

Andrzej Szplit

NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA A NAUKI O ZARZĄDZANIU

1. Wstęp

Jest powiedzenie, że łatwiej wymyślić nową teorię, niż innych do niej przekonać, oraz że najlepsza praktyka to dobra teoria. Nie należy jednak lekceważyć twierdzenia M. Naïma: „(...) gdy ekonomiści myślą się w teorii, ludzie cierpią w praktyce”. Nie brak uwag o „przeteoretyzowaniu” w naukach ekonomicznych, w tym o zarządzaniu. Nierzadkie są pytania o to, czym jest zarządzanie: nauką, dyscypliną, czy praktyką? A jeśli nie jest klasyczną nauką, to jak ją badać i nauczać? Od modernizmu do postmodernizmu nauki o zarządzaniu poddawane są wielkim wyzwaniom. Co ciekawe, wątpliwości co do naukowości tych nauk idą w parze z ożywieniem poglądów co do istoty, w tym metodologii, tych nauk. W środowisku ekonomistów żywe są dyskusje na temat relacji między naukami o zarządzaniu a nowymi nurtami w ekonomii i innych naukach społecznych, w tym socjologii czy psychologii. Wszystkie te nurty są reakcją na narastające trudności z wyjaśnieniem coraz groźniejszych zjawisk gospodarczych. Nie tylko nauki o zarządzaniu, ale też ekonomia neoklasyczna nie nadążają za zwiększającą się złożonością mechanizmów wszelkich zmian w gospodarce, w tym w przedsiębiorstwach. Korporacjom i mniejszym przedsiębiorstwom zmiany te przyniosły wzrost dynamiki uwarunkowań egzogenicznych, co wiąże się z ryzykiem i niepewnością. Wydaje się, że w badaniach naukowych zbyt mało miejsca specjaliści zarządzania poświęcają problemom samych organizacji, np. ich usieciowieniu, roli aktywów, racjonalności działania. Wiele tych wątpliwości zostało postawionych w ramach ekonomii neoklasycznej, a uszczegółowionych w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej. Z kolei stwierdza się, że nauki o zarządzaniu znacząco,

choć stopniowo, poszerzają zakres przedmiotu badań, pozostając jednocześnie pod wpływem koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej z jej paradygmatem teorii O.E. Williamsona.

Celem artykułu jest zbadanie zakresu i przedmiotu badań gospodarczych w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej w odniesieniu do nauk o zarządzaniu.

2. Metodologiczna podstawa badań ekonomii i zarządzania

Panuje zgodny pogląd, że rozwój teorii nurtów w ekonomii i naukach zarządzania prowadzi do zmian w obu tych sferach. Wiele wskazuje na to, że zachodzące zmiany na dłuższą metę mogą zrewolucjonizować nie tylko zakres (przedmiot) ekonomii, ale także sposób jej uprawiania (metodę). A. Wojtyła [2008] uważa, że z określeniem zmian jako rewolucyjnych należy być jednak bardzo ostrożnym, i to nie tylko ze względu na wpływ czynników ideologicznych czy zwykłą ignorancję krytyków, ale również z uwagi na znaczną adaptacyjność ekonomii głównego nurtu. Jak stwierdza E.D. Beinhocker [2006] we wstępie do swojej książki o przełomowych zmianach w ekonomii, idee ekonomiczne mają znaczenie, ponieważ są głęboko osadzone w intelektualnej tkance społeczeństwa. Ich wpływ na nasze indywidualne wybory dotyczy wielu problemów, takich jak rodzaj zaciąganego kredytu hipotecznego, sposób inwestowania w przyszłą emeryturę czy głosowanie na określoną partię polityczną. Idee ekonomiczne tworzą również pewne ramy, na podstawie których przywódcy polityczni i biznesu podejmują dotyczące nas wszystkie decyzje.

Co do nauk zarządzania uważa się, że na płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z konceptualizacją nowych idei oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi. Powinny one służyć jako wskazania dla menedżerów [Lichtarski 2011].

Według B. Nogalskiego [2008] nauki zarządzania są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk zarządzania jest twierdzenie, że rozwijać mogą się tylko te organizacje, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzę zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku.

Wielu uczestników dyskusji o stanie współczesnych ujęć w naukach o zarządzaniu uważa, że duża liczba zarzutów formułowanych wobec nich straciłaby rację bytu, gdyby w dużo większym stopniu zostały w zarządzaniu uwzględnione nowe wyniki badań nad zachowaniem ludzi prowadzonych w ramach innych dyscyplin, w tym głównie psychologii i biologii. Inaczej mówiąc, chodzi o to, by nauki o zarządzaniu bardziej zdecydowanie otworzyły się na inne dyscypliny. Dotyczy to również badań firm wobec uwarunkowań instytucjonalnych. W rzeczywistości mamy do czynienia z procesem odwrotnym, przybierającym charakter ustępstw nauk o zarządzaniu i oddawania kolejnych obszarów nie tylko ekonomii neoklasycznej, ale przede wszystkim nowej ekonomii instytucjonalnej.

„Kolonizowanie” nauk o zarządzaniu nie tylko przez nową ekonomię instytucjonalną, ale też inne nauki, takie jak przyrodnicze czy techniczne, ma swoje źródło w interdyscyplinarności nauk zarządzania. Polega ona na tym, że dana dyscyplina naukowa ma wspólne pole z innymi dyscyplinami. Dla rozwoju nauk o zarządzaniu niezbędne jest wykorzystywanie dorobku innych dziedzin nauki, których przedmiot i zakres badań koresponduje z problematyką uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wypada zgodzić się z opinią, że zarządzanie powinno z definicji przyjmować perspektywę interdyscyplinarną, wystrzegając się ustanawiania sztucznych barier między problemami wynikającymi z zacierania granic z innymi dyscyplinami [Sułkowski 2005, s. 55]. Wielu autorów wyraża opinie, że nauki o zarządzaniu, zwłaszcza po II wojnie światowej, stały się bardziej „techniczną” dyscypliną; odwrotnie niż w ekonomii, w której dominującą cechą stało się konstruowanie modeli dotyczących różnych aspektów życia gospodarczego. Co istotne, bardzo słaba jest korelacja między matematyczną głębią modelu a jego wartością naukową [Solow 1997]. Dobry model znacznie zwiększa stopień zrozumienia problemu, koncentrując się na bardzo niewielu zależnościach przyczynowych. Nie musi być zapisany w postaci sformalizowanej, ale język matematyczny jest bardzo przydatnym narzędziem do przedstawienia modelu, a przede wszystkim do odkrywania różnych jego implikacji. Według R.M. Solowa brak bliższych związków ekonomii z innymi naukami społecznymi wynika stąd, że nie przyjęły one „filozofii budowania modeli”, w efekcie przepływu idei jest silniejszy z ekonomii do tych dyscyplin niż odwrotnie [Solow 1997].

Zarządzanie według obecnych ustaleń prawno-ekonomicznych w Polsce jest osobną dyscypliną naukową w ramach dwóch dziedzin naukowych: nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych. Podkreśla to interdyscyplinarność zarządzania. Szczególnie interesujące są powiązania ekonomii i zarządzania. Niewątpliwie wspólna dla nauk o zarządzaniu i ekonomii jest koncepcja prakseologiczna, mianowicie obie nauki dążą do maksymalizacji uzyskiwanych wyników w stosunku do poniesionych kosztów. Obszarem badawczym nauk o zarządzaniu nie są jednak tylko organizacje nastawione na osiągnięcie zysku, ale organizacje wszelkiego typu, które działają samodzielnie i w których można wyodrębnić człon kierow-

niczy wykonujący swoje funkcje, a więc organizacje sektora publicznego [Kieżun 1977]. Panuje dość powszechne przekonanie, że są obszary, na które nie powinny wkraczać nauki zarządzania (*New Public Management* czy *Critical Management Studies*). S. Sudoł [2007] przekonuje, że dotyczy to również obszaru teorii makroekonomicznych, dróg stanowienia prawa i systemów gwarantujących ład demokratyczny. Przypomina też nierzadkie opinie, że cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest to, iż nie dysponują one dotąd powszechnie przyjętym w środowiskach naukowych paradygmatem naukowym czy paradygmatami naukowymi, które wyznaczyłyby dominujące podejście badawcze w dyscyplinie i które scalałyby wszystkie istniejące w nich kierunki i szkoły. Niepokoi to wielu badaczy i jest źródłem wątpliwości lub sceptycyzmu co do przyszłości nauk o zarządzaniu [Sudoł 2007]. Jeszcze dalej idą P. Płoszajski [1985] i Ł. Sułkowski [2005], stwierdzając, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju. Stadium to P. Płoszajski nazywa etapem empiryczno-zbierackim w przeciwieństwie do etapu teoretyczno-wyjaśniającego, gdy nauki o zarządzaniu będą już bardziej rozwinięte i będą dysponować ugruntowanymi teoriami.

3. Zarzuty formułowane w stosunku do realizowanej metodologii badań w naukach o zarządzaniu

Można stwierdzić, że obecnie formułowane zarzuty nie są właściwie czymś nowym. Dzielić się one na trzy grupy:

- wobec paradygmatów (lub ich braku),
- wobec metodyki badawczej,
- wobec przedmiotu badań.

Pierwsza grupa dotyczy zarzutu, że zarządzanie nie jest interesujące naukowo z powodu właśnie jego „antynaukowości”, można to nazwać – „antyzarządzanie”. Wyprowadzane z tej grupy błędy dają się zidentyfikować w wymiarze nomotetycznym (pozytywnym) i idiograficznym (normatywnym). W ujęciu nomotetycznym zarzuty dotyczą słabych zdolności prognostycznych, nierealistycznych założeń i niewyraźnie zarysowanych regulacji prawnych. W ujęciu idiograficznym wskazuje się natomiast na mało konkretne lub mało przystające do praktyki ustalenia faktograficzne. Mówi się nawet o wnioskach o charakterze truizmu lub tautologii. Najostrzejsi krytycy podnoszą nawet głosy o szkodliwości nauk zarządzania, zwłaszcza wobec stanów kryzysowych. Nie jest niczym nowym ta krytyka nauk o zarządzaniu i posądzenie ich o wywoływanie kryzysów gospodarczych. Przywołując obecne problemy gospodarcze, warto przypomnieć, że już K. Adamiecki odpierał zarzuty o współudziale nowej dyscypliny – nauk o zarządzaniu w wywołaniu wielkiego kryzysu z lat 1929–1933 [Czech 2009].

Zarzuty w obszarze metodyki badań sprowadzają się głównie do tego, że badania są albo zbyt teoretyczne, albo nadmiernie empiryczne, czy wręcz nadmiernie „upraktycznione”. To „upraktycznienie” może wynikać z faktu uczestnictwa prominentnych uczonych w radach nadzorczych i innych gremiach decyzyjnych, co w skrajnych przypadkach może prowadzić do korupcji. Wątpliwości rodzą się, gdy chodzi o wybór metod badawczych: a więc czy zarządzanie winno w większym stopniu wykorzystywać modele matematyczne, czy w większym stopniu metody właściwe naukom humanistycznym bądź przyrodniczym. Są również wątpliwości dotyczące tego, czy nawet jeśli została wybrana metoda skuteczna, to czy świadomie lub nieświadomie nie jest ona obarczona wpływami społeczno-politycznymi. To, sądzimy, jest źródłem powodzenia systemu badań – triangulacji, a więc systemu łączenia metod badawczych celem urzeczelniania wyników [Podstawy... 2011].

Trzecia grupa zarzutów dotyczy zakresu (przedmiotu) badań. Te zarzuty obejmują niepełne wykorzystanie ujęcia holistycznego, to znaczy koncentrowanie się tylko na działalności gospodarczej kosztem społecznej. Występujące ujęcie redukcjonistyczne zbyt mało z kolei uwzględnia relacje między podmiotami. Pozostaje do dyskusji to:

- czy te zarzuty mają obecnie tendencje rosnącą,
- czy są równoważne,
- czy nauki zarządzania są obecnie bardziej skłonne do reagowania na krytykę.

4. Czy nowa ekonomia instytucjonalna wpływa na rozwój nauk o zarządzaniu?

Rozwój różnych nurtów nauk ekonomicznych jest reakcją na narastające trudności z wyjaśnieniami coraz groźniejszych zjawisk w działalności gospodarczej. Nie tylko nauki zarządzania, ale i ekonomia neoklasyczna nie nadążają za zwiększającą się złożonością mechanizmów wszelkich zmian w gospodarce i przedsiębiorstwach. Dla przedsiębiorstw zmiany te przyniosły wzrost dynamiki uwarunkowań egzogenicznych, co wiąże się z ryzykiem i niepewnością. Czy wystarczy więc koncentrowanie się na dotychczasowych interpretacjach i roli zarządzania? Wydaje się, że w badaniach naukowych zbyt mało miejsca specjaliści zarządzania poświęcają problemom samych organizacji, ich usieciowieniu, roli poszczególnych centrów, aktywów, racjonalności działania itp. Zrodziły się więc pytania, czy nauki zarządzania mogą więc odpowiedzieć na zasadnicze problemy:

- czy nauki zarządzania na równi traktują jako przedmiot badań jednostki i grupy zatrudnionych oraz rolę organizacji?

– czy ta płaszczyzna jest dobrym źródłem nowych hipotez o zachowaniach organizacji (instytucji) i hipotez alternatywnych?

Autor niniejszego artykułu przypomina swoje opracowanie z 2000 r. pt. *Synergia i antysynergia* [Szplit 2000], w którym omówione zostały wyniki badań przeprowadzonych w ośrodku naukowym w Niemczech w kontekście analizy systemu *Supply Chain Management*. Istotnym powodem rozważań na temat łańcucha dostaw (*supply chain*) było stwierdzenie, że z jednej strony największy potencjał racjonalizacji tkwi nie w produkcji, lecz w logistyce, a z drugiej strony w dotychczasowym konwencjonalnym, to znaczy ujętym fragmentarycznie, łańcuchu dostaw występują nierozpoznane wąskie gardła i problemy odizolowania kooperujących przedsiębiorstw. W ten sposób niemożliwe staje się znalezienie globalnego gospodarczego optimum w omawianym łańcuchu. Chociaż stwierdzenie to nie jest nowe, należy przyznać, że w przeszłości nie było możliwości rozwiązania tych problemów z powodów techniczno-rachunkowych. Te niedomaganie skłoniły specjalistów do sformułowania paradygmatu, że: suma lokalnych optimumów nie równa się globalnemu optimum [Goldratt i Cox 1992]. To stwierdzenie zainspirowało autora artykułu do użycia sformułowania „antysynergia” na określenie systemu powodującego „tarcie” w procesie zarządzania.

Wiele tych wątpliwości pojawiło się w ramach ekonomii neoklasycznej, a uszczegółowionych zostało w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej. Obserwujemy tu ciekawe zjawisko nazwane przez A. Wojtynę „kolonizowaniem” innych dyscyplin przez ekonomię. Na razie, jak sądzimy, brakuje wystarczających badań potwierdzających określoną reakcję specjalistów zarządzania na tę „kolonizację” [Wojtyna 2008, s. 25]. I choć S. Rudolf [2009] jest przekonany o pozytywnym wpływie nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu, to naszym zdaniem sprawa jest dyskusyjna. Można postawić pytanie: co powoduje to zainteresowanie ekonomii zwiększającą się rolę przedsiębiorstwa? Otóż mocną stroną teorii ekonomii jest docenianie roli przedsiębiorstw jako potencjału wiedzy produkcyjnej. Gdy analizuje się listę „Fortune 500” obejmującą największe przedsiębiorstwa światowe, to można stwierdzić, że to największe korporacje, a nie twórcze jednostki, dysponują skarbnicą wiedzy produkcyjnej przydatnej do rozwoju organizacji. Wynika z tego, że to przedsiębiorstwa (instytucje), a nie pracujący w nich ludzie, wiedzą, jak prowadzić biznes. System wartości, model gospodarki, zasady funkcjonowania przedsiębiorstw są elementami otoczenia instytucjonalnego o kluczowym znaczeniu dla wyników gospodarczych. Na tej podstawie nie trudno było znaleźć paradygmat nowej ekonomii instytucjonalnej, który nadaje instytucjom rangę czynnika wzrostu gospodarczego. Ich rolą jest tworzenie ograniczeń i reguł postępowania. Według O.E. Williamsona [1998], głównego przedstawiciela teorii firmy, wszelkie stosunki pomiędzy jednostkami i organizacjami można ująć w formę kontraktów. Jego zdaniem nowa ekonomia instytucjonalna poświęca wiele uwagi przedsiębiorstwu, w którym należy doko-

nywać największych zmian. Teoria ta spowodowała przesunięcie punktu ciężkości w ramach badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Powoduje to, że koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcja firmy jako struktury zarządzania [Williamson 1998].

Jakie są zatem relacje pomiędzy nową ekonomią instytucjonalną a naukami o zarządzaniu? S. Rudolf jest pełen nadziei, pisząc: „(...) trudno przecenić wpływ NEI na rozwój nauk o zarządzaniu. Spowodowała ona otwieranie się firmy na prowadzenie badań empirycznych, na tworzenie koncepcji zarządzania uwzględniających takie zjawiska jak ograniczona racjonalność, niepewność, asymetria informacji, oportunizm itp. Uniwersalne modele ekonomii neoklasycznej zastąpione zostały przez modele odnoszące się do konkretnych rynków czy konkretnych gospodarek, modele uwzględniające ich specyfikę” [Rudolf 2009, s. 2]. Jako najbardziej nadające się do wdrożenia do badań naukowych w obrębie nauk o zarządzaniu wydają się kwestie redukcji kosztów transakcyjnych, identyfikacja specyfiki aktywów, optymalne określenie kluczowej roli instytucji, ograniczona racjonalność czy zerwanie z determinizmem technologicznym.

Wybierając przedmiot badań i biorąc pod uwagę naszą specyfikę, należy przede wszystkim podkreślić znaczenie problematyki kosztów transakcyjnych. Koszty transakcyjne to wartość zasobów wykorzystywanych w trakcie rozwiązywania problemów koordynacji i konfliktów rozdzielczych w ramach i z powodu zasad gry różnego poziomu. Koszty transakcyjne to kategoria niehomogeniczna, różnie definiowana, ale zawsze związana z funkcjonowaniem instytucji i kontraktowaniem. Obejmują koszty pozyskiwania informacji, zawierania, realizacji, ubezpieczenia, kontroli, egzekwowania kontraktów i ograniczania niepewności wynikającej z ludzkiej skłonności do oportunistyki. Koszty transakcyjne powstają wszędzie tam, gdzie życie społeczne uregulowane jest instytucjami i gdzie zachodzą między podmiotami związki o cechach kontraktu [Williamson 1998, s. 40]. Badania kosztów transakcyjnych stają się coraz bardziej popularne w wielu katedrach zarządzania polskich wyższych uczelni. Badania te mają oczywiście interdyscyplinarny charakter, co wynika ze specyfiki tych kosztów, gdyż zainteresowania problemami kosztów transakcyjnych koncentrują się na problematyce z pogranicza mikroekonomii i nauk o zarządzaniu, związanej z badaniem kosztów w transakcjach rynkowych i menedżerskich, które w tym znaczeniu są kosztami zarządzania kontraktami [Zbroińska 2011]. Stwierdzone relacje skierowały uwagę autora na konfrontację między kanonami zarządzania tradycyjnego i zarządzania zainspirowanego nowymi nurtami, w tym nowej ekonomii instytucjonalnej.

5. Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo, poszerzają zakres przedmiotu badań, jednocześnie mocno pozostając pod wpływem nowych nurtów ekonomii, głównie nowej ekonomii instytucjonalnej. Oznacza to, że w najbliższych latach należy się liczyć albo z dalszą „kolonizacją” obszarów dotychczas zarezerwowanych przez nauki o zarządzaniu, albo z tendencją badań doskonalących zarządzanie przez nowe, inne więzi instytucjonalne. Wydaje się, że koegzystencja, czy też konkurencja między naukami o zarządzaniu a nową ekonomią instytucjonalną ma przed sobą jeszcze długą drogę. Oba jednak ujęcia niewątpliwie przyczyniają się do doskonalenia organizacji. Rozważania te mogą i powinny być przydatne w usprawnieniu procedur metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wiele też wskazuje na to, że będziemy obserwować dalszy rozwój nowej ekonomii instytucjonalnej. Ta bowiem koncepcja nie próbuje zastąpić ekonomii neoklasycznej. Takie ujęcie stwarza większą możliwość implementacji jej elementów do ekonomii głównego nurtu, być może wpłynie też na rozwój nauk o zarządzaniu.

Literatura

- Beinhocker E.D. [2006], *The Origin of Wealth Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Czech A. [2009], *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Goldratt E.M., Cox J. [1992], *The Goal. A Process of Ongoing Improvement*, Great Barrington North River Press.
- Kieżun W. [1977], *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa.
- Lichtarski J. [2011], *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Nogalski B. [2008], *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Płoszajski P. [1985], *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław–Kraków–Gdańsk.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* [2011], red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rudolf S. [2009], *Wpływ Nowej Ekonomii Instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. I.K. Hejduk, IOiZ Orgmasz, Warszawa.
- Solow R.M. [1997], *How Did Economics Get That Way and What Way Did It Get*, „Deadalus”, Winter.
- Sudoł S. [2007], *Nauki o zarządzaniu*, Tonik, Toruń.

- Sułkowski Ł. [2005], *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Szplit A. [2000], *Synergia i antysynergia [w:] Zarządzanie zmianą*, red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojtyna A. [2008], *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?* „*Ekonomista*”, nr 2.
- Zbroińska B. [2011], *Koszty transakcyjne skarbowości*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.

