

prof. zw. dr hab., dr h.c., Franciszek Piontek¹

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Wybrane koncepcje i procedury zarządzania *integracją na rzecz rozwoju*

WPROWADZENIE

Punktem wyjścia dla rozważań podjętych w niniejszym artykule jest definicja kategorii *integracja na rzecz rozwoju*, a jest to: „organizacja w ujęciu rzeczowym i funkcjonalnym zespolonych w niej podmiotów, zachowujących swoją tożsamość i przyczyniających się do powodzenia całości” (do efektu synergicznego) [Piontek, 2014].

W oparciu o tę definicję formułujemy cele niniejszego artykułu:

- określenie warunków dla integracji na rzecz rozwoju;
- analiza wybranych koncepcji i procedur zarządzania, i ich ocena w aspekcie budowania integracji na rzecz rozwoju; czyli odpowiedź na pytanie: Czy integracje, budowane w oparciu o przykładowe współczesne koncepcje zarządzania, są integracjami na rzecz rozwoju?

Przyjęta dla rozważań hipoteza jest następująca: warunki dla integracji na rzecz rozwoju (omówione w punkcie 1), dotyczące potencjału integrowanych podmiotów, pełnią funkcje kryterialne, dlatego dobór podmiotów integrowanych nie może być przypadkowy, a objęte analizą i refleksją – wybrane – koncepcje i procedury zarządzania, nie budują *integracji na rzecz rozwoju*. Tak sformułowana hipoteza prowadzi do dwóch pytań: 1) Jeśli warunki budowania integracji na rzecz rozwoju nie będą przestrzegane, to kto będzie adresatem i beneficjentem efektu synergicznego budowanej integracji?; 2) Czy tego rodzaju integrację można określać terminem *integracja*? Drugie pytanie uzasadnia – przyjęta powyżej w tekście – definicja kategorii *integracja na rzecz rozwoju*. Zauważyć też należy, że tego rodzaju integracje pogłębiają nierówności społeczno-ekonomiczne.

¹ Adres korespondencyjny: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, ul. Zygmunta Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza.

1. UWARUNKOWANIA DLA *INTEGRACJI NA RZECZ ROZWOJU*

Refleksja nad uwarunkowaniami dla *integracji na rzecz rozwoju* – naszym zdaniem – powinna objąć następujące obszary:

- cele integracji;
- potencjał, którym dysponują zintegrowane podmioty;
- funkcjonowanie integracji.

Z definicji kategorii *integracja na rzecz rozwoju* wynika, że funkcje integrujące – w organizacji, jaką jest integracja – pełni zgodność celów (priorytetów) podmiotów zintegrowanych. Naturalnym sposobem i podstawą kształtowania zgodności celów, a także tożsamości i relacji międzyludzkich (w tym relacji między podmiotami zinstytucjonalizowanymi) jest i powinien być depozyt niezrelatywizowanych wartości. Tę myśl zawarł także P. Hertz w jednym ze swoich szkiców, kiedy stwierdził, że na styku tradycji muszą znaleźć się określenia, których odległe nawet przypomnienie sprawi, że dwoje ludzi (dwa podmioty) w tej tradycji wychowanych, gdy tylko je usłyszą, od razu wiedzą, o czym mowa [por. Groński, 2002]. W ten sposób P. Hertz zwrócił – w sposób literacki – uwagę na mechanizm akceptowania celów. Nie ma bowiem *styku tradycji* bez jej umocowania w depozycie wartości, które z definicji powinny być niezrelatywizowane (a zatem przez wszystkich rozumiane w ten sam sposób).

W literaturze zbiór stanowiący *wartości* nie jest identyfikowany i omawiany w sposób zadowalający. Braki funkcjonujące w tym obszarze powodują określone skutki w procesach budowy integracji, a zwłaszcza *integracji na rzecz rozwoju*. W podejściu do zbioru wartości dominują dwa ujęcia: albo zbiór ten traktuje się agregatowo z pominięciem jego wewnętrznej struktury, albo wskazuje się na jego pojedyncze – często okazjonalnie wykorzystywane – elementy. Bardziej szczegółowym podejściem legitymują się: teologia, filozofia, psychologia i socjologia. Jednak powstaje pytanie: jak rozumieją *wartości* oraz w jaki sposób można je wykorzystać i obronić w kształtowaniu procesów integracyjnych?

Dla rozważań podjętych w niniejszym artykule podkreślić należy, że aksjomaty i prawo naturalne nie są jedynymi źródłami (kryteriami) określającymi elementy zbioru (wartości). F. Fukuyama w sposób jednoznaczny stwierdza, że „natura ludzka [...] wspólnie z religią definiuje [...] nasze podstawowe wartości” [Fukuyama, 2004, s. 20].

Depozyt wartości nie jest zbiorem jednorodnym. Ograniczamy się do wyróżnienia podzbiorów – w depozycie wartości – które mają istotne znaczenie dla kategorii *rozwój* i *integracja na rzecz rozwoju*:

1. dotyczące transcendentnych relacji człowieka (w tym wartości religijne);
2. związane z godnością osoby ludzkiej i stanowiące o integracji bio-psycho-duchowej człowieka [Hvozdk, 2001, s. 1];
3. wynikające z prawa natury i prawa naturalnego, a dotyczące prawa do życia, zdrowia, rodziny, wolności, wychowania, pracy, bezpieczeństwa, odpoczyn-

ku, własności, godnych warunków życia, godziwej zapłaty za pracę, prawa do naturalnej śmierci;

4. dotyczące unormowań moralnych; Farzin Davachi do zbioru tych wartości zalicza: prawość, prawdomówność, godność, zaufanie, łagodność, szacunek do samego siebie i innych, uprzejmość, poczucie piękna, odwagę, współpracę, sprawiedliwość, jedność, czystość, lojalność, szczodrość, służbę innym, wytrwałość, dążenie do doskonałości itp.². Wartości te umożliwiają podejmowanie moralnych decyzji i postępowanie zgodnie z nimi;
5. wynikające z aksjomatów (por. niżej w tekście);
6. przekazywane przez tradycję – w tym zwyczaje, związane z dobrymi praktykami, także religijnymi;
7. umożliwiające zachowanie tożsamości, umocowanej w dobrze rozumianej nauce historii;
8. przekazywanie tzw. mądrości ludowej, także zawartej w przysłowiach;
9. uznawane wzorce osobowe, godne naśladowania autorytety;
10. związane z tożsamością rodzinną, lokalną i narodową;
11. dotyczące kultury materialnej oraz wszystkie wartości ekonomiczne, które są dziełem rąk ludzkich, ludzkiej przedsiębiorczości i ludzkiego umysłu;
12. prawo do kształtowania świadomości zintegrowanej, obejmującej wszystkie sfery życia człowieka w wymiarze realnym i duchowym, w tym także religijnym [Piontek, Nowak, 2004, s. 14].

O prezentowanym w ujęciu syntetycznym i z pewnym uproszczeniem podziorach wartości możemy powiedzieć, że:

- zawierają zróżnicowaną strukturę rodzajową wartości: materialne, duchowe, naturalne, religijne;
- zgodnie z podziałem przyjętym przez Ch. Delsol [2003, s. 147–164] zawierają one wartości wyższego rzędu i wartości elementarne³;
- można budować różnego rodzaju integracje – scharakteryzowane w osobnym artykule [Piontek, 2014] w oparciu o różne paradygmaty – ale kto podejmuje się budowania *integracji na rzecz rozwoju*, ten musi być świadomy, że depozytu niezrelatywizowanych wartości w tej organizacji nie wolno ani negować, ani pomijać, ani zniekształcać, np. w imię demokracji, wolności, równości, tolerancji itp.

Z depozytem niezrelatywizowanych wartości związane są aksjomaty, prawo naturalne, a także paradygmaty. Mają one znaczenie również dla funkcjonowania integracji i dlatego zostaną omówione w dalszej części tekstu.

Podmioty zintegrowane – w organizacji, jaką jest integracja – dysponują określonym potencjałem (środki działania), umożliwiającym funkcjonowanie

² Z prof. Farzin'em Davachi (amerykańskim lekarzem, specjalistą ds. HIV/AIDS) rozmawiała Ewa Jodłowska, „Rzeczpospolita – Magazyn” 2001, nr 36.

³ Podział wynika z rozważań prezentowanych przez autorkę.

integracji. Aby efekt synergiczny integracji mógł być zapewniony, powinny być spełnione dwa warunki dotyczące potencjału zintegrowanych podmiotów:

- 1) zintegrowane podmioty nie powinny w znacznym stopniu różnić się między sobą ani skalą posiadanego potencjału, ani jego jakością;
- 2) rozpiętość między potencjałem posiadanym przez zintegrowane podmioty, a celami przyjętymi przez integrację nie powinna być zbyt wielka. Po przekroczeniu pewnej granicy rozpiętość taka niszczy jakość, czyli ład strukturalny, który powinien być atrybutem funkcjonowania integracji. Podkreślić należy, że zasada dotycząca relacji między celami (zadaniami) a środkami działania ma charakter uniwersalny i obowiązuje w wielu obszarach gospodarki.

Wniosek wynikający z tych rozważań jest następujący: w *integracji na rzecz rozwoju* sposób doboru podmiotów integrowanych nie może być dziełem przypadku ani nie może być dokonywany na zasadzie totalizacji i unifikacji.

Funkcjonowanie *integracji na rzecz rozwoju* – podobnie jak każdej organizacji – regulowane jest przez normy instytucjonalne, określające proces podejmowania decyzji i proces ich wykonywania (zarządzanie właściwe), a w tym podział efektu synergicznego. Na obecnym etapie normy instytucjonalne mogą być (i są) tworzone w oparciu o:

1. aksjomaty i prawo naturalne, a także depozyt niezrelatywizowanych wartości;
2. paradygmaty.

Wyróżnione zbiory (1 i 2) nie są w pełni rozłączne, ponieważ paradygmaty weryfikowane przez aksjomaty i prawo naturalne, i wartości mogą być zaliczone do zbioru pierwszego (1). Do zbioru drugiego (2) należą przede wszystkim takie paradygmaty, które przyjmowane są z pominięciem wymaganej weryfikacji, np. reguły technologiczne, paradygmaty pozornie prawdziwe, ideologiczne.

Obowiązuje zasada, że normy instytucjonalne, określające funkcjonowanie *integracji na rzecz rozwoju*, powinny być umocowane w zbiorze pierwszym (1). Taki wymóg może nie być przestrzegany przy innych rodzajach integracji [*Ibidem*].

W aspekcie prowadzonych rozważań objaśnienia wymagają kategorie: *aksjomaty, prawo naturalne, paradygmaty*.

Aksjomaty to twierdzenia oczywiste, których prawdziwości nie potrzeba udowadniać. Można je fakultatywnie przyjąć lub odrzucić. Pamiętać jednak należy, że skutki odrzucenia aksjomatów, prawa naturalnego i wartości mają również wymiar ekonomiczny. To, że nie uwzględnia się ich w rachunku ekonomicznym, nie oznacza, że nie trzeba za nie zapłacić. Do aksjomatów przykładowo zalicza się:

- twierdzenie, że coś nie może być równocześnie prawdą i fałszem, dobrem i złem – zasada sprzeczności, którą Arystoteles traktuje jako zasadę pierwszą, a G.W. Leibnitz zalicza do podstawowych zasad wszelkiego poznania rozumowego;
- zasada racji dostatecznej;
- zasada najwyższej pewności;

- ontologiczna zasada *a pose ad esse non est illatio* – od możliwości do bytu nie ma przełożenia (nie każda możliwość staje się bytem);
- zasada metodologiczna: *pars contra totum* – część zamiast całości (ostrzega przed logicznymi błędami);
- zasada logiczna: *bene intelligit, qui bene distinguit* – dobrze rozumie, kto dobrze rozróżnia;
- zasada etyczna: *quid est causa causae, est causa causati* – co jest przyczyną przyczyny, jest przyczyną skutku [F. Piontek, B. Piontek, 2010, s. 391].

Ich podstawową funkcją jest ochrona istnienia i kontrolowanie działania (w tym formułowanie celów i procedur funkcjonowania integracji).

Aksjomaty mogą być nie tylko nieakceptowane, ale także w różny sposób interpretowane. Współcześnie do ich interpretacji wykorzystywane są: *globalistyczna zasada deregulacji* i *darwinowska zasada ewolucji*, co prowadzi do *dyktatury relatywizmu* [de Mattei, 2009, s. 44].

Przechodząc do refleksji nad *prawem naturalnym*, dokonać należy kluczowego rozróżnienia między *prawem natury* a *prawem naturalnym*. *Prawo natury* to zasady wynikające z natury człowieka (potwierdzone osiągnięciami cywilizacyjnymi). Prowadzą one do tworzenia uporządkowanej wspólnoty (zasady: człowiek najwyższą wartością w świecie przyrody, prawo do równości, wolności, własności, prawo do pracy, prawo do prawdy, do zaspokojenia potrzeb – przynajmniej tych podstawowych). Z kolei *prawo naturalne* to nakazy odczytywane i formułowane przez rozum – z prawa natury. Ogólnie stwierdzić możemy, że w formie skodyfikowanej, wymienia je *Dekalog* – niebędący tożsamy z żadną religią (jak się go czasem usiłuje komentować) – który, zapewniając uniwersalny ład społeczny i strukturalny, tworzy fundamenty dla (wszystkich) religii, dla ich istnienia i rozwoju. Wymienione podzbiory: *prawo natury* i *prawo naturalne* nie są w pełni rozłączne.

Paradygmaty to modele, twierdzenia będące – w zasadzie – efektem osiągnięć naukowych. W zbiorze paradygmatów wymienić możemy: maksymalizację zysku za wszelką cenę, wolny rynek, wolną konkurencję, reguły technologiczne, które standaryzują myślenie i działanie człowieka. Dla funkcjonowania integracji mają one określone znaczenie, ale pytaniem jest: Jakie jest i może być ich znaczenie dla *integracji na rzecz rozwoju*? Oznacza to, że powinny one spełnić określone warunki i założenia:

- paradygmaty nie mogą zastępować aksjomatów, prawa naturalnego i wartości; ponadto uczciwość intelektualna powinna być ważniejsza od wierności paradygmatom [Barbour, 1948, s. 191];
- paradygmaty winny być niesprzeczne z aksjomatami, prawem naturalnym i wartościami;
- paradygmaty stosowane do nauk szczegółowych powinny być zgodne z naturą przedmiotu *danego* i *zadanego* tych nauk, to samo dotyczy podmiotów integrowanych (zgodność z ich naturą);

- w odróżnieniu od aksjomatów, prawa naturalnego i (niezrelatywizowanych) wartości, paradygmaty mają jedynie atrybut prawdopodobieństwa i nie dają ani pewności, ani oczywistości, dlatego oparcie *integracji na rzecz rozwoju* wyłącznie na paradygmatach nie znajduje uzasadnienia;
- od wartości elementarnych, które również mogą motywować do działania (i pełnić funkcje paradygmatów), paradygmaty różnią się tym, że mogą być sprzeczne z aksjomatami, prawem naturalnym i wartościami, podczas gdy wartości elementarne nie mogą być sprzeczne ani z aksjomatami, ani z prawem naturalnym, ani z wartościami nadrzędnymi;
- paradygmaty mogą być nieprawdziwe i stwarzać pozory, że są „produktem” nauki. Przykładem takiego paradygmatu jest uznanie, że wzrost stężenia gazów cieplarnianych (GHG) powodowany jest działalnością człowieka i jest zjawiskiem skrajnie negatywnym. Tymczasem jest on przede wszystkim efektem czynników naturalnych, a na obecnym etapie człowiek w niewielkim zakresie wpisuje się w ten proces [*Fundusze strukturalne*, 2011, s. 31 i nast.]. Tak sformułowany paradygmat stał się podstawą wyznaczenia celów i sposobu funkcjonowania określonej integracji;
- w procesie współdziałania podmiotów zintegrowanych na rzecz rozwoju nie wolno stosować paradygmatu: *zmiany przez wstrząsający stres i dezorientację* [Toffler, (b.r.w.), s. 14]. W praktyce oznacza to *maksymalizację tempa zmian* i generowanie rosnących dysproporcji między prędkością zmian u poszczególnych podmiotów, w różnych sferach: gospodarczych i społecznych oraz w szeroko rozumianym środowisku zintegrowanych podmiotów [*Ibidem*, s. 15]. A zatem mówiąc językiem kolokwialnym zasada ładu strukturalnego, która wpisana jest w naturę człowieka i w naturę podmiotów działających na rzecz rozwoju zastępowana jest *zasadą wyścigu szczurów* albo tzw. terapii szokowej. To zaprzecza *integracji na rzecz rozwoju* i ją wyklucza.

Wynikający z rozważań wniosek jest następujący: prezentowane uwarunkowania dla *integracji na rzecz rozwoju* obowiązują bezwzględnie i są warunkami *sine qua non*. Nieprzestrzeganie ich zmienia naturę integracji.

2. ANALIZA WYBRANYCH KONCEPCJI I PROCEDUR ZARZĄDZANIA W ASPEKTCIE BUDOWANIA *INTEGRACJI NA RZECZ ROZWOJU*

Zakres przedmiotowy niniejszych rozważań ograniczamy do trzech – przykładowo wybranych – koncepcji i procedur zarządzania, funkcjonujących w otaczającej nas rzeczywistości:

- 1) fundusze unijne jako instrument budowania spójności i integracji;
- 2) *strumień bezpieczeństwa pieniędzy* jako instrument zasilania gospodarek i budowania integracji;

3) *outsourcing* jako koncepcja integracji oparta na przepływie kapitału, technologii, towarów i wykorzystywaniu niskiej wartości kapitału ludzkiego i przyrodniczego.

Wymienione instrumenty zarządzania i budowania integracji mogą mieć i mają znaczenie dla suwerenności gospodarczej państw, co z punktu integracji na rzecz rozwoju – zgodnie z przyjętą definicją – jest istotne.

Spójność i integracja w procesach funkcjonowania i współdziałania podmiotów integrowanych mogą być formowane na dwa sposoby. Korzystając z odniesień do ochrony środowiska można je wdrażać:

- jako spełnienie standardów związanych z budową integracji (w ochronie środowiska *efekt końca rury*), czyli model na wyjściu;
- albo poprzez przestrzeganie i kształtowanie uwarunkowań – reguł, kryteriów, o których traktuje punkt pierwszy niniejszego artykułu, podobnie jak w przypadku czystych technologii (w ochronie środowiska) – czyli model na wejściu.

Celem niniejszego punktu jest odpowiedź na pytanie: do budowy jakiego modelu spójności i integracji były, są i będą wykorzystywane trzy przykładowo wybrane koncepcje i procedury zarządzania (por. powyżej punkty 1–3).

Ad 1) Fundusze unijne posiadają swoją strukturę rodzajową, która kształtowana jest według kryterium zadaniowego, a w poszczególnych okresach podlegała i podlega ona ewolucji. W niniejszym artykule fundusze te traktujemy agregatowo, a zwracamy uwagę na następujące zagadnienia:

- dwa okresy wydatkowania środków unijnych: 2007–2013 i 2014–2020, tj. ostatni i przyszły;
- dwa regulaminy dotyczące wydatkowania środków unijnych: (1) *Komentarz do Rozporządzenia Rady (WE) nr 1083/2006 z lipca 2006 r. (dotyczący okresu 2006–2013)* i (2) *Projekt ustawy o zmianie Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw z projektami aktów wykonawczych* Druk Sejmowy nr 1881.

Obydwa dokumenty są dokumentami polskimi, a obszar ich stosowania wyznaczają **z jednej strony**:

- art. 8 Konstytucji RP, zgodnie z którym Konstytucja RP posiada status najwyższego prawa Rzeczypospolitej Polskiej;
- wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 11 maja 2005 r. (Dz.U. nr 86, poz. 744), który stwierdza, że art. 8 Konstytucji RP jednoznacznie gwarantuje postanowieniom Konstytucji status najwyższego prawa Rzeczypospolitej, co ma znaczenie dla tożsamości, suwerenności i podmiotowości w ramach integracji;
- art. 5 Konstytucji RP, który jest artykułem ustrojowym, a który jako zasadę ustrojową wymienia *zasadę zrównoważonego rozwoju*. W swej istocie oznacza ona, że jeden podmiot (układ, państwo) nie może rozwijać się kosztem pozostałych, że we współdziałaniu, współzawodniczeniu istnieją granice, których przekraczać nie wolno.

Cytowane zapisy mają istotne znaczenie dla budowania *spójności i integracji na rzecz rozwoju*.

Z drugiej strony art. 3a § 3 Traktatu Lizbońskiego (ratyfikowanego także przez Polskę) stwierdza: „zgodnie z zasadą lojalności [...] państwa członkowskie ułatwiają wypełnianie przez Unię jej zadań i powstrzymują się od podejmowania wszelkich środków, które mogłyby zagrażać urzeczywistnieniu celów Unii”⁴.

W tak wyznaczony obszar wyboru wpisują się zarówno fundusze unijne, jak i procedury zarządzania tymi funduszami, a w tym wymienione wyżej w tekście (1) *Komentarz do Rozporządzenia...* i (2) *Projekt Ustawy o zmianie Ustawy...*

Syntetycznie ujmując tę kwestię można sformułować twierdzenie, że posługiwanie się w wymienionych dokumentach (dotyczących dwóch okresów finansowania) kategoriami formalnie zgodnymi z zapisami zawartymi w Konstytucji RP, samo przez się nie gwarantuje tej Konstytucji statusu najwyższego prawa RP. Integracja i spójność Polski z krajami członkowskimi UE – budowana na bazie funduszy unijnych i postulowana w tych dokumentach (1 i 2) – może być urzeczywistniana w sposób istotnie różniący się od zapisów konstytucyjnych. Możliwości takie stwarzają przyjęte w *Komentarzu* i w *Projekcie Ustawy* procedury programowania (zarządzania) tej spójności i integracji.

W *Komentarzu* wymienia się zbiór zasad, który stanowią instytucjonalne uwarunkowania dla programowania priorytetów spójności i integracji, a mianowicie zasady: komplementarności, spójności, *earmarketingu*, zgodności, partnerstwa, pomocniczości, interwencji proporcjonalnej, podziału zarządzania i dodatkowości.

Zasady te zaliczone były do trzech podzbiorów:

- stosowane w poprzednich okresach programowania;
- stanowiące swoistą nowość;
- o charakterze horyzontalnym.

Oznacza to, że wymienione zasady, które w swej istocie są paradygmatami, podlegają ewolucji i stanowią podstawę dla rozbudowywania procedur postępowania, podporządkowanych inżynierii finansowej i zapewniających osiągnięcie założonych celów. Procedury te zdominowane były (i są) przez podejście technokratyczne, co stwarza możliwość wysoce skutecznego oddziaływania dyrektywnego, które nie jest weryfikowane kryterialnie przez zapisy konstytucyjne.

Z kolei *Projekt Ustawy o zmianie Ustawy* (z dnia 6 grudnia 2006 r.), który dotyczy okresu finansowania 2014–2020 i pretenduje do kształtowania polityki rozwoju wprowadza kolejne zapisy formalne, które nie mogą być akceptowane z punktu widzenia *integracji na rzecz rozwoju*:

- w art. 9 pkt. 1 *Projekt Ustawy*: usunięto tekst „z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju”, który występował w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r., o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;

⁴ Traktat Lizboński: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:12012M/TXT> (dostęp 17.05.2014).

- *Projekt Ustawy*: po art. 9 dodaje art. 9a, w którym w kwestii zrównoważonego rozwoju odsyła czytelnika do *KPZK 2030*, a problem w tym, że *KPZK 2030* dewaluje wcześniejszą koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju prof. Jerzego Kołodziejewskiego, o horyzoncie 25-letnim (stan wyjścia 1999 r.). Koncepcja ta była podporządkowana koncepcji zrównoważonego rozwoju w zagospodarowaniu polskiej przestrzeni;
- w *Projekcie Ustawy* w art. 12a uchyla się ust. 6 Ustawy z 6 grudnia 2006 r., w którym Prezes Rady Ministrów zobowiązany był do przekazywania Sejmowi RP i Senatowi RP informacji o realizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju;
- *Projekt ustawy* uchylił punkt 3 w art. 12a Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r., zobowiązujący do „szacunkowej oceny skutków strategii przed rozpoczęciem jej realizacji”;
- w *KPZK 2030* (s. 9) przyjmuje się założenie dotyczące zmiany percepcji polskiej przestrzeni w Europie jako „[...] dobrze zorganizowanego, docelowego miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej i do zamieszkania”. W związku z tym pytaniem jest: czy w *Projekcie Ustawy* tzw. obszary funkcjonalne (powiązane z metropoliami Europy) są poprawnie zdefiniowane? Czy ograniczona jest możliwość dezintegracji polskiej przestrzeni?

Przykładowo prezentowane procedury zarządzania występujące w cytowanych dokumentach – tj. w *Komentarzu* i w *Projekcie Ustawy* są modelem integracji na wyjściu (*efekt końca rury*) czy na wejściu? Wskazują też na określoną ewolucję w procedurach zarządzania dla programowania spójności i polityki rozwoju, na bazie funduszy unijnych.

Pytaniem jest: W jakim zakresie mogą one w sposób wysoce skuteczny przyczynić się do wdrażania *zasady lojalności* (art. 3 § 3 Traktatu Lizbońskiego) i powodować, że zarówno art. 8 Konstytucji RP, jak i wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 11 maja 2005 r. mogą okazać się zapisami martwymi? Nie podlega wątpliwości, że spójność jest rodzajem integracji, ale czy i kiedy jest również *integracją na rzecz rozwoju*?

Ad 2) Koncepcją i procedurami zarządzania dla budowania integracji w procesie globalizacji są rozwiązania i działania dotyczące *strumieni bezpieczeństwa pieniędzy*. Ich celem jest budowanie wspólnej globalnej wioski. Pieniądze te udzielane są – państwom świata – w formie kredytów, a ich specyfiką jest:

- generowanie zobowiązań, podczas gdy istotą pieniądza niekredytowego jest zwalnianie od zobowiązań;
- korzystanie z tych kredytów przez państwa narodowe regulowane jest przez szeroko rozumiane procedury, które zapewniają standaryzację postępowania, mają charakter technokratyczny i dyrektywny, podporządkowane są *a priori* przyjętym celom;
- ogólnie można stwierdzić, że *strumień bezpieczeństwa pieniędzy* pełni funkcję DNA życia gospodarczego zintegrowanych dłużników;

- bepaństwowe pieniądze przelewają się niepowstrzymanie przez zintegrowane prywatne rynki finansowe, pokonując granice suwerenności państw, zakłócając krajowe relacje finansowe i wpływając na codzienne życie obywateli (stopy procentowe, kursy walut);
- *strumień pieniądza bepaństwowego* jest mobilnym kapitałem, niepodporządkowanym poszczególnym państwom narodowym;
- gospodarka finansowa przekształciła się w drążek sterowniczy ekonomii światowej, umożliwiającą zarządzanie nowym rodzajem integracji i dostosowywanie podaży pieniądza do produktywnego popytu;
- w społeczeństwach demokratycznych banki centralne (po 1913 r.) sukcesywnie przekształciły się w na wpół autonomiczny, czwarty filar władzy, włączony w system polityczny⁵. Tworzą również określony rodzaj integracji, *grającej o zaufanie* [Ibidem];
- a ten stan rzeczy wspierany jest przez zmianę poglądów na konstytucję: *od prawa statycznego* – jak dotychczas była postrzegana konstytucja (np. USA) – *do prawa dynamicznego*, tj. *konstytucji żyjącej*, zgodnej z *ewolucyjnymi standardami przyzwoitości* [Scalia, 2009].

Niniejsze rozważania podsumować należy pytaniem: Czy tak zorganizowana i zarządzana integracja zadłużanych może być kwalifikowana jako *integracja na rzecz rozwoju*? Czy państwa poddane rygorom *strumienia bepaństwowych pieniędzy* są zdolne obronić swoje podstawowe zapisy konstytucyjne?

Ad 3) Specyficzną formą integracji i koncepcją zarządzania – jak się uważa, na rzecz rozwoju – jest *outsourcing*. Kategoria ta wywodzi się z dwóch angielskich słów: *outside* – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz, i *resource* – zasoby, zapasy, środki, możliwości. Wykorzystanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową, prowadzoną w przedsiębiorstwie [Zimniewicz, 1999, s. 48]. W wyniku tego powstaje integracja, która opiera się na paradygmacie o nieograniczonym przepływie towarów (zasobów) i usług (w gospodarowaniu kapitałem ludzkim) i wykorzystuje procedury właściwe dla integracji pionowej (technologicznej) [Piontek, 2014].

Zakres przedmiotowy integracji organizowanej i funkcjonującej w oparciu o *outsourcing* jest bardzo szeroki i może obejmować zaopatrzenie we wielorakie produkty (części) i usługi (sprzedaż, przetwarzanie informacji, usługi remontowe, utrzymanie czystości, księgowość, żywienie). Może dotyczyć przedsiębiorstwa (taka jest jej geneza), ale także – na obecnym etapie – skali globalnej. Celem jest oszczędność kosztów.

Przedsiębiorstwa i koncerny jako podmioty gospodarcze uczestniczą w wytwarzaniu wzrostu gospodarczego, który jest składową kategorii *rozwój*, poprzez *działanie*, a które zapewnia również *istnienie*. Podmioty te stanowią także okre-

⁵ Opracowano na podstawie [Solomon, 2000].

ślonego rodzaju integrację kapitału ekonomicznego i ludzkiego. Stąd uzasadnione jest pytanie o ich integrację na rzecz rozwoju.

Outsourcing zastosowany do przedsiębiorstw z jednej strony burzy integrację wewnętrzną, jaką stanowią przedsiębiorstwa, z drugiej – buduje wokół tych przedsiębiorstw określone integracje zewnętrzne. Można to uznać za rzecz pozytywną, jeżeli realizowane jest w określonych (optymalnych) przedziałach, w których zmiany w strukturze zatrudnienia kapitałów nie generują głębokich dysproporcji.

Natomiast zastosowany do wymiaru międzynarodowego *outsourcing* buduje integrację wewnętrzną koncernów i przedsiębiorstw w wymiarze globalnym, kosztem integracji jaką stanowią państwa.

Procedury *outsourcingu* po przekroczeniu określonej granicy, nie są jednak obojętne dla samych przedsiębiorstw (i koncernów). W odróżnieniu od zaopatrzenia tradycyjnego, zaopatrzenie strategiczne – w ramach *outsourcingu* – kształtowane jest następująco:

- koncentracja zarządzania na obszarach kluczowych przedsiębiorstw (koncernów), przy czym udział produkcji własnej w globalnej (całkowitej) – maleje;
- zakupy kompleksowe;
- zakupy kompletnych systemów i całych komponentów;
- zakupy *know-how* od dostawców;
- całościowe traktowanie kosztów;
- zaopatrzenie uniwersalne;
- długotrwałe partnerstwo;
- wybrani, akredytowani dostawcy;
- wewnętrzna i zewnętrzna integracja przedsiębiorstwa (koncernu);
- strategiczne alianse.

Korzyścią tak budowanej integracji powinno być zapewnienie efektu synergicznego przedsiębiorstw (koncernów). Na obecnym etapie strategia taka, funkcjonująca na szczeblu przedsiębiorstw i koncernów, ale sukcesywnie obejmująca coraz większą liczbę podmiotów i osiągająca wymiar międzynarodowy, zmusza do pytań i udzielenia odpowiedzi, które obejmują: przedsiębiorstwa, koncerny, a także ich otoczenie, w tym państwa:

- masowe zwalnianie pracowników – W jakim zakresie rekompensowane jest w innych podmiotach kooperujących? Nie jest też obojętne, czy w skali kraju, czy w wymiarze międzynarodowym.
- udział części obcych w produkcie podstawowym – Jak się ma do jakości i tożsamości produktu, podporządkowanego określonej „marce”?
- W jakiej relacji pozostają do siebie cena i oryginalność produktu? Jeśli części są produkowane przez inne podmioty, to za jaką oryginalność płaci klient?
- Czym skutkuje pozbywanie się problemu i przekazywanie go innym? (Czy utratą kontroli nad problemem?)
- Kto konsumuje korzyści obniżki kosztów, a kto za nią płaci?

- Jaka jest relacja podmiotów zintegrowanych w ramach *outsourcingu* do podmiotu podstawowego po upływie kontraktu i jaka wtedy jest (będzie) pozycja podmiotu podstawowego? Pytanie dotyczy trwałości integracji.
- Jaka jest możliwość kontroli jakości produktów (części) u podwykonawców? Czy narzędzia zarządzania stosowane w postaci zwolnień, awansów, nagród mogą skutecznie wpływać na poprawę jakości produktu?
- Czy określenie wymogów (co do części) zabezpieczone w umowie może być skuteczne dla wymuszenia norm jakości? Owszem, jeśli będą przestrzegane warunki omówione w punkcie pierwszym niniejszego artykułu. Pamiętać jednak należy, że procedury i oceny jakości mogą być stosowane dopiero *ex post*.
- Jak *outsourcing* rzutuje na kontakty z klientami? Może się okazać, że część klientów zwiąże się ze współdziałającymi podwykonawcami i zostaną wygenerowane tendencje odśrodkowe, godzące w integrację stworzoną na bazie *outsourcingu*.
- W odniesieniu do *outsourcingu* międzynarodowego sformułować należy pytanie: Jaki rodzaj produkcji przeniesiony został do otoczenia, a jaki pozostał w państwie macierzystym? Rodzaje produkcji legitymują się różną wrażliwością na kryzys.

Analiza i ocena *outsourcingu* jako *integracji na rzecz rozwoju* prowadzą do następujących wniosków:

- koncepcja i procedury zarządzania w ramach *outsourcingu* mogą być stosowane wyłącznie w optymalnych przedziałach w odniesieniu do przedsiębiorstw;
- wykorzystane w skali makro mogą przynosić negatywne efekty nie tylko dla otoczenia, ale również dla samych przedsiębiorstw i koncernów;
- obniżka kosztów, która jest ich celem, w poważnym zakresie polega na przemieszczaniu kosztów do otoczenia, a koszty te nie zawsze są wyceniane;
- koncepcja i procedury *outsourcingu* w skali makro – jeśli mają służyć urzeczywistnianiu rozwoju – nie mogą być podporządkowane wyłącznie „prawom” tzw. wolnego rynku;
- koncepcje i metody zarządzania muszą być stosowane zgodnie z naturą podmiotów, do których są stosowane.

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonej analizy wynika, że nie każda integracja jest *integracją na rzecz rozwoju*. Kategoria *integracja na rzecz rozwoju* jest jednoznacznie zdefiniowana i musi spełniać określone warunki, dotyczące celów integracji, jej potencjału i funkcjonowania.

W artykule objęto analizą trzy koncepcje integracji – na obecnym etapie – funkcjonujące w skali globalnej. Łączy je relacja do integracji, jaką stanowią pań-

stwa. Wniosek wynikający z tych rozważań jest następujący: należy udowodnić, że budowane integracje globalne będą legitymować się wyższym efektem synergicznym dla integrowanych państw niż dotychczas suwerennie funkcjonujące państwa.

LITERATURA

- Barbour J.B., 1948, *Mity. Modele. Paradygmaty*, Znak, Kraków.
- Delsol Ch., 2003, *Esej o człowieku późnej nowoczesności*, Znak, Kraków.
- Fukuyama F., 2004, *Koniec człowieka*, Znak, Kraków.
- Fundusze strukturalne jako instrument wsparcia rozwoju gospodarki niskoemisyjnej i zasobooszczędnej*, 2011, pod red. W. Piontka, WSE, Białystok.
- Groński R. M., 2002, *Wytrych z klucza*, „Polityka”, nr 30.
- Hvozdk S., 2001, *Psychologické pohľady na edukáciu a postmodernizmu*, Filozofická fakulta Prešovskej Univerzity, Prešov.
- Mattei R. de, 2009, *Dyktatura relatywizmu*, PROHIBITA, Warszawa.
- Piontek F., 2014, *Kategoria „integracja” bazą dla zarządzania na rzecz rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 39.
- Piontek F., Nowak A.J., 2004, *Osobowy aspekt wartości w procesie rozwoju. Studium porównawcze*, WSEiA Bytom, Bytom.
- Piontek F., Piontek B., 2010, *Rola i znaczenie aksjologii, niezrelatywizowanych wartości i paradygmatów w zarządzaniu rozwojem* [w:] *Nauki humanistyczne i socjologia*, red. J. Czartoszewski, UKSW, Warszawa.
- Scalia A., 2009, *Mułowie Zachodu. Sędziowie jako arbitrzy moralni*, Warszawa (maszynopis).
- Solomon S., 2000, *Gra o zaufanie. Jak szefowie banków centralnych rządzą gospodarką globalną*, Philip Wilson (skład, łamanie, druk NBP), Warszawa.
- Toffler A., (b.r.w.), *Szok przyszłości*, wyd. II uzupełnione, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Z prof. Farzin'em Davachi (amerykańskim lekarzem, specjalistą ds. HIV/AIDS) rozmawiała Ewa Jodłowska, „Rzeczpospolita – Magazyn” 2001, nr 36.
- Zimmiewicz K., 1999, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przyjęto definicję kategorii *integracja na rzecz rozwoju* i określono warunki, jakie winna spełniać tego rodzaju integracja. Dotyczą one: celów działania, potencjału i sposobu funkcjonowania integracji.

Weryfikacja – w aspekcie definicji i sformułowanych warunków – objęto trzy współcześnie wdrażane integracje w skali globalnej: fundusze unijne, strumień bezpieczeństwa pieniędzy i *outsourcing*.

Wynikający z rozważań wniosek ogólny jest następujący: należy udowodnić, że wdrażane integracje globalne będą legitymować się wyższym efektem synergicznym dla integrowanych państw niż dotychczas suwerennie funkcjonujące państwa.

Słowa kluczowe: integracja, integracja na rzecz rozwoju, rozwój zrównoważony

Selected Concepts and Procedures for Managing the Integration for Development

The paper adopts the definition of the integration for development and sets out the conditions which must be met by this kind of integration. They relate to the objectives of the action, potential and functioning of integration. Integrations that are temporary under implementation were verified (in terms of definition and formulated conditions): EU funds, the flow of supranational capital and outsourcing. The result of the considerations is as follows: it should be proved that implemented integration will have higher synergistic effect for integrating states than the effect resulting from functioning of sovereign states.

Keywords: integration, integration for development, sustainable development

JEL: A10, E00, H00