilkunastu (12) pytań szczegółowych, których odpowiedzi pozwoliłyby ukierunkować toczącą się w literaturze dyskusję. Lista postawionych w badaniu pytań zawiera także 5 pytań z dziedziny etyki zawodowej w rachunkowości. Należą do nich pytania:

1. Czy badane jednostki stosują zasady kodeksu etyki zawodowej w rachunkowości i czy wpływają one na wykonywanie prac księgowych?
2. Które z zasad kodeksu etyki zawodowej w rachunkowości najczęściej są wykorzystywane w pracy osób zajmujących się szeroko rozumianą rachunkowością?
3. Jakie wartości moralne są istotne w wykonywaniu zadań w zakresie rachunkowości?
4. Co wpływa na nieetyczne zachowania księgowych?
5. Czy we współczesnym świecie występują zjawiska mogące przyczynić się do zwiększenia występowania zachowań nieetycznych?

Na podstawie przeglądu literatury i w powiązaniu z postawionymi pytaniami badawczymi sformułowana została następująca hipoteza badawcza: *Ewolucja zawodu księgowego oraz rachunkowości jest silnie determinowana zmianami technologicznymi, społecznymi i regulacyjnymi, co wymaga redefinicji ich współczesnych funkcji oraz zakresu obowiązków*. Dodatkowo przyjęto dwie hipotezy szczegółowe:

1. *Wprowadzenie technologii cyfrowych zwiększa wymagania kompetencyjne wobec księgowych, przekształcając ich rolę z operacyjnej na strategiczną.*
2. *Zmiany regulacyjne i rosnące znaczenie raportowania niefinansowego wpływają na redefinicję funkcji rachunkowości jako systemu informacyjno-kontrolnego.*

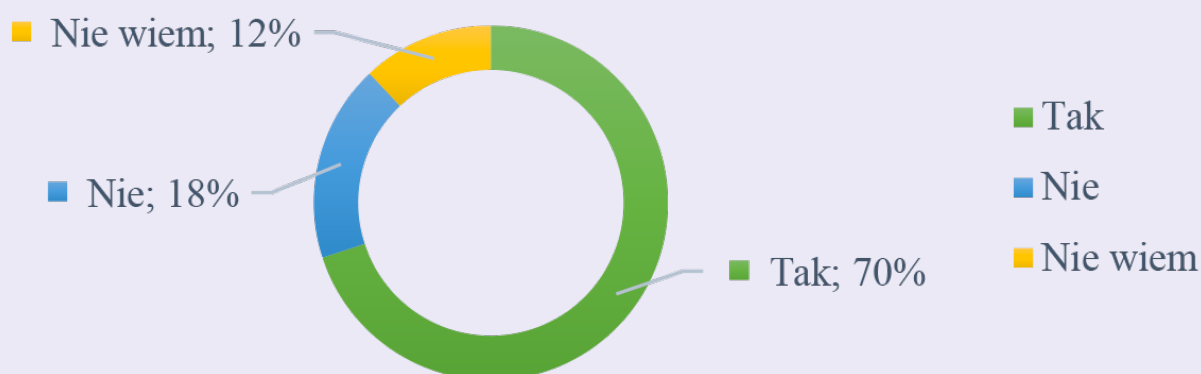
W celu weryfikacji tych hipotez oraz znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono badanie ankietowe. Badanie zostało przeprowadzone wśród członków Stowarzyszenia Księgowych w Polsce w oddziale okręgowym w Bydgoszczy, którzy w styczniu i lutym 2024 roku uczestniczyli w kursach, szkoleniach lub spotkaniach klubu księgowego organizowanych przez oddział. Jako narzędzie badawcze wykorzystano opracowany przez autorów kwestionariusz ankiety.

Do badania zaproszono łącznie 260 osób, z czego 256 wypełniło prawidłowo kwestionariusz, odpowiadając na wszystkie pytania. Pytania dotyczyły m.in.:

- zakresu obowiązków księgowych,
- wykorzystywania nowych technologii w pracy,
- znajomości zasad etyki zawodowej,
- postrzegania roli księgowego w kontekście zarządzania strategicznego.



Wykres 1. Zasady etyki zawodowej w rachunkowości i ich wpływ na wykonywanie prac księgowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Ograniczenia interpretacyjne wyników badań dotyczą dwóch zasadniczych elementów:

1. Próba badawcza nie była reprezentatywna dla populacji księgowych w Polsce. Wyników badania nie można uogólnić na całą populację polskich księgowych. Dobór respondentów do przeprowadzonego badania nie stanowi próby losowej, dlatego nie można sformułować hipotez statystycznych i do wyników badań zastosować procedur statystyki matematycznej.
2. Badanie koncentrowało się na polskim środowisku praktyków, co może wpływać na uniwersalność wniosków w kontekście międzynarodowym.

3. Analiza wyników badania

Z odpowiedzi na pytanie jaka jest w badanych jednostkach nomenklatura stanowisk pracy osób zajmujących się szeroko rozumianą rachunkowością wynika, że najczęściej występującymi nazwami stanowisk są: księgowy, główny księgowy, pracownik kadrowo-płacowy.

To, że najliczniejszą grupę stanowili księgowi, co potwierdza powszechność tej funkcji jako podstawowej w strukturze działu. Znaczący odsetek odpowiedzi dotyczył także stanowiska głównego księgowego, pełniącego często funkcje koordynacyjne i nadzorcze. Trzecim najczęściej wskazywanym stanowiskiem był pracownik kadrowo-płacowy, co świadczy o powiązaniu funkcji kadrowo-płacowych z działami finansowymi, zwłaszcza w mniejszych organizacjach. Część respondentów (10 osób) wskazała inne, mniej typowe nazwy stanowisk, takie jak np. administrator danych finansowo-księgowych. Zmiana klasycznej nomenklatury była w tych przypadkach efektem rozszerzenia zakresu obowiązków o zadania związane z zarządzaniem danymi oraz wsparciem informatycznym procesów księgowych.

Drugie pytanie dotyczyło czynników, jakie wpływają na zajmowane stanowisko w dziale finansowo-księgowym.

Z odpowiedzi wynika, że w procesie rekrutacji pracowników decyzję dotyczącą zatrudnienia opiera się przede wszystkim na podstawie posiadanych przez pracowników kompetencji, ale również zakresu odpowiedzialności i posiadanego wykształcenia pracownika. Nieznacznie mniejszą rolę odgrywa staż pracy i idące za tym doświadczenie zawodowe. Podnoszenie własnych kompetencji i samokształcenie nie odgrywa tak istotnej roli w ocenie respondentów, ponieważ nie jest to łatwe do zmierzenia przez kierownictwo jednostki, które i tak wymaga od pracowników aktualizowania wiedzy w ślad za zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi.

Kolejne pytanie ankietowe dotyczyło działań motywacyjnych, na jakie mogą liczyć respondenci w swoich miejscach zatrudnienia.

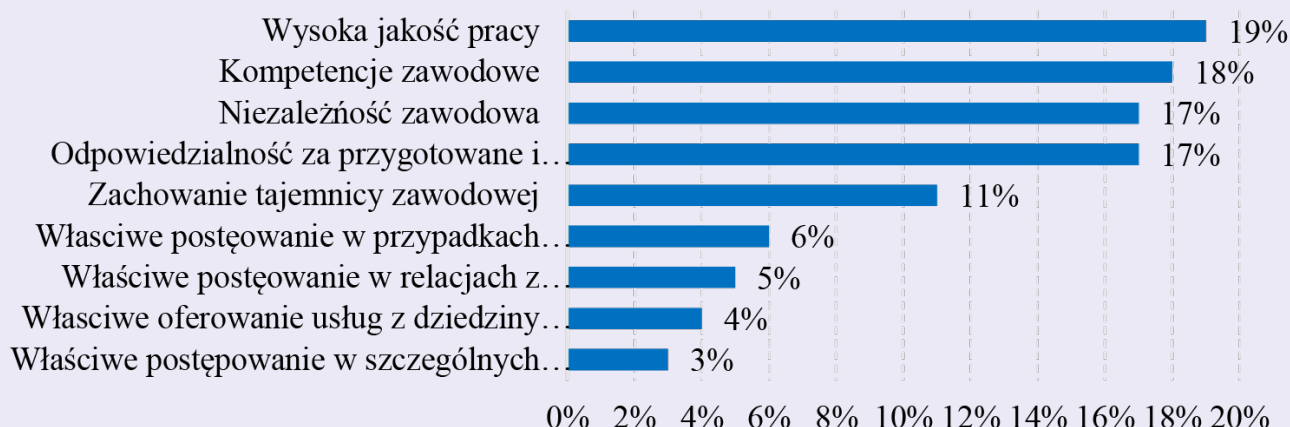
Respondenci w ramach działań motywacyjnych mogą liczyć na udział w szkoleniach opłacanych przez pracodawców, a także co czwarty z badanych również na premie. 41 osób (17%) wskazało, że za wykonywaną pracę otrzymuje stosunkowo wysokie zarobki, co przekłada się na odpowiednią motywację w pracy.

W dalszej części badania respondentów poproszono o ocenę znaczenia zasad etyki zawodowej w rachunkowości oraz ich wpływu na codzienną praktykę zawodową. (patrz wykres 1)

Zdecydowana większość badanych – 179 osób (ok. 70%) – dostrzega wyraźny związek między stosowaniem zasad etycznych określonych w Kodeksie Etyki Zawodowej a jako-

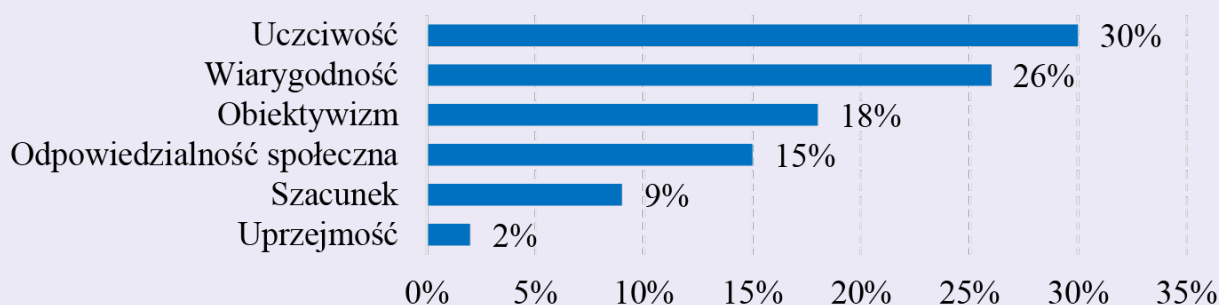


Wykres 2. Najczęściej wykorzystywane zasady etyki w pracy zawodowej księgowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 3. Wartości moralne odgrywające istotną rolę w pracy zawodowej księgowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

ścią wykonywanych przez siebie obowiązków służbowych. Zidentyfikowane wartości etyczne – takie jak kompetencja, obiektywizm, rzetelność, profesjonalizm, odpowiedzialność i uczciwość – uznawane są przez księgowych za kluczowe dla zapewnienia wysokich standardów zawodowych oraz zachowania zaufania społecznego do wykonywanej profesji. Można zatem stwierdzić, że zasady etyczne nie są postrzegane jako jedynie teoretyczne deklaracje, lecz realnie wpływają na sposób realizowania codziennych obowiązków księgowych, w tym podejmowanie decyzji w sytuacjach niejednoznacznych czy pod presją czasu.

W kolejnej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie zasad etycznych, które najczęściej wykorzystują w codziennej pracy zawodowej. (patrz wykres 2)

Najczęściej wskazywane zasady to przede wszystkim, wysoka jakość pracy, kompetencje zawodowe, a także odpowiedzialność na przygotowane i prezentowane informa-

cje i niezależność zawodowa. Można zauważyć, że wskazane zasady w większości kojarzą się księgowym z wymogami prawnymi związanymi z rzetelnością prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz odpowiedzialności karną za nierzetelne prezentowanie informacji. Konsekwencje te wynikają nie tylko z ustawy o rachunkowości, ale również z przepisów podatkowych.

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie wartości moralnych, które – ich zdaniem – odgrywają kluczową rolę w pracy zawodowej księgowego.

Celem pytania było poznanie wewnętrznego systemu wartości, jaki towarzyszy profesjonalistom przy podejmowaniu decyzji zawodowych. (patrz wykres 3)

W odpowiedziach dominowały cztery wartości moralne: uczciwość, wiarygodność, obiektywizm oraz odpowiedzialność społeczna. Wskazane przez respondentów wartości



Wykres 4. Czynniki wpływające na występowanie zachowań nieetycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

wpisują się zarówno w kodeksowe normy etyki zawodowej, jak i w szerszy kontekst społecznej odpowiedzialności biznesu. Księgowi zauważają, że ich praca nie ogranicza się wyłącznie do aspektów technicznych, lecz wywiera realny wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz jej interesariuszy – poprzez jakość i wiarygodność przekazywanych informacji finansowych. Szczególnie istotne wydaje się uwzględnienie odpowiedzialności społecznej za prezentowane dane finansowe, która wskazuje na rosnącą świadomość wpływu rachunkowości na otoczenie instytucjonalne i zaufanie publiczne.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło przyczyn zachowań nieetycznych w obszarze rachunkowości.

Respondentów poproszono o wskazanie, jakie czynniki – ich zdaniem – mają największy wpływ na podejmowanie działań sprzecznych z zasadami etyki zawodowej.

Analiza odpowiedzi wskazuje, że największy wpływ na pojawianie się zachowań nieetycznych w pracy księgowego ma presja ze strony przełożonych lub kadry kierowniczej. To zjawisko zostało wskazane jako najczęstsze źródło nieetycznych decyzji, co może świadczyć o systemowym charakterze problemu i braku niezależności zawodowej w niektórych organizacjach. W dalszej kolejności respondenci wskazywali takie czynniki jak: chęć ukrycia wcześniej popełnionych błędów, strach przed utratą pracy oraz wpływ wyników finansowych na wysokość wynagrodzenia. Odpowiedzi te sugerują, że nieetyczne zachowania są często związane z indywidualną presją ekonomiczną i lękiem przed konsekwencjami zawodowymi, a nie jedynie z brakiem zasad moralnych. Relatywnie rzadziej wskazywano takie czynniki jak nieznanie przepisów czy brak szkoleń z zakresu etyki, co może świadczyć o tym, że respondenci są świadomi norm

prawnych i etycznych, jednak w praktyce ulegają presji wynikającej z otoczenia organizacyjnego.

Kolejnym istotnym elementem poddanym badaniu była identyfikacja zjawisk mających wpływ na naruszanie norm etycznych (patrz wykres 5).

Zdaniem respondentów zjawiskiem, które może przyczynić się do zaniechania norm etycznych jest wizja grożącej upadłości jednostki gospodarczej, z którą wiąże się docelowo utratą pracy, a pośrednio brak stabilizacji zatrudnienia.

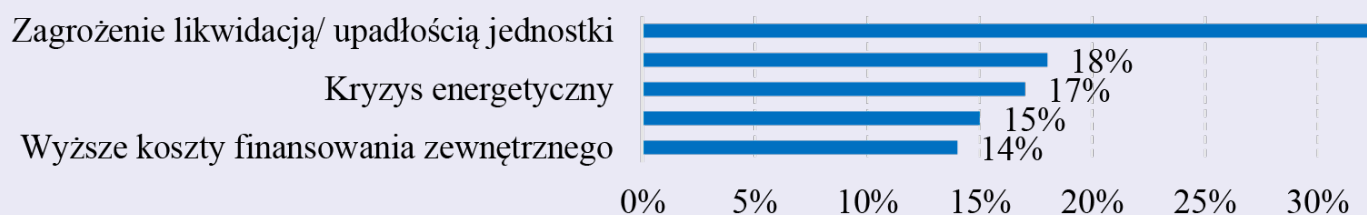
Kolejne pytanie badawcze dotyczyło zakresu czynności wykonywanych przez księgowych, a konkretnie tego, czy dla celów określenia zawodu księgowego lista tych czynności powinna mieć charakter zamknięty.

Zdaniem 67 respondentów katalog czynności powinien być ściśle określony, natomiast 162 osoby opowiedziały się za jego otwartym charakterem, wskazując na potrzebę elastycznego dostosowywania obowiązków do zmieniających się realiów zawodowych i technologicznych. 27 respondentów nie miało zdania na ten temat. Wyniki te wskazują, że większość badanych opowiada się za elastycznym podejściem do definiowania zakresu obowiązków księgowego, co może wynikać z postępującej specjalizacji oraz cyfryzacji zawodu.

Ostatnie pytanie dotyczyło możliwości formalnego zdefiniowania zawodu księgowego. Zdecydowana większość badanych – 196 osób – wyraziła opinię, że zawód ten powinien zostać jednoznacznie określony. Przeciwnego zdania było 15 respondentów, natomiast 45 osób nie potrafiło zająć jednoznacznego stanowiska w tej sprawie. Można więc wnioskować, że w środowisku księgowych istnieje silna



Wykres 5. Zjawiska mogące przyczynić się do zwiększenia występowania zachowań nieetycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

potrzeba uregulowania i formalnego umocowania zawodu, co może być odpowiedzią na skutki deregulacji oraz chęć wzmocnienia prestiżu i bezpieczeństwa zawodowego.

Analiza wyników badań empirycznych pozwoliła na sformułowanie kilku istotnych wniosków dotyczących współczesnego postrzegania zawodu księgowego. Po pierwsze respondenci wskazali, że kluczowymi wartościami w pracy księgowego są uczciwość, odpowiedzialność i obiektywizm, co podkreśla znaczenie norm etycznych w tej profesji. Wyniki te korelują z rosnącymi wymaganiami stawianymi księgowym w kontekście raportowania ESG oraz odpowiedzialności społecznej. Interesującym aspektem jest również fakt, że ponad połowa badanych zauważyła wpływ technologii cyfrowych, takich jak systemy ERP i automatyzacja procesów, na ich codzienną pracę. Zmiany te redefiniują rolę księgowego, przesuwając ją z operacyjnej na bardziej strategiczną, co potwierdza, że zawód ten ewoluuje w kierunku zarządzania danymi i wspierania procesów decyzyjnych. Jednocześnie, analiza znajomości przepisów prawnych i narzędzi wykorzystywanych w pracy ujawniła potencjalne luki w wiedzy związanej z ustawą o rachunkowości. Może to wskazywać na konieczność intensyfikacji szkoleń oraz większego nacisku na edukację w zakresie obowiązujących regulacji. Dynamiczny charakter zawodu księgowego, wymaga zarówno dostosowania się do nowych technologii, jak i ciągłego podnoszenia kompetencji, aby sprostać zmieniającym się oczekiwaniom rynku i otoczenia regulacyjnego.

Podsumowanie

Celem artykułu było przeprowadzenie analizy ewolucji zawodu księgowego w kontekście współczesnych wyzwań technologicznych, społecznych i regulacyjnych oraz próba identyfikacji kluczowych determinant zmian w tej profesji na podstawie przeglądu literatury i badania ankietowego. Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że rachunkowość jako nauka i praktyka, nie posiada jednej uniwersalnej definicji. Autorzy próbujący zdefiniować rachunkowość często bazują na jej funkcji informacyjnej i kontrolnej, dostosowując swoje podejście do zmieniających się potrzeb

użytkowników informacji finansowych i niefinansowych, a także do ewoluujących realiów gospodarczych. W obliczu dynamicznych zmian technologicznych rachunkowość staje się coraz bardziej interdyscyplinarna, włączając elementy analizy danych, automatyzacji procesów oraz wsparcia strategicznego dla zarządzania. Jednym z istotnych kontekstów ewolucji zawodu księgowego w Polsce pozostaje jego deregulacja, która nastąpiła w 2014 roku. Zniesienie formalnych wymagań certyfikacyjnych oprowadziło do otwarcia dostępu do zawodu, ale jednocześnie postawiło przed środowiskiem nowe wyzwania związane z koniecznością samoregulacji, wzmocnieniem etosu zawodowego i standaryzacją kompetencji. W aspekcie międzynarodowym, zjawisko neoliberalizacji wpływa na redefinicję rachunkowości jako narzędzia służącego nie tylko interesariuszom społecznym, ale przede wszystkim inwestorom i rynkowi finansowemu. Przesunięcie akcentów w stronę efektywności, wartości rynkowej i automatyzacji odzwierciedla zmiany w praktyce zawodowej księgowych, którzy coraz częściej pełnią rolę menedżerów informacji, a nie jedynie rejestratorów danych.

Przeprowadzone badania wśród polskich księgowych wyróżniają się próbą połączenia analizy tradycyjnych kompetencji zawodowych z dynamicznie zmieniającymi się wymaganiami technologicznymi i społecznymi, co w literaturze krajowej nie było dotąd szeroko analizowane. Wyniki badań empirycznych potwierdziły złożony charakter zawodu księgowego oraz jego znaczenie w organizacjach różnej wielkości i formy prawnej.

Z perspektywy badanych respondentów zawód księgowego można opisać jako interdyscyplinarny i oparty na normach etycznych. Kluczowe wartości, takie jak uczciwość, wiarygodność, obiektywizm i odpowiedzialność społeczna, są podstawą pracy księgowych. Respondenci wskazali również na praktyczne aspekty swojej pracy, takie jak prowadzenie ksiąg rachunkowych, sporządzanie sprawozdań finansowych, gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz uzgadnianie rzeczywistego stanu majątku z danymi księgowymi. Codzienna praca opiera się na uregu-



lowaniach prawnych, takich jak ustawa o rachunkowości czy przepisy prawa podatkowego oraz na zaawansowanych narzędziach informatycznych, takich jak systemy ERP, przetwarzanie w chmurze czy automatyzacja procesów księgowych.

Cyfrowa transformacja, o której piszą G.S. Schiavi et. al., (2023), znacząco zmienia zakres obowiązków księgowego, wprowadzając nowe technologie i procesy, które ułatwiają wykonywanie codziennych zadań, ale jednocześnie stawiają przed księgowymi nowe wyzwania. Automatyzacja i sztuczna inteligencja eliminują rutynowe czynności, umożliwiając księgowym większe zaangażowanie w analizę danych i wsparcie strategiczne dla zarządzania organizacją. Wyniki badań mogą być zatem podstawą do projektowania programów szkoleniowych dla księgowych, uwzględniających rosnące znaczenie umiejętności cyfrowych oraz wymagań związanych z raportowaniem ESG.

Z kolei analiza literatury o innowacjach (Glaeser, Lang, 2023) wskazuje, że nowość, niematerialność i częściowa wyłączość innowacji wpływają na rachunkowość, która musi dostosowywać swoje narzędzia i podejścia do wyceny oraz ujmowania takich zasobów. Te same cechy innowacji mają również odzwierciedlenie w zawodzie księgowego, którego rola ewoluuje w kierunku wsparcia innowacyjnych modeli biznesowych i integracji zaawansowanych technologii.

Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że rachunkowość jako nauka i praktyka, nie posiada jednej uniwersalnej definicji. Autorzy próbujący zdefiniować rachunkowość często bazują na jej funkcji informacyjnej i kontrolnej, dostosowując swoje podejście do zmieniających się potrzeb użytkowników informacji finansowych i niefinansowych, a także do ewoluujących realiów gospodarczych.

Podsumowując, zawód księgowego można opisać jako odpowiedzialny, wymagający wysokich kompetencji zawodowych oraz przestrzegania norm prawnych i etycznych. W obliczu dynamicznych zmian technologicznych i gospodarczych księgowi nie tylko dostarczają informacji finansowych, ale także wspierają strategiczne



procesy decyzyjne, kierując się zasadami obiektywizmu i odpowiedzialności społecznej. Cyfrowa transformacja stawia przed zawodem nowe wyzwania, ale jednocześnie otwiera możliwości dla dalszego rozwoju i redefinicji jego roli w organizacjach. Rachunkowość jako nauka, podobnie jak zawód księgowy, będzie nadal ewoluować, dostosowując się do zmieniających się potrzeb i wyzwań współczesnego świata. Wyniki badania wskazały również na obecność czynników sprzyjających zachowaniom nieetycznym, takich jak presja przełożonych, strach przed utratą pracy czy chęć ukrycia błędów. Może to sugerować potrzebę dalszego wzmocnienia niezależności zawodowej księgowych oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i przejrzystości. Wśród respondentów dostrzegalna była potrzeba formalnego zdefiniowania zawodu księgowego oraz otwartości katalogu czynności zawodowych, co może stanowić punkt wyjścia do prac nad ujednoliceniem ram instytucjonalnych i kompetencyjnych tej profesji w Polsce.

Kolejnym kierunkiem przyszłych analiz może być porównanie modeli wykonywania zawodu księgowego w krajach UE, w szczególności w kontekście harmonizacji regulacji, wdrażania ESG oraz poziomu cyfryzacji. Tego typu badania pozwoliłyby nie tylko na benchmarking, ale także na identyfikację najlepszych praktyk w zakresie organizacji pracy, etyki zawodowej i kształcenia księgowych.





Dr Arkadiusz J. Derkacz
Uniwersytet Kaliski

Poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków 50 plus¹

Podjęcie przez PTE prac nad przygotowaniem polskiego wydania książki Chipa Conleya „Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka” przełożyło się – zgodnie zresztą z sugestią wyrażoną przez prof. Elżbietę Mączyńską – na impuls badawczy dotyczący tego „co się dzieje z seniorami w kontekście badania bezpieczeństwa ekonomicznego gospodarstw domowych”, które mam przyjemność realizować na Uniwersytecie Kaliskim we współpracy z Uniwersyteciem Szczecińskim oraz Ogólnopolskim Panelem Badawczym Ariadna. Złożyłem wówczas obietnicę podjęcia tego wyzwania.

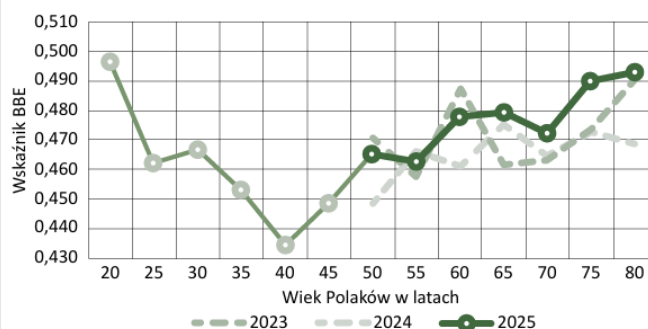
Wprawdzie przedstawione poniżej opracowanie nie ma charakteru *stricte* naukowej publikacji to jednak chciałbym zaprezentować w nim wyniki badań w odniesieniu do postawionego przede mną zadania. Sprowadza się ono do próby odpowiedzi na następujące pytanie: Czy wraz ze wzrostem doświadczenia życiowego rośnie także poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków? Chciałbym jednak, aby poniższe opracowanie stało się pewnego rodzaju zapowiedzią raportu, w którym opisujemy szczegółowe wyniki naszego badania. Może nawet opracowanie to stanie się przyczynkiem do przyszłych dyskusji naukowych. W tym miejscu chciałbym jedynie przedstawić wybrane wyniki badania poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polek i Polaków w wieku 50 i więcej lat.

Poczucie bezpieczeństwa seniorów na tle całego społeczeństwa?

W trzeciej edycji badania udało nam się uzyskać próbę 2255 respondentów z całej Polski. Były to osoby od 18. roku życia. Najstarsi respondenci mieli powyżej 80 lat, aczkolwiek grupa ta okazała się nieliczna (0,44% ogółu). Sprawilo to, że ograniczyliśmy grupę respondentów do 80. roku życia. Badanie miało jednak dotyczyć osób starszych. W tym momencie podjąłem decyzję, iż dolną granicą wieku będzie 50 lat. Nie stoi za tym żaden

statystyczny, ekonometryczny czy ekonomiczny argument. Wybór został podyktowany jedynie tym, iż sam zbliżam się do tej granicy wieku, przez co pozwalam sobie na aspirowanie do grona osób, które zdobyły już jakieś doświadczenie życiowe.

Wykres 1. Wskaźnik poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego w odniesieniu do wieku Polaków w poszczególnych edycjach badania



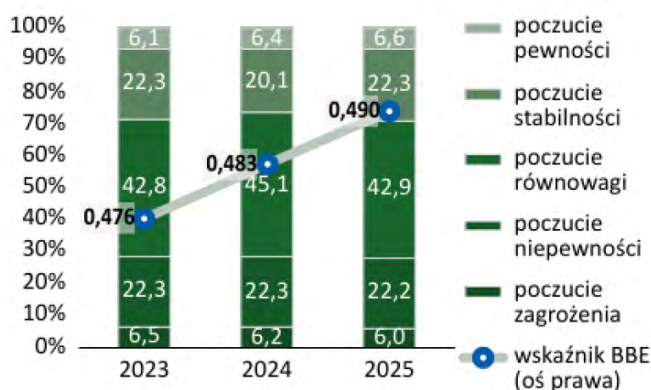
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Czy to oznacza, że ich sposób aktywności społeczno-ekonomicznej jest całkowicie nieefektywny? Jestem daleko od takiego stwierdzenia. Przypuszczam, że taki wynik jest skutkiem innego mechanizmu. Spadek poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego na tym etapie życia może być skutkiem dwóch zjawisk. Z jednej strony ta grupa Polaków najczęściej stawia sobie bardzo ambitne i długookresowe cele związane z szeroko rozumianym utrzymaniem własnej rodziny i gospodarstwa domowego. Są to osoby świadome wyzwań i zadań, które mają do zrealizowania w swoim życiu. Jednocześnie są to osoby bardzo świadome oddziałującego na nie otoczenia, tj. warunków społecznych, ekonomicznych, politycznych i ogólnogospodarczych. Wszystko to może sprawiać, że poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego tych osób spada. Przy czym spadek ten może wynikać w jakimś stopniu z pewnego rodzaju za-

¹ Artykuł skrócony. Pełna treść artykułu została opublikowana w Biuletynie PTE nr 2 (109) 2025, str. 55-59



Wykres 2. Wskaźnik BBE oraz struktura klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków w wieku od 50 do 80 lat ogółem w poszczególnych edycjach badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

kotwiczenia w ich własnych oczekiwaniach. Może to być poziom poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego korygowany perspektywą wygórowanych planów i marzeń.

Z drugiej strony tego rodzaju obraz może być uzasadniony innym zjawiskiem. Ta grupa społeczna to osoby o rosnących dochodach, co wynika z coraz większego doświadczenia zawodowego. Jednocześnie jest to grupa osób, które usamodzielniając się, kupują mieszkania/domy na kredyt. Są to także osoby, które mogą posiadać inne długookresowe zobowiązania bankowe. Czynniki te mogą osłabiać ich poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego.

Na przedstawionym wykresie obserwuje się także bardzo wyraźny punkt załamania trendu. Poziom poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego zaczyna rosnąć wśród Polaków powyżej 40. roku życia. Trend dodatni jest kontynuowany także po przekroczeniu 50. roku życia. Co więcej, sytuację tę obserwowano także we wcześniejszych dwóch edycjach badania nad poczuciem bezpieczeństwa ekonomicznego polskich gospodarstw domowych. Już na tej podstawie można zaryzykować stwierdzenie, iż subiektywne poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego Polek i Polaków rośnie w sposób bardzo wyraźny wraz z wiekiem od 50. roku życia.

W 2025 r. współczynnik korelacji R-kwadrat osiągnął poziom 0,79. Oznacza to bardzo silne skorelowanie tych dwóch wartości. Przyjmując za kluczowe stwierdzenie Chipa Conleya stwierdzam więc, że wraz ze wzrostem do-

świadczenia i mądrości życiowej rośnie także poczucie bezpieczeństwa. Parafrazując główną jego myśl, można także skonkludować, iż proces kształtowania nowoczesnego starszego człowieka skutkuje także wzrostem poziomu jego bezpieczeństwa. Człowiek starszy, doświadczony, mądry, zaradny [...] posiada egzystencjalne podstawy do takiego właśnie stwierdzenia.

Co się dzieje z seniorami?

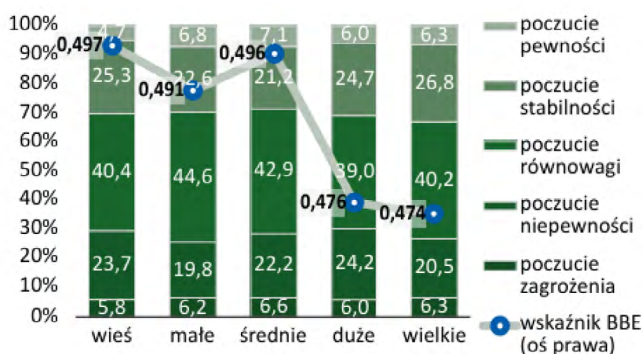
Powyższe obserwacje warto także odnieść do zmian poziomów wskaźnika BBE w poszczególnych corocznych edycjach badania. Pozwala to na, iż poczucie bezpieczeństwa Polaków w wieku 50 i więcej lat się poprawia. Oczywiście trudno mówić o jakimś długookresowym trendzie. Badanie to nie pozwala na wyciąganie takich wniosków. Niemniej jednak na podstawie danych z trzech lat badania obserwacja jest jednoznaczna. Warto także podkreślić strukturę poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego ze względu na określone kategorie. Zdecydowanie największą grupą Polek i Polaków w wieku 50 plus są ci, którzy odczuwają równowagę swojego bezpieczeństwa ekonomicznego. Jednocześnie należy podkreślić, iż mniej więcej 1/4 obywateli odczuwa stabilność, a nawet pewność swojego ekonomicznego bezpieczeństwa. Z drugiej jednak strony podobnie liczna grupa Polek i Polaków swoje poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego określa w kategoriach niepewności, a nawet zagrożenia. Tego rodzaju zestawienie wyników badania ujawnia pewną niejednorodność w subiektywnym odczuwaniu bezpieczeństwa ekonomicznego polskich gospodarstw domowych.

Na kolejnych wykresach (3, 4) przedstawiłem wskaźnik BBE oraz strukturę klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego dla doświadczonych życiowo Polek i Polaków wg. Wybranych poziomów różnicowania. W niniejszym opracowaniu wybrałem jedynie kilka kryteriów dla zobrazowania najciekawszych różnic i zależności. Szczegółowe wyniki zaprezentujemy niebawem w specjalnym raporcie, który ukaże się w Wydawnictwie Naukowym Uniwersytetu Kaliskiego. W pierwszej kolejności przedstawiam różnice poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego wg wielkości miejscowości zamieszkania. Okazało się, że doświadczeni życiowo Polki i Polacy zamieszkujący mniejsze miejscowości czują się zdecydowanie bezpieczniej od swoich rówieśników z miast dużych i wielkich. Ta obserwacja na pierwszy rzut oka może się wydawać zaskakująca. Po zastanowieniu zaryzykuję stwierdzenie, iż mniejsze miejscowości mogą gwarantować większy spokój i pewne oddalenie od zgiełku, „rozpędzonych” wielkich i dużych miast. Z innej strony tę zależność chciałbym także skwitować stwierdzeniem, że polskie wielkie ośrodki



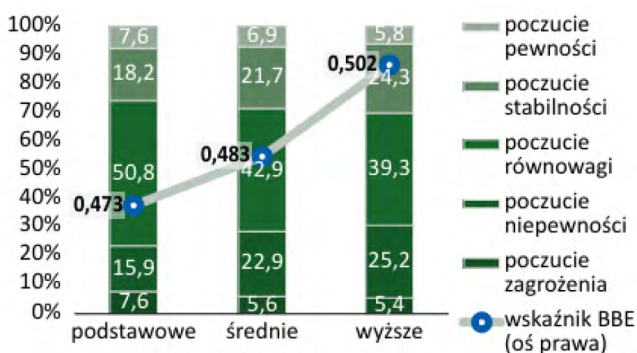
miejskie są bardziej odpowiednie dla osób młodych, które rozpoczynają swoją karierę zawodową. Jest to jednak bardziej przypuszczenie niż stwierdzenie bazujące na wynikach badań. Kluczowym wnioskiem z tej obserwacji jest jednak fakt, iż miejscowości mniejsze oraz wsie środowiskiem, gdzie osoby w wieku 50 plus czują się zdecydowanie niebezpieczniej pod względem aspektów ekonomicznych. Na podstawie tych samych danych okazało się, iż w 2025 r. poziom bezpieczeństwa ekonomicznego analizowanej grupy Polek i Polaków jest uzależniony od ich wykształcenia. Chciałoby się sparafrazować znane powiedzenie, „czym skórka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci”. Lata poświęcone na zdobywanie wykształcenia w młodości okazały się jednym z fundamentów budowania stabilnej i pewnej sytuacji w odniesieniu do poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego.

Wykres 3. Wskaźnik BBE oraz struktura klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków w wieku od 50 do 80 lat w 2025 r. wg wielkości miejscowości zamieszkania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 4. Wskaźnik BBE oraz struktura klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków w wieku od 50 do 80 lat w 2025 r. wg poziomu wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Kolejne dwa wykresy (**wykresy 5, 6**) odnoszą się do aktywności ekonomicznej Polaków.

Na **wykresie 5** zostali oni zróżnicowani wg kryterium statusu zawodowego. Na jego podstawie trudno oczywiście stwierdzić jakąś liniową zależność czy korelację. Statusy zawodowe, które odłożyłem na osi odciętych, nie mają cechy ciągłości. Jednak kolejność ich przedstawienia na wykresie nie jest przypadkowa. Chciałem uzyskać linię obrazującą wartość wskaźnika BBE, która miałaby cechy „trendu dodatniego”. Okazało się, że poziom poczucia ekonomicznego bezpieczeństwa Polek i Polaków w wieku od 50 lat rośnie wraz ze zmianą statusu zawodowego od bezrobotnego do pracownika zatrudnionego na umowę o pracę (pr.uop). Trudno mówić, że jest to zbieżne z kryteriami aktywności ekonomicznej ludności. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, iż to przesunięcie po osi odciętych ujawnia w pewnym sensie wzrost stabilizacji dochodów. Najmniej stabilny status dotyczy osób bezrobotnych i zaczyna się poprawiać poprzez zatrudnienie na umowę o dzieło (pr.uod) i umowę zlecenie (pr.uz). Osoby prowadzące własny dom określiły swoje poczucie bezpieczeństwa na poziomie przeciętnym. Przesuwając się w dalszym ciągu po osi odciętych, można zaobserwować, iż poczucie bezpieczeństwa jest coraz wyższe. Najpierw dotyczy emerytów i rencistów, w dalszej kolejności osób samozatrudnionych aż po etatowych pracowników.

Na **wykresie 6** przedstawiłem natomiast wyniki, różniąc je wg kryterium dochodowości. W tym wypadku wyniki nie są zaskoczeniem. Wzrost przeciętnych dochodów na jednego członka gospodarstwa domowego wpływa pozytywnie na wzrost poziomu poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego. W tym miejscu chciałbym zaakcentować jednak pewną inną cechę tego wykresu. Rzeczą dotyczy dynamiki zmian poczucia bezpieczeństwa pomiędzy poszczególnymi grupami dochodowymi. Widać bardzo wyraźnie przyspieszenie poprawy sytuacji ekonomicznej.

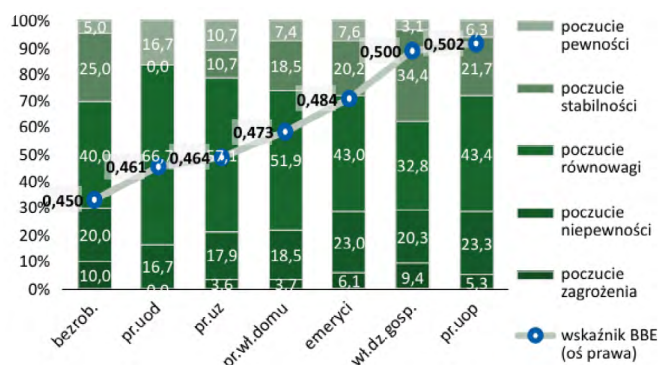
W tym miejscu chciałbym zaakcentować jednak pewną inną cechę tego wykresu. Rzeczą dotyczy dynamiki zmian poczucia bezpieczeństwa pomiędzy poszczególnymi grupami dochodowymi. Widać bardzo wyraźnie przyspieszenie poprawy sytuacji ekonomicznej Polek i Polaków, których dochody wynoszą 3-4 oraz 4-5 tys. zł/osobę. Dla kolejnych grup dochodowych poziom poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego już nie jest tak bardzo elastyczny.

Na **wykresie 7** przedstawiam oszacowane wskaźniki poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polek i Polaków w wieku 50 i więcej lat wg województwa ich zamieszkania.



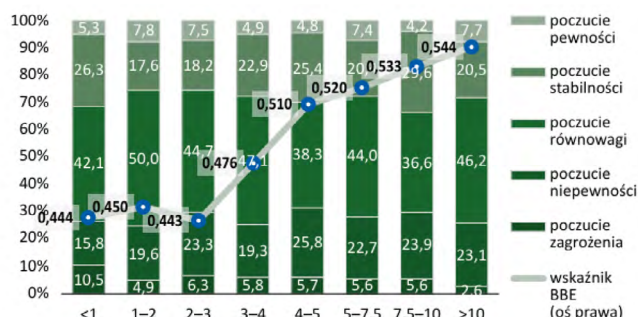
Na mapie Polski można zaobserwować pięć obszarów. Na pierwsze miejsce wysuwają się dwa województwa kujawsko-pomorskie i lubuskie. To te regiony, gdzie analizowana grupa wiekowa naszych rodaków czuje się najbezpieczniej ekonomicznie. Drugi obszar to województwa polskiej linii brzegowej Morza Bałtyckiego. Te regiony Polski charakteryzują się najwyższymi poziomami wskaźnika BBE dla osób z największym doświadczeniem życiowym. Na trzecim miejscu należy osadzić południowo-wschodni region Polski, z wyjątkiem województwa małopolskiego. No cóż, wcześniej już wspominałem, iż wielkie miasta – a do nich zalicza się także Kraków – nie są tymi, gdzie polskim seniorom żyje się najlepiej. Czwarty obszar Polski na mapie poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego ciągnie się od województwapodlaskiego przez Mazowsze, ziemię łódzką do Wielkopolski. Południowo zachodni pas województw wraz z województwem warmińsko – mazurskim to regiony naszego kraju, gdzie najstarsze pokolenia Polek i Polaków czują się niekoniecznie najbezpieczniej ekonomicznie. Zarysowane tu geograficzne zależności poczucia bezpieczeństwa okazują się zbieżne z wynikami różnicowanymi kryterium wielkości miejscowości zamieszkania. Uzasadnień wyników może być bardzo wiele. Wydaje się jednak, iż jednym z ważniejszych wniosków z tego zestawienia może być stwierdzenie, że doświadczenie życiowe generujące wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego nie zakotwicza się w największych ośrodkach Polski. To mogłoby oznaczać, iż względnie wysoki poziom bezpieczeństwa ekonomicznego jest determinowany „geograficznie”: bogatą historią, mnogością uzdrowisk, urozmaiconymi i malowniczymi krajobrazami Borów Tucholskich (woj.) kujawsko – pomorskie); bogatą i zróżnicowaną przy-

Wykres 5. Wskaźnik BBE oraz struktura klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków w wieku od 50 do 80 lat w 2025 r. wg statusu zawodowego



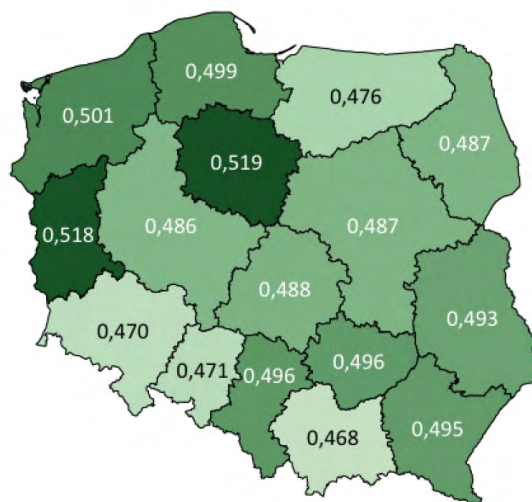
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 6. Wskaźnik BBE oraz struktura klasyfikacji poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polaków w wieku od 50 do 80 lat w 2025 r. wg przeciętnych dochodów na 1 osobę w gospodarstwie domowym (w tys. zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 7. Wskaźnik poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego (BBE) Polaków w wieku od 50 do 80 lat w 2025 r. wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

rodą, w tym największą lesistością w Polsce (ponad 40% powierzchni), licznymi jeziorami i rzekami oraz dobrze rozwiniętą turystyką, także aktywną i ekologiczną (woj. lubuskie); wyjątkowym położeniem nad Morzem Bałtyckim (woj. zachodniopomorskie i pomorskie)

Zamiast podsumowania

Przedstawione powyżej wyniki płynące z badania poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego gospodarstw domowych nie stanowią oczywiście w pełni naukowego opracowania, czy też raportu analitycznego. To jedynie bardzo ogólny zarys tego zjawiska, które zostało osadzo-





ne w grupie Polek i Polaków w wieku 50 i więcej lat. Pomimo tej dość lekkiej i nieformalnej formy możliwe jest wyciągnięcie kilku najważniejszych wniosków. Co zatem „dzieje się z seniorami” w kontekście bezpieczeństwa ekonomicznego gospodarstw domowych?

Młodość nie wieczność, a starość to [...] stabilność ekonomicznego bezpieczeństwa. Mądrość życiowa okazuje się fundamentem do budowania także tego rodzaju bezpieczeństwa.

Twierdzi się, że w wielkich miastach każdy może zostać, kim chce. Duże miasta to duże szanse i możliwości. Polki i Polacy w wieku 50 i więcej lat nie poszukują już swojej tożsamości, nie potrzebują już gonić za karierą i nie muszą poszukiwać nieustannie nowych możliwości. Polki i Polacy bogaci w życiowe doświadczenie dużo bardziej bezpiecznie, stabilnie i pewnie czują się w miejscowościach małych i na polskich wsiach. Życiowy spokój ducha ucieka więc od zgiełku i hałasu wielkich aglomeracji miejskich.

Czym skórka za młodu nasiąknie [...] – i im więcej poświęci czasu na zdobycie wykształcenia, tym na starość tracić będzie stabilnością i poczuciem ekonomicznego bezpieczeństwa.

Pamiętam jak pewnego dnia do domu wrócił mój dziadek i oficjalnie stwierdził „od dziś jestem na emeryturze, zapomnijcie, że będę całymi dniami siedział w domu”. Przebrał się, zjadł obiad [...] i poszedł do pracy. Aktywność zawodowa okazuje się jednym z czynników napędzających wzrost poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego najstarszych naszych rodaków.

Na koniec chciałbym postawić pewną hipotezę. Mądrość w pracy oraz mądrość życiowa istotnie oddziałują na proces kształtowania nowoczesnego starszego człowieka. Proces ten pozwala także na budowanie coraz silniejszego poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego Polek i Polaków. Tego życzę wszystkim moim rodakom 50 plus – a także sobie samemu za tych kilka chwil.





Stanisław Kozłowski
Komisja Etyki ZG. SKwP

Moje refleksje o etyce zawodowej w skrócie

Etyka życia codziennego nie wymaga od człowieka posiadania kwalifikacji, w tym sformalizowanych dyplomem. Nie możemy powiedzieć, iż ze wzrostem wiedzy łączy się wyższy poziom moralny człowieka ani głosić, iż brak kwalifikacji narusza podstawowe zasady moralne. Każdy człowiek, także po podstawówce, może być wzorem postaw moralnych. Stąd wykształcenie człowieka nie jest przedmiotem rozważań moralnych i etycznych, nie warunkuje właściwych postaw etycznych.

Etyka lekarska jest najstarszą przedstawioną na piśmie etyką zawodową (Hipokrates, żyjący w latach 460-377 r. przed naszą erą). Także etyka adwokacka datuje się w historii poprzedzającej o około sto lat naszą erę (Cyceron, lata 106-43r. p.n.e.).

Oryginalna Przysięga Hipokratesa mówiła o tym, że lekarz zobowiązuje się świadczyć pomoc bez konieczności zapłaty i pisemnej umowy, zaś swą wiedzę i umiejętnościami będzie starał się pomagać, nigdy szkodzić pacjentom (*primum non nocere* - po pierwsze nie szkodzić). W przysiędze Hipokratesa warunkiem postawy etycznej jest wiedza oraz umiejętności. Trzeba też pamiętać, że zawodowa etyka w starożytności nie była określana w kodeksowej formie.

Profesor Leszek Kołakowski w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku w eseju „*Etyka bez kodeksu*”¹ argumentował, iż żaden kodeks nie jest naprawdę wyczerpującym zbiorem zasad etycznego postępowania. Żaden też kodeks etyki zawodowej nie jest zbiorem przepisów prawa, lecz oddaje jedynie intencje grupy społecznej, której dotyczy i jest formą komunikacji członków tej grupy w zakresie wzorców postępowania etycznych.

¹ Leszek Kołakowski, „Kultura i fetysze. Eseje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Etyka zawodowa w rachunkowości stawia na planie pierwszym, stosownie do treści naszego Kodeksu, kwalifikacje oraz kompetencje zawodowe, uznając wiedzę oraz umiejętności za elementarne i najważniejsze warunki etycznej postawy zawodowej. Rachunkowość, podobnie jak grzeczność wg Adama Mickiewicza, „*nie jest nauką łatwą ani łatą*”. Grzeczność łączy się z dobrym wychowaniem. Rachunkowość wymaga starannej, systematycznie aktualizowanej wiedzy, wspieranej praktyką zawodową. Z mojego doświadczenia wynika, iż kwalifikacje zawodowe młodego pokolenia w zakresie rachunkowości, niestety w wielu przypadkach, są bardzo niskie. Mówię to na podstawie stwierdzanych błędów w księgach rachunkowych i w sprawozdawczości finansowej, szczególnie dotyczy to małych firm. Błędy te nie były rezultatem presji, jakiej poddani zostali konkretni księgowi (księgowi byli całkowicie niezależni), lecz skutkiem braku wiedzy zawodowej.

Stąd: **KWALIFIKACJE!, KWALIFIKACJE!**, po stokroć kwalifikacje, skutecznie przekuwane w praktyczne umiejętności.

*„Wykształcenie jest w chwilach
pomyślności ozdobą, a w chwilach
nieszczęścia – schronieniem”*

Arystoteles

Wyszukał: Stanisław Kozłowski
Komisja Etyki





Wielkanoc 2026

Zbliża się Wielkanoc, to jedno z najważniejszych świąt w roku, święto odrodzenia i nadziei. To czas refleksji nad wartościami, które kształtują życie, czas odnowy duchowej i radosnych spotkań z bliskimi. To także czas pięknej tradycji składania życzeń wielkanocnych.

My także chcemy z okazji Świąt Wielkiej Nocy złożyć serdeczne życzenia wszystkim naszym Autorom i Czytelnikom, wszystkim Koleżankom i Kolegom, członkom Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, wszystkim naszym Sygnatariuszom i Sympatykom, oraz ich Rodzinom.

W tym wyjątkowym czasie życzymy Państwu: żeby Święta przyniosły radość, pokój i nadzieję na lepsze jutro, abyście odnaleźli równowagę we własnym życiu oraz wewnętrzny spokój, oderwali się od codzienności, odpoczęli i docenili piękno natury, które nas otacza, spędzili czas z bliskimi w ciepłej rodzinnej atmosferze, aby ten czas dodał sił do realizacji dalszych marzeń i celów.

Wesołych Świąt

*Komisja Etyki ZG.SKWP
Redakcja „Kuriera Etyki”*

