

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 02.05.2015

Data recenzji/Accepted: 20.06.2015/25.08.2015

Data publikacji/Published: 2.09.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1173056

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 Joanna Dzieńdziora ^{A B D F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ROLA LOBBINGU W ZARZĄDZANIU INSTYTUCJAMI INTEGRACJI I POMOCY SPOŁECZNEJ WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

THE ROLE OF LOBBING IN MANAGEMENT OF WELFARE INSTITUTIONS OF SILESIA REGION

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie roli lobbingu w zarządzaniu organizacjami administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji integracji i pomocy społecznej działających na terenie województwa śląskiego. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna przedstawia istotę lobbingu, zakres podmiotowy oraz przedmiotowy, charakterystykę form oraz strategię lobbingu. Część empiryczna przedstawia pojęcie lobbingu, ocenę zjawiska oraz wskazanie podmiotów prowadzących działalność lobbingową.

Słowa kluczowe: zarządzanie, lobbing, organizacja, instytucje integracji i pomocy społecznej

Abstract: The aim of this paper is to present the role of lobbying in the process of management of public administration institutions, in particular welfare institutions that operate in Silesia region. This paper is of theoretical and empirical character. The theoretical part is focused on presenting the essence of lobbying, its subject, forms and lobbying strategies. The empirical part represents the notion of lobbying, assessment of this phenomenon and indication of lobbying institutions.

Key words: management, lobbying, organization, welfare institutions

Wstęp

Zjawisko lobbingu nie jest historycznie nowe. Jednak zdefiniowanie tego pojęcia nie należy do rzeczy łatwych. Wielość spojrzeń na to zjawisko, a także różnorodność interpretacji nie pozwala na jednoznaczne określenie działalności lobbingowej. W Polsce definicję lobbingu reguluje ustawa z dnia 7 lipca 2005 roku O działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa. Według niej działalność lobbingowa to każda działalność, także zarobkowa zgodna z prawem, która ma na celu wywieranie wpływu na organy władzy publicznej dla uwzględnienia interesów osób w procesie stanowienia prawa¹.

Działalność lobbingowa może być prowadzona przez osoby, grupy, organizacje i instytucje. Wyróżnia się więc lobbystów działających we własnym imieniu i działających na zlecenie jako przedstawiciele określonej grupy².

Rozwój lobbingu powiązany jest ze sferą usług, do której przynależy. Jednym z podstawowych zadań lobbysty jest doradzanie klientom; mogą to być: grupy interesu, konsumentów, podmioty gospodarcze, przedsiębiorstwa krajowe oraz zagraniczne.

Lobbysta powinien być świadomy odpowiedzialności wobec społeczeństwa oraz przestrzegać norm etycznych. Klasyfikacji norm etycznych w lobbingu dokonali Brookes Hamilton wraz z Davidem Hochem. W prowadzonych działaniach lobbingowych należy przestrzegać podstawowych praw człowieka, zapewnić sprawiedliwy podział korzyści i zobowiązań, szanować opinię publiczną oraz postępować zgodnie z etyką przedsiębiorstwa, dla którego pracuje lobbysta³.

Z lobbingiem ma do czynienia praktycznie każda instytucja bez względu na wielkość, status czy lokalizację. W każdej instytucji, gdzie są podejmowane jakiekolwiek decyzje, są osoby, których one dotyczą, a im zakres decyzji jest szerszy, tym grupa odbiorców większa i silniejsza.

1. Istota i pojęcie lobbingu

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji lobbingu. Termin „lobbing” pochodzi od łacińskich terminów *lobbium*, *lobbia*, używanych na określenie galerii, portyku lub

¹ Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz.U. 2005 nr 169, poz. 1414.

² L. Kupiec, A. Augustyn, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 138.

³ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 264-265.

pasażu, a w języku angielskim pochodzi od słowa *lobby*, co oznacza westybul, korytarz, kuluary jakiegoś budynku. Nowe znaczenie to pojęcie uzyskało w XIX wieku wskutek praktyki spotkań obywateli z parlamentarzystami brytyjskimi w kuluarach Izby Gminy. Wkrótce terminu *lobby* zaczęto używać w odniesieniu do grup nacisku, których zamiarem było wywieranie wpływu na członków brytyjskiego parlamentu⁴.

W polskich publikacjach termin „lobbing” stosowany jest często zamiennie z terminem „grupa nacisku”, „grupa interesów”, bądź „grupa wpływu”. O grupie interesu można mówić na tle istniejącej zbiorowości połączonej wspólnymi celami lub interesami, która podejmuje działania wpływające na politycznych decydentów, mając na celu realizację swoich postulatów⁵.

Najprościej o lobbingu można powiedzieć, że jest to specyficzna forma społecznej komunikacji⁶. Zdaniem P. Kotlera lobbing jest jednym z rodzajów komunikowania się społeczeństwa z organami władzy państwowej w celu wypracowania określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych⁷.

Współcześnie lobbingiem określa się działania mające na celu rzecznictwo interesów grup społecznych wobec struktur władzy, a dokładnie wywierania wpływu na procesy decyzyjne w instytucjach władzy, głównie państwowej. Jest to przede wszystkim przekonywanie, dostarczanie informacji oraz promocja pewnych decyzji, działań i rozwiązań. Głównym wyróżnikiem tego rodzaju aktywności jest specyfika grupy docelowej, w skład których wchodzi decydenci różnego szczebla⁸.

Według International Encyclopedia of Public Policy and Administration lobbing to kształtowanie i komunikowanie informacji przez osoby, które dążą do wpływania na procesy decyzyjne w państwie. Często lobbing definiowany jest jako zdolność przekonywania osób podejmujących decyzje do rozwiązań, które bez działalności lobbingowej nie zrobiłyby tego, a także do zaniechania określonych działań⁹.

Lobbing to takie działanie organizacji grup interesów, które polega na dostarczaniu we właściwym czasie, w konkretnym miejscu oraz wybraną drogą odpowiednio opracowanych informacji. Celem tego rodzaju przedsięwzięcia jest legalna korekta procesu decyzyjnego, której wdrożenie sprzyjać będzie realizacji interesów grupowych¹⁰. Można wskazać na pięć podstawowych elementów rozumianej w ten sposób działalności lobby-

⁴ W. Jedynak, *Proces lobbingu na wybranych przykładach (Francja, Niemcy, Wielka Brytania, USA)*, [w:] *Grupy interesu. Teorie i działania*, red. Z. Machalski, L. Rubisz, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 379.

⁵ S. Ehrlich, *Władza i interesy – studia struktury politycznej kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1974, s. 47-51; B. Szmulik, M. Żmigrodzki, *Grupy nacisku*, [w:] M. Chmaj (red.), *Państwo, ustrój, samorząd terytorialny*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 1997, s. 72.

⁶ W. Gacparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 26.

⁷ P. Kotler, *Marketing*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 621.

⁸ K. Jasiecki, M. Mołęda-Zdziech, U. Kurczewska, *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 17.

⁹ D.R. Mastromarco, A.P. Saffer, U. Biedrzycka, K. Hryciuk, *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAID/GEMINI Small Business Project, Warszawa 2005, s. 10.

¹⁰ A. Greer, P. Hogget, *Public Policies. Private Strategies and Local Public Spending Bodies*, Public Administration, Vol. 2, 1999, s. 239.

stycznej: po pierwsze, lobbysci reprezentują określone interesy, po drugie, mają na celu uzyskanie odpowiednich decyzji i postępują w myśl zasady wzajemności, po trzecie, skuteczny lobbying wymaga kooperacji nie tylko pomiędzy grupą interesu i jej agentami, ale również pomiędzy agentami i rzecznikami interesów a gremiami decyzyjnymi. Po czwarte, niezbędna jest mobilizacja opinii środowiska, które w ocenie lobbujących przyczynić się mogą do powodzenia akcji. Po piąte, lobbying jako forma komunikacji jest jedną z wielu praktyk wykorzystywanych w sferze public relations¹¹.

W sferze publicznej lobbying jest związany z oddziaływaniem związków zawodowych, wyznaniowych, zrzeszeń organizacji społecznych czy samorządowych, którego przyczyny należą do obszaru spraw społecznych czy politycznych. W sferze biznesu lobbying sprowadza się do wywierania wpływu przez zrzeszenia i organizacje przedsiębiorców w celu osiągania korzystnych dla siebie rozwiązań.

Istotą lobbyingu jest informacja, która zapewnia, że podjęte decyzje, mające wpływ na rzeczywistość, na konkretne interesy społeczne, gospodarcze, są decyzjami właściwymi. Lobbying polega na przekazywaniu rzetelnych informacji osobom, które podejmują decyzje polityczne czy administracyjne. Przekazując informacje decydentom, należy rozpatrywać je w czterech aspektach: jaką informację przekazujemy, o czym mówimy, komu mówimy, komu przekazujemy, w którym momencie przekazujemy informację i w jaki sposób to robimy. Do tych aspektów należy dołożyć jeszcze ważną kwestię osoby przekazującej informację jak również przewidywane relacje klienta. Przytoczone powyżej aspekty świadczą o złożoności procesów i procedur związanych z uprawnianiem lobbyingu¹².

2. Podmiot działalności lobbyingowej

Lobbying jest nieodłączną częścią współczesnej demokracji. Pełni szereg funkcji pozwalających na sprawną komunikację między społeczeństwem a demokratycznie wybraną władzą. Daje możliwość nawiązywania kontaktów między obywatelami a elitami rządzącymi, sprzyja rozwiązywaniu problemów politycznych, wmacnia demokrację przez umożliwienie obywatelom, a także organizacjom, uczestniczenia w procesach decyzyjnych i ustawodawczych¹³.

Działalność lobbyingowa może być prowadzona przez organizacje działające na rzecz własnych interesów i we własnym inieniu, jak i przez podmioty, które świadczą tego typu usługi. Do pierwszej grupy podmiotów należy zaliczyć grupy interesów, które można podzielić na¹⁴:

– **grupy biznesowe** – działające dla odniesienia korzyści o charakterze ekonomicznym; są nimi np. duże przedsiębiorstwa, korporacje, pracodawcy i ich stowarzyszenia,

¹¹ J. Sroka, *Lobbying jako strategia promocji interesów grupowych*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 202-203.

¹² M. Grzenkowska, H. Mruk, *Lobbying jako instrument Public Relations*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 42.

¹³ E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Biblioteka Public relations, Gdańsk 2005, s. 78.

¹⁴ K. Jasiecki, M. Molęda-Zdziech, U. Kurczewska, *Lobbying. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 179.

zrzeszenia importerów i eksporterów, cechy oraz organizacje branżowe, tj. izby producentów oraz izby rzemieślnicze,

– **grupy związane z zawodem** – związki zawodowe, partie polityczne, grupy promocyjne, powołane ze względu na wspólne cele i postawy, np. ruchy ekologiczne, organizacje konsumenckie, stowarzyszenia gospodrcze, organizacje i stowarzyszenia społeczne, rząd i jego agendy, media, kręgi opiniotwórcze i liderzy opinii publicznej.

Druga grupa podmiotów to podmioty zajmujące się lobbingiem na zlecenie. Są to profesjonalne agencje lobbystyczne, agencje public relations oraz „wolni strzelcy” lobbingu. To na ogół znani politycy i wybitni parlamentarzyści posiadający kontakty oraz doświadczenie do prowadzenia działalności lobbingowej¹⁵.

Zasadniczym celem działalności lobbingowej jest uzyskanie pożądanego wpływu na kluczowe decyzje państwowe mające wpływ na rozwiązania legislacyjne oraz rozstrzygnięcia administracyjne dotyczące sfery politycznej i gospodarczej. Do adresatów działań lobbingowych zalicza się: decydentów, instytucje i organizacje przygotowujące projekty pod przyszłe decyzje. Są to m.in.:

- przedstawiciele rządu i jego agendy,
- samorząd i administracja lokalna,
- organy doradcze,
- politycy i parlamentarzyści,
- opinia publiczna,
- wpływowe osobistości i uznane autorytety moralne,
- wszystkie inne osoby, organizacje, instytucje, które mają pośredni lub bezpośredni wpływ na kształt życia politycznego i gospodarczego państwa¹⁶.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż osoby, grupy społeczne i instytucje mogą występować zarówno jako podmioty działalności lobbingowej, jak również jako jej adresaci. O ich roli decydują działania czynione przez nie same lub wobec nich.

3. Znaczenie lobbingu w zarządzaniu organizacją

Współczesne narzędzia marketingu wymagają stałej modernizacji, dostosowania do warunków rynkowych. Zachowanie organizacji nie zależy wyłącznie od umiejętnie budowanej relacji z jej klientami, dostawcami i pośrednikami rynkowymi. O sytuacji organizacji decydują również inne, ważne elementy jej otoczenia: politycy, urzędnicy, media, opinia publiczna, środowisko naukowe oraz inne grupy interesu. Podmioty te mogą wspierać przedsiębiorstwo w jego rozwoju, bądź go skutecznie utrudniać.

Turbulentne otoczenie stawia menedżerów przed koniecznością rozwijania i doskonalenia metod i narzędzi pozwalających na wspomaganie działalności w jak najszerszym wymiarze. W praktyce działania przedsiębiorstw, silnie zdeterminowanym wpływem regulacji prawnych i decyzji regulujących procesy rynkowe, organizacje zmuszone są do

¹⁵ M. Grzenkowska, H. Mruk, *Lobbing...*, s. 42-43.

¹⁶ Ibidem, s. 43.

podjęcia działań zmierzających do uczestniczenia w ważnych dla nich decyzjach. W takich okolicznościach niezbędnym dopełnieniem działalności strategicznej organizacji jest lobbing, który pozwala na realizację celów organizacji poprzez podejmowanie prób wywierania wpływu na jej otoczenie i budowanie relacji ze znaczącymi dla niej podmiotami.

Sytuacja rynkowa, z którą współczesne organizacje muszą się zmierzyć, odznacza się dużą turbulentnością. Zmiany stają się permanentną cechą dzisiejszych organizacji. Właściwe podejście do tych zmian i ich przewidywanie ma duże znaczenie dla funkcjonowania nie tylko organizacji nastawionych na zysk, ale także organizacji, które realizują ważne cele społeczne¹⁷.

Lobbing jest elementem nowej długofalowej strategii zarządzania organizacją, opartej na proaktywnym podejściu do otoczenia, polegającym na zarządzaniu relacjami z interesariuszami¹⁸. Obecne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej sprawiają, że lobbing staje się koniecznym elementem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przestaje być tylko narzędziem wywierania wpływu na ważne komponenty otoczenia organizacji mające na nią wpływ. Dobrze zorganizowane rzecznictwo interesów będące częścią strategii przedsiębiorstwa może stać się jednym ze źródeł jego przewagi konkurencyjnej.

Identyfikacja definicji strategii przedsiębiorstwa stwarza przestrzeń dla działań lobbingowych. Strategia to sztuka interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w organizacji, sprowadzająca się do spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiąganie fundamentalnych celów długookresowych w ramach dobranej domeny działania¹⁹.

Przytoczona powyżej definicja podkreśla, że strategia jest wynikiem stałej interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem, interakcji prowadzącej nie tylko do dopasowania, lecz także do wypracowania wywierania wpływu na otoczenie w długoterminowej perspektywie, co jest domeną lobbingu korporacyjnego. Lobbing w sposób naturalny wynika z faktu, że poprzez swoją strategię przedsiębiorstwa starają się osłabić i wyeliminować mechanizmy rynkowe.

Współczesne działania strategiczne przedsiębiorstwa w oczywisty sposób muszą uwzględniać stale pogłębiające się procesy internacjonalizacji biznesu i gospodarki. Internacjonalizacja nie oznacza jednak unifikacji regulacji prawnych oraz biurokratycznych procedur. Nie powoduje także zacierania różnic kulturowych i stylów kierowania, nie daje gwarancji przejrzystości reguł gry rynkowej w poszczególnych regionach świata czy państwach, znajomości koncepcji zarządzania, jak również nie zapewnia automatycznie dostępu do wszystkich kanałów komunikacji. Rozwijająca się globalizacja nie zwalnia przedsiębiorstwa od zajmowania się tymi zagadnieniami. Wręcz przeciwnie – jest dla nich wyzwaniem strategicznym, a przede wszystkich komunikacyjnym. Ze względu na silne

¹⁷ M. Smolarek, *Wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849 – Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 49, tom 3, Szczecin 2015, s. 345.

¹⁸ A. Sławik, *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw. Pięć ciekawych analiz przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 11.

¹⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 232.

zróznicowanie regionalne przedsiębiorstwa realizujące globalne strategie napotykać na swojej drodze działalności różne bariery – prawne, kulturowe, biurokratyczne, proceduralne. Jednym z narzędzi pokonywania tych barier jest lobbing²⁰.

Chcąc przedstawić powiązania lobbingu ze strategią przedsiębiorstwa, należy określić także jego rolę w strategii komunikacji. Ze względu na fakt, iż wszystkie działania z zakresu komunikacji korporacyjnej powinny być zintegrowane, spójne oraz powinny wynikać z celów strategicznych przedsiębiorstwa, plan działań lobbingowych powinien być starannie w te działania wkomponowany. Przykładem takiego działania jest zależność między kreowaniem wizerunku firmy (domeną public relations) a powodzeniem działań lobbingowych. Prestiż i renoma przedsiębiorstwa stanowią bardzo ważne kryterium skutecznego wpływu na decydentów. Profesjonalnie prowadzony lobbing może mieć ogromny wpływ na wizerunek firmy. W dużych kampaniach lobbingowych wykorzystuje się całe spektrum narzędzi komunikacji. Pracownicy firm, mających uznanie decydentów politycznych, występują często w roli ekspertów, dostarczając fachowych opracowań, wyników analiz z badań będących cennymi aktywami w procesie podejmowania decyzji na różnych poziomach władzy państwowej. Poprzez budowanie sieci kontaktów organizacja może zostać zauważona. Lobbing, zwłaszcza ten skierowany do osób mających wpływ na regulacje wobec podmiotów gospodarczych, wymaga przede wszystkim bezpośrednich kontaktów interpersonalnych, wielu spotkań oraz rozmów. Biorąc pod uwagę postępującą wirtualizację przedsiębiorstw, bezpośrednie relacje stają się coraz cenniejsze dla organizacji.

4. Postrzeganie zjawiska lobbingu przez instytucje integracji i pomocy społecznej – analiza wyników badań

Wśród pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej przeprowadzono badanie ankietowe, dla którego narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz skierowano do pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w terminie luty–kwiecień 2014.

Wśród instytucji integracji pomocy społecznej, w których realizowano badanie, są: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego, ośrodki wsparcia, ośrodki interwencji kryzysowej. W badaniu udział wzięły 154 osoby, wśród których 87% stanowiły kobiety, 11,7% mężczyźni (w pozostałych przypadkach – brak danych). Wszyscy respondenci posiadali wykształcenie wyższe. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 25-35 lat (53,2%) oraz w wieku 36-45 lat (36,4%). Osób w wieku 46-55 lat było 7,8%, a w wieku do 25 lat – 2,6%. Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej między 5 a 10 lat (48,1%). Staż pracy od 11 do 20 lat posiadało 32,5% badanych, do 5 lat – 15,6%, od 21 do 30 lat – 2,6%, a pozostałe

²⁰ A. Sławik, *Lobbing w strategiach...*, s. 14-15.

1,3% odznaczało się stażem powyżej 30 lat. Ankietowani w 42,2% zajmowali stanowiska kierownicze, a 57,8% – stanowiska wykonawcze.

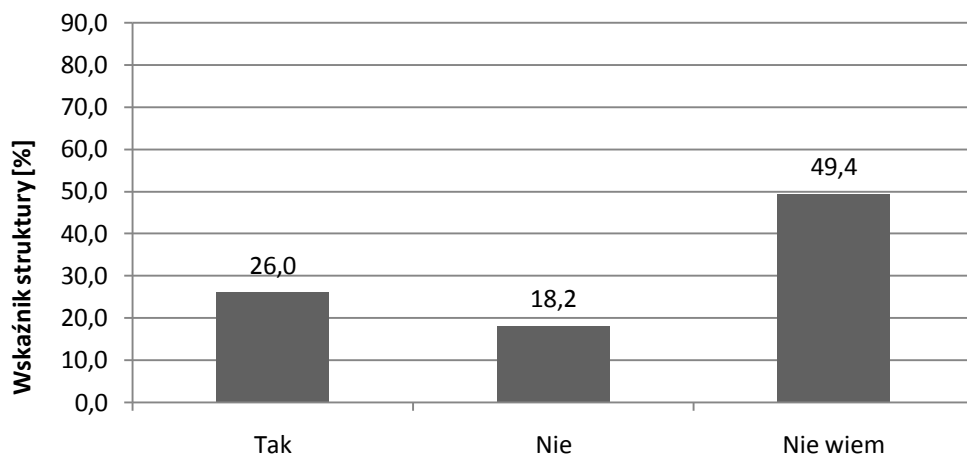
Przeprowadzone badania miały na celu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

– jak postrzegane jest zjawisko lobbingu w Polsce?

– czy lobbing jest zjawiskiem pozytywnym?

– które z podmiotów aktywnie prowadzą działalność lobbingową? W Polsce pojęcie lobbingu kojarzy się raczej negatywnie i zazwyczaj oznacza zjawisko dwuznaczne moralnie, które jest oparte na „sieci nieformalnych powiązań, w których wspólne interesy mieszają się z kontaktami towarzyskimi na zasadzie: dziś ty mnie, jutro ja tobie”²¹.

Badanym respondentom zadano pytanie, czy lobbing w Polsce jest działaniem legalnym i zgodnym z prawem. 49,4% badanych nie wie, czy lobbing jest działaniem legalnym, dla 18,2% lobbing nie jest zjawiskiem legalnym i zgodnym z prawem, zaledwie 26% badanych uważa, iż lobbing jest działaniem legalnym i zgodnym z prawem, co przedstawia rys. 1.



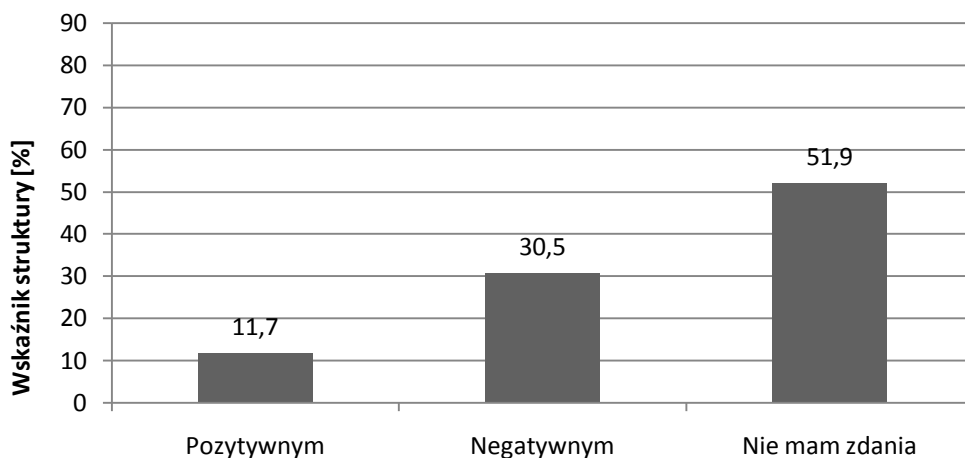
Rysunek 1. Zdaniem Pani/Pana lobbing w Polsce jest działaniem legalnym i zgodnym z prawem?

Figure 1. According to you, is lobbying an action legal and consistent with the law in Poland?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejnym obszarem badawczym była ocena zjawiska lobbingu w ujęciu pozytywnym i negatywnym. 51,9% nie potrafiło zidentyfikować zjawiska lobbingu. Dla 30,5% badanych respondentów lobbing jest zjawiskiem negatywnym, jedynie 11,7% respondentów ocenia lobbing jako zjawisko pozytywne (rys. 2).

²¹ P. Gabriel, M. Zieleniewski, *Piąta władza, czyli kto naprawdę rządzi Polską?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 40.

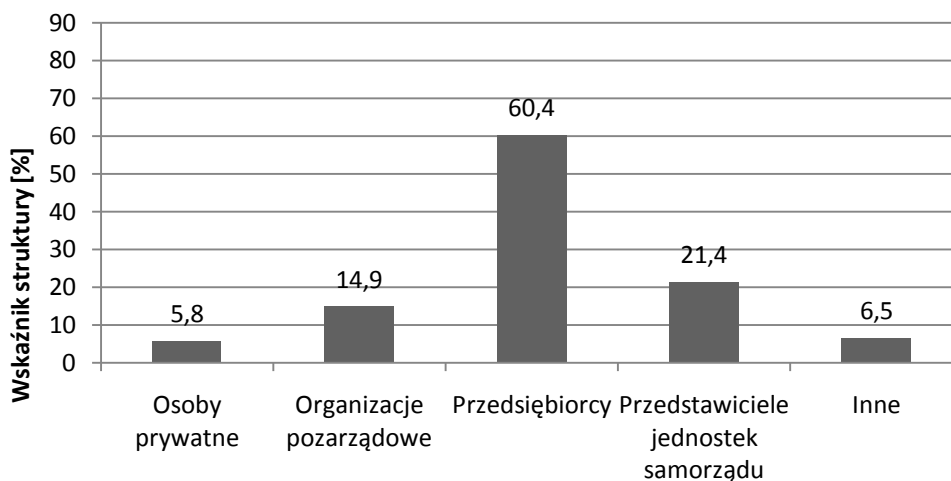


Rysunek 2. Ocena zjawiska lobbingu w opinii badanych respondentów

Figure 2. Rating phenomenon of lobbying in the opinion of the respondents

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak już wcześniej wspomniano, działalność lobbingowa może być prowadzona przez osoby, grupy, organizacje i instytucje. Lobbyistów można podzielić na dwie grupy: działających we własnym imieniu oraz działających na zlecenie jako przedstawiciele określonej grupy. Aż 60% badanych respondentów uważa, iż działalność lobbingowa prowadzona jest najczęściej przez grupy przedsiębiorców, 21% badanych wskazuje przedstawicieli jednostek samorządowych, prawie 15% badanej zbiorowości uważa, iż lobbing działa również wśród organizacji pozarządowych. Najmniejszą grupą prowadzącą działalność lobbingową są osoby prywatne (5,8%) działające zazwyczaj na zlecenie (rys. 3).



Rysunek 3. Podmioty prowadzące działalność lobbingową

Figure 3. Entities engaged in lobbying activities

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podsumowanie

Z perspektywy nauk o zarządzaniu lobbying można określić jako strategiczne narzędzie wpływu organizacji na jej otoczenie, rozumiane jako kompletny zbiór elementów, nie ograniczając go tylko do oddziaływań **na poziomie otoczenia** prawno-politycznego w postaci przedstawicieli władz publicznych²².

O tym, że **lobbying jest działalnością o charakterze strategicznym**, przesądza fakt, że decyzje o jej zakresie, charakterze i intensywności zapadają na najwyższym szczeblu zarządzania. Najczęściej podejmują je osoby, które decydują o kierunkach rozwoju biznesu, określają cele strategiczne oraz formułują stanowiska firmy w kwestiach ważnych dla branży, sektora oraz dla całej gospodarki. Lobbying ma szansę stać się określonym sposobem myślenia o biznesie, perspektywą, w której dotychczasowy kontekst działalności rynkowej zyskuje dodatkowy wymiar strategiczny.

Prezentowane wyniki badań ukazują niską **świadomość** na temat roli lobbyngu w zarządzaniu organizacją, przesądza o tym fakt postrzegania lobbyngu jako zjawiska negatywnego, a większość badanych respondentów nie potrafi ocenić tego zjawiska. Tylko 1/3 badanych ma **świadomość** tego, iż lobbying w Polsce ma charakter legalny i zgodny z prawem.

Warunkiem wprowadzenie lobbyngu na stałe do nauki i praktyki w Polsce jest jego instytucjonalizacja. Tworzenie instytucji lobbyngu wymaga nie tylko dostosowania przepisów prawnych w tym zakresie, ale znajomości tychże **wśród kadry kierowniczej, pracowników, polityków** oraz całego społeczeństwa, ponieważ instytucje są efektywne jedynie w warunkach społecznej akceptacji i zaufania.

Bibliografia

- Ehrlich S., *Władza i interesy – studia struktury politycznej kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1974.
- Gabriel P., Zieleniewski M., *Pięta władza, czyli kto naprawdę rządzi Polską?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Gacparski W., *Decyzje i etyka w lobbyngu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Grzenkowska M., Mruk H., *Lobbying jako instrument Public Relations*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Hope E., *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Biblioteka Public relations, Gdańsk 2005.
- Jasiecki K., Mołęda-Zdziech M., Kurczewska U., *Lobbying. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Jednak W., *Proces lobbyngu na wybranych przykładach (Francja, Niemcy, Wielka Brytania, USA)*, [w:] *Grupy interesu. Teorie i działania*, red. Z. Machalski, L. Rubisz, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kupiec L. Augustyn A., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.

²² A. Sławik, *Lobbying w strategiach...*, s. 28.

- Mastromarco D.R., Saffer A.P., Biedrzycka U., Hryciuk K., *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAID/GE-MINI Small Business Project, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Sławik A., *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw. Pięć ciekawych analiz przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Smolarek M., *Wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849 – Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 49, tom 3, Szczecin 2015.
- Szmulik B., Żmigrodzki M., *Grupy nacisku*, [w:] M. Chmaj (red.), *Państwo, ustrój, samorząd terytorialny*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 1997.
- Sroka J., *Lobbing jako strategia promocji interesów grupowych*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz.U. 2005, nr 169, poz. 1414

Nota o Autorze:

Dr Joanna Dzieńdziora – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Author's resume:

Joanna Dzieńdziora Ph.D in economy in the area of management specialised in human resources management. The author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Profesor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.

Kontakt/Contact:

dr Joanna Dzieńdziora

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Katedra Zarządzania

ul. Ciepłaka 1c

41-300 Dąbrowa Górnicza

e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl