

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 291-305

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 1.12.2015

Data recenzji/Accepted: 5.02.2016/7.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1228280

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Wojciech Pawnik^{BDEF}

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

**ZAUFIANIE SPOŁECZNE – PARADOKS PROCESÓW
MODERNIZACYJNYCH**

**PUBLIC CONFIDENCE – PARADOXES
OF MODERNIZATION`S PROCESSES**

Streszczenie: W artykule podkreśla się, iż popularne obecnie teorie socjologiczne, psychologiczne oraz ekonomiczne, obecne w naukach o zarządzaniu, podkreślające rolę zaufania w życiu społecznym, kulturalnym oraz ekonomicznym, stanowią przykład intelektualnej mody i braku odpowiedzi na podstawowe w socjologii (jednej z nauk o zarządzaniu) pytanie: „jak jest naprawdę?”. Standaryzowanie relacji międzyludzkich m.in. w organizacji podważa znaczenie zaufania.

Słowa kluczowe: zaufanie, modernizacja, organizacja, relacje międzyludzkie

Abstract: Author's thesis is that sociological, psychological and economical popular theories that highlight the role of a public confidence in social, cultural and economical life are the example of intellectual trend. They do not provide any response for basic sociological questions such as „what is the true”? Standardized interpersonal relationship in organization discredit the value of public confidence.

Keywords: public confidence, modernization, organisation, interpersonal relationship

Wstęp

Czy zaufanie, będące podstawą procesu socjalizacji oraz internalizacji norm społecznych, jak również istotnego komponentu fundamentu życia zbiorowego, odgrywa nadal istotną rolę w świecie zachowań organizacyjnych? Logika życia organizacyjnego na początku XXI wieku zdaje się przeczyć temu – dość oczywistemu nie tylko z potocznego punktu widzenia – powszechnie panującemu przekonaniu. W prezentowanym artykule postaram się zarysować podstawowe paradoksy procesów modernizacyjnych w Polsce w odniesieniu do problematyki zaufania na poziomie organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania jej potencjałem społecznym. Za Ervingiem Goffmanem przyjmuję, iż przedmiotem analizy będą „(...) organizacje społeczne (zakłady, placówki), powszechnie zwane instytucjami, w których prowadzi się regularnie określony rodzaj działalności. [...] Każda z nich pochłania część czasu i zainteresowania swych członków i stwarza im jak gdyby odrębny świat; krótko mówiąc: każda instytucja dąży do ograniczania swych członków”¹. Co prawda Goffman, wygłaszając swój tekst w 1957 roku², nie miał na myśli organizacji (instytucji), które zdominowały rzeczywistość gospodarczą przełomu XX i XXI wieku – transnarodowych utylitarnych korporacji – jednak zdaniem autora prezentowanego artykułu istota analizy Goffmana oddaje trafnie ich specyficzny klimat organizacyjny. Co więcej, problematyka definiowana wcześniej jako zarządzanie zasobami ludzkimi, obecnie zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, poza nielicznymi próbami poszerzenia obszaru zarządzania w tym przedmiocie³ odnosi się do dużych organizacji utylitarnych. Takich, które jednoznacznie definiują zakres samorealizacji zawodowej oraz – pośrednio – społecznych aspiracji swoich uczestników. Funkcjonujące współcześnie i zorganizowane według zasady zainteresowania każdym aspektem życia swoich uczestników organizacje utylitarne w coraz

¹ E. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych*, In Plus, Warszawa 1989, s. 3.

² E. Goffman, *The Characteristics of Total Institutions*, In Symposium on Preventive and Social Psychiatry, 15-17 April 1957.

³ Na gruncie literatury polskiej przykładem tego typu analizy jest m.in. praca Ł. Sułkowskiego i A. Mariańskiego *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext 2011 oraz Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne. Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 6, Łódź 2011.

większym stopniu przypominają „zamknięty świat” instytucji (organizacji) opisanych przez wspomnianego powyżej Ervinga Goffmana. Powyższa konstatacja nie dziwi w kontekście identyfikacji źródeł podstawowych idei zarządzania (współcześnie – nauk o zarządzaniu), czyli badań nad czasem i ruchem prowadzonym przez Daniela Tylera w zbrojowni w Springfield w 1832 roku, innowacji komendanta Akademii Wojskowej w West Point Sylvanusa Thayera w 1817 (ocena przy pomocy liczb oraz hierarchicznie zorganizowany system szeregów), jak również pracy byłego sierżanta kancelisty West Point Georga Whistlera, któremu zawdzięczamy wszechobecność zasady gramatocentryzmu i hierarchiczności⁴. Zdefiniowane przez nich poznawczo oraz praktycznie zasady funkcjonowania organizacji utylitarnych, wzmocnione teoretycznie przez Frederica Winsłowa Taylora⁵, stały się podstawą funkcjonowania obecnego świata organizacji. Świata, który zdecydowanie wykluczył pojęcie zaufania w relacjach podwładny – przełożony, jednostka – organizacja.

W artykule zarysuję kulturowo-społeczny kontekst funkcjonowania współczesnych organizacji – świat niepewności oraz poszukiwania w nim ostatecznego kryterium prawdy, czyli codziennego uzgadniania zasad postępowania. Na poziomie życia organizacyjnego przyjmuje to postać ucieczki w naukowo sformalizowane decyzyjne zasady ujęte pod postacią „optymalnych” procedur postępowania. Procedur, które zastępując zaufanie, stają się tym samym jego karykaturalnym poszukiwaniem, kontrolując zachowania pracowników i – tym samym – zastępując władzę przełożonych. Parafrazując słowa Włodzimierza Ilicza Lenina: zaufanie jest dobre, ale kontrola lepsza.

1. Zaufanie – modernizacja – operacjonalizacja pojęć

Zagadnienia związane z *zaufaniem*, stanowiące początkowo obszar zainteresowań teologii, czy też szeroko rozumianej filozofii społecznej, stały się przedmiotem analiz empirycznych realizowanych w perspektywie socjologicznej na przełomie lat 70. i 80. XX w.⁶ Coraz wyraźniej podkreślano jego znaczenie nie tylko z powodu zainteresowania zmiennymi jakościowymi regulującymi relacje interpersonalne, również w naukach o zarządzaniu⁷, ale także z powodu rosnącej złożoności świata społecznego

⁴ N. Postman, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa 1995.

⁵ F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911.

⁶ N. Luhman, *Trust and Power*, J. Wiley, New York 1979; B. Barber, *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983; S.N. Eisenstadt, L. Roniger, *Patrons, Clients and Friends*, Cambridge University Press, Cambridge 1984; D. Gambetta, *The Sicilian Mafia*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1993; F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995; P. Sztompka, *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

⁷ Świadczy o tym np. pojawienie się tzw. kulturowej perspektywy w zarządzaniu organizacjami. Np. M.R. Louis, *A cultural perspective on organisation: the need for and consequences of viewing organisation as culture – bearing milieu*, „Human Systems Management”, Vol. 2, No. 4, December 1981, s. 246-258; L. Smircich, *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”

(współtworzących go systemów), a co za tym idzie – poszerzania się obszarów ryzyka i niepewności. „Ludzie żyją i działają w świecie stworzonym w znacznej mierze przez innych ludzi i ich działania. Inni, podobnie jak my sami, są w pewnym zakresie wolni, są podmiotami zdolnymi do wyboru rozmaitych działań. Nie możemy wiedzieć z góry, jakie decyzje podejmą, jakie działania wybiorą. Istnieje zawsze ryzyko, że podejmą działania dla nas szkodliwe, a nie tylko korzystne. **Ryzyko** to rośnie, w miarę jak nasi potencjalni partnerzy stają się coraz bardziej liczni, zróżnicowani, odlegli w przestrzeni, mniej widoczni, słowem – kiedy nasze środowisko społeczne rozszerza się, komplikuje, staje się mniej przejrzyste i w mniejszym stopniu podlega naszej kontroli”⁸. Pomimo tego zaufanie jest podstawowym komponentem kapitału społecznego. Zdaniem Kennetha Arrowa „(...) właściwie każda komercyjna transakcja zawiera w sobie element zaufania, a z pewnością każda, która jest prowadzona przez jakis okres. Można zasadnie twierdzić, że gospodarcze zacofanie istniejące na świecie może być w znacznej mierze wyjaśnione brakiem wzajemnego zaufania”⁹. Interesujące potwierdzenie tego stanowiska przedstawia Guy Sorman, analizując przyczyny rozwoju krajów zachodnioeuropejskich oraz zacofanie gospodarcze Bliskiego Wschodu¹⁰.

Zaufanie wymaga zatem przyjęcia określonego założenia dotyczącego innych. Redukowanie niepewności wiąże się zatem ze swoistymi zakładami dotyczącymi potencjalnych przyszłych zachowań partnerów interakcji. Przyjmuję za Piotrem Sztompką, iż zaufanie, bądź jego brak, to „(...) zakłady na temat przyszłych, niepewnych działań innych ludzi. Słowo „zakład” w tej definicji ma podkreślić, że zaufanie to nie tylko kontemplacyjna nadzieja, ale oparte na tym zaangażowanie, podjęcie jakiejś nie dającej się odwrócić i obciążonej ryzykiem decyzji”¹¹.

Modernizację rozumiem jako ideę kierunkowego procesu społecznego, czyli sekwencji wzajemnie powiązanych zmian, które mają nas zbliżyć do stanu pożądanego lub oczekiwanego. W obecnej sytuacji w Polsce szczególnie interesujące go ze względu na toczący się dyskurs na temat wyboru potencjalnego scenariusza rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kształtu relacji pracowniczych. Modernizację można traktować jako ewolucyjne zmiany społeczeństwa tradycyjnego pro-

1983, 28, s. 339-358; G. Morgan, *Images of Organization*, Sage Publication. The Publishers of Professional Social Science, Beverly Hills, Newbury Park, London, New Delhi 1986; K. Konecki, P. Tobera, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] Szkice z socjologii zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 2007 J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.

⁸ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 310.

⁹ K.J. Arrow, *Gifts and Exchanges*, „Philosophy and Public Affairs”, 1972, No. 1, s. 357.

¹⁰ G. Sorman, *Ekonomia nie kłamie*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009, s. 29-42.

¹¹ P. Sztompka, *Socjologia...*, s. 310. W ekonomii istnieją dwie najważniejsze teorie dotyczące kształtowania się naszych oczekiwań: teoria oczekiwań adaptacyjnych oraz teoria oczekiwań racjonalnych. Za: G. Antonides, *Oczekiwania ekonomiczne i zachowanie inwestycyjne*, [w:] T. Ryszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 104-106.

wadzące do jego przeobrażenia w tzw. społeczeństwo nowoczesne, jako wszelkie zmiany implementujące nowoczesne formy organizacji w społeczeństwie, kulturze, polityce, gospodarce lub systemie władzy oraz unowocześnianie i upowszechnianie powstałych już innowacji o charakterze technologicznym. W ramach przyjętej perspektywy badawczej szczególnie interesujący wydaje się być poziom i zakres zmian w zakresie zarządzania ludźmi w dużych organizacjach utylitarnych.

Jak zauważa Jacek Kochanowicz, pojęcie „nowoczesność” można rozumieć na trzy sposoby: „Po pierwsze, jako pewien – jak to się teraz mówi – »projekt«. Projekt, a właściwie projekty nowoczesności nie są dane raz na zawsze. Wręcz przeciwnie, ciągle się je na nowo formułuje, jest ich wiele i konkurują ze sobą. Po drugie, nowoczesność – a właściwie modernizację – można rozumieć jako w znacznej mierze spontaniczny proces zmian społecznych, gdzie to, co najnowsze, dzisiejsze (łacińskie słowo *modo* znaczy »teraz«), to, co obecne w przodujących regionach świata, jest punktem odniesienia dla oceny sytuacji jednostek, grup społecznych, regionów i krajów. Ów punkt odniesienia, dodać wypada, z natury rzeczy nie jest czymś stałym, a raczej okazuje się ruchomym celem, wymagającym wielkiego wysiłku dla utrzymania go w polu widzenia, a jeszcze większego po to, by za nim nadażać. Nie ulega wątpliwości, że jednym z zasadniczych składników tak rozumianego procesu modernizacji jest, od czasów rewolucji przemysłowej, napędzany procesem innowacji postęp techniczny. Po trzecie, nowoczesność bywa rozumiana jako pewna epoka historyczna, stopniowo ustępująca miejsca »ponowoczesności« czy też »późnej nowoczesności«¹².

Zdaniem autora obserwowane obecnie rozwiązania personalne oraz kształt polityki zarządzania potencjałem społecznym w Polsce narzucają duże organizacje o strukturze korporacyjnej, o czym świadczą choćby wyniki 5. edycji badań Antal International „Najbardziej pożądana praca w opinii specjalistów i menedżerów”¹³ oraz przeprowadzane od 23 lat przez AISEC Polska Badania Pracodawca Roku¹⁴. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż badani przede wszystkim zwracali uwagę na wielkość przedsiębiorstwa, styl zarządzania oraz kulturę organizacyjną. Paradoks sytuacji polega na tym, iż właśnie w tego typu organizacjach wprowadzona w życie przez wspomnianego już Fridericka Winsłowa Taylora zasada, iż „system myśli za człowieka” jest najbardziej widoczna, co postaram się zarysować w dalszej części analizy. Jest to zatem konsekwencja domyślnie zaakceptowanego w Polsce procesu „(...) odrywania gospodarowania od kultury rozumianej jako świat wartości (...), zjawisko specyficzne dla nowoczesności i przejaw decentracji obrazu świata

¹² J. Kochanowicz, *Pożegnanie z nowoczesnością*, [w:] P. Kosiewski (red.), *Jaka Polska? Czyja Polska? Diagnozy i dyskusje*, Fundacja Stefana Batorego, Warszawa 2006, s. 108.

¹³ 5. edycja badania Antal International „Najbardziej pożądana praca w opinii specjalistów i menedżerów”, źródło: <http://www.antal.pl/trendy/raporty-rynk-pracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3#ixzz3st9KA3MN>.

¹⁴ <http://pracodawcaroku.org/Badanie>

typowej dla kultury Zachodu”¹⁵. Konsekwencje tego stanu rzeczy odnajdujemy również w obszarze ZZL¹⁶.

2. Otoczenie organizacji – czynniki strukturalne redukujące czy wzmacniające poczucie niepewności

Ryzyko, jak zostało zasygnalizowane wcześniej, staje się zatem immanentną cechą współczesnego społeczeństwa. „Mówienie o »społeczeństwie wiedzy« jest eufemizmem pierwszej nowoczesności. W postaci społeczeństwa światowego ryzyka mamy do czynienia ze społeczeństwem *niewiedzy* w pewnym bardzo ścisłym sensie: nie da się go przewyżczyć – jak przednowoczesności – dzięki rozleglejszej i lepszej wiedzy, bardziej rozbudowanej i lepszej nauce, lecz na odwrót, bardziej rozbudowana i lepsza nauka właśnie je *wytwarza*. W społeczeństwie światowego ryzyka rządzi dr Niewiedza. Życie w środowisku wytwarzanej niewiedzy oznacza w konsekwencji poszukiwanie nieznanych odpowiedzi na pytania, których nikt nie potrafi jasno zadać”¹⁷. Ze spostrzeżeniami Urlicha Becka koresponduje konstatacja Francisa Fukuyamy, który twierdzi, iż nauka nie jest w stanie ustalić celów, jakie ma osiągnąć¹⁸. Podobnie rozbudowany system ekspercko-doradczy również nie jest w stanie minimalizować skutków niewiedzy¹⁹.

Jakie czynniki mogą zatem redukować poczucie niepewności i zwiększać szansę zakładów dotyczących przyszłych działań innych w stosunku do nas? W odniesieniu do życia społecznego cytowany już Piotr Sztompka upatruje ich m.in. (poza doświadczeniem historycznym) w tzw. kontekście strukturalnym. Zalicza do niego stabilność normatywną (generującą poczucie porządku, przewidywalności, regularności i bezpieczeństwa egzystencjalnego), przejrzystość organizacji społecznych, gospodarczych, politycznych (ich zasady działania oraz rezultaty podlegają kontroli), trwałość porządku społecznego (związana z poczuciem bezpieczeństwa egzystencjalnego), podporządkowanie władzy regułom prawa (przeciwieństwo arbitralności) oraz realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków (sposób

¹⁵ M. Bucholtz, *Corporate Social Responsibility w Unii Europejskiej – prawne zaklinanie gospodarki?*, [w:] J. Kochanowicz, M. Marody (red.), *Kultura i gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 132.

¹⁶ W interesujący sposób przedstawia ów proces J. Hardy (*Nowy polski kapitalizm*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2012).

¹⁷ U. Beck, *Społeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 171.

¹⁸ F. Fukuyama, *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s. 242.

¹⁹ Jak stwierdza Urlich Beck, postęp w nauce „(...) polega teraz na podważeniu roli ekspertów. Zakwestionowano podstawową zasadę nauki i jej technologii wizualizacyjnych: „Nie dostrzegam ryzyka, więc go nie ma”. Więcej nauki nie przekłada się w sposób konieczny na mniej ryzyka, lecz wyostrza świadomość ryzyka, czyni je w ogóle dostrzegalnym zbiorowo” – U. Beck, *Społeczeństwo światowego...*, s. 21.

funkcjonowania instytucji)²⁰. Zdefiniowane przez Sztompkę strukturalne źródła kultury zaufania (bądź jej braku) odnajdujemy – choć bardziej uszczegółowione – w elementach współtworzących otoczenie przedsiębiorstwa, którymi są²¹:

- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie edukacyjne,
- otoczenie kulturowe,
- otoczenie prawne,
- otoczenie polityczne,
- otoczenie socjologiczne,
- otoczenie demograficzne,
- otoczenie naturalne.

Przytoczone powyżej czynniki mogą być zatem zarówno źródłem istnienia szeroko rozumianego zaufania, bądź generować jego osłabienie lub brak. Jeśli celem działalności organizacji gospodarczej jest wypracowywanie mierzalnego zysku poprzez systematyczną działalność, oczywiste wydaje się być również dążenie do redukcji niepewności i ryzyka, które ją otaczają. Przedmiotem prezentowanej analizy jest próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób duże organizacje utylitarne minimalizują niepewność w otoczeniu wewnętrznym, współtworzonym w zasadniczej części przez jej aktorów, zwanych czasami klientami wewnętrznymi. Paradoksalnie – ograniczają również znaczenie zaufania w ich logice funkcjonowania. Próby kontrolowania otoczenia zewnętrznego stanowiąc mogą przedmiot odrębnej analizy.

3. Zaufanie w organizacji – mit czy rzeczywistość?

Jeśli przyjąć, iż zaufaniem można zarządzać²² w taki sposób, jak zarządza się wszystkimi innymi zasobami organizacji, to podlega ono instrumentalnej reifikacji. Innymi słowy, zamianie abstrakcyjnego pojęcia na rzecz, którą można wykorzystać dla maksymalizacji oczekiwanych zysków, wykorzystując określone techniki zarządcze. Zaufanie, podobnie jak inteligencja, nie jest rzeczą i nie poddaje się zabiegowi kwantyfikacji. Zaufanie może być rozumiane jako pewność, nadzieja, przekonanie (zbiór przekonań), predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna, interpersonalna czy też zmienna stosunku powiernictwa²³. Założenie, iż można zarządzać zaufaniem, wydaje się być uzasadnione tylko przy akceptacji podstawowych zasad scjentyzmu: metody nauk przyrodniczych można stosować do wyjaśniania zachowań ludzi, nauki społeczne tworzą ogół-

²⁰ P. Sztompka, *Socjologia...*, s. 318-319.

²¹ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 51.

²² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wydawnictwo Walters Kluwer SA, Kraków 2009.

²³ A. Lewicka-Strzałecka, *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 195-207.

ne zasady, które można wykorzystać w celu zorganizowania racjonalnie funkcjonującej organizacji oraz społeczeństwa (można zaprojektować nadzorowane przez specjalistów określone „środki techniczne” do kontrolowania i kierowania zachowaniami ludzi) oraz wiara w naukę, jako spójny system przekonań nadający życiu sens oraz poczucie dobrostanu²⁴. W tym wypadku idea zarządzania zaufaniem sprowadza się do formułowania dość oczywistych, to znaczy zdroworozsądkowych opinii, czego przykładem mogą być np. zalecenia Ala Golina dotyczące budowania zaufania organizacyjnego²⁵:

- Należy skoncentrować się na budowaniu zaufania, a nie na jego odbudowywaniu.
- Kierownictwo powinno odpowiadać za budowanie zaufania.
- Nie należy zapominać o tym, aby stale rozwijać zaufanie, nawet wtedy, kiedy organizacja jest najbardziej etyczna na świecie.
 - Należy postępować autentycznie.
 - Należy preferować skromność nawet wtedy, kiedy jest wiele powodów do chwaleń się.
- Działania powinny być oparte na zasadach i działaniach. Nie należy wytwarzać w organizacji wyłącznie kultury wysiłku, ponieważ prowadzi to do korupcji. Liczą się także środki.
 - Nie wolno przekraczać zasad etycznych.
 - Należy wykazywać się dużą cierpliwością.
 - Działania powinny być podejmowane indywidualnie, nie tylko w ramach organizacji jako całości.

Czytając powyższe wskazania, odnosimy wrażenie, iż odbija się w nich dalekie echo teologicznej nauki purytańskich przodków obecnych White Anglo-Saxon Protestants w USA, choć pozbawionej dziś znaczenia *sacrum*²⁶. Stan współczesnej amerykańskiej umysłowości ukształtowali w XVIII wieku duchowni zajmujący się głównie teologią²⁷. Nieprzypadkowo użyteczność i skromność oraz demokratyczny konformizm legitymizują działania kadry zarządzającej w tym właśnie kontekście kulturowym. Demokracja, konformizm, jakość oraz równość odnajdują swoje spełnienie np. w przeglądarce internetowej Google. „Powstał czasownik to Google, który oznacza poszukiwania w Internecie, by – jeśli to tylko możliwe – odnaleźć informacje ukryte przez zainteresowanych. Google kieruje się tą samą zasadą co Zagat: ustala hierarchię stron internetowych według popularności, niezależnie od ich domniemanej jakości”²⁸. Wątpić jednak należy,

²⁴ N. Postman, *Techmopol...*, s. 175.

²⁵ A. Golin, *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York 2003, s. 38.

²⁶ Por. W. Bridges, *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 113-114.

²⁷ J. Edwards, *The Great Christian Doctrine of ORIGINAL SIN Defended; Evidences of it's Truth produced, And Arguments to the Contrary answered*, By Jonathan Edwards 1758; por. F. Benjamin. *Benjamin Franklin: His Autobiography; With a Narrative of His Public Life and Services*, Edited by Weld, H. Hastings. New York: Harper and Bros., 1849.

²⁸ G. Sorman, *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2004, s. 22.

aby te same wartości kierowały m. in. zaangażowanymi w proces zmian w Polsce na początku lat 90. „chłopcami z Marrriotta”, jak nazwała ówczesnych konsultantów (m.in. z USA) wykorzystujących tzw. „pieniądze pomocowe” Jane Hardy. „Funkcjonowanie konsultantów miało bardzo różne oblicza. »Twarde« działania obejmowały narzędzia restrukturyzacji, takie jak transfer systemów księgowych, logistykę czy kontrolę jakości, podczas gdy do »miękkich« zaliczała się produkcja i dystrybucja nowych technik zarządzania i doraźnych ulepszeń”²⁹. Hardy ilustruje również pewien obraz tego, w jaki sposób przedstawiciele transnarodowych korporacji wykorzystywali fundusze pomocowe³⁰. Niewątpliwie ich działania miały wpływ na pozbawioną refleksji naukowej absorpcję metod i technik zarządzania w obszarze ZZI, z właściwym sobie taylorowskim paradygmatem władzy i kontroli, oraz obecnie – w akceptacji tzw. koncepcji *trust management*. W gospodarczej logice anglosaskiej (szczególnie w USA) wszystko jest towarem, czyli ma określoną wartość. W takiej sytuacji „zaufanie w organizacji” staje się kolejną możliwą „rzeczą” do praktycznego wykorzystania.

Jeśli przytoczone powyżej zalecenia Ala Golina dotyczące budowania kultury zaufania w organizacji mają stanowić wystarczająca naukową legitymizację do podejmowania tego typu działań, to przypominają one powszechnie znane w psychologii motywowania „prawo”, iż zadowolony pracownik jest bardziej wydajny. Niestety, nigdzie nie znajdziemy empirycznego potwierdzenia wskazanej zależności. Oczywiście – powszechnie wiadomo, że brak zaufania wpływa na koszty szeroko rozumianej transakcji³¹. Problemem jest jednak sposób operacjonalizacji interesującego nas pojęcia ze względu na przytoczone wcześniej możliwości jego rozumienia³². W odniesieniu do relacji między organizacjami gospodarczymi można przyjąć, iż źródłem zaufania są nie tylko czynniki kulturowe. W tzw. kulturze zachodniej od czasu powstania idei zawierania umów między jednostkami (podejmujący podpisywał umowę, udzielając rzeczywistych gwarancji) „(...) zaufanie jest tym bardziej powszechne, im bardziej każdy milcząco przyjmuje, że państwo jest ostatecznym gwarantem w razie zerwania umowy”³³. Radzenie sobie z niepewnością na poziomie zachowań organizacyjnych przybiera obecnie bardziej subtelny postać paradygmatu Fredericka Winslowa Taylora³⁴, choć podstawowe zasady nie uległy zmianie. Obrazuje to poniższa tabela.

²⁹ J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2012, s. 112.

³⁰ Ibidem, s. 110-111.

³¹ Nie ograniczam się do rozumienia kosztów transakcyjnych zaproponowanego m.in. przez R.H. Coasea w artykule *The nature of the Firm*, „*Economica*”, New Series, Vol. 4, No. 16 1937, s. 386-405.

³² Peter Drucker: „Jeśli nie możesz tego zmierzyć, nie możesz tym zarządzać”.

³³ G. Sorman, *Made in USA...*, s. 41-42.

³⁴ Jak zauważa Joel Garreau, Thomas Kuhn „(...) jako pierwszy użył słowa »paradygmat« na określenie ogółu osobistych i instytucjonalnych przekonań naukowców wpływających na kształt badań i interpretacje ich wyników. »Paradygmat« albo panująca struktura światopoglądowa ulega nagłemu, nieciągłemu przekształceniu, gdy pojawia się nowa struktura, która lepiej opisuje rzeczywistość. Powszechnie określa się te przeskoki albo zmiany »paradygmatów« jako rewolucję naukową, bądź kulturową. Prace Kuhna wywarły ogromny wpływ na metodologię nauki. Na przykład akceptacja teorii tektoniki płyt w latach sześćdziesiątych XX wieku została przyspieszona przez obawy geologów przed opowiedzeniem się za

Tabela 1. Poziom kontroli zachowań organizacyjnych a ewolucja języka organizacji
 Table 1. The level of checks of organizational behaviours but the evolution of language of the organization

Stopień uszczegółowienia funkcji personalnej (ewolucja języka organizacji)	Cel oceny pracownika	Metody oceny
Administrowanie zatrudnieniem	Przyjmowanie, Przemieszczanie Wynagradzanie	Ilościowe standardy pracy
Zarządzanie kadrami	Przyjmowanie Przemieszczanie Wynagradzanie Informacja Motywacja Korekcja Stabilizacja Rozwój	Ilościowe standardy pracy
Zarządzanie zasobami ludzkimi		Ocena opisowa
Gospodarowanie czynnikiem ludzkim		Technika wydarzeń krytycznych
Zarządzanie kapitałem ludzkim		Listy kontrolne
Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji		Ranking
Zarządzanie wiedzą		Ocenianie przez określanie celów
Zarządzanie talentami		Skale
Zarządzanie kompetencjami		Testy
Zarządzanie kluczowymi kompetencjami		Porównywanie parami
		Porównywanie ze standardami
	Technika wymuszonego rozkładu	
	Model 360°	
	Portfolio personalne	
	Assessment Center	
	Analiza Indywidualna Extended DISC	
	Wywiad kompetencyjny	

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli ocena to proces, w trakcie którego następuje porównanie stanu faktycznego ze stanem oczekiwanym (np. przyjętymi w organizacji wzorcami zachowań), spełnia ona zatem przede wszystkim funkcję kontrolną. Rozwój pracownika ograniczają sformalizowane ścieżki karier. W istocie służą minimalizacji celów osobistych pracownika poprzez proces wzmacniania integracji z celami organizacji³⁵. Z tego punktu widzenia kariera nie ma znaczenia subiektywnego. Co najwyżej stopniowo uświadamianego scenariusza wpisanego w kolejne przypisane role organizacyjne. Ocenie podlegają coraz bardziej precyzyjnie definiowane cechy osobowościowe

nieaktualnym paradygmatem” – J. Garreau, *Radykalna rewolucja. Czy człowiek udoskonalony przez naukę i technikę będzie jeszcze człowiekiem?*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2007, s. 294.

³⁵ Obserwacja świata organizacji pozwala dać prymat teoriom strukturalnym, które zakładają, iż kariera to aspekt struktury organizacyjnej kształtowana przez politykę personalną oraz potrzeby wewnętrznego rynku pracy. Zob. A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 478.

i behawioralne³⁶, usuwając na dalszy plan ilościowe standardy pracy. Prawdopodobnie z powodu ich sparametryzowanej oczywistości.

Do podstawowych narzędzi wspomagających rozbudowany proces kontroli podwładnych można zaliczyć również m.in. audyt personalny (kontrola wewnętrzna). Jego podstawowym celem jest „(...) uzyskanie racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostały osiągnięte. Kontrole wewnętrzne to wszystkie procedury i instrukcje operacyjne, mechanizmy i struktury organizacyjne (hierarchiczne), przepisy i zarządzenia, które organizacja wprowadza w celu osiągnięcia maksimum efektywności swojej działalności, przy możliwie maksymalnym zabezpieczeniu czynności umożliwiających osiągnięcie wysokiej skuteczności”³⁷. Warto zwrócić uwagę, iż przedmiotem audytu personalnego jest również ocena sposobu zarządzania personelem.

W obszarze właściwym zarządzaniu aktorami organizacji uzupełniającą rolę w stosunku do rozbudowanego systemu ocen pracowniczych odgrywają również powszechne obecnie normy ISO. Zdaniem autora stanowią one – w odniesieniu do zarządzania potencjałem społecznym organizacji – współczesny odpowiednik dyrektyw Fridericka Winslowa Taylora, doprecyzowujący jego dyrektywę braku zaufania wobec doświadczenia podwładnych. Jak widać, ulegają one coraz bardziej stopniowemu uszczegółowieniu, odgrywając przy tym rolę swoistych technik internalizacji pracowników z organizacją jako całością, pozostawiając coraz mniejszy margines zaufania wobec podwładnych w zakresie realizacji wykonywanych zadań. Należy również pamiętać, iż każda norma w zakresie ZZL (tzw. standard zachowań) eliminuje innowacyjność oraz „organizacyjną spontaniczność” zachowań jej uczestników. Poniżej niektóre z ich przykładów.

³⁶ K. Padzik, *Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

³⁷ T. Sapeta, *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 679, s. 19-32.

Tabela 2. Wymagania normy ISO z zakresu ZZZ

Table 2. Of requiring the ISO norm in ZZZ

Norma ISO 001 – wersja z lat 1987 i 1994	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
<ul style="list-style-type: none"> – Ustanowienie przez kierownictwo polityki oraz celów dotyczących jakości – Zapewnienie pracownikom szkoleń – Określenie odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> – ustanowienie przez kierownictwo polityki oraz celów dotyczących jakości – zapewnienie pracownikom szkoleń i innych działań podnoszących kwalifikacje – określenie odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między pracownikami – określenie wymaganych kompetencji personelu – kształtowanie świadomości pracowników w zakresie znaczenia klientów oraz wpływu ich działań na cele organizacji – ocenianie skuteczności podejmowanych działań z zakresu podnoszenia kwalifikacji i personelu – zapewnienie odpowiedniej komunikacji wewnętrznej

Źródło: P. Rogala, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, nr 301, s. 108.

Tabela 3. Wymagania normy ISO 9001 dotyczące kierownictwa organizacji

Table 3. Managements concerning requiring the ISO 9001 norm of the organization

Norma ISO 9001 – wersja z lat 1987 oraz 1994	Norma ISO 9001 – wersja z lat 2000 oraz 2008
<ul style="list-style-type: none"> – określić oraz udokumentować politykę, cele i zobowiązania dotyczące jakości, a także doprowadzić do tego, że polityka ta będzie zrozumiała i realizowana w całej organizacji – określić odpowiedzialność, uprawnienia i wzajemne zależności między pracownikami – zapewnić prawidłowy przebieg procesów weryfikacyjnych (kontroli, badań, monitorowania itd.) poprzez zapewnienie odpowiednich zasad, środków i wykwalifikowanego personelu – poddawać system zarządzania jakością regularnym przeglądom – wyznaczyć przedstawiciela kierownictwa, który niezależnie od innych obowiązków powinien mieć odpowiednie uprawnienia i odpowiedzialność zapewniające prawidłowe spełnianie wymagań normy ISO 9001 – kadra kierownicza odpowiedzialna za dany obszar działań powinna podejmować działania korygujące 	<ul style="list-style-type: none"> – zakomunikować pracownikom znaczenie klientów oraz sprawić, że wymagania klientów będą identyfikowane i podejmowane będą działania w celu ich spełnienia – ustanowić politykę jakości – ustanowić cele dotyczące jakości oraz planować system zarządzania jakością – doprowadzić do tego, że odpowiedzialność i uprawnienia pracowników zostaną ustalone i zakomunikowane – zapewnić właściwą komunikację wewnętrzną w organizacji – zapewnić dostępność zasobów – przeprowadzać przeglądy zarządzania – wyznaczyć członka kierownictwa (przedstawiciela kierownictwa) – kierownictwo odpowiedzialne za audytowany obszar ma zadbać o to, aby niezbędna korekcja i działania korygujące były podejmowane bez nieuzasadnionej zwłoki

Źródło: P. Rogala, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, nr 301, s. 108.

Na uwagę zasługuje fakt, iż treści właściwe normie ISO 9001 z roku 2000 oraz 2008 podkreślają znaczenie informacji w procesie zarządzania. Informacja (łac. *informatio*) oznacza przedstawienie, wizerunek. *Informare* to przedstawianie, ale również kształtowanie. Informacja nie jest zatem pozbawiona pewnego założenia. W naszym wypadku – wpływania na oczekiwane z punktu widzenia organizacji postawy pracownicze wzmacniające procesy socjalizacji organizacyjnej.

Podsumowanie

W zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji zaufanie otrzymało status „technicznej” realności. Przyjmuje się, iż zaufaniem można zarządzać w taki sposób, jak zarządza się wszystkimi innymi zasobami organizacji, ale wówczas dokonujemy jego instrumentalnej reifikacji. Innymi słowy, zamieniamy abstrakcyjne pojęcia na rzecz, którą można wykorzystać dla maksymalizacji oczekiwanych zysków wykorzystując określone techniki zarządcze. Zdaniem autora trudno uznać to za nowy paradygmat badawczy, zastępujący zasadnicze idee koncepcji Winsłowa Fredericka Taylora, o czym może świadczyć nie tylko wymuszona zmianami w otoczeniu kulturowym organizacji ewolucja pojęcia „administrowanie zatrudnieniem”, ale również rosnące i coraz bardziej rozbudowywane kryterium oceny pracowniczej.

W roku 1651 w korespondencji Pierre’a Fermata i Blaise’a Pascala pojawiła się pierwsza próba opanowania tego, co nieobliczalne – idea rachunku prawdopodobieństwa. Nieobliczalne jest nie tylko ryzyko współczesnego świata, ale również problem zaufania. Przede wszystkim na poziomie organizacyjnym. Obecne w literaturze przedmiotu próby zarówno racjonalnego zapanowania nad ryzykiem (modele redukcji ryzyka), jak również zarządzania zaufaniem stanowią przykład konieczności dalszego ciągu dyskursu zapoczątkowanego w 1651 roku. Prawdopodobnie pojęcie ryzyka w „zarządzaniu” może stanowić przykład dalszej jego operacjonalizacji wskazującej na naukową niejednorodność analizowanego obszaru zainteresowań.

Bibliografia

- Antal International (5. edycja) „Najbardziej pożądana praca w opinii specjalistów i menedżerów”, <http://www.antal.pl/trendy/raporty-ryнку-pracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3#ixzz3st9KA3MN>.
- Antonides G., *Oczekiwania ekonomiczne i zachowanie inwestycyjne*, [w:] T. Ryszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Arrow K.J., *Gifts and Exchanges*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, No.1.
- Barber B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983.
- Beck U., *Spółczesność światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

- Bridges W., *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Bucholtz M., *Corporate Social Responsibility w Unii Europejskiej – prawne zaklinanie gospodarki?*, [w:] J. Kochanowicz, M. Marody (red.), *Kultura i gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- Coase R.H., *The nature of the Firm*, "Economica" 1937, New Series, Vol. 4, No. 16.
- Edwards J., *The Great Christian Doctrine of ORIGINAL SIN Defended; Evidences of it's Truth produced, And Arguments to the Contrary answered*, By Jonathan Edwards 1758; por. F. Benjamin. *Benjamin Franklin: His Autobiography; With a Narrative of His Public Life and Services*, Edited by Weld, H. Hastings. New York: Harper and Bros., 1849.
- Eisenstadt S.N., Roniger L., *Patrons, Clients and Friends*, Cambridge University Press, Cambridge 1984.
- Fukuyama F., *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
- Gambetta D., *The Sicilian Mafia*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1993.
- Garreau J., *Radykalna rewolucja. Czy człowiek udoskonalony przez naukę i technikę będzie jeszcze człowiekiem?*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych*, In Plus, Warszawa 1989.
- Goffman E., *The Characteristics of Total Institutions*, In Symposium on Preventive and Social Psychiatry, 15-17 April 1957.
- Golin A., *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wydawnictwo Walters Kluwer SA, Kraków – Warszawa 2009.
- Hardy J., *Nowy polski kapitalizm*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2012.
<http://pracodawcaroku.org/Badanie>
- Kochanowicz J., *Pożegnanie z nowoczesnością*, [w:] P. Kosiewski (red.), *Jaka Polska? Czyja Polska? Diagnozy i dyskusje*, Fundacja Stefana Batorego, Warszawa 2006.
- Konecki K., Tober P., *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] Szkice z socjologii zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Lewicka-Strzałecka A., *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143.
- Louis M.R., *A cultural perspective on organisation: the need for and consequences of viewing organisation as culture – bearing milieu*, "Human Systems Management", December 1981, Vol. 2, No. 4.
- Luhman N., *Trust and Power*, J. Wiley, New York 1979.
- Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publication. The Publishers of Professional Social Science, Beverly Hills, Newbury Park, London, New Delhi 1986.
- Padzik K., *Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Paliszkiwicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.

- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Postman N., *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa 1995.
- Rogała P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 301.
- Sapeta T., *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 679.
- Smircich L., *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, 28.
- Sorman G., *Ekonomia nie kłamie*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009.
- Sorman G., *Made In USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2004.
- Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne. Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź 2011, tom XII, zeszyt 6.
- Sułkowski Ł., Mariański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext 2011.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific management*, New York, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Nota o Autorze:

Wojciech Pawnik – doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego. Członek Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, członek Rady Recenzentów „Przeglądu Socjologii Jakościowej”. Zainteresowania naukowe: socjologia ekonomiczna, socjologia organizacji, zarządzanie personelem.

Author's resume:

Wojciech Pawnik, Ph.D. in Sociology, Faculty of Management, AGH University of Science and Technology in Krakow. Graduate of the Jagiellonian University. Member of the Polish Sociological Association, board member of reviewers of the „Qualitative Sociology Review”. Research interests: economic sociology, sociology of the organization, personnel management.

Kontakt/Contact:

dr Wojciech Pawnik

e-mail: wpawnik@zarz.agh.edu.pl