Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania

ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (18)/2014
ISSN 2391-5129

Ubóstwo we współczesnej Polsce jako problem społeczno-ekonomiczny w latach 2000–2010 Magdalena Adamczyk

Rynek pracy w Irlandii Paula Daniel, Tomasz Zalega

Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty Danuta Janczewska

Systemy produktowo-usługowe w transporcie – wybrane przykłady Jerzy Janczewski

Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje Barbara Kamińska

Zasoby ludzkie w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników samorządowych Radosław Kamiński

Zarządzanie współczesnym regionalizmem wietnamskim w gospodarce światowej Nguyen Van Long

Skala agresji i przemocy w środowisku szkolnym. Zarys problematyki Jolanta Skubisz

Dynamika rozwoju polskiej elektroenergetyki w świetle unijnych norm dotyczących bezpieczeństwa energetycznego Cezary Tomasz Szyjko

Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem Zenon Ślusarczyk

Regulacje rynku pracy w Polsce Tomasz Zalega, Paula Daniel

Psychologiczna charakterystyka osób bezrobotnych zakładających własną firmę Andrzej Zbonikowski, Magdalena Zadworna-Cieślak

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania

ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (18)/2014

ISSN 2391-5129

redakcja naukowa:
dr inż. Jerzy Janczewski

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma
dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr inż. Jerzy Janczewski (redaktor prowadzący)

Rada Programowa
prof. dr hab. inż. Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska)
prof. zw. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. AP Ewa Łazarow (Akademia Pomorska w Słupsku)
dr hab. prof. UŁ Edward Stawasz (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. UW Tomasz Zalega (Uniwersytet Warszawski)
dr hab. prof. UŁ Tomasz Tulejski (Uniwersytet Łódzki)
prof. nadzw. dr hab. Wasyl Marczuk (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki im. Wasyla Stefanyka w Iwano-Frankowsku)

Redaktor naukowy numeru
dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktor językowy
mgr Iwona Cłapińska

Recenzenci
prof. nadzw. dr hab. Wincenty Kołodziej
Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie
dr Michał Gołoś
Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahe.lodz.pl
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2014

ISSN 2391-5129
wersja elektroniczna
(na podstawie wersji drukowanej)

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel./fax 0-42 63 15 908
wydawnictwo@ahe.lodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie 7

Magdalena Adamczyk
Ubóstwo we współczesnej Polsce jako problem społeczno-ekonomiczny w latach 2000–2010 11

Paula Daniel, Tomasz Zalega
Rynek pracy w Irlandii 21

Danuta Janczewska
Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem –wybrane aspekty 39

Jerzy Janczewski
Systemy produktowo-usługowe w transporcie – wybrane przykłady 51

Barbara Kamińska
Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje 63

Radosław Kamiński
Zasoby ludzkie w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników samorządowych 75

Nguyen Van Long
Zarządzanie współczesnym regionalizmem wietnamskim w gospodarce światowej 91

Jolanta Skubisz
Skala agresji i przemocy w środowisku szkolnym. Zarys problematyki 107

Cezary Tomasz Szyjko
Dynamika rozwoju polskiej elektroenergetyki w świetle unijnych norm dotyczących bezpieczeństwa energetycznego 117

Zenon Ślusarczyk
Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem 131

Tomasz Zalega, Paula Daniel
Regulacje rynku pracy w Polsce 145

Andrzej Zbonikowski, Magdalena Zadworna-Cieślak
Psychologiczna charakterystyka osób bezrobotnych zakładających własną firmę 165

Mariusz Portalski
„Nauka gospodarce, gospodarka nauce". Sprawozdanie z krajowej Konferencji Naukowej, Płock, 4 kwietnia 2014 r., Politechnika Warszawska Filia w Płocku, Izba Gospodarcza Regionu Płockiego 179

Ewa Bolonek
X Jubileuszowa Konferencja Logistyczna „Wybrane aspekty współczesnej logistyki", 20–21 maja 2014 r., Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej 183

Andrzej Dąbek
Nowa pozycja – monografia poświęcona branży TSL (transport – spedycja – logistyka) pt. *Ćwiczenia i zadania z transportu, spedycji i logistyki* 185

Contents

Introduction 7

Magdalena Adamczyk
Poverty in contemporary Poland as a problem of socio-economic development in 2000-2010 11

Paula Daniel, Tomasz Zalega
The labour market in Ireland 21

Danuta Janczewska
Factors of Evaluation of Marketing and Logistic Management of Micro Enterprise – Selected Aspect 39

Jerzy Janczewski
Product-Service Systems in the transport – some examples 51

Barbara Kamińska
Competency-based human resource management 63

Radosław Kamiński
Human resources in the local government administration 75

Nguyen Van Long
Management of contemporary Vietnamese regionalism in the world economy 91

Jolanta Skubisz
Scale of aggression and the violence in the school environment. Outline of issues 107

Cezary Tomasz Szyjko
Dynamics of Poland's electroenergy sector development in the scope of EU's norms related to energy security 117

Zenon Ślusarczyk
The nature and importance of communication in business management 131

Tomasz Zalega, Paula Daniel
Labour market laws in Poland 145

Andrzej Zbonikowski, Magdalena Zadworna-Cieślak
Psychological characteristics of unemployed people setting up their own business 165

Mariusz Portalski
"Science for economy and economy for science" – Report from Domestic Science Conference, 4th of April 2014, Technical University Branch in Plock and Chamber of Commerce of Plock Region 179

Ewa Bolonek
10th Jubilee Logistic Conference "The Select Aspects of Modern Logistic", 20–21th of May 2014. Faculty of Organization and Management of Technical University in Lodz 183

Andrzej Dąbek
A new position – monograph dedicated to TSL branch entitled "Tutorials and Exercises of Transport, Spedition and Logistic" 185

Wprowadzenie

Kolejny, osiemnasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* prezentuje zarówno teoretyczne, jak i empiryczne ujęcie różnorodnych problemów zarządzania. Numer ten obejmuje szerokie spektrum problematyki społeczno-ekonomicznej, tematykę bezpieczeństwa i globalizacji, zarządzania innowacyjnego, problemy rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i administracji publicznej. Jesteśmy przekonani, że poruszana problematyka zainteresuje zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych.

Numer ten otwiera artykuł Magdaleny Adamczyk pt. *Ubóstwo we współczesnej Polsce jako problem społeczno-ekonomiczny w latach 2000–2010*, w którym przedstawiono problematykę ubóstwa. Zdaniem autorki ze względu na znaczną skalę ubóstwa w Polsce zjawisko to jest ważnym problemem społeczno-ekonomicznym.

Kolejny artykuł Pauli Daniel i Tomasza Zalegi pt. *Rynek pracy w Irlandii* prezentuje ocenę regulacji rynku pracy w Irlandii. W tym celu, po omówieniu źródeł prawa oraz najważniejszych czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy w Irlandii, w oparciu o opracowany model ekonometryczny, autorzy podjęli się próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak ważne dla spadku bezrobocia były przeprowadzone przez rząd irlandzki reformy na rynku pracy.

Artykuł Danuty Janczewskiej pt. *Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty* ma na celu przedstawienie wybranych aspektów wdrażania nowych metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie. Autorka wyraża pogląd, że przyszły rozwój mikrofirmy zależy od integrowania działalności marketingowej i logistycznej. Przedstawione w artykule badania literaturowe autorka uzupełniła badaniami własnymi prowadzonymi w sektorze mikroprzedsiębiorstw.

Jerzy Janczewski w artykule pt. *Systemy produktowo-usługowe w transporcie – wybrane przykłady* zwraca uwagę, że w wielu przypadkach do zaspokojenia potrzeby konsumenta niezbędny jest nie sam produkt, lecz usługa, którą ten produkt

dostarcza. Zdaniem autora zwiększanie użyteczności produktów poprzez dodawanie do nich usług oraz „zastępowanie produktów przez usługi" prowadzi do bardziej intensywnego wykorzystania tych produktów, a w konsekwencji do zmniejszenia zużycia materiałów i energii podczas ich wytwarzania.

Barbara Kamińska w artykule pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje* prezentuje model zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w wybranej małej firmie produkcyjno-handlowej. W konkluzji autorka stwierdza, że rola kompetencji w przedsiębiorstwie, także małym, wciąż rośnie, a organizacje stale dążą do tworzenia zespołów kompetentnych pracowników w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Tematykę zarządzania zasobami ludzkimi porusza również artykuł Radosława Kamińskiego pt. *Zasoby ludzkie w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników samorządowych*. Artykuł wprowadza w aparat pojęciowy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedstawia ustawową pozycję pracowników samorządowych, którzy – świadcząc pracę – zapewnić mają wysoki i profesjonalny poziom świadczonych usług w administracji samorządowej.

Nguyen Van Long w artykule pt. *Zarządzanie współczesnym regionalizmem wietnamskim w gospodarce światowej* przedstawia najważniejsze wyzwania i dylematy integracji regionalnej. Według autora regionalizm należy do najpoważniejszych problemów współczesnej gospodarki światowej. Ma on szczególne znaczenie dla Wietnamu w kontekście dążeń do jego pełniejszego zintegrowania poprzez podejmowane wysiłki liberalizujące z międzynarodowym systemem handlu.

Jolanta Skubisz prezentuje artykuł pt. *Skala agresji i przemocy w środowisku szkolnym. Zarys problematyki*. Autorka na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawia skalę agresji i przemocy w szkole. Analiza wyników badań pozwala stwierdzić obecność zagrożeń uczniów w środowisku szkolnym. Do przemocy najczęściej dochodzi w czasie przerw śródlekcyjnych, a znaczna część uczniów spotyka się z agresją i przemocą ze strony rówieśników. Zdaniem autorki najistotniejszym celem zarządzania placówką oświatową powinno być zapewnienie bezpieczeństwa uczniów.

Cezary Tomasz Szyjko w artykule pt. *Dynamika rozwoju polskiej elektroenergetyki w świetle unijnych norm dotyczących bezpieczeństwa energetycznego* prezentuje węzłowe problemy bezpieczeństwa energetycznego Polski w roku 2014. Artykuł jest próbą analizy zmian polskiego prawa energetycznego podyktowanych nowym pakietem energetycznym UE oraz obecnej sytuacji elektroenergetycznej naszego kraju na tle globalnych wydarzeń geopolitycznych. Analiza oparta jest na wybranych aktach normatywnych UE, przepisach polskiego prawa energetycznego oraz rozporządzeniach Ministerstwa Gospodarki.

Zenon Ślusarczyk w artykule pt. *Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem* dokonał analizy istoty, celu i znaczenia komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zdaniem autora większość problemów, jakie istnieją w organizacjach, wynika z niewłaściwego przekazywania i odbioru informacji. Zatem

zrozumienie procesów komunikacji w organizacji jest pomocne w ich rozpoznaniu i diagnozie sytuacji, a następnie w szkoleniu pracowników.

Tomasz Zalega i Paula Daniel w artykule pt. *Regulacje rynku pracy w Polsce* podjęli się próby normatywnego ujęcia zagadnienia regulacji rynku pracy. Autorzy omówili rolę państwa w gospodarce, najważniejsze regulacje rynku pracy, ich ewolucję w ostatnich latach oraz źródła prawa pracy w Polsce.

Andrzej Zbonikowski i Magdalena Zadworna-Cieślak w swoim artykule *Psychologiczna charakterystyka osób bezrobotnych zakładających własną firmę* prezentują badania, których celem było opracowanie psychologicznej charakterystyki osób bezrobotnych planujących założenie własnej firmy. Wyniki badań pokazały, że osoby badane cechują się przeciętnymi lub wysokimi wynikami w zakresie właściwości psychologicznych predysponujących do skutecznego prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Najważniejsze predyspozycje ujawnione w badaniu dotyczyły: stabilności emocjonalnej, sumienności, inteligencji emocjonalnej oraz stylu zadaniowego w radzeniu sobie ze stresem.

Czasopismo zamykają sprawozdania z dwóch konferencji naukowych: Mariusza Portalskiego (Politechnika Warszawska Filia w Płocku) z krajowej Konferencji Naukowej „Nauka gospodarce, gospodarka nauce" i Ewy Bolonek (Politechnika Łódzka) z X Jubileuszowej Konferencji Logistycznej „Wybrane aspekty współczesnej logistyki" oraz autorecenzja książki Andrzeja Dąbka pt. *Ćwiczenia i zadania z transportu, spedycji i logistyki*, która jest jedyną pozycją obecnie dostępną na rynku wydawniczym poświęconą wyłącznie ćwiczeniom obliczeniowym z zagadnień TSL.

Magdalena Adamczyk*

Ubóstwo we współczesnej Polsce jako problem społeczno-ekonomiczny w latach 2000–2010

Wstęp

Ubóstwo we współczesnej Polsce jest nie tylko teorią dla wielu z nas, ale przede wszystkim nauką o zarządzaniu tym problemem. Sytuacja ekonomiczna, okres przemian lat 90. sprawiły, że warunki życia w Polsce znacznie się zmieniły i wraz z rozwojem gospodarki rynkowej pojawiło się zjawisko ubóstwa. Transformacja ustrojowa spowodowała, że nastąpił proces przemian, przeobrażeń i przekształceń, który dotknął wszystkich sfer życia. Można powiedzieć, że podstawowe gwarancje bezpieczeństwa socjalnego przestały obowiązywać, powodując tym samym utratę pracy, wzrost cen, zwiększone opłaty za korzystanie z wielu dotychczas dostępnych usług socjalnych, brak zasady pewności pracy i płacy. Wszystkie te czynniki zdecydowały o poszerzeniu się grupy ludności żyjącej w ubóstwie. Szczególnie trudna sytuacja wystąpiła w tych gospodarstwach domowych, które wcześniej zaciągnęły kredyt, gdyż zarówno aprecjacja zadłużenia, jak i niebywały wzrost oprocentowania kredytów prowadziły do utraty realnej perspektywy spłaty powstałego zadłużenia (Przymeński, 1996: 71), tak też dzieje się po dzień dzisiejszy. Wskazać należy, że problem ubóstwa jest poniekąd spowodowany wysokim bezrobociem, przyczyniając się do osiągnięcia granicy bezpieczeństwa i spokoju społecznego.

Celem pracy jest analiza determinantów ubóstwa w Polsce w latach 2000–2010 za pomocą programu Statistica.

* Mgr Magdalena Adamczyk – absolwentka studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Znaczenie ubóstwa

Ubóstwo definiuje się w różny sposób. W potocznym rozumieniu uważa się, że jest to sytuacja, w której występuje niski dochód, brak zaspokojenia podstawowych potrzeb, a także marginalizacja życia codziennego. Ubóstwo prowadzi do podejmowania działań odstających od norm i wartości w społeczeństwie. Według Toczyskiego i Zielińskiej (1991: 12) ubóstwo oznacza:

– brak dostatecznych środków materialnych do życia, biedę, niedostatek;
– stan poniżej pewnego zmiennego w czasie progu dochodowego lub progu realizacji potrzeb w odniesieniu do jednostki, rodziny lub grupy społecznej.

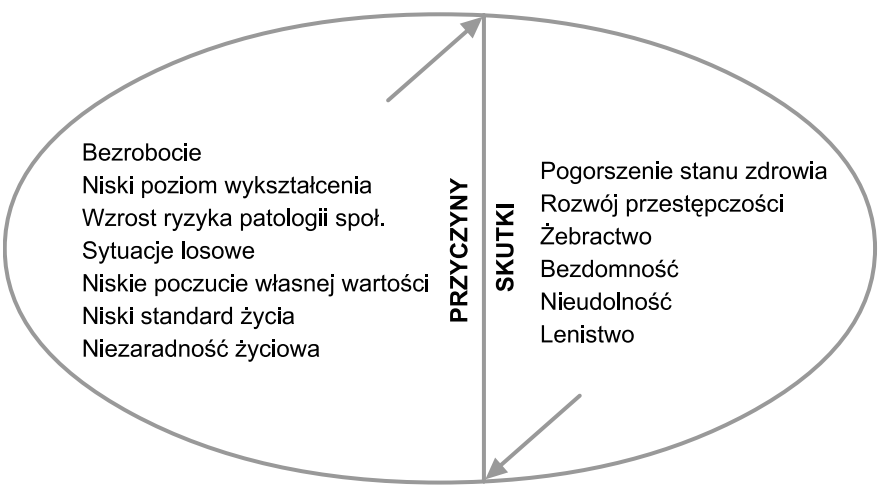
W teorii ubóstwa wyróżnia się dwa pojęcia: ubóstwo absolutne oraz względne. Ubóstwo absolutne oznacza krańcową biedę. W szerszym znaczeniu ubóstwo absolutne jest stanem niezaspokojenia uznanych przez społeczeństwo w danym miejscu i czasie potrzeb minimalnych (Deniszczuk, 1996: 99).

Traktowanie pojęcia ubóstwa jako kategorii względnej wynika z nadmiernej rozpiętości w poziomie życia. Ubóstwo względne ma zmienną wartość i odnosi się do przeciętnego poziomu życia w danym kraju, mierzonego na ogół wysokością przeciętnych dochodów (wydatków). Zwolennicy podejścia względnego upatrują przyczyn ubóstwa przede wszystkim w funkcjonowaniu systemu społeczno-ekonomicznego. Na pierwszym miejscu wśród jego przyczyn wymieniają bezrobocie jako zjawisko niezależne od ubogich. Na drugim miejscu są niskie płace występujące w pewnych zawodach, regionach czy w stosunku do niektórych dyskryminowanych grup ludności. Brak odpowiedniego dochodu wynikającego z okoliczności niezależnych od świadomości i woli ubogich jest pierwotną przyczyną ubóstwa (*Ubóstwo względne*: wikipedia.org). Określając zjawisko ubóstwa, należy wyznaczyć jego granice, inaczej linie ubóstwa, które określają granicę między uznawanymi za ubogich a żyjącymi powyżej tego standardu, czyli tymi, którzy ubogimi nie są (Januszek, 2000: 82). Podstawową linią stosowaną w definiowaniu ubóstwa bezwzględnego jest minimum egzystencji. Minimum egzystencji oznacza koszyk dóbr niezbędnych do podtrzymania funkcji życiowych człowieka i sprawności psychofizycznej. Uwzględnia on jedynie te potrzeby, których zaspokojenie nie może być odłożone w czasie, a konsumpcja niższa od tego poziomu prowadzi do biologicznego wyniszczenia i zagrożenia życia. W skład koszyka minimum egzystencji wchodzą potrzeby mieszkaniowe i artykuły żywnościowe. Łączny koszt nabycia (zużycia) tych dóbr określa wartość koszyka, która stanowi granicę ubóstwa skrajnego (*Minimum egzystencji*: wikipedia.org).

Kwestia społeczna ubóstwa

Pojęcie *kwestia społeczna* po raz pierwszy pojawiło się w literaturze przedmiotu w 1840 roku za sprawą niemieckiego przedstawiciela przedmiotu – H. Heinego. Po-

jęciem tym objął on przede wszystkim elementy negatywne, takie jak niesprawiedliwość struktur, ale także elementy pozytywne, które wskazywały na kryteria ich oceny. Zawarte tu były także podstawowe i główne zasady społeczne oraz strategie mające służyć do rozwiązywania tych zasad. Generalnie należy powiedzieć, iż poszczególne epoki w dziejach ludzkości charakteryzują się własną specyficzną kwestią społeczną. Jeśli chodzi o znaczenie samego pojęcia kwestii społecznej, to można zdefiniować ją jako zjawisko o zasięgu dużym, gdyż ma ono wymiar zarówno lokalny, jak i globalny. Zjawisko to wywołuje pewien rodzaj dysfunkcji społecznej czy też burzy jakiś porządek i organizację życia człowieka, grupy, a nawet tendencję wzrostową, nasilającą; budzi ponadto zainteresowanie wielu podmiotów. Cechą charakterystyczną kwestii społecznej jest także to, iż bardzo wyraźnie zaznaczają się naciski ze strony społeczeństw mające na celu przeciwdziałanie i zapobieganie występowaniu takiego zjawiska. I właśnie charakter takiej kwestii społecznej ma ubóstwo. Można powiedzieć, iż podstawowym skutkiem rodzenia się i rozwoju ubóstwa jest rozpad podstawowych więzi człowieka, tj. więzi rodzinnych, a także zaburzenia na płaszczyźnie wykonywania ról społecznych, czyli zaburzenie i zachwianie prawidłowego procesu funkcjonowania rodziny. Ubóstwo jest bardzo groźne, gdyż pociąga za sobą wiele negatywnych zjawisk. Jest źródłem przestępczości, a także wielu zachowań, które nie są społecznie akceptowane, jak na przykład prostytucja osób nieletnich.



Rys. 1. Koło przyczynowo-skutkowe ubóstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ubóstwo bardzo szybko się rozprzestrzenia. Na świecie, a także w Polsce pojawia się coraz większa liczba osób dotkniętych tym problemem. Auleytner i Głąbicka (2001: 13), analizując kwestie społeczne, przyjęli inną definicję, z której wynika, że: asymetryczne przekształcenia w rozwoju gospodarczym, które rodzą zagrożenia społeczne, przyczyniają się do powstawania kwestii społecznej.

Reasumując, nie sposób nie zauważyć, iż ubóstwo jako konsekwencja wielu wzajemnie przeplatających się przyczyn o charakterze ekonomicznym i społecznym jest bardzo ważną kwestią społeczną. Najważniejsze skutki ubóstwa to niemożność zaspokojenia potrzeb, a także dezintegracja rodziny. Staje się ono problemem społecznym wówczas, gdy wywołuje społecznie negatywne skutki, jakie zostały zilustrowane na rysunku 1.

Autorka objęła badaniem lata 2000–2010 z uwagi na fakt, iż w roku 2000 wdrożono w Polsce Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Bezrobociu. Celem tego programu było opracowanie nowej strategii, polityki oraz metod aktywnego i skutecznego przeciwdziałania ubóstwu, bezrobociu długookresowemu i marginalizacji społecznej w Polsce na lata 2000–2005. Sugeruje on metody zmniejszenia skali ubóstwa, bezrobocia oraz marginalizacji poprzez prozatrudnieniowy i przyjazny ubogim wzrost gospodarczy. Zaproponowano w nim zmiany w strukturze wydatków na programy rynku pracy, preferujące formy aktywne: szkolenie, przekwalifikowanie, prace interwencyjne, roboty publiczne, pożyczki na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Umożliwi to integrację celów i środków ograniczających ubóstwo oraz ich włączenie do ogólnej polityki ekonomicznej i społecznej na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym (Warzywoda, Kabaj, 2000).

Wpływ zmiennych na poziom ubóstwa

W ocenie autorki na poziom ubóstwa mają wpływ takie zmienne, jak: bezrobocie, przeciętne miesięczne wynagrodzenie, PKB, zharmonizowany wskaźnik cen konsumpcyjnych. Dlatego też autorka tekstu poddała zmienne metodom statystycznym, chcąc uzyskać odpowiedź na pytanie: jaki jest poziom zależności pomiędzy zmiennymi objaśniającymi oraz wielkościami danych? Na to i inne pytania autorka szukała odpowiedzi, dokonując analizy statystycznej za pomocą programu Statistica. Należy podkreślić, że w Polsce poniżej minimum egzystencji, a więc w ubóstwie skrajnym, w 2000 roku żyło 8,1% społeczeństwa, przy czym w warunkach polskich wartość relatywnej linii ubóstwa w 2000 roku nieznacznie przewyższyła poziom minimum egzystencji obliczony według GUS. Pogorszenie i rosnące zróżnicowanie sytuacji dochodowej gospodarstw domowych występowało do roku 2000. Natomiast w latach 2000–2010 zasięg ubóstwa uległ zmniejszeniu dla ogółu Polski, a wzrósł dla gospodarstw jedno- i czteroosobowych. Dlatego też autorka podjęła próbę zbadania tego zjawiska jako problemu społeczno-ekonomicznego z uwzględnieniem zmiennych objaśniających, takich jak: bezrobocie, średnie miesięczne wynagrodzenie, inflacja i PKB na 1 mieszkańca.

Jak wynika z danych GUS, w latach 2000–2010 utrzymała się tendencja skokowa, jeśli chodzi o zasięg ubóstwa relatywnego odzwierciedlającego wzrost nierówności w sytuacji dochodowej i poziomie życia. Odsetek osób poniżej i na poziomie ubóstwa skrajnego, za granicę którego przyjęto poziom minimum egzystencji,

spadł z 8,1% w 2000 roku do 5,7% w 2010 roku. Obniżeniu uległa ustawowa granica ubóstwa z 13,6% do 7,3% w roku 2010. Zatem na podstawie zaobserwowanych danych statystycznych można powiedzieć, że jedynie granica relatywna wahała się w przedziale (17,1–20,4%), utrzymując taki sam wskaźnik w roku 2010 jak w roku 2000 na poziomie 17,1%. Z uwagi na pełny dostęp do stron internetowych dotyczących ubóstwa, a szerzej, do danych na temat tego, kogo dotyka ubóstwo, można poszerzyć własną wiedzę w oparciu o informacje z GUS, który także, poza Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych, zajmuje się tą problematyką. Autorka pragnie jednak swoje badania skoncentrować na wskaźnikach statystycznych mających dać odpowiedź na pytanie, jaka jest siła zależności pomiędzy ubóstwem a jego zmiennymi. Ponadto w artykule zwrócono uwagę na wielkości danych opisujących zmienną zależną.

Tabela 1. Granice ubóstwa w IV kwartale 2008–2010

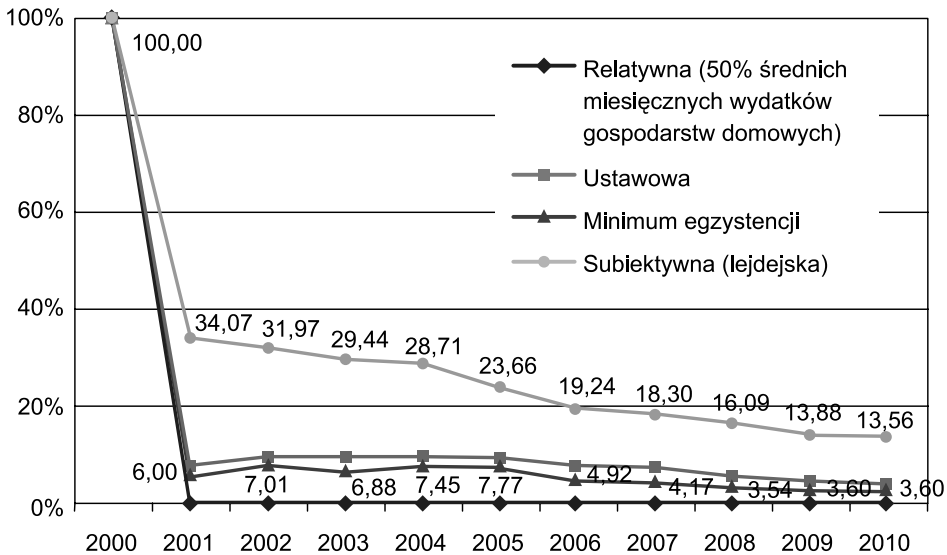
Granice ubóstwa	Gospodarstwo jednoosobowe			Gospodarstwo czteroosobowe (2 osoby dorosłe + 2 dzieci do lat 14)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Relatywna	612	633	665	1676	1709	1795
Ustawowa	477	477	477	1404	1404	1404
Minimum egzystencji	418	443	466	1129	1196	1257
Subiektywna (lejdejska)	brak danych	1112	1187	brak danych	1693	1770

Źródło: dane szacunkowe na podstawie badań budżetu gospodarstw domowych GUS 2008–2010.

W okresie ostatnich dwunastu lat (1998–2010) GUS oszacował, że 5,6% osób żyło w warunkach zagrożenia elementarnych warunków przeżycia (Krauss, 2001: 12). Dokładnie taki sam wskaźnik GUS zanotował w latach 2009–2010. Ponadto rozmiary ubóstwa w Polsce wskazują, że jest to bardzo znacząca kwestia społeczna Rzeczpospolitej Polski. Liczba osób dotkniętych ubóstwem ciągle wzrasta, o czym świadczą przedstawione w tabeli 1 wyniki badań GUS.

Jak poinformował GUS, od roku 2005 ustawowa granica ubóstwa zaczęła ulegać znacznemu zmniejszeniu. Wynika to częściowo z przyjętego mechanizmu ustalania kwot progowych uprawniających do korzystania ze świadczeń systemu pomocy społecznej. Mając na uwadze granice ubóstwa subiektywnego, należy podkreślić, że w latach 2000–2010 poziom dochodów stosunkowo malał i był niższy w roku 2010 od ustawowej granicy ubóstwa. Z informacji GUS widać, że udział wydatków w dochodach w gospodarstwach domowych znacznie zmalał, osiągając w 2010 roku 83,1%, co oznacza, że duży wpływ ma miejsce zamieszkania, a także poziom życia według grup społeczno-ekonomicznych. Zatem na podstawie danych statystycznych GUS można zaobserwować znacznie lepszą sytuację ludzi żyjących w Polsce. Zwrócono uwagę, iż nastąpił wzrost granicy relatywnej ubóstwa w latach 2008–2010. Jeśli zaś chodzi o minimum egzystencjalne, to odnotowano wzrost z 418 zł w 2008 roku

do 466 zł w roku 2010 w gospodarstwie jednoosobowym przy jednocześnie niezmienionej granicy ustawowej ubóstwa.



Rys. 2. Wskaźnik struktury ubóstwa w Polsce w latach 2000–2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, dostęp: 29.08.2011.

Niepokojący wzrost odsetka ludności, których wydatki kształtują się poniżej minimum egzystencji, nasilał się od roku 1997 aż do roku 2005, po czym zaczął spadać, osiągając w 2010 roku 5,7%.

Analizując rysunek 2, należy stwierdzić, iż wskaźnik struktury ubóstwa w Polsce w latach 2000–2010 pokazał tendencję malejącą we wszystkich przypadkach granic ubóstwa. Duże zmiany odnotowano w granicy subiektywnej, której wskaźnik osiągnął 13,56% w roku 2010. Ponadto ustawowa granica ubóstwa – kwota dochodów, która zgodnie z obowiązującą ustawą o pomocy społecznej uprawnia do ubiegania się o przyznanie świadczenia pieniężnego (*Ustawowa granica ubóstwa*: wikipedia.org) – wskazała na najniższy wskaźnik 3,68% (w całym okresie 11 lat) w roku 2010. Z kolei wskaźnik minimum egzystencji, tj. koszyk dóbr niezbędnych do podtrzymania funkcji życiowych człowieka (*Minimum egzystencji*: wikipeia.org), wskazał wartość 3,60% w latach 2009–2010. Informuje ona o potencjalnym zagrożeniu rodzin, które żyją na poziomie i poniżej tej granicy. Zatem rozpatrując granice ubóstwa w Polsce ogółem w stosunku do gospodarstw jednoosobowych i czteroosobowych, należy stwierdzić, że występują różnice w interpretacji wyników badań. Z danych w tabeli 1 wynika, że w przypadku gospodarstw domowych jedno- i czteroosobowych granice ubóstwa z roku na rok rosną.

Tabela 2. Poziom zależności pomiędzy wynagrodzeniem a bezrobociem w latach 2000–2010

Korelacje	Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z p < ,05000, N = 11			
	Przeciętne wynagrodzenie miesięczne	Inflacja	Bezrobocie zharmonizowane	PKB per capita w PPS
Relatywna	–0,18	–0,43	0,58	–0,36
Ustawowa	–0,20	–0,26	0,86	–0,84
Minimum egzystencji	–0,63	–0,29	0,82	–0,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Statistica z wykorzystaniem danych z Eurostatu, dostęp: 31.08.2011.

Z tabeli 2 wynika, że największa zależność pomiędzy zmiennymi objaśniającymi zmienne objaśniane zaistniała w przypadku ubóstwa ustawowego i bezrobocia zharmonizowanego, osiągając 0,86%, co stanowi bardzo silny związek. Ponadto zauważono, że wystąpiła dodatnia korelacja pomiędzy minimum egzystencji a ubóstwem ustawowym na poziomie 0,82%. Badanie siły związku pokazało również silną ujemną korelację między ubóstwem ustawowym a PKB per capita. Można też wskazać na średnią ujemną korelację pomiędzy minimum egzystencji a przeciętnym wynagrodzeniem miesięcznym, a także silną korelację między dwiema cechami, tj. ubóstwem ustawowym i PKB per capita na poziomie –0,84%. Z danych empirycznych wynika, że zwiększeniu wartości koszyka minimum egzystencji w roku 2010 towarzyszył spadek przeciętnego wynagrodzenia i zaledwie 0,5% inflacji, a także wzrost bezrobocia i PKB per capita. Mając na uwadze dane z GUS, autorka dokonała analizy związku pomiędzy wielkościami danych, z których wynika, że regresja kształtuje się na poziomie 0,92%, a współczynnik determinacji 0,85% przy uwzględnieniu takich zmiennych, jak: minimum egzystencji a wynagrodzenie, inflacja, PKB i bezrobocie w latach 2000–2010. Tak więc można powiedzieć, że regresja wykazała silny związek pomiędzy wielkościami danych.

Podsumowanie

Zjawisko ubóstwa jako kwestii społeczno-ekonomicznej jest problemem na całym świecie. Są rodziny, których to zjawisko dotknęło z przyczyn gospodarczych zaistniałych w naszym kraju, ale są też grupy rodzin, dla których egzystencja w takim stanie jest łatwym sposobem na życie. Ponadto z danych Głównego Urzędu Statystycznego widać, że ubóstwo relatywne w latach 2000–2010 utrzymywało się na poziomie 17,1%, tj. charakteryzowało się takim samym wskaźnikiem jak w roku 2010. Mając na uwadze Program Przeciwdziałania Ubóstwu w latach 2000–2005, należy wskazać, że w okresie tym minimum egzystencji rosło, a od roku 2006 zaczęło spadać, osiągając w 2010 roku 5,7%. Ponadto duże zmiany odnotowano w zakresie ubó-

stwa subiektywnego, które zmalało o 11,9% w okresie sześciu lat i w dalszym ciągu malało, osiągając w 2010 roku 12,9%. Nieco inaczej zilustrowano granice ubóstwa ustawowego, które w 2000 roku osiągnęło 13,6% i stale rosło, osiągając w 2005 roku 18,1%, po czym zaczęło sukcesywnie spadać i osiągnęło najniższy wskaźnik w okresie jedenastu lat na poziome 7,3%. Jeśli chodzi o ubóstwo w gospodarstwach jedno- i czteroosobowych, to wyniki badań empirycznych prezentują się inaczej niż te, które odnoszą się do Polski ogółem. Jedynie granica ubóstwa ustawowego w latach 2008–2010 zarówno w gospodarstwach jednoosobowych, jak i czteroosobowych utrzymała się na tym samym poziomie, co przedstawia tabela 1. Natomiast pozostałe granice ubóstwa w tych gospodarstwach miały rosnący wskaźnik dynamiki. Z danych statystycznych widać, że średnia ujemna korelacja wystąpiła pomiędzy minimum egzystencji a przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem (–0,63%), a także silna korelacja w odniesieniu do bezrobocia zharmonizowanego (0,82%). Jednocześnie silną korelację odnotowano między granicą ustawową ubóstwa a bezrobociem zharmonizowanym (0,86%) oraz PKB (–0,84%). Poddane obserwacji zmienne niezależne w stosunku do wszystkich granic ubóstwa pokazały, że najlepiej została wyjaśniona granica ustawowa ubóstwa w stosunku do inflacji, PKB, bezrobocia zharmonizowanego, a także miesięcznego wynagrodzenia, osiągając regresję na poziomie 0,94% i współczynnik determinacji 0,88%, informujący, że tyle procent całkowitej zmienności zmiennej zależnej jest wyjaśnione przez model.

Summary

Poverty in contemporary Poland as a problem of socio-economic development in 2000–2010

With the development of a market economy in Poland appeared the phenomenon of poverty, which over the centuries to masquerade in various image and size. In today's time, can be found almost everywhere, poverty and unemployment are widespread. More and more often heard from the mouth of the public of the deprivation and crime, which may be the reason for the lack of financial resources. In addition, more and more often among those appearing begging children. You can say that this has become a way of life, because the parents of the little they teach their children how to live on the street. Therefore, it is in the minds of children develops a sense of financial security, and like its running out of such persons are able to break the law. Due to the large scale Polish poverty, this event is an important socio-economic issue. Therefore, in analysing poverty issues in this article the author wishes to point to the determinants of poverty in Poland through rigorous analysis using Statistica.

Keywords: poverty, poverty thresholds, the social question

Bibliografia

Auleytner J., Głąbicka K. (2001), *Polskie kwestie socjalne na przełomie wieków*, PWN, Warszawa.

Deniszczuk L. (1996), *Miary ubóstwa i jego obszary w Polsce w latach 1989–1995*, [w:] Bocian A. (red.), *Społeczne aspekty transformacji i wnioski dla polityki społecznej*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa.

Januszek H. (2000), *Ubóstwo jako problem społeczno-ekonomiczny*, [w:] Warzywoda W., Kabaj M. (red.), *Program przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, Raport IPiSS, Warszawa.

Krauss K. (2001), *Diagnoza biedy*, „Trybuna", nr 21.

Minimum egzystencji, http://pl.wikipedia.org/wiki/Minimum_egzystencji, dostęp: 21.08.2011.

Przymeński A. (1996), *Ubóstwo w Polsce. Społeczne i poznawcze problemy okresu transformacji*, Zeszyty Naukowe Seria 1, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Toczyski W., Zielińska A. (1991), *Nauka i kwestia ubóstwa*, Wyd. IPS UW, Warszawa.

Ubóstwo względne, http://pl.wikipedia.org/wiki/Ub%C3%B3stwo_wzgl%C4%99dne, dostęp: 21.08.2011.

Ustawowa granica ubóstwa, http://pl.wikipedia.org/wiki/Ustawowa_granica_ub%C3%B3stwa, dostęp: 29.08.2011.

Warzywoda W., Kabaj M. (red.) (2000), *Program przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, Raport IPiSS, Warszawa.

Paula Daniel*, Tomasz Zalega**

Rynek pracy w Irlandii

Wprowadzenie

Rynek pracy jest szczególnym rynkiem. W roli towaru jako przedmiotu wymiany występuje tu praca, która może być rozumiana intuicyjnie jako samo jej świadczenie (usługa, jaką człowiek jest gotów świadczyć odpłatnie przez określony czas), ale także jako potencjał roboczy, siła robocza, kapitał ludzki. Praca traktowana w dwojaki sposób staje się towarem szczególnym, różniącym się od towarów materialnych tym, że w wyniku nabycia go przez pracodawcę nie zmienia właściciela, ale nadal pozostaje własnością tego, który świadczy pracę. Ta cecha charakterystyczna dla rynku pracy sprawia, że mimo pewnych podobieństw jest on kategorią zasadniczo różniącą się od pozostałych rynków. Na rynku pracy pracodawca kupuje od pracownika pracę za odpowiednią cenę, czyli płacę. Można zatem powiedzieć, że płaca jest wynagrodzeniem za pracę. Owa specyfika rynku pracy wymusza konieczność omówienia źródeł prawa. Przedmiotem prawa pracy są stosunki pracy świadczonej na rzecz pracodawcy dobrowolnie, za wynagrodzeniem, oraz inne stosunki prawne nierozłącznie związane ze stosunkami pracy (Salwa, 2000: 17–21). Prawo pracy obejmuje przepisy, które określają obowiązki pracowników oraz pracodawców, będących stronami stosunku pracy. W jego zakres wchodzą zwłaszcza regulacje dotyczące nawiązywania, zmiany i ustania stosunku pracy, czasu pracy, urlopów, ochrony pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, rozstrzygania sporów ze stosunku pracy.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż prawo pracy, przyznając określone uprawnienia pracownikom czy zmniejszając ich obowiązki, nałożyło zarazem ograniczenia na korzystanie z pracy pracowników. W konsekwencji zmusiło to pracodawców do zmiany organizacji pracy. W sumie więc prawo pracy, określając sposób wykorzystania siły roboczej, determinuje lub nawet stymuluje organizację procesów pracy" (Florek, 1990: 29). Rola prawa pracy nie ogranicza się więc do ochrony pra-

* Studentka DSFRiU, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
** Prof. nadzw. dr hab. nauk ekonomicznych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

cowników, sposób regulacji tej materii wpływa też na możliwości realizacji innych celów społecznych dotyczących zwłaszcza problemów ubóstwa, bezrobocia, statusu niepracowniczych grup zatrudnienia oraz wzrostu gospodarczego. Szczególnie ważne jest też wskazanie na odrębności zarówno sytuacji, jak i polityki rynku pracy w poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej. Prawdą jest, że nie ma jednego homogenicznego rynku pracy Unii Europejskiej. Są odrębne rynki krajowe z wieloma odmiennościami, jeśli chodzi chociażby o zbiorowe stosunki pracy, relacje pomiędzy pracodawcami i pracownikami, rolę związków zawodowych oraz szczegółowe regulacje prawa pracy. Trzeba wiedzieć, że źródła tych różnic tkwią nie tylko w poziomie i strukturze gospodarki, ale także w kulturze, tradycjach i mentalności narodów – państw Unii Europejskiej.

Stworzenie systemu zasad dla prawa pracy nie jest trudne, bowiem zasady te już w każdym kraju istnieją. O wiele bardziej skomplikowane staje się zbudowanie zasad dla prawa zatrudnieniowego rozumianego jako całość regulacji związanych z wykonywaniem pracy przez ludzi utrzymujących się z pracy rąk. Stworzenie takich zasad wymaga pewnego wysiłku intelektualnego, ale jest realne. Pomocne wydają się unormowania zawarte w podstawowych, prawno-organizacyjnych formach regulacji rynku pracy, które za chwilę przedstawię.

Celem artykułu jest ocena regulacji rynku pracy w Irlandii. Po omówieniu źródeł prawa oraz najważniejszych czynników determinujących rozwój społeczno-gospodarczy w Irlandii, w oparciu o opracowany model ekonometryczny, podjęto się próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak ważne dla spadku bezrobocia były przeprowadzone przez rząd irlandzki reformy na rynku pracy. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

Źródła prawa w Irlandii

Prawo pracy w Republice Irlandii opiera się na Konstytucji z 1937 r., a także na prawach uchwalonych przez Parlament, tzw. Oireachtas, aktach niższego rzędu, najczęściej wprowadzanych przez ministerstwo na mocy władzy przyznanej mu przez Parlament. Źródłem prawa pracy jest też orzecznictwo sądowe i część praw obowiązujących przed uzyskaniem niepodległości, opartych na prawie zwyczajowym. Z tego też względu źródła prawa w Republice Irlandzkiej można podzielić na wynikające z:

- ustaw,
- umów zbiorowych zawartych pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi a związkami zawodowymi,
- *cammon low*, czyli z prawa precedensów,
- praktyki i zwyczaju.

Najwięcej aktów prawnych jest przygotowanych przez rząd. To, co może wydawać się interesujące, to fakt, iż w Irlandii dopuszczalne są konsultacje aktów praw-

nych już na bardzo wczesnym etapie przygotowania nowych uregulowań. Po przygotowaniu ogólnego schematu nowego prawa można je konsultować z partnerami społecznymi, czyli organizacjami reprezentującymi różne grupy interesów, które są zachęcane przez rząd do zgłaszania własnych propozycji. Przykładem może być agencja Cornhairle, zajmująca się przygotowaniem i rzecznictwem interesu w sprawach socjalnych. Ponadto prowadzi ona badania dotyczące świadczeń społecznych i pomocy społecznej oraz przekazuje raporty z propozycjami do rządu. Informacje te są więc przetwarzane na propozycje nowych uregulowań. Wpływ na proces legislacyjny posiadają także przedstawiciele biznesu. Największą organizacją jest tu Izba Gospodarcza, grupująca izby z całego kraju. Rada Izby otrzymuje regularnie projekty nowych ustaw, przygotowuje odpowiedzi na prośby o konsultacje określonej polityki kierowanej przez rząd, monitoruje bieżącą politykę i formułuje stanowiska z propozycjami zmian. Już w 2006 r. w ramach Rady działało 6 grup roboczych zajmujących się takimi obszarami, jak chociażby gospodarowanie zasobami ludzkimi. Zespoły wypracowują stanowiska biznesu w obszarze ich pracy, które gdy zostaną zaaprobowane przez Radę Izby, stają się oficjalnymi dokumentami, w oparciu o które prowadzone są kampanie lobbingowe. Ze względu na bliskie stosunki ze Stanami Zjednoczonymi lobbing wywołuje w Irlandii pozytywne skojarzenia, społeczeństwo bowiem świadome jest faktu, że lobbing daje szansę wypracowania lepszych regulacji prawnych rynku pracy dzięki możliwości zaprezentowania argumentów partnerów społecznych.

Konstytucja zajmuje najwyższą pozycję w irlandzkim systemie prawa. Jest nadrzędnym aktem prawa w państwie i podobnie jak w Polsce podlega tylko wymaganiom prawa europejskiego. Ma pierwszeństwo przed innymi źródłami prawa, w tym przed *common law*. Konstytucja (Bunreacht na hÉireann, 1937) gwarantuje podstawowe prawa i ma zasadnicze znaczenie dla praw pracowników, szczególnie jeśli chodzi o kwestie dyscypliny i zwolnienia. Sądy irlandzkie orzekły, że podstawowe zasady wrodzonego poczucia sprawiedliwości dotyczą stosunku pracy. Zgodnie z postanowieniem art. 45 Konstytucji państwo irlandzkie nakierowuje swoją politykę na zapewnienie takich warunków, „aby nie nadużywano sił i zdrowia pracowników (…), a także aby obywatele nie byli zmuszeni potrzebą ekonomiczną do podejmowania pracy nieodpowiedniej dla nich ze względu na płeć, wiek lub siły".

Warunki pracy i płacy w Irlandii są regulowane również przez m.in. następujące akty prawne:

1. Terms of Employment Act 1994 – ustawa o warunkach zatrudnienia.
2. National Minimum Wage Act 2003 – ustawa o minimalnym wynagrodzeniu.
3. Organisation of Working Time Act 1997 – ustawa o organizacji pracy.
4. The Worker Protection Act 1991– ustawa o ochronie pracowników.
5. Safety, Health&Welfareat Work Act 1989 – ustawa o bezpieczeństwie, zdrowiu, higienie, pracy i zasiłkach socjalnych.
6. Unfair Dismissals Acts 1977–1993 – ustawa o nieprawnych zwolnieniach.

7. The Employment Agency Act 1971 – ustawa o agencjach zatrudnienia.
8. The Industrial Relations Act 1990.

Niektóre z powyższych aktów prawnych wprowadzają regulacje dotyczące kwestii nieporuszanych dawniej w irlandzkim prawie pracy. Dotyczy to na przykład The WorkerProtectionAct (Regular Part-Time Employees), który ze względu na rosnącą popularność nietypowych form zatrudnienia pracowników w Irlandii zawiera przepisy chroniące pracownika objętego niepełnym wymiarem czasu pracy, podobnie jeśli chodzi o akty urlopu wychowawczego. Inne stanowią uaktualnienie lub zastępują wcześniejsze akty prawne (np. The Unfair Dissmisals Acts oraz The Induu strial Relations Act of 1990 zastępujący Brytyjskie kolonialne ustawodawstwo, jakie pozostało po odzyskaniu niepodległości z 1906 r.).

Do niedawna irlandzkie regulacje prawne miały tendencje do opierania się na brytyjskim rynku pracy, tradycji woluntaryzmu ograniczającej istnienie form prawnych dowolnie ustalonych umów. Tradycja ta zasadniczo pozwalała na wypracowanie podmiotom indywidualnym i zbiorowym porozumień między sobą dotyczących problemów rynku pracy. Natomiast irlandzkie przepisy dotyczące rynku pracy obejmują też niektóre elementy tradycji Europy Kontynentalnej. Chodzi tutaj na przykład o irlandzką wersję łączonych scentralizowanych i zdecentralizowanych negocjacji zbiorowych od lat 40. XX wieku do roku 1981. W szerszym ujęciu na irlandzką myśl społeczną szczególny wpływ wywarł katolicki korporacjonizm oraz jego włoskie i hiszpańskie (faszystowskie) wersje z lat 20. i 30. XX wieku. Praktyczny wyraz tego korporacjonistycznego wpływu zauważalny jest jeszcze w konstytucji z roku 1937 i na przykład w zawodowej strukturze izby wyższej (Seanad). Z drugiej strony dyskusyjne jest to, czy to oznacza, że irlandzkie „partnerstwo społeczne" występowało w praktyce w jakiejś rzeczywistej formie przed rokiem 1987.

Przystąpienie Irlandii do EWG w 1973 roku i wykształcenie się irlandzkiej formy partnerstwa społecznego w 1987 roku doprowadziły do wprowadzenia wielu elementów kontynentalnej europejskiej neokorporacjonistycznej tradycji do irlandzkich przepisów rynku pracy. Wiele działań miało bezpośredni lub pośredni wpływ na neokorporacjonistyczną tradycję przez europejskie lub irlandzkie partnerstwo społeczne. Na przykład ustawa Organisation of Working Time Act to wprowadzona w Irlandii dyrektywa WE o czasie pracy z roku 1993, a ustawa National Minimum powstała na podstawie niewiążącej umowy pomiędzy partnerami społecznymi. W związku z rozwojem „celtyckiego tygrysa" i wyraźnym wsparciem rządu dla amerykańskich neoliberalnych strategii gospodarczych ta mieszanka anglo-europejskich regulacji rynku pracy stała się przedmiotem nowych rozważań dotyczących tego, czy irlandzkie strategie powinny być bardziej podobne do bostońskich czy berlińskich. Jednak biorąc pod uwagę położenie geograficzne, historię i obecną sytuację Irlandii, w moim odczuciu można to bardziej rozumieć jako opracowanie polityki „pomiędzy" wersjami londyńską, bostońską i berlińską, a szerzej, pomiędzy Zjednoczonym Królestwem, Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską. Chociaż nie jest to miejsce na poruszanie tej sprawy, faktycznie powstaje pytanie, czy istnieje odrębny irlandzki

model regulacji rynku pracy. A bardziej ogólnie: czy istnieje odrębny irlandzki model narodowej konkurencyjności i elastyczności rynku pracy?

Przez długi czas prawo irlandzkie nie było wykorzystywane do nałożenia warunków zatrudnienia poza pewnymi minimami w takich obszarach, jak ochrona przed nieuzasadnionymi zwolnieniami, bezpieczeństwo i higiena pracy, równouprawnienie zatrudnienia i organizacja czasu pracy. Jednak zmiana warunków gospodarczych i politycznych w latach 80. XX wieku, globalizacja i głębokie zmiany zachodzące w świecie pracy doprowadziły dzisiejszy rynek pracy Irlandii do zupełnie innego kształtu. Rosnąca presja, zarówno pracodawców, jak i związków zawodowych, zwiększyła interwencję państwa w regulacje rynku pracy. Powstało wiele nowych form relacji i stosunków, o których traktują przedstawione poniżej dokumenty prawne.

Należy pamiętać o tym, iż prawo pracy w Irlandii opiera się na założeniu, że pracodawca i pracownik mogą wejść w stosunek umowny swobodnie i dobrowolnie na równych warunkach. Niegdyś regulacja stosunku pracy miała miejsce wyłącznie na poziomie indywidualnych umów. Obecnie prawo pracy zakłada wiele regulacji dotyczących tego stosunku. The Industrial Relations Act wskazuje na warunki umowy o pracę dla pracowników otrzymujących systematyczne (regularne) wynagrodzenie. Art. 23 tego dokumentu dopuszcza formę ustną i pisemną umowy o pracę. Ten akt prawny reguluje ponadto kwestie akcji protestacyjnych. Umowy zbiorowe (pracodawca – związki zawodowe) nie są unormowane przez ustawodawstwo, ale przez szereg umów krajowych w oparciu o model partnerstwa społecznego. Co trzy lata rząd, przedstawiciele związków zawodowych, organizacji pracodawców oraz organizacji pozarządowych tworzących społeczny filar spotykają się, by negocjować krajowe rozwiązania w zakresie podwyżki płac itp. Określają wówczas również ramy dla szerokiej polityki rządu, począwszy od edukacji do krajowego rozwoju infrastruktury. Ostatnio dużo uwagi poświęca się Programowi Dobrobytu i Sprawiedliwości (PPF). Układy zbiorowe w Irlandii są specyficznym źródłem prawa i nabierają znaczenia. Mimo że niegdyś nie miały one jakiegokolwiek obowiązującego prawnego efektu, dziś wywierają znaczący wpływ na zakres prawa pracy. Na mocy ustawy The Organisation of Working Time Act 1997 układy zbiorowe mogą dostarczyć na przykład szeregu udogodnień dotyczących odpoczynku wyrównawczego.

Warto wspomnieć też o rozporządzeniach administracyjnych prawa pracy mających coraz większe znaczenie dla jakości prawa w Irlandii i gwarantujących kompleksową ochronę pracobiorców. Takim przykładem jest The European Communities traktujący o ochronie pracownika w sytuacji zmiany prawnej właściciela zakładu lub części przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony. Irlandzki system prawny to system prawa zwyczajowego – oznacza to, że orzecznictwo sądów jest ważnym źródłem prawa. Zgodnie z doktryną precedensu lub *stare decisis* sąd jest zobowiązany postępować zgodnie z orzeczeniami wydanymi we wcześniejszych sprawach, w szczególności zgodnie z orzeczeniami sądów wyższej instancji. Jednakże jest to praktyka, a nie wiążąca, niezmienna zasada. Ten zbiór praw obejmuje reguły, ogólne zasady, zasady wykładni i prawidła.

Elastyczność zatrudnienia na rynku pracy zwiększa liczbę pracowników, których charakter zatrudnienia jest niejasny i niepewny. W konsekwencji nie wiadomo, którzy pracownicy znajdują się poza zakresem ochrony związanej zazwyczaj ze stosunkiem pracy. Specyficznym przykładem, odmiennym zupełnie od polskich regulacji jest sposób definiowania stosunku pracy w Irlandii. Metoda zastosowana w prawie irlandzkim nie przewiduje jednolitej definicji pojęcia *umowa o pracę*, żadna ustawa go bowiem nie zapewnia. Termin ten ustala się więc przez streszczenie i omówienie różnych regulacji prawnych, ponieważ pojęcie to jest wielorako definiowane w odpowiednich dokumentach. Warto też nadmienić, że grupa ekspertów powołana przez rząd Irlandii kilka lat temu do analizy tego zagadnienia nie zleciła uchwalenia szczegółowych przepisów prawnych, które określiłyby, kto dokładnie jest lub nie jest klasyfikowany jako pracownik. Zamiast tego natomiast zalecono wydanie kodeksu dobrych praktyk, tzw. *Codes of practices*, czyli swoistych pragmatyk, regulaminu postępowania w zakresie ustalania istnienia zatrudnienia pracowniczego lub działalności na własny rachunek. Celem tego kodeksu określającego kryteria zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego było głównie „wyeliminowanie błędnych wyobrażeń o stosunku pracy i zapewnienie przejrzystości". Kodeks, choć prawnie niewiążący, miał duże znaczenie dla praktyki i znalazł dość powszechne zastosowanie przede wszystkim ze względu na zatwierdzenie go i przyjęcie w drodze konsensusu przez pracodawców i organy reprezentacji pracowniczej oraz przez inne właściwe organy. Jeśli zaś chodzi o sam pomysł legislacyjny, taki sposób rozróżnienia zatrudnienia pracowniczego od pozostałych form wydaje się w moim odczuciu bardzo nowatorski. Ponadto, jak się okazało, w praktyce był w miarę skuteczny.

Z racji tego, że Irlandia jest członkiem Unii Europejskiej, prawo wspólnotowe jest ważnym elementem krajowego porządku prawnego państwa. Z obowiązków członkostwa we Wspólnocie wynika, że konstytucja i inne akty krajowe podlegają prawu wspólnotowemu we wszystkich przypadkach wchodzących w zakres kompetencji Wspólnoty. Aby upoważnić państwo do przystąpienia do Wspólnot Europejskich oraz uniknąć kolizji przepisów konstytucji z prawem wspólnotowym, wymagana była zmiana irlandzkiej konstytucji. Irlandia jest sygnatariuszem wielu umów i traktatów międzynarodowych oraz członkiem wielu organizacji międzynarodowych, m.in. Europejskiej Konwencji Praw Człowieka od 1953 roku. Od tego czasu, na podstawie międzynarodowych zobowiązań prawnych, obywatele mogą powoływać się na jej postanowienia przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka. Irlandia to państwo dualistyczne, a w celu sformalizowania sytuacji prawnej wewnątrz państwa, w przeciwieństwie do stosunków międzypaństwowych, umowy międzynarodowe muszą zostać włączone do prawa krajowego przez Oireachtas.

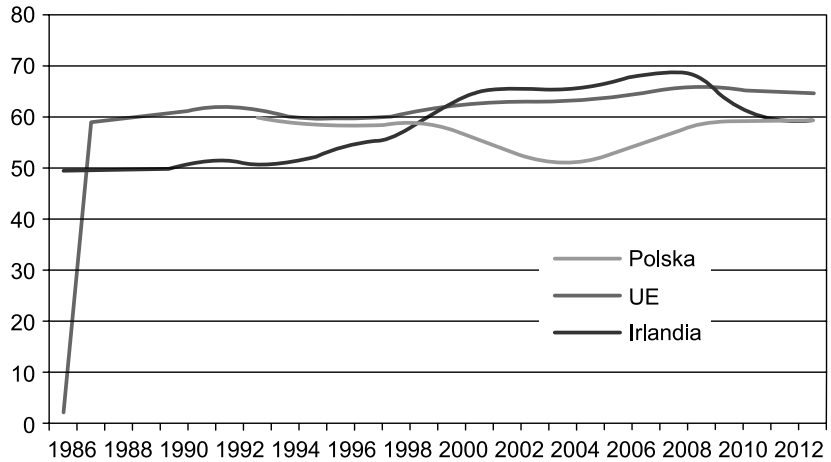
Determinanty rozwoju społeczno-gospodarczego Irlandii

Należy pamiętać o tym, że wzrost PKB w Irlandii do 2008 roku, biorąc pod uwagę wartości przeciętne, przekraczał wzrost w Unii Europejskiej ogółem. Warto-

ści wzrostu PKB do 2006 roku były niższe dla całej Unii w porównaniu z Irlandią. W latach 1991–2000 Irlandia odnotowała średnioroczny wzrost PKB wynoszący 7,1%, który zatrzymał się na poziomie 5,9% w roku 2001, co było spowodowane paniką po zamachach terrorystycznych ma WTC w Stanach Zjednoczonych. Lata 2003–2007 ustabilizowały wzrost PKB w Irlandii wokół 5–6%. Zwiększenie cen ropy naftowej na świecie i stale utrzymująca się słaba koniunktura trzech dużych gospodarek Unii Europejskiej: Niemiec, Włoch i Francji nie przeszkodziły Irlandii w osiągnięciu prawie trzykrotnie wyższego wzrostu gospodarczego w 2005 roku niż średnia krajów OECD. Bez wątpienia gospodarka Irlandii uważana jest za jedną z najmocniejszych na świecie. Mimo że co jakiś czas wstrząsały nią kryzysy i mimo że od 2008 roku była jednym z tych państw, które światowy kryzys finansowy dotknął najbardziej, to skuteczność reform przeprowadzonych w Irlandii została potwierdzona przez prawie dwa dziesięciolecia okresu szybkiego wzrostu gospodarczego. Najbardziej dynamiczne lata rozwoju 1997–2000 zostały określone mianem czterolecia irlandzkiego cudu gospodarczego. Dziesięć lat konsekwentnych działań sprawiło, że luka gospodarcza między Irlandią a wieloma krajami Wspólnoty stała się bardzo widoczna. Analiza sytuacji w krajach OECD od początku lat 80. XX wieku pokazuje jednoznacznie, iż wraz ze wzrostem gospodarczym rośnie poziom zatrudnienia i spada wskaźnik bezrobocia. Gospodarka Irlandii w latach 1997–2008 odznacza się znacznie wyższymi stopami zatrudnienia aniżeli w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Znaczny wzrost zatrudnienia obserwowany w latach 90. XX wieku w Irlandii był w dużej mierze spowodowany zwiększeniem inwestycji w aktywną politykę rynku pracy (nakłady sięgały 0,75% PKB przy średniej dla UE – 0,5%). O ile w Unii Europejskiej stopa zatrudnienia w latach 2000–2007 oscylowała wokół wartości 62–64%, o tyle w Irlandii wokół 65–69%. Dla porównania wartości te w Polsce kształtowały się na poziomie od 51% do 57%. Rysunek 1 pokazuje współczynniki zatrudnienia w Irlandii, Polsce i całej strefie Unii Europejskiej, począwszy od lat 80. XX wieku.

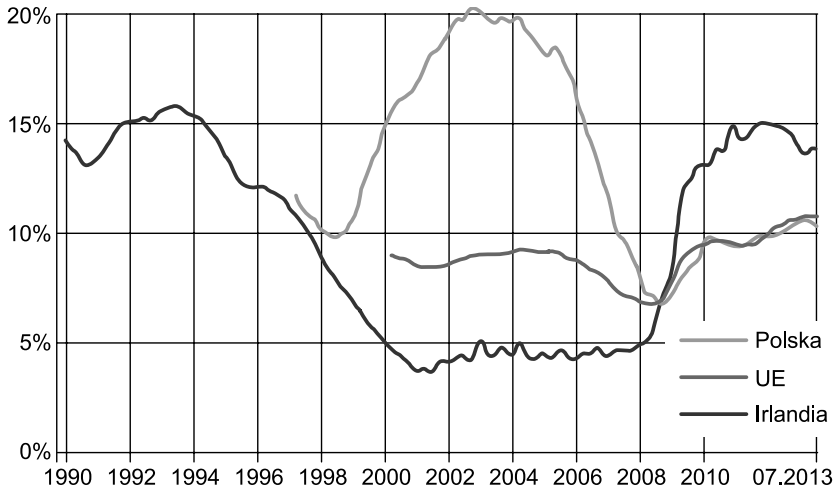
Rozwój irlandzkiej gospodarki można podzielić na trzy zasadnicze okresy: dynamiczny wzrost gospodarczy w latach 1991–2000, wolniejszy wzrost w latach 2000–2007 oraz fazę spadkową (recesję) od 2008 roku. W związku z tym, że Irlandia przez długi okres rozwijała się dynamiczniej niż większość krajów Unii Europejskiej, stopa bezrobocia w Irlandii także kształtowała się bardzo korzystnie i osiągała do 2008 roku niższe wartości niż w większości krajów Unii. Wzrost gospodarczy w Irlandii podtrzymywał tworzenie nowych miejsc pracy i zapewniał rządowi swobodę manewru przy ustalaniu budżetu. Praktycznie do 2008 roku Irlandia odnotowywała bardzo niską stopę bezrobocia, kształtującą się wokół 4% (rys. 2). Dobra kondycja irlandzkiego rynku pracy sprawiała, że wielu obywateli odrzucało oferty pracy fizycznej, a poziom płac utrzymywał się na bardzo wysokim poziomie w porównaniu do innych krajów Wspólnoty. Z raportu European Industrial Relations wynika, iż Irlandia cieszyła się jedną z najwyższych podwyżek płac, jakie miały miejsce w Unii Europejskiej. National Skills Bulletin 2006 roku z kolei potwierdził, iż cały obserwowany w Irlandii

wzrost zatrudnienia związany był z napływem pracowników z innych państw członkowskich Unii, w tym także z Polski. Pracownicy innych narodowości wypełnili lukę w wielu branżach, takich jak: sprzedaż, budownictwo, medycyna, analiza ryzyka czy inwestycje. W omawianym okresie Irlandia odnotowała także najmniejsze dysproporcje płac mężczyzn i kobiet, nieprzekraczające wartości 10%, zaś płaca minimalna była jedną z najwyższych na świecie. W 2007 roku wynosiła ona 1403 EUR, podczas gdy we Francji – 1245 EUR, a w Polsce zaledwie 246 EUR (Rosa, 2009: 92).



Rys. 1. Kształtowanie się współczynnika aktywności zawodowej w Irlandii, Polsce i Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.



Rys. 2. Kształtowanie się stopy bezrobocia w Polsce i Irlandii w latach 1990–2013

Źródło: www.google.pl/publicdata, dostęp: 15.02.2014.

Analiza sytuacji i tendencji zmian na rynku pracy w Irlandii, zwłaszcza w okresie do 2008 roku, skłania do wskazania następujących podstawowych cech różniących te rynki:

1. W latach 1995–1999 współczynnik zatrudnienia osób w wieku produkcyjnym w Irlandii wzrósł z 54,1% do 63,1%. Liczba bezrobotnych w UE zmniejszyła się wówczas o 2093 tys., tj. o 12%. Największy spadek bezrobotnych wśród krajów UE miał miejsce w Irlandii i wyniósł 37%.
2. W latach 2000–2007 współczynnik zatrudnienia w wieku produkcyjnym w całej UE i Irlandii wykazywał tendencję wzrostową, przy czym wyniki dla irlandzkiego rynku pracy w każdym roku omawianego okresu były wyższe niż średnia unijna (UE – 62–65%, Irlandia – 65–69%). Ponadto w Irlandii odnotowano niższe stopy bezrobocia niż w całej Unii, oscylujące w przedziale 4,1–4,6%.
3. W latach 2008–2012 nastąpił światowy kryzys gospodarczy, który zaowocował spowolnieniem tempa wzrostu PKB we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że największy wpływ kryzysu na PKB i zatrudnienie miał miejsce właśnie w Irlandii. Po raz pierwszy od 1980 roku PKB w Irlandii spadł. Światowy kryzys gospodarczy spowodował, że w Irlandii załamała się wewnętrzna konsumpcja, drastycznie zmniejszył się popyt na rynku budowlanym, a także zmalała rola eksportu jako motoru wzrostu gospodarczego. Od stycznia 2009 roku bezrobocie w Irlandii zaczęło gwałtownie rosnąć, stopa bezrobocia zwiększyła się trzykrotnie: w 2008 roku wyniosła 6,3%, w 2009 roku – 11,4%, a w 2012 roku – już ok. 15%.

Stosunkowo wysoka stopa bezrobocia w krajach Unii Europejskiej w latach 2000–2008 i związana z nim duża liczba osób długotrwale bezrobotnych pozwala wnioskować, że kluczową rolę w wyjaśnieniu takiego stanu rzeczy pełni otoczenie instytucjonalne, czyli nieefektywne funkcjonowanie wspólnotowych rynków pracy. Zbyt wysokie bezrobocie (zwłaszcza wśród ludzi młodych) w większości krajów UE zmusza do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, które mogłyby pomóc w zmniejszeniu stopy bezrobocia i przyczynić się do zwiększenia zatrudnienia. Z badań Belota i van Oursa (2000 rok) wynika, że wszystkie kraje, które w ciągu ostatnich dwóch dekad zwiększyły wykorzystanie zasobów pracy, wprowadziły również znaczące reformy rynku pracy, wpływając tym samym na lepsze jego funkcjonowanie. Wprowadzane w poszczególnych krajach reformy instytucjonalne rynku pracy nie mogą być identyczne, dlatego też różnice w ich kształcie zależą chociażby od zupełnie różnych warunków początkowych (Wojciechowski, 2006: 133–135). Wśród krajów OECD, które przeprowadziły efektywne regulacje rynku pracy, to właśnie Irlandia (obok Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, Holandii) osiągnęła największe sukcesy w zwiększaniu poziomu zatrudnienia i zredukowaniu wysokości stopy bezrobocia w ostatnich dwóch dziesięcioleciach. W celu zwiększenia popytu na pracę w Irlandii już w latach 90. XX wieku istotne znaczenie miała wysoka dyscyplina poziomu wynagrodzeń. Ściśle scentralizowany system negocjacji płacowych został

zastąpiony, przenosząc porozumienia dotyczące poziomu płac na szczebel konkretnych branż. Kilka lat później powrócono jednak do niego, czego wynikiem było wznowienie konsultacji między pracodawcami a związkami zawodowymi. W ten sposób zahamowano wzrost wynagrodzeń powyżej wydajności pracy. Kolejną reformą zwiększającą popyt na pracę w Irlandii w tym czasie było zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy, przede wszystkim w stosunku do osób o niskim poziomie wynagrodzeń. Duży wzrost popytu na pracę wśród osób o niskich kwalifikacjach był spowodowany ponadto brakiem płacy minimalnej (w Irlandii wprowadzono ją dopiero w roku 2000). Najniższe wynagrodzenie ustalono w wysokości 50% średniej płacy w gospodarce. Do 2008 roku nie zaobserwowano niekorzystnych efektów tej reformy rynku pracy z uwagi na:

- wysoki wzrost gospodarczy w Irlandii od XXI wieku – dynamika płac realnych nie przewyższała tempa wzrostu wydajności pracy do 2008 roku;
- bardzo niski klin płacowy (jeden z najniższych w OECD) – niskie obciążenia neutralizują negatywny wpływ wysokiej płacy minimalnej.

Instytucjonalne zmiany na rynku pracy w Irlandii, jakie dokonały się w latach 90. XX wieku, miały swój udział także we wzroście podaży pracy, szczególnie jeśli chodzi o restrykcje dotyczące zasiłków dla bezrobotnych. Zmiany obligowały osoby pozostające bez pracy dłużej niż pół roku do uczestnictwa w tzw. programach szkoleniowych. Restrykcje te w latach 1996–1999 rozszerzono na poszczególne grupy bezrobotnych, jednocześnie ograniczając wysokość stopy zastąpienia owych zasiłków. Lata 1992–2002 przyniosły zmniejszenie wydatków na pasywną politykę rynku pracy.

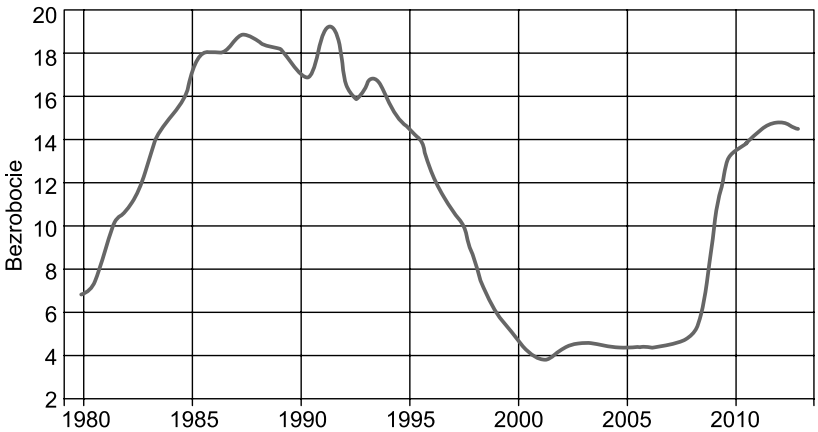
Sukces gospodarczy Zielonej Wyspy do 2008 roku był w dużym stopniu pochodną środków uzyskanych z Unii Europejskiej, a przede wszystkim właściwego ich wykorzystania w skali kraju. Środki te zostały zainwestowane na rozwój kapitału ludzkiego, reformę systemu edukacyjnego na bardziej odpowiadający potrzebom rynku. Należy w tym miejscu wspomnieć, że aktywizacja zawodowa długotrwale bezrobotnych, a zwłaszcza kobiet, należała do najbardziej charakterystycznych zjawisk procesu transformacji irlandzkiej gospodarki. Rozwój gospodarczy kraju wymusił przekształcenie rynku pracy i nie byłby możliwy bez zmian w strukturze rynku pracy i „dopasowania jego zasobów do zmieniających się potrzeb i warunków gospodarowania" (McConnell, Brue, 2006: 109).

Regulacje rynku pracy a stopa bezrobocia w Irlandii

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy samo wprowadzenie odpowiednich regulacji rynku pracy ma duży wpływ na wielkość bezrobocia, w artykule zaprezentujemy model ekonometryczny zbudowany dla Irlandii. Model ten sprawdza, jak na stopę bezrobocia wpłynęła poczyniona w Irlandii reforma rynku pracy przeprowadzona w latach 1985–1989. Wspomniana reforma składała się z kilku etapów. Po pierwsze,

w 1985 roku podpisano porozumienie związków zawodowych z rządem oraz z rolnikami. Porozumienie to skupiło się na trzech bardzo ważnych elementach: sanacji finansów publicznych (w tamtym okresie dług publiczny Irlandii przekraczał 150% jej PKB), poprawie konkurencyjności gospodarki (na przykład obniżenie podatku od przedsiębiorstw do 10%, uproszczenie procedur zakładania przedsiębiorstw) oraz zgodzie na prywatyzację i restrukturyzację przedsiębiorstw państwowych. Ponadto priorytetem rządu stało się inwestowanie w siłę roboczą, kwalifikacje i edukację populacji. W 1988 roku Irlandia wprowadziła politykę koncentrowania się na czterech gałęziach gospodarki: mikroelektronice, urządzeniach medycznych, farmaceutyce, usługach finansowych. Kolejne lata były okresem ogromnego skoku gospodarczego Irlandii. PKB rósł znacznie szybciej niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej, podobnie działo się z zarobkami. Bezrobocie spadło z blisko 20% w połowie lat 80. XX wieku do poniżej 5% w roku 2000.

Na początku budowy modelu ekonometrycznego został dokonany dobór merytoryczny zmiennych objaśniających kształtowanie się stopy bezrobocia w Irlandii. Przekrój czasowy, w oparciu o który został zbudowany model, obejmuje lata 2000–2012. Dane wybrane do modelu dotyczącego Irlandii pochodzą z roczników Eurostatu. Model nie ma na celu kompleksowej oceny kształtowania się bezrobocia, uwzględnienia wszystkich jego czynników czy weryfikacji teorii ekonomicznych, a jedynie sprawdzenie, czy przeprowadzone w Irlandii reformy wpłynęły w istotny sposób na ograniczenie zjawiska bezrobocia. Zbudowany model jest modelem autoregresyjnym, do którego dodano zmienną binarną określającą, czy dany rok jest rokiem reform. W ten sposób zmienna autoregresyjna przekazuje efekty inercji bezrobocia oraz naturalnych procesów je kształtujących, natomiast zmienna binarna pozwala na ocenę dodatkowego wpływu reform na kształtowanie się bezrobocia. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że reformy nie mają natychmiastowego wpływu na rynek pracy, oddziałują w długim okresie. Z tego też względu do modelu dodano również opóźnienia zmiennej Reformy. Pozwala to na ocenę wpływu reform w czasie. W modelu uwzględniono opóźnienia do 36 włącznie, co pozwala ocenić wpływ reform do 3 lat po ich wprowadzeniu. Rysunek 3 przedstawia kształtowanie się bezrobocia w Irlandii w latach 2000–2012.



Rys. 3. Bezrobocie w Irlandii w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Ogólna postać modelu ekonometrycznego przyjmuje postać:

$$SB_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^{i=12} \beta_i REF_{t-1} + \beta_{13} SB_{t-1} + \varepsilon_t,$$

gdzie:
SB_t – oznacza stopę bezrobocia [%],
REF_t – przyjmuje wartość 1, jeżeli oznacza okres, po którym Irlandia przeszła szereg reform (od roku 2003),
ε_t – składnik resztowy.

	Coefficient	Std. Error	t-ratio	p-value	
Const	0.0631911	0.116944	0.5404	0.59009	
Reformy_1	0.36545	0.375251	0.9739	0.33233	
Reformy_2	–0.0442633	0.508981	–0.0870	0.93086	
Reformy_3	–0.0433237	0.508978	–0.0851	0.93233	
Reformy_4	–0.0425581	0.508975	–0.0836	0.93352	
Reformy_5	–0.142974	0.508973	–0.2809	0.77933	
Reformy_6	–0.143418	0.508969	–0.2818	0.77866	
Reformy_7	–0.144438	0.50897	–0.2838	0.77713	
Reformy_8	–0.146039	0.508975	–0.2869	0.77473	
Reformy_9	0.236749	0.508984	0.4651	0.64278	
Reformy_10	0.237285	0.508971	0.4662	0.64202	
Reformy_11	0.238774	0.50897	0.4691	0.63994	
Reformy_12	–0.303066	0.376529	–0.8049	0.42268	
Bezrobocie_1	0.995397	0.0104697	95.0738	<0.00001	***

Mean dependent var	11.68607	S.D. dependent var	5.559843
Sum squared resid	27.45925	S.E. of regression	0.508969
R-squared	0.992535	Adjusted R-squared	0.991620
F(13, 106)	1084.156	P-value(F)	2.6e-106
Log-likelihood	–81.78531	Akaike criterion	191.5706
Schwarz criterion	230.5955	Hannan-Quinn	207.4188
Rho	0.867605	Durbin's h	9.526796

Model: OLS, using observations 1983:1-2012:4 (T = 120)
Dependent variable: Bezrobocie

Oszacowanie parametru przy zmiennej Bezrobocie_1 oznacza, że zmiana stopy bezrobocia o jeden punkt procentowy w poprzednim okresie pociąga za sobą zmianę przeciętnie o 0,99 punktu procentowego w badanym okresie. Wskazuje to na bardzo silną zależność międzyokresową w kształtowaniu się stopy bezrobocia. Oszacowania parametrów dla opóźnień zmiennej Reformy mają w przeważającej części znaki ujemne. Oznacza to, że reformy oddziaływały na obniżenie stopy bezrobocia w Irlandii.

Oceny istotności statystycznej zmiennych w modelu dokonano za pomocą testów t-Studenta. Weryfikują one hipotezy:

$$H_0 : ß_i = \mathbf{0}$$
$$H_1 : ß_i \neq \mathbf{0},$$

czyli hipotezę zerową o nieistotności statystycznej zmiennej względem hipotezy alternatywnej o jej istotności. Wyniki testów zostały przedstawione w tabeli z wynikami modelu (kolumna p-value oznacza istotność dla statystyk testowych, jeżeli p-value < 0,05, wówczas odrzucamy hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej. Zmienne istotne statystycznie zaznaczono gwiazdkami). Zauważyć można, że zmienne oznaczające reformy są nieistotne statystycznie. Inaczej jest w przypadku zmiennej oznaczającej wpływ wartości stopy bezrobocia z poprzedniego okresu, która jest wysoce istotna statystycznie.

Jeśli chodzi o istotność modelu ekonometrycznego, to:

$$H_0 : ß_0 = ß_1 = \cdots = ß_{13} = \mathbf{0}$$
$$H_1 : ß_0 \neq 0 \cup ß_1 \neq 0 \cup \cdots ß_{13} \neq \mathbf{0}.$$

Ponieważ F = 1084.156, zaś p = 0,000 < α = 0,05, odrzucamy hipotezę zerową o braku istotności modelu. Dowodzi to, że prezentowany model ekonometryczny można uznać za istotny statystycznie. Jeśli zaś chodzi o dopasowanie modelu do danych empirycznych, można stwierdzić, że współczynnik determinacji wynosi R^2 = 0,9925. Oznacza to, że całkowita zmienność stopy bezrobocia została wyjaśniona w 99,25%. To wysokie wskazanie dowodzi, że model jest dobrze dopasowany do danych i w zadowalającym

stopniu objaśnia zmienność stopy bezrobocia w Irlandii. Współczynnik zbieżności wynosi $\varphi^2 = 0{,}0075$, co oznacza, że w 0,75% na zmienność stopy bezrobocia wpływają inne zmienne nieuwzględnione w modelu. Ten bardzo niski odsetek dowodzi, że uwzględnione w modelu czynniki determinują znaczną część zmienności stopy bezrobocia w Irlandii. Odchylenie standardowe reszt wynosi $S(e) = 0.509$, co oznacza, że wartości teoretyczne stopy bezrobocia odchylają się od wartości empirycznych przeciętnie o +/–0,509%. Natomiast współczynnik zmienności losowej wynosi $W_e = 4{,}35\%$, co oznacza, że 4,35% średniej wartości zmiennej objaśnianej stanowi odchylenie standardowe reszt. Ponieważ wartość tego współczynnika jest niewielka (< 20%), można stwierdzić, że zgodność danych empirycznych z teoretycznymi jest dość duża, czyli model został wystarczająco dobrze dopasowany do danych empirycznych.

Przyjrzyjmy się własności składnika losowego, czyli losowości, homoskedastyczności, rozkładowi normalnemu reszt oraz autokorelacji reszt. Jeśli chodzi o losowość, to:

H_0 : składnik resztowy jest losowy,

H_1 : składnik resztowy nie jest losowy.

Ponieważ $Z = 0{,}86 < 1{,}96$, dlatego też nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co oznacza, iż składnik resztowy jest losowy. Niejednorodność wariancji składników losowych w obrębie próby badana jest przez weryfikację hipotezy zerowej zakładającej, że wariancja rozkładu reszt modelu jest stała:

$$H_0 : \bigwedge_i \sigma_i^2 = \sigma^2$$
$$H_1 : \bigvee_i \sigma_i^2 \neq \sigma^2$$

Unadjusted R-squared = 0.109741,
Test statistic: TR^2 = 13.168922,
with *p*-value = P(Chi-square(26) > 13.168922) = 0.982411.

Ponieważ $p = 0{,}982 > \alpha = 0{,}05$, dlatego też brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co potwierdza jednoznacznie, że składnik losowy jest homoskedastyczny. W przypadku rozkładu normalnego reszt (rys. 4):

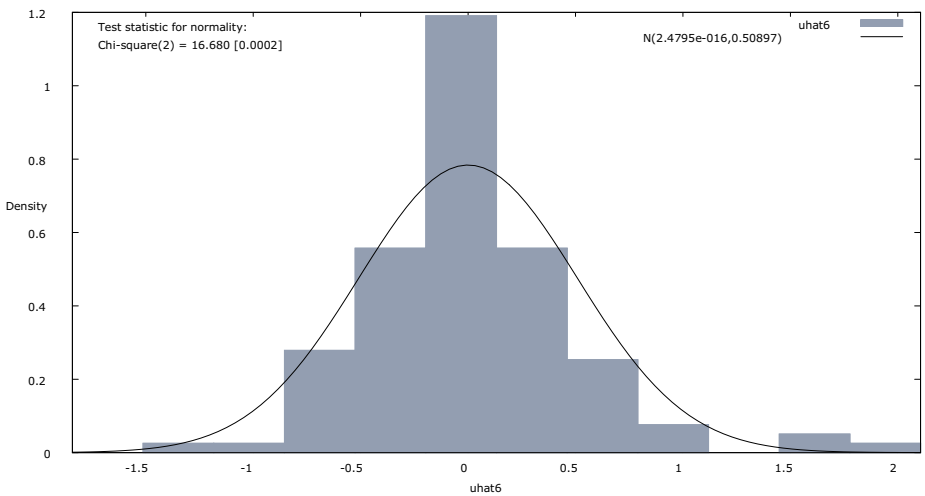
H_0 : $\varepsilon_i \sim N(0;\sigma)$ – składnik losowy ma rozkład normalny,

H_1 : $\varepsilon_i \neq N(0;\sigma)$ – składnik losowy nie ma rozkładu normalnego.

Test for normality of uhat2_1:
Doornik-Hansen test = 16.6799, with *p*-value 0.00023878
Shapiro-Wilk W = 0.937813, with *p*-value 3.05768e-005
Lilliefors test = 0.122878, with *p*-value ~= 0
Jarque-Bera test = 52.8394, with *p*-value 3.35799e-012

We wszystkich testach *p*-value < $\alpha = 0{,}05$. Oznacza to, że składnik losowy nie posiada rozkładu normalnego. Aby wykryć, czy składniki losowe różnych obserwacji są ze sobą skorelowane, przeprowadzono m.in. test Q statystyki Ljunga-Boxa w kilku wariantach. Kolejno obliczono wartości statystyki testu autokorelacji:

Unadjusted R-squared = 0.229215
Test statistic: LMF = 3.810624,
with *p*-value = P(F(4,102) > 3.811) = 0.10486
Alternative statistic: TR^2 = 4.505812,
with *p*-value = P(Chi-square(4) > 4.5058) = 0.09455
Ljung-Box Q' = 4.768,
with *p*-value = P(Chi-square(4) > 4.768) = 0.10256



Rys. 4. Rozkład normalny reszt

Źródło: opracowanie własne.

W każdym z wariantów testu na autokorelację reszt *p*-value było wyższe niż α = 0,05, a zatem nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

Zbudowany model ekonometryczny wykazał się dobrą jakością, dopasowaniem do danych (wysoki współczynnik determinacji) oraz poprawnością (brak heteroskedastyczności, brak autokorelacji reszt). Ponadto wskazuje, że reformy instytucjonalne przeprowadzone w Irlandii w latach 1985–1988 nie miały istotnego wpływu na wielkość stopy bezrobocia. Współczynniki dla wpływu reform w poszczególnych kwartałach po ich wprowadzeniu są, co prawda, ujemne, ale same zmienne nie są istotne statystycznie. Nie pozwala to na twierdzenie, że reformy poczynione przez irlandzki rząd przyniosły istotny, obserwowalny wpływ na obniżenie stopy bezrobocia. Sytuację tę można wyjaśnić prawidłowością, z jaką zachodzą zjawiska ekonomiczne. Należy pamiętać o tym, że rozluźnienie i liberalizacja zasad panujących na rynku pracy oraz obniżenie kosztów pracy generują wyższy wzrost gospodarczy, który z kolei przekłada się na niższe bezrobocie. Reformy same w sobie nie generują nowych miejsc pracy przy niezmienionym PKB i wzroście gospodarczym.

Uzyskane wyniki wydają się potwierdzać, że relatywnie korzystniejsze warunki prowadzenia działalności wpływają pozytywnie na ograniczenie bezrobocia, ale same warunki instytucjonalne istniejące w danym kraju nie przesądzają o różnicach w jego poziomie. Stwierdzić należy, że dla znacznego zmniejszenia bezrobocia musi wystąpić, oprócz odpowiednich przepisów prawa pracy, znaczący, kilkuprocentowy wzrost produkcji, natomiast instytucje ekonomiczne (szczególnie prowadzące do liberalizacji rynku pracy) przy podejmowaniu decyzji muszą kierować się wzrostem zatrudnienia i wzrostem produkcji (efekt synergii). Bez wysokiej dynamiki PKB wpływ warunków instytucjonalnych w ograniczeniu rozmiaru bezrobocia jest ograniczony. Doświadczenie Irlandii pokazuje, iż najlepsze wyniki w zmniejszaniu stopy bezrobocia i zwiększaniu zatrudnienia można osiągnąć, stosując wiele instrumentów równocześnie. Liberalizacja prawa pracy może w realizacji tego celu zasadniczo pomóc, ale nie do końca „załatwia całą sprawę".

Szereg ustaw, które swoim zakresem wywierają znaczący wpływ na sytuację irlandzkiego rynku pracy, zostało skonstruowanych tak, aby zagwarantować porcję swobody, elastyczności w porozumieniach między pracodawcą a pracobiorcą i aby zbalansować siłę ich pozycji na rynku (Folfas, 2009: 292–294). Ma to odbicie w indeksie regulacji rynku pracy, który to dla Irlandii w 2008 roku był trzecim najlepszym wynikiem wśród państw Unii Europejskiej. Miernik ten określa stopień restrykcyjności ograniczeń, które są nakładane na pracodawcę i dotyczą zwolnień grupowych, pojedynczych, jak również regulacji związanych z pracą na czas określony. Im wyższa wartość wskaźnika EPL, tym większy stopień regulacji na rynku pracy, inaczej mówiąc: tym mniejszy stopień deregulacji tego rynku (Siek, 2012: 117).

Zgodnie z raportem *Doing Business* dotyczącym uciążliwych problemów dla prowadzenia biznesu (*Problematic Factors for Doing Business*, 2007–2008) jakość instytucji w Irlandii w dziesięciu przypadkach jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż czołowe miejsce w indeksie GCI jakości instytucji może świadczyć tylko o tym, iż właściwe reguły gry tworzone przez instytucje są niezbędne do sprostania międzynarodowej konkurencji w dzisiejszych czasach (Przesławska, 2004: 445–447).

Podsumowanie

Niewątpliwie bujny rozwój szczególnych form zatrudnienia i elastyczności wynika nie tylko z przyczyn ekonomicznych i organizacyjnych, w tym konieczności rozluźnienia zbyt ciasnego gorsetu Kodeksu Pracy, ale także, i to w znacznym stopniu, z chęci lub nawet konieczności redukcji socjalnego (pozapłacowego) kosztu pracy. Nie wdając się w głębszą analizę tej tezy, trzeba stwierdzić, że istotny wpływ na przyszłe proponowane rozwiązania prawne rynku pracy dla krajów Unii Europejskiej ma skuteczność obecnie obowiązujących przepisów w każdym z krajów. Można w tym miejscu zadać pytanie, czy każda zmiana regulacji rynku pracy stanowi

rozwój prawa pracy, a nie regres. Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie zmusza nas do refleksji nad kierunkiem rozwoju prawa pracy, a także zastanowienia się nad tym, co współcześnie jest uznawane za postęp w prawie pracy, a co za regres. Czy regresem będzie odstępstwo od „sztywności" regulacji rynku pracy, czy może będzie to postępem? Rozstrzygnięcie tego zagadnienia jest niezwykle trudne, jednakże przykład Irlandii dobitnie pokazuje, że liberalne regulacje dotyczące warunków świadczenia pracy z pewnością miały pozytywny wpływ na dynamiczny wzrost zatrudnienia w latach 90. XX wieku i przyczyniły się do sukcesu irlandzkiej gospodarki, bez wątpienia są także elementem jej międzynarodowej konkurencyjności. Jest to na pewno argument za stosowaniem elastycznego rynku pracy. Wśród instytucjonalnych zmian rynku pracy to właśnie wysoka dyscyplina płac, obniżenie pozapłacowych kosztów pracy oraz niska ochrona zatrudnienia w dużej mierze pozwoliły Irlandii wybić się na tle innych krajów OECD (Wojciechowski, 2006: 135–137). Warto zwrócić uwagę na to, iż każde nowe rozwiązanie prawne rynku pracy w Irlandii jest oparte na jednoczesnym zwiększaniu popytu i podaży pracy oraz obniżaniu kosztów pracy, bowiem ważną cechą udanych reform w Irlandii jest ich kompleksowość, a więc jednoczesna zmiana wielu czynników, które wpływają na kształtowanie popytu i podaży pracy. Doświadczenia irlandzkie wskazują, że elastyczne rozwiązania, m.in. duża łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników, stosowanie elastycznych form zatrudniania, niskie koszty zatrudniania, zwalniania i zakładania firm przyczyniają się do szybkiego rozwoju gospodarczego i przyśpieszają dynamikę liczby pracujących.

Summary

The labour market in Ireland

The purpose of the article is to evaluate the level of regulation of the Irish labour market. Following the presentation of the sources of Irish law and major factors determining the country's socio-economic development, an attempt is made, based on the constructed econometric model, to determine how much the labour market reforms launched by the Irish government have contributed to a decline in unemployment. The article concludes with a summation of the discussion and major conclusions.

Keywords: labour market, flexibility, regulation, deregulation, institutional reforms, labour law, unemployment, legal order

Bibliografia

Florek L. (1990), *Prawna ochrona pracowników*, IPiSS, Warszawa.

Folfas P. (2009), *Analiza porównawcza sytuacji na rynku pracy w Irlandii i we Francji w świetle jej prawnych determinantów*, [w:] Wrzeszcz-Kamińska G., *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

McConnell C. R, Brue S. L. (2006), *Contemporary Labour Economics*, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

Przesławska G. (2004), *Irlandia–Polska. Instytucjonalne determinanty rozwoju społeczno-gospodarczego*, http://www.researchgate.net/publication/39723002, dostęp: 10.03.2014.

Rosa J. P. (2009), *Od celtyckiego tygrysa do celtyckiego żółwia – rozwój gospodarki irlandzkiej w latach 2000–2009*, Rocznik Żyrardowski, t. VII.

Salwa Z. (2000), *Podstawy prawa pracy*, PWN, Warszawa.

Siek E. (2012), *Elastyczność rynków pracy a bezrobocie w krajach Unii Europejskiej w okresie kryzysu*, „Gospodarka w praktyce i teorii", nr 2(31).

Wojciechowski W. (2006), *Analiza wpływu czynników instytucjonalnych na wykorzystanie zasobów pracy*, [w:] Zienkowski L. (red.), *Co sprzyja wzrostowi gospodarczemu?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

JEL: B15, B25, B52, J08.

Danuta Janczewska*

Czynniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego mikroprzedsiębiorstwem – wybrane aspekty

Wstęp

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią dominującą grupę przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Firmy mikro przeważają w gospodarkach krajów Unii Europejskiej oraz innych krajów. Badania nad sektorem mikroprzedsiębiorstw są szeroko prowadzone w krajach rozwijających się (*Emergency Markets*), takich jak Indie, Afryka, kraje Bliskiego Wschodu i innych. W Polsce problematyka mikroprzedsiębiorczości nie jest często poruszana w literaturze przedmiotu, a badania w sektorze mikro znajdują się na etapie badań pilotażowych. Jedną z ważniejszych kwestii w sektorze mikroprzedsiębiorstw, wartą szerszych badań, jest problematyka zarządzania traktowana jako kierunek rozwoju i wzrostu konkurencyjności mikrofirm. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów wdrażania nowych metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie. Przedstawione w artykule badania literaturowe uzupełni prezentacja badań własnych autorki prowadzonych w latach 2010–2014 w sektorze mikroprzedsiębiorstw.

Proces zarządzania mikroprzedsiębiorstwem

Definicją oddającą charakter zarządzania firmą z sektora MSP jest definicja A. Koźmińskiego (2004: 56): „Zarządzanie przedsiębiorstwem jest «wędrówką przez chaos», konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji pomiędzy nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych, a także praw do dysponowania nimi".

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Sektor mikroprzedsiębiorstw ma istotny wpływ na wiele dziedzin gospodarki ze względu na dużą liczbę mikrofirm. Staje on przed szczególnymi wyzwaniami wynikającymi z rosnącej złożoności otoczenia oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Proces zarządzania firmą mikro, której wielkość determinuje formuły organizacyjne, wymaga indywidualnego podejścia ze strony właściciela lub osoby zarządzającej.

Zainteresowanie przedsiębiorstwami mikro datuje się w Polsce relatywnie od niedawna, a badania prezentowane w literaturze przedmiotu dotyczą jedynie niektórych obszarów funkcjonowania mikrofirm. Wynika to głównie z braku badań porównawczych oraz danych podstawowych dostarczanych przez GUS[1]. Brak jest danych dotyczących charakterystyk działalności mikrofirm, które nie zostały wydzielone z sektora MSP tak, jak to zostało zaznaczone dla firm małych i średnich. Badania prowadzone w sektorze MSP przez ośrodki naukowe nie obejmowały zjawisk w mikroprzedsiębiorstwach, co sprawia, że zarówno instrumentarium badawcze, jak i rekomendacje z badań oparte były na analizach firm małych i średnich (por. Stawasz, Głodek, 2003; Starczewska-Krzysztoszek, 2007).

Problematyka mikroprzedsiębiorstw jest stosunkowo słabo rozpoznana zarówno w Polsce, jak i w krajach Unii Europejskiej, w USA (Flores Morales, Qureshi, 2010) oraz Ameryce Południowej (*Microenterprise Development Strategy Report*, 1997: 3). Porównując dane statystyczne dotyczące MSP w Polsce z danymi krajów Unii Europejskiej, zauważa się, że najliczniej reprezentowane są przedsiębiorstwa mikro, przy czym w Unii Europejskiej ich procentowy udział obejmuje 92,1% – dla porównania w Polsce wskaźnik ten wynosi 96,1%. Badaniem wskaźników dotyczących działalności i rozwoju sektora MSP w krajach Unii Europejskiej zajmuje się instytucja SBA (Small Bussines Act), która sporządza sprawozdania i analizy ekonomiczne zawierające dane informacyjne sektora MSP w każdym kraju UE. Interesujące badania są m.in. prowadzone w Meksyku i dotyczą działalności mikrofirm rodzinnych. W Unii Europejskiej również od niedawna prowadzone są badania sektora mikrofirm jako grupy przedsiębiorstw najliczniej reprezentowanej w strukturze gospodarczej poszczególnych krajów. Dane dostępne w Polsce dotyczą ogólnej liczby zarejestrowanych mikroprzedsiębiorstw oraz ich udziału w ogólnej liczbie firm i w zatrudnianiu pracowników w ujęciu branżowym.

Jednym z ważnych atutów przedsiębiorstwa MSP jest jego elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Powstaje zatem pytanie, czy w firmie mikro elastyczność musi odpowiadać potrzebom rynku i czy kreowanie elastycznych strategii rynkowych podlegać będzie nieustannym zmianom w otoczeniu mikroprzedsiębiorstwa. W procesie marketingowo-logistycznego zarządzania przedsiębiorstwem istotne jest formułowanie strategii łączącej możliwości zasobowe MSP z oczekiwaniami rynku. Jedną ze współczesnych metod zarządzania przedsiębior-

[1] GUS do niedawna nie podawał szczegółowych danych statystycznych dotyczących firm mikro, zaliczając je do sektora MSP. Takie podejście nie oddaje problematyki mikroprzedsiębiorstw i całkowicie deformuje obraz tego sektora. I tak badania statystyczne mikrofirm w dziedzinie innowacyjności rozpoczęto w roku 2007, formularze GUS sporządzane są co dwa lata.

stwem jest zarządzanie marketingowo-logistyczne łączące problematykę logistyki i marketingu na gruncie realizacji potrzeb klienta.

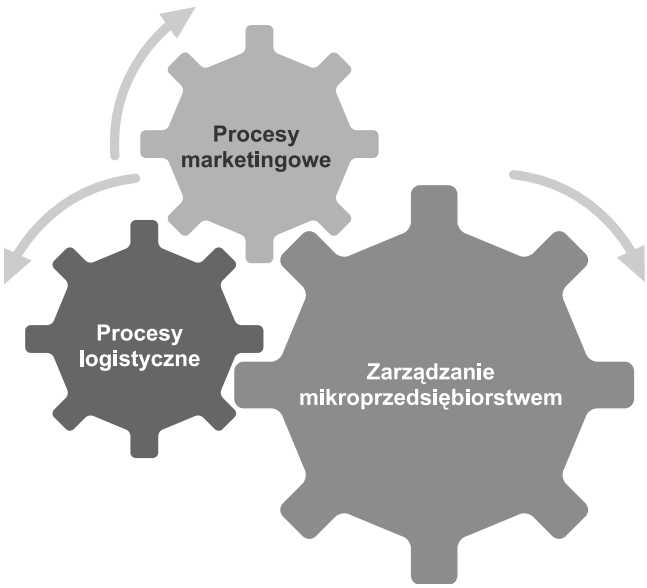
Teorie zarządzania i modele analityczne zostały sformułowane w oparciu o doświadczenia i zjawiska występujące w dużych przedsiębiorstwach, w których zarówno procesy, jak i systemy zarządcze występują w sposób wyraźny, posiadają zidentyfikowaną przestrzeń i czas. Firmy mikro zatrudniające do 9 osób często nie mają możliwości korzystania z umiejętności doświadczonych i wykształconych menedżerów dysponujących wiedzą o rynku, konkurentach oraz umiejętnością rozpoznawania zmian w otoczeniu. Niedostępne są również usługi consultingowe, co oznacza, że mikrofirmy najczęściej same rozwiązują swoje problemy. Formułowanie wiedzy teoretycznej w odniesieniu do sfery zarządzania przedsiębiorstwem mikro nie zostało dotychczas wyraźnie wyeksponowane. Współczesne zjawiska gospodarcze występujące w przedsiębiorstwach mikro wskazują wyraźnie na nieco odmienny przebieg procesów w obszarze zarządzania i występujące różnice i trudności w zastosowaniu znanych modeli opisujących procesy zarządcze w firmach dużych. Atutem firm mikro jest elastyczność, szybkość podejmowania decyzji, dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, umiejętność nawiązywania indywidualnych relacji z klientami (Janczewska, 2011). Posiadają one znacznie mniej złożoną strukturę niż firmy średnie czy duże. Firmy mikro nie podejmują bezpośredniej walki konkurencyjnej na rynku z innymi przedsiębiorstwami, gdyż ze względu na niewielkie zasoby finansowe, techniczne i technologiczne nie mogą w dłuższym okresie brać udziału np. w wyścigu cenowym czy technologicznym. Również niewielki wolumen pozostałych kategorii zasobów, takich jak zasoby wiedzy czy zasoby materialne, predestynują firmy mikro do unikania otwartej konfrontacji z konkurentami.

Model zarządzania marketingowo-logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie w aspekcie diagnozy rynku

Można wskazać dwa podejścia do formułowania metod zarządzania w przedsiębiorstwach mikro (zob. więcej Harison, van Hoek, 2010):

- podejście ewolucyjne – zarządzanie nie jest czymś, co można świadomie zaplanować i zrealizować; mikroprzedsiębiorstwa świadomie wybierają metody zarządzania doraźnego, skorelowanego z uwarunkowaniami otoczenia, pojawiającymi się szansami rynkowymi; tego typu podstawa występuje często w warunkach dużej niepewności rynkowej, braku pewności jutra czy też dużego ryzyka rynkowego;
- podejście klasyczne – cele działalności przedsiębiorstw mają charakter priorytetowy, ale ich realizacja opiera się na sformułowanym planie, zawierającym elementy diagnozy marketingowej oraz uwzględnienia umiejętności organizowania procesów logistycznych. Ujęcie klasyczne występuje w firmach mikro rzadko, gdyż nie są one przygotowane do formalnego kreowania strategii długookresowych.

Jedną ze współczesnych metod zarządzania jest metoda integrująca zarządzanie logistyczne oraz działalność marketingową. Zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym w warunkach gospodarki rynkowej powinno obecnie uwzględniać wiele elementów oddziałujących na przebieg strategii przedsiębiorstwa, jak również zapewniać zgodność oferty przedsiębiorstwa z oczekiwaniami klientów. Na rysunku 1 pokazano wzajemną zależność marketingu i logistyki w warunkach firmy mikro.



Rys. 1. Integracja procesów logistycznych i marketingowych w mikroprzedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Nowe koncepcje zarządzania integrują teorie zarządzania z praktycznymi aspektami organizowania procesów i działań w przedsiębiorstwie (Matwiejczuk, 2006: 29). Marketingowe cele przedsiębiorstwa wymagają wsparcia w postaci dynamicznych procesów logistycznych. Łączenie zadań marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie pozwala na realizację zadań przedsiębiorstwa, których efekty zaspokajają potrzeby klientów. W literaturze przedmiotu niewiele opracowań dotyczy zastosowania marketingowo- logistycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w sektorze MSP.

Ważnym aspektem w formułowaniu systemu zarządzania marketingowo-logistycznego jest diagnoza sytuacji rynkowej organizacji. Najistotniejsze z punktu widzenia sukcesu rynkowego mikrofirmy na danym rynku są jej relacje z klientami, w tym proces obsługi klienta. Poznanie tych relacji umożliwia poznanie problemów i barier w osiąganiu sukcesów mikrofirmy na rynku i dopasowanie strategii logistycznych do możliwości firmy i potrzeb rynku.

Procesy marketingowo-logistyczne w mikroprzedsiębiorstwie w kontekście integracji procesów

Mikroprzedsiębiorstwa, realizując swoją działalność rynkową, podejmują określone działania marketingowe oraz logistyczne. W obszarze marketingu znajdują się następujące elementy wpływające na pozycję rynkową mikrofirmy:

– kreowanie produktu,
– polityka cenowa,
– informacja marketingowa – promocja,
– dystrybucja towarów lub usług.

Wśród logistycznych elementów zarządzania mikroprzedsiębiorstwem zaznacza się model 7W, w którym właściwy towar i we właściwej cenie należy dostarczyć właściwemu odbiorcy, we właściwym czasie i miejscu oraz właściwym środkiem transportu.

Pozornie może się wydawać, iż jedyny wspólny element marketingu i logistyki znajduje się w obszarze dystrybucji. Przy bardziej szczegółowej analizie działalności przedsiębiorstwa zaznacza się integracja marketingu i logistyki w procesach zaopatrzeniowych, produkcyjnych, w gospodarowaniu zapasami i innych. Podejmując dyskusję nad integracją marketingu i logistyki, można wskazać na wzajemne uzupełnianie się w każdym z wymienionych obszarów, co w oczywisty sposób wymaga wzajemnego dopasowania działań marketingowych i logistycznych. Odmienny charakter mają zarówno sam przebieg, jak i sposoby realizacji działań marketingowych i logistycznych w firmach dużych. Systemy logistyczne w przedsiębiorstwach mikro mają charakter mniej złożony, obejmujący płaską strukturę mikrofirmy i pozbawione są skomplikowanych Zmiana zaakceptowana działań i podsystemów. Szczególnie wyraźnie występuje zjawisko integracji marketingu i logistyki w firmie mikro, w której zarówno procesy marketingowe, jak i logistyczne są realizowane przez tę samą osobę, w relatywnie krótkim czasie oraz pod presją utraty klienta. W przedsiębiorstwach mikro można wyodrębnić trzy zasadnicze podsystemy logistyczne:

– system zaopatrzenia,
– system produkcji,
– system dystrybucji.

Szczegółowe rozwiązania w ramach każdego podsystemu obejmują indywidualne postępowanie, wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa oraz posiadanych zasobów (Ficoń 2008: 54–55). Diagnoza charakterystyki procesów logistycznych w przedsiębiorstwie mikro wskazuje na ich specyfikę sektorową, strukturalną oraz wiele innych korelacji, wśród których dominuje ujęcie zasobowe, funkcjonalne oraz podejście wartościowania procesów i ich efektów (zob. więcej Dwiliński, 2006: 19):

– ujęcie zasobowe uwzględnia zasoby mikrofirmy niezbędne do realizacji danego procesu; są to kapitały materialne i niematerialne, infrastruktura logistyczna, zasoby ludzkie, maszyny i urządzenia, wiedza, umiejętności, kapitał intelektualny;

– ujęcie funkcjonalne obejmuje poszczególne funkcje mikrofirmy, takie jak pozyskiwanie zasobów do firmy, realizację produkcji oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom, logistykę zaopatrzenia w surowce, materiały i opakowania oraz dystrybucję wyrobów lub usług do odbiorców, takich jak hurtownie, sieci handlowe, pośrednicy, sklepy detaliczne;
– ujęcie efektywnościowe zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznych itp.

Rozwiązania logistyczne podejmowane przez mikrofirmę dotyczą obszaru produkcji, systemu zarządzania jakością procesów logistycznych, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), rozwiązań zmierzających do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych.

Należy podkreślić, że zasoby przedsiębiorstw mikro mają określone ograniczenia, do których należą:
– brak wiedzy interdyscyplinarnej, wystarczającej do wdrożenia współczesnych metod zarządzania czy strategii logistycznych,
– ograniczone zasoby finansowe wykluczające możliwość wdrażania współczesnych technik i technologii oraz kosztownych metod zarządzania,
– brak kadry menedżerskiej posiadającej odpowiednie wykształcenie i doświadczenie integrujące obszary marketingu i logistyki.

Istotne różnice w poziomie zasobów i infrastruktury logistycznej powodują, że występuje zróżnicowane podejście w opisie cech procesów marketingowych i logistycznych w przedsiębiorstwie mikro oraz pojawia się kwestia analizy jakości procesów logistycznych w tym sektorze. Utożsamianie jakości z właściwą kategorią ekonomiczną będzie związane z efektywnością danego procesu oraz z tworzeniem wartości dodanej dla klienta. Istotne jest, aby osoby zajmujące się realizacją marketingowo-logistycznej koncepcji działalności mikroprzedsiębiorstwa dysponowały wiedzą niezbędną do wdrożenia tej koncepcji. Do elementów składowych tej nowej wiedzy należeć będzie:
– wiedza marketingowo-logistyczna,
– wiedza branżowa,
– wiedza o posiadanym kapitale intelektualnym w mikrofirmie,
– wiedza o współczesnych metodach zarządzania.

Działalność komórek marketingowych (lub menedżerów marketingu) w zakresie wspierania procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie jest obecnie utrudniona i jest uważana przez właścicieli mikrofirm za działalność zbędną. Wydaje się, że rosnąca konkurencja w sektorze firm mikro wymagać będzie koordynacji działań marketingowych, które powinny wyprzedzać podejmowanie decyzji logistycznych.

Mierniki oceny zarządzania marketingowo-logistycznego w mikroprzedsiębiorstwie. Badania własne

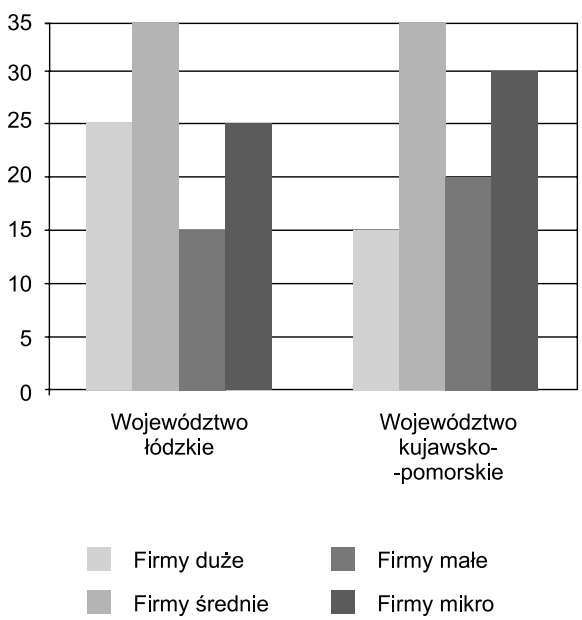
W celu weryfikacji hipotezy badawczej dotyczącej kreowania przez mikro firmę specyficznych cech zarządzania przeprowadzono badania na grupie 115 respondentów.

Badania prowadzono w latach 2012–2013 w regionie łódzkim oraz kujawsko-pomorskim.

Celem badań była identyfikacja metod zarządzania oraz skłonność mikroprzedsiębiorstw do wprowadzania nowych metod zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego. Próba nie była reprezentatywna, dobór próby był celowy, a kryterium doboru była możliwość przeprowadzenia badania ankietowego z pracownikiem firmy (studentem studiów zaocznych). W badaniu uczestniczyli studenci ostatnich lat studiów zaocznych II i III stopnia Społecznej Akademii Nauk w Łodzi oraz Wydziału Zamiejscowego SAN w Brodnicy. Badania prowadzono metodą ankietowania menedżerów średniego szczebla, ankietowania z wykorzystaniem platformy e-learningowej, wywiadów bezpośrednich, paneli dyskusyjnych. Otrzymano następującą liczbę ankiet:

– z województwa łódzkiego 55 ankiet,
– z województwa kujawsko-pomorskiego 60 ankiet.

Strukturę badanych przedsiębiorstw pokazano na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw – na podstawie odpowiedzi respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wypowiedzi ankietowych przeprowadzono analizę dotyczącą zarządzania w badanych firmach, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu przedstawione zostaną wnioski z analizy ankiet z grupy mikroprzedsiębiorstw. Łącznie uzyskano wyniki ankiet dla 45 mikroprzedsiębiorstw. Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw 35% prowadziło działalność produkcyjną, 40% działalność handlową oraz 25% działalność usługową.

Wyniki badań wskazują, że w większości badanych mikrofirm (95%) występują procesy logistyczne skojarzone z marketingiem relacji, przy czym najważniejszym czynnikiem jest koncentracja na utrzymaniu klienta oraz stały kontakt z klientem. W 20% ankiet wskazywano na konieczność poprawy wsparcia marketingowego względem procesów logistycznych. W odniesieniu do badanej grupy mikroprzedsiębiorstw wskazano, iż w większości z nich nie formalizowano odrębnej strategii marketingowej i logistycznej, istniała ona jako ustna forma nakazu właściciela. Dodatkowo przyjęte regulacje obniżania kosztów w znaczny sposób ograniczały możliwości rozwoju firmy mikro w zakresie rozwoju produktu czy też zamykały drogę do bardziej nowoczesnych kanałów dystrybucji. Stosowane metody zarządzania obejmują strukturę firmy mikro, działalność w zakresie: zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, transportu i dystrybucji dóbr. W odniesieniu do badanych mikroprzedsiębiorstw najczęściej stosowane są następujące strategie doraźne:

- dystrybucji wielokanałowej – mikroprzedsiębiorstwa wykorzystują wiele rozmaitych form i kanałów dystrybucji; najczęściej spotykana jest dystrybucja własna, rzadziej obca, współpraca z sieciami handlowymi występuje sporadycznie;
- racjonalizacji – przedsiębiorstwa mikro nie prowadzą działalności innowacyjnej, opartej na działalności B + R lub na współpracy z jednostkami sfery nauki. Działalność racjonalizacyjna polega na naśladowaniu oraz na modernizacji dotychczasowych produktów lub usług – na przykład w prowadzeniu produkcji zwierzęcej;
- zarządzanie mieszane – przedsiębiorstwa mikro stosują jednocześnie wiele rodzajów zarządzania, np. poprzez strategię niskich kosztów zakupów oraz strategię efektywnej obsługi klienta; stosowane są metody niskich kosztów – w obszarze procesów logistycznych może prowadzić to do obniżenia jakości wyrobu oraz zmniejszenia przewidywanych korzyści rynkowych[2] – np. w zarządzaniu kwiaciarnią;
- zróżnicowania – przedsiębiorstwa mikro stosują dywersyfikację produktową na niewielką skalę, koncentrując się na zróżnicowaniu opakowań, wagi produktu lub wprowadzaniu dodatków – np. w produkcji sadzonek ogrodniczych na eksport;

[2] Tego typu działania prowadzą do osiągania celów doraźnych, jednak w dłuższej perspektywie mikrofirma obniża jakość produktów i w efekcie traci pozycję rynkową.

– koncentracji produktowej – firmy mikro koncentrują się na udoskonalaniu jednego lub kilku produktów, np. w produkcji mebli.

Na podstawie wypowiedzi uczestników badania określono, iż bariery wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania wynikają głównie z braku wiedzy na temat marketingu, logistyki, z niechęci właściciela do przyjęcia nieznanych i niesprawdzonych metod. Na konieczność zastosowania mierników oceny procesów marketingowo-logistycznych zwracano uwagę w komentarzach do ankiet. Proponowano wdrożenie następujących grup mierników oceny zarządzania marketingowo-logistycznego:

– segmentacja rynku z możliwością określenia rynku docelowego i prognozowania rozwoju,
– sporządzanie planów marketingowych (strategicznych, operacyjnych),
– realizacja planów marketingowych poprzez tworzenie harmonogramów logistycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa,
– przeprowadzanie badań marketingowych,
– tworzenie nowoczesnych struktur organizacyjnych,
– projektowanie metod marketingowo-logistycznych intensyfikujących oddziaływanie rynkowe mikrofirmy.

Jako korzystne efekty integracji marketingu i logistyki badani menedżerowie wymieniali następujące zjawiska:

– skrócenie czasu realizacji procesu logistycznego,
– definiowanie i planowanie procesów logistycznych,
– usprawnienie przepływu fizycznego towarów oraz informacji,
– skrócenie czasu dostaw,
– powstanie nowej wiedzy.

Marketingowe wsparcie może dotyczyć w mikroprzedsiębiorstwie wszystkich procesów logistycznych – od etapu projektowania i planowania do etapu finalizacji zamówienia czy innej formy działalności. Charakter działalności marketingowej nakierowanej na produkt, rynek i jego uczestników na zewnątrz firmy staje się zatem w tym przypadku zbiorem działań kształtujących procesy logistyczne wewnątrz przedsiębiorstwa. Respondenci zwracali uwagę na ten aspekt zarządzania marketingowo-logistycznego.

Badania własne prowadzone w sektorze mikrofirm w latach 2010–2013 wskazują na istotne bariery we wprowadzaniu nowoczesnych metod zarządzania w mikrofirmach. Badani menedżerowie wskazywali na wzrost zainteresowania nowymi metodami zarządzania. Jako uzasadnienie tego zjawiska badani podawali, iż w głównej mierze do unowocześniania metod zarządzania w mikrofirmie przyczyniała się obecność firm zagranicznych w regionie, współpraca z tymi firmami bądź poszukiwanie odbiorców na rynkach zagranicznych.

Podsumowanie

Integracja marketingu i logistyki w mikroprzedsiębiorstwie może być objaśniona na gruncie nauk o zarządzaniu. Rosnąca konkurencja na rynku mikroprzedsiębiorstw sprawia, iż firmy te będą poszukiwać wsparcia procesów i działań logistycznych. Zarządzanie stosowane obecnie w firmach mikro oparte jest na tradycyjnych metodach oraz intuicji właściciela. Integrowanie działań marketingowych i procesów logistycznych wymaga poszerzenia znajomości instrumentów marketingowych ukierunkowanych na produkt, rynek i jego uczestników. Marketing zastosowany w praktyce mikroprzedsiębiorstwa może stać się istotnym elementem wpływającym na przebieg procesów logistycznych.

Summary
Factors of Evaluation of Marketing and Logistic Management of Micro Enterprise – Selected Aspect

Connecting of marketing and logistic activities is now not co often used in micro enterprises. The future development of micro enterprises depends of abilities and knowledge of marketing and logistic in the same time. Supporting of logistic process by marketing activities will give the more effective and synergic present on the market. Marketing elements are now not using by owners of micro enterprises, and marketing analysis are not often realized, but for the future development it should be involved for the reason of influence on the logistic processes.

Keywords: marketing support, micro enterprise logistic process, logistic strategy

Bibliografia

Bozarth C., Handfield R. B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.

Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Ficoń K. (2008), *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Wyd. BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa.

Flores Morales L., Qureshi S. (2010), *Effects of IT Adoption in MEsin Ethnic Community in USA. Proceedings of SIG GlobDev Third Annual Workshop*, Saint Louis, USA December 12.

Grzybowska M., Juchniewicz B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

Harison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Janczewska D. (2011), *Uwarunkowania procesów logistycznych w sektorze mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, SAN w Łodzi, t. XI, nr 13.

Janczewska D. (2013), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne procesami zaopatrzenia*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft (red.), *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 21, Gdańsk.

Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C. Beck, Warszawa.

Microenterprise Development Strategy Report (1997), Wahington D. C., February.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Starczewska-Krzysztoszek M. (2007), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007*", PKPP Lewiatan, Warszawa.

Stawasz E., Głodek P. (2003), *Raport z badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie śląskim*, Łodź, http://innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/058_raportzbadaniapotrzeb.pdf, dostęp: 20.08.2014.

Wilmańska A. (red.) (2010), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa.

Jerzy Janczewski*

Systemy produktowo-usługowe w transporcie – wybrane przykłady

Wstęp

Intensywna konkurencja między przedsiębiorstwami i powiększające się wymagania klientów powodują, że znacznie większego znaczenia nabierają produkty dostarczające wszechstronnej użyteczności i funkcjonalności oraz charakteryzujące się wydłużoną trwałością.

Produkcja i sprzedaż prostych materialnych produktów za wyjątkiem paliw, żywności i surowców naturalnych przebiega według znanych technologii, zmieniają się jedynie dodatki lub opakowania. Znacznie bardziej złożone są oferty dające klientom możliwość korzystania jednocześnie zarówno z produktu, jak i z niezbędnej, satysfakcjonującej usługi. Nabywcy poszukujący usług transportowych traktują produkty materialne (np. środki transportu, infrastrukturę transportową) jako oczywisty dodatek, za pomocą którego realizowane są potrzebne im usługi.

Zaspokajanie potrzeb klientów poprzez dostarczanie produktu skojarzonego z usługą nie jest nową koncepcją i stosowane jest od dawna, na przykład w usługach wypożyczania książek w bibliotekach, wypożyczania samochodów, w wynajmowaniu mieszkań, apartamentów lub pokoi w hotelach, podczas transportu taksówkami czy serwowania posiłków w restauracjach i w wielu innych. Do zaspokojenia potrzeby konsumenta w wielu przypadkach niezbędny jest nie sam produkt, lecz usługa, która ten produkt dostarcza. Celem artykułu jest prezentacja badań literaturowych dotyczących systemów integrujących produkty z usługami oraz analiza wybranych przykładów zastosowań tychże systemów w transporcie.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej przedstawiono podstawowe definicje, typologię oraz współczesne podejście dotyczące usług; w drugiej części omó-

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

wiono pojęcie systemów produktowo-usługowych. Trzecia część artykułu zawiera prezentację wybranych systemów produktowo-usługowych w transporcie.

Podstawowe definicje oraz typologia usług

Usługi stanowią bardzo rozległy i zróżnicowany dział gospodarki (Flejterski i in., 2005: 41), a samo różnicowanie usług powoduje trudności w ich jednoznacznym zdefiniowaniu. Na rynku oferowane są czyste usługi lub zestawy usług. Usługi są również elementem uzupełniającym dobra materialne. Usługi dzielą sie na takie, które opierają się na pracy sprzętu (automatyczne myjnie samochodowe, automaty do sprzedaży) i takie, które opierają się na pracy ludzi (mycie okien, usługi księgowe). Pewne usługi trzeba świadczyć w obecności klienta, a inne nie. Usługi różnią się w zależności od tego, czy zaspokajają potrzeby osób fizycznych (usługi osobiste) czy potrzeby firm (usługi biznesowe) (*Zasady funkcjonowania rynku usług*, 2010).

W literaturze przedmiotu (Daszkowska, 1998; Gilmore, 2006; Rogoziński, 1993) istnieje wiele definicji usług, w których usługa jest traktowana jako czynność, zdarzenie, proces. Rzadko mówi się o efektach czynności usługowych. Jedna z definicji wskazuje, że usługa jest „użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelekt czy cząstka określonej społeczności albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich" (Daszkowska, 1998: 17). Rogoziński (1993: 36) podkreśla, że usługa to „podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści". Rogoziński zauważa też, że „usługa służy wzbogaceniu walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje". W definicjach usług przytaczanych przez innych autorów (Czubała, Jonas, Smoleń, Wiktor, 2012: 15) można zauważyć pewne wspólne cechy charakteryzujące usługi, a mianowicie:

- usługa jest produktem niematerialnym,
- usługi zaspokajają określone potrzeby ludzkie,
- usługa jest wytwarzana w wyniku podejmowanych czynności polegających na oddziaływaniu na określony obiekt (człowieka lub dobro materialne),
- usługa tworzy nową wartość użytkową lub powiększa wartość istniejącego dobra materialnego,
- usługi podlegają obrotowi gospodarczemu,
- korzystanie z usługi nie wiąże się z nabyciem czegokolwiek, lecz ze zmianą cech konsumentów bądź posiadanych przez nich dóbr materialnych,
- czynności usługowe tworzą konkretne relacje między odrębnymi podmiotami: usługodawcami a usługobiorcami (zwanymi również świadczeniodawcami i świadczeniobiorcami).

Według Gilmore usługi można również określić szerzej jako działalność gospodarczą wytwarzającą „wartość dodaną" i zapewniającą korzyści klientom (indywi-

dualnym i organizacjom). Zdaniem tego autora większość produktów obejmuje dziś pewien element usługi, a liczne produkty opierają swoją przewagę konkurencyjną na działaniach typu usługowego (Gilmore, 2006: 11).

Gilmore przez usługę rozumie:

– podstawowy produkt, czyli komercyjny wytwór organizacji usługowej, na przykład rachunek bankowy, polisa ubezpieczeniowa lub zorganizowane wczasy,
– produkt wzbogacony, czyli każdą czynność uzupełniającą, która zmierza do wzmocnienia oferty podstawowego produktu, na przykład samochód zastępczy oferowany przez warsztat na czas naprawy albo kawa serwowana w salonie fryzjerskim,
– wsparcie podstawowego produktu, czyli każde działanie ukierunkowane na produkt lub klienta, a podejmowane już po dostarczeniu produktu, na przykład usługi konserwacyjne, naprawy lub rozbudowa programu komputerowego,
– czyste działanie, czyli sposób zachowania ukierunkowany na pomaganie klientowi albo służenie mu radą.

Z punktu widzenia rynku czy konsumenta relatywne znaczenie tych cech usługi może być zróżnicowane (Gilmore, 2006: 11).

Kontynuując problematykę miejsca usług w gospodarce, należy wskazać, zgodnie z koncepcją Kotlera (1994: 465), pięć rodzajów (poziomów) produktów przedsiębiorstwa:

– czyste dobra materialne – produkty codziennego użytku,
– dobra materialne wspomagane usługami (produkty o większej wartości rynkowej, których użycie wymaga korzystania także ze świadczeń usługowych),
– hybrydy (produkty, które w połowie sprzedawane są jako dobra, a w połowie jako usługi),
– usługi wspierane dobrami materialnymi (produkty niematerialne wymagające wsparcia technicznego, na przykład infrastruktury),
– czyste usługi (produkty niematerialne niewymagające otoczenia materialnego w miejscu świadczenia).

Zgodnie z tym podziałem usługi uczestniczą w większości transakcji rynkowych bezpośrednio lub pośrednio. Pomiędzy wymienionymi kategoriami produktów rynkowych istnieje nieznaczna granica podziału. W praktyce także czyste dobra materialne wymagają wsparcia usługowego, chociażby poprzez transport i dystrybucję (Flejterski i in., 2005: 41).

Ewolucja koncepcji systemów produktowo-usługowych

Kluczowym założeniem systemów produktowo-usługowych (ang. *Product-Service Systems*, PSS) jest fakt, że konsumenci nie zawsze są zainteresowani wyłącznie czystym produktem (np. samochód, zmywarka, pralka), lecz przede wszystkim funkcjami, które ma spełnić ten produkt (transport, pranie brudnych naczyń

i ubrań), tak aby właściwie zaspokoił ich potrzeby (dojazd do pracy, czyste naczynia i ubrania). Systemy PSS występują wtedy, gdy przedsiębiorstwa przeciwnie do tradycyjnej oferty czystego produktu oferują połączenie produktów i usług, a podstawowa różnica polega na sprzedaży w pierwszej kolejności usługi, której dostarcza produkt, co wpływa na zmianę zapatrywań konsumentów, zmianę tradycyjnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa, a także powoduje preferowanie przez konsumentów usług środowiskowych.

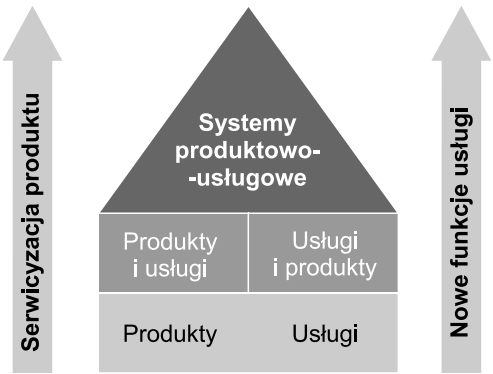
Systemy produktowo-usługowe to rozwiązanie bardzo intensywnie promowane przez Komisję Europejską oraz Organizację Narodów Zjednoczonych ze względu na innowacyjny charakter sposobu zarządzania przepływem produktów oraz znaczący wpływ na ochronę środowiska i zrównoważony rozwój. Zadaniem systemów PSS jest w jak najwyższym stopniu zastępowanie (całkowite lub częściowe) produktu usługą w sposób umożliwiający osiągnięcie korzyści w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym, na przykład: wypożyczenie lub leasing samochodu zamiast kupowania własnego, ponowne użycie lub regeneracja części itp. Wszystko to wymaga skoordynowanych działań producentów, rządu i świadomego podejścia całego społeczeństwa.

Systemy produktowo-usługowe przedłużają okres użytkowania produktów, mogą również sprawić, że wykorzystanie produktów jest bardziej intensywne i optymalne. Istota koncepcji systemów produktowo-usługowych polega na ograniczeniu wykorzystania materiałów oraz dążeniu do dematerializacji produktów i zastępowania ich usługami. Kluczowym wyzwaniem jest tutaj zgłębienie relacji między produktami i usługami.

Definicje systemów produktowo-usługowych powstałe w latach 1999–2005 przytoczono w opracowaniu Bainesa i jego współautorów (Baines i in., 2007: 3). Definicje te w interpretacji są zbliżone do siebie i mówią o takiej kombinacji materialnego produktu i niematerialnej usługi, która podwyższa użyteczność i jednocześnie spełnia oczekiwania klientów. Cechą wspólną większości tych definicji jest podkreślanie znaczenia tych systemów dla ochrony naturalnego środowiska człowieka. Pierwsza formalna definicja PSS podana w 1999 roku przez M. Goedkoopa określa, iż jest to „system produktów, usług, infrastruktury wspomagającej oraz sieci interesariuszy stale dążący do uzyskania satysfakcji klienta oraz konkurencyjności". Goedkoop uważał, że cechą charakterystyczną systemu jest jego mniejszy od tradycyjnych modeli biznesowych negatywny wpływ na środowisko naturalne. Od tego czasu, dzięki wieloletniemu praktycznemu zastosowaniu, idea PSS ewoluowała ku zrozumieniu, iż jest to zintegrowany system produktów i usług ukierunkowany na dostarczanie wartości użytkowej.

Logika PSS, naturalnie zintegrowana z PLM (zarządzanie cyklem życia produktu), jest oparta na wykorzystaniu wiedzy projektanta oraz producenta zarówno dla osiągnięcia wzrostu wartości oferty, jak i spadku kosztów uzyskania celu biznesowego przez klienta. Dzięki zmianie zakresu zobowiązań producenta jest on zainteresowany zarówno obniżeniem kosztów materialnych produkcji, zwiększeniem nie-

zawodności i przewidywalności produktu, jak i racjonalizacją kosztów eksploatacji i utylizacji (Michałowicz, 2014). Ewolucję koncepcji systemów produktowo-usługowych pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Ewolucja koncepcji systemów produktowo-usługowych

Źródło: Baines i in., 2007: 1547.

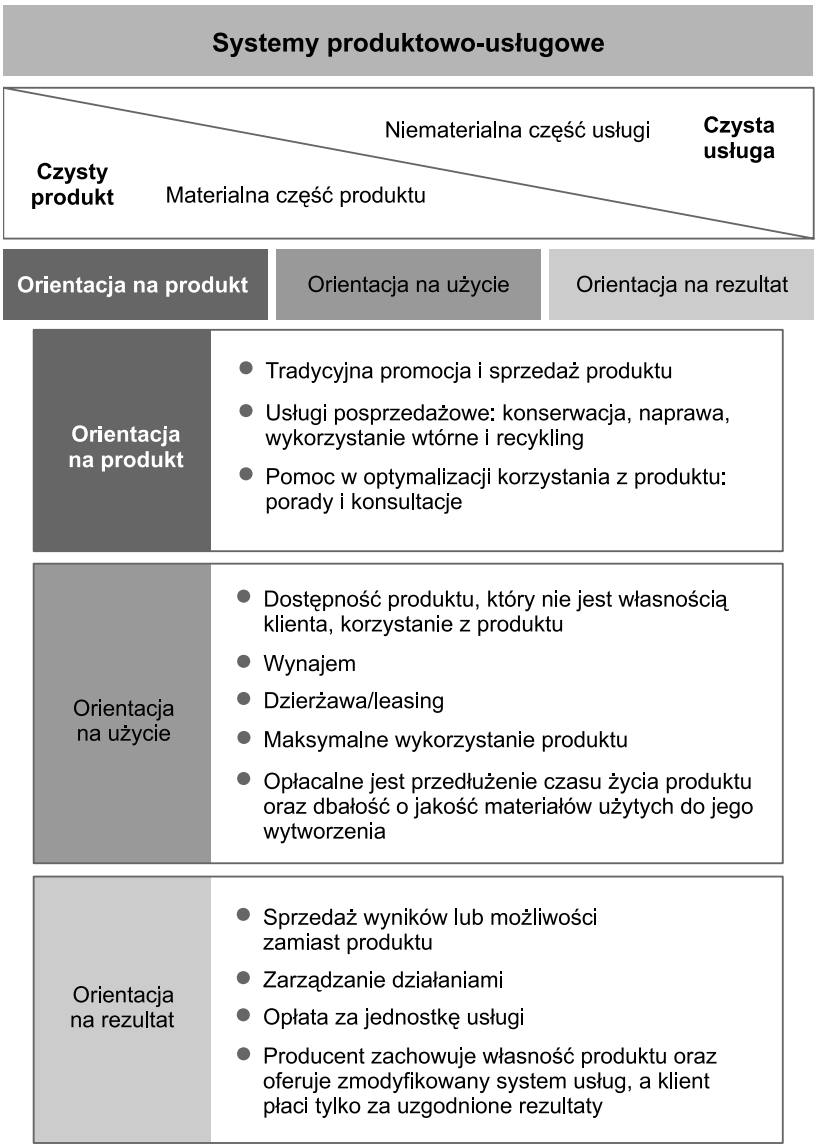
Większość klasyfikacji systemów produktowo-usługowych (Tukker, 2004: 248) wyodrębnia trzy ich główne kategorie (rys. 2):

– usługi zorientowane na produkt,
– usługi zorientowane na użycie produktu,
– usługi zorientowane na wynik/rezultat.

Usługi zorientowane na produkt są to usługi związane ze sprzedażą i przekazaniem prawa własności użytkownikowi produktu. W tym przypadku dostawca nie tylko sprzedaje produkt, ale także oferuje usługi, które są potrzebne na etapie użytkowania produktu, na przykład usługi serwisowe, dostawy materiałów eksploatacyjnych, finansowanie zakupu, jak również odbiór produktu, gdy wyczerpie się jego zasób pracy. Dostawca może też doradzać, jak efektywnie wykorzystywać produkt, prowadzić porady, konsultacje i szkolenia dla użytkowników. Obecnie kategoria ta jest powszechnie stosowana w biznesie.

Druga kategoria jest zorientowana na użycie (wykorzystanie), a nie na sprzedaż produktu. Produkt pozostaje w eksploatacji usługobiorcy, który nie jest jego właścicielem. Produkt może być użytkowany przez więcej niż jednego użytkownika. W orientacji na użycie sprzedawca pozostaje właścicielem produktu, a użytkownik płaci regularne raty (opłaty) za użytkowanie. W zależności od umowy właściciel lub użytkownik mogą być odpowiedzialni za serwisowanie produktu. Istnieje tutaj kilka form przekazywania produktu do użytkowania. Pierwszą z nich najbardziej znaną i popularną jest leasing, w którym leasingobiorca ma nieograniczony i indywidualny dostęp do produktu. Popularną również formą jest korzystanie z produktu kolejno przez różnych użytkowników, wypożyczenie/wynajem (ang. *sharing*) produktu na krótki, średni lub długi okres czasu. Mniej popularną formą, lecz stale rozwijającą

się, jest współdzielenie (ang. *pooling*), czyli jednoczesne korzystanie z tego samego produktu.



Rys. 2. Główne kategorie systemów produktowo-usługowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tukker, 2004: 248.

Trzecią kategorię usług charakteryzuje orientacja głównie na wynik/rezultat. Pierwszą najbardziej popularną formą jest outsourcing usługi. Klient i sprzedawca w pierwszej kolejności uzgadniają końcowy wynik/rezultat usługi, a nie zakup lub

użytkowanie konkretnego produktu. Nie określa się też z góry, jaki produkt będzie zaangażowany do realizacji usługi. Przykładowo przedsiębiorstwo może przekazać wybraną część swoich zadań innemu przedsiębiorstwu (outsourcing), a negocjacjom w umowie podlegają tylko określone wskaźniki rezultatu/wyniku i jego terminy, a nie sposób wykonania zadania. Inną powszechnie stosowaną formą jest opłata za jednostkę usługi. W tej formie kupowana jest jednostka usługi, którą otrzymuje się z produktu, a opłata jest uzależniona od stopnia użytkowania produktu, czyli liczby wytworzonych jednostek. Trzecią formą jest usługa nastawiona na funkcjonalność wyniku. Dostawca z odbiorcą uzgadniają rezultat funkcjonalny, natomiast dostawca ma dużą swobodę w zrealizowaniu tego wyniku. Usługa taka nie jest formą outsourcingu, a funkcjonalność wyniku usługi nie jest bezpośrednio związana z konkretnymi (technologicznymi) działaniami usługobiorcy i na początku jest określona abstrakcyjnie (urządzenie biura, mieszkania, łazienki, zagospodarowanie terenu itp.). Zaczynając od pierwszej kategorii poprzez drugą i trzecią, zasadniczy rdzeń produktu maleje aż do zupełnego zaniku. Za każdym razem dostawca ma więcej swobody w kształtowaniu swojej usługi, tak aby właściwie zaspokoić wymagania klienta. Trudności mogą wystąpić jedynie w doprecyzowaniu tych wymagań.

Systemy produktowo-usługowe w transporcie – wybrane przykłady

Systemy ponownej sprzedaży samochodów

Ponowna sprzedaż samochodu może dotyczyć kilku rodzajów pojazdów: pojazdów nowych pochodzących na przykład z ekspozycji, samochodów testowych, samochodów po wynajmie krótko- lub długoterminowym, pojazdów używanych po krótkim lub typowym okresie leasingu, samochodów powypadkowych i pojazdów zabytkowych.

Typowym przykładem dla systemów ponownej sprzedaży są działania firm zarządzających dużą liczbą samochodów. Najlepszym momentem na wymianę samochodów w firmie jest zakończenie okresu trzech, czterech lat użytkowania. Proces powtórnego wprowadzania pojazdu na rynek rozpoczyna się w momencie zwrotu pojazdu przez klienta w dniu wygaśnięcia umowy. Samochód poddawany jest szczegółowej ekspertyzie przez niezależnego rzeczoznawcę. Po sporządzeniu takiego opisu pojazdy kierowane są na aukcje internetowe przeznaczone dla odbiorców hurtowych.

Innym kanałem sprzedaży jest sprzedaż samochodu dotychczasowemu użytkownikowi lub zorganizowanie wewnętrznego przetargu dla pracowników firmy klienta.

Istotną rolę odgrywa także odpowiednie przygotowanie pojazdu do procesu powtórnego wprowadzenia na rynek. W przypadku dużej liczby pojazdów do zbycia usługi takie są zlecane wyspecjalizowanym firmom, które zajmują się kompleksową obsługą wymiany samochodów we flotach. Firmy te oferują przede wszystkim czyszczenie wnętrza, karoserii i silnika, naprawę karoserii od wewnątrz, wypolerowanie

karoserii. Naprawy te podnoszą standard samochodów, ich estetykę i co za tym idzie, cenę sprzedaży pojazdu używanego.

Złożoność i duża zmienność rynku używanych samochodów wymaga dywersyfikacji form ich sprzedaży. Im większa jest liczba sprzedawanych pojazdów, tym więcej form sprzedaży branych jest pod uwagę. Na wybór kanału sprzedaży pojazdu wpływa przede wszystkim czas sprzedaży samochodu (Włodarczyk, Janczewski, 2013).

Systemy ponownego użycia opon samochodowych

Popularną formą ponownego użycia opon jest bieżnikowanie. Wykorzystywanie opon bieżnikowanych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej jest dość zróżnicowane, na przykład w Hiszpanii bieżnikowanych jest ponad 40% opon do samochodów ciężarowych, z kolei w Finlandii dwukrotnie więcej, a w przypadku opon wielkogabarytowych używanych w maszynach przemysłowych zainteresowanie bieżnikowaniem jest o wiele większe. W Stanach Zjednoczonych instytucje federalne użytkujące pojazdy służbowe zostały administracyjnie zobowiązane do bieżnikowania opon. Stosowne rozporządzenie w tej sprawie wydał w 1998 roku prezydent Cilnton. W Stanach takich opon powszechnie używają samochody największego operatora pocztowego (U.S. Postal Service), pojazdy wojskowe, taksówki, pojazdy przedsiębiorstw komunikacji miejskiej, a nawet autobusy szkolne.

Opony bieżnikowane oferowane są przez czołowych producentów i serwisy oponiarskie. Szacuje się, że w krajach byłej Unii (UE – 15) co druga opona na rynku samochodów ciężarowych to opona bieżnikowana. Na polskim rynku opony bieżnikowane nie są jeszcze tak popularne. W Polsce bieżnikuje się rocznie około 100 tys. sztuk opon do samochodów ciężarowych, czyli zaledwie 20% liczby sprzedawanych nowych opon. W przypadku opon do samochodów osobowych wskaźnik ten jest o wiele mniejszy (*Opony bieżnikowane*, 2010).

Rolls-Royce plc

Przykładem biznesowych i środowiskowych korzyści z PSS może być pakiet usług Total-Care oferowany liniom lotniczym przez firmę Rolls-Royce plc, w którym zamiast oferty przeniesienia własności silnika turbinowego na linię lotniczą Rolls-Royce (R-R) zaproponowano „moc-na-godziny". Klient płaci za wykorzystanie zamówionej mocy silnika przez czas jego praktycznego wykorzystania i uzyskuje dostęp do technologii turbin gazowych, w której Rolls-Royce jest światowym liderem, dostęp do części zamiennych oraz gwarancję usług serwisowych. Dzięki temu, że Rolls-Royce posiada bezpośredni dostęp do swoich silników, możliwe jest zbieranie danych dotyczących ich wydajności i wykorzystania. Dane zebrane z poszczególnych turbin, ze statków powietrznych, od użytkowników i serwisu umożliwiają producentowi poprawę parametrów pracy i sprawności silnika, poprawę ergonomii, serwisu i wykorzystania zasobów, optymalizację harmonogramu konserwacji, opracowywanie zaleceń konstrukcyjnych do modernizacji i dla nowych rozwiązań, obniżenie całkowitych kosztów i ograniczenie wpływu silników na środowisko (*Better Power*, 2014).

Systemy samoobsługowego korzystania z rowerów publicznych bike-sharing

Wypożyczalnie rowerów funkcjonujące w systemie bike-sharing są bardzo popularne w europejskich miastach. System ten umożliwia wypożyczenie i zwrot roweru w dowolnym punkcie miasta. Wypożyczalnie mogą funkcjonować według różnych zasad, na przykład odpłatnie lub nieodpłatnie. W miastach o dużych tradycjach rowerowych (Amsterdam, Berlin), a także o ciepłym klimacie rowery użytkuje się przez cały rok, najczęściej na krótkie dojazdy lub na zwiedzanie centrum, tak jest na przykład w Rzymie. Ważna jest lokalizacja punktów wypożyczania i zwrotu rowerów. W Polsce bezobsługowe wypożyczalnie rowerów funkcjonują już w większych miastach, między innymi takich, jak Kraków, Warszawa, Poznań, Łódź. Dużo miast jest na etapie przygotowania do komunikacji rowerowej, buduje się ścieżki rowerowe i gromadzi doświadczenia odnośnie prowadzenia miejskich wypożyczalni rowerów.

Systemy wspólnego użytkowania samochodów osobowych car-sharing

System car-sharing jest znany i funkcjonuje od wielu lat. Na przykład w oddziale kolońskim niemieckiej firmy Cambio ze wspólnego użytkowania pojazdów korzysta 9 tys. osób (Sędzierska, 2010). W mieście tym znajduje się również największa w Europie wypożyczalnia samochodów. Dysponuje ona około 60 pojazdami. W Niemczech oferuje się usługi car-sharingu w 270 miastach, natomiast na świecie takich miast jest o wiele więcej (*One Thousand World Carshare Cities in 2009*, 2009). Jeden wspólny samochód zastępuje kilka prywatnych i zaspokaja potrzeby osób, które jedynie od czasu do czasu potrzebują samochodu i ze względu na koszty nie chcą go posiadać na stałe. System car-sharingu, umożliwiając użytkowanie tego samego samochodu w ciągu dnia przez wiele osób, jest bardziej uniwersalny niż system rent-a-cars (Burniewicz, 2010).

System carpooling, czyli jedziemy razem

Carpooling jest to forma wspólnego podróżowania polegająca na udostępnianiu wolnego miejsca we własnym samochodzie lub korzystaniu z wolnego miejsca w samochodzie innej osoby, z jednoczesnym współdzieleniem kosztów podróży. Carpooling jest bardzo popularną formą podróżowania w krajach zachodnich, a jego początki sięgają lat 50. XX wieku. W Polsce w latach poprzedniego systemu była prowadzona kampania „podwieź sąsiada" i „autostop" – ale powodem była rzadkość i luksusowość dobra, jakim był wtedy samochód. Obecnie w krajach takich jak USA można spotkać specjalnie wydzielone pasy dla samochodów przewożących co najmniej 2–3 osoby oraz specjalne miejsca parkingowe. Duży wpływ na wzrost popularności wspólnych dojazdów ma fakt, że w Internecie istnieje szereg serwisów ułatwiających znalezienie współtowarzysza podróży. Serwisy takie są często wspierane przez lokalne władze (*Carpooling, czyli jedziemy razem*, 2014).

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce zyskują na znaczeniu takie atrybuty produktu, jak użyteczność i funkcjonalność, nie zaś jego postać i cechy materialne. Zwiększanie użyteczności produktów poprzez dodawanie do nich usług oraz „zastępowanie produktów przez usługi" prowadzi do bardziej intensywnego wykorzystania tych produktów, a w konsekwencji do zmniejszenia zużycia materiałów i energii podczas ich wytwarzania. Niewłaściwie pojmowana konsumpcja prowadzi do nadmiernego wzrostu produkcji, co z kolei zagraża środowisku i nie jest zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Szczególnym przykładem jest usługa transportowa, której występowanie we wszystkich dziedzinach gospodarki czyni ją ważnym zagadnieniem we wdrażaniu systemów produktowo-usługowych zgodnie ze zrównoważonym rozwojem. Istotnym problemem w systemie produktowo-usługowym jest zagospodarowanie produktów odpadowych.

Tradycyjnie produkty i usługi uważane były za odrębne obszary gospodarki. Wzbogacanie produktów o dodatkowe usługi oraz łączenie usług z ofertą produktów tworzy nowy model biznesu, uzasadnia także kształcenie specjalistów w tych dziedzinach.

Summary
Product-Service Systems in the transport – some examples

Satisfying the needs of customers by delivering the product to the service is not a new concept and is used for a long time such as lending of books in libraries, rental cars, rental flats, apartments or rooms in hotels, transport, taxis or serving meals at restaurants, and more. To meet the needs of the consumer in many cases it is not necessary the same product but a service that the product provides. The purpose of this article is the presentation of product-service systems and provide some examples of their applications in transport.

Keywords: services, servicization, product-service systems, transport

Bibliografia

Baines T. S. i in. (2007), *The state-of-the-art in Product Service Systems*, "Journal of Engineering Manufacture", IMechE, Part B: J. Engineering Manufacture, Vol. 221, pp. 1543–1552.

Better Power (2014), http://www.rolls-royce.com/sustainability/better_power/index.jsp, dostęp 06.06.2014.

Burniewicz J. (2010), *Innowacyjny rozwój współczesnych systemów transportowych*, Uniwersytet Gdański, http://innopomorze.pomorskie.eu/g2/oryginal/2011_11/b2c026b992e56448ad59e8048892e272.doc, dostęp: 09.04.2010.

Carpooling czyli jedziemy razem (2014), http://www.jedziemyrazem.pl/wspolne_dojazdy/carpooling, dostęp: 07.06.2014.

Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. (2012), *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Daszkowska M. (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa.

Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (2005), *Współczesna ekonomika usług*, PWN SA, Warszawa.

Gilmore A. (2006), *Usługi, marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph. (1994), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey.

Michałowicz J. (2014), *Pomysł na przemysł, czyli serwicyzacja*, Innowation Experts, http://www.i-ex.pl/index.php/publikacje/153-pomys-na-przemys-czyli-serwicyzacja, dostęp: 07.06.2014.

One Thousand World Carshare Cities in 2009 (2009), http://ecoplan.org/carshare/general/cities.htm#latest, dostęp: 05.05.2010.

Opony bieżnikowane (2010), http://www.opony.com.pl/artykul/opony-bieznikowane/?id=1009, dostęp: 31.07.2012.

Rogoziński K. (1993), *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Sędzierska M. (2010), *Carsharing czyli samochodowa komuna*, http://www.dw.de/carsharing-czyli-samochodowa-komuna/a-4870100, dostęp: 15.07.2014

Tukker A. (2004), *Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from suspronet*, Business Strategy and the Environment 13, 246–260, http://www.sustainelectronics.illinois.edu/NSFworkshop/Reading/Eight%20Types%20of%20Product-Service%20System%20Eight%20Ways%20to%20Sustainability%20Experiences%20from%20Suspronet.pdf, dostęp: 07.06. 2014.

Włodarczyk M., Janczewski J. (2013), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja", nr 9.

Zasady funkcjonowania rynku usług, Encyklopedia Zarządzania (2010), http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasady_funkcjonowania_rynku_us%C5%82ug, dostęp: 06.06.2014.

Barbara Kamińska*

Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Wstęp

Współcześnie sukces organizacji uzależniony jest od cennego zasobu, jakim jest pracownik. To wiedza, aspiracje, motywacje, talenty, ogólnie ujmując, kompetencje pracowników są siłą napędową organizacji. Rola kompetencji wciąż rośnie, z kolei tempo zachodzących zmian sprawia, że ich rozwijanie staje się koniecznością. Rozwój kompetencji w organizacji jest wynikiem chęci ich posiadania, zarówno przez organizacje, jak też samych pracowników. Organizacje dążą do posiadania kompetentnych pracowników w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Z kolei pracownicy są zainteresowani rozwojem swoich kompetencji, licząc na poprawę własnej pozycji w firmie. Dlatego też zarządzanie kompetencjami staje się jednym z istotnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja modelu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w małej firmie produkcyjno-handlowej z województwa kujawsko-pomorskiego.

Praktyka pokazuje, iż coraz więcej firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw wprowadza do zarządzania zasobami ludzkimi modele kompetencyjne. Znajdują one zastosowanie szczególnie z uwagi na fakt ich użyteczności w takich obszarach, jak: rekrutacja personelu, ocenianie, rozwój czy nagradzanie. Niewątpliwie jest to wyraz unowocześniania wszelkich działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Modele kompetencyjne wyposażają organizację w pewnego rodzaju narzędzie decyzyjne w stosunku do najważniejszych zasobów, jakimi są pracownicy, a są to zasoby strategiczne. Nie bez powodu bowiem Edvinsson i Malone (2001) uznają, że prawdziwa wartość firmy tkwi w jej niematerialnych aktywach: wiedzy, kompetencjach, innowacyjności, doświadczeniu, kreatywności pracowników itp.

* Dr Barbara Kamińska, adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

Należy jednak dodać, iż kompetencje mają dla organizacji strategiczne znaczenie dopiero wtedy, gdy zapewniają unikatowość, a dzięki temu przewagę konkurencyjną. Stąd też zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest coraz częściej stosowane w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Zasoby ludzkie i ich znaczenie dla organizacji

W potocznym ujęciu termin *zasoby ludzkie* znajduje różne określenia, np.: pracownik, personel, kadra, czynnik ludzki, potencjał pracy, aktywa ludzkie czy wreszcie kapitał ludzki. Trzeba jednak dodać, że chociaż pokazują one człowieka w procesie pracy, to określenia te różnią się między sobą.

Dla przykładu *pracownik* to termin określający człowieka, który zazwyczaj odpłatnie wykonuje pracę najemną. Jednak przyjmując za Pawlakiem (2003), że można ją wykonywać w ramach różnych stosunków prawnych, jak też stosunków cywilnoprawnych, nie każdy wykonujący najemną pracę zarobkową może być uznany za pracownika.

Z kolei określenia *kadra* i *personel* są często uważane za tożsame, jednak w literaturze specjalistycznej wskazuje się różnice w ich definiowaniu. Za kadrę organizacji uznaje się zazwyczaj zbiór pracowników o najwyższych kwalifikacjach, zajmujących stanowiska kierownicze. Personelem z kolei określamy pracowników o niższych kwalifikacjach, zajmujących niższe szczeble w strukturze organizacyjnej.

Natomiast przytaczając terminy *czynnik ludzki* i *czynnik produkcji*, należy wyjaśnić, że człowiek wykonujący pracę jest sprawcą określonych efektów ekonomicznych, a więc czynnikiem produkcji.

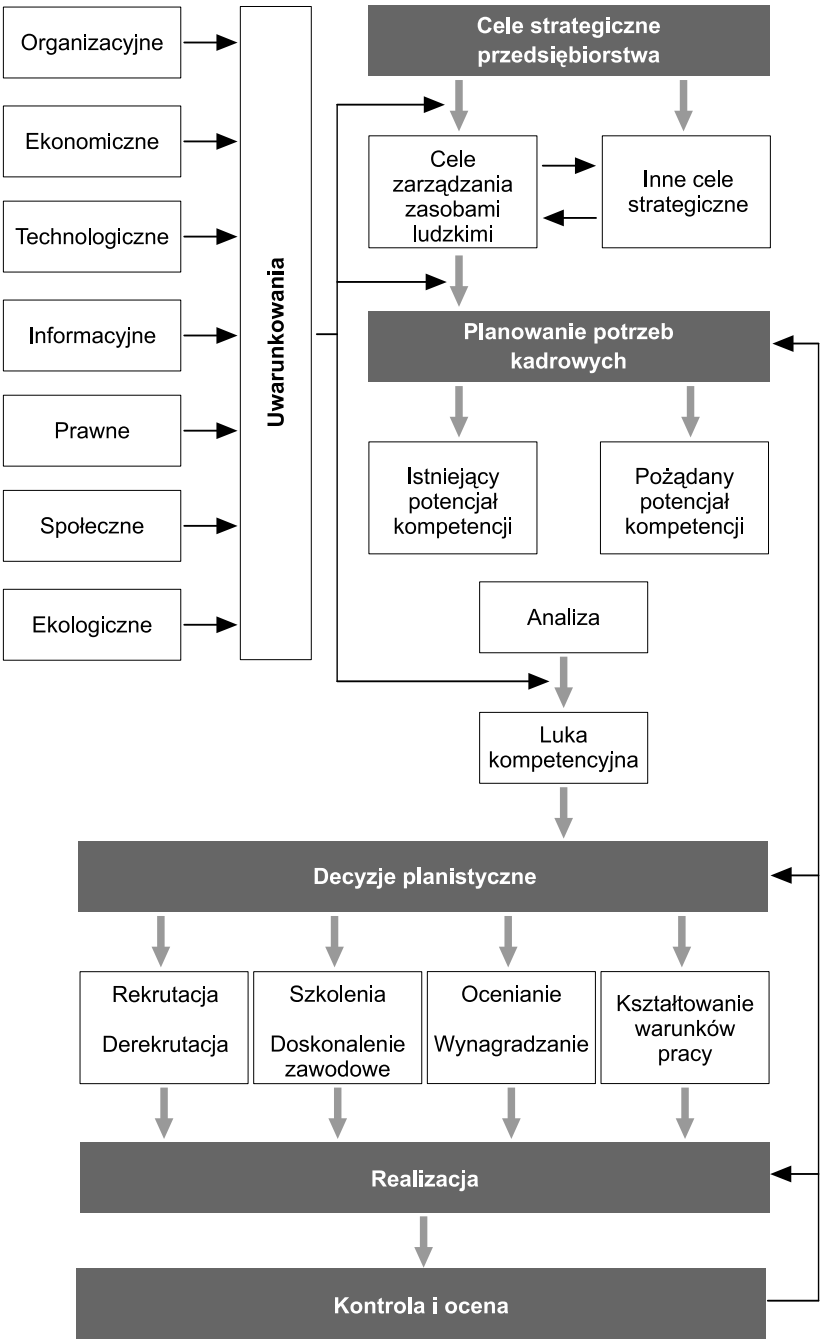
Pojęcie *zasoby ludzkie* z kolei uwzględnia wszystkich ludzi różnych kategorii pracujących na rzecz organizacji, w rozmaity sposób z nią powiązanych. Ma zatem uniwersalny charakter, co przesądziło o jego popularności w literaturze przedmiotu oraz w praktyce zarządzania. Chociaż należy dodać, że współcześnie coraz częściej mówi się o kapitale ludzkim. *Kapitał ludzki* określany jest również mianem zasobu, jednak podkreśla się, iż w jego skład wchodzą wiedza, talent, zdrowie fizyczne i psychiczne, jak również różnego rodzaju zdolności sprzyjające powstawaniu nowych innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Warto dodać, że charakterystyczną cechą kapitału ludzkiego jest między innymi konkurencyjność i wyłączność (Adamiec, Kożusznik, 2000), bowiem jego wartość jako jednego ze składników wszystkich jej zasobów mówi o wartości całej organizacji i jej sile konkurencyjnej. Poza tym kapitał ludzki uznawany jest za główny czynnik wpływający na wzrost i rozwój gospodarczy społeczeństw. Dlatego między innymi jego rola w organizacji jest priorytetowa.

Modele kompetencyjne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem nastawionym na podejmowanie działań względem najważniejszego składnika organizacji, jakim są zasoby ludzkie, począwszy od stworzenia strategii personalnej poprzez dobór kadr, ich ocenianie, rozwój oraz utrzymanie. W tym celu stosuje się różne metody i narzędzia wspierające proces zarządzania, między innymi wprowadza się modele kompetencyjne. Jednak, aby uzyskać spodziewane efekty z wdrożenia modelu kompetencyjnego, należy przede wszystkim zaprojektować go z myślą o potrzebach i celach, dla których ma być stworzony. W modelu tym zakłada się stosowanie systematycznego monitoringu rzeczywistych kompetencji pracowników pod kątem ich przydatności dla strategii organizacji. Jest to oczywiste, bowiem kompetencje są rezultatem posiadania przez organizację wielu różnych umiejętności w zakresie różnych działań i procesów.

Kompetencje można przedstawić w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy (funkcjonalne) albo opisu behawioralnego (Sajkiewicz, 2002). Sidor-Rządkowska (2006) ujmuje je jako zbiór zachowań, „…które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej". Levy-Leboyer (1997) utożsamia je jeszcze z pewnymi parametrami, które różnicują pracowników, jak zdolności, zainteresowania czy cechy osobowości. Tutaj należy dodać, że te definicje obrazują bardziej model indywidualny (osobowy), który służy opisowi cech i zachowań pracowników, umożliwiający dokonanie odpowiedniej analizy wyników pracy danego pracownika (Czapla, 2011). Jednak wprowadzając modele kompetencyjne do zarządzania, należy również uwzględnić model całościowy, obejmujący zarówno kompetencje związane z człowiekiem, jak i z organizacją, wskazujące ogólne strategiczne znaczenie kompetencji warunkujące sukces przedsiębiorstwa. To one są w stanie wypracować odpowiednią strategię zgodną z warunkami panującymi na rynku.

Należy jednak uwzględnić fakt, że poziom uszczegółowienia danej struktury zależny jest przede wszystkim od celu, dla jakiego ją utworzono. Z reguły struktury kompetencyjne zawierają określone zachowania, wypracowane dla konkretnego działu, stanowiska, a często też konkretnego celu, albo też mogą zawierać wyznaczniki o szerokiej gamie zastosowania, z których można korzystać w obszarze całej organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Model kompetencyjny w zarządzaniu personelem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brol, *Model kompetencyjny...*

Zastosowanie modelu kompetencyjnego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi to niezmiernie istotny aspekt wpływający na funkcjonowanie organizacji. Prawidłowo zaplanowany i wdrożony system daje szansę zintegrowania poszczególnych dziedzin zarządzania personelem. Możliwe staje się wówczas podejmowanie różnych decyzji w zakresie polityki personalnej na podstawie jasno określonych zasad – przyjętych w modelu organizacji. Dotyczy to w szczególności takich obszarów, jak: rekrutacja i selekcja kandydatów, tworzenie systemu ocen pracowników, analiza potrzeb szkoleniowych czy nawet decyzji dotyczących derekrutacji. Stosowanie takiego podejścia pozwala monitorować potencjał zasobu ludzkiego organizacji, a zdobyte informacje są niezbędne do efektywnego kształtowania działań poprawiających skuteczność i efektywność procesów zarówno pozyskiwania kompetencji w wyniku rekrutacji, jak i ich dalszego rozwijania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach – opis przypadku firmy X

Przedsiębiorstwo X powstało w 1983 roku. Jest własnością osoby fizycznej. Specjalizuje się w produkcji skomplikowanych wyrobów toczonych i frezowanych, wytwarzanych według najnowszych technologii. Produkuje głównie wyroby dla przemysłu motoryzacyjnego i maszynowego. Dokonuje też obróbki armatury wodnej oraz gazowej. Zasadniczo realizuje produkcję wieloseryjną, jednakże na życzenie klienta realizuje też indywidualne zamówienia. Jakość wyrobów i profesjonalna obsługa klienta to priorytety, o które firma bezwzględnie dba. Misją firmy jest dostarczenie klientom wyrobów najlepszej jakości oraz utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Pracownicy wiedzą, że właściwe zrozumienie potrzeb klienta oraz zaoferowanie mu zindywidualizowanego produktu, lepszego od konkurencyjnych daje firmie przewagę.

Istotnym elementem w polityce działania firmy jest doskonalenie procesów, doskonalenie i aktualizowanie wiedzy pracowników, co przekłada się na jej elastyczność, szybkość realizacji zleceń, jakość wykonywanych detali. Dbałość o jakość produktów i obsługi klienta jest wizytówką firmy.

Aktualnie firma zatrudnia 30 pracowników, w tym: wykwalifikowaną kadrę oraz wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie: zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, logistyki, techniki i technologii oraz obróbki skrawaniem.

Oprócz wymienionego powyżej zasobu ludzkiego przedsiębiorstwo posiada pozostałe zasoby niezbędne do prowadzenia działalności. W celu usatysfakcjonowania klienta firma powiększa bazę w zakresie produkcji, prowadzi też precyzyjnie politykę zarządzania jakością, u której podstaw leży ciągłe doskonalenie jakości procesów i wyrobów. Dyrekcja nie zapomina zarazem, że to niewypracowana marka wyrobu daje solidną podstawę do rozwoju firmy, ale przede wszystkim kompetentna załoga. Dlatego też podjęto decyzję o wdrożeniu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

Fazy wdrażania

W pracach przygotowawczych uczestniczyli: dyrektor personalny, konsultant z firmy doradczej oraz doraźnie inni pracownicy firmy. Należy dodać, że wcześniej firma nie stosowała formalnych ocen pracowniczych, podobnie jeśli chodzi o planowanie i realizację szkoleń, stąd też na początku zarówno kadra zarządzająca, jak i pozostali pracownicy zareagowali oporem. Niezbędne zatem były spotkania informujące o potrzebie i zaletach modelu. Zabieg ten pozwolił im łatwiej zrozumieć zasadność wprowadzenia modelu i jego działanie.

Opracowywanie modelu kompetencji rozpoczęto od wielu analiz, uwzględniając specyfikę firmy, jej strategię oraz wizję dalszego rozwoju. Przy tworzeniu przyjęto zasadę, że kompetencje danych stanowisk mają być syntetyczne i powinny odzwierciedlać misje, wizje i cele strategiczne. W tym celu dokonano przeglądu planów strategicznych i operacyjnych poszczególnych komórek organizacyjnych, jak też poszczególnych stanowisk pracy. W szczególności analizowano te obszary, których rozwój w sposób istotny przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej. Uznano, że rozwój tych obszarów wymaga opracowania zestawów kompetencji, które pozwolą firmie osiągać cele na różnych poziomach jej struktury organizacyjnej.

Bazę stanowią kluczowe kompetencje, jakie są uznawane za wspólne dla wszystkich obowiązujących stanowisk w firmie. Wyodrębnienie wspólnych elementów miało dać poczucie wspólnoty pracownikom. Miało również być sygnałem o jednolitym i równym podejściu do wszystkich stanowisk. Kluczowe dla firmy okazały się takie kompetencje, jak: orientacja na klienta, dążenie do rezultatów, współpraca oraz kultura pracy i osobista. Kolejną grupą w modelu są kompetencje kierownicze, które określone są na wszystkich szczeblach kierowniczych. Również jak w przypadku kompetencji kluczowych są one stałe w nazwach i podstawowej treści, lecz są uszczegółowione ze względu na charakterystykę danego szczebla zarządzania. Do kompetencji kierowniczych zaliczono: przywództwo, budowanie i rozwijanie zespołu oraz myślenie operacyjne, a dodatkowo, dla szczebla najwyższego, myślenie strategiczne i zarządzanie zmianą. Kolejną grupą kompetencji są kompetencje specjalistyczne (np. znajomość procesów produkcji). Ostatnia grupa to kompetencje uniwersalne. Lista ta obejmuje: komunikatywność, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność, energię zawodową i dynamizm działania, zdecydowanie, asertywność, samodzielność, skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość, otwartość na zmiany i inne. Poniżej przedstawiono grupy kompetencji firmy X (tab. 1).

Następnie zostały sporządzone szczegółowe arkusze łączące opis stanowiska z wymaganiami niezbędnymi do wykonywania w jego zakresie zadań. Określenie konkretnych wymagań kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk (pracowników), jak również określenie im standardów daje możliwość znalezienia słabych i mocnych stron. Poza tym jest narzędziem ułatwiającym, a jednocześnie usprawniającym kształtowanie zasobów ludzkich, co w konsekwencji pozwoli na stworzenie systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowników i firmy. Założono, że będą to działania o charakterze permanentnym. Tak też się stało, większość per-

sonelu podejście kompetencyjne traktuje jako dobre rozwiązanie, uznając, iż stosowane narzędzia pozwalają na pozyskiwanie kompetentnych pracowników, sprawiedliwe ocenianie (oceny służą do uzyskania konkretnej informacji od przełożonego na temat mocnych i słabych stron), wynagradzanie, a przede wszystkim systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników firmy. Ponadto pracownicy doceniają to, że mogą korzystać z dopasowanych do siebie szkoleń, jak i innych form rozwoju. Poniżej przedstawiono przykładowy arkusz kompetencyjny, który uwzględnia całą specyfikę zadań obowiązujących na danym stanowisku oraz wymagane kompetencje.

Tabela 1. Kompetencje firmy X

Grupy kompetencji	Nazwa kompetencji
kompetencje kluczowe (obowiązują wszystkich pracowników)	orientacja na klienta
	dążenie do rezultatów
	współpraca
	kultura pracy i osobista
kompetencje kierownicze (dla wszystkich szczebli)	przywództwo
	budowa i rozwój zespołu
	myślenie operacyjne
	myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą
kompetencje specjalistyczne	lista kompetencji
kompetencje uniwersalne	lista kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Przykładowy arkusz wymagań kompetencyjnych kierownika produkcji

ARKUSZ WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKO PRACY	
Stanowisko	Kierownik produkcji
Podlega służbowo i funkcjonalnie	Dyrektorowi firmy
Sprawuje nadzór służbowy nad:	Zespołem produkcyjnym w składzie: programiści i operatorzy maszyn, technolog, technolog narzędziowy, specjalista ds. utrzymania ruchu, magazynier
Jest zastępowany przez:	Technologa
Miejsca pracy	Siedziba firmy
Czas pracy	Nielimitowany
Środki pracy	1. Nowoczesna infrastruktura produkcyjna (maszyny i urządzenia). 2. Standardowe środki rzeczowe, m.in. samochody służbowe, telefony komórkowe, komputery przenośne.
Warunki pracy (tzw. pole pracy) płace	Bardzo dobre, atrakcyjne warunki wynagrodzenia

ARKUSZ WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKO PRACY		
Zadania	1. Organizowanie i planowanie produkcji. 2. Opiniowanie planów produkcyjnych pod względem możliwości ich realizacji. 3. Koordynowanie działań na odcinku: produkcja – zaopatrzenie – służby techniczne w zakresie materiałowego i technicznego przygotowania produkcji. 4. Itp.	
Uprawnienia	Podejmowanie decyzji w zakresie pełnionej funkcji ocenianie podwładnych pracowników	
Odpowiada za:	Decyzje w ramach powierzonych zadań, przygotowanie wyników analizy, zapewnienie środków do przeprowadzania audytu wewnętrznego oraz za terminową realizację zaleconych działań poaudytowych itp.	
Wymagania kwalifikacyjne	Wykształcenie: wyższe	Typ kształcenia: techniczne/mechaniczne
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne: min. 5 lat na pokrewnym stanowisku w branży	Pożądane: min. 3 lata na stanowisku kierowniczym
Kompetencje: Kluczowe Kierownicze Specjalistyczne Uniwersalne	 Orientacja na klienta, dążenie do rezultatów, współpraca, kultura pracy i osobista Przywództwo, budowanie i rozwijanie zespołu, myślenie operacyjne Znajomość procedur i zagadnień związanych z procesami produkcji w dziedzinie obróbki skrawaniem, umiejętność obsługi komputera (programy, komunikowanie w sieci i inne), umiejętność organizowania zadań i czasu oraz wykorzystanie środków pracy, znajomość przepisów prawa pracy Odpowiedzialność i zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność, zdecydowanie, asertywność, samodzielność, skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość, otwartość na zmiany	

Lp.	Nazwa kompetencji	Stopień wymagań									Uwagi
		w stopniu mniej ważnym			w stopniu ważnym			w stopniu bardzo ważnym			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Przywództwo										
2	Budowanie i rozwijanie zespołu										
3	Umiejętność planowania zadań i czasu										
4	Osiąganie skuteczności – wynikowość działania, poczucie odpowiedzialności										
5	Otwartość na zmiany										
	i inne										

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie arkusza wymagań w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi stanowi niezmiernie istotny aspekt, mający wpływ na funkcjonowanie opisywanej organizacji.

Zastosowanie modelu

W systemie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach pierwszym, trudnym i bardzo wymagającym krokiem było opracowanie i wdrożenie profili kompetencyjnych, które obecnie są wykorzystywane w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku większości zastosowań, jakie istnieją w zarządzaniu zasobami ludzkimi, można od razu bezpośrednio wykorzystać sporządzone profile. Tak też jest w firmie X. Arkusz wykorzystuje się w procesie rekrutacji i selekcji, oceniania czy rozwoju i budowania ścieżki kariery zawodowej.

Rekrutacja i selekcja to pierwszy proces, w którym następuje pozyskanie dla firmy rzeczywistych lub potencjalnych kompetencji, istotnych dla realizacji określonych jej celów. Procedura doboru w pierwszej kolejności zakłada opracowanie wymagań stanowiskowych. Taką rolę spełniają właśnie arkusze, są one podstawą do przygotowania konkretnej oferty pracy, a następnie wyboru właściwego kandydata.

Ocenianie to kolejny proces, gdzie przedstawiony arkusz znajduje zastosowanie. Pracownicy są oceniani właśnie pod kątem profilu kompetencyjnego, który przygotowany jest dla każdego stanowiska. Kompetencje zamieszczone w tych profilach są ważnymi kryteriami oceny pracowników, bowiem przyjmuje się, że ich spełnienie na wymaganym poziomie umożliwi wysoką efektywność i jakość pracy. Zbadanie rzeczywistych kompetencji i odniesienie ich do kompetencji ustalonych daje podstawę do określenie tzw. luki kompetencyjnej pracownika, która jest podstawą do podjęcia dalszych kroków w celu jej uzupełnienia, zazwyczaj poprzez różnego rodzaju doskonalenie i szkolenia. Ocenie podlegają pracownicy w różnych okresach zatrudnienia. Dla przykładu pracowników zatrudnionych na okres próbny ocenia się po zakończeniu tego okresu w celu podjęcia decyzji o dalszym zatrudnieniu, jak też potrzebie szkolenia, zwłaszcza gdy ocena kompetencji pracownika dokonana w fazie selekcji skutkowała zaleceniami dotyczącymi rozwoju wskazanych kompetencji. Z kolei w przypadku pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony obejmuje ocena roczna. Pracownik jest oceniany za osiągane rezultaty oraz rozwój kompetencji. Wyniki tej oceny są przeważnie podstawą do decyzji dotyczącej awansów i przemieszczeń na inne stanowiska, a także opracowania planów rozwojowych pracownika i jego wynagradzania. Czasami wyniki oceny są podstawą decyzji o zwolnieniu.

Rozwój pracownika – oceny stanowią podstawę do decyzji w sprawie konieczności doskonalenia wybranych obszarów firmy, a także określenia zadań rozwojowych. Dla rozwoju kompetencji w firmie opracowuje się specjalne programy szkoleń. Koncepcja permanentnego uczenia się jest ściśle powiązana z praktycznym podejściem w firmie X do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Wynika to przede wszystkim ze stosowania jednego z narzędzi, jakim jest profil kompetencyjny. Analizując potrzeby szkoleniowe, ustala się oczekiwania

co do rodzaju i poziomu kompetencji pracownika, co skutkuje zaplanowaniem działań rozwojowych (ścieżek rozwojowych), które określają następne już konkretniejsze działania istotne dla rozwoju kompetencji lub podniesienia ich poziomu. Proces ten bez wątpienia skłania pracownika do ciągłego doskonalenia i uczenia się w rożnych formach. Poza tym chroni przed sytuacją, w której wybiera się grupę pracowników przewidzianych do szkolenia w sposób wybiórczy. Szkolenie przy obecnym podejściu, które dotyczy wszystkich pracowników, daje systemowe rozwiązanie rozliczające z realizacji zadań rozwojowych. W konsekwencji takie podejście wymusza nie tylko procesy systematycznego szkolenia, lecz również zmienia ich cały kierunek. Zakłada się, że po pewnym okresie funkcjonowania systemu pracownicy rozwiną swoje kompetencje oraz staną się cennym zasobem przedsiębiorstwa. Reasumując, na uwagę zasługuje opinia pracowników, którzy twierdzą jednym głosem, że nie widzą lepszego i bardziej kompleksowego systemu ZZL niż system, który oparty jest na modelu kompetencyjnym. I chociaż w firmie X model ten wdrożono niedawno, stosuje się go już z powodzeniem w obszarze doboru, oceny pracowników, jak również projektowania ich kariery. Oznacza to, że spełnia on wszystkie oczekiwania, które były w nim pokładane. Poza tym jest ważnym narzędziem wspierającym zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, jest narzędziem, z którego w przyszłości firma najprawdopodobniej będzie korzystać w szerszym zakresie.

Podsumowanie

Celem artykułu było ukazanie powiązań między teorią a praktyką w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Wydaje się, że cel został osiągnięty. Podany przykład pokazał zastosowanie modelu w poszczególnych obszarach ZZL, a mianowicie: w obszarze rekrutacji i selekcji stanowi on podstawę decyzji o zatrudnieniu, w strefie oceny i wynagradzania oraz w obszarze rozwoju pracowników, gdzie przeważa sama perspektywa chęci poprawy wyników kompetencyjnych pracowników, która w głównej mierze jest powodem podejmowania wszelakich działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Zatem należy dodać, że wbrew wielu sceptycznym opiniom zainteresowanie tym tematem wśród mniejszych firm wykorzystujących modele kompetencyjne w codziennej praktyce jest duże. Być może powodem jest używanie uniwersalnych narzędzi dla wielu procesów wchodzących w skład zarządzania zasobami ludzkimi. Poza tym trzeba wskazać wiele korzyści, jakie płyną z zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje – w firmie X to między innymi: efektywne pozyskiwanie pracowników, sprawiedliwe ocenianie i wynagradzanie, a przede wszystkim systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników firmy.

Summary
Competency-based human resource management

Contemporarily, the success of an organization depends on a valuable resource, which is an employee altogether with his or her knowledge, aspirations, motivations and talents. Generally speaking, an employee competence makes up a motive power of an organization. The role of competence is still rising, whereas the pace of undergoing changes renders the necessity of its development. The competence development in an organization is a result of an inclination to have one, as well for organizations as for the employees themselves. Organizations aim at having competent employees in order to gain competitive advantage. On the other hand, the employees are interested in the development of their competence counting on the improvement of their own position in a company. Therefore, the competence management is becoming one of the most important tools in personnel management in an organization.
The purpose of the article is to present a competency-based model of human resource management on the basis of competence at a small manufacturing and trading company in kujawsko-pomorskie voivodeship.

Keywords: human resources management, professional competence, small enterprises

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków.

Brol M. W. (b.d.), *Model kompetencyjny w zarządzaniu personelem*, http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/brol/, dostęp: 07.08.2014

Czapla T. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.

Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.

Pawlak Z. (2003), *Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.

Sajkiewicz A. (red.) (2002), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa.

Sidor-Rządkowska M. (2006), *Kształtowanie nowoczesnych ocen pracowniczych*, OE, Kraków.

Radosław Kamiński*

Zasoby ludzkie w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników samorządowych

Wstęp

Zarządzanie kadrami – szczególnie w XXI wieku – jest jednym z głównych czynników determinujących rozwój organizacji. Wykwalifikowana i specjalistyczna kadra stanowi o sukcesie lub porażce każdej organizacji. Właściwy dobór pracowników jest kluczowy dla sprawności organizacyjnej, a współzależność pomiędzy usługami publicznymi, procedurami i ludźmi jest bardzo duża. W przypadku administracji samorządowej – najbliższej obywatelowi – budowanie wysokiej jakości zasobów ludzkich w jednostkach samorządu terytorialnego jest podstawowym warunkiem osiągania wysokich standardów w zakresie jakości usług przez nie świadczonych. Poniższy artykuł traktuje o prawnym sposobie doboru kadr do jednostek samorządu terytorialnego i wynikających z tego faktu konsekwencjach dla odbiorców ich usług.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

Proces zarządzania organizacją ma charakter wieloaspektowy. Aby mogła ona wypełniać swoje zadania oraz realizować przedmiotowy cel, musi w sposób możliwie racjonalny wykorzystać wszelkie dostępne zasoby. Zdaniem P. Druckera zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości oraz maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników organizacji, bowiem to ludzie są jej najważniejszym zasobem (Koźmiński, 1996: 136).

* Dr Radosław Kamiński, adiunkt w Katedrze Procesów Społecznych Wydziału Humanistycznego Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Podejście takie wynika z faktu, że tzw. czynnik ludzki, począwszy od lat 60. XX wieku, stał się jednym z głównych kryteriów sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi organizacji. To właśnie w tym czasie w amerykańskiej nauce o zarządzaniu zaczęła się kształtować teoria zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*)[1], przez co zasoby ludzkie stały się strategicznym atutem organizacji, umożliwiającym odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej, umożliwiając danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej oraz ustalenie sposobów postępowania i elastycznego reagowania na zmieniające się okoliczności (Schwał, Seidel, 1997: 25).

Obecnie w wyniku dynamicznie zachodzących zmian warunków ekonomicznych i społecznych zarządzanie zasobami ludzkimi staje się stałym procesem rozwoju każdej organizacji, a duża zmienność warunków otoczenia oznacza, że organizacje muszą działać w różnych, zmieniających się warunkach oraz wykazywać elastyczność i zdolność do adaptacji. Dlatego też zauważalny jest nacisk na wspólnotę interesów pracodawcy oraz pracownika: występuje tutaj wzajemna, ścisła korelacja. Osiągnięcie wspomnianych celów możliwe jest pod warunkiem, że wszelkie działania podejmowane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi będą tworzyć spójną i logiczną całość. Można bowiem wówczas uniknąć cząstkowych działań czy też wdrażania koncepcji pracy niespójnych z przyjętą strategią personalną (Karna, 2011: 17).

Zarządzanie zasobami ludzkimi należy rozumieć jako „strategiczną koncepcję, traktującą ten zasób instytucji (jakim są jej pracownicy) w sposób podmiotowy – zważając na ich potrzeby, oczekiwania oraz optymalnie wykorzystującą ten zasób w odpowiednim miejscu oraz czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami i misją organizacji" (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000: 25). Nieco odmiennie kwestię tę postrzega J. Stoyer, uważając, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to „metoda zarządzania zatrudnieniami, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik strukturalnych, kulturowych i personalnych" (Armstrong, 2006: 86).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi główny nacisk kładzie się na rozwiązania związane z pozyskiwaniem pracowników, ich motywowanie i kierowanie nimi (Macek, 1999: 1), a funkcja personalna jest – obok produkcyjnej, finansowej i marketingowej – jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa (Kostera, 1998: 23)[2].

---

[1] Do pionierów teorii zarządzania zasobami ludzkimi zalicza się między innymi P. Druckera (zarządzanie przez cele), D. McGregora (strategia kierowania personelem poprzez integrację oraz samokontrolę), A. Maslowa (hierarchia potrzeb człowieka z potrzebą samorealizacji na czele), Ch. Argyrisa (zaangażowanie oraz duża swoboda jednostki w ustalaniu celów, jak też sposobów ich realizacji) czy F. Herzberga (wzbogacanie treści pracy jako ważny środek do zwiększenia wydajności organizacji) (zob. więcej Armstrong, 2000: 18).

[2] Autorka zauważa, że z historycznego punktu widzenia można wyróżnić trzy fazy zarządzania ludźmi w organizacji. Pierwsza faza rozpoczęła się w końcu XIX wieku wraz z rozwojem koncepcji „personelu dobrobytu". Jej koniec zbiega się z końcem drugiej wojny światowej, a określana jest mianem operacyjnej. Fazą drugą, nazywaną taktyczną lub menedżerską, okre-

Tabela 1. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym i publicznym

Przedmiot porównania	Sektor prywatny	Sektor publiczny
Status pracodawcy	przedsiębiorca (właściciel, organ spółki, zarząd, rada nadzorcza)	przedstawiciel władzy państwowej, samorządowej
Główna podstawa prawna regulacji stosunku pracy	Kodeks pracy	Ustawa o pracownikach urzędów państwowych, samorządowych, o służbie cywilnej
Misja organizacji	osiąganie przewagi konkurencyjnej, kształtowanie pozycji rynkowej	zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa o charakterze publicznym
Cele działalności	wzrost wartości przedsiębiorstwa, rozwój firmy, cele o charakterze ekonomicznym	pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli, celem jest dobro publiczne
Status odbiorcy usług organizacji	klient/konsument	petent (klient, mieszkaniec, obywatel, podatnik) jako podmiot praw i obowiązków konstytucyjnych
Pewność zatrudnienia	ryzyko utraty pracy związane z pozycją firmy na rynku i jej kondycją ekonomiczną	stosunkowo wysoka (silny wpływ życia politycznego, mediów, grup nacisku)
Nawiązywanie stosunku pracy	pełna dowolność metod i technik rekrutacji i selekcji kandydatów	w dużym stopniu określone przez ustawodawcę, postępowanie konkursowe obligatoryjne w korpusie służby cywilnej, uznaniowość sposobu wyboru technik rekrutacyjnych
Kryteria oceniania pracowników	stosowanie głównie kryteriów ekonomicznych, np. wpływ pracownika na zwiększenie sprzedaży, oceniana kreatywność pracownika	oceniany legalizm podejmowania decyzji (zgodność z prawem), terminowość wykonywania zadań o charakterze administracyjnym, ciągle mała rola innowacyjności
Wynagrodzenia	o charakterze uznaniowym, ustalane indywidualnie, płaca jako koszt przedsiębiorstwa	płaca określona przepisami prawa, płaca pochodzi ze środków publicznych
Etyka w pracy	zasady etyki biznesu, znaczna autonomia organizacji w ich formułowaniu	wysokie oczekiwania społeczne co do postaw etycznych urzędników, wymagane godne zachowanie w pracy i poza nią, pożądana neutralność polityczna i bezstronność
Gospodarowanie środkami finansowymi	duża rola ryzyka działalności gospodarczej	rygorystyczne wymogi celowego i racjonalnego wydatkowania środków publicznych, ustawa o zamówieniach publicznych

Źródło: Bińczycki, 2005: 20.

śla się okres obejmujący lata powojenne do 1980 roku. Fazę trzecią nazywaną przez M. Kosterę strategiczną datuje się od lat 80. aż do dni dzisiejszych. Cechuje ją zmniejszenie roli związków zawodowych, przesunięcia akcentów z rekrutacji na selekcję (zob. też McKenna, Beech, 1997: 3).

Z uwagi na charakter wykonywanych zadań oraz konieczność wykonywania zadań publicznych nieco inaczej postrzegane jest zarządzanie zasobami ludzkimi w organach administracji publicznej, a przede wszystkim w najbliższym obywatelowi samorządzie terytorialnym. Jak zauważa W. Karna (2011: 60), „w sektorze publicznym funkcjonują organizacje, które posiadają specyficzne cechy odróżniające je od pozostałych działających na rynku. Analizowane typy organizacji różni też system zarządzania. W opracowaniach teoretycznych system ten jest przedmiotem badań nowej szczegółowej dyscypliny nauki o zarządzaniu, mianowicie zarządzania publicznego". Konkludując, za autorem należy zauważyć, że choć wymienione wyżej cele i mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi mają charakter uniwersalny, to jednak w odniesieniu do zarządzania oraz organizacji zasobów ludzkich w jednostkach samorządu terytorialnego stawiane są nieco odmienne wymagania. Wynika to bezpośrednio z misji i celów działalności tych organów jako organizacji publicznej, czyli zorientowanej na dobro publiczne, stanowiące finansowaną z funduszy publicznych konsumpcję zbiorową społeczeństwa.

Zdaniem B. Bińczyckiego za główne czynniki kształtujące politykę kadrową oraz zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach sektora prywatnego i publicznego uznać należy: status pracodawcy, podstawy prawne regulacji stosunku pracy, misję organizacji oraz cele jej działalności, status odbiorcy usług, poziom ryzyka utraty pracy, nawiązywanie stosunku pracy, kryteria oceniania pracowników, system wynagrodzeń, etykę oraz zasady gospodarowania środkami finansowymi.

Status prawny pracowników administracji samorządowej

W demokratycznym państwie prawa, którego funkcjonowanie oparte jest m.in. na zasadzie decentralizacji władzy, za sprawowanie części administracji publicznej odpowiedzialne są jednostki samorządowe, a obciążeni wykonywaniem zadań administracyjnych są pracownicy samorządowi – urzędnicy. Kompilując spostrzeżenia P. Druckera i J. Stoyera, możemy stwierdzić, iż zapewnienie – w wymiarze ilościowym i jakościowym – niezbędnego personelu oraz racjonalne wykorzystanie jest podstawowym determinantem dla świadczenia administracji na rzecz społeczeństwa.

Głównym aktem prawnym stanowiącym źródło samorządowego prawa pracy jest Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych – DzU 2008, nr 223, poz. 1458 (zwana dalej u.p.s.). Jej uzupełnienie stanowią:

- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym – DzU 1990, nr 16, poz. 95,
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym – DzU 1998, nr 91, poz. 578,
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa – DzU 1998, nr 91, poz. 576,
- Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy – DzU 2002, nr 41, poz. 361,

– Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa – DzU 1998, nr 96, poz. 603,
– Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. Kodeks wyborczy – DzU, nr 21, poz.112 ze zm.[3],
– Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej – DzU 2008, nr 227, poz. 1505,
– Ustawa z dnia 12 grudnia 1997 r. o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej – DzU 1997, nr 160, poz. 1080,
– Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne – DzU 1997, nr 106, poz. 679,
– Ustawa z dnia 23 grudnia 1999 r. o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw – DzU 1999, nr 110, poz. 1255.

Ponadto status źródeł prawa pracy pracowników samorządowych posiadają również – jednak w bardzo ograniczonym zakresie – akty uchwalane przez organy samorządu terytorialnego (przede wszystkim statuty i regulaminy organizacyjne). Prawną podstawę ich wydawania stanowią odpowiednie przepisy samorządowych ustaw ustrojowych, a akty te nie mogą pozostawać w sprzeczności z ustawami, stanowiąc jedynie uszczegółowienie norm ustawowych.

Zakres stosowania przedmiotowej ustawy określony został w art. 2 u.p.s. Precyzuje on, że pracownikami samorządowymi są osoby zatrudnione w:

1. Urzędach marszałkowskich oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych;
2. Starostwach powiatowych oraz powiatowych jednostkach organizacyjnych;
3. Urzędach gmin, jednostkach pomocniczych gmin, gminnych jednostkach budżetowych i samorządowych zakładach budżetowych;
4. Biurach (ich odpowiednikach) związków jednostek samorządu terytorialnego oraz samorządowych zakładów budżetowych utworzonych przez te związki;
5. Biurach (ich odpowiednikach) jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego[4].

Zgodnie z art. 4 u.p.s. pracownicy samorządowi są zatrudniani na stanowiskach: urzędniczych (w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych), doradców i asystentów, pomocniczych i obsługi na podstawie:

---

[3] Ustawa ta uchyliła obowiązującą wcześniej Ustawę z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta (DzU 2002, nr 113, poz. 984), wprowadzającą zasadnicze zmiany w wyborze organu wykonawczego gminy.

[4] W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w wyżej wymienionych urzędach, a których status prawny określają odrębne przepisy, ustawa jednoznacznie stwierdza, że nie mogą oni być uznani za pracowników samorządowych i – z uwagi na powyższe – przepisy ustawy nie mają do nich zastosowania (art. 3 u.p.s.).

1. Wyboru:
   a) w urzędzie marszałkowskim: marszałek województwa, wicemarszałek oraz pozostali członkowie zarządu województwa – jeżeli statut województwa tak stanowi,
   b) w starostwie powiatowym: starosta, wicestarosta oraz pozostali członkowie zarządu powiatu – jeżeli statut powiatu tak stanowi,
   c) w urzędzie gminy: wójt (burmistrz, prezydent miasta),
   d) w związkach jednostek samorządu terytorialnego: przewodniczący zarządu związku i pozostali członkowie zarządu – jeżeli statut związku tak stanowi,
   e) w urzędzie m.st. Warszawy: burmistrz dzielnicy m.st. Warszawy, zastępca burmistrza dzielnicy m.st. Warszawy i pozostali członkowie zarządu dzielnicy m.st. Warszawy;
2. Powołania – zastępca wójta (burmistrza, prezydenta miasta), skarbnik gminy, skarbnik powiatu, skarbnik województwa;
3. Umowy o pracę – pozostali pracownicy samorządowi (art. 4 u.p.s.).

Jak zauważa W. Karna (2011: 80), „ustawa definiuje pracowników samorządowych „wyłącznie poprzez wskazanie miejsca pracy, a nie stanowisko czy rodzaj wykonywanych czynności. (…) Nie istnieje w polskim ustawodawstwie dokładne określenie kategorii urzędnik samorządowy, a regulacja prawna statusu pracowników samorządowych ma charakter fragmentaryczny". Za urzędnika uznaje tym samym osobę „pracującą w urzędzie, której przedmiotem pracy są czynności związane bezpośrednio ze służeniem społeczności" (Karna, 2011: 78).

Kategorie pracowników samorządowych. Nawiązanie stosunku pracy z pracownikiem samorządowym

Procedurę nawiązania stosunku pracy z poszczególnymi pracownikami samorządowymi regulują samorządowe ustawy ustrojowe oraz ustawa Kodeks wyborczy (wcześniej: ustawa o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta).

Nowością w stosunku do dotychczasowych przepisów jest zmiana podstaw nawiązania stosunku pracy. Zatrudnianie poprzez wybór jest podstawą do zatrudniania dla osób pełniących funkcję organów wykonawczych w samorządzie. Zgodnie z obecnie obowiązującymi uregulowaniami prawnymi z wyboru mogą być zatrudniani:

- w urzędzie gminy/miasta – wójt, burmistrz, prezydent miasta,
- w starostwach powiatowych – starosta, wicestarosta oraz pozostali członkowie zarządu – gdy stanowi tak statut powiatu,
- w urzędach marszałkowskich – marszałek województwa, wicemarszałek oraz pozostali członkowie zarządu województwa – gdy stanowi tak statut województwa[5],

[5] Od 1 stycznia 2009 roku, po wejściu w życie ustawy o pracownikach samorządowych, na podstawie wyboru powstaje stosunek pracy wicemarszałka województwa, czego wcześniejsze przepisy nie przewidywały.

– w związkach jednostek samorządu terytorialnego – przewodniczący zarządu związku i pozostali członkowie zarządu – gdy stanowi tak statut związku.

Nawiązanie stosunku pracy na podstawie wyboru następuje wówczas, gdy z wyboru wynika obowiązek wykonywania pracy w charakterze pracownika (art. 73 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU 1974, nr 24, poz. 141). Wykładnia prawa jest w tym przypadku jednoznaczna: konsekwencją przyjęcia przez wybór jest nawiązanie stosunku pracy, który ma charakter akcesoryjny, co w istocie oznacza, że w opisywanych okolicznościach stosunek pracy nie jest stosunkiem samodzielnym (Rzepecka-Gil, 2009: 31). Rozstrzygnięcie to jest w pełni obowiązujące w odniesieniu do wójta (burmistrza i prezydenta miasta). W przypadku starosty, wicestarosty, marszałka województwa, wicemarszałka oraz pozostałych członków zarządu powiatu i województwa wybór nie jest czynnikiem decydującym o nawiązaniu pracy, ponieważ implikację stanowi w tym wypadku statut, a dokładnie fakt, czy zawarte w nim zapisy przewidują nawiązanie z członkami zarządu stosunku pracy na podstawie wyboru (Szewc, 2010: 45).

Powołanie jako forma zatrudnienia dotyczy: zastępcy wójta, zastępcy burmistrza czy prezydenta miasta, skarbnika gminy, powiatu oraz skarbnika województwa. Po zmianie przepisów na podstawie powołania nie są już zatrudniani sekretarze gminy i powiatu. Od 1 stycznia 2009 roku, a więc z dniem wejścia w życie nowej ustawy o pracownikach samorządowych, stosunki pracy osób dotychczas zatrudnionych na podstawie powołania przekształcone zostały w umowy o pracę na czas określony (art. 53, ust. 1 u.p.s.). Nie dotyczy to jednak przypadków, gdy inne przepisy niż ustawa o pracownikach samorządowych określają wymóg zatrudnienia pracownika samorządowego na podstawie powołania. Powołanie może być poprzedzone konkursem, choćby przepisy szczegółowe nie przewidywały wymogu wyłonienia danego kandydata wyłącznie w wyniku konkursu (art. 68.2, ust. 1 k.p.). Powołanie powinno być dokonane na piśmie[6]. Zgodnie z poglądami prezentowanymi w literaturze prawa pracy powołanie bez zachowania formy pisemnej jest ważne, a organ uprawniony do powołania danej osoby na stanowisko jest zobowiązany do jego potwierdzenia na piśmie (art. 29, ust. 3 k.p.).

Forma zatrudniania na podstawie umowy o pracę dotyczy wszystkich pozostałych pracowników samorządowych. Do tej grupy zaliczyć należy również sekretarzy gminy, powiatu i województwa. Po zmianie przepisów pracownicy samorządowi mogą być zatrudniani na podstawie umowy o pracę na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, doradców i asystentów oraz na stanowiskach pomocniczych i obsługi. Ustawodawca przewidział również, że na podstawie umowy o pracę zatrudniani są też doradcy i asystenci. Ich liczba jest bezpośrednio uzależniona od liczby mieszkańców gminy lub jednostki samorządu terytorialnego, w której mają być zatrudnieni, i nie może ona przekroczyć:

[6] Stosunek pracy na podstawie powołania nawiązuje się w terminie określonym w powołaniu, a jeżeli termin ten nie został określony – w dniu doręczenia powołania, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej (art. 68.2, ust. 1 k.p.).

– trzech osób w gminach do 20 tys. mieszkańców,
– pięciu osób w gminach do 100 tys. mieszkańców,
– siedmiu osób w pozostałych gminach i województwach (art. 17, ust. 4 u.p.s.).

Obowiązujące przepisy nie przewidują nawiązania stosunku pracy na podstawie mianowania[7].

Jak stwierdza J. Boć (2004: 279), „pragmatyka samorządowa jest najlepszym dowodem tezy, iż zasadniczym elementem statusu prawnego w odniesieniu do określonej grupy pracowników jest przede wszystkim forma nawiązania stosunku pracy". Wynikają z tego określone skutki, przede wszystkim wymienić tu należy dopuszczalność zmiany treści stosunku pracy, prawa i obowiązki stron, rodzaj ponoszonej odpowiedzialności pracowniczej oraz formę ustania stosunku pracy i sposób rozpatrywania roszczeń pracowniczych.

Zdaniem A. Piaseckiego (2009: 297), posługując się kryterium rodzaju wykonywanej pracy, można wyodrębnić następujące kategorie pracowników samorządowych:

– „osoby pełniące funkcje organów w samorządzie, czyli de facto piastujące funkcje polityczne;
– pozostałe osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych lub urzędniczych, które można uznać za urzędników samorządowych, choć takiego pojęcia w ustawie nie zastosowano[8];
– doradców i asystentów zatrudnianych przez kierownika jednostki na czas pełnienia przez niego funkcji; są to stanowiska fakultatywne (…);
– osoby zatrudnione na stanowiskach pomocniczych i obsługi".

Istotny jest przy tym fakt, że dla wszystkich wymienionych w ustawie pracowników samorządowych zakładem pracy (pracodawcą) jest urząd, który posiada ukształtowaną strukturę organizacyjną oraz źródła finansowania. Stanowisko to – jeszcze w kontekście wcześniej obowiązującej ustawy – potwierdzone zostało przez Sąd Najwyższy wyrokiem z dnia 21 grudnia 1992 roku, który stanowił, że: „zakładem pracy dla pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędzie gminy jest ten urząd, a nie burmistrz czy wójt będący kierownikiem tego urzędu" (Sygn. Akt I PRN 52/92). Ustawa z 21 listopada 2008 roku jest w zgodzie z powyższym wyrokiem, wskazując, że pracodawcą wójta jest urząd gminy; starosty, wicestarosty i członków zarządu powiatu jest starostwo powiatowe; marszałka, wicemarszałka i członków zarządu województwa jest urząd marszałkowski (zob. art. 8, ust. 1; art. 9, ust. 1; art. 10, ust. 1 u.p.s.).

---

7 Konsekwencją przyjęcia nowych rozwiązań było zaprzestanie – od 1 stycznia 2009 roku – nawiązywania stosunku pracy na tej podstawie. Ponieważ nowe przepisy likwidowały mianowanie jako jedną z form zatrudnienia, ustawa o pracownikach samorządowych zawierała rozbudowane przepisy przejściowe, określające status prawny dotychczasowych pracowników mianowanych, a stosunek pracy tych osób od 1 stycznia 2012 roku przekształcił się w stosunek pracy na czas nieokreślony (zob. art. 54, ust. 1 u.p.s.).

8 Jak zaznacza autor, „wynikało to z wprowadzonej w maju 2005 roku nowelizacji ustawy o pracownikach samorządowych, gdzie obok terminu *pracownik samorządowy* zastosowano pojęcia *stanowisko urzędnicze* oraz *kierownicze stanowisko urzędnicze*.

Do 31 grudnia 2008 roku – przed wejściem w życie obowiązujących obecnie przepisów – warunkami koniecznymi do zatrudnienia w charakterze pracownika samorządowego, oprócz posiadania obywatelstwa polskiego, były:

– posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych oraz korzystanie w pełni z praw publicznych,
– posiadanie kwalifikacji zawodowych wymaganych do wykonywania pracy na określonym stanowisku,
– ukończone 18 lat,
– posiadanie stanu zdrowia pozwalającego na zatrudnienie na określonym stanowisku.

W ustawie, która weszła w życie 1 stycznia 2009 roku zostały skreślone warunki wymagane w zakresie wieku i stanu zdrowia, a jednocześnie wprowadzono wymóg dotyczący niekaralności nie tylko za przestępstwa umyślne ścigane z oskarżenia publicznego, ale również za umyślne przestępstwa skarbowe. Warunek ten odnosi się do pracowników samorządowych zatrudnianych na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych urzędniczych na podstawie umowy o pracę, powołania, jak też wyboru. W ustawie obowiązującej uprzednio wymóg braku prawomocnego wyroku za przestępstwo umyślne nie dotyczył pracowników zatrudnionych z wyboru. Prowadziło to do sytuacji, że wójtem, burmistrzem czy prezydentem była osoba prawomocnie skazana za przestępstwo umyślne[9].

Od 1 stycznia 2009 roku zgodnie z art. 6, ust. 1 i 2 u.p.s. pracownikiem samorządowym może być osoba, która:

– jest obywatelem polskim (kierownik urzędu może wskazać stanowiska, o które poza obywatelami polskimi mogą ubiegać się obywatele Unii Europejskiej oraz obywatele innych państw, którym na podstawie umów międzynarodowych lub przepisów prawa wspólnotowego przysługuje prawo do podjęcia zatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, z zastrzeżeniem, że wykonywana praca nie polega na bezpośrednim lub pośrednim udziale w wykonywaniu władzy publicznej i funkcji mających na celu ochronę generalnych interesów państwa, na których może być zatrudniona osoba nieposiadająca obywatelstwa polskiego, legitymująca się znajomością języka polskiego) (art. 11, ust. 2 i 3 u.p.s.);
– posiada pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta w pełni z praw publicznych;
– posiada kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku;

[9] Zob. m.in.: *Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Sprawiedliwości – z upoważnienia ministra – na: interpelację nr 4582 w sprawie postępowań w przedmiocie wygaśnięcia mandatu wójta, burmistrza, prezydenta miasta oraz przestrzegania ustawy o ograniczeniu działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne*, http://sis.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=6F2F4D9D, dostęp: 30.11.2013.

– nie jest skazana prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe.

Nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny (art. 11, ust. 1 u.p.s.).

Za wolne stanowisko pracy ustawodawca uznał stanowisko, na które zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia nie został przeniesiony pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, posiadający kwalifikacje wymagane na danym stanowisku lub nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór, albo na którym mimo przeprowadzonego naboru nie został zatrudniony pracownik (art. 12, ust. 1 u.p.s.). Zdefiniowanie pojęcia wolnego stanowiska urzędniczego ma kluczowe znaczenie. Pozwala bowiem na wyeliminowanie kilku niejasności w tym zakresie. Jedna z nich wiązała się z zagadnieniem przesunięcia pracownika wewnątrz danej jednostki samorządowej. Ustawa pozwala na przesunięcia pracowników w jednostkach samorządowych bez konieczności przeprowadzania naboru[10]. Nabór nie obowiązuje również w przypadku zatrudnienia osoby na zastępstwo za usprawiedliwioną nieobecność pracownika samorządowego (art. 12, ust. 2 u.p.s.)[11].

Nabór przeprowadzany jest wyłącznie w stosunku do osób zatrudnianych na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych i obowiązuje w nim formuła konkursowa.

Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym oraz o naborze kandydatów na to stanowisko powinno być umieszczone w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, w której jest prowadzony nabór, i powinno zawierać: nazwę i adres jednostki; określenie stanowiska oraz wymagań związanych ze stanowiskiem zgodnie z opisem danego stanowiska i ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe; wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku i wymaganych dokumentów; określenie terminu i miejsca składania dokumentów, przy czym ich termin nie może być krótszy niż 10 dni od dnia opublikowania tego ogłoszenia w BIP (art. 13, ust. 1–3 u.p.s.). Procedura naboru zakłada wyłonienie nie więcej niż pięciu najlep-

[10] Zwraca również na to uwagę A. Jochymczyk (2010: 30). Najdalej posunięte wątpliwości – stwierdza autorka – budziło dotychczas pytanie, czy wewnętrzne przesunięcie pracownika samorządowego w danej jednostce samorządowej było możliwe bez konieczności prowadzenia naboru. Biorąc pod uwagę definicję „wolnego stanowiska" wprowadzoną nową ustawą – konkluduje – należy jednoznacznie wskazać, iż przenoszenie pracowników samorządowych na stanowiska w jednostkach samorządowych nie wymaga przeprowadzania naboru. Co więcej – dodaje A. Jochymczyk – uzasadnione jest teraz dokonanie takowych przesunięć przed zatrudnieniem pracownika samorządowego w drodze naboru, czyli obsadzenie danego stanowiska w pierwszej kolejności spośród własnej, sprawdzonej i wyszkolonej już kadry pracowniczej.

[11] Należy także zwrócić uwagę na fakt, że ustawa dopuszcza zatrudnienie na stanowisku urzędniczym osoby legitymującej się co najmniej trzyletnim stażem pracy lub wykonywaniem przez trzy lata działalności gospodarczej o charakterze zgodnym z wymaganiami na danym stanowisku (art. 6, ust. 4.1 u.p.s.). Przyjęcie takiego rozwiązania ma na celu zachęcenie i umożliwienie pracy w jednostkach samorządu terytorialnego osobom spoza sektora publicznego.

szych kandydatów, spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe, a następnie przedstawienie tych kandydatur kierownikowi jednostki celem zatrudnienia wybranego kandydata (art. 13a u.p.s.)[12].

Stosunek pracy jest zawierany z pracownikiem samorządowym na czas nieokreślony lub na czas określony[13]. Istotne uregulowanie w ustawie o pracownikach samorządowych stanowi obowiązek odbycia służby przygotowawczej przez osoby podejmujące pierwszy raz pracę na stanowisku urzędniczym w jednostkach samorządu terytorialnego. Służba przygotowawcza trwa nie dłużej niż 3 miesiące, kończy się egzaminem (którego wynik determinuje decyzję o kontynuacji zatrudnienia) i ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych (art. 19, ust. 3–4 i 6 u.p.s.).

Ustawa z 21 listopada 2008 roku wprowadziła również zmiany dotyczące sekretarza. Dotychczas sekretarz występował na poziomie gminy i powiatu, a powoływany był przez organ stanowiący na wniosek wójta lub przewodniczącego zarządu powiatu, co z kolei nierzadko prowadziło do wydłużenia czasu jego powołania oraz problemów o charakterze funkcjonalno-organizacyjnym. Z dniem wejścia w życie nowej ustawy stanowisko sekretarza utworzone zostało również na poziomie województwa, a jego obsadzenie nie może nastąpić w drodze powierzenia pełnienia obowiązków i w terminie późniejszym niż 3 miesiące od zwolnienia stanowiska. Na stanowisku sekretarza może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej czteroletni staż pracy na stanowisku urzędniczym w jednostkach wymienionych w art. 2 u.p.s., w tym co najmniej dwuletni staż pracy na kierowniczym stanowisku urzędniczym w tych jednostkach lub w innych jednostkach sektora finansów publicznych (art. 5, ust. 1–2 u.p.s.). Wprowadzenie procedury naboru sekretarza determinowane było m.in. wyrokiem Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 5 lutego 2008 roku stwierdzającym, że sekretarz gminy – z uwagi na pełnienie wysokich funkcji w administracji publicznej – nie ma określonych ustawowo własnych kompetencji, nie jest organem gminy, a prowadzi w imieniu wójta powierzone mu sprawy. Tym samym – również ze względu na szczególny zakres działania – sekretarz gminy zajmuje szczególną pozycję wśród pracowników samorządowych, będąc przy tym całkowicie wykluczonym spod jurysdykcji organu stanowiącego, pozostając jednocześnie

[12] Zgodnie z art. 14 u.p.s. z przeprowadzonego naboru przygotowywany jest protokół, który musi zawierać określenie stanowiska, na które był przeprowadzany nabór, liczbę kandydatów oraz imiona, nazwiska i miejsca zamieszkania nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów; liczbę nadesłanych ofert na stanowisko, w tym liczbę ofert spełniających wymagania formalne; informację o zastosowanych metodach i technikach naboru; uzasadnienie dokonanego wyboru; skład komisji przeprowadzającej nabór.

[13] Przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków służbowych pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, zobowiązany jest złożyć ślubowanie, a jego ewentualna odmowa powoduje automatyczne wygaśnięcie stosunku pracy (art. 18 u.p.s.). Jeżeli natomiast zachodzi konieczność zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, pracodawca może w tym celu zatrudnić innego pracownika na podstawie umowy o pracę na czas określony (umowa na zastępstwo), obejmujący czas tej nieobecności (art. 16, ust. 1 u.p.s.).

zależnym od decyzji wójta, starosty czy marszałka województwa (Majewicz, 2008: 51)[14]. Obowiązująca obecnie ustawa o pracownikach samorządowych uporządkowała – dotychczas regulowane kilkoma ustawami – kwestie wynagrodzenia pracowników samorządowych. Przede wszystkim wprowadziła ona możliwość bardziej swobodnego ustalania wysokości wynagrodzenia wszystkich pracowników samorządowych (art. 36 u.p.s.), nakładając jednocześnie na pracodawcę samorządowego obowiązek wydania regulaminu wynagradzania określającego wymagania kwalifikacyjne pracowników służbowych (art. 39, ust. 1 i 2 u.p.s.). Kwestie dotyczące wynagrodzeń pracowników samorządowych szczegółowo regulowane są Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (DzU 2009, nr 50, poz. 398 z późn. zm.)[15].

Obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność pracowników samorządowych

Ustawa o pracownikach samorządowych z założenia zakładała stworzenie spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Jednym z jego elementów, wynikającym bezpośrednio z nauk o zarządzaniu, było również ustalenie zasad oceny oraz podnoszenia kwalifikacji urzędników. Pracownicy samorządowi zobowiązani są uczestniczyć w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych, a plany finansowe jednostek ich zatrudniających przewidywać powinny środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych (art. 29 u.p.s.). Ustawodawca wyszedł więc z właściwego założenia, iż podniesienie rangi rozwoju zawodowego pracowników samorządowych jest warunkiem koniecznym i niezbędnym do tego, aby samorządy skutecznie wykonywały swoje zadania (Jochymczyk, 2010: 37). Ocena ta służy zapewnieniu odpowiedniego po-

[14] Jak zauważa A. Piasecki (2009: 302), „sekretarze stanowią najlepiej i najbardziej wykształconą i najbardziej doświadczoną grupę wśród pracowników samorządowych. Twórcy reformy widzieli w sekretarzu faktycznego szefa urzędu i filar samorządowej służby cywilnej. Jednakże w praktyce nie doszło do takiego wzmocnienia stanowiska sekretarza, a wręcz odwrotnie – jego uzależnienie (…) wzrastało przy okazji kolejnych modyfikacji samorządowego prawa".

[15] W rozporządzeniu określono: 1) wykaz stanowisk, z uwzględnieniem podziału na stanowiska kierownicze urzędnicze, urzędnicze, pomocnicze i obsługi oraz doradców i asystentów; 2) minimalne wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach; 3) warunki i sposób wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie wyboru oraz maksymalny poziom dodatku funkcyjnego; 4) maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie powołania oraz maksymalny poziom dodatku funkcyjnego; 5) warunki i sposób wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, w tym minimalny poziom wynagrodzenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach; 6) wysokość dodatku specjalnego dla osób, o których mowa w art. 36, ust. 3 u.p.s.; 7) warunki przyznawania i wypłacania dodatku za wieloletnią pracę; 8) warunki ustalania prawa do nagrody jubileuszowej i jej wypłacania; 9) warunki ustalania prawa do jednorazowej odprawy w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy i jej wypłacania.

ziomu merytorycznego kadry urzędniczej w jednostkach samorządu terytorialnego, a poddanie się ocenie jest obligatoryjne (nie dotyczy jedynie pracowników zatrudnionych na podstawie wyboru oraz powołania – art. 34 u.p.s.)[16]. Rozpiętość zadań które realizuje każda jednostka samorządu terytorialnego, stale zmieniające się prawo oraz warunki gospodarcze, społeczne i polityczne sprawiają, że proces właściwego zarządzania zasobami ludzkimi staje się fundamentalny dla sprawnego działania administracji samorządowej. Ustawa o pracownikach samorządowych z założenia zakładała stworzenie nowoczesnego i zdecentralizowanego systemu zarządzania kadrami w administracji samorządowej (*Projekt ustawy o pracownikach samorządowych, przedłożony przez szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów*). Wprowadzone przez ustawodawcę przepisy mają na celu stworzenie i utrzymanie profesjonalnej, samorządowej kadry urzędniczej, która w procesie szkolenia i rozwoju zawodowego oraz w oparciu o względnie stabilny stosunek pracy ma zapewnić świadczenie usług publicznych na wymaganym i pożądanym poziomie.

Podsumowanie

W kształtowaniu etosu pracy organów samorządu terytorialnego istotną rolę odegrał proces zmiany podejścia do wykonywania przypisanych obowiązków przez urzędnika . Pomimo skonstruowania różnych ustawowych mechanizmów w odniesieniu do podmiotowości radnych i całego samorządu trudne okazało się wykorzenienie długoletnich, utrwalonych nawyków szukania oparcia oraz wskazówek w wyższych organach administracji, z czego wynikały (i wciąż wynikają) trudności z przekierowaniem pracowników tych jednostek na lokalną społeczność, ostatecznie oceniającą i rozliczającą cały aparat swojej administracji. W wielu przypadkach głównym powodem takiego stanu rzeczy jest w dalszym ciągu dominujące podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi oraz brak systemowych rozwiązań w odniesieniu do polityki kadrowej. Ponadto, często niebezpodstawnie, praca urzędników obarczona jest negatywnym oddziaływaniem środowiskowo-politycznych mechanizmów i krytyką petentów uskarżających się na uciążliwości biurokracji (Piasecki, 2009: 304–305). Kwestie te odnoszą się również do szeroko pojętej etyki urzędniczej, która stanowi jednak odrębny przedmiot analizy, przekraczający zakres tematyczny niniejszego opracowania.

[16] Ocenie nie podlegają również doradcy i asystenci oraz pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pomocniczych i obsługi.

Summary
Human resources in the local government administration

The process of managing any organization in the world today are multi-faceted. Each organization to fulfill its tasks and achieve the objective of a competitive advantage, founded for and ensure a high level of service, it uses for this purpose, all available resources, with a particular focus on human resources. In the 21st century the process of human resources management should be considered as a systematic procedure for ensuring the organization of creative personnel that will enable and ensure the proper functioning of the organization and the implementation of specific tasks. This issue is particularly important in relation to public administrations and, above all, local government, which through their bodies, met ma-arising from the sexual intercourse of the people in the communities – collective and individual needs of citizens.
The article introduces the conceptual apparatus of human resources management and the legal position of the General staff, who is providing work-ensure that have a high and professional level of services provided in the local government administration.

Keywords: human resources management, Local government, human resources in public administration

Bibliografia

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Armstrong M. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bińczycki B. (2005), *Doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] Kozioł L. (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów.

Boć J. (2004), *Prawo administracyjne*, Kolonia Limited, Wrocław.

Jochymczyk A. (2010), *Status pracownika samorządowego na przestrzeni XX lat funkcjonowania samorządu – zagadnienia ogólne*, „Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe", Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, nr 2(16).

Karna W. (2011), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, [w:] Bober J., Mazur S., Zawicki M. (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym.*

Kostera M. (1998), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.

Koźmiński A. (1996), *Zarządzanie*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Macek I. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] Ferens A., Macek I. (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Majewicz W. (2008), *Glosa do wyroku NSA z dnia 5 lutego 2008 r., II OSK 1744/07*, NZS, nr 3.

McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Najlepsze praktyki, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Sprawiedliwości – z upoważnienia ministra – na: interpelację nr 4582 w sprawie postępowań w przedmiocie wygaśnięcia mandatu wójta, burmistrza, prezydenta miasta oraz przestrzegania ustawy o ograniczeniu działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, http://sis.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=6F2F4D9D, dostęp: 30.11.2013.

Piasecki A. K. (2009), *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, PWN, Warszawa.

Projekt ustawy o pracownikach samorządowych, przedłożony przez szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-pracownikach-samorzadowych-przedlozony-przez-szefa.html#content, dostęp: 25.11.2013.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych; DzU 2009, nr 50, poz. 398 z późn. zm.

Rzepecka-Gil A. (2009), *Ustawa o pracownikach samorządowych. Komentarz*, LexisNexis Polska, Warszawa.

Schwał K., Seidel K. G. (1997), *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Sygn. Akt I PRN 52/92, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1993, nr 5–6, s. 96.

Szewc A. (2010), *Regulacja prawna zatrudniania pracowników w samorządowych jednostkach organizacyjnych i w jednostkach pomocniczych gmin*, „Samorząd Terytorialny", nr 10.

Ustawa z dnia 12 grudnia 1997 r. o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej; DzU 1997, nr 160, poz. 1080.

Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy; DzU 2002, nr 41, poz. 361.

Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta; DzU 2002, nr 113, poz. 984.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych; DzU 2008, nr 223, poz. 1458.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej; DzU 2008, nr 227, poz. 1505.
Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne; DzU 1997, nr 106, poz. 679.
Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych; DzU 1990, nr 21, poz. 124.
Ustawa z dnia 23 grudnia 1999 r. o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw; DzU 1999, nr 110, poz. 1255.
Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa; DzU 1998, nr 96, poz. 603.
Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy; DzU 1974, nr 24, poz. 141.
Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym; DzU 1998, nr 91, poz. 578.
Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa; DzU 1998, nr 91, poz. 576.
Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. Kodeks wyborczy; DzU, nr 21, poz. 112 ze zm.
Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym; DzU 1990, nr 16, poz. 95.

Nguyen Van Long*

Zarządzanie współczesnym regionalizmem wietnamskim w gospodarce światowej

Wprowadzenie

Niewiele pojęć we współczesnym świecie jest tak szeroko stosowanych i zarazem w tak różnorodny sposób definiowanych, jak globalizacja czy regionalizm. Pojęcia te służą do wyjaśniania bardzo wielu, czasami sprzecznych czy wręcz wykluczających się zjawisk i procesów zachodzących praktycznie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, politycznego, społecznego czy kulturalnego i przebiegających zarówno w ramach stosunków międzynarodowych, jak i w poszczególnych państwach[1]. W procesy globalizacji i integracji regionalnej zaangażowanych jest przy tym bardzo wiele rozmaitych podmiotów i aktorów, spośród których jednymi z najważniejszych z perspektywy gospodarki Wietnamu są ASEAN i Unia Europejska.

Obecnie Wietnam jest zaliczany do grupy gospodarek gwałtownie rozwijających się, zwanych azjatyckimi tygrysami. Produkt krajowy brutto rośnie w coraz szybszym tempie i w 2013 roku osiągnął wielkość 40 500 mln USD, co daje 450 USD per capita do 320 USD per capita w roku 2000. Rząd zakłada, że przyszłoroczny wzrost PKB wyniesie około 4%. Pozytywnie zmienia się również struktura PKB. W danych z roku 2013 rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo daje 23,6%; przemysł i budownictwo 40,2%; usługi 43,6%.

Globalizacja a regionalizm

Przed przejściem do przedstawienia istoty globalizacji należy wskazać, jakie są podstawowe cechy środowiska gospodarczego, politycznego i społeczno-kulturo-

---

* Nguyen Van Long – doradca ekonomiczny Ambasady Wietnamu.

1 Z bardzo bogatej literatury poświęconej różnym aspektom globalizacji por.: Stiglitz, 2004; Haliżak, Kuźniar, Symonides, 2003; Szymański, 2001; Klich, 2001; Gwiazda, 2000; Bauman, 2000.

wego, w ramach którego kategoria ta funkcjonuje. Przede wszystkim należy podkreślić, iż w świetle reakcji świata na wydarzenia na Krymie[2] obecny system światowy okazał się niestabilny, ulega gwałtownym przemianom i znajduje się dopiero *in statu nascendi*. Jego ewolucja jest wynikiem oddziaływania wielu elementów o różnorodnym charakterze, takich jak rozpad tradycyjnego układu sił w skali globalnej, spowodowany upadkiem bloku komunistycznego w Europie, związane z tym rozprzestrzenianie się zasad demokracji i praw człowieka, rewolucja technologiczna, ewolucja bezpieczeństwa międzynarodowego. Pod wpływem wymienionych elementów świat staje się rzeczywiście, jak określał to swego czasu McLuhan, „globalną wioską". Oznacza to ogromne zwiększenie współzależności pomiędzy najrozmaitszymi aktorami, odgrywającymi w różnych interakcjach różne role. Obserwujemy także ogromne przyspieszenie w skali historycznej ogólnego rozwoju cywilizacyjnego ludzkości, przejawiające się coraz szybszym tempem wprowadzania kluczowych osiągnięć w dziedzinie techniki i nauki (Gwiazda, 2000: 9).

Oddziaływanie wszystkich tych elementów przynosi jednak rezultaty dwojakiego rodzaju. Z jednej strony tworzy się bowiem społeczeństwo poprzemysłowe, w dodatku informacyjne bogatych państw wysoko rozwiniętych, które potrafią wykorzystać nowoczesne sposoby tworzenia oraz dystrybucji wiedzy i technologii (m.in. za pomocą Internetu i wykorzystując nowoczesne aplikacje na smartfony czy tablety) oraz podlegające procesom globalizacji. Z drugiej zaś strony pogłębiają się w bardzo szybkim tempie i wymiarze dysproporcje rozwojowe, spychające coraz liczniejsze rzesze mieszkańców krajów rozwijających się, w niewielkim tylko stopniu korzystających z dobrodziejstw rozwoju cywilizacyjnego, w pułapkę nędzy, głodu, konfliktów zbrojnych oraz coraz ostrzejszych problemów społecznych wszelkiego typu. W połączeniu z innymi problemami współczesnego świata, jak przeludnienie czy degradacja środowiska naturalnego, stwarza to groźną sytuację dla naszej ziemi. Charakteryzuje się ona brakiem równowagi i pogłębiającą się przepaścią pomiędzy rozwiniętą, bogatą Północą a coraz biedniejszym Południem (Milczarek, 2005: 12).

Głównym łącznikiem, który potrafi zespolić wszystkie interpretacje tych zjawisk i procesów jest właśnie kategoria globalizacji. Punktem wyjścia do jej badania może być uwzględnienie dwóch podstawowych cech wskazanego wyżej przyspieszenia ogólnocywilizacyjnego rozwoju współczesnego świata. Pierwszą z nich jest gwałtowne narastanie współzależności nie tylko między wszystkimi uczestnikami stosunków międzynarodowych, ale także wśród ogółu zjawisk gospodarczych, politycznych, społecznych, kulturalnych itd. zachodzących w obrębie państw, regionów czy w skali globalnej. Oznacza to, że wydarzenia zachodzące nawet w odległych

[2] Na przykład Rezolucję ZO ONZ w sprawie aneksji Krymu poparło tylko 100 spośród 193 krajów członkowskich: 11 było przeciw, a 58 wstrzymało się od głosu. Projekt jest podobny do tego, którego przyjęcie przez Radę Bezpieczeństwa ONZ zablokowała 19 marca Rosja, mająca w Radzie prawo weta (zob. więcej http://www.tvn24.pl/zgromadzenie-ogolne-onz-potepia-aneksje-krymu-przeciw-m-in-korea-polnocna-i-syria,412302,s.html, dostęp: 3.05.2014).

regionach i w obrębie spraw, które wydają się nas wcale nie dotyczyć, mogą mieć pośredni czy wręcz bezpośredni wpływ na nasze życie (tab. 1).

Tabela 1. Rodzaje globalizacji

Lp.	Kategorie	Główne elementy i procesy
1	globalizacja w sferze finansów i własności kapitału	deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, wzrost fuzji i przejęć firm; początkowy etap globalizacji akcjonariatu
2	globalizacja rynków i strategii, szczególnie strategii konkurencji	integracja działalności biznesowej w skali globalnej, zintegrowane działania produkcyjne, w sferze B + R i finansów za granicą, zaopatrywanie się w materiały i surowce w skali globalnej, alianse strategiczne, outsourcing
3	globalizacja technologii i ścisłe powiązanie B + R z „produkcją" wiedzy	technologia jako podstawowy katalizator: rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych umożliwił powstanie globalnych sieci w obrębie tej samej firmy oraz pomiędzy różnymi firmami; globalizacja jako proces uniwersalizacji wzorców produkcji (toyotyzmu, „odchudzonej produkcji" itp.)
4	globalizacja wzorców życia i konsumpcji, globalizacja kultury	transfer i upowszechnianie dominujących stylów życia; wyrównywanie modeli konsumpcji; wzrost roli mediów; transformacja kultury – zalew rynku produktami kultury masowej (popkultury)
5	globalizacja zdolności regulacyjnych i rządzenia	zmniejszająca się rola rządów narodowych i parlamentów; próby opracowania nowych zasad i instytucji dla rządu globalnego
6	globalizacja jako polityczna unifikacja świata	oparta na analizie państwa integracja światowego społeczeństwa w globalny system polityczny i gospodarczy kierowany przez władze, supermocarstwo
7	globalizacja jako sposób postrzegania i świadomości	proces społeczno-kulturowy ukierunkowany na „jedną planetą Ziemię"; ruch globalistów, obywateli „planety Ziemi"

Źródło: Gwiazda, 2013, http://www.geopolityka.org/analizy/2411-kontrowersje-wokol-globalizacji, dostęp: 30.04.2014.

Drugą cechą podstawową globalizacji jest ogromna intensyfikacja owych zjawisk, przekraczających od dawna granice narodowe i prowadzących do swoistego „kurczenia" się naszego globu w wymiarze czasu i przestrzeni. Zjawiska te możemy zaobserwować m.in. w odniesieniu do obecnych możliwości podróżowania osób i przesyłania towarów oraz komunikowania się i przesyłania informacji w bardzo krótkim czasie i na dalekie odległości. Dodatkowym czynnikiem jest pojawienie się ogromnych ułatwień w rozprzestrzenianiu się norm i wzorców, poczynając od metod produkcji bądź zarządzania, a kończąc na modelach konsumpcji czy wzorcach kulturowych. Ogólnie rzecz ujmując, w wyniku procesów globalizacji świat staje się coraz bardziej zintegrowany siecią uniwersalnych powiązań, prowadząc ludzkość ku homogeniczności (Gwiazda, 2000: 7–9).

Regionalizacja współpracy gospodarczej

Globalizacja od kilkunastu lat idzie w parze z ożywieniem procesów regionalizacji współpracy gospodarczej i politycznej. Najwięcej organizacji regionalnych powstało w latach 80. i 90.; według szacunków WTO w 1997 roku istniało 188 różnego rodzaju regionalnych porozumień o wolnym handlu i ugrupowań integracyjnych; każde ze 159 obecnych krajów członkowskich WTO należy przynajmniej do jednego ugrupowania regionalnego. O ile więc proces globalizacji prowadzi do integracji działalności gospodarczej w skali całego świata (gospodarki globalnej), to postępujący równie szybko proces regionalizacji prowadzi do swoistego podziału gospodarki światowej na wiele różnych „bloków" gospodarczych i politycznych (Bauman, 2000: 87).

Warto podkreślić, że sporo istniejących organizacji integracyjnych i regionalnych umów o wolnym handlu różni się między sobą pod względem zakresu, form organizacyjno-instytucjonalnych, możliwości prowadzenia wspólnej polityki handlowej, stopnia swobody przepływów towarów, kapitału i siły roboczej oraz funkcjonującego wspólnego rynku. Prawdę mówiąc, tylko UE jest jedyną najlepiej rozwiniętą pod każdym względem organizacją regionalną lub najbardziej rozwiniętą międzynarodową integracją gospodarczą, dzięki której znajdujemy punkt odniesienia do przestudiowania stopnia integracji innych krajów zrzeszonych w bardziej luźnych ugrupowaniach regionalnych, takich jak ASEAN, APEC, Grupa Andyjska, AFTA, CEFTA oraz Mercosur. Ranking najbardziej zglobalizowanych gospodarek świata w 2012 roku pokazano w tabeli 2.

Powstanie luźniejszych ugrupowań regionalnych, które często były swoistym usankcjonowaniem międzysąsiedzkich umów handlowych oraz współpracy gospodarczej pomiędzy krajami Północy i Południa, określa się mianem otwartego regionalizmu. Pojęcie to odnosi się nie tylko do regionalizacji współpracy gospodarczej (głównie handlu), lecz także do regionalizacji współpracy politycznej; obecnie podstawowymi cechami wielu ugrupowań regionalnych są także zapewnienie bezpieczeństwa krajów członkowskich oraz przeciwdziałanie wspólnymi siłami niektórym negatywnym skutkom globalizacji międzynarodowego życia gospodarczego (Bidzińska-Jakubowska, 2000: 44–46).

Tabela 2. Ranking najbardziej zglobalizowanych gospodarek świata w 2012 roku – Indeks Globalizacji 2012

Miejsce	Kraj	Indeks Globalizacji 2012	Zmiana wyniku od roku 2011	Zmiana wyniku od roku 1995	Handel	Przepływ kapitału	Siła robocza	Technologia	Kultura
1	Hongkong	7,81	0,06	1,96	8,27	8,46	4,81	8,54	8,89
2	Singapur	6,31	–0,02	1,01	8,57	6,04	4,80	5,56	6,31
3	Irlandia	5,63	0,08	1,20	6,32	6,04	5,90	3,68	6,35
4	Belgia	5,49	0,11	1,17	6,39	6,64	5,60	4,27	4,29
5	Szwajcaria	5,30	0,04	1,49	5,32	5,64	6,15	4,33	5,06
6	Holandia	5,19	0,02	0,92	6,24	5,59	5,19	4,49	4,21
7	Szwecja	4,96	0,01	0,97	6,27	5,29	4,82	4,07	4,12
8	Dania	4,94	0,01	0,92	5,88	5,33	4,88	4,26	4,12
9	Węgry	4,75	0,07	1,02	6,63	4,15	5,03	3,82	3,92
10	Wielka Brytania	4,74	0,03	0,63	5,89	4,81	4,83	3,94	4,06
11	Niemcy	4,72	0,03	0,87	6,47	4,58	4,38	3,92	4,00
12	Słowacja	4,66	0,09	1,53	6,29	4,16	4,76	3,74	4,22
13	Finlandia	4,62	0,03	0,71	5,73	4,90	4,42	3,96	3,87
14	Francja	4,58	0,04	0,87	5,41	4,55	4,77	3,97	4,08
15	Kanada	4,55	0,00	0,73	5,06	4,79	4,36	3,90	4,60
16	Izrael	4,55	0,01	0,54	5,75	4,36	4,41	3,32	4,89
17	Tajwan	4,55	0,02	0,88	5,86	4,24	4,56	4,03	3,87
18	Czechy	4,53	0,07	0,91	6,15	4,42	4,45	3,75	3,63
19	Austria	4,51	0,03	0,73	5,89	4,95	4,14	3,84	3,41
20	Hiszpania	4,45	0,00	0,84	5,65	4,37	5,02	3,26	3,85
21	Nowa Zelandia	4,44	0,05	0,68	5,49	4,48	4,24	3,81	4,05
22	Bułgaria	4,37	0,04	1,25	6,31	4,06	4,80	2,91	3,56
23	Norwegia	4,36	0,01	0,85	5,33	4,46	4,51	4,12	3,11
24	Australia	4,34	0,04	0,57	5,30	4,59	4,39	3,49	3,77
25	USA	4,33	0,02	0,66	5,32	4,57	4,16	3,62	3,79
26	Malezja	4,28	0,07	0,38	6,21	4,18	3,60	3,89	3,13
27	**Polska**	**4,23**	**0,06**	**1,27**	**5,60**	**4,01**	**4,53**	**3,17**	**3,68**
28	Chile	4,22	0,04	0,60	5,61	5,07	4,19	2,61	3,38
29	Portugalia	4,21	0,01	0,14	4,93	4,02	5,50	3,11	3,42
30	Włochy	4,20	0,03	0,79	5,42	3,65	4,77	3,10	4,02

Źródło: *Looking beyond the obvious. Globalization and new opportunities for growth*, 2013.

Wietnam na rynku globalnym

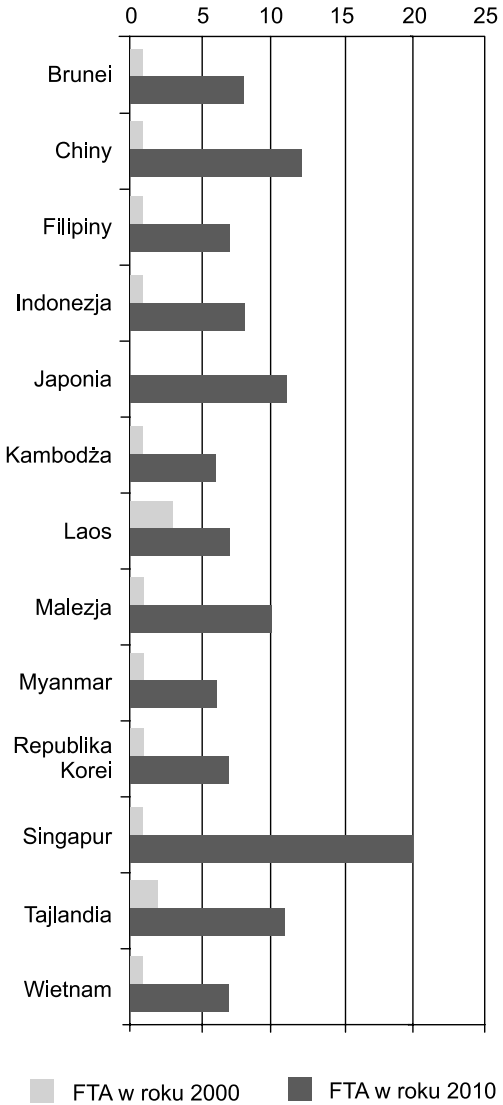
Wietnam odgrywa znaczącą rolę gospodarczą na obszarze funkcjonowania Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN) oraz Azji[3]. Za sprawą politycznych i gospodarczych reform (znanych jako reformy Doi Moi) wprowadzonych w latach 80. Wietnam, jedno z ówcześnie najbiedniejszych państw świata, zostało przekształcone w państwo o średnio niskim dochodzie, a jego centralnie planowana gospodarka zyskała charakter gospodarki rynkowej. Jeśli chodzi o handel towarami, obecnie Wietnam posiada znacznie zintegrowaną gospodarkę, a jego eksport stanowi trzy czwarte produktu krajowego brutto (GDP) kraju. Jednak opinia na temat Wietnamu jako cieszącego się sukcesami „tygrysa" Azji Południowo-Zachodniej była wielokrotnie podważana. Powodem tego były wyzwania ekonomiczne, jakich od czasu wybuchu międzynarodowego kryzysu finansowegoz 2008 roku doświadczał zarówno Wietnam, jak i państwa Unii Europejskiej (Smolaga, Szyjko, 2014: 13–16).

UE pogłębia stosunki gospodarcze z krajami dynamicznego regionu Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN). UE zainicjowała działalność centrum EU-Vietnam Business Network, którego celem jest udzielenie pomocy europejskim przedsiębiorstwom w poprawie zysków z szybko rozwijających się rynków międzynarodowych (*Wrota do ASEAN. Starania małych i średnich firm o rynek w Wietnamie*, 2013). W ostatnich latach handel i inwestycje pomiędzy UE i Wietnamem systematycznie się rozwijały. W oczach krajów członkowskich UE Wietnam jawi się jako państwo stanowiące potencjalną bazę produkcyjną, zyskowny i rozwijający się rynek oraz jedno z kluczowych „wrót" do szerszego i coraz bardziej zintegrowanego rynku ASEAN (Łastawski, 2003: 178–179).

Niemniej jednak w porównaniu do konkurencji z Azji udział handlu i inwestycji europejskich powoli się zmniejsza, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) mają problemy ze znalezieniem stałego punktu zaczepienia w Wietnamie. Główne cele „Misji dla Wzrostu" w Wietnamie obejmują:

- promowanie innowacji, zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu w UE i Wietnamie,
- pomoc firmom z UE, a w szczególności MŚP, w prowadzeniu działalności w regionie ASEAN,
- promowanie przemysłu UE w wybranych sektorach.

[3] Gospodarcze i handlowe dane dotyczące Wietnamu (stan na rok 2013): liczba mieszkańców: 89,5 mln; PKB (ceny bieżące): 107,2 mld euro; PKB na mieszkańca (ceny bieżące): 2687 euro; faktyczne spożycie indywidualne na mieszkańca: 776,7 euro; eksport UE do Wietnamu: 5351 mld euro; import UE z Wietnamu: 18 514 mld euro; zasoby BIZ UE w Wietnamie: 0,8 mld euro; wskaźnik inflacji: 9,1%.



Rys. 1. Wzrost liczby porozumień o wolnym handlu (FTA) w Azji Wschodniej (liczba porozumień/kraj)

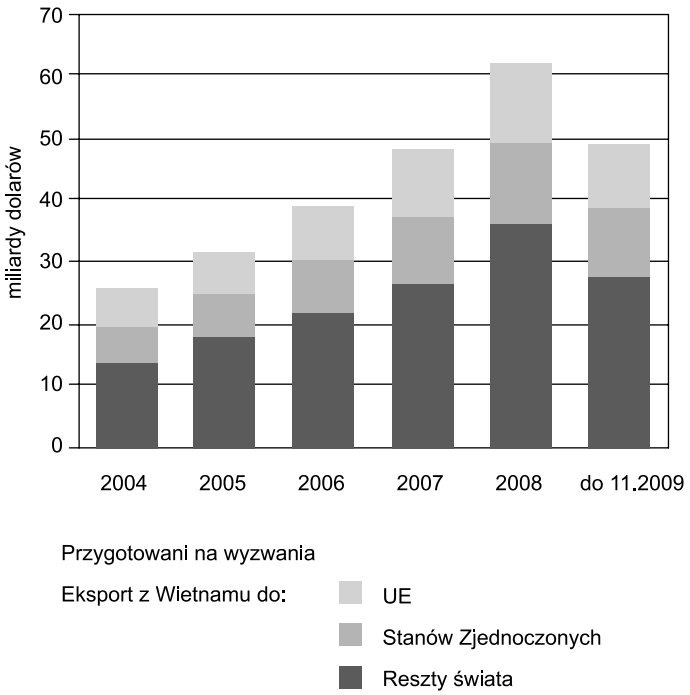
Źródło: Drelich-Skulska, 2011.

Istotną rolę w eksporcie z UE do Wietnamu odgrywają produkty rolne (ok. 13% całego eksportu do Wietnamu w 2013 roku) oraz w eksporcie Wietnamu do UE (ok. 20% w 2013 roku). Na licznych spotkaniach dwustronnych analizowana jest kwestia, jak efektywnie korzystać z zasobów i ekoinnowacji i pomóc w tworzeniu możliwości biznesowych i bardziej zrównoważonych łańcuchów spożywczych. UE zachęca potencjalnych uczestników wymiany do nawiązywania współpracy i reali-

zowania wspólnych projektów. Aby zacieśnić obustronną współpracę pomiędzy MŚP ukierunkowanymi na eksport, w 2013 roku podpisano list intencyjny mający na celu nawiązanie dialogu odnośnie do polityki w zakresie MŚP. Opisano w nim głównie wymianę najlepszych praktyk w dziedzinie tworzenia przepisów przyjaznych MŚP, publiczne i prywatne konsultacje biznesowe i współpracę na rzecz badań i innowacji, wymianę najlepszych praktyk dla umiędzynarodowienia MŚP, współpracę i rozwój prężnie działających stowarzyszeń biznesowych.

W roku 2014 zaplanowano spotkanie Ho Anh Tuana, wicemininistra kultury, sportu i turystyki, z delegacją Komisji UE w celu podpisania listu intencyjnego na temat możliwości wzmocnienia więzi i współpracy w dziedzinie zrównoważonej turystyki. Główne założenia pisma to współpraca UE i Wietnamu związana z:

- nawiązaniem okresowego dialogu i wymiany informacji na temat poszczególnych inicjatyw z zakresu turystyki w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności branży turystycznej,
- wymianą dobrych praktyk z zakresu rozwoju turystyki zrównoważonej pomiędzy władzami właściwymi do spraw turystyki i głównymi podmiotami zainteresowanymi, włączając kręgi akademickie, zwłaszcza działające na rzecz ochrony dziedzictwa naturalnego i kulturowego, MŚP, szkoleń i podnoszenia kwalifikacji oraz poprawy jakości usług turystycznych.



Rys. 2. Dynamika eksportu Wietnamu do krajów UE i USA

Źródło: Luong, 2010 (tłum red.).

Obecnie Wietnam staje się coraz ważniejszym partnerem handlowym dla Unii Europejskiej. W 2012 roku Unia, wyprzedzając Stany Zjednoczone, stała się najważniejszym rynkiem handlowym dla produktów pochodzących z Wietnamu. Duży odsetek dóbr wywożonych z Unii Europejskiej do Wietnamu stanowią maszyny i urządzenia (22,3%) oraz pojazdy i środki transportu (20,9%). Zaraz po Chinach Unia Europejska jest obecnie drugim co do wielkości partnerem handlowym Wietnamu, z szacunkowym deficytem handlowym, który w 2012 roku osiągnął 13 mld euro. Do głównych towarów, które Wietnam eksportował w 2012 roku do państw Unii Europejskiej, oprócz produktów rolniczych zalicza się produkty przemysłu obuwniczego i odzieżowego (11,5%). W czerwcu 2012 roku pomiędzy Unią Europejską a Wietnamem rozpoczęły się rozmowy w sprawie dwustronnej Umowy o wolnym handlu (FTA). Do tej pory przeprowadzono pięć rund negocjacji (Wojciechowski, 2006: 65–68).

Rola ASEAN w procesach regionalizacji

W obliczu istotnych zmian, jakie dotknęły światową gospodarkę na przełomie lat 80. i 90. (powstanie APEC w 1989 roku[4], Mercosur w 1991 roku[5], AFTA w 1994 roku czy wreszcie wejście w życie traktatu o UE w listopadzie 1993 roku), kraje Azji Wschodniej zdecydowały się również wkroczyć na ścieżkę regionalizacji i stworzyć zintegrowany system ekonomiczny. Z historycznego punktu widzenia gospodarcze scalanie regionu rozpoczęło się jednak dużo wcześniej.

---

4 APEC (Asia-Pacific Economic Co-operation, Wspólnota Gospodarcza Azji i Pacyfiku) – luźny układ integracyjny dotyczący współpracy gospodarczej krajów Azji i obrzeży Pacyfiku, powołany w 1989 roku w Canberze podczas nieformalnego spotkania sześciu państw członkowskich ASEAN, Australii, Nowej Zelandii, Kanady, USA, Japonii i Korei Południowej. Sekretariat APEC został utworzony w 1993 roku i znajduje się w Singapurze. Szczyt APEC organizowany jest corocznie od 1993 roku. APEC nie jest organizacją międzynarodową (taką jak Unia Europejska) ani też nie zamierza o taki status się ubiegać. Współpraca w ramach tego układu opiera się wyłącznie na deklaracjach politycznych, tak więc podmiotami APEC są gospodarki państw. Deklaracje zasadniczo są przyjmowane podczas odbywających się co roku posiedzeń szefów państw i rządów oraz odrębnych posiedzeń państw członkowskich. W kręgu państw APEC nie są zawierane żadne umowy państwowe. Działalność APEC opiera się na podejmowaniu konsensusu wyłącznie w kwestiach spornych; zob. więcej www.apec.org, dostęp: 3.05.2014.

5 Mercosur (hiszp. Mercado Comun del Sur, Wspólny Rynek Południa) – czasem nazywany także Mercosul (port. Mercado Comum do Sul), międzynarodowa organizacja gospodarcza powołana w roku 1991 traktatem z Asunción (Paragwaj). Protokół z Ouro Preto z 1994 roku usankcjonował Mercosur jako podmiot prawa międzynarodowego. Jego zadania to wzmocnienie współpracy gospodarczej i zniesienie barier handlowych. Obecnie Mercosur jest najsilniejszą strefą wolnego handlu w Ameryce Południowej, do której chcą dołączyć także inne kraje regionu. Dwa pozostałe regionalne porozumienia integracyjne w Ameryce Południowej to: CACM (Central America Common Market) i Pakt Andyjski. Zob. więcej www.mercosur.int, dostęp 3.05.2014.

W 1995 roku Wietnam dołączył do ASEAN, regionalnej organizacji mającej na celu promowanie wzrostu ekonomicznego wszystkich jego członków. Wietnam jest aktywnym członkiem organizacji, o czym świadczy choćby przystąpienie do układu CEPT (Common Effective Preferential Tariff), który przewiduje stopniową redukcję ceł na towary importowane z krajów ASEAN. Dzięki członkostwu w tejże organizacji możliwa jest również rozszerzona współpraca z Unią Europejską oraz Stanami Zjednoczonymi. Przypomnijmy, ASEAN (ang. Association of South--East Asian Nations) to Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej, które jest organizacją polityczno-gospodarczą, powstałą na gruzach Association of South-East Asia utworzonego przez Malezję, Filipiny i Tajlandię w 1961 roku. Jej siedzibą jest Dżakarta. Członkami są (w kolejności przystępowania): Filipiny, Indonezja, Malezja, Singapur, Tajlandia (państwa założycielskie), Brunei (od 8 stycznia 1984 roku), Wietnam (od 28 lipca 1995 roku), Laos i Birma (od 23 lipca 1997 roku) oraz Kambodża (od 30 kwietnia 1999 roku).

Warto przypomnieć, że tereny Azji Południowo-Wschodniej były w swej historii obszarem bardzo podzielonym, bez żadnej regionalnej tożsamości. Podjęcie współpracy regionalnej mogło wzmocnić ten region w walce o niepodległość przeciw Europie, USA, Japonii. Przywódcy poszczególnych krajów pochłonięci jednak wojnami wewnętrznymi nie dostrzegali szansy, jaką mogło być wspólne działanie w regionie. Pierwsze próby współpracy regionalnej podjęto w latach 50. i 60. W okresie tym politycy podjęli próbę wezwania do zacieśniania więzi między państwami w dziedzinach: polityki, gospodarki, kultury, apelowali o wspólną obronę uzyskanej niedawno niepodległości.

W latach tych w regionie powstało wiele różnorodnych organizacji, jak między innymi: SEATO (South-East Asia Treaty Organization) utworzona w 1954 roku z inicjatywy USA, by zwalczać wpływy komunistyczne w Tajlandii i na Filipinach; ASA (Stowarzyszenie Południowo-Wschodniej Azji), w skład której wchodziły: Malezja, Filipiny i Tajlandia, MAPHILDO (Malezja, Filipiny i Indonezja), ASPAC – Rada Azji Pacyfiku, która rozpadła się jedenaście lat po założeniu. Założyciele chcieli przede wszystkim zjednoczyć się w celu zwalczania komunistycznych wpływów szerzących się wówczas w Europie oraz podjąć współpracę w dziedzinie ekonomiczno-społecznej i kulturalnej. Konflikty między państwami niweczą jednak wszelkie plany.

Druga połowa lat 60. przyniosła poprawę stosunków w regionie. Powstała więc koncepcja ściślejszego instytucjonalnego połączenia tych państw, aby wspólne uczestnictwo w organizacji ułatwiało komunikowanie się i zapobieganie ewentualnym konfliktom w regionie. Dostrzeżono również potrzeby ekonomiczno-społeczne rozwoju współpracy regionalnej. Liczono, że współpraca ekonomiczna z sąsiadami może stać się ważnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi gospodarek narodowych i osłabieniu zależności od rynków zachodnich; traktowano ją jako ważny środek podtrzymania wewnętrznej stabilizacji politycznej. Do wzrostu zainteresowania współpracą regionalną przyczyniło się także zwiększenie roli Japonii w regionie. Przy-

wódcy krajów Azji Południowo-Wschodniej uważali, że wspólne działanie pomoże im poradzić sobie z rosnącym potentatem ekonomicznym. W rezultacie w 1967 roku przedstawiciele pięciu państw: Indonezji, Filipin, Singapuru, Tajlandii i Malezji podpisali w Bangkoku deklarację powołującą do istnienia Stowarzyszenie Krajów Azji Południowo-Wschodniej – ASEAN, któremu przyświecały trzy podstawowe cele:

– promowanie rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego regionu poprzez program współpracy,
– zabezpieczanie stabilności politycznej i ekonomicznej w regionie,
– stworzenie forum do rozwiązywania problemów wewnątrz regionu.

Powstanie organizacji dla każdego z członków miało duże znaczenie. Malezja liczyła na osłabienie ekonomicznej i politycznej zależności od Wielkiej Brytanii oraz odnowienie stosunków z Indonezją i Filipinami. Z kolei Filipiny chciały rozszerzenia więzi handlowo-ekonomicznych z sąsiadami i większej samodzielności w polityce zagranicznej. Zainteresowanie Indonezji wiązało się z obawą, że odmowa udziału w planowanej organizacji mogłaby doprowadzić do jej izolacji wśród sąsiednich państw. Za udziałem zaś Singapuru przemawiała potrzeba umocnienia jego wiarygodności jako państwa niezależnego oraz chęć nawiązania stosunków z sąsiadami i uzyskania korzystnej pozycji międzynarodowej w regionie.

Państwa członkowskie od początku wykluczały możliwość dominacji któregokolwiek z nich w Stowarzyszeniu. Położono nacisk na partnerstwo, równość i całkowitą suwerenność uczestników. Mimo wyliczenia dziedzin współpracy (handel, rolnictwo, przemysł, transport i komunikacja) ASEAN był raczej deklaracją dobrych intencji, a nie wytyczeniem konkretnych zadań. Podczas pierwszych ośmiu lat istnienia organizacji brak było jakichkolwiek zmian strukturalnych w krajach członkowskich. Jedynym efektem był wzrost wzajemnego zaufania i wypracowanie dróg współpracy między rządami krajów, które jednak zawsze podkreślały pierwszeństwo tożsamości narodowej i celów narodowych nad regionalnymi. Konkretną działalność komplikowały sprzeczności interesów między państwami. Dopiero w latach 70. zakończenie wojny w Wietnamie zmieniło sytuację w regionie i pojawiła się potrzeba większego zbliżenia krajów regionu i skonkretyzowania planu działania (Szymański, 2001: 123–125).

W latach 80. doszło do zwiększenia liczby członków ugrupowania. W styczniu 1984 roku w skład ASEAN weszło Brunei Darussalam. W ugrupowaniu tym znalazły się wówczas wszystkie niepodległe, demokratyczne kraje regionu. W lipcu 1995 roku siódmym członkiem ASEAN został Wietnam. Wejście do tego ugrupowania komunistycznego Wietnamu miało znaczenie symboliczne, ponieważ jednym z motywów powstania ASEAN była konieczność powstrzymania rozprzestrzeniania się komunizmu w tym regionie. Przyjęcie Wietnamu w poczet członków ASEAN odebrano przez polityków jako chęć zmniejszenia militarnej dominacji Chin w tym regionie. Od 1997 roku członkostwo w ASEAN uzyskały także kraje Laos oraz Myanmar (Birma).

Państwa ASEAN zdecydowały się na włączenie Myanmar do ugrupowania mimo utrzymującego się tam reżimu wojskowego, dalekiego od demokracji. Jednak przeważyła tu chęć utrzymania Myanmar poza zasięgiem wpływów chińskich, a także obawa przed potencjalnym zagrożeniem ze strony Indii. Uznano decyzję o przyjęciu Myanmar za „politycznie błędną", ale za to „poprawną strategicznie". Jako dziesiąty członek do ugrupowania została włączona Kambodża w kwietniu 1999 roku. Oznaczało to osiągnięcie założonego 30 lat wcześniej celu, jakim było zjednoczenie wszystkich dziesięciu krajów Azji Południowo-Wschodniej w ramach jednej wspólnej organizacji. W 1992 roku wypracowano w końcu porozumienie w sprawie utworzenia Strefy Wolnego Handlu ASEAN (ASEAN Free Trade Area, AFTA). Na podstawie tego porozumienia sygnatariusze ugrupowania zgodzili się do 2008 roku obniżyć cła w handlu towarami przemysłowymi między sobą do poziomu 0–5%. Następnie skrócono ten okres do 2003 roku. Do 2002 roku Strefa Wolnego Handlu objęła wszystkie produkty przemysłowe, w tym również dobra kapitałowe oraz produkty rolne. Uzgodniono ponadto, że AFTA będzie stopniowo eliminować ograniczenia ilościowe oraz inne bariery pozataryfowe.

Dzisiaj ASEAN jest nowoczesną organizacją o charakterze ekonomicznym. Najważniejsze postanowienia podejmowane są jednogłośnie podczas spotkań szefów rządów państw członkowskich, zwanych szczytem ASEAN. Spotkaniom na szczycie towarzyszą konferencje z udziałem ministrów spraw zagranicznych, którzy omawiają polityczne, społeczne, kulturowe i dyplomatyczne aspekty wzajemnej współpracy. Raz w roku spotykają się ministrowie gospodarek państw członkowskich, którzy zajmują się ekonomicznymi sferami współpracy. Od 1992 roku odbywają się również konferencje, na których obecni są ministrowie pracy i ubezpieczeń społecznych, edukacji, informacji, zdrowia, energii, nauki i technologii oraz środowiska naturalnego.

Stałym organem ASEAN jest Sekretariat Generalny, który pełni funkcje organizacyjne i koordynuje prace ugrupowania pomiędzy spotkaniami ministrów oraz Komitet Operacyjny, który nadzoruje działalność organizacji między spotkaniami na szczycie i spotkaniami ministerialnymi. W każdym państwie członkowskim znajduje się krajowy sekretariat ASEAN, którego zadaniem jest wprowadzanie projektów ASEAN na swoim terytorium. Ponadto powołano wiele komitetów ekonomicznych, m.in.: finansów i bankowości, żywności, rolnictwa i leśnictwa, transportu i komunikacji, przemysłu, minerałów i energii oraz handlu i turystyki, które miały za zadanie promować rozwój kooperacji między krajami członkowskimi.

Stosunki handlowe Unii Europejskiej z państwami ASEAN

Kraje ASEAN reprezentują różnorodny rozwój gospodarczy, od najbardziej rozwiniętego Singapuru do Myanmaru, którego poziom rozwoju nie jest liczony przez organizacje międzynarodowe. W latach 1997–1998 Indonezja i Tajlandia przeżyły kryzys walutowy, który odbił się również na gospodarkach Filipin, Malezji, a na-

wet Singapuru. W latach 2000–2003 sytuacja ekonomiczna tych krajów znacznie się poprawiła, ale dysproporcje między państwami ASEAN będą utrzymywać się jeszcze długo. Trzy spośród krajów członkowskich należą do pięćdziesięciu najbiedniejszych krajów świata (Myanmar, Kambodża, Laos), Wietnam znajduje się blisko tej granicy, a Indonezja i Filipiny są zaliczane do krajów o niskim poziomie dochodów (Barcz i in., 2012: 34–35).

Stosunki między Wspólnotą Europejską a krajami ASEAN zostały nawiązane w czerwcu 1972 roku, a trzy lata później nastąpiło pierwsze spotkanie w Dżakarcie w dniach 24–25 września 1974 roku. Natomiast pierwsze porozumienie o współpracy gospodarczej i handlowej podpisano w listopadzie 1980 roku w Kuala Lumpur, powołując na nim Wspólny Komitet Współpracy. W połowie lat 90. zainicjowano działania w ramach „nowej strategii wobec Azji", która została opracowana przez Komisję Europejską w 1994 roku, lecz działania te nie wpłynęły na stosunki gospodarcze i powrócono do nich w 2001 roku. W kwietniu 2003 roku powstała inicjatywa TREATI (Trans-Regional EU-ASEAN Trade Initiative), której wprowadzenie rozpoczęto w 2004 roku.

W 2003 roku udział państw ASEAN (Filipiny, Indonezja, Malezja, Singapur, Tajlandia) w eksporcie wynosił 93,5% ogółu dziesięciu państw ASEAN, a ich import 89,5%. Jeśli chodzi o Unię Europejską, to jej udział powoli maleje. W 1995 roku UE zajmowała drugie miejsce pod względem eksportu z państwami ASEAN oraz trzecie, zaraz po Japonii i USA, miejsce jako partner handlowy (udział UE w światowym handlu ASEAN wyniósł wówczas 18%, podczas gdy ze strony azjatyckiej wyniósł 2,6%). Ogólna wartość handlu między partnerami wzrosła o 31,5%, a wartość BIZ UE w regionie wzrosła o 13,1%: z 35 mld USD w 1993 roku do 39,5 mld USD w 1994 roku, w 1998 roku udział ten wynosił 3,3%, a w roku 2002 już tylko 1,8% (45 mld euro). Jeśli chodzi o saldo obrotów, to od ponad dwudziestu lat kształtuje się na niekorzyść UE: saldo, osiągnęło najwyższy poziom w roku 2000 (–30,7 mld euro), zmiany nastąpiły od 2001 roku, gdzie saldo utrzymywało się na poziomie 22,5–23,5 mld euro (Bidzińska-Jakubowska, 2000: 47).

W latach 1980–2002 struktura wymiany handlowej uległa pozytywnym zmianom na korzyść państw ASEAN, ponieważ udział maszyn, środków transportu i wyrobów przemysłowych w eksporcie UE wzrósł z 35% do 82% w roku 2002, natomiast jeśli chodzi o znaczenie surowców i produktów rolnych, to odnotowano spadek, surowców z 29,5% do 6%, produktów rolnych z 21% do 5%. W przypadku Unii w eksporcie utrzymuje się wiodąca rola maszyn i środków transportu (z 53% do 54%) oraz produktów przemysłowych (z 18% do 20%). Współpraca gospodarcza i handlowa między UE a ASEAN rozwija się, choć w rzeczywistości obserwujemy zastój, a w niektórych stosunkach nawet regres. Unia Europejska nie jest szczególnie zainteresowana tym regionem świata w przeciwieństwie do Japonii, Chin czy USA i prawdopodobnie jest świadoma polityki Wspólnoty.

Podsumowanie

Wietnam dzięki utrzymaniu kursu reformatorskiego i rozwijaniu współpracy międzynarodowej realizowanej poprzez politykę otwarcia na świat jest postrzegany jako interesujący partner handlowy i polityczny. Pozytywny wizerunek tworzy również polityczna stabilność i nieco powolna, ale konsekwentna reforma struktur państwa, prawa i gospodarki. Dobre stosunki z sąsiadami i organizacjami światowymi powodują, że kraj ten jest postrzegany jako bezpieczny i atrakcyjny ośrodek dla wszelkich inwestycji zagranicznych w krótkim i średnim okresie. Wietnamski proces zmian doskonale obrazuje opisane uczestnictwo kraju w niezliczonej liczbie organizacji międzynarodowych.

ASEAN jest obecnie jednym z najszybciej rozwijających się regionów w świecie. Ocena Stowarzyszenia Azji Południowo-Wschodniej jako ugrupowania integracyjnego, które przetrwało jak dotąd próbę czasu w porównaniu z dużą liczbą powstających i znikających formacji tego typu wśród krajów rozwijających się, musi być pozytywna. Za jedną z przyczyn przetrwania i pewnych osiągnięć ASEAN uznaje się podkreślany już wcześniej fakt, że kraje członkowskie tej organizacji nie usiłują współżyć bardzo blisko, ale pozostając w przyjaznych stosunkach, mają podobne, generalnie rzecz biorąc, punkty widzenia na zagadnienia, które ich dotyczą. Współpracują w tych obszarach, gdzie są w stanie osiągnąć konsensus, odkładając natomiast na dalszy czas te sprawy, co do których się nie zgadzają bądź zauważają różnice w poglądach.

Do bardzo ważnych osiągnięć ASEAN należy ponadto zaliczyć rosnące kontakty tego regionu ze światem zewnętrznym i wykształcenie swojego rodzaju tożsamości regionalnej na forum międzynarodowym. Podejmując działania zmierzające do zacieśnienia wzajemnej współpracy, Stowarzyszenie nigdy nie narzucało swoim członkom jej tempa, dostosowując je do możliwości poszczególnych krajów. Dla rozwoju handlu wewnątrzregionalnego istotne znaczenie ma powstanie AFTA[6], co wskazuje na włączenie się państw ASEAN do ogólnoświatowej tendencji tworzenia regionalnych stref wolnego handlu w celu wzmocnienia swojej pozycji przetargowej w negocjacjach na temat dostępu do rynków integrujących się w ramach innych ugrupowań tego typu. Kilkuletni okres działalności AFTA wskazuje na podejmowanie prób pogłębienia integracji przez przyspieszenie procesu liberalizacji handlu i zwiększenia zakresu towarów objętych liberalizacją. Sukcesem osiągniętym przez ASEAN jest również poszerzenie jego składu członkowskiego. Obecnie Stowarzyszenie to zrzesza wszystkie dziesięć krajów Azji Południowo-Wschodniej.

[6] AFTA (ang. ASEAN Free Trade Area) – strefa wolnego handlu działająca w ramach Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej. Zgodnie z planem państw należących do ASEAN w 1993 roku wszystkie kraje azjatyckie miały zostać objęte strefą wolnego handlu i spowodować rozwój regionu, otwarcie azjatyckich gospodarek na siebie, ich promocję na zewnątrz, a przez to zwiększenie konkurencyjności wobec Stanów Zjednoczonych i krajów europejskich. W 2002 roku kraje ASEAN podjęły rozmowy z Chinami jako potencjalnym partnerem w obszarze wolnego handlu; zob. więcej www.aseansec.org, dostęp: 30.04.2014.

Również Unia Europejska zmienia się na naszych oczach. Nie dlatego, że szuka złudnego kompromisu we wszystkich sprawach, lecz dlatego, że szuka samej siebie i swojego miejsca w świecie. UE jest dzisiaj nowoczesnym paktem zawartym pomiędzy suwerennymi narodami, które postanowiły dzielić swą przyszłość i zwiększać wspólną suwerenność. U podstaw tego paktu leżą wartości, które Europejczycy cenią sobie najbardziej: pokój, dobrobyt gospodarczy, bezpieczeństwo, demokracja, sprawiedliwość i solidarność. Trwająca obecnie rewolucja technologiczna w radykalny sposób zmienia życie w całym uprzemysłowionym świecie, również w Europie. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że zjawisko to niesie ze sobą nowe wyzwania, które przekraczają tradycyjne granice. Trwały rozwój, trendy populacyjne, dynamizm gospodarczy, solidarność społeczna i znalezienie etycznej odpowiedzi na postęp w naukach biologicznych – tych kwestii nie da się już skutecznie rozwiązać na poziomie krajowym. Szukając nowych rozwiązań, musimy również mieć wzgląd na przyszłe pokolenia (Bauman, 2000: 86).

Procesy integracji regionalnej dotyczą całych kontynentów stanowiących tylko część szybko zmieniającego się świata, który musi odnaleźć swój punkt równowagi. Na Europę czy Azję wpływ mają również wydarzenia na innych kontynentach, niezależnie od tego, czy dotyczą stosunków ze światem islamskim, chorób i klęski głodu w Afryce, unilateralistycznych tendencji Ameryki Północnej, dynamicznego rozwoju gospodarczego w Australii czy też delokalizacji przemysłu i miejsc pracy na całym świecie. Wietnam nie może skupiać się wyłącznie na własnym rozwoju, musi także stawić czoło globalizacji. Wietnam ma jeszcze wiele do zrobienia, zanim będzie mógł powiedzieć, że naprawdę jest wiarygodnym podmiotem na światowej scenie politycznej, dyplomatycznej i gospodarczej. Mam nadzieję, że rok 2014 będzie przełomowy dla Wietnamu, jak i całego regionu Azji Południowo-Wschodniej.

Summary

Management of contemporary Vietnamese regionalism in the world economy

This article examines the most important issues raised in the contemporary debate about relations between regionalism and multilateralism in the world economy. Vietnam modern strategies aim at preferential trade agreements and integration groupings. These seem to be quite effective measures in restraining globalisation and generating at the same time several serious problems for the functioning of the multilateral regional groupings like ASEAN and European Union. The integration goals require a strong political consensus, but for the time being the achievement of this consensus remains both ambitious and impossible.

Keywords: globalisation, regional integration, world economy

Bibliografia

Barcz J., Kawecka-Wyrzykowska E., Michałowska-Gorywoda K. (2012), *Integracja europejska*, Walter Kluwer Polska, Warszawa.

Bauman Z. (2000), *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Bidzińska-Jakubowska B. (2000), *Unia Europejska. Instytucje, porządek prawny, polityki wspólne, integracja Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

Bielecki J. (2010), *Strefa wolnego handlu w Azji pomoże Chinom stać się potęgą gospodarczą*, http://forsal.pl/artykuly/383434,strefa_wolnego_handlu_w_azji_pomoze_chinom_stac_sie_potega_gospodarcza.html, dostęp: 30.04.2014.

Drelich-Skulska B. (2011), *Nowy regionalizm w Azji Wschodniej*, „Stosunki Międzynarodowe – International Relations", nr 43; http://www.geopolityka.org/analizy/1821-nowy-regionalizm-w-azji-wschodniej, dostęp: 30.04.2014.

Gwiazda A. (2000), *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Gwiazda A. (2013), *Kontrowersje wokół globalizacji*, http://www.geopolityka.org/analizy/2411-kontrowersje-wokol-globalizacji, dostęp: 30.04.2014.

Haliżak E., Kuźniar R., Symonides J. (red.) (2003), *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa.

Klich J. (red.) (2001), *Globalizacja*, ISS, Kraków.

Looking beyond the obvious. Globalization and new opportunities for growth (2013), Ernst & Young, http://ey.media.pl/pr/236274/raport-ey-polska-jest-bardziej-globalnym-krajem-niz-panstwa-bric, dostęp: 30.04.2014.

Luong B. (2010), *European Union – Vietnam Commence Free-Trade Talk*, http://talk.onevietnam.org/european-union-vietnam-commence-free-trade-talk, dostęp: 30.04.2014.

Łastawski K. (2003), *Od idei do integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa.

Milczarek D. (2005), *Unia Europejska wobec wyzwań globalizacji i regionalizmu*, [w:] A. Adamczyk, J. Borkowski (red.), *Regionalizm, polityka regionalna i fundusze strukturalne w Unii Europejskiej*, CEUW, Warszawa.

Smolaga L., Szyjko C. T. (2014), *Globalne i regionalne problemy współczesności*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

Stiglitz J. E. (2004), *Globalizacja*, PWN, Warszawa.

Szymański W. (2001), *Globalizacja: wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Wojciechowski J. A. (2004), *Harmonization of Polish Law with European Law-status quo 2004*, "European Law Monthly", No. 2, pp. 58–69.

Wrota do ASEAN. Starania małych i średnich firm o rynek w Wietnamie (2013), http://samorzad.pap.pl/depesze/komisja_europejska/131200/Wrota-do-ASEAN--Starania-malych-i-srednich-firm-o-rynek-w-Wietnamie, dostęp: 3.05.2014.

Jolanta Skubisz*

Skala agresji i przemocy w środowisku szkolnym. Zarys problematyki

Wstęp

Ustawowym zadaniem szkoły obok nauczania jest wychowanie młodego człowieka. W przeciwieństwie do innych wymiarów edukacji wychowanie dokonuje się w sferze wzajemnych relacji osobowych i nie daje się łatwo definiować ani konkretyzować. Trudności ze szkolnym wychowaniem wynikają z natury rzeczy. Oddziaływania wychowawcze nie podporządkowują się ustawom, rozporządzeniom ani ogólnie narzuconym programom czy też dekretom, mają ogromny związek z relacjami osobistymi dwóch podmiotów zaangażowanych w ten proces (w domu rodzice–dziecko, w szkole nauczyciel–uczeń). W tymże procesie występuje także trzeci – chyba najważniejszy – podmiot, tj. sami uczniowie.

Jednocześnie mamy dwa systemy zarządzania procesem wychowawczo-edukacyjnym i równolegle zarządzanie bezpieczeństwem w szkole. Te dwa systemy są ze sobą ściśle wzajemnie powiązane i ich skuteczność zależy od harmonijnej współpracy wszystkich podmiotów uczestniczących w tychże systemach.

Celem pracy szkoły jest m.in. zapewnienie uczniom bezpieczeństwa zarówno pod względem fizycznym, jak i psychicznym w czasie pobytu w szkole, a także podczas zajęć poza terenem szkoły. Aby skutecznie i efektywnie zarządzać bezpieczeństwem w szkole, należy najpierw poznać zagrożenia, przyczyny ich powstawania i system prawny zabezpieczający przed zagrożeniami.

Celem artykułu jest rozpoznanie zachowań uczniów mających wpływ na bezpieczeństwo w szkole i prezentacja niektórych zagrożeń bezpieczeństwa na podstawie badań własnych przeprowadzonych w latach 2012–2014 w Szkole Podstawowej Nr 301 w Warszawie.

---

* Mgr Jolanta Skubisz – nauczyciel w Szkole Podstawowej Nr 301 w Warszawie.

Agresywność uczniów

Łacińskie znaczenie słowa *agresja* nie ma ani złego, ani dobrego wydźwięku, ponieważ oznacza tyle, co zbliżenie się, podchodzenie, rozpoczynanie czegoś. Obecnie jednak pojęcie to odnosi się zwykle już do takich zamierzonych sposobów zachowania, które wyrządzają krzywdę żywej istocie lub też uszkadzają bądź niszczą jakiś przedmiot. Jednakże ten zamiar zaszkodzenia nie zawsze można jednoznacznie stwierdzić. Impulsywna radość z odkrywania świata może zostać źle zrozumiana jako agresja, natomiast ukryty „faul" jako zwykła pomyłka. Nigdy nie można ogólnie ustalić, czy agresywny sposób zachowania jest uzasadniony czy też nie, czy należy potraktować go jako sensowny czy też nie. Lecz zawsze uzależnione jest to od stanowiska każdego obserwatora oraz od ogólnych ram odniesienia danej sytuacji (Stein, 2002: 62).

Konflikty i kłótnie należą do codzienności dorastających dzieci, są częścią ich procesu rozwoju. Postawa unikania konfliktów wywołuje uczucie izolacji i poczucie mniejszej wartości, zniechęca do działania i wywołuje bezradność, w dłuższym okresie może doprowadzić do braku samodzielności, a nawet choroby. Wywołuje również stan przeciwny, tj. z bezradności rodzi się brutalność i agresja zarówno słowna, jak i fizyczna. Dlatego o wiele lepiej jest, gdy staniemy naprzeciw konfliktom i sporom. Niestety łatwiej jest powiedzieć, trudniej zrobić, gdyż wzmacnianie i rozwijanie zachowań pozbawionych agresji to droga, która zaczyna się w wieku niemowlęcym i trwa aż do okresu dorosłości.

Zatem kto chce powstrzymać agresję w dłuższym okresie czasu i uniknąć negatywnych zachowań agresywnych, to musi rozwijać u dzieci i młodzieży umiejętności społeczne. Tolerancja, empatia i odpowiedzialność nie muszą być cechami wrodzonymi, bardziej są rezultatem ciągłego procesu kulturowego i cywilizacyjnego, efektem wychowania, które rozumiemy jako towarzyszenie dziecku w drodze do dorosłego życia.

Agresywne dzieci i młodzież można poznać po następujących cechach osobowości:

– „wykazują małą tolerancję na frustrację[1], nie potrafią poczekać z realizacją własnych potrzeb, wszystko chcą mieć tu i teraz;
– umniejszają swoją winę, przerzucając ją na innych („On zaczął!", „On mi coś zabrał!", „On tak głupio na mnie patrzył!"), czują się zwolnione z wszelkiej odpowiedzialności[2];

---

1 Frustrację u dzieci należy dokładnie obserwować, gdyż w jej wyniku dochodzi do dziecięcych rozczarowań i zdenerwowania. Można wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje frustracji, które znosić muszą chyba wszystkie dzieci: frustrację jako skutek przypadkowych wydarzeń albo rzeczowej konieczności oraz frustrację w formie osobistego odtrącenia przez rodziców albo inne osoby (Stein, 2002: 32).

3 Istotnym warunkiem skutecznego wychowania jest bezsprzecznie podmiotowe traktowanie dzieci i młodzieży zarówno przez rodziców i wychowawców, jak i przez nauczycieli. Oznacza to humanistyczne podejście do nich, czyli zapewnienie im prawa do bycia w miarę samodzielnymi i niezależnymi, a także ponoszenia odpowiedzialności za swe postępowanie i kierowanie własnym rozwojem. Nade wszystko zaś zakłada się tu poszanowanie godności osobistej dzieci i młodzieży, czyli umacnianie w nich poczucia własnej wartości (Łobocki, 2004: 137).

– definiują nastawienie pokojowe do innych jako słabość i tchórzostwo, agresję rozumieją z kolei jako przewagę, która pozwala zdobyć władzę i respekt; pewność siebie tworzą na podstawie nierealnych fantazji o sobie;
– nie są zdolne do oddzielenia konfliktów od obraźliwych słów i czynów; przekraczanie granic pozwala im na ukrycie własnych kompleksów niższości, które występują u nich bardzo silnie (Rogge, 2009: 263).

Mając na względzie analizę badań, przeprowadzonych wśród uczniów klasy trzeciej edukacji wczesnoszkolnej (w wieku 9 lat), należy tu przytoczyć Piageta, który stwierdza, iż dzieci w przedmiotowym wieku stają się zdolne do współpracy i uzgadniania punktów widzenia (Brzezińska, Lutomski, Smykowski, 1995: 88).

Zatem jest słuszne wskazanie przez S. L. Wygotskiego (1978: 243) większego nacisku na społeczne środowisko rozwoju, który doprowadził do poglądu na temat rozkładu w czasie efektów interakcji społecznej, dzięki której dzieci rodzą się jako istoty społeczne uczestniczące z innymi w początkach budowania swoich wyższych funkcji psychicznych.

Pomoc dorosłych wspomaga dzieci we wczesnych latach ich życia w efektywnym komunikowaniu oraz celowym zapamiętywaniu. Przykładem może być umożliwienie uczniom trudnym poznania podczas godzin wychowawczych pozytywnych opinii klasy o sobie samych. Polega to na wypowiadaniu takich opinii przez ich kolegów i koleżanki z klasy na temat ogólnego zachowania się w różnych sytuacjach życia szkolnego i pozaszkolnego, charakterystycznych dla danego ucznia. Przedmiotem zgłaszania pozytywnych opinii tego rodzaju jest za każdym razem jeden tylko uczeń. Uczeń taki wyraża uprzednio zgodę na wypowiadanie o nim pozytywnych opinii. Dobrowolny jest również udział klasy w wypowiadaniu się o jego zachowaniu.

Celem zgłaszania przez klasę pozytywnych opinii o zachowaniu się ucznia trudnego jest przede wszystkim wyrównanie postaw emocjonalnych między nim a pozostałymi uczniami klasy łącznie z nauczycielem. Chodzi o to, aby uczeń pozbył się swoich często nieuzasadnionych uprzedzeń wobec klasy i nauczyciela, a zarazem o to, by klasa i nauczyciele byli w stanie zrekonstruować swój nierzadko wypaczony i jednostronny obraz o danym uczniu. Tak więc pozytywne opiniowanie ucznia trudnego podczas godzin wychowawczych daje obopólną korzyść.

Nie ulega też wątpliwości, iż proces wychowawczy w atmosferze wzajemnego zaufania i życzliwości nabiera znamion skutecznego oddziaływania w przeciwieństwie do procesu przebiegającego w atmosferze wzajemnych uprzedzeń i wrogości (Łobocki, 2004: 196).

Konceptualizacja badań własnych

Przedmiotem badania było zidentyfikowanie grupy rówieśniczej wpływającej na agresję i przemoc w szkole. Celem badania było określenie poziomu aktywności ankietowanych uczniów oraz identyfikacja najistotniejszych czynników, któ-

re wywierają kluczowy wpływ na występowanie agresji i przemocy w środowisku szkolnym. Badanie przeprowadzono w latach 2012–2014. Badanie miało miejsce na terenie Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi Nr 301 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym Nr 2 w Warszawie i zrealizowane zostało za pomocą ankiet (ankieta dla uczniów, ankieta dla nauczycieli, ankieta dla rodziców).

Badaniu poddano wszystkich obecnych w szkole uczniów klas III edukacji wczesnoszkolnej według określonego składu i w poszczególnych okresach badawczych (tab. 1).

Tabela 1. Osoby badane w poszczególnych okresach badawczych (rok szkolny 2012/2013 i 2013/2014)

Płeć respondentów	Liczba respondentów	Udział procentowy	Liczba uczniów	Udział procentowy
Dziewczyna	62	58%	72	59%
Chłopiec	45	42%	50	41%
Razem	107	100%	122	100%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych były dzieci z orzeczeniami i opiniami poradni psychologiczno-pedagogicznej. Były to dzieci z różnymi dysfunkcjami, na przykład niedosłyszący, słabowidzący, a także znaczna część zagrożona niedostosowaniem społecznym.

Badaniem objęto również rodziców tych uczniów. W roku szkolnym 2012/2013 przebadano 69 rodziców, zaś w następnym roku 80 rodziców. W badaniu uczestniczyli również nauczyciele. W roku szkolnym 2012/2013 w badaniu wzięły udział 73 osoby, a w następnym roku 63 osoby. Wszyscy ankietowani pochodzili z terenu miasta Warszawa.

Analiza wyników przeprowadzonych badań

Analiza badań przeprowadzona wśród uczniów wskazuje na obecność zagrożeń uczniów w ich środowisku szkolnym. Na podstawie badań w dwóch postępujących po sobie okresach można stwierdzić, że stan bezpieczeństwa uczniów w szkole jest niezadowalający. Znaczna większość badanych uczniów – 78% w roku szkolnym 2012/2013 i 72% w roku szkolnym 2013/2014 – wskazuje, iż najczęściej do przemocy dochodzi w czasie przerw śródlekcyjnych. 70% uczniów w roku szkolnym 2012/2013 oraz 57% w kolejnym wskazuje, iż najczęstszą formą przemocy są zaczepki słowne i pobicie – 53% wskazań w roku szkolnym 2013/2014, a rok wcześniej 41% wskazań respondentów. Co trzeci ankietowany nie zawsze czuje się bezpiecznie w szkole. W roku szkolnym 2012/2013 73% uczniów spotkało się z agresją ze strony starszego ucznia, rok później tak wskazywało 32% respondentów. 42%

badanych w roku szkolnym 2013/2014 spotkało się z agresją ze strony rówieśnika, a rok wcześniej takich wskazań było 23%.

Na pytanie „Jakie formy przemocy twoim zdaniem występują najczęściej w szkole?" respondenci odpowiadali następująco:

- zaczepki słowne – twierdzących odpowiedzi jest 57%, wcześniej twierdząco odpowiedziało 70% badanych,
- pobicie – twierdzących odpowiedzi jest 53%, wcześniej twierdząco odpowiedziało 41% badanych,
- kradzieże – twierdzące odpowiedzi wskazało 11%, wcześniej wskazano 23%,
- wymuszenia – 21% twierdzących odpowiedzi w obu okresach badań,
- szantaż – twierdzące odpowiedzi wskazało 17% respondentów, wcześniej twierdzących wskazań było 29%,
- przeklinanie – 1% twierdzących wskazań, wcześniej twierdząco odpowiedziało 4% badanych,
- walenie w głowę – 0%, wcześniej twierdząco odpowiedziało 1% badanych,
- znęcanie się nad słabszym – odpowiedzi twierdzących udzieliło 2% badanych, wcześniej 0% badanych,

Z odpowiedzi na pytanie „Z czyjej strony spotkałeś(aś) się z agresją?" wynika, że 42% respondentów z agresją spotkało się ze strony rówieśnika, wcześniej wskazywało tak 23%. 32% respondentów wskazuje starszego ucznia, wcześniej – 73%. 16% respondentów potwierdza, że spotkało się z agresją ze strony osoby spoza szkoły, wcześniej odpowiedziało tak 19%. 3% respondentów miało do czynienia z agresją ze strony siostry, a 2% ze strony brata. Na zadane pytanie nie odpowiedziało 13% badanych uczniów, wcześniej odpowiedzi nie udzieliło 3%.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Przedstawiony obraz poszczególnych zagrożeń bezpieczeństwa uczniów wskazuje na szeroki wachlarz ich form i postaci. Niewątpliwie badane dzieci uczestniczące w realizacji procesu nauczania w znacznym stopniu odczuwają realne zagrożenia swojego bezpieczeństwa szkolnego. Dotyczy to praktycznie co drugiego ucznia. Rodzi się zatem pytanie, co jest przyczyną tendencji wzrostowych większości zagrożeń bezpieczeństwa. Zdaniem autorki badań wszystkie rodzaje zagrożeń należy analizować poprzez funkcje, jakie pełnią emocje rozpatrywane w kontekście zagrożeń i kryzysów osobowościowych jako emocje negatywne (dysfunkcyjne) oraz pozytywne (kreatywne), co pokazano w tabeli 2.

Tabela 2. Funkcje emocji dysfunkcyjnych i kreatywnych

Emocje negatywne (dysfunkcyjne)	Cele sprzeczne z dobrem drugiego człowieka oraz dobrem własnym	Emocje pozytywne (kreatywne)	Cele uwzględniające dobro drugiego człowieka lub dobro własne
lęk destrukcyjny	przesadna troska (obawa) o siebie	lęk mobilizacyjny	przezwyciężenie źródła lęku
gniew	zemsta, odwet za coś	pojednanie	zgoda po okresie sporu
nienawiść	krzywda, nieszczęście drugiej osoby	wybaczenie	przywrócenie dawnych relacji z kimś, kto nas skrzywdził
zawiść	pragnienie posiadania tego, co ma ktoś inny	podziw dla drugiego człowieka	chęć osiągnięcia tego, co ktoś inny już osiągnął
chciwość	coś, czego pożądamy w swojej zachłanności	hojność	wspomaganie innych
chłód uczuciowy	dążenie dające zadowolenie z dystansowania się wobec innych	serdeczność, życzliwość	zainteresowanie drugą osobą, szczerość w okazywaniu wobec niej uczuć, dążenie do nawiązywania pozytywnych kontaktów z innymi i przychodzenia im z pomocą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Złożoność powyższych procesów i zjawisk wymaga koncentracji na wybranych problemach bezpieczeństwa uczniów w szkole, które przyjmują postać zinstytucjonalizowanego współdziałania podmiotów, tworzonych w celu rozwiązania i przezwyciężenia tychże zagrożeń. Bezsprzecznie wpływ na bezpieczeństwo uczniów w szkole ma pojawienie się nowych rodzajów zagrożeń, obejmujących na przykład cyberprzemoc czy anonimowość uczniów spowodowaną zbyt dużą szkołą. Biorąc pod uwagę szereg takich zjawisk, można wskazać czynniki kształtujące skalę bezpieczeństwa w środowisku szkolnym. Te założenia teoretyczne zdecydowały o następującym ujęciu:

– zamiast emocji negatywnych – emocje pozytywne,
– zamiast celów sprzecznych – cele uwzględniające założenia pokazane w tabeli 2.

Zatem analizując tabelę 2, założeniami wychowania są zasoby emocjonalne jednostki, w których przeważają emocje kreatywne w takim stopniu, by ich największe natężenie występowało zarówno w sytuacji ataku oraz utraty, jak i frustracji i wyzwania. W myśl tych założeń w każdej z wymienionych sytuacji zamiast lęku destrukcyjnego jednostka powinna przejawiać lęk mobilizujący. I tak:

– zamiast lęku – mobilizacja do działania,
– zamiast gniewu – emocje wybaczania, których najważniejszą istotę stanowi aspekt noetyczny, gotowość przebaczania wymaga bowiem przestawienia umysłu na tory bardziej emocjonalnie medytacyjne (Larsen, 2000: 186),
– zamiast nienawiści – pojednanie, będące poszukiwaniem pokoju przez odnowę stosunków z innymi (Birkenbihl, 2000: 246),

– zamiast zawiści – podziw dla osiągnięć drugiego człowieka, bowiem „z całego zewnętrznego świata najniewątpliwszy udział w szczęściu człowieka mają inni ludzie" (Tatarkiewicz, 1978: 225),
– zamiast chciwości – hojność, która polega nie na tym, aby dawać dużo, ale na tym, aby dawać w odpowiedniej chwili (Saciuk, 1996: 75),
– zamiast chłodu uczuciowego – serdeczność wzmagająca współodczuwanie, rozumieniea potrzeb innych ludzi i wyzbycie się cech egoizmu (Ekman, Davidson, 1998: 64).

W wyżej wymienionych zasobach główny nacisk kładzie się na emocje kreatywne jako te najbardziej pożądane z pedagogicznego punktu widzenia. Ponieważ sami uczniowie zwracają uwagę na agresję i przemoc w swoim środowisku, my dorośli powinniśmy tym bardziej stwarzać tym dzieciom jak najbezpieczniejsze warunki do rozwoju, między innymi poprzez wskazywanie na realizację celów nie tych sprzecznych z dobrem drugiego człowieka i dobrem własnym, lecz tych, które uwzględniają dobro drugiego człowieka lub dobro własne.

Generalnie z badań wynika, że wśród uczniów zaznacza się przewaga emocji negatywnych nad emocjami pozytywnymi, przy czym w największym stopniu przewaga ta jest widoczna w następujących przypadkach:
– w emocjach gniewu i nienawiści, a więc biciu, kopaniu i boksowaniu (odpowiednio 78% i 81%),
– w najczęstszej obecnie formie tychże emocji uczniów, czyli biciu (53%, wcześniej 61%),
– w emocjach nienawiści, na przykład zabieraniu książek, pieniędzy i innych rzeczy (odpowiednio 45% i 65%),
– w emocjach lęku destrukcyjnego, takich jak zastraszanie i grożenie (odpowiednio 52% i 70%).

Nie ulega wątpliwości, że w radzeniu sobie z różnego rodzaju zagrożeniami emocje wśród uczniów odgrywają szczególną rolę. Warto więc w procesie edukacji dla bezpieczeństwa uwzględniać właśnie te kwestie, a także uwrażliwiać nauczycieli na potrzebę kształtowania umiejętności „obchodzenia się" z własnymi i cudzymi emocjami.

Należy pamiętać, że w przypadku rozwiązań opartych na pragmatyzmie i powiązaniu z życiem codziennym nie chodzi o to, by zlikwidować agresję, lecz o to, żeby nauczyć się konstruktywnie sobie z nią radzić. Konieczne jest rozpoznanie emocji, które wywołują agresję i przewartościowanie sytuacji. Chodzi przede wszystkim o samokontrolę, radzenie sobie z frustracją, zmianę własnej opinii na temat niezadowalających procesów. Należy również zamieniać zdanie: „sytuacja jest straszna i staje się coraz gorsza" na lekkie bezstresowe stwierdzenie: „jest nieprzyjemnie i mam problem, ale jest, jak jest; będę żyć sobie dalej i mogę to zmienić, kiedy tylko zechcę! (Rogge, 2009: 259).

Gdy w ten sposób będziemy podchodzić do frustracyjnych sytuacji życiowych, będziemy się koncentrować na praktycznych rozwiązaniach, nie na jednym, idealnym rozwiązaniu. Nasze decyzje będą dotyczyć ograniczonego czasu, nie będą

obowiązywały raz na zawsze. „Kto ciągle poszukuje najlepszego rozwiązania, ten nie tylko się ogranicza, ten często się ubezwłasnowolnia. Nie perfekcja, ale o wiele bardziej gotowość do popełnienia błędów, tolerancja dla własnej niedoskonałości, powinny być przesłanką wszelkich działań pedagogicznych. Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku reagowania na agresję" (Rogge, 2009: 260). Kwestie te z pewnością powinny być przedmiotem systematycznej refleksji dyrekcji szkoły i wszystkich nauczycieli.

Niestety nie zawsze w codziennej praktyce pedagogicznej wystarcza czasu i konsekwencji, by osoby zainteresowane problematyką zagrożeń bezpieczeństwa (także i rodziców uczniów) docierały do wszystkich konkretnych zagrożeń bezpieczeństwa uczniów. W tej sytuacji nieodzowna jest wspólna edukacja dla bezpieczeństwa uczniów (uczniów, nauczycieli i rodziców) w ramach doskonalenia kwalifikacji psychologiczno-pedagogicznych całego środowiska szkolnego. W związku z powyższym ważne jest tutaj ciągłe określanie czynników warunkujących zapobieganie zagrożeniom bezpieczeństwa. Te czynniki są zawsze zależne od rozeznania oraz umiejętności określania stanów emocjonalnych poszczególnych uczniów.

Głównym celem edukacji na rzecz bezpieczeństwa uczniów powinien być zatem rozwój sprawności emocjonalnej poprzez kreowanie ich emocji pozytywnych oraz ukazywanie celów uwzględniających dobro drugiego ucznia rozumiane jako dobro własne.

Należałoby więc na nowo zdefiniować pojęcie i rodzaj działań profilaktycznych w przeciwdziałaniu agresji i przemocy w szkole. Dotychczasowe formy profilaktyczne nie zdają egzaminu, a typowe pogadanki i rozmowy z uczniami są nieskuteczne, tj. bezprzedmiotowe.

Bardzo niebezpieczna jest pogarda i brak szacunku dla uczuć ucznia, okazywane przez nauczyciela poprzez demonstrowanie niezadowolenia czy karcenie. Niekiedy dobre słowo może zdziałać o wiele więcej. Dlatego uczeń musi być przekonany, że czynnikami wpływającymi na jego bezpieczeństwo są:

- wiara w siebie, czyli kontrolowanie swych postępowań, zachowań, oraz przekonanie, że nauczyciele pomogą,
- ciekawość, czyli poznawanie czegoś nowego i osobista przyjemność z tego,
- intencjonalność, czyli chęć wpływania na bieg spraw i wytrwałe dążenie do tego; aby to osiągnąć, niezbędna jest świadomość własnych umiejętności i skuteczności działań,
- towarzyskość, czyli zdolność nawiązywania kontaktów z innymi, poczucie bycia przez nich rozumianym i rozumienia ich,
- umiejętność porozumiewania się, czyli zdolność wymiany myśli, uczuć, pomysłów, przyjemność w rozmowie z innymi,
- umiejętność współdziałania, czyli dostosowanie swoich potrzeb do potrzeb innych.

Z analizy badań jednoznacznie wynika, iż rola i współodpowiedzialność rodziców w działalności profilaktycznej na rzecz bezpieczeństwa ich dzieci w szkole jest

znikoma. W praktyce oznacza to postawy roszczeniowe i obwinianie „za wszystko" szkoły i poszczególnych nauczycieli.

Niewątpliwie szkoła jest zmuszona do wypracowania jak najbardziej korzystnego systemu wpływania na postawy rodziców dotyczące obiektywnego i racjonalnego udziału w działaniach profilaktycznych na rzecz poprawy bezpieczeństwa uczniów w szkole.

Podsumowanie

Zapewnienie uczniom należytej opieki jest sprawą nadrzędną. Rodzina powinna zapewnić najlepsze warunki wychowania. Jednak też nie powinna pozostawać w tym osamotniona i obowiązkiem państwa jest wsparcie rodziny jako podstawowej komórki społecznej. Na przykładzie Szkoły Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi Nr 301 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym Nr 2 w Warszawie przybliża się problemy uczniów i poczucie ich bezpieczeństwa w środowisku szkolnym.

Nauczyciele mają zasadniczy wkład w to, jak wygląda nasza rzeczywistość. Edukacja dzieci to jeden z najważniejszych etapów ich życia, dlatego trzeba im zapewnić możliwość harmonijnego rozwoju i przygotowywać do kolejnego etapu życia. Ta edukacja musi iść w parze z pogłębioną edukacją dla bezpieczeństwa w życiu codziennym, w tym i w szkole.

Wiedza i umiejętności dzieci i młodzieży w zakresie bezpieczeństwa w szkole są nieodłącznymi elementami instytucjonalnego zarządzania bezpieczeństwem w placówce edukacyjnej.

Otóż celem tego zarządzania jest przeciwdziałanie wśród dzieci i młodzieży poczuciu obniżenia wartości etycznych, wzmaganiu się przemocy i agresji oraz bezkarności.

Generalnie należy stwierdzić, iż w przyjętym modelu zarządzania w Szkole Podstawowej z Oddziałami Integracyjnymi Nr 301 w Zespole Szkolno-Przedszkolnym Nr 2 w Warszawie niedostateczny jest udział rodziców.

Otwartą kwestią pozostaje zatem poszukiwanie nowych rozwiązań i środków prawnych na rzecz skutecznego zarządzania bezpieczeństwem w szkole. Przykładem może być wprowadzenie do rozwiązywania konfliktów w środowisku szkolnym mediacji[3] uczniowskiej (Nowosielska, 2014: A80).

---

[3] Mediacja bywa naprawdę pomocna w wielu sytuacjach, nie tylko w przypadku agresji. Reguły mediacji: 1) ustalenie zasad wspólnego spotkania, czyli jaki jest cel spotkania, jak będziemy rozmawiać i jaka jest rola dorosłego; 2) zebranie informacji o zdarzeniu i uczuciach osób w nie zaangażowanych; 3) skupienie się na wspólnych potrzebach; 4) wybór i zapisanie rozwiązania zaakceptowanego przez obie strony. Mediator: 1) jest bezstronny; 2) pilnuje zasad podczas spotkania; 3) zachęca i pomaga w poszukiwaniu rozwiązań. Zasady mediacji: 1) mediator udziela głosu; 2) każdy ma prawo do wypowiedzi, ale na temat; 3) nikt nikogo nie obraża; 4) inne wspólne ustalenia (Birkenbihl, 1997: 10).

Summary
Scale of aggression and the violence in the school environment. Outline of issues

Knowledge and abilities of children and there is inherent element of institutional management in range of safety in school in school young people safety. And so, counteraction is purpose of this management among children and young people of sense of drop of ethical value, efforts violence (forcibly) and aggression and unpunity. It belongs to ascertain generally, that insufficient participation of (quota of) father (parents) is with integrate departments (squads) in accepted (catched on) model of management in primary school in group in warsaw number 301 pre-school number 2 school. Therefore, there is opened problem new solutions wanted (search) and in favor of forceful management in school legal center (means) safety. Here input to solving conflict can be example in school environment of student (pupil) mediation.

Keywords: safety in school, aggression, violence (forcibly)

Bibliografia

Averill J. R. (1998), *Mały świat, duża scena oraz nieodpowiednie i odpowiednie emocje*, [w:] Ekman P., Davidson R. J., *Natura emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Birkenbihl V. (2000), *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

Brzezińska A., Lutomski G., Smykowski B. (red.) (1995), *Dziecko wśród rówieśników i dorosłych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Ekman P., Davidson R. J. (1998), *Natura emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Larsen E. (2000), *Od gniewu do przebaczenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Łobocki M. (2004), *Wybrane problemy wychowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Nowosielska K. (2014), *Mediacja robi karierę w oświacie*, „Rzeczpospolita", 19–21.04.2014.

Rogge J. (2009), *Agresja a wychowanie. Czy dzieci mają prawo do agresji?*, Jedność, Kielce.

Saciuk R. (1996), *O moralności i zdrowiu psychicznym. Z humanistycznej psychoanalizy E. Fromma,* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Stein A. (2002), *Kiedy dzieci są agresywne*, Jedność, Kielce.

Tatarkiewicz W. (1978), *Historia filozoffi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Wygotski S. L. (1978), *Narzędzie i znak w rozwoju dziecka*, PWN, Warszawa.

Cezary Tomasz Szyjko*

Dynamika rozwoju polskiej elektroenergetyki w świetle unijnych norm dotyczących bezpieczeństwa energetycznego

Wstęp

Rok 2014 będzie w Polsce rokiem klimatu i energii. W roku 2013 Polska była gospodarzem szczytu energetycznego ONZ COP19[1], dla którego bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne jest i będzie priorytetem. W związku z wydarzeniami na Ukrainie pojawiły się nowe elementy bezpieczeństwa energetycznego, a także konieczność dynamicznej, pogłębionej dyskusji globalnej o zasobach planety. Dlatego priorytetem Polski w roku 2014 jest zainicjowanie debaty na temat zewnętrznej polityki energetycznej UE w świetle kryzysu na Ukrainie. Intencją Ministra Środowiska jest efektywne zakończenie negocjacji nad unijnymi aktami prawnymi, w szczególności odnośnie do rozporządzenia o spójności i przejrzystości rynku energii. Zwrócimy także szczególną uwagę na regulacje prawne związane z infrastrukturą energetyczną, połączenia pomiędzy państwami jako niezbędne elementy budowy rynku energetycznego oraz efektywność energetyczną.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w celu poprawy efektywności energetyki w Polsce będzie udoskonalany mechanizm białych certyfikatów na podstawie ustawy o efektywności energetycznej[2]. Przypomnijmy, że w dniu 4 marca 2011 roku

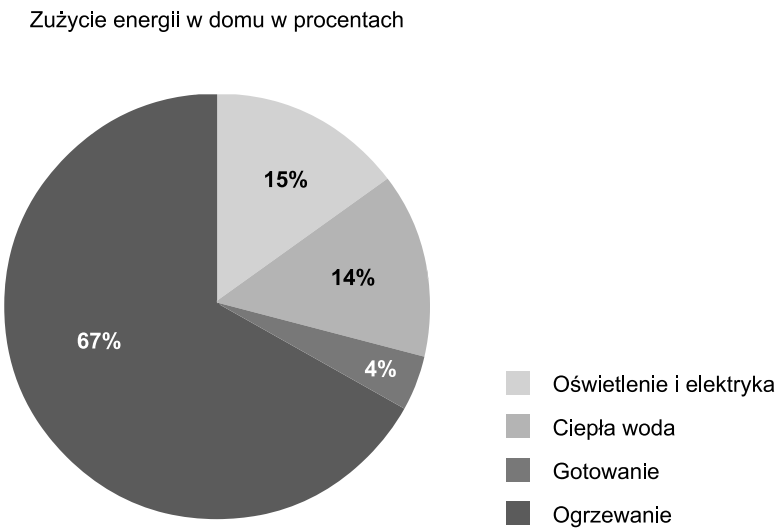
---

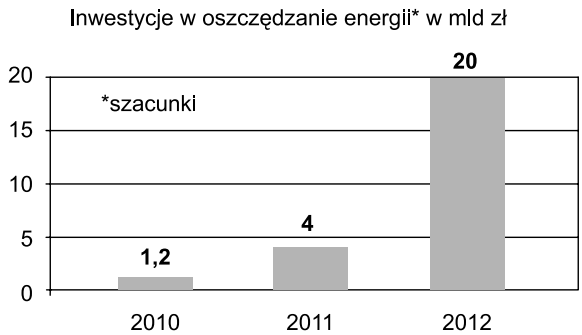
* Dr nauk prawnych, adiunkt Akademii Obrony Narodowej, Instytut Prawa i Administracji.

1 Zob. więcej www.cop19.gov.pl/, dostęp: 23.04.2014.

2 Świadectwa efektywności energetycznej, czyli tzw. białe certyfikaty, to mechanizm stymulujący i wymuszający zachowania prooszczędnościowe. Na przedsiębiorstwa sprzedające energię elektryczną, ciepło lub paliwa gazowe odbiorcom końcowym nałożony zostanie obowiązek pozyskania i przedstawienia do umorzenia prezesowi URE określonej liczby świadectw efektywności energetycznej lub uiszczenia opłaty zastępczej. Białe certyfikaty będzie można uzyskać tylko za przedsięwzięcia o najwyższej efektywności ekonomicznej. Będą one wyłaniane w drodze przetargu organizowanego przez prezesa URE. Białe certyfikaty będą wydawane za: zmniejszenie zużycia energii przez odbiorców końcowych, zwiększenie sprawności wytwarzania energii, ograniczenie strat w przesyle i dystrybucji. Zob. więcej http://www.bialecerty-

Sejm przyjął projekt ustawy o efektywności energetycznej, przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki. Mechanizm białych certyfikatów ma na celu zmotywowanie zarówno dostawców energii (przedsiębiorstwa energetyczne), jak również odbiorców końcowych energii do podjęcia działań inwestycyjnych przyczyniających się do osiągnięcia celów w zakresie efektywności energetycznej oraz redukcji emisji gazów cieplarnianych. Nowe rozwiązania pomogą zracjonalizować ceny energii dla odbiorców końcowych oraz zwiększą konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim, szczególnie w sektorach o wysokiej energochłonności. Mechanizm ten będzie wspierał przedsiębiorstwa zmniejszające zużycie energii poprzez inwestycje w nowoczesne technologie (Szyjko, 2010b: 87–95).





Rys. 1. Polskie inwestycje w oszczędzanie energii

Źródło: http://lubczasopismo.salon24.pl/energia-paliwa/post/293436,biale-certyfikaty-energetyczne-szansa-dla-polski, dostęp: 23.04.2014.

fikaty.com.pl/; Uzasadnienie do Ustawy o Białych Certyfikatach, http://www.bialecertyfikaty.com.pl/pliki/uzasadnienie_14062010.pdf.

Koncepcja wspólnoty energetycznej

Zobowiązania wynikające z ustawodawstwa UE będą miały ogromny wpływ na polską elektroenergetykę i gospodarkę w roku 2014. Trzeci pakiet energetyczny wprowadził w życie unijne przepisy, które mają zapewnić większą konkurencję na rynku europejskim[3]. Żaden z unijnych krajów nie jest dziś przygotowany do pełnego wdrożenia wszystkich skomplikowanych przepisów, ale Polska jest w ostatniej grupie krajów, które nawet nie podały przybliżonego terminu ich przyjęcia. Rzeczniczka Komisji Marlene Holzner zapowiedziała, że Komisja nie zawaha się skierować sprawy do Trybunału Sprawiedliwości wobec tych państw, które nie wdrożyły trzeciego pakietu energetycznego do swojego prawa[4]. W przeszłości Polsce bardzo zależało na przyjęciu unijnych przepisów gwarantujących większą konkurencję na unijnym rynku energetycznym, ale teraz Komisja Europejska nawet nie wie, kiedy zamierzamy to zrobić. Pakiet obejmuje nową strategię na rzecz stworzenia mechanizmu solidarności między regionami oraz nową strategię w zakresie sieci energetycznych, która ma zachęcić do inwestycji lokalnych w sieci o wyższej wydajności w ramach wspólnoty energetycznej.

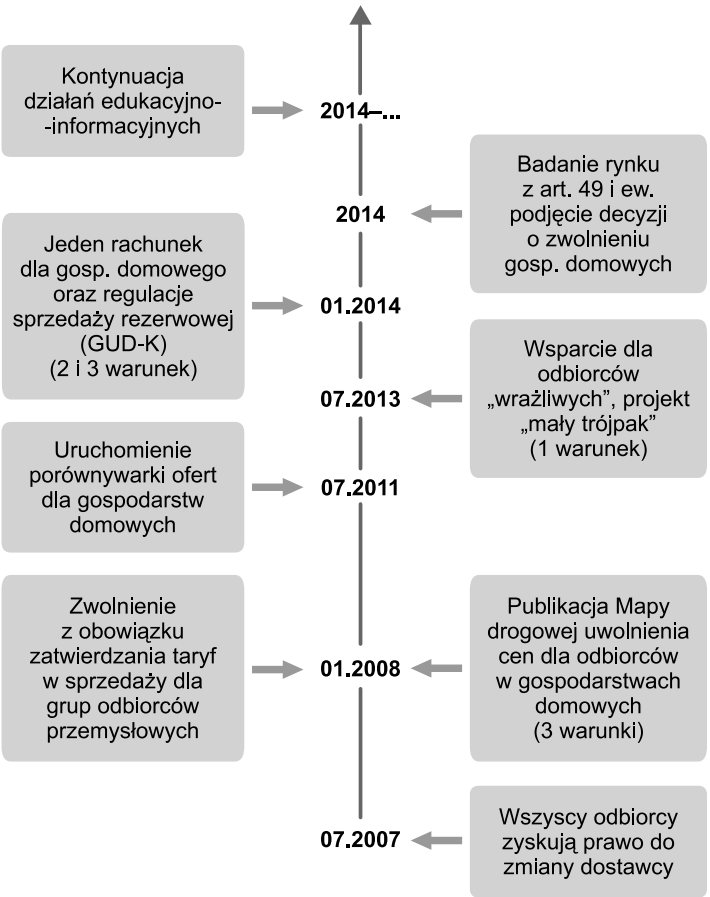
Ideę wspólnoty energetycznej i ściślejszej współpracy międzyregionalnej w sferze połączeń sieciowych od dawna promuje Jerzy Buzek, Przewodniczący Parlamentu Europejskiego. Jego zdaniem ostatecznie ambitny plan mógłby doprowadzić do powołania Europejskiej Wspólnoty Energetycznej. Kluczowa dla tego projektu będzie współpraca energetyczna pomiędzy regionami Europy w nowej perspektywie finansowej 2014–2020. Powołane do życia w 2006 roku Inicjatywy Regionalne są wspólnym przedsięwzięciem Komisji Europejskiej oraz Grupy Europejskich Regulatorów Energii Elektrycznej i Gazu (ERGEG), mającym na celu stworzenie jednego wewnętrznego rynku energii w UE. Obecnie Inicjatywy obejmują 7 regionalnych rynków energii elektrycznej oraz 3 rynki gazu. Polska jest członkiem Rynku Północnego, Środkowo-Wschodniego (energia elektryczna) oraz Rynku Południowego/Południowo-Wschodniego (gaz) (Szyjko, 2010b: 93).

Komisja Europejska zaprezentowała nowy scenariusz regionalnej współpracy energetycznej między krajami Unii Europejskiej. W dokumencie *Przyszła rola Inicjatyw Regionalnych* Komisja proponuje scenariusz działań regionalnych, który przyczyni się do bardziej efektywnej integracji rynku energii w Europie. W dokumencie KE za główne cele Inicjatyw Regionalnych uznano m.in.: przyspieszenie implementacji drugiego i trzeciego pakietu energetycznego – w tym również kodeksów sieciowych – oraz zapewnianie konkurencyjności rynku energii poprzez wdrożenie mechanizmu market coupling (łączenie rynków krajowych w jeden zintegrowany system) już do roku 2015. Komisja Europejska wskazuje też, że Inicjatywy Regio-

[3] Trzeci energetyczny pakiet UE: 2 Dyrektywy: 2009/73/EC, 2009/72/EC; 3 Rozporządzenia: 715/2009, 714/2009, ACER 713/2009).

[4] http://naturalgasforeurope.com/tag/marlene-holzner, dostęp 23.02.2014.

nalne powinny efektywnie realizować projekty pilotażowe, które pozwolą na zbadanie innowacyjnych rozwiązań i ułatwią ich późniejsze wdrożenie w skali całej UE.



Rys. 2. Etapy pełnej liberalizacji rynku dla gospodarstw domowych w Polsce

Źródło: http://www.ure.gov.pl/pl/liberalizacja-rynku-en, dostęp: 23.04.2014.

Polsko-ukraińskie plany

Zadaniem Inicjatyw Regionalnych jest także rozpoznawanie regionalnych priorytetów z zakresu infrastruktury energetycznej oraz koordynowanie inwestycji transgranicznych, co zapewni bezpieczeństwo dostaw i pomoże krajom członkowskim poradzić sobie z ewentualnym kryzysem gazowym. W ten kontekst wpisuje się projekt PSE Operator, który planuje ze swoim ukraińskim partnerem przygotować analizy techniczne dotyczące możliwości ponownego uruchomienia linii Rzeszów–Chmielnicka. Prezes PSE Henryk Majchrzak uważa, że gdyby analizy wypadły po-

myślnie i zapadła decyzja o modernizacji tego połączenia, to termin uruchomienia zależeć będzie od zakresu prac i jest to możliwe nawet w ciągu trzech, czterech lat, bo mogłaby działać już po zamontowaniu tzw. wstawki prądu stałego (Szyjko, 2010a: 87–95).

Polsko-ukraińska inicjatywa była również przedmiotem zainteresowania na V Posiedzeniu Konwentu Marszałków Województw z udziałem wicepremiera, ministra gospodarki Waldemara Pawlaka, które odbyło się 24 stycznia 2011 roku w Warszawie[5]. W spotkaniu „Mazowsze 2010" wzięli udział m.in. przedstawiciele resortów zdrowia, rozwoju regionalnego, Głównego Urzędu Statystycznego oraz marszałkowie województw, którzy podkreślili znaczenie bezpiecznego i stałego dostępu do źródeł energii wszystkich polskich regionów. W opinii wicepremiera Waldemara Pawlaka jednym z najważniejszych czynników decydujących o bezpieczeństwie energetycznym regionów jest dostęp do surowców energetycznych. Jednym z podstawowych nośników energii w Polsce jest węgiel brunatny, z którego produkowane jest ponad 33% energii elektrycznej. W. Pawlak zaznaczył, że racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami stanowi jedno z głównych założeń polityki energetycznej Polski, a stabilność dostaw tego surowca ma znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego nie tylko województw, ale również całego kraju (Kukliński, 2007: 411–432).

Zdaniem wicepremiera na stan zaopatrzenia regionów w energię duży wpływ będzie mieć w najbliższym czasie także rozwój energetyki rozproszonej, wykorzystującej lokalne źródła. Przedstawiciele Konwentu Marszałków (KM) postulowali wzrost udziału samorządów gminnych w planowaniu i organizacji zaopatrzenia w energię elektryczną oraz paliwa gazowe na obszarach gmin. Podkreślali także konieczność wprowadzenia przez Rząd działań racjonalizujących zużycie energii. W swoim podsumowaniu profesor Zbigniew Strzelecki, prezentujący stanowisko KM, zwrócił uwagę, że istotne jest to, aby prawo energetyczne było realizowane w sposób, który pozwoli na realną współpracę przedsiębiorstw energetycznych z samorządami gminnymi. W świetle powyższego warto zastanowić się, co oznacza dzisiaj termin *bezpieczeństwo energetyczne* z pozycji samorządów.

Ewolucja prawa energetycznego

Wspomniane prawo energetyczne jest podstawą prawną funkcjonowania rynku energii w Polsce w formie ustawy uchwalonej przez Sejm RP w dniu 10 kwietnia 1997 roku oraz powiązanych z nią aktów wykonawczych (rozporządzeń) głównie Ministra Gospodarki i Ministra Środowiska (DzU 2006, nr 89, poz. 625 z późn. zm.). Art. 3, pkt 16 ustawy Prawo energetyczne stwierdza, że bezpieczeństwo energetyczne to „Stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrze-

[5] http://www.mazovia.pl/aktualnosci/art,2548,v-posiedzenie-konwentu-marszalkow-rp-na-mazowszu.html, dostęp 23.02.2014.

bowania odbiorców na paliwa i energię w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu wymagań ochrony środowiska". Zapis ten jest rozwinięciem definicji bezpieczeństwa zawartej w art. 2, pkt 28 dyrektywy 2003/54/EC. Bezsporny jest fakt, że termin *bezpieczeństwo energetyczne* ewoluuje – tylko w którym kierunku? UE wyraźnie określiła w Zielonej Księdze pt. *Ku europejskiej strategii bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej* kierunek zmian, w którym powinno zmierzać znaczenie tego pojęcia. Otóż w prezentowanym przez nią ujęciu nie powinno ono być rozumiane jedynie jako ograniczenie zależności od importu i pobudzenie produkcji własnej. Wymaga ono przede wszystkim podjęcia szerokiego zakresu działań zmierzających między innymi do zróżnicowania źródeł i technologii oraz uwzględnienia globalnych procesów liberalizacji rynków.

Yuji Kimura, dyrektor generalny Departamentu Promocji Mechanizmów z Kioto (NEDO), uważa, że liberalizacja rynku ma na celu doprowadzenie do sytuacji, gdy na rynek oddziałują siły popytu i podaży, a konsumenci mogą swobodnie podejmować decyzje o wyborze danego produktu, kierując się jego ceną, jakością czy innymi czynnikami[6]. Na rynku produktów wystandaryzowanych, a takim jest rynek energii, decydującą rolę odgrywają aspekty ekonomiczne: producenci konkurują ze sobą, oferując jak najniższe ceny, a konsumenci z tego korzystają. Może to doprowadzić do wykluczenia podmiotów mniejszych lub tych mniej efektywnych, niedysponujących nowoczesnymi technologiami. Uwolnienie rynku energii stworzyło wzmocnienie konkurencji na rynku, co miało wpłynąć na obniżenie cen. Należy jednak pamiętać o tym, że rynek energii rządzi się specyficznymi prawami, które wynikają z jego strategicznego znaczenia dla gospodarki, kapitałochłonności i długiej perspektywy inwestycyjnej. Specyficzny rynek wymaga adekwatnego prawa energetycznego (Szyjko, 2010b: 89).

Czy polskie prawo energetyczne stanowi barierę dla szybkiego rozwoju rynku energii, czy nie jest przeszkodą dla skutecznego rozwoju nowych technologii w regionach? Cyceron miał powiedzieć, że musimy być niewolnikami praw, abyśmy byli wolni[7]. Może to daleko idące porównanie, ale z wyłączeniem rzadkich sytuacji, w których konkretne rozwiązania potykają się o archaizmy prawne – czyli przepisy wydane jeszcze w poprzedniej epoce i nieprzystające do obecnego stanu zaawansowania technologicznego – większość poważnych problemów, stanowiących przedmiot ożywionej dyskusji, wiąże się z konfliktem wartości. Przeszkoda nie leży zatem w samym prawie, lecz chodzi raczej o rozstrzygnięcie leżących na innym poziomie kontrowersji ekonomiczno-energetycznych (Jankowski, 2010: 138–155).

---

6 Przemówienie powitalne, Konferencja „Japońskie technologie środowiskowe", Warszawa, 2 marca 2011 roku, www.matsugu.pl, dostęp 23.02.2014.

7 http://www.cyceron.org/a-54-wolnosc-slowa-sondaz.html, dostęp 23.02.2014.

Analiza polskiego ustawodawstwa

Ustawę Prawo energetyczne uchwalono 10 lat temu. Powstała ona przede wszystkim po to, by dostosować polską energetykę do wymagań gospodarki rynkowej. Wraz z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej polskie prawodawstwo dotyczące rynku energii zostało dostosowane do prawodawstwa europejskiego, w tym przede wszystkim Dyrektywy 2003/54/EC z dnia 26 czerwca 2003 roku o zasadach wspólnego rynku energii elektrycznej. Z przyczyn oczywistych dyrektywy unijne stały się podstawą do tworzenia krajowych uregulowań prawnych dotyczących rynku energii. Na przestrzeni lat polskie prawo energetyczne ulegało wielu zmianom. Na przykład 11 marca 2010 roku weszła w życie nowelizacja, której celem było wdrożenie dyrektywy 2005/89/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 stycznia 2006 r., dotyczącej działań na rzecz zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej i inwestycji infrastrukturalnych (DzU nr 21, poz. 104). Nowelizacja zawierała zmiany służące wdrożeniu regulacji przewidzianych w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1228/2003/WE z dnia 26 czerwca 2003 r. w sprawie warunków dostępu do sieci w odniesieniu do transgranicznej wymiany energii elektrycznej (DzU UE C 75 E/16). Przewidziane w nowelizacji zmiany uwzględniały dotychczasowe doświadczenia związane z funkcjonowaniem sektora energetycznego oraz bardziej racjonalnie dzieliły kompetencje z tym związane pomiędzy różnych uczestników sektora energetycznego (Szyjko, 2011c: 14–16).

Przypomnijmy, że ustawa wraz z aktami wykonawczymi nakłada na odpowiednie instytucje i przedsiębiorstwa energetyczne szereg obowiązków oraz zobowiązuje Operatora Systemu Przesyłowego oraz Operatorów Systemów Dystrybucyjnych do podejmowania określonych działań w przypadku wystąpienia zagrożeń w krajowym systemie elektroenergetycznym lub niedoborów w dostawach energii elektrycznej do odbiorców.

Aktem prawnym regulującym bezpieczne i niezawodne funkcjonowanie systemu elektroenergetycznego oraz określającym wymagania w zakresie budowy i prawidłowej eksploatacji sieci, urządzeń oraz instalacji, a także parametry jakościowe energii elektrycznej i standardy jakościowe obsługi odbiorców jest Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 4 maja 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków funkcjonowania systemu (DzU nr 93, poz. 623). Natomiast zagadnienia dotyczące kształtowania taryf energii elektrycznej regulują przepisy Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia z 2 lipca 2007 r. w sprawie szczegółowych zasad kształtowania i kalkulacji taryf oraz rozliczeń w obrocie energią elektryczną (DzU 2007, nr 128, poz. 895 z późn. zm.).

Realizując zadania określone w art. 12, ust. 2 ustawy Prawo energetyczne Minister Gospodarki, zgodnie z art. 15b, ust. 1 ww. ustawy, co dwa lata publikuje (w formie obwieszczenia) sprawozdanie z wyników nadzoru nad bezpieczeństwem zaopatrzenia w energię elektryczną. Sprawozdanie to jest realizacją zapisów art. 4 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. nr 2003/54/

WE dotyczącej wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylającej Dyrektywę nr 96/92/WE (DzUrz L 176 z 15.07.2003) oraz Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 stycznia 2006 r. nr 2005/89/WE w sprawie działań na rzecz zagwarantowania dostaw energii elektrycznej i inwestycji infrastrukturalnych (DzUrz L 33 z 04.02.2006). Celem dyrektyw było zapewnienie konsumentom oraz małym przedsiębiorstwom prawa do korzystania z dostaw energii elektrycznej o określonej jakości, po racjonalnych, łatwo porównywalnych cenach.

Kolejne kroki w kierunku liberalizacji

W tym roku czeka nas kolejna nowelizacja. Ze względu na obowiązek implementacji do polskiego systemu prawnego tzw. trzeciego pakietu liberalizacyjnego oraz dyrektywy w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych powstała konieczność przygotowania nowych rozwiązań legislacyjnych. Główne założenia trzeciego pakietu liberalizacyjnego to oddzielenie działalności obrotowej i wytwórczej od przesyłowej, wzmocnienie uprawnień regulacyjnych, upowszechnianie inteligentnych systemów pomiarowych, a przede wszystkim wzmocnienie praw konsumenta i ochrona najbardziej wrażliwych odbiorców. Rozwiązania przewidziane w pakiecie mają prowadzić do liberalizacji rynków elektroenergetycznych (Ekstowicz, 2010: 156–171).

Celem nowelizacji jest wdrożenie nowych rozwiązań unijnych związanych z funkcjonowaniem wewnętrznego rynku energii elektrycznej i gazu ziemnego oraz wyłączenie z obecnej ustawy Prawo energetyczne przepisów dotyczących zagadnień gazowych. Rozwiązanie takie ma na celu transpozycję dyrektyw, uporządkowanie i uproszczenie przepisów, dostosowanie istniejących uregulowań do rozporządzeń unijnych. Proponowane rozwiązanie polegać będzie m.in. na opracowaniu projektów oddzielnych ustaw: ustawy Prawo energetyczne, regulującej swoim zakresem elektroenergetykę i ciepłownictwo oraz ustawy Prawo gazowe obejmującej przepisy odnoszące się do sektora gazu ziemnego. Przemawia za tym to, że w ogromnej większości państw UE istnieje osobne prawo dla branży gazowej. Zdaniem Tomasza Dąbrowskiego, dyrektora Departamentu Energetyki w Ministerstwie Gospodarki, jeszcze w tym roku projekt ustawy Prawo energetyczne powinien trafić do Sejmu. Wciąż odbywają się konsultacje z przedstawicielami samorządów. Ich rolą jest przygotowanie planu energetycznego, na razie nie jest to realizowane.

Jeśli zaś chodzi o konieczność opracowania ustawy o odnawialnych źródłach energii, to wynika to z obowiązku implementacji postanowień dyrektywy 2009/28/WE w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych do polskiego porządku prawnego. Ustawa o odnawialnych źródłach energii ma doprowadzić do przyspieszenia optymalnego i racjonalnego wykorzystania odnawialnych źródeł energii, tak aby możliwe było osiągnięcie 15-procentowego udziału energii ze źródeł odnawialnych w bilansie energii finalnej brutto do 2020 roku. Oprócz celu głównego

Polska powinna także wypełnić nałożony przez dyrektywę 2009/28/WE obowiązek osiągnięcia celów pośrednich, kształtujących się w poszczególnych latach na poziomie: 8,76% do 2012 roku, 9,54% do 2014 roku, 10,71% do 2016 roku oraz 12,27% do 2018 roku.

Zdaniem Macieja Kaliskiego, dyrektora Departamentu Ropy i Gazu w Ministerstwie Gospodarki, dzisiaj priorytetowym celem rządu stało się stworzenie ram prawnych oraz systemu wsparcia działań związanych z poprawą efektywności energetycznej. Efektywność energetyczna polskiej gospodarki jest około trzy razy niższa niż w najbardziej rozwiniętych krajach europejskich i około dwa razy niższa niż średnia w krajach Unii Europejskiej. 18 lutego 2011 roku sejmowa podkomisja nadzwyczajna przyjęła projekt ustawy o efektywności energetycznej, który określa sposób wdrożenia systemu tzw. białych certyfikatów na polskim rynku energetycznym. Celem ustawy jest stworzenie ram prawnych dla działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej gospodarki. Działania te prowadzone będą w trzech obszarach: zwiększenia oszczędności energii przez odbiorców końcowych, zwiększenia oszczędności energii przez urządzenia potrzeb własnych oraz zmniejszenia strat energii elektrycznej, ciepła lub gazu ziemnego w przesyle lub dystrybucji. Ustawa określa cel w zakresie oszczędności energii, z uwzględnieniem wiodącej roli sektora publicznego, ustanawia mechanizmy wspierające oraz system monitorowania i gromadzenia niezbędnych danych, co przyczyni się do zwiększenia racjonalności wykorzystania energii. Zapewni także pełne wdrożenie dyrektyw europejskich w zakresie efektywności energetycznej, w tym zwłaszcza zapisy dyrektywy 2006/32/WE w sprawie efektywności końcowego wykorzystania energii i usług energetycznych (DzU UE L 114/64 PL z 27.4.2006).

Wprowadzenie kompleksowego mechanizmu wsparcia dla działań mających na celu poprawę efektywności energetycznej gospodarki doprowadzi w konsekwencji do ograniczenia szkodliwego oddziaływania sektora energetycznego na środowisko oraz będzie się przyczyniać do poprawy bezpieczeństwa energetycznego kraju. Ustawa ma pomóc w osiągnięciu przez Polskę celu redukcji zużycia energii finalnej o 9% do roku 2016. Czy to jednak wystarczy, aby przestawić nasz kraj na prawdziwe niskoemisyjne tory? Co jeszcze można zmienić i wprowadzić? Rozwiązań poszukiwali uczestnicy III Międzynarodowego Forum Efektywności Energetycznej w Warszawie, które odbyło się w dniach 31 marca – 1 kwietnia 2011 roku[8]. Poprawa efektywności energetycznej oraz racjonalne wykorzystywanie istniejących zasobów energetycznych w perspektywie wzrastającego zapotrzebowania na energię są obszarami, do których polskie regiony przywiązują wielką wagę (Szyjko, 2011b: 18–22).

[8] „Mniej znaczy więcej", III Międzynarodowe Forum Efektywności Energetycznej organizowane przez Społeczną Radę Narodowego Programu Redukcji Emisji, Warszawa, www.proinwestycje.pl, dostęp: 23.04.2014.

Cele dla bezpieczeństwa energetycznego

Polska ma nową strategię pt. *Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko – Perspektywa 2020 r.*, która jest odpowiedzią na wyzwania stające przed Polską do 2020 roku z uwzględnieniem celów unijnych oraz możliwości krajowych. Projekt strategii został przyjęty w 4 maja 2014 roku przez kierownictwo Ministerstwa Gospodarki. Podstawowe cele to:

1. Zrównoważone gospodarowanie zasobami środowiska. Polska gospodarka od dziesięcioleci opiera się na wykorzystaniu węgla, a wynika to z posiadanych zasobów węgla kamiennego i brunatnego. Obecnie udział węgla jako paliwa do produkcji energii elektrycznej jest dominujący i wynosi ok. 90%. Polska ma nieduże zasoby konwencjonalnego gazu i ropy naftowej.
2. Zapewnienie bezpiecznych i konkurencyjnych dostaw energii. W obszarze ropy i gazu Polska posiada priorytety polityczne i gospodarcze w zakresie budowania narodowej strategii dywersyfikacji kierunków dostaw. Mamy także potrzebę budowy podziemnych magazynów np. na ropę naftową i paliwa płynne w kawernach solnych (Szyjko, 2011a: 99–115).

W związku z koniecznością wprowadzenia zmian w polityce bezpieczeństwa w czerwcu 2010 roku Rada Europejska przyjęła nową Strategię na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020 (początkowo nosiła ona nazwę EU 2020). Strategia stanowi plan działania, który UE oraz jej państwa członkowskie przyjęły, aby pomóc Europie „wyjść z kryzysu silniejszą, tak wewnętrznie, jak i na arenie międzynarodowej" (Konkluzje Rady Europejskiej z dnia 17 czerwca 2010 r. – DzU UE L 160/5 z 26.6.2010). Wyzwania energetyczne zajmują kluczowe miejsce w strategii Europa 2020. Dotyczą one inwestycji związanych z poprawą oszczędności energetycznej, implementacji rozwiązań w zakresie czystej energii (tj. niskowęglowej), w tym energii odnawialnej, jak również poprawiających bezpieczeństwo energetyczne i solidarność europejską w tym względzie. Propozycje zmierzają w stronę silniejszego powiązania funduszy europejskich z celami strategii. Obejmują polityki inwestycyjne Unii (spójności, innowacyjną, ekologiczną i energetyczną), które powinny w większym stopniu finansować badania rozwojowe i innowacje przedsiębiorstw, w szczególności w zakresie ekologicznym i energetycznym. Duże znaczenie mają propozycje dotyczące wspierania rozwoju infrastruktury energetycznej (w tym w krajach mających mniejsze środki inwestycyjne i duże problemy strukturalne w tym względzie), m.in. poprzez specjalny program ramowy dla klimatu i energii[9].

Propozycje w zakresie rozwoju infrastruktury przyjaznej środowisku naturalnemu są szczególnie interesujące w aspekcie kształtowania polityki przemysłowej Unii. Chodzi o zwiększanie inwestycji w poszczególnych branżach gospodarczych w celu poprawy ich energooszczędności, a także większego poszanowania warun-

[9] Zob. np. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady o Bezpieczeństwie Dostaw 994/2010, które weszło w życie 2 grudnia 2010 r. – DzU UE L 295/1 z 12.11.2010.

ków przyrodniczych w działalności gospodarczej. Ma to duże znaczenie dla polskich przedsiębiorstw, które w porównaniu do firm zachodnioeuropejskich są w dużym stopniu niedoinwestowane w zakresie unijnych norm ekologicznych i energetycznych. Dotyczy to zwłaszcza pakietu klimatyczno-energetycznego, który powinien zostać wprowadzony do roku 2020. Będzie on pociągał za sobą zarówno znaczące wydatki dla przedsiębiorstw, jak i podwyżki towarów (usług) dla konsumentów.

Podsumowanie

Polska aktywność w ramach Partnerstwa Wschodniego i zaangażowanie w pokojowe rozwiązanie konfliktu na Ukrainie stwarza możliwość wielopłaszczyznowej dyskusji na temat stanu gospodarki UE oraz wypracowania strategicznych działań w tym zakresie. Rozwój infrastruktury energetycznej pozwoli UE nie tylko zapewnić prawidłowo funkcjonujący wewnętrzny rynek energii, ale zwiększy też bezpieczeństwo dostaw[10], umożliwi integrację odnawialnych źródeł energii, zwiększy efektywność energetyczną oraz zapewni konsumentom korzyści wynikające ze stosowania nowych technologii i inteligentnego wykorzystania energii. W polskich warunkach energia ze źródeł odnawialnych obejmuje energię z bezpośredniego wykorzystania: promieniowania słonecznego, wiatru, zasobów geotermalnych, wodnych, stałej biomasy, biogazu i biopaliw ciekłych. Cel dotyczący udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto w 2020 roku wynosi w naszym kraju 15%.

Polska energetyka będzie przechodzić transformację w kierunku większego zapotrzebowania na gaz, po pierwsze, jako paliwa rezerwowego w relacji także do odnawialnych źródeł energii, po drugie, w związku z wejściem w życie systemu handlu emisjami do 2015 roku. Jednym z największych wyzwań, przed którymi stoi Polska, jest pogodzenie wzrostu gospodarczego z dbałością o środowisko dla obecnych i przyszłych pokoleń, co oznacza m.in.:

- poprawę jakości powietrza, ograniczenie emisji gazów,
- właściwą gospodarkę wodną, dbałość o jakość, stały dostęp, odpowiednie wykorzystanie wody,
- racjonalne gospodarowanie odpadami, wykorzystanie ich m.in. na cele energetyczne,
- promowanie zachowań ekologicznych i tworzenie zielonych nowych miejsc pracy.

Szansą na rozwój i promocję polskich firm branży środowiskowej jest udział w programach UE poświęconych ekotechnologiom, np. w projekcie GreenEvo, którego celem jest transfer innowacyjnych polskich technologii i promocja polskiej myśli technologicznej. Wyrównanie poziomu efektywności energetycznej gospodarki polskiej z poziomami starych krajów członkowskich Unii Europejskiej (UE15)

[10] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady o Bezpieczeństwie Dostaw 994/2010 – weszło w życie 2 grudnia 2010 r. – DzU UE L 295/1 z 12.11.2010.

wymagać będzie dużych nakładów finansowych. Potencjał efektywności gospodarki Polski daje możliwości redukcji zużycia energii pozwalającej na realizację zarówno celu dyrektywy 2006/32/WE, jak i celów określonych przez Unię Europejską na rok 2020. Potrzebne są jednak konsekwentne działania polityków w zakresie tworzenia mechanizmów prawnych poprawiających bezpieczeństwo energetyczne.

Ponadto ostatnio ukazało się kilka raportów na temat zasobów gazu łupkowego. Opracowany przez amerykańską rządową Agencję Informacji Energetycznej (EIA) raport mówi, że Polska może posiadać nawet 5,3 bln m^3 gazu ziemnego w łupkach. Ponadto szacuje się, iż szansa na odniesienie sukcesu w tej kwestii wynosi 40%. Jest to dla Polski bardzo dobra wiadomość. Oczekiwania są ogromne, ale trzeba pamiętać, że więcej na temat realnych zasobów *shale gas* w naszym kraju będziemy wiedzieć po zakończeniu prac poszukiwawczych i po weryfikacji przedłożonej dokumentacji geologicznej firm posiadających koncesje.

Konkludując, Polska nie jest przygotowana do wdrożenia wszystkich skomplikowanych przepisów trzeciego unijnego pakietu energetycznego, który obowiązuje od 3 marca 2011 roku. Dla poprawy bezpieczeństwa energetycznego Europy oraz osiągania celów energetycznych zasadnicze znaczenie ma silniejsze wsparcie strategii Europa 2020 ze strony unijnego budżetu. W świetle konkluzji grudniowej Rady Europejskiej w roku 2013 Komisja oceni krajowe programy reform oraz programy stabilności lub konwergencji oraz przedstawi państwom członkowskim, w oparciu o zintegrowane wytyczne dotyczące strategii Europa 2020, zintegrowane zalecenia dla poszczególnych krajów, dostarczając jednocześnie wskazówek w zakresie polityki budżetowej w ramach paktu stabilności i wzrostu[11]. Do końca 2014 roku Rada przyjmie zalecenia oraz opinie dotyczące programów stabilności i konwergencji. Wówczas UE powinna podjąć działania, a państwa członkowskie, pracujące w drugim półroczu nad swoimi budżetami na rok 2015, powinny przekształcić wspomniane zalecenia i opinie w konkretne decyzje dla energetyki europejskiej.

[11] Zalecenie Rady z dnia 13 lipca 2010 r. w sprawie ogólnych wytycznych polityk gospodarczych państw członkowskich i Unii (2010/410/UE) oraz Decyzja Rady z dnia 21 października 2010 r. w sprawie wytycznych dotyczących polityki zatrudnienia państw członkowskich (2010/707/UE), które razem tworzą zintegrowane wytyczne dotyczące strategii Europa 2020 – COM(2010) 2020 z 3.3.2010.

Summary
Dynamics of Poland's electroenergy sector development in the scope of EU's norms related to energy security

The aim of the paper is to examine the changes in the Polish energy legislation A.D. 2014 in the light of the world global climat challenges and under the conditions of a new European cohesion policy 2014–20. The third legislative package for an internal EU gas and electricity market implemented in 2011 has to be transposed into national law by Members States. Energy is a central problem to Europe economy. However, fossil fuel is a finite resource and is a major cause of global warming. As a result an integrated energy and environment policy shall be created and based on clear targets and timetables for moving to a low-carbon economy and saving energy. The EU is also keen on strengthening its energy networks – the power lines and pipelines that bring electricity, gas and oil to homes and businesses – and equip them to handle renewable sources as of energy such as the wind. The EU energy strategy calls for continued efforts during 2014 to boost energy efficiency – such as renovating residential and commercial buildings.

Keywords: energy management, innovative economy, single energy market, European law

Bibliografia

Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego, www.stat.gov.pl, dostęp: 23.02.2014.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European and Social Committee and the Committee of the Regions: 20–20 by 2020. Europe'sClimate *Change Opprtunity*, wraz z zestawem dokumentów, CEC, 2008.

Dyrektywa 2001/77/WE Parlamentu Europejskiego z dnia 27 września 2001 r. w sprawie wspierania produkcji na rynku wewnętrznym energii elektrycznej wytwarzanej ze źródeł odnawialnych.

Ekstowicz B. (2010), *Uwarunkowania dyplomatyczne i prawne UE w stymulowaniu rozwoju sektora energetycznego w subregionie europejskim. Konsekwencje polityki zagranicznej dla systemu elektroenergetycznego w Polsce*, „Elektroenergetyka. Współczesność i rozwój", nr 4(6), s. 156–171.

Jankowski B. (2010), *Ocena skutków zaostrzenia unijnej polityki klimatycznej dla Polski, ze szczególnym uwzględnieniem sektora elektroenergetycznego do roku 2050*, „Elektroenergetyka. Współczesność i rozwój", nr 4(6).

Komunikat Komisji. Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, COM(2010) 2020, wersja ostateczna, Bruksela 2010.

Kukliński A. (2007), *The future of European Regions*, [w:] Jakubowska P., Kukliński A., Zuber P. (red.), *The Future of European Regions*, Ministry of Regional Development, Warszawa.

Szyjko C. T. (2010a), *Wyzwania lokalizmu europejskiego w perspektywie globalizacji*, „Realia. Dwumiesięcznik społeczno-polityczny", nr 6(21)/10.

Szyjko C. T. (2010b), *Zmiana priorytetów energetycznych w regionach*, „Europejski Doradca Samorządowy", nr 3(18).

Szyjko C. T. (2011a), *Odnawialne Źródła Energii w ujęciu prawa europejskiego*, „Ekonomiczno-Informatyczny Kwartalnik Teoretyczny", nr 25–26/2010.

Szyjko C. T. (2011b), *Prawo gazowe: mit czy rzeczywistość?*, „Wiadomości Naftowe i Gazownicze", nr 4(156).

Szyjko C. T. (2011c), *Europejska strategia rozwoju energetycznego*, cz. 1, „Energia dla Przemysłu", nr 1.

Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (DzU 2006, nr 89, poz. 625 ze zm.).

Zalecenie Rady z dnia 13 lipca 2010 r. w sprawie ogólnych wytycznych polityk gospodarczych państw członkowskich i Unii (2010/410/UE).

Zenon Ślusarczyk*

Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wstęp

Komunikowanie jest procesem świadomym i celowym. Każdy uczestnik procesu komunikacyjnego stawia sobie określony cel i stara się go zrealizować. Jest to proces wykorzystujący zarówno werbalne, jak i niewerbalne środki przekazu. Efektywność komunikacji zależy od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, wykształcenia, doświadczeń społecznych i kultury uczestników tego procesu. Im większe różnice pomiędzy tymi cechami osób, tym większe prawdopodobieństwo niepowodzenia w komunikacji. A nieefektywność komunikacji może oznaczać zmianę znaczenia wiadomości przyjętej przez odbiorcę, będzie się różnić od znaczenia sformułowanego przez jego nadawcę. Bardzo ważne są też cechy nadawcy, a najważniejsze z nich to wiarygodność, kompetencje i obiektywność.

Proces komunikacji może być zakłócony wieloma szumami informacyjnymi. Zakłócenia te mogą znacznie utrudnić lub nawet uniemożliwić porozumiewanie się z odbiorcą. O tym, czy treść przekazu została prawidłowo odczytana i zinterpretowana przez odbiorcę, decyduje informacyjne sprzężenie zwrotne, zwane też reakcją zwrotną (ang. *feedback*). Reakcja zwrotna może być bezpośrednia, na przykład odbiorca ustnie potwierdza otrzymanie komunikatu, albo pośrednia, kiedy to odbiorca zachowuje się zgodnie z intencjami nadawcy (Oleksyn, 2001: 190–216; Nęcki, 1995: 26–52; Hamilton, 2011: 320–349).

W artykule dokonano analizy istoty, celu i znaczenia komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zrozumienie procesów komunikacji w organizacji jest pomocne w ich diagnozie, a później w szkoleniu pracowników. Większość problemów, jakie istnieją w organizacjach, wynika z niewłaściwego przekazywania i odbioru informacji (Moszyński, 2010).

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna.

Istota komunikacji

Funkcjonując w społeczeństwie, ludzie jako istoty społeczne zmuszeni są do ciągłego komunikowania się z otoczeniem. Dzięki komunikacji mamy możliwość wymiany myśli, doświadczeń i współdziałania. Komunikacja leży u podstaw kontaktów międzyludzkich. Daje szanse na poszerzenie horyzontów, znajomości czy też zdobywanie niezbędnych informacji, wiedzy bądź nawiązywanie relacji. Nie sposób wyobrazić sobie powstanie kultury i rozwoju cywilizacji bez komunikacji. Porozumiewać się ze sobą może dwie lub więcej osób, ale także organizacja z pracownikami bądź klientami. W zależności od nadawcy i wysyłanego komunikatu komunikacja może przebiegać w różny sposób, przybierając inne formy. Odmienne również mogą być cele nadawanej informacji.

Termin *komunikowanie* pochodzi od łacińskiego czasownika *communico*, *communicare*, co oznacza: dzielić się, połączyć, uczynić wspólnym, przekazać informacje, naradzać się; rzeczownik *communico* oznacza wspólność.

Istnieje wiele definicji dotyczących komunikacji, między innymi taka, że komunikacja to proces wymiany informacji między dwiema lub większą liczbą osób przy wykorzystaniu różnorodnych środków i form komunikowania; komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów) (James i in., 2011: 508; Aronson, 1995; Toffler, 1986).

Ze względu na typy sytuacji komunikacyjnych możemy wyróżnić następujące rodzaje komunikacji:

- komunikowanie interpersonalne (społeczne),
- komunikowanie interpersonalne (odnoszące się do jednej osoby),
- komunikowanie interpersonalno-medialne (społeczne: telefon, faks, komunikator),
- komunikowanie publiczne (społeczne, np. wykład),
- komunikowanie masowe (społeczne: radio, telewizja, kino, prasa; odbiorca jest anonimowy).

W literaturze przedmiotu funkcjonują trzy terminy odnoszące się do procesu komunikacji:

- komunikowanie to proces jednostronny,
- komunikowanie się to proces dwustronny,
- komunikacja werbalna (mowa, akcent) i niewerbalna (mowa ciała, zapach).

Komunikacja werbalna i niewerbalna to formy komunikacji interpersonalnej. Komunikacja werbalna ma charakter przerywany, niewerbalna zaś ciągły. Do typów komunikacji niewerbalnej zaliczamy:

- aparycję – która dotyczy wyglądu zewnętrznego, wspomaga budowę wizerunku, wiarygodności,
- kinetykę – ruchy ciała, gesty, sposób poruszania się, mimika twarzy, ruchy głowy,
- proksemikę – odległość pomiędzy uczestnikami rozmowy, która świadczy zazwyczaj o łączących partnerów relacjach (sfery: intymna, społeczna, publiczna),

– parajęzyk – głosowy, ale niewerbalny typ porozumienia: intonacja, tembr głosu, tempo wypowiedzi, rytm, głośność, a także ziewanie, kaszel, kichanie bądź chrząkanie,
– haptykę – przekazywanie informacji poprzez dotyk, np. poklepywanie po ramieniu.

Należy pamiętać także o tym, że komunikacja niewerbalna:
– jest niejednoznaczna,
– służy przekazywaniu emocji,
– jest nieświadoma,
– służy przekazywaniu relacji.

Komunikacja niewerbalna służy odzwierciedleniu naszego stosunku do otoczenia i powoduje, że komunikacja werbalna staje się pełniejsza, kompletna.

Głównymi zadaniami komunikacji niewerbalnej są:
– uzupełnienie komunikacji werbalnej,
– zaprzeczenie komunikacji werbalnej (w przypadku, gdy gesty i zachowanie są sprzeczne z wypowiedzią),
– funkcjonowanie niezależne od komunikacji werbalnej.

Cechami komunikacji interpersonalnej są:
– nieodwracalność – nie możemy cofnąć wypowiedzianych wcześniej słów,
– niepowtarzalność – za każdym razem będzie to już inna interpretacja.

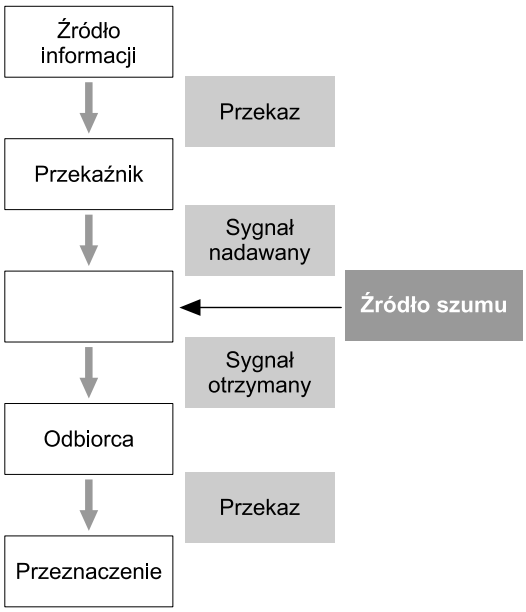
Aby nasza komunikacja z otoczeniem była efektywna, musimy pamiętać o czterech bardzo istotnych cechach:
– miejsce i czas – musimy wybrać odpowiednie miejsce i czas dla nas i odbiorcy,
– język – przekaz musi być jasny, zrozumiały i zwięzły,
– używamy tylko języka szacunku – nigdy nie podkreślając naszej wyższości,
– słuchanie – musimy dać do zrozumienia drugiej stronie, że słuchamy, a nie słyszymy najlepiej stosując parafrazę.

Możemy wyróżnić trzy podstawowe style komunikowania się:
– instrumentalny – skupiony na przedmiocie rozmowy w celu osiągnięcia konsensusu,
– egocentryczny – skoncentrowany na nadawcy (zakazy, nakazy),
– allocentryczny – dostosowanie wypowiedzi do potrzeb odbiorcy, obiektem jest partner.

Znane z literatury modele komunikowania to:
– model Marolda Lasswella,
– model Claude'a Shannona i Warrena Weavera.

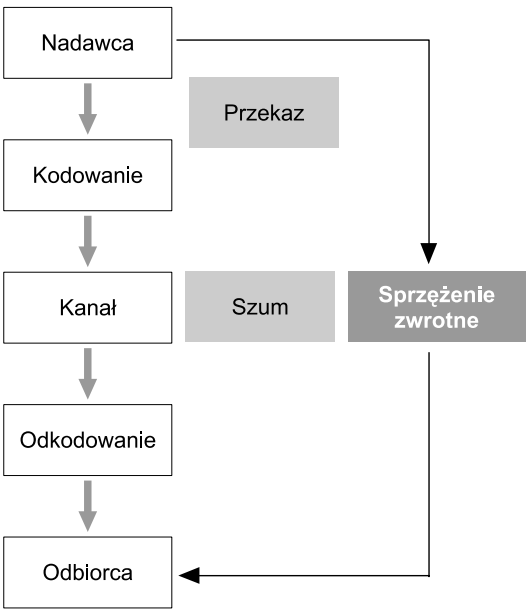
Najczęściej używany jest model Shannona i Weavera. Powstał w 1948 roku i odnosił się do transmisji sygnałów w układach telefonicznych. Został on zaadaptowany do opisu przebiegu komunikacji między ludźmi (społecznej). Zmieniono „nadajnik" na „nadawcę", a „odbiornik" na „odbiorcę" i w tej formie definicja cybernetyczna funkcjonuje w literaturze komunikacji interpersonalnej do dnia dzisiejszego.

Poniżej schemat przedstawiający model procesu komunikowania Shannona i Weavera.



Rys. 1. Model Shannona i Weavera

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Shannon–Weaver model of communication*.



Rys. 2. Schemat procesu komunikowania – elementy

Źródło: opracowanie własne na podstawie James i in., 2011.

Powyższe rysunki pokazują, jak istotne w procesie komunikacji są kodowanie i odbiór odpowiedniego kanału informacji.

Kodowanie polega na takim przekształceniu informacji, aby była ona czytelna dla odbiorcy. Kodem może być np.: znak graficzny, sygnał świetlny, ruchowy, dźwiękowy bądź flagowy. Znajomość kodu jest podstawowym warunkiem dekodowania i prawidłowego odbioru przekazywanych informacji (Oleksyn, 2001: 208). Oznacza to, iż nadawca, przekazując wiadomość, musi dobrać takie znaki, określenia czy sformułowania, które według niego mają takie samo znaczenie dla niego i dla odbiorcy (James i in., 2011).

Kolejnym istotnym czynnikiem przepływu informacji jest dobór właściwego kanału. Z uwagi na okoliczności, czas, istotę, treść komunikatu oraz efektywność przekazu możemy wyróżnić takie kanały informacji, jak:

- kanał fizyczny – np. mowa ciała, gesty, głos,
- kanał społeczny – media, uczelnia, instytucje, które przekazują informacje szerokiemu gronu odbiorców,
- kanał techniczny – telefon, faks, Internet.

W przypadku źle dobranego kanału lub błędnie zakodowanej informacji dochodzi do zniekształcenia wiadomości, tzw. szumu. Najczęściej spotykane to:

- szum fizyczny – (zewnętrzny, mechaniczny), np. hałas, temperatura, oświetlenie,
- szum psychiczny – (wewnętrzny), np. nastawienie odbiorcy do nadawcy,
- szum semantyczny – bariera językowa, np. język specjalistyczny,
- szum fizjologiczny – związany ze zdrowiem, głodem, bólem głowy, zęba.

W przypadku powstania szumów informacyjnych niemożliwe staje się prawidłowe odkodowanie informacji.

Dekodowaniem nazywamy interpretację informacji, która jest przekazywana przez nadawcę, to najtrudniejszy moment, ponieważ właśnie na tym etapie pojawiają się błędy ze względu na fakt, iż informacja nie zawsze odbierana jest zgodnie z intencjami nadawcy. Odbiorcy często odczytują informacje tak, jak im odpowiada, jak jest im wygodnie (błąd wybiórczej percepcji), zgodnie z ich potrzebami, motywacjami. Błędy mogą też pojawić się po stronie nadawcy komunikatu. Najczęściej popełniany błąd nadawcy to błąd filtrowania na poziomie kodowania – komunikat przekazywany jest w taki sposób, aby był bardziej odpowiedni dla odbiorcy. Komunikat staje się zniekształcony – tzw. ubarwiony przekaz.

Równie istotnym elementem w procesie komunikacji jest „sprzężenie zwrotne", czyli feedback, informacja zwrotna, odpowiedź odbiorcy na otrzymany komunikat.

Możemy wyróżnić informację zwrotną właściwą i samozwrotną, pośrednią i bezpośrednią.

Informacja właściwa to taka, gdy odbiorca odpowiada na uzyskany komunikat (w tym brak odpowiedzi); informacją samozwrotną nazywamy modyfikację odpowiedzi, w tym również poprawę błędów ortograficznych, interpunkcyjnych; informacja zwrotna pośrednia dotyczy sytuacji, w której odpowiedź jest opóźniona;

natomiast informacja bezpośrednia jest charakterystyczna dla komunikacji interpersonalnej, następuje natychmiast po otrzymaniu komunikatu.

Wszystkie przedstawione czynniki dotyczą zarówno komunikacji społecznej, jak i komunikacji w organizacji. W organizacji ze względu na hierarchiczność dodatkowo wyróżniamy komunikację formalną i nieformalną.

Komunikacja formalna przebiega zgodnie z hierarchią, strukturą organizacyjną, kompetencjami, za pomocą oficjalnych kanałów dystrybucji w danej jednostce organizacyjnej. Informacja wysyłana jest zazwyczaj przez kierowników za pomocą:

- wewnątrzzakładowych aktów normatywnych, w tym instrukcji służbowych, zarządzeń, norm, procedur itp.,
- poczty elektronicznej bądź tradycyjnej, telekonferencji,
- rozmów indywidualnych,
- spotkań, okresowych zebrań grupowych, narad, odpraw,
- gazetki zakładowej, biuletynów,
- informacji na tablicy ogłoszeń.

W zakresie komunikacji formalnej może dojść do zakłóceń spowodowanych na przykład brakiem zachowania drogi służbowej lub przekazaniem informacji osobom trzecim.

Komunikacja nieformalna to przekazywanie i odbieranie informacji niezależnie od struktury organizacyjnej, szczebla czy zajmowanego stanowiska bez zachowania form komunikacji formalnej. Ma charakter zastępczy. Może być pionowa (różne szczeble) lub pozioma (pracownicy tego samego szczebla).

Komunikacja nieformalna może być zjawiskiem pozytywnym, gdy jest prawdziwa i na przykład pokrywa lukę informacyjną pracowników dotyczącą priorytetów lub realizacji zadań. W przypadku przekazywania nieprawidłowych treści lub naruszania interesów firmy mamy do czynienia z negatywnym zjawiskiem tej formy komunikowania.

Komunikacja w organizacji może przebiegać pionowo (dwukierunkowo) lub poziomo:

- komunikacja pionowa z góry w dół, tzw. zstępująca, odbywa się na różnych poziomach struktury organizacyjnej, od przełożonego do podwładnego (Oleksyn, 2001: 216; Daszkowski, 1988),
- komunikacja pionowa z dołu w górę (wstępująca) to zazwyczaj odpowiedź skierowana do przełożonego na jego pytanie,
- komunikacja pozioma ma miejsce wówczas, gdy informacje przekazywane są na tym samym szczeblu decyzyjnym, na przykład w celu usprawnienia pracy zespołu.

Tak więc komunikacja jest bardzo obszernym i trudnym zagadnieniem, procesem, na który składa się wiele czynników mających ogromny wpływ na istnienie nas i organizacji.

Cele komunikacji

Komunikacja jest nieodłącznym elementem naszej codzienności. Wymiana informacji towarzyszy nam przez cały dzień w rozmowach z rodziną, dziećmi, przełożonym i podwładnymi w pracy, ze znajomymi. Skinienie głowy sąsiadowi na dzień dobry również jest formą komunikacji, komunikujemy się z wykładowcą, z recepcjonistką, umawiając się na wizytę lekarską. Cele tej komunikacji bywają różne, może to być okazanie komuś szacunku, przyjaźni, przekazanie informacji lub wynegocjowanie korzystnego kontraktu.

Wysyłany komunikat ze względu na cel może przybrać formę:

- komunikatu wspierającego – przekazującego chęć niesienia pomocy i uwzględniając odczucia i inicjatywę odbiorcy;
- komunikatu opiekuńczego – nadawca komunikatu oferuje pomoc, włączając się osobiście w rozwiązanie problemu, jednocześnie ograniczając inicjatywę i wolę odbiorcy;
- komunikatu strukturalnego – mającego pouczyć odbiorcę o prawidłowym postępowaniu;
- komunikatu krytycznego – mającego ośmieszyć bądź wzbudzić poczucie winy u odbiorcy.

Bardzo często zdarza się nam, że jako odbiorcy komunikatu zastanawiamy się, „co autor miał na myśli". Przyczyną może być niejasny przekaz, trudny język, niedokładne dane. O ile w przypadku utworów literackich, tekstów piosenek lub dzieł sztuki, wielość interpretacji jest zaletą i świadczyć może o wielkości autora, o tyle w życiu prywatnym i organizacji, w sytuacjach, w których oczekujemy, że ktoś zrobi lub zareaguje w konkretny sposób, nie możemy pozwolić sobie na dwuznaczność przekazywanych treści. Jak wiele osób, metod i okoliczności, tak wiele jest powodów, dla których się komunikujemy.

Głównymi celami komunikacji międzyludzkiej jest przede wszystkim:

- przekazywanie wiedzy, informacji i doświadczeń,
- nawiązywanie związków z innymi ludźmi,
- wpływanie na postępowanie innych,
- porównywanie pomysłów,
- rozwój własnej osobowości,
- prezentowanie własnej osoby,
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi,
- organizowanie pracy załogi,
- uwrażliwienie na zadania przedsiębiorstwa,
- tworzenie ducha rywalizacji, współpracy i zaufania,
- umacnianie jedności i spójności firmy.

W przypadku organizacji celem komunikacji medialnej może być na przykład:

- rozpoznawalność, marka, logo,
- prezentowanie firmy,

– wizerunek,
– umacnianie pozycji na rynku,
– pozyskanie nowych partnerów,
– wdrożenie nowego produktu.

Ten przekaz skierowany jest do licznego grona odbiorców i posiada charakter jednostronny.

Priorytetem w tym przypadku jest wykreowanie konsekwentnego i ujednoliconego wizerunku przedsiębiorstwa, dzięki któremu stanie się bezkonkurencyjną, ale przede wszystkim godną zaufania organizacją. Firma o silnej osobowości – tak jak silny człowiek – odnosi sukcesy.

Komunikując się z otoczeniem, nie sposób uniknąć konfliktów czy to w sferze osobistej, czy też służbowej. Konflikt powstaje wówczas, gdy komunikat przekazany jest w sposób niezrozumiały dla odbiorcy lub wtedy, gdy jest on sprzeczny z jego poglądami (James i in., 2011: 521; Doroszewski, 1988). Każdy z nas jest inny, posiada inne potrzeby, inne pragnienia, inne wartości, choćby moralne. Konflikt może wpływać budująco lub destrukcyjnie. Nie wolno nam obojętnie przyglądać się, jak konflikt narasta, ponieważ może wrócić ze zdwojoną siłą. Osoby skonfliktowane są nieefektywne. Dlatego powinniśmy podjąć działania mające na celu osiągnięcie porozumienia stron konfliktu poprzez choćby częściowe respektowanie interesów wszystkich uczestników.

Nieocenioną wręcz rolę w rozwiązywaniu konfliktów odgrywa sztuka negocjacji.

Negocjacje to proces zmierzający do porozumienia i wspólnego rozwiązania konfliktu pomiędzy stronami, których interesy są częściowo zbieżne, a częściowo rozmijają się (Nęcki, 1995: 18–29).

Negocjacje są nieodłącznym elementem życia codziennego, którego zadaniem jest doprowadzenie do konsensusu (negocjacja ceny zakupu lub najmu, negocjacje doboru kreacji, miejsca rozrywki, godzin pracy czy płacy itd.).

Negocjacje określają zazwyczaj trzy cechy:
– sprzeczność interesów,
– brak stosownych regulacji,
– niechęć do walki wręcz i zerwania kontaktów partnerskich (James i in., 2011: 523).

Sztuka negocjacji jest niezmiernie trudna i czasochłonna. Wymaga cierpliwości i opanowania, zdolności analitycznych, kompetencji, twórczego myślenia oraz posiadania umiejętności przekonywania i godzenia zwaśnionych stron. Aby podjąć się negocjacji, należy przede wszystkim ocenić szanse ich powodzenia, sprawdzić, czy strony są gotowe do zawarcia umowy oraz czy posiadamy odpowiednie kompetencje decyzyjne. Do negocjacji musimy dobrze się przygotować i wybrać odpowiednie miejsce (Donaldson, 1999: 188).

Wyróżniamy cztery fazy negocjacji:
– przygotowanie,
– otwarcie rozmów,
– przedstawienie propozycji,
– kontrakt końcowy.

Przygotowując się do negocjacji, musimy także ustalić, jaki efekt końcowy chcemy uzyskać i w jakiej atmosferze chcemy je przeprowadzić, aby m.in. wybrać odpowiedni styl negocjacji. Przykładowe style to:

– styl rzeczowy – oddzielamy ludzi od problemu, celem jest uzyskanie rozsądnego wyniku,
– styl rywalizacyjny – żądamy ustępstw, celem jest zwycięstwo,
– styl kooperacyjny – ustępujemy, aby utrzymać relacje, celem jest ugoda.

Negocjator, aby przeprowadzić skutecznie negocjacje, powinien posiadać silne cechy osobowościowe, trzymać się faktów i koncentrować się na problemie, nie na uczestnikach, powinien mieć dobrą reputację, posiadać autorytet, być odporny na stres, ponadto powinien posiadać umiejętność perswazji, przekonywania. Nie może być tendencyjny, egocentryczny ani podejrzliwy. Dobry negocjator musi być lubiany i szanowany. Zadaniem negocjatora (czasem mediatora) jest, najogólniej rzecz biorąc, ułatwienie komunikacji interpersonalnej. Cechy i zdolności przydatne negocjatorowi to także:

– empatia – wczuwanie się w problemy innych,
– asertywność – otwartość w wyrażaniu własnego ja z uwzględnieniem potrzeb innych,
– perswazja – przekonanie drugiej strony do naszych poglądów (skuteczna – logiczna bądź nieskuteczna – siłowa).

Z powyższych informacji wynika, że komunikując się, wcielamy się w różne role, stosując przy tym rozmaite techniki, aby osiągnąć różne, „swoje" cele.

Znaczenie komunikacji

Zgodnie z szacunkami naukowców aż 70% naszego czasu poświęcamy na komunikację. Ten wskaźnik pokazuje, jak ważny jest to proces. Oznacza, że większość naszych potrzeb realizujemy dzięki komunikowaniu się z otoczeniem.

Umiejętność komunikowania to sztuka pozwalająca na utrzymywanie właściwych relacji międzyludzkich. Ranga tego zjawiska jest ogromna, pozwala na sprawowanie kontroli, motywowanie, informowanie, a także na wyrażanie uczuć. Powyższe funkcje możemy przenieść zarówno na grunt prywatny, jak i służbowy.

Zarządzając firmą, jesteśmy w zasadzie skazani na nieustanne komunikowanie się z podwładnymi. Bez informacji nie sposób podjąć decyzji ani przekazać jej podwładnemu. Nie możemy wytyczać zadań, delegować uprawnień, opracować systemu ocen czy nagradzania. Nieumiejętne komunikowanie może prowadzić do dezorganizacji lub błędnych decyzji.

Komunikacja na pozór niewidoczna, nienamacalna, a jednocześnie bardzo rozległa tematycznie stanowi o naszym życiu, sukcesach i porażkach, o istnieniu wielkich korporacji lub ich bankructwie.

Dziś już nie sposób przejść obojętnie nad problemem komunikacji. Temat jest bardzo obszerny, dotyka wielu dziedzin życia, zarówno zarządzania, jak i psychologii, socjologii, politologii czy filozofii. Każdy dobry menedżer zdaje sobie sprawę z ogromu jego oręża, z funkcji, jakie pełni komunikacja.

Komunikacja w organizacji spełnia rolę:

– informacyjną – przekazywanie i pozyskiwanie niezbędnych informacji,
– kontrolną – wyznaczanie zadań i kontrola ich realizacji, wyznaczanie obowiązków,
– motywacyjna – zachęca do zmiany zachowań, podejmowania wysiłków, realizacji celów,
– emotywna – pozwala na wyrażanie własnych uczuć, emocji lub zaspokojenie potrzeb psychospołecznych.

Wszystkie zadania komunikacji są zbieżne, a u ich podstaw leżą aspekty poznawcze. W przedsiębiorstwie istotna jest komunikacja grupowa. Najefektywniej działają niewielkie zespoły, do pięciu osób, zorientowane na cel. Zespoły, które skutecznie rozwiązują problemy, łączy siedem cech:

– są dobrze zorganizowane,
– biorą udział w szkoleniach okresowych,
– analizują założenia i opinie,
– szukają i dokonują oceny możliwych rozwiązań,
– unikają syndromu grupowego myślenia (Irving Janis),
– korzystają z różnorodności kulturowej,
– działają w przestrzeni wizualnej (Hamilton, 2011: 349).

Badania dowodzą, że dobrze zorganizowane grupy działające w myśl procedur są bardziej wydajne, popełniają mniej pomyłek, lepiej radzą sobie z konfliktami, doświadczają mniejszej liczby problemów, skuteczniej wykorzystują mocne strony swoich członków, mają także poczucie większej kompetencji.

Komunikacja zewnętrzna przedsiębiorstwa z otoczeniem dostarcza organizacji wiedzy na temat jej działalności, czy firma dostarcza odpowiednich produktów i na odpowiednim poziomie.

Jednym z najpopularniejszych źródeł tej wiedzy jest badanie satysfakcji klienta. W firmach, w których badanie to jest obligatoryjne (np. norma ISO), ma ono status miernika oceny skuteczności systemu zarządzania jakością.

Badanie satysfakcji klienta ma na celu m.in. monitorowanie informacji o zadowoleniu klienta i o tym, czy przedsiębiorstwo spełnia jego oczekiwania, wymagania. Od zadowolenia klienta zależy bowiem poziom jego lojalności, klient niezadowolony odchodzi do konkurencji, a koszty pozyskania nowego są niewspółmiernie wyższe niż utrzymanie dotychczasowego.

Jakość wyrobów i usług także stanowi o zadowoleniu klienta.

Wyjście naprzeciw oczekiwaniom klienta to kolejny czynnik pozytywnie wpływający na wzrost dochodowości przedsiębiorstwa.

Bezpośrednią funkcją badania satysfakcji klientów jest ukierunkowanie na określenie pozycji, a także dostrzeżenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Funkcje pośrednie skoncentrowane są na wykrywaniu potencjału usprawnień.

Wiedza pochodząca z badań może inspirować kierownictwo organizacji do działań skierowanych na innowacyjność i usprawnienie wyrobów i procesów (wyprzedzenie konkurencji), jak również działań nastawionych na niwelację błędów (Jedynak, 2010: 64).

Pomiar satysfakcji klienta należy traktować jako dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a jego odbiorcami mający na celu ustalenie kierunków, zakresu i sposobów działania organizacji.

We współczesnej organizacji coraz większego znaczenia nabiera komunikacja elektroniczna, czyli m.in.:

– dokumenty elektroniczne,
– Internet (wewnętrzna tablica ogłoszeń, dokumenty internetowe),
– biuletyn elektroniczny,
– telekonferencje,
– podpis elektroniczny,
– grupy dyskusyjne w Internecie,
– bezpieczeństwo informacyjne,
– ochrona danych osobowych.

Komunikacja internetowa daje nam szybszy i pełniejszy dostęp do informacji, musimy jednak pamiętać o trzech jej najważniejszych atrybutach:

– integralności,
– poufności,
– dostępności.

Internet niesie wiele możliwości, ale i zagrożeń, dlatego każda firma dbająca o bezpieczeństwo swoje i klientów powinna odpowiednio zabezpieczyć posiadane dane.

Infrastruktura klucza publicznego pozwala stworzyć system o najwyższym poziomie bezpieczeństwa (oprogramowanie, sprzęt, procedury postępowania).

Elektroniczny podpis umożliwia sygnowanie dokumentów lub poczty elektronicznej. Dzięki nadanemu certyfikatowi uwierzytelnia nadawcę i pozwala na przesłanie dokumentów w nienaruszonym stanie. Każda ingerencja (nawet przypadkowa) sygnalizowana jest przez komputer odbiorcy.

Podpis elektroniczny to ogólna nazwa różnych technik potwierdzania autentyczności dokumentu i tożsamości jego nadawcy przy wymianie informacji drogą elektroniczną.

Podpis elektroniczny musi spełnić te same warunki co podpis zwykły, tzn. powinien być trudny lub niemożliwy do podrobienia, stwarzać możliwość weryfikacji i trwale łączyć się z dokumentem.

Niewątpliwie jedną z najważniejszych cech elektronicznego podpisu jest jego poufność, czyli możliwość zaszyfrowania dokumentów. W praktyce oznacza to, iż

wiadomość (e-mail) oraz dane w niej zawarte może odczytać tylko jedna osoba, dokładnie ta, do której wiadomość jest adresowana.

Komunikacja elektroniczna rozwija się bardzo szybko, niemniej jednak bez względu na to, z jakim rodzajem informacji mamy do czynienia, musimy zdawać sobie sprawę z faktu, iż otrzymane dzięki niej informacje stanowią najcenniejsze (zaraz po człowieku) aktywa organizacji. Kto ma informacje, ten ma władzę i pieniądze. Dlatego bardzo ważne jest, abyśmy umieli ją odczytać i zadbali o jej bezpieczeństwo.

Oddziaływanie słowno-emocjonalne na odbiorcę komunikatu

Oddziaływanie żywym słowem na drugiego człowieka jest z natury rzeczy oddziaływaniem emocjonalnym. Zadaniem słowa żywego jest bezpośredni słowny kontakt z rozmówcą, bezpośrednie, sugestywne wpływanie na odbiorcę. W praktyce (do niedawna) bagatelizowano oddziaływanie emocjonalne, sądząc, że rzeczowa argumentacja jest wystarczająca. Jednak sama argumentacja, choćby najsłuszniejsza, powinna być poparta oddziaływaniem na sferę uczuć człowieka. Chodzi przecież najczęściej o przekonania i zachowanie ludzi, a ich ważnym elementem jest właśnie uczucie. Bezpośredni wpływ mówiący wywiera poprzez swój głos i sposób bycia, oddziaływanie jego osobowości ma istotne znaczenie dla skuteczności oddziaływania. Liczy się nie tylko treść, ale i wiarygodność źródła – kto mówi do słuchaczy, kiedy, w jakich warunkach i jakim tonem. Nadawca, komunikując określone treści, jakąś myśl, idee itd., chce wywołać u odbiorcy pożądane nastroje, zaszczepić mu opinię, przekonanie niezbędne do przyjęcia lub utrwalenia pewnego systemu wartości (Rubinsztejn, 1962: 54–57).

Tak więc komponentem każdych przekonań są zawsze uczucia. Nie można sobie wyobrazić stosunku do rzeczywistości bez oceny emocjonalnej, która jest wyrazem tego subiektywnego stosunku. Zadowolenie, radość, entuzjazm, pasja, uznanie, szacunek, niezadowolenie, zniechęcenie, rezygnacja – to rejestr możliwych uczuć towarzyszących przekonaniom i procesowi ich powstawania.

Część przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zaczyna doceniać powyższe stwierdzenia w swej działalności (zarządzaniu) (*Top Employers*, 2014).

Podsumowanie

Komunikowanie jest procesem społecznym, gdyż odnosi się co najmniej do dwóch osób i ma miejsce w środowisku społecznym. Jest to wzajemna relacja stron komunikatu. Komunikowanie polega na indywidualnej interpretacji przekazu. Odwołuje się do wspólnego rozumienia przekazu. Jego błędne odczytanie może decydować o niepowodzeniu podejmowanych działań. Większość problemów, jakie istnieją w organizacjach, wynika z niewłaściwego przekazywania i odbioru informacji (Moszyński, 2010).

Komunikowanie bezpośrednie oparte jest na bezpośrednim kontakcie stron komunikacji, natomiast pośrednie wykorzystuje różnorodne nośniki informacji.

Zrozumienie procesów komunikacji w organizacji jest pomocne w ich diagnozie, a później w szkoleniu pracowników.

Summary
The nature and importance of communication in business management

The concept of communication has two output meanings: wide, according to which this effect is all human communication and narrower, reducing it to verbal communication. Communicating depends crucially on the individual interpretation of the message, though it is based on a group of its importance. Misreading messages may decide to a large extent, the failure of the action taken. Most of the problems that exist in organizations due to incorrect transmission and reception of information.
This article analyzes the essence, purpose and importance of communication in business management. Understanding communication processes in organizations is helpful in the diagnosis and later in the training of employees.

Keywords: communication, communication processes, enterprise management

Bibliografia

Aronson E. (1995), *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa.

Daszkowski J. (1989), *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław.

Donaldson M. C., Donaldson M. (1999), *Negocjacje*, Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa.

Doroszewski W. (1988), *Językoznawstwo a kultura umysłowa społeczeństwa*, „Roczniki Uniwersytetu Warszawskiego", nr 7.

Hamilton Ch. (2011), *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa.

James A. F., Stoner R., Freeman E., Daniel R., Gilbert Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Jedynak P. (red.) (2010), *Wiedza współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Moszyński W. (2010), *Sprawny system komunikacji w organizacji. Zarządzanie komunikacją w organizacji*, http://dlafirmy.info.pl/3531_sprawny_system_ko-

munikacji_w_organizacji._zarzadzanie_komunikacja_w_organizacji.htm, dostęp: 29.05.2014.

Nęcki Z. (1995), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa.

Rubinsztejn S. L. (1962), *Podstawy psychologii ogólnej*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Shannon–Weaver model of communication, http://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model, dostęp: 09.06.2014.

Toffler A. (1986), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.

Top Employers (2014), „Dziennik Gazeta Prawna", 7–9.03.2014.

Tomasz Zalega*, Paula Daniel**

Regulacje rynku pracy w Polsce

Wstęp

Regulacje rynku pracy stanowią kluczowe narzędzie oddziaływania na wielkość zatrudnienia, rozmiary bezrobocia oraz wydajność pracy, co z kolei rzutuje na tempo wzrostu gospodarczego i poziom dobrobytu. Zgodnie z teorią neoklasyczną rynek pracy, który jest pozbawiony regulacji, powinien samoczynnie osiągać maksymalną efektywność, natomiast regulacje, których celem jest realizacja zadań społecznych, przynoszą negatywne konsekwencje w postaci zaburzeń w działaniu mechanizmu rynkowego, takich jak przymusowe bezrobocie czy dyskryminacja pewnych grup pracowników. Z kolei według R. B. Freemana (2003) deregulacja rynku pracy przyczynia się do wzrostu efektywności i podnoszenia poziomu życia ludności, jednakże nie może być ona uważana za jedyny determinant kształtujący system instytucjonalny rynku pracy. Pojawia się zatem pytanie, jaki zestaw regulacji może przyczynić się do poprawy funkcjonowania rynku pracy. Celem artykułu jest normatywne ujęcie zagadnienia regulacji rynku pracy. W pierwszej części opracowania skoncentrowano się na omówieniu roli państwa w gospodarce. Część druga prezentuje w ogólnym zarysie najważniejsze regulacje rynku pracy, a także ich ewolucję w ostatnich latach. Natomiast w trzeciej części artykułu skoncentrowano się na syntetycznym omówieniu źródeł prawa pracy w Polsce. Krótka konstatacja wieńczy niniejszy tekst.

Państwo a rynek pracy

Zakłócenia oddalające rynek pracy od teoretycznego modelu doskonałej konkurencji uniemożliwiają osiągnięcie równowagi poprzez wyłączne samoczynne mechanizmy rynkowe, a powstała nierównowaga prowadzi do negatywnych zjawisk:

* Prof. nadzw. dr hab. nauk ekonomicznych, Katedra Gospodarki Narodowej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

** Studentka DSFRiU, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

m.in. przymusowego bezrobocia odczuwanego w skali całej gospodarki. Wiadomo też, że niezwykle istotnym czynnikiem dla zapewnienia efektywności podejmowanych przez państwo działań jest zidentyfikowanie głównych przyczyn powstałych problemów, co umożliwia dokonanie właściwego doboru instrumentów (tutaj: regulacji prawnych) oraz ustalenie optymalnego zakresu interwencji państwa (Wiśniewski, 1999: 11–17). Państwo powinno sprzyjać optymalnemu wykorzystaniu zasobów pracy, jakimi dysponuje gospodarka. Może ono ingerować w mechanizm rynkowy, oddziałując na kształtowanie się poszczególnych zasobów na rynku pracy, dążąc do wzrostu zasobu zatrudnionych i ograniczenia wzrostu bezrobotnych. Bez odpowiedniego otoczenia instytucjonalnego będącego w dużej mierze efektem działalności państwa bodźce rynkowe nie prowadzą do optymalnej alokacji zasobów. Mimo że państwo nie wpływa w sposób bezpośredni na tworzenie miejsc pracy, niektóre ze stosowanych narzędzi mogą jednak w znacznym stopniu przyczyniać się do tego. Mając na względzie powyższe argumenty, można powiedzieć, że polityka państwa jest komplementarna z polityką makroekonomiczną danego kraju, gdyż zmierza do dostosowania struktury podaży pracy do popytu na nią i przeciwdziała występowaniu nierównowagi w poszczególnych segmentach rynku (Zieliński, 2008: 194).

Budowanie i ciągłe udoskonalanie instytucji państwa jest jednym z warunków koniecznych do wejścia krajów transformujących się i rozwijających się na ścieżkę rozwoju społecznego, a w przypadku krajów rozwiniętych – do utrzymania stabilnego wzrostu. Większość ekonomistów głównego nurtu zgodnie twierdzi, iż kraje, które miały sprawniej działające instytucje państwa oraz stwarzały lepsze warunki dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, są obecnie lepiej rozwinięte oraz mają wyższy poziom PKB *per capita* decydujący o poziomie życia ludzi (Acemoglu i in. 2001: 1369–1401). Ponadto krytyka, z jaką spotkały się rezultaty wdrażania tzw. konsensusu waszyngtońskiego, który zgodnie z wytycznymi MFW i Banku Światowego dla krajów transformujących się oraz rozwijających miał na uwadze zmniejszenie ułomności rządu poprzez ustabilizowanie gospodarki i ograniczenie roli państwa, skłoniły D. Rodrika do uzupełnienia listy zaleceń o czynniki związane z efektywnym funkcjonowaniem państwa w jego wymiarze instytucjonalnym. Podkreśla się więc i tu znaczenie państwa jako gwaranta ładu instytucjonalno-prawnego, a także wysokiej jakości rządów oraz przestrzegania podstawowych praw człowieka. W rozbudowanej wersji konsensusu mówi się, iż państwo ma nie tylko stymulować wzrost gospodarczy, ale także ograniczyć zjawisko ubóstwa.

W artykule skoncentrujemy się wyłącznie na polityce regulacji rynku pracy, co nie oznacza, że inne wyodrębnione polityki nie są istotne z punktu widzenia promocji zatrudnienia, ograniczenia rozmiarów bezrobocia i przeciwdziałania jego powstawaniu. Ich analiza wykracza jednak poza przyjęte w niniejszym tekście ramy rozważań. Wyodrębnienie z polityki państwa polityki deregulacji rynku pracy jest zapewne efektem istniejącej od niedawna tendencji do ograniczania zakresu regulacji państwowych w zakresie zbiorowych stosunków pracy na rzecz zwiększania swobody działania podmiotów gospodarczych. Trwały charakter efektów, jakie wynikają

z dokonanych przez politykę deregulacji zmian instytucji na rynku pracy, oraz stopień jego liberalizacji stały się przedmiotem wielu dyskusji odnośnie rzeczywistych korzyści bądź kosztów deregulacji i znaczenia, jakie odgrywa w przeciwdziałaniu bezrobocia (Kwiatkowski, 2002: 237–239).

Powszechne przekonanie o potrzebie ingerencji państwa w gospodarkę nie budzi większych zastrzeżeń. Pojawia się natomiast kwestia sporna co do zakresu i form regulacji rynku, w tym właśnie rynku pracy. Zanim jednak pokażemy, jaki wpływ na rynek pracy mają poszczególne regulacje rynku pracy, pojęciu regulacji przyjrzymy się bliżej.

Regulacje rynku pracy a jego elastyczność

Aby rynek mógł dobrze funkcjonować, musi opierać się na jasno określonych regułach postępowania. Przepisy prawne muszą być czytelne i poprawnie przystosowane do wymagań rynku. W ten sposób zwiększa się zaufanie do instytucji państwowych oraz tworzy właściwy klimat prawno-gospodarczy, który wydaje się elementem niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania rynku pracy. Wiąże się to ściśle z problematyką regulacji i deregulacji rynku pracy jako podstawowego obszaru gospodarki.

Zakres regulacji rynku pracy

Przez regulację rynku pracy należy rozumieć wynik ingerencji państwa w proces funkcjonowania rynku (Gregg, Manning, 1997: 395–396). Występuje ona w postaci norm prawnych, których głównym zadaniem jest określanie reguł postępowania jednostek na rynku pracy. W literaturze ekonomicznej wymienia się na ogół pięć instytucjonalnych czynników determinujących sytuację na rynku pracy: opodatkowanie pracy, ochrona stosunku pracy, siła przetargowa związków zawodowych, wysokość zasiłków dla bezrobotnych i długość okresu, na który są przyznawane, a także centralizacja i decentralizacja negocjacji płacowych. W odpowiedzi na nie, w tradycyjnej analizie regulacji rynku pracy, możemy wyróżnić cztery kluczowe formy regulacji państwowych:

– system zabezpieczenia społecznego (głównie zasiłki dla bezrobotnych),
– ustawodawstwo dotyczące ochrony stosunku pracy,
– uprawnienia związków zawodowych,
– ustalenie płac minimalnych.

Ogólnie rzecz biorąc, uregulowania prawno-instytucjonalne stanowią jeden z czynników, który może zasadniczo wpływać na proces akumulacji kapitału trwałego produkcyjnego oraz kapitału ludzkiego. Bariery biurokratyczne mogą utrudnić do niego dostęp i w rezultacie zwiększyć jego cenę, wpływając tym samym na skłonność do inwestowania. Mogą prowadzić też do masowych ucieczek przedsiębiorców

w tzw. szarą strefę, ograniczenia ich zdolności do zdobywania dodatkowego kapitału. Co więcej, mogą wpływać na akumulację kapitału ludzkiego, na przykład obniżając skłonność pracowników do pozyskiwania nowych umiejętności, powodując trudności w zatrudnianiu. Nie ulega wątpliwości, że wiedzie to do wzrostu bezrobocia. Skomplikowane i kosztowne procedury wynikające z przepisów mogą też negatywnie wpływać na efektywność wykorzystania istniejących zasobów czynników produkcji. Powodują niepożądane zjawiska, takie jak: niedostateczny popyt na pracę czy nieefektywna struktura zatrudnienia. Wreszcie utrudniają pełne wykorzystanie dostępnych na rynku zasobów kapitału ludzkiego. Obserwacje chociażby młodzieży pokazują, iż takiej niesprawności rynku towarzyszą często trudności w ich zatrudnieniu, mimo iż dysponują często lepszym wykształceniem od dużo starszych pracowników. Ale z drugiej strony brak właściwych regulacji prowadzi do nieefektywnego używania kapitału, faworyzując firmy źle zarządzane.

Regulacje prawne już z samej swojej istoty powinny sprzyjać osiągnięciu stanu pełnego zatrudnienia, raczej wspierać niż zastępować mechanizm rynkowy. Czynnikami ograniczającymi mechanizm rynkowy po stronie popytowej są monopolizacja gospodarki i pozycja monopsonistyczna przedsiębiorstw na rynku. W tym zakresie państwo powinno przeciwstawiać się praktykom monopolistycznym oraz wspierać rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw, choćby ułatwiając otwieranie i prowadzenie działalności gospodarczej czy też ograniczając bariery administracyjne. Istotniejsze z punktu widzenia nierównowagi na rynku pracy są ograniczenia po stronie podażowej (Góra, 2005: 35–36), tym bardziej że większość z nich wprowadzana jest przez regulacje państwa lub jest przedmiotem jego oddziaływań. Głównymi ograniczeniami po tej stronie na rynku pracy są: ustawodawstwo o płacy minimalnej, ustawowa ochrona stosunku pracy (tj. okres wypowiedzenia, odprawy przy zwolnieniach), uprawnienia związków zawodowych, centralizacja negocjacji płacowych oraz system zabezpieczenia społecznego.

Unormowania w postaci płac minimalnych są widziane w różny sposób przez teorie mikroekonomiczne, na przykład należące do kierunku neoklasycznego i keynesowskiego. Zdaniem keynesistów płaca ma nie tylko aspekt ekonomiczny, ale także społeczny – chroni przed wyzyskiem, gwarantuje podstawowy standard życia odpowiadający poziomowi rozwoju gospodarczego, ogranicza rozwarstwienie dochodów i motywuje do podejmowania pracy i rezygnacji ze świadczeń społecznych. Zachęca także do inwestowania w zasoby ludzkie i poprawia efektywność ich wykorzystania (Jacukowicz, 1997: 18). Zgodnie z założeniami J. M. Keynesa wzrost płacy minimalnej może powodować wzrost zatrudnienia, ponieważ powszechność wzrostu płac w gospodarce nie zmienia konkurencyjności na rynku wewnętrznym, a niekorzystne skutki w postaci wzrostu kosztów pracy są bilansowane wzrostem efektywnego popytu. Ostrożniejsi w przewidywaniach okazują się nowi keynesiści, twierdząc, że wzrost płac minimalnych może zwiększyć zatrudnienie, ale tylko wtedy, kiedy wydajność będzie rosła szybciej niż płace minimalne. Rosnąca płaca minimalna z kolei według przedstawicieli kierunku neoklasycznego przyczynia

się do ograniczenia popytu na pracę i zwiększenia podaży pracy, powodując wzrost bezrobocia, a regulacje jej dotyczące negatywnie wpływają na poziom zatrudnienia (Phelps, 1972: 65–66). Wysoka płaca minimalna odcina od rynku pracy zwłaszcza osoby nisko kwalifikowane, młodzież, kobiety i mniejszości narodowe.

Stosunki między pracodawcami i pracobiorcami reguluje ustawodawstwo pracy oraz układy zbiorowe zawierane między reprezentantami stron rynku pracy, przy udziale rządu. Prawo pracy określa minimalne standardy w zakresie stosunków pracy, wybrane obszary relacji pracodawca–pracobiorca, przede wszystkim dotyczące standardów organizacyjnych i warunków pracy (Moerel, 1995: 15). Pełniąc funkcję stabilizacyjną, prawo pracy poprzez ochronę stosunku pracy może przyczyniać się do ograniczenia narastania bezrobocia frykcyjnego i strukturalnego w krótkim okresie. Wprowadzanie przez państwo standardów postępowania w przypadku zwolnień ogranicza ich koszty transakcyjne, o ile rozwiązania standardowe nie są zbyt skomplikowane. Z jednej strony okres wypowiedzenia, silne przepisy co do uzasadniania zwolnienia i wysoki poziom odpraw podnoszą koszty zwalniania pracowników i zniechęcają do ich przeprowadzenia. Z drugiej strony ochrona stosunku pracy ogranicza skłonność pracodawców do zatrudniania nowych pracowników (Wiśniewski, 1999: 121–123). Tego zdania są przedstawiciele kierunku neoklasycznego, którzy przeciwni ingerencji państwa w stosunki między pracodawcami i pracobiorcami twierdzą, że ochrona pracobiorców poprzez regulacje prawne pozostaje często pozorna, a dodatkowe koszty pracy związane z prawną ochroną zatrudnienia hamują tworzenie miejsc pracy i powodują odchodzenie od tradycyjnych form zatrudnienia na rzecz form niestandardowych i wzrostu szarej strefy (Riboud i in., 2001: 14). W rzeczywistości gospodarczej pojawia się dylemat, czy preferować większą liczbę miejsc pracy z minimalnymi osłonami socjalnymi, czy mniejszą liczbę miejsc pracy, ale z pełnymi uprawnieniami pracowniczymi.

Państwo w sposób pośredni wpływa na podażową stronę rynku pracy także poprzez regulacje uprawnień związków zawodowych. Związki zawodowe mogą racjonować dostęp do pracy niezatrudnionym w przedsiębiorstwie, lobbować na rzecz utrzymania lub rozszerzenia ochrony stosunku pracy, starając się wynegocjować korzystne dla pracowników warunki w ramach umów zbiorowych (Socha, Sztanderska, Szambelańczyk, 2002: 39). Regulacje rynku pracy w tym aspekcie są elementem wzmacniającym siłę negocjacyjną zatrudnionych (związków zawodowych). Głównym celem związków zawodowych, poza wzrostem płac, jest utrzymanie miejsc pracy, chociaż wybór preferowanych celów zależy bynajmniej od sytuacji przedsiębiorstwa i sytuacji na zewnętrznym rynku pracy. Przy sztywnych płacach w warunkach pogorszenia koniunktury przedsiębiorstwa, starając się dostosować do obniżonego popytu na produkty, przedsiębiorstwa redukują poziom zatrudnienia. Gdy redukcja ta jest niemożliwa lub też zbyt kosztowna ze względu na reakcję związków zawodowych, nie zatrudniają nowych pracowników. Utrzymywanie dzięki sile związków zawodowych wysoko płatnych i chronionych miejsc pracy prowadzi zatem do utrzymywania się lub nawet wzrostu bezrobocia, co pociąga za sobą

utrzymanie lub wzrost obciążeń kosztów pracy kosztami utrzymania bezrobotnych (Kuzyniak, 1994: 19).

Regulacje tworzące system zabezpieczenia społecznego przyczyniają się do obniżenia zarówno popytu na pracę, jak i podaży pracy. Popyt na pracę zmniejsza się z powodu wzrostu obciążeń kosztów pracy związanych z koniecznością sfinansowania ze środków publicznych świadczeń społecznych. Świadczenia społeczne wypłacane na relatywnie wysokim poziomie, stają się alternatywnym w stosunku do pracy źródłem dochodów gospodarstw domowych, co ogranicza podaż pracy (Katz, 1992: 266–267).

W związku z przeprowadzoną analizą infrastruktury rynku pracy, z którą związana jest niewątpliwie jego regulacja, podkreślenia wymaga zwłaszcza ireniczny[1] aspekt prawa pracy. Wychodząc z założenia, że funkcje prawa oznaczają wszelkie społeczne skutki oddziaływania norm prawnych (również te mające charakter atypowy bądź patologiczny) i mogą być rozumiane także w wąskim ujęciu jako zaplanowane z góry użyteczne oddziaływanie na rzeczywistość społeczną norm prawnych (Zieliński, 1986: 38), można wnioskować, iż funkcja ireniczna regulacji prawnych rynku pracy polega na działaniu norm prawa pracy w sposób zabezpieczający zachowanie pokoju społecznego w stosunkach pracy. Celem tych norm jest zapobieganie powstawaniu konfliktów społecznych w środowisku pracy oraz ewentualna ich polubowna likwidacja przy zastosowaniu sformalizowanych procedur. Ireniczna funkcja prawa pracy nie ogranicza się wbrew pozorom wyłącznie do zbiorowego prawa pracy, które wprowadza rozmaite formy obowiązkowego dialogu pomiędzy partnerami społecznymi. Niewątpliwie ireniczną funkcję prawa pracy realizują także normy indywidualnego i procesowego prawa pracy. Z tego rodzaju sytuacją mamy do czynienia na przykład w art. 243 k.p., który stanowi, że pracodawca i pracownik powinni dążyć do polubownego załatwienia sporu ze stosunku pracy i wskazuje on jednocześnie społecznie pożądany kierunek aktywności podmiotów uwikłanych w konflikt pracowniczy. Funkcja ireniczna (polubowna) ma więc wymiar uniwersalny, podobnie jak funkcja ochronna i organizatorska.

Deregulacja rynku pracy i jego elastyczność

Mając na uwadze zarysowującą się tendencję w krajach OECD do ograniczenia sztywnych instytucji i regulacji rynku pracy, szczegółowego przyjrzenia się wymaga również pojęcie deregulacji rynku pracy. Termin ten, będący przeciwieństwem regulacji rynku pracy, oznacza usuwanie ograniczeń w swobodnym działaniu rynku pracy, zwiększanie swobody działania podmiotów gospodarczych i zmniejszanie norm prawnych w dziedzinie zbiorowych stosunków pracy (Kwiatkowski, 2003: 19). Zdaniem S. Borkowskiej (2003: 76) deregulacja rynku pracy stanowi dopełnienie deregulacji innych rynków i przekształceń strukturalnych na nich zachodzących. Jest ona związana z polityką wobec rynku pracy, szczególnie z aktywnymi programami

[1] Przymiotnik *ireniczny* jest stworzony na kanwie greckiego słowa *eirene* oznaczającego pokój.

przeciwdziałania bezrobociu i zabezpieczenia społecznego. Proces deregulacji może przebiegać wielostopniowo. Początkowo mamy do czynienia z ograniczeniem roli sektora publicznego w gospodarce, następnie z ustanowieniem nowych reguł polityki państwa, wyznaczających inne cele i ambicje interwencji. W trzeciej fazie dochodzi do zmiany instrumentu interwencji państwa i wzrostu udziału środków stosowanych w celu wzmocnienia mechanizmów rynkowych. Pełna deregulacja wiąże się natomiast ze zmianą roli rządu i rezygnacją z interwencji w sektorze prywatnym, częściowa oznacza jedynie ograniczenie interwencji. Deregulacja może ponadto wprowadzać szereg nowych norm prawnych (Wiśniewski, 1999: 36–37). Kierunki deregulacji obejmują zatem reformy zwiększające rolę sił rynkowych i swobodę działania podmiotów w zakresie systemu zabezpieczenia społecznego, płac minimalnych, ochrony stosunku pracy i uprawnień związków zawodowych (Kwiatkowski, 2002: 19). W świetle tej teorii uzasadnione wydaje się sprowadzenie deregulacji do hasła „więcej rynku na rynku pracy". Bezpośrednim efektem działań polegających przede wszystkim na reformie prawa pracy jest zwiększenie elastyczności rynku pracy i ułatwienie dostosowywania rozmiarów zatrudnienia do zmieniających się warunków gospodarczych. Elastyczność rynku pracy rozumiana jest tutaj jako zdolność przedsiębiorstw do szybkiego przystosowania poziomu i struktury zatrudnienia do zmian warunków rynkowych i technologii (Adnett, 1986: 12). Należy pamiętać, że termin elastyczności rynku pracy w ujęciu mikroekonomicznym nie odnosi się wcale tak bardzo do kategorii rynku pracy jako tworu myślowego jak do trzech jego rozważanych elementów składowych:

– popytu na pracę,
– podaży pracy,
– płac.

Przeciwne do elastyczności rynku pracy jest pojęcie sztywności rynku pracy. Elementem konstytuującym sztywność rynku pracy jest sztywność płac. Uelastycznienie oznacza zatem sposób regulowania, który jest mniej sztywny, a bardziej racjonalny. Często zakłada się, że główną przyczyną sztywności rynku pracy są instytucje prawne nadmiernie chroniące interesy ekonomiczne i socjalne zatrudnionych.

Bardzo często przyjmuje się, że elastyczny rynek pracy jest funkcjonalny wobec potrzeb pracodawców i pracowników, chociaż jego funkcjonowanie niesie ze sobą wzrost ryzyka dla wszystkich graczy na tym rynku. Podział korzyści z tytułu wprowadzenia elastycznego rynku pracy zależy od zakresu deregulacji i liberalizacji. Procesy te naturalnie są zdeterminowane przez cele, jakie chcemy osiągnąć. Deregulacja wzbudza wiele kontrowersji i jest przedmiotem ożywionej dyskusji. Zwolennicy deregulacji podkreślają, że sztywne instytucje i regulacja rynku pracy przeszkadzają rozwojowi gospodarczemu i utrudniają wykorzystanie jej potencjalnych możliwości. Przeciwnicy z kolei podnoszą, że regulacja tworzy prawa określające wzajemne relacje poszczególnych grup. Uważają bowiem, że deregulacja prowadzi do rozszerzenia zakresu praw pracodawców i wiąże się z utratą uprawnień pracowniczych.W dyskusjach na temat właściwego zakresu deregulacji rzadko kto wysuwa jednak otwarcie

argumenty dotyczące konkretnych jej rozmiarów. Wszystko jest formułowane raczej w kategoriach ogólnych, co oznacza, że stopień ingerencji państwa być może musi wynikać z etapu rozwoju danego rynku pracy i przyjętej wobec niego polityki i być może nie można ocenić w sposób jednoznaczny, jaki jest jej odpowiedni stopień. Nie jest naszym celem rozstrzyganie tutaj tych kontrowersji czy uparte bronienie własnych koncepcji dotyczących rozmiarów deregulacji rynku pracy, roli państwa i samego rynku, jest nim natomiast zwrócenie uwagi na istniejące poważne różnice zdań co do tych zagadnień, nawet wśród dobrze wykształconych ekonomistów. Punktem wyjścia obecnych rozważań jest akceptacja szeroko rozpowszechnionego w polityce gospodarczej poglądu, że sztywny czy nieelastyczny rynek pracy jest źródłem wielu negatywnych zjawisk społeczno-ekonomicznych. Nie budzi to wątpliwości, zwłaszcza że przyczyną bezrobocia przymusowego są przede wszystkim „lepkie" płace generujące ilościowe dostosowania na rynku pracy. Chodzi o to, iż sztywne płace nie regulują w sposób właściwy rynku, nie doprowadzają bowiem do efektywnej równowagi charakteryzującej się zawieraniem korzystnych dla obu stron rynku pracy umów po niższych cenach. Teoria histerezy pozwala zrozumieć, dlaczego sztywny rynek pracy utrwala bezrobocie. Ponadto podstawowe twierdzenia teorii J. M. Keynesa wyjaśniają nieefektywność alokacyjną na rynku pracy. Uprawnienia pracownicze o charakterze socjalnym przyczyniają się do ograniczenia możliwości redukcji kosztów pracy. W świetle tych założeń wydaje się uzasadniona hipoteza o konieczności deregulacji rynku pracy, gdyż tylko elastyczny rynek może zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Oczywiste wydają się również korzyści dla funkcjonowania rynku pracy, z których najważniejsze to (Kwiatkowski, 2003a: 27–45):

- wzrost roli mechanizmów rynkowych, dzięki czemu rynek pracy funkcjonuje efektywniej,
- obniżenie kosztów pracy, skutkujące zmniejszeniem bezrobocia, gdyż powstają nowe miejsca pracy,
- poprawa elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwach (efektywne wykorzystanie zasobów pracy),
- ograniczenie bezrobocia długookresowego, bowiem następuje zmniejszenie ochrony stosunku pracy, co przyczynia się do swobodniejszego przepływu pomiędzy zasobami bezrobocia i zatrudnienia.

Interesy pracodawców z tego tytułu można więc sprowadzić do swobodnego, zgodnego z ich preferencjami kształtowania wielkości zatrudnienia, dostosowania jego wielkości i czasu pracy do parametrów techniczno-ekonomicznych procesu produkcji, minimalizacji kosztów przyjęć i zwolnień, minimalizacji kosztów pozapłacowych wobec pracowników i państwa oraz optymalizacji relacji wydajności do kosztów pracy. Korzyści pracowników z tytułu funkcjonowania elastycznego rynku pracy to przede wszystkim:

- możliwość znalezienia pracy dostosowanej do indywidualnych preferencji pracownika,

– minimalizacja czasu pozostawania bez pracy, gdyż choć na elastycznym rynku pracy szybciej można ją utracić, szybciej też można pracę znaleźć,
– zwiększenie szans zatrudnienia pracowników charakteryzujących się wysokim ryzykiem, ponieważ koszty zwolnień i poszukiwań pracy są minimalne.

Na podstawie przytoczonych przesłanek można pokusić się o stwierdzenie, że elastyczny rynek pracy minimalizuje koszty dostosowania podaży pracy do popytu na pracę w wymiarze ilościowym i strukturalnym. Zwiększa się tym samym korzyści pracowników i pracodawców. Globalne efekty elastycznego rynku pracy to redukcja bezrobocia i mniejsze koszty społeczne z tego powodu.

Dla niektórych osób na tym etapie odpowiedź byłaby prosta: odrzucić nadmierną regulację rynku pracy. Jednakże w praktyce nie jest to ani łatwe, ani do końca pożądane. Elastyczny rynek pracy niesie ze sobą pewne zagrożenia, które są niestety większe po stronie pracowników. Nie można o nich nie wspomnieć, tym bardziej że nie można ich uniknąć, ponieważ elastyczny rynek pracy funkcjonuje tylko wtedy, gdy liczba norm prawnych bezwzględnie obowiązujących jest minimalna. Pozostaje jednak pytanie, czy deregulacja jest warunkiem wystarczającym do powstania elastycznego rynku pracy. Wątpliwość ta wynika z faktu, iż elastyczny rynek pracy generuje znaczny wzrost niepewności i ryzyka przedsiębiorstw. Tak się nieszczęśliwie składa, że deregulacja zwiększa swobodę i możliwości działania przedsiębiorstwa, ale odbywa się to w warunkach rosnącej niepewności i ryzyka (Grotkowska, Socha, Sztanderska, 2005). W tym stanie rzeczy powyższy argument można uznać za nierozstrzygający w sporze o potrzebę, zakres i tempo deregulacji. Ważne bowiem jest spostrzeżenie, że świat w ogóle znalazł się w fazie rosnącego ryzyka. Należy pamiętać o tym, że epoka społeczeństwa industrialnego była nie mniej ryzykowna niż obecnie ani że społeczeństwo ryzyka nie zastąpiło społeczeństwa industrialnego. Jednakże „w światowym społeczeństwie ryzyka na wszystkich poziomach dochodzi do obowiązkowego pozorowania kontroli nad tym, czego nie można skontrolować w polityce, prawie, nauce, gospodarce, w życiu codziennym". Powstawanie ryzyka i jego niezauważenie ma swoje źródło w charakterze racjonalności nauk przyrodniczych i technicznych, które kierują się korzyściami płynącymi z produktywności, i które można uznać za jednostronny i zawężony w stosunku do rachunku ekonomicznego (Fiedor, 2002: 78).

Pojęcie jednostronności obecne jest również w przypadku współczesnych społeczeństw w odniesieniu do systemu rynkowego, który w swoich działaniach preferuje systemy podporządkowane interesom pracodawcy. Zdaniem B. Fiedora (2002: 178–179) w dzisiejszym świecie „każdy musi być samodzielny i dyspozycyjny wobec wymagań rynku, aby zapewnić ekonomiczne podstawy egzystencji (…). Urzeczywistnione społeczeństwo rynkowe to w związku z tym społeczeństwo bez dzieci, chyba że te wychowują się przy mobilnych ojcach i matkach". I chociaż realizacja tej smutnej wizji wydaje się mało prawdopodobna, to uzasadniona wszakże wydaje się hipoteza głosząca, że elastyczny rynek pracy może stwarzać istotne zagrożenie dla rodziny i wychowania dzieci. Coraz częściej całe życie rodziny i jej członków musi

być podporządkowane wymaganiom pracodawcy. Nie ulega wątpliwości, iż niesie to wielkie zagrożenie dla społeczeństwa, gdyż dotyczy jego fundamentów. Być może warunkiem koniecznym wprowadzenia deregulacji przy takim stanie rzeczy winno być wprowadzenie przepisów chroniących rodzinę i amortyzujących jej zagrożenia. Podkreślenia wymaga również fakt, iż niepewność i ryzyko pracowników na elastycznym rynku pracy są zróżnicowane ze względu na pozycję i rolę pracowników w gospodarce narodowej. Głównym czynnikiem różnicującym pracowników jest tutaj wartość kapitału ludzkiego.

Elastyczny rynek pracy zagraża również pracodawcy. Niepewność czasowa zatrudnienia z całą pewnością nie jest czynnikiem sprzyjającym zaangażowaniu i lojalności wobec pracodawcy. Implikuje to bowiem, iż pracownik prawdopodobnie powróci w przyszłości do roli wolnego najmity, który woli mieć niż być, który zatem nie jest w stanie identyfikować się ze swoją pracą i firmą.

W świetle ostatnich rozważań należałoby się zastanowić, czy rzeczywiście powyższe argumenty pozostają nieodparte. Zakładając, iż wychowanie dzieci jest nieefektywne poza rodziną, kreślimy nieco czarny scenariusz, twierdząc, że w pełni elastyczny rynek pracy prowadzi do zasadniczego osłabienia fundamentów społecznych. Mimo iż maksymalizacja dochodów na elastycznym rynku pracy i bezczasowa dyspozycyjność wobec pracodawcy jest bez wątpienia trudna do pogodzenia z wychowaniem dzieci i kultywowaniem życia rodzinnego, w literaturze przedmiotu nie brakuje przykładów na to, iż wspieranie przez państwo rodziny (chociażby poprzez nowoczesne szkoły i przedszkola) mogą być rozwiązaniem powyższego problemu. Podjęcie wyboru, przed którym się staje: regulacja czy deregulacja rynku pracy, wymaga zrozumienia szans i zagrożeń, jakie przynosi jednocześnie elastyczny rynek pracy. Pozostają jednak pytania, czy jedynym wyjściem wydają się prawne uregulowania na przykład tzw. dyspozycyjności wobec pracodawcy i być może regulacja maksymalnego czasu pracy w ciągu doby. Czy elastyczność rynku pracy jest w praktyce kryptonimem niższych płac i słabszej ochrony miejsc pracy? Czy może znaczy coś więcej niż sprawienie, żeby rynek pracy lepiej funkcjonował? Wreszcie: czy są ze sobą do pogodzenia istnienie prawa pracy i rynku pracy pojmowanego jako mechanizm gospodarczy umożliwiający swobodną wymianę pracy i kapitału oraz działanie tzw. niewidzialnej ręki rynku?

Źródła prawa pracy w Polsce

Konieczność omawiania źródeł prawa wynika, po pierwsze, z ich rangi i znaczenia dla analizowanego tematu, po drugie, wiąże się ze specyfiką prawa pracy, a w szczególności z występowaniem w nim aktów, które nie są powszechnie uznane za źródła prawa. Przedmiotem prawa pracy są stosunki pracy świadczonej na rzecz pracodawcy dobrowolnie, za wynagrodzeniem oraz inne stosunki prawne nierozłącznie związane ze stosunkami pracy. Prawo pracy obejmuje przepisy, które

określają obowiązki pracowników oraz pracodawców, będących stronami stosunku pracy. W jego zakres wchodzą zwłaszcza regulacje dotyczące nawiązywania, zmiany i ustania stosunku pracy, czasu pracy, urlopów, ochrony pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, rozstrzygania sporów ze stosunku pracy (Piotrowski, 2000: 20). W literaturze przedmiotu słusznie podkreśla się, iż „prawo pracy, przyznając określone uprawnienia pracownikom czy zmniejszając ich obowiązki, nałożyło zarazem ograniczenia na korzystanie z pracy pracowników. W konsekwencji zmusiło to pracodawców do zmiany organizacji pracy (…). W sumie więc prawo pracy, określając sposób wykorzystania siły roboczej, determinuje lub nawet stymuluje organizację procesów pracy" (Florek, 1990: 29). Rola prawa pracy nie ogranicza się więc do ochrony pracowników, sposób regulacji tej materii wpływa też na możliwości realizacji innych celów społecznych, dotyczących zwłaszcza problemów ubóstwa, bezrobocia, statusu niepracowniczych grup zatrudnienia oraz wzrostu gospodarczego (Salwa, 1997: 51).

Szczególnie ważne jest też wskazanie na odrębności zarówno sytuacji, jak i polityki rynku pracy w poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej. Prawdą jest, że nie ma jednego homogenicznego rynku pracy Unii Europejskiej. Są odrębne rynki krajowe z wieloma odmiennościami, jeśli chodzi chociażby o zbiorowe stosunki pracy, relacje pomiędzy pracodawcami i pracownikami, rolę związków zawodowych i szczegółowe regulacje prawa pracy. Należy pamiętać o tym, że źródła tych różnic tkwią nie tylko w poziomie i strukturze gospodarki, ale także w kulturze, tradycjach i mentalności narodów – państw Unii Europejskiej. Stworzenie systemu zasad dla prawa pracy w dzisiejszym tego słowa znaczeniu nie jest trudne, bowiem zasady te już w każdym kraju istnieją. O wiele bardziej skomplikowane staje się zbudowanie zasad dla prawa zatrudnieniowego, rozumianego jako całość regulacji związanych z wykonywaniem pracy przez ludzi utrzymujących się z pracy rąk. Stworzenie takich zasad wymaga bynajmniej pewnego wysiłku intelektualnego, ale jest realne. Pomocne wydają się unormowania zawarte w podstawowych, prawno-organizacyjnych formach regulacji rynku pracy.

W Polsce, biorąc pod uwagę formalną stronę źródeł prawa pracy, czyli postaci, jakie nadaje się normom prawnym, można podzielić źródła prawa pracy na źródła o charakterze powszechnym i szczególnym. Przepisy regulujące zagadnienia z zakresu prawa pracy w Polsce są rozsiane po wielu różnych aktach prawnych, zajmujących każdy ze szczebli hierarchii źródeł prawa. Nie zawsze są to akty poświęcone w całości czy w głównej mierze problematyce stosunków pracy, niekiedy do problematyki tej nawiązuje raptem kilka przepisów aktu prawnego. To jednak wystarczy, aby tego typu regulacja zyskała miano źródła prawa pracy. Zgodnie z art. 87 Konstytucji RP do powszechnych źródeł prawa pracy w Polsce należy zaliczyć:

- Konstytucję RP,
- ustawy zwykłe,
- ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia Rady Ministrów i poszczególnych ministrów.

Ten konstytucyjny system źródeł prawa powszechnie obowiązującego ma charakter zamknięty. Konstytucja w sposób wyczerpujący określa rodzaje aktów, które mogą zawierać normy prawne powszechnie obowiązujące. Wyczerpująco wymienia także katalog organów upoważnionych do stanowienia prawa. Oznacza to, że żaden inny akt prawny ani akt pochodzący od innego organu nie może być uznany za źródło prawa o takim charakterze. Akty prawne o charakterze szczególnym, właściwe wyłącznie prawu pracy, to według art. 9 k.p.:

– układy zbiorowe pracy i inne porozumienia zbiorowe,
– regulaminy pracy,
– regulaminy wynagrodzeń,
– statuty określające prawa i obowiązki stron stosunku pracy.

Prawem pracy są według art. 9 k.p. nie tylko układy zbiorowe pracy, niekwestionowane, jeśli chodzi o ich normatywny charakter, ale także inne oparte na ustawie, bliżej nieokreślone porozumienia zbiorowe czy regulaminy i statuty. Mogą one bezpośrednio kształtować prawa i obowiązki stron stosunku pracy. Jeśli założymy, że są adresowane do jednostek podległych organizacyjnie podmiotom tworzącym tego rodzaju prawo, możemy je zaliczyć do źródeł prawa wewnętrznego, o których mowa w art. 93 Konstytucji. Zakłada się bowiem, że system aktów prawa wewnętrznego w przeciwieństwie do systemu źródeł prawa powszechnie obowiązującego nie ma charakteru zamkniętego. Regulaminy pracy oraz wynagrodzeń są aktami pochodzącymi głównie od pracodawcy. Współudział związku zawodowego we współtworzeniu tego prawa nie ma charakteru partnerskiego. Postanowienia układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych oraz statutów i regulaminów nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż przepisy kodeksu pracy oraz innych ustaw i aktów prawnych (art. 9, par. 2 k.p.). Tak samo w przypadku regulaminów i statutów, które nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż postanowienia układów i porozumień zbiorowych (art. 9, par. 3 k.p.). Pojawia się w tym momencie zasadnicze pytanie, jaki jest sens stanowienia tych niepaństwowych aktów? Wydaje się, iż chodzi w dużej mierze o wprowadzenie w nich rozwiązań korzystniejszych dla pracownika od rozwiązań, z jakimi możemy spotkać się w ustawach i przepisach wykonawczych do ustaw. Warte podkreślenia jest więc, iż mechanizm tworzenia pozapaństwowego prawa pracy przewiduje konieczność ochrony interesów pracowniczych. Realną obawą jest jednak fakt, iż niekiedy utrzymanie wyższego poziomu świadczeń i uprawnień pracowniczych może być, choćby ze względów finansowych, trudne dla pracodawcy. Z tego też powodu art. 9 k.p. przewiduje możliwość czasowego zawieszenia stosowania w całości lub części przepisów prawa pracy innych niż Kodeks pracy, inne ustawy i przepisy wykonawcze do ustaw, określających prawa i obowiązki stron stosunku pracy nie dłużej jednak niż przez okres trzech lat (art. 9, par. 3 i 4 k.p.).

Podstawowym źródłem prawa pracy w Polsce jest Kodeks pracy, pierwszy i dotąd jedyny polski kodeks pracy, uchwalony ustawą z dnia 26 czerwca 1974 r. (DzU 1998, nr 21, poz. 94 ze zm.) i obowiązujący od 1 stycznia 1975 roku, około 30 razy

nowelizowany, przy czym najistotniejsze nowelizacje przyniosły lata: 1985, 1986 (zmieniono przepisy dotyczące układów zbiorowych pracy), 1989 (dostosowano go do wymagań zapoczątkowanej wówczas transformacji ustrojowo-gospodarczej), 1994 (po raz drugi zreformowano układy zbiorowe pracy) oraz 1996 (przynoszący najgłębsze i najbardziej kompleksowe zmiany w związku z dostosowaniem kodeksu pracy do zasad demokratycznego ustroju politycznego państwa). Przede wszystkim ograniczono rolę i zakres ingerencji prawodawczej państwa w stosunki pracy. Inaczej mówiąc, od tego czasu prawo pracy w Polsce stało się prawem mniej państwowym. Uznano, że działalność państwa powinna polegać na ustanowieniu elementarnego porządku prawnego i że to obywatele, obok państwa, mają prawo stanowienia norm regulujących ich działalność.

Nowelizacja kodeksu pracy z 1996 roku została również wykorzystana jako okazja do działań dostosowujących polskie prawo pracy do międzynarodowego prawa pracy, co było niezbędne w świetle polskich dążeń integracyjnych ze Wspólnotą Europejską i stopniowo przybliżało rozwiązania krajowe do standardów europejskich. Co ważne, przyniosło to korzyści pracownikom, czego przykładem jest podniesienie minimalnego wymiaru urlopu wypoczynkowego. Dostosowaniu polskiego prawa pracy do prawa europejskiego służyły także późniejsze zmiany kodeksu pracy dokonane ustawami z 24 sierpnia 2001 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw (DzU nr 128, poz. 1405), z 26 lipca 2002 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (DzU nr 135, poz. 1146) oraz ustawa z 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (DzU nr 213, poz. 2081).

Kodeks pracy reguluje prawa i obowiązki wszystkich pracowników świadczących pracę na podstawie stosunku pracy. Przepisy kodeksu pracy obejmują pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (także spółdzielczej umowy o pracę), powołania, wyboru i mianowania (art. 2 k.p.). Jego zakres podmiotowy jest więc zupełny. Niemniej jednak nie każda z tych form zatrudnienia jest przedmiotem wyczerpującej regulacji kodeksowej. Mam tu na myśli fakt, iż najpełniejszą regulację ma umowa o pracę – najbardziej powszechny i najbardziej typowy rodzaj zobowiązaniowego stosunku pracy. Poza kodeksem pracy pozostawiono unormowania w sprawie spółdzielczej umowy o pracę, uznając, iż odpowiednim jej miejscem jest prawo spółdzielcze (art. 77, par. 1 i 2 k.p). Jedynie trzy przepisy (tj. art. 73–75 k.p.) regulują stosunki pracy z wyboru. Przepis art. 2 i 76 k.p. sygnalizuje natomiast tylko istnienie stosunków pracy z nominacji. Ich regulacje znajdziemy w przepisach odrębnych, w źródłach pozakodeksowych, które noszą nazwę pragmatyk służbowych albo pracowniczych. To ostatnie rozwiązanie wydaje się uzasadnione, ponieważ wiele z nich nosi cechy stosunków służbowych i przez to są bliższe stosunkom typu publicznoprawnego. Należy podkreślić, iż kodeks pracy nie reguluje całej materii należącej do prawa pracy. Ponadto jego treści nie można potraktować jako zamkniętej i usystematyzowanej części prawa pracy. W kodeksie dominują regulacje dotyczące praw i obowiązków stron stosunku pracy, regulacje z zakresu zbiorowego prawa

pracy, obok przepisów prawa materialnego występują tam przepisy typu ustrojowego i proceduralnego. Reasumując, kodeks pracy ma własne przepisy ogólne, ale nie są one kompletne i w związku z tym w wielu kwestiach należy sięgać choćby do kodeksu cywilnego.

Wspomnianym już nowelizacjom kodeksu pracy po 1989 roku towarzyszyły dyskusje dotyczące przyszłościowego modelu prawa pracy w Polsce. Liberalizacja i stabilizacja stanowiły dwa filary strategii reformatorskiej – dwa przeciwstawne poglądy co do kształtu i treści prawa pracy. Nurt liberalny poddawał w wątpliwość w ogóle potrzebę istnienia kodeksu pracy, powołując się na zmienność oraz dynamikę rozwojową prawa pracy, na przykłady innych demokratycznych państw europejskich także, w których to skodyfikowane prawo pracy nie jest regułą. Według tego rodzaju zapatrywań prawo pracy winno zezwalać na swobodną grę rynkową w stosunkach pracownik–pracodawca, tj. dawać pracodawcy wolniejszą rękę w dysponowaniu siłą roboczą pracownika. Z kolei pogląd przeciwny wypowiadał się za zachowaniem prawa pracy w dość tradycyjnym kształcie, a więc jako skodyfikowanego prawa pracy podporządkowanej. Zakładano potrzebę jego przebudowy, uznawano za wskazane uelastycznienie prawa pracy pozwalające na pozostawienie w jego ramach wielu nietypowych stosunków zatrudnienia, które powstają dla zaspokojenia nowych potrzeb w zakresie świadczenia usług przy wykorzystywaniu nowych możliwości technicznych i technologicznych. Uwzględniano obecność państwa w tworzeniu nowego ładu pracy, będącego gwarantem ochrony słabszego kontrahenta stosunku pracy. W odpowiedzi na toczące się cały czas dyskusje na temat przyszłościowego modelu polskiego prawa pracy podejmowane są też ciągle doraźne i fragmentaryczne próby nowelizacji kodeksu pracy, podyktowane choćby złym stanem finansów państwa i wymuszane koniecznością dostosowania polskiego prawa pracy do prawa unijnego. Obecnie w Polsce mamy do czynienia z prawem pracy „państwowym", mimo iż istnieją już instytucjonalne podstawy do jego „uspołecznienia". Ustawodawcy państwowemu przypisuje się bowiem rolę gwaranta minimalnego poziomu uprawnień pracowniczych (art. 9, par. 2 i art. 18, par. 1 k.p.), wskazując na znaczenie układów zbiorowych pracy w regulowaniu stosunków pracy. Wciąż aktualny jest problem stworzenia przez państwo warunków pozwalających rozwijać partnerom społecznym praktykę układowego rozwiązywania problemów dotyczących podmiotów przez nich reprezentowanych.

Przechodząc do innych źródeł powszechnego krajowego prawa pracy, należy pamiętać, iż znaczna jego część funkcjonuje w postaci aktów prawnych o różnej randze i różnym stopniu powiązania z kodeksem pracy. Owe źródła pozakodeksowe posiadają rangę ustawową lub są aktami typu wykonawczego, najczęściej wydanymi na podstawie delegacji zawartych w kodeksie pracy. Przykładem innych niż kodeks pracy ustaw stanowiących źródło prawa pracy są następujące ustawy:

- z 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (DzU 2001, nr 86, poz. 953 ze zm.);
- z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (DzU 2001, nr 79, poz. 254 ze zm.);

– z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (DzU nr 55, poz. 263 ze zm.);
– z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 2008, nr 69, poz. 415);
– z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505 ze zm.);
– z 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (DzU 2012, poz. 404 ze zm.);
– z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (DzU 2009, nr 205, poz. 8515 ze zm.);
– z 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (DzU 2009, nr 153, poz. 1227 ze zm.);
– z 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (DzU 2010, nr 77, poz. 512 ze zm.).

Akty wykonawcze do kodeksu pracy to rozporządzenia Rady Ministrów i poszczególnych ministrów, w tym najczęściej rozporządzenia ministra właściwego do spraw pracy i polityki społecznej (obecnie Ministra Pracy i Polityki Społecznej). Rozporządzenia są wydawane tylko przez organy, o których mowa w Konstytucji, i to na podstawie szczegółowego upoważnienia ustawowego i w celu wykonania ustawy. Kodeks pracy w Polsce zawiera około 45 delegacji do wydania aktów wykonawczych dotyczących na przykład ustalania najniższego wynagrodzenia za pracę, świadectw pracy, zasad udzielania urlopu wypoczynkowego, przygotowania zawodowego młodocianych.

Przy przeprowadzaniu prezentacji źródeł prawa pracy nie sposób pominąć aspektu międzynarodowego prawa pracy. Z art. 91, ust. 1 Konstytucji RP wynika, iż ratyfikowane umowy międzynarodowe stanowią część krajowego porządku prawnego i są bezpośrednio stosowane po ich ratyfikowaniu i ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw Rzeczpospolitej. Znaczenie poszczególnych umów międzynarodowych jako źródła prawa pracy nie jest jednak jednakowe. Część z nich ma charakter *selfexecuting*, co oznacza, że norma międzynarodowa może być stosowana wprost bez potrzeby konkretyzacji w prawie wewnętrznym (Valticos, 2000: 235). Są to najczęściej normy zawierające gwarancję określonych praw obywatelskich. Występują również umowy międzynarodowe, które z reguły zawierają postanowienia sformułowane w sposób bardzo ogólny, wyznaczając tylko założenia i cele, a ich stosowanie w praktyce wymaga konkretyzacji na podstawie innego aktu prawnego. W przypadkach, w których w celu wdrożenia umowy międzynarodowej do wewnętrznego porządku prawnego wymagane jest uprzednio wydanie ustawy, umowa międzynarodowa ma pierwszeństwo przed ustawą, jeżeli tej ostatniej nie da się pogodzić z umową (art. 91, ust. 1 i 2 Konstytucji RP). Wśród umów międzynarodowych stanowiących źródło prawa pracy wskazać należy przede wszystkim konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, Europejską Kartę Społeczną czy umowy dwustronne, obejmujące swym zakresem regulacji zagadnienia dotyczące zatrudnienia obywateli polskich za granicą oraz cudzoziemców w Polsce. W tym miejscu jako przykład można przytoczyć umowę zawartą pomiędzy Rządem RP a Rządem Konfederacji Szwajcarskiej z 11 czerw-

ca 1993 roku w sprawie wymiany staży zawodowych (DzU 1994, nr 100, poz. 485). Sporo międzynarodowych umów z zakresu prawa pracy nakłada na państwo obowiązek utworzenia określonych instytucji, na przykład inspekcji pracy, służb zatrudnienia, instytucji ubezpieczeniowych (Florek, 1990: 62–67).

Odwołując się do zasad Konstytucji RP i innych wspomnianych wcześniej dokumentów regulujących rynek pracy w Polsce, można podjąć się próby sformułowania najważniejszych zasad prawa zatrudnienia, jakie obowiązują w naszym kraju. Konstytucyjnymi zasadami prawa zatrudnienia już dzisiaj są:

- prawo do ochrony czci i godności osobistej, w tym dóbr osobistych zatrudnionego, wynikające z art. 30, art. 31, art. 51 ustawy zasadniczej;
- zakaz dyskryminacji, w tym również obowiązek równego traktowania kobiet i mężczyzn, wynikający z art. 32, art. 33 Konstytucji RP;
- zasada wolności pracy, którą zapewnia art. 65 ustawy zasadniczej, zakazując nakładania obowiązku pracy inaczej niż w drodze ustawy oraz zapewniając wolność wyboru i wykonywania zawodu i wolność wyboru miejsca pracy;
- prawo do bezpiecznych warunków pracy, które wynika z art. 66 Konstytucji RP;
- prawo do zabezpieczenia socjalnego w razie choroby, niezdolności do pracy i emerytury, wynikające z art. 67 ustawy zasadniczej;
- zasada wolności zrzeszania się w związki zawodowe, unormowana w art. 59 Konstytucji RP.

Z tego krótkiego zestawienia wyraźnie widać, iż konstytucyjne zasady prawa zatrudnienia są raczej zasadami-regułami. Ustawodawca konstytucyjny pozostawił bowiem zwykłemu pracodawcy możliwość wypełnienia ich konkretną treścią. Nie jest to miejsce na ich szczegółowe omawianie, warto jednak zauważyć, iż powołane zasady odnoszą się nie tylko do stosunku pracy, lecz mają także walor ogólny. Ściślej mówiąc, gwarantują obywatelom jako osobom pracującym przedstawione prawa i wolności (Tomaszewska, 2011: 269). Zasady prawa zatrudnienia mogą zostać sformułowane nie tylko na podstawie Konstytucji RP, ale także w wyniku analizy standardów międzynarodowych, które taki walor ogólny także posiadają. Przedstawione zasady konstytucyjne prawa zatrudnienia nie powinny bowiem zamykać katalogu zasad, jakie ma respektować to prawo.

Z innych ustaw oraz orzecznictwa Sądu Najwyższego, czyli także z praktyki stosowania prawa, można postulować następujące prawa dotyczące zatrudnienia pozapracowniczego (Wyziński, Raczkowski, 2012: 35–46):

1. Prawo do wypoczynku (aktualne dla chałupników, członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych i ich pracujących domowników, którzy mają zagwarantowany urlop w ustawie z 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze). Zasady jego udzielania normują statuty. Prawo do wypoczynku quasi-zlecenia wprowadza też praktyka.
2. Prawo do ochrony wynagrodzenia (aktualne dla chałupników, członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych, wprowadzane w orzecznictwie Sądu Najwyższego dla agentów, gdzie mowa jest o godziwym zysku), dotyczące

także ochrony roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy. W myśl art. 10 Ustawy z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy ochroną Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych objęci są także zleceniobiorcy, członkowie i domownicy rolniczych spółdzielni produkcyjnych, jeśli tylko podlegają obowiązkowi ubezpieczenia społecznego emerytalnego i rentowego.

Konstatacja

Przedstawiony katalog zasad dotyczący rynku pracy w Polsce zbliżony jest do katalogu formułowanego na forum MOP w czasie dyskusji nad gwarancjami dla zatrudnionych. Powstanie spójnego prawa zatrudnienia, realizującego zasady wobec wszystkich ludzi żyjących z pracy rąk, przyniesie prawdopodobnie wymierne korzyści i to nie tylko wykonującym zadania. Ograniczy z pewnością zatrudnienie pozorne, które jest obecnie plagą, znacząco destabilizując stosunki zatrudnienia, i ograniczy liczbę sporów powiązanych z istnieniem stosunku pracy.

Należy pamiętać o tym, że deregulacja nie jest lekiem na całe „zło" występujące na rynkach pracy poszczególnych krajów Unii Europejskiej. Jej „potencjał" nie wystarcza, by rozwiązać całkowicie problem bezrobocia. Więcej rynku na rynku pracy jest przyszłościowe, ale do realizacji zasadniczych celów na rynku pracy potrzebne są działania kompleksowe, obejmujące politykę gospodarczą, koniunkturalną i międzynarodowe stosunki gospodarcze. Można pokusić się o stwierdzenie, że działania deregulacyjne są skuteczne wraz z tworzeniem miejsc pracy i realnymi procesami ekonomicznymi i tylko wówczas sprzyjają pozytywnym zmianom na rynku pracy. Tak więc ważną cechą udanych reform rynku pracy okazuje się ich kompleksowość oraz jednoczesna zmiana wielu czynników mających wpływ na kształtowanie się podaży i popytu na rynku pracy.

Summary
Labour market laws in Poland

The article presents a normative approach to labour market laws. Its first part provides a discussion of the role of the state in the economy. Part two is an overview of major labour market laws and their evolution in recent years. Part three concentrates on the sources of labour law in Poland. The article ends with the main conclusions.

Keywords: labour market, flexibility, regulation, deregulation, institutional reforms, labour law, unemployment, legal order

Bibliografia

Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. (2001), *The Colonial Origins of Comparative Development: and Emprical Investigation*, "American Economic Review", 91(5).

Adnett N. (1986), *European labour markets: analysis and policy*, Longman, London–New York.

Borkowska S. (2003), *Regulacja rynku pracy w Polsce a polityka gospodarcza*, [w:] Frieske K. W. (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Fiedor B. (2002), *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C. H. Beck, Warszawa.

Florek L. (1990), *Prawna ochrona pracowników*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Freeman R. B. (2003), *Labor market institutions and employment policies: the international experience*, "Estudios de Economia", No. 1.

Góra M. (2005), *Trwałe wysokie bezrobocie w Polsce. Wyjaśnienia i propozycje*, „Ekonomista", nr 1.

Gregg P., Manning A. (1997), *Labour market regulation and unemployment*, Cambridge University Press, Cambridge.

Grotkowska G., Socha M. W, Sztanderska U. (2005), *Elastyczność zatrudnienia a bezpieczeństwo socjalne na rynku pracy. Doświadczenia Polski*, MPO, Warszawa.

Jacukowicz Z. (1997), *Skuteczny system wynagradzania*, ODDK, Gdańsk.

Katz H. (1992), *Industrial Relations and Work*, [w:] Ackroyd S., Batt R., Thompson P., *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, Oxford.

Kuzyniak E. (1994), *Podmioty rynku pracy*, EiOP, nr 10.

Kwiatkowski E. (2002), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczn*e, PWE, Warszawa.

Kwiatkowski E. (2003a), *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.

Kwiatkowski E. (2003b), *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, [w:] Frieske K. W. (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Moerel H. (red.) (1995), *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Phelps S. E. (1972), *Inflation Policy and Unemployment Theory*, Macmillan, Edinburgh.

Piotrowski M. (2000), *Prawo pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

Riboud M., Silva-Jauregui C., Sanchez-Paramo C. (2001), *Czy „eroskleroza" oddziałuje? Reformy instytucjonalne a sytuacja rynków pracy w Europie Środkowej i Wschodniej w latach 90.*, „RP", nr 9.

Salwa Z. (1997), *Nowy ład pracy w Polsce a ochronna funkcja prawa pracy*, [w:] Matey M. (red.), *Nowy ład pracy w Polsce i Europie*, PWN, Warszawa.

Socha M., Sztanderska U. (2002), *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce*, PWN, Warszawa.

Socha M., Sztanderska U., Szambelańczyk J. (1992), *Przekształcenia struktur kwalifikacyjnych na regionalnym rynku pracy*, Wyd. AE w Ponaniu, Poznań.

Solow R. M. (1998), *What is Labour Market Flexibility? What is it Good For?*, *Proceedings of the British Academy*, Vol. 97.

Suchecki B. (1998), *Konstrukcja prognostycznych modeli rynku pracy dla Polski*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Tomaszewska M. (2011), *Prawo integracji stosunku pracy. Między jednością a różnorodnością*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.

Valticos N. (2000), *International Labour Law*, Deventer: Kluwer Acad. Publ., Netherlands.

Wiśniewski Z. (1999), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Wyziński R., Raczkowski M. (2012), *Zatrudnieni i zatrudniający na aktualnym rynku pracy*, LexisNexis, Warszawa.

Zalega T. (2010), *Atypical forms of employment in Poland and in selected EU Member States*, [w:] Baliamoune-Lutz M., Nowak A. Z., Steagall J. (ed.), *Global Economy. In search for solutions to stabilize the global economy. The role of infrastructure, culture and international education*, Coggin Collegge of Business, University of North Florida, Vol. 4, Jacksonville.

Zieliński T. (1986), *Prawo pracy. Zarys systemu*, t. I, PWN, Warszawa–Kraków.

Zieliński T. (2008), *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

JEL: B15, B25, B52, J08.

Andrzej Zbonikowski*, Magdalena Zadworna-Cieślak**

Psychologiczna charakterystyka osób bezrobotnych zakładających własną firmę

Wprowadzenie

Sytuacja bezrobocia stanowi źródło bardzo silnego stresu dla osób, które utraciły pracę. Doświadczanie emocjonalnego napięcia przez osoby bezrobotne wiąże się jednak nie tylko z przykrością i cierpieniem, pełni ono bowiem również niezwykle ważną rolę adaptacyjną – to właśnie dzięki stresowi jednostki mobilizują się do radzenia sobie z sytuacją trudną. Aktywna postawa osoby bezrobotnej wymaga jednak utrzymania optymistycznego nastawienia wobec swoich możliwości i szans na rynku pracy. Uwzględniając fazowy układ reakcji na bezrobocie (por. Chirkowska-Smolak, 2000: 158), należy stwierdzić, iż aktywną postawę łatwiej przyjmują osoby znajdujące się w fazie optymizmu, koncentrujące się na planowaniu i realizacji działań związanych z poszukiwaniem pracy. Jedną z form radzenia sobie z napotykanymi trudnościami ze znalezieniem zatrudnienia jest wówczas projektowanie założenia własnej firmy.

Wspieranie przedsiębiorczości jest bardzo szeroko propagowane przez Europejski Fundusz Społeczny, co znalazło odzwierciedlenie m.in. w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – w priorytecie 6: Rynek pracy otwarty dla wszystkich i poddziałaniu 6.2.: Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia, którego celem jest wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy i promowanie postaw kreatywnych, służących samozatrudnieniu (por. http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl, dostęp: 10.06.2014). Obserwując, jak duże znaczenie nadawane jest takim działaniom przez współczesną politykę społeczną Unii Europejskiej, należy zadać pytanie o czynniki warunkujące efektywność

* Dr Andrzej Zbonikowski – Katedra Psychologii Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Narodowe Forum Doradztwa Kariery.

** Dr Magdalena Zadworna-Cieślak – Instytut Psychologii Stosowanej, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

przedsiębiorczości i samozatrudnienia osób bezrobotnych. Identyfikacja takich czynników może pomóc we właściwym doborze beneficjentów wsparcia unijnego, jak również wskazać kierunki pracy szkoleniowej z osobami poszukującymi pracy.

Właściwości psychologiczne osoby bezrobotnej, które mogą determinować jej szanse na sukces w prowadzeniu własnej firmy, obejmują – obok inteligencji poznawczej – sferę osobowości. To właśnie od osobowości zależy, czy jednostka będzie skutecznie radzić sobie z sytuacją trudną, czy będzie otwarta na nowe perspektywy działania, jak opanuje przykre emocje związane z bezrobociem i czy będzie potrafiła skutecznie mobilizować się do nowych wyzwań.

Podstawową charakterystykę osobowości warto oprzeć na ujęciu cechowym, traktującym ją w kategoriach pięciu głównych cech charakteryzujących człowieka (tzw. model Wielkiej Piątki) (Costa, McCrae, 2005). Na podstawie analiz teoretycznych trzem spośród pięciu głównych wymiarów osobowości można przypisać status wyznacznika sukcesu lub porażki w procesie projektowania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej; czynnikami sprzyjającymi byłyby: otwartość i sumienność, zaś czynnikiem blokującym postawę przedsiębiorczą – neurotyczność. Pewne znaczenie mogłaby tu także mieć ekstrawersja jako cecha wiążąca się z tzw. pozytywną emocjonalnością, a także ugodowość, choć prawdopodobnie tylko w zakresie przeciętnych wartości (zbyt wysoka lub zbyt niska mogłaby zaburzać efektywną współpracę społeczną; por. Zawadzki i in., 2007: 15). Zgodnie z badaniami nad oceną i doborem personelu cechami ujawniającymi swe znaczenie predykcyjne dla efektywności zawodowej są przede wszystkim sumienność oraz neurotyczność (jako negatywny wyznacznik), a znaczenie obu cech potwierdza większość badaczy amerykańskich analizujących omawianą zależność (Jarmuż, 2000: 170–175). Z kolei na duże znaczenie otwartości dla realizacji życiowych wyzwań wskazują badania Zbonikowskiego (2011: 144–145), zgodnie z którymi otwartość jest najważniejszą cechą modelu pięcioczynnikowego wyznaczającą wysoki poziom samorealizacji młodych dorosłych.

Innym ujęciem cechowym osobowości jest model trójczynnikowy zaproponowany przez H. J. Eysencka (1970), wyróżniający ekstrawersję (rozumianą jako czynnik bardziej neutralny i bliższy ujęciu Jungowskiemu aniżeli proponuje to model Wielkiej Piątki), neurotyzm oraz psychotyzm. Te dwie ostatnie cechy należy uznać za szczególnie istotne w analizie predyspozycji przedsiębiorczych, ich niski poziom określa bowiem dojrzałość i zdolność do skutecznego zarządzania własnymi emocjami, a także warunkuje dobre przystosowanie jednostki do wymogów świata społecznego.

Neurotyzm i psychotyzm, jak również neurotyczność z modelu pięcioczynnikowego, wskazują, czy człowiek dobrze radzi sobie w sytuacjach stresowych. Warto przyjrzeć się bliżej strategiom zaradczym podejmowanym przez jednostkę, konfrontując je z wymogami postawy przedsiębiorczej. Na podstawie badań Endlera i Parkera (1990, 1993, 1994, za: Strelau i in., 2009: 14–17) można wyróżnić trzy style charakteryzujące radzenie sobie ze stresem: styl skoncentrowany na zadaniu, styl

skoncentrowany na emocjach oraz styl skoncentrowany na unikaniu. Przeciwstawiając styl zadaniowy pozostałym, należy przypuszczać, iż odgrywa on znaczącą rolę w aktywizacji zawodowej i podejmowaniu zachowań przedsiębiorczych.

W procesie oceny predyspozycji psychologicznych warunkujących skuteczne założenie i prowadzenie własnej firmy warto także brać pod uwagę kompetencje społeczne i emocjonalne, związane z dobrym wglądem w siebie, rozumieniem własnych potrzeb i skutecznym budowaniem dojrzałych relacji interpersonalnych. Konstruktem integrującym szczegółowe właściwości tego obszaru jest inteligencja emocjonalna, stanowiąca zdolność do pozytywnego wykorzystywania emocji w procesie rozwiązywania problemów życiowych, szczególnie w sytuacjach społecznych (Jaworowska, Matczak, 2008: 6–7). Jak zauważa Trzebińska (2008: 88), sprawne reagowanie w sytuacjach społecznych wymaga opanowania wzorców emocjonalnych związanych z określonymi rolami społecznymi, a one są dostępne dla osób inteligentnych emocjonalnie. Dotychczasowe badania (Trzebińska, 2008: 88–89) pokazują ponadto, iż inteligencja emocjonalna dobrze zabezpiecza przed skutkami stresu społecznego i pozwala uzyskiwać lepsze wyniki w realizacji zadań zawodowych. Dane uzyskane przez Ogińską-Bulik (2005: 167–175) wskazują także, iż spostrzegany stres zawodowy (zwłaszcza w zakresie związanym z brakiem kontroli i brakiem wsparcia społecznego) jest ujemnie powiązany z inteligencją emocjonalną pracowników.

Osoby badane i metoda badań

Celem podjętych badań było ustalenie charakterystyki psychologicznej osób bezrobotnych, planujących założenie własnej działalności. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom wybranych zmiennych psychologicznych u osób badanych?
2. Czy występują różnice w charakterystyce psychologicznej osób różniących się płcią, wiekiem i wykształceniem?

Badaniami objęto 133 osoby, uczestników projektu wspierającego zakładanie własnej działalności. Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 6.2.: Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem głównym projektu było wsparcie lokalnej przedsiębiorczości i samozatrudnienia poprzez pomoc w założeniu i prowadzeniu własnej działalności gospodarczej osobom z województwa łódzkiego.

Jednym z etapów rekrutacji do projektu były diagnozy psychologiczne, określające predyspozycje do prowadzenia własnej firmy. Osoba będąca beneficjentem projektu – zgodnie z profilem przyjętym w zrealizowanych badaniach psychologicznych – powinna w jak największym stopniu charakteryzować się następującymi właściwościami psychologicznymi:

– stabilnością emocjonalną, emocjonalnym przystosowaniem, odpornością na działanie stresu;
– skłonnością do podejmowania w sytuacjach stresowych wysiłków mających na celu rozwiązanie problemu;
– zdolnością do rozpoznawania i rozumienia własnych i cudzych emocji, konstruktywnego wyrażania emocji oraz do ich kontrolowania i regulowania, co ułatwia kierowanie własnym postępowaniem oraz kontakty z innymi ludźmi;
– silną motywacją do działania, wytrwałością w realizacji celów, obowiązkowością, odpowiedzialnością, zorganizowaniem i rzetelnością w pracy;
– tendencją do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, otwartością na nowe doświadczenia, intelektualną ciekawością.

W badaniach zastosowano następujące standaryzowane, rzetelne i trafne oraz znormalizowane w warunkach polskich wymienione poniżej techniki badawcze:

1. Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach życiowych CISS.
   Autorzy testu: N. S. Endler, J. D. A. Parker, polska adaptacja: P. Szczepaniak, J. Strelau, K. Wrześniewski, podręcznik: J. Strelau i in. (2009). CISS składa się z 48 stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie mogą podejmować w sytuacjach stresowych. Badany określa na pięciostopniowej skali częstotliwość, z jaką podejmuje dane działanie w sytuacjach trudnych, stresowych. Wyniki ujmowane są na trzech skalach: SSZ – styl skoncentrowany na zadaniu; SSE – styl skoncentrowany na emocjach; SSU – styl skoncentrowany na unikaniu.
   Do dalszych analiz wykorzystano wyniki w zakresie stylu skoncentrowanego na zadaniu. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w tej skali mają tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu przez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji.
2. Kwestionariusz inteligencji emocjonalnej INTE.
   Autorzy testu: N. S. Schutte, J. M. Malouff, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, Ch. J. Gloden, L. Dornheim, polska adaptacja: A. Ciechanowicz, A. Jaworowska, A. Matczak (2000), autorzy podręcznika: A. Jaworowska, A. Matczak (2008). Kwestionariusz służy do pomiaru inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako zdolność do rozpoznawania, rozumienia i kontrolowania własnych oraz cudzych emocji, a także zdolność do efektywnego wykorzystywania emocji w kierowaniu własnym oraz cudzym działaniem. INTE składa się z 33 pozycji o charakterze samoopisowym, których prawdziwość w stosunku do własnej osoby badany ocenia na pięciostopniowej skali.
3. Inwentarz osobowości NEO-FFI.
   Autorzy testu: P. T. Costa, R. R. McCrae, polska adaptacja: B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska (2007). Kwestionariusz do diagnozy cech osobowości uwzględnionych w popularnym modelu pięcioczynnikowym, określanym jako model Wielkiej Piątki. Pozycje kwestionariusza stanowi 60 twierdzeń o charakterze samoopisowym, których prawdziwość

w stosunku do własnej osoby badany ocenia na skali pięciostopniowej. Pozycje te tworzą pięć skal mierzących: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Do analizy badawczej wykorzystano skale zgodne z celem badania, tj. wyłonienia osób o właściwościach sprzyjających prowadzeniu własnej działalności. Były to:

a) neurotyczność – jest wymiarem odnoszącym się do sfery emocjonalnej (w zakresie emocji negatywnych), oznacza przystosowanie emocjonalne versus niezrównoważenie emocjonalne; wymiar ten wiąże się z podatnością na doświadczanie emocji negatywnych oraz wrażliwością na stres psychologiczny; cecha neurotyczności stanowi czynnik ryzyka zaburzeń zachowania;
b) sumienność – jest wymiarem opisującym stosunek człowieka do pracy, charakteryzuje stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji jednostki w działaniach zorientowanych na cel; czynnik ten określany jest również jako „wola dążenia do osiągnięć";
c) otwartość – to wymiar opisujący tendencję do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą; wymiar ten spośród wszystkich pozostałych w największym stopniu wiąże się z cechami intelektu; według Costy i McCrae (1992, za: Zawadzki i in, 2007: 21) związek ten dotyczy jednak bardziej zdolności do myślenia dywergencyjnego i kreatywności niż zdolności do myślenia konwergencyjnego i inteligencji akademickiej;

4. Kwestionariusz osobowości EPQ-R.

Autorzy: S. B. G. Eysenck, H. J. Eysenck oraz P. Barrett, polska adaptacja P. Brzozowski, R. Ł. Drwal (2008). EPQ-R składa się ze 100 pytań, na które badany odpowiada tak lub nie. Wyniki ujmowane są na skalach – psychotyzm, ekstrawersja, neurotyzm – oraz skali kontrolnej – kłamstwa.

W analizach badawczych wykorzystano skale mierzące następujące zmienne:

a) kłamstwo – jego pomiar pozwala na ocenę tendencji do przedstawiania się w lepszym świetle (w celu eliminacji osób manipulujących odpowiedziami lub zbyt silnie ulegających presji czynnika aprobaty społecznej);
b) neurotyzm – dwa przeciwległe bieguny tego wymiaru to zrównoważenie emocjonalne i labilność emocjonalna; na określenie tego wymiaru używa się także takich terminów, jak: wrażliwość emocjonalna, chwiejność emocjonalna lub emocjonalna reaktywność; neurotyzm nieodłącznie związany jest z lękiem i ogólnym popędem emocjonalnym; osoby niezrównoważone emocjonalnie są mało odporne na działanie stresu, co wynika ze szczególnej wrażliwości autonomicznego układu nerwowego, pojawiające się u nich emocje są silne i długotrwałe; neurotycy uskarżają się na nieokreślone dolegliwości somatyczne, narzekają na ciągłe kłopoty, ich nastroje są bardzo zmienne, mają skłonności do popadania w stany lękowe i załamania nerwowe; skala neurotyzmu stanowi kontinuum od normy do patologii;

c) psychotyzm – krańce skali mierzącej tę zmienną są opisane jako normalność stanów umysłowych (zdrowie psychiczne) z jednej strony oraz zaburzenia obserwowane u pacjentów psychotycznych z drugiej; psychotyzm zdefiniowany jest jako skłonność do psychoz, schizofrenii i dwubiegunowych zaburzeń afektywnych; podwyższone wyniki w tej skali uzyskują więźniowie, schizofrenicy, alkoholicy, narkomani oraz dzieci z zachowaniami antyspołecznymi; osoby, które w badaniu uzyskują wysokie wyniki, są zimne emocjonalnie, bezosobowe, nie potrafią współczuć, są nieufne i nieszczęśliwe.

W postępowaniu badawczym zachowana została standardowa procedura selekcyjnego badania psychologicznego opartego na diagnozie testowej. Przed przystąpieniem do wypełniania testów osoby badane zostały zapoznane z celem badania oraz instrukcją wypełniania kwestionariuszy. Prowadzący badanie psycholog akcentował konieczność udzielania szczerych odpowiedzi, podkreślając, iż jest to warunek wiarygodności badania. Arkusze testowe wypełniane były anonimowo; na arkuszach osoby badane wpisywały swój numer kancelaryjny przydzielony przez menedżera projektu.

Wyniki

Dane osób badanych analizowano w formie wyników przeliczonych, tj. wyników stenowych na skali od 1 do 10, które otrzymuje się, odnosząc wynik surowy do właściwych norm. Wyniki stenowe interpretuje się następująco: 1–2 sten – wynik bardzo niski; 3–4 sten – wynik niski; 5–6 sten – wynik przeciętny; 7–8 sten – wynik wysoki; 9–10 sten – wynik bardzo wysoki. Ten sposób opisu umożliwia indywidualną interpretację danych, jednak należy zachować ostrożność w interpretacji grupowej.

W początkowym etapie analiz obliczono średnie i odchylenia badanych zmiennych w całej grupie (tab. 1).

Tabela 1. Średnie i odchylenia standardowe zmiennych

	EPQ-R Skala kłamstwa	EPQ-R Psychotyzm	EPQ-R Neurotyzm	NEO-FFI Neurotyczność	NEO-FFI Sumienność	NEO-FFI Otwartość	INTE Inteligencja emocjonalna	CISS Styl zadaniowy
Średnia	5,31	3,90	2,20	2,05	8,34	6,51	7,13	7,77
Odchylenie standardowe	1,568	1,992	1,324	1,356	1,696	1,857	1,613	1,728
Minimum	1	1	1	1	3	1	3	4
Maksimum	7	8	6	10	10	10	10	10

Źródło: badania własne.

Osoby badane prezentują wysoki poziom cechy osobowościowej, jaką jest sumienność, średni poziom otwartości i niski neurotyczności. Podobnie, niski jest poziom neurotyzmu, nieco wyższy psychotyzmu, wysoki zaś inteligencji emocjonalnej i stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanego na zadaniu.

Wyniki w skali kontrolnej – kłamstwa – służyły do eliminacji osób przedstawiających swoje funkcjonowanie w nadmiernie pozytywnym świetle. Ich średni poziom przekroczył 5 sten, w dalszym etapie analiz obliczono więc częstości wyników badanych w tej skali. Wyniki wyższe niż przeciętne w skali kłamstwa uzyskały 34 osoby (25,6% całej grupy). Dane tych osób wyłączono z dalszych analiz z powodu tendencji do nadmiernie pozytywnego przedstawiania swojego funkcjonowania, przez co ich wyniki mogły być niemiarodajne.

Do dalszych analiz włączono więc grupę 99 osób, uzyskujących w skali kłamstwa wyniki niskie i przeciętne, o następującej strukturze zmiennych demograficznych:

– 23 mężczyzn (23,2 %), 76 kobiet (76,8 %),
– wiek: od 18 do 45 lat (M = 29,91; SD = 6,92),
– wykształcenie: podstawowe i zawodowe – 4,7%, średnie – 15,6%, średnie (w trakcie studiów) – 17,2%, wyższe – 62,5%.

Średni poziom zmiennych psychologicznych w wyłonionej grupie obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Średni poziom zmiennych psychologicznych w docelowej grupie badanych

Zmienne psychologiczne	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
EPQ-R Psychotyzm	1	8	4,19	2,059
EPQ-R Neurotyzm	1	6	2,19	1,397
NEO-FFI Neurotyczność	1	10	2,08	1,482
NEO-FFI Sumienność	3	10	8,22	1,729
NEO-FFI Otwartość	1	10	6,59	1,922
INTE Inteligencja emocjonalna	3	10	7,01	1,609
CISS Styl zadaniowy	4	10	7,80	1,782

Źródło: badania własne.

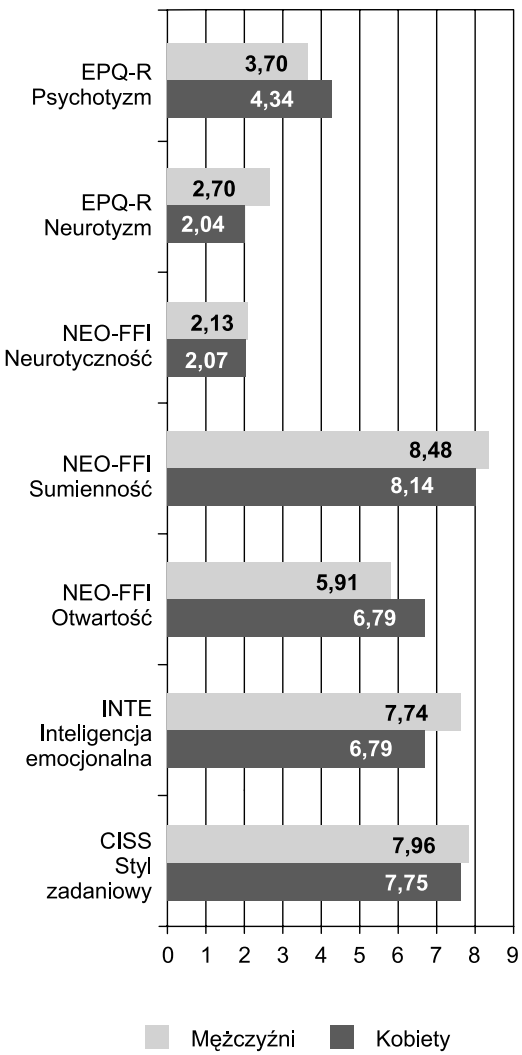
Osoby badane prezentowały średni i wysoki poziom cech, takich jak inteligencja emocjonalna, sumienność, styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu, przeciętny zaś otwartości na nowe doświadczenie, nieco niższy niż przeciętny poziom psychotyzmu, niski z kolei neurotyzmu i neurotyczności.

W dalszym etapie analiz ustalono różnice w poziomie cech psychologicznych w podziale na płeć, wiek i wykształcenie osób badanych.

Badani mężczyźni w porównaniu do kobiet uzyskali nieznacznie wyższy średni wynik w zakresie inteligencji emocjonalnej, stylu radzenia sobie skoncentrowanego

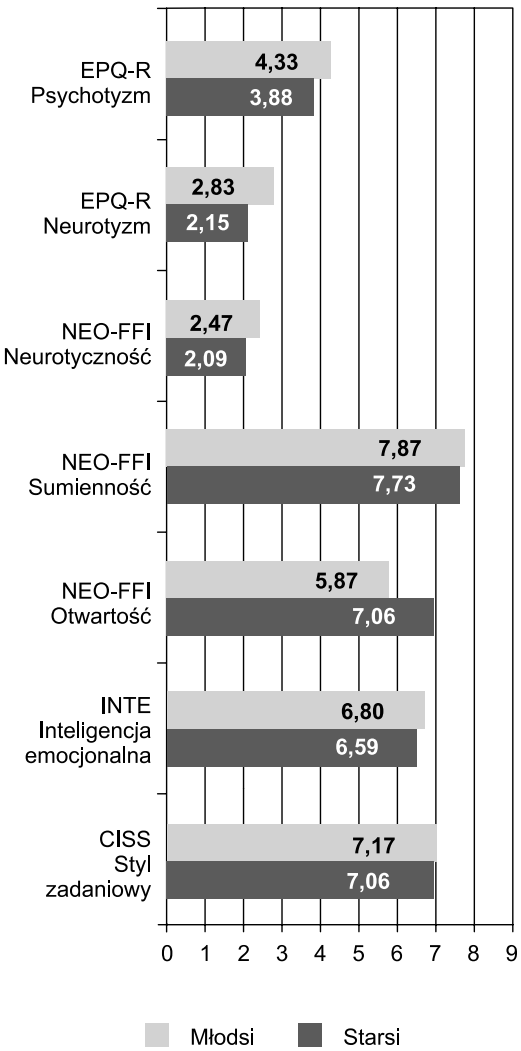
na zadaniu, neurotyzmu i sumienności. W grupie kobiet z kolei ustalono wyższy niż u mężczyzn średni poziom otwartości na nowe doświadczenie i psychotyzmu.

W celu porównania poziomu zmiennych psychologicznych u starszych i młodszych badanych podzielono grupę na dwie podgrupy, biorąc pod uwagę średnią arytmetyczną wieku, tj. 29,9 lat. Porównano wyniki badanych młodszych (< 30 lat: 47,6% grupy), jak i starszych (≥ 30 lat: 52,4% grupy).



Rys. 1. Płeć a średni poziom zmiennych psychologicznych

Źródło: badania własne.



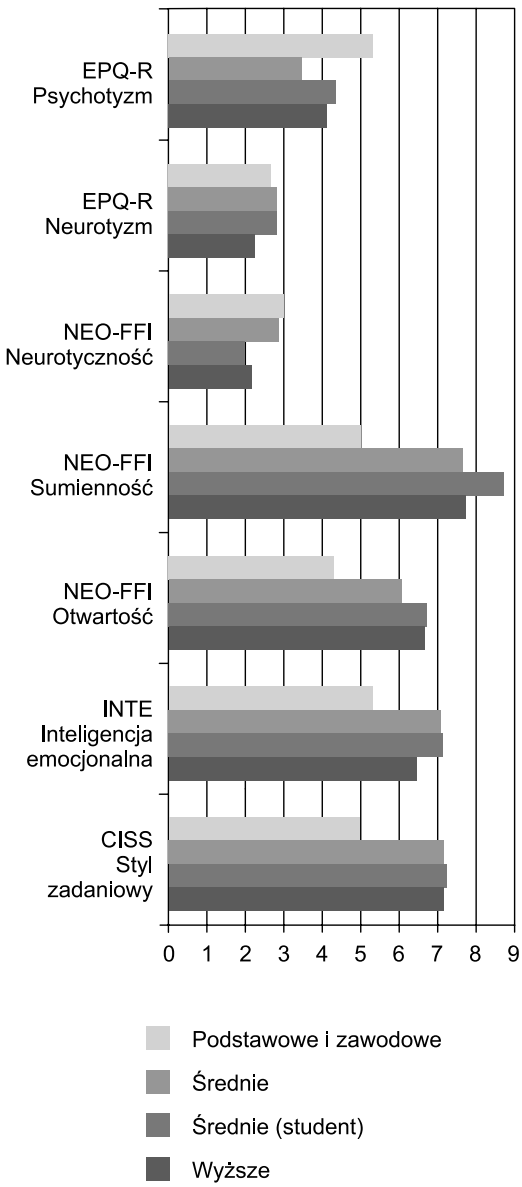
Rys. 2. Wiek a średni poziom zmiennych psychologicznych

Źródło: badania własne.

Badani poniżej 30. roku życia uzyskiwali wyższe wyniki niż starsi badani w zakresie psychotyzmu, neurotyzmu i neurotyczności oraz nieznacznie wyższe w zakresie pozostałych kategorii z wyjątkiem otwartości. Starsi badani uzyskali wyższy niż osoby młodsze średni wynik w zakresie otwartości na nowe doświadczenie.

Osoby o wykształceniu podstawowym i zawodowym uzyskały niższy wynik w zakresie sumienności, otwartości, inteligencji emocjonalnej, stylu skoncentrowanego na zadaniu niż osoby o wyższych poziomach wykształcenia, z kolei wyższy w zakresie psychotyzmu. Najwyższy poziom sumienności wykazywali studenci.

W innych kategoriach wyniki osób o wykształceniu powyżej zawodowego nie różniły się znacząco między sobą nasileniem poszczególnych cech psychologicznych.



Rys. 3. Wykształcenie a średni poziom zmiennych psychologicznych

Źródło: badania własne.

Wnioski

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, iż osoby zgłaszające się do projektu EFS, wykazujące gotowość do założenia własnej firmy uzyskały przeciętne lub wysokie wyniki w zakresie właściwości psychologicznych predysponujących do skutecznego prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Najważniejsze predyspozycje ujawnione w badaniu dotyczyły: stabilności emocjonalnej (bardzo niski poziom tendencji neurotycznych), sumienności, stylu zadaniowego w radzeniu sobie ze stresem oraz inteligencji emocjonalnej. W zakresie wymienionych zmiennych badani uzyskali wyniki wysokie lub bardzo wysokie w odniesieniu do norm dla danego wieku. Na tej podstawie można zakładać, iż do udziału w projekcie zgłosiły się osoby psychologicznie predysponowane do przedsiębiorczości, dysponujące odpowiednimi zasobami osobistymi.

Bardzo interesujących wyników dostarczyła skala kłamstwa kwestionariusza EPQ-R. Pozwoliła ona ustalić, że aż co czwarty badany próbował pokazać swoje predyspozycje w lepszym świetle niż ma to miejsce w rzeczywistości. Fakt ten przemawia za koniecznością kontrolowania czynnika aprobaty społecznej w odpowiedziach udzielanych przez osoby diagnozowane w badaniu selekcyjnym. Problem ten został już dostrzeżony w badaniach rekrutacyjnych z wykorzystaniem modelu Wielkiej Piątki; badania Schmita i Ryana (1993, za: Jarmuż, 2000: 174) pozwoliły nawet wyodrębnić szósty czynnik osobowości, który nazwano idealnym wizerunkiem pracownika (*ideal employee factor*). Należałoby zatem postulować informowanie osób badanych o tym, iż udzielanie odpowiedzi zgodnych z prawdą leży również w ich interesie (niniejsze badania pokazały, iż nie gwarantuje to udzielania odpowiedzi zgodnych z prawdą – osoby badane były informowane i motywowane w tym kierunku). Dodatkowym zaleceniem dla specjalistów przeprowadzających rekrutację jest uzupełnienie badania testowego diagnozą indywidualną, opartą na rozmowie z kandydatami.

Odnosząc się do kwestii znaczenia zmiennych socjodemograficznych (płeć, wiek, wykształcenie) dla poziomu poszczególnych właściwości psychologicznych identyfikowanych u osób badanych, należy stwierdzić, iż w większości analiz obserwowane zróżnicowanie było znikome i nie przekraczało wartości ½ odchylenia standardowego (odpowiednik 1 stena) dla danej właściwości. Różnice przekraczające wartość ½ odchylenia standardowego zaobserwowane zostały w odniesieniu do porównań:

– młodsi vs. starsi badani; osoby starsze prezentowały nieco wyższy poziom otwartości na doświadczenie; można ten fakt interpretować jako wyższy poziom dojrzałości osób starszych, co implikuje bardziej przemyślaną decyzję o założeniu firmy i większą akceptację zmiany; możliwe także, że po okresie stabilizacji zawodowej osoby starsze decydują się na zakładanie firmy wówczas, gdy są otwarte na nowe doświadczenia, podczas gdy osobom młodszym otwartość nie jest tak bardzo potrzebna do podejmowania nowych wyzwań;

– osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym vs. pozostali badani (niższy poziom większości analizowanych zmiennych predysponujących do udziału w projekcie); kieruje to uwagę na ewentualną potrzebę bardziej intensywnego wsparcia psychoedukacyjnego/treningowego kompetencji psychologicznych tych osób.

Na koniec warto także wspomnieć o ograniczeniach przeprowadzonych badań, a co za tym idzie – perspektywach dalszych eksploracji. Przede wszystkim celowy dobór próby nie pozwala na ekstrapolowanie uzyskanych wyników na szerszą populację. Dokonanie losowego doboru prób, z uwzględnieniem reprezentatywności zmiennych socjodemograficznych, umożliwiłoby formułowanie wniosków o szerszym odniesieniu. Natomiast porównywanie w niniejszych badaniach wyników standaryzowanych nie pozwala na wiążącą weryfikację różnic na odpowiednim poziomie istotności statystycznej (tu wskazana byłaby analiza danych surowych), choć właśnie taki sposób analizy danych umożliwił uzyskanie dobrego wglądu w faktyczny poziom poszczególnych właściwości psychologicznych.

Summary

Psychological characteristics of unemployed people setting up their own business

The aim of this study was to develop psychological characteristics of unemployed people who plan to start their own business. Target analysis included 99 respondents (23 men and 76 women) aged 18–45 years (mean age 29,9). The studies were used standardized psychological tools: NEO-FFI, EPQ-R, CISS, INTE, and among the variables tested were: neuroticism, openness to experience, conscientiousness, emotional intelligence, task-oriented coping with stress. The results showed that the subjects are characterized by average or high scores in terms of psychological characteristics that predispose to effectively run your own business. The most important predispositions disclosed in the study included: emotional stability (very low level of neurotic tendencies), conscientiousness, emotional intelligence and task-oriented coping with stress.

Keywords: unemployed people, psychological resources, own business

Bibliografia

Brzozowski P., Drwal R. Ł (2008), *Kwestionariusz Osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ-R. Podręcznik*, Warszawa.

Chirkowska-Smolak T. (2000), *Aktywność bezrobotnych w świetle psychologicznych modeli poszukiwania pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", nr 4.

Costa P. T., McCrae R. R. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

Eysenck H. J. (1970), *The structure of human personality*, Methuen, London.

Jarmuż S. (2000), *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki" w doborze i ocenie personelu*, [w:] Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Jaworowska A., Matczak A. (2008), *Kwestionariusz inteligencji emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Ogińska-Bulik N. (2005), *Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational Stress and health outcomes in human Service workers*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health", 18(2).

Strelau J. i in. (2009), *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS. Podręcznik do polskiej normalizacji*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Trzebińska E. (2008), *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Zawadzki i in. (2007), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta McCrae*. *Adaptacja polska. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Zbonikowski A. (2011), *Wybrane społeczno-demograficzne i osobowościowe uwarunkowania samorealizacji młodzieży akademickiej*, „Pedagogika Rodziny", nr 1.

http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl.

Mariusz Portalski*

„Nauka gospodarce, gospodarka nauce". Sprawozdanie z krajowej Konferencji Naukowej, Płock, 4 kwietnia 2014 r., Politechnika Warszawska Filia w Płocku, Izba Gospodarcza Regionu Płockiego

Wprowadzenie

Jednym z głównych czynników rozwojowych naszego kraju ma być poszerzenie korelacji pomiędzy nauką a gospodarką w celu bardziej racjonalnego wykorzystania osiągnięć nauki polskiej dla zwiększenia innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Jest to jeden z zasadniczych warunków rozwoju gospodarki naszego kraju i jednocześnie poprawy konkurencyjności firm, przedsiębiorstw i instytucji tak potrzebnych dla zapewnienia znaczącej pozycji gospodarczej Polski na arenie międzynarodowej, a także dobrobytu obywateli naszego kraju. Problem ten jest aktualnie prezentowany zarówno przez najwyższe władze naszego państwa, jak i przedstawicieli różnych gremiów kompetentnie zajmujących się zagadnieniami prognozowania i projektowania rozwoju społeczno-gospodarczego z jednoczesnym wykorzystaniem możliwości i potrzeb naszej nauki i gospodarki.

W subregionie płockim, a zwłaszcza w mieście Płocku, liczące się przedsiębiorstwa z PKN ORLEN na czele od kilkudziesięciu lat ściśle współpracują z instytucjami naukowymi, którymi są głównie szkoły wyższe. Takiej współpracy były poświęcone corocznie organizowane w Politechnice Warszawskiej Filii w Płocku konferencje naukowe. Proponowana konferencja pt. „Nauka gospodarce, gospodarka nauce" będzie szóstą z kolei konferencją o tej tematyce. W programie konferencji przygotowanej wspólnie z Izbą Gospodarczą Regionu Płockiego chcemy zaakcentować potrzeby zacieśnienia współpracy przedsiębiorstw i instytucji z organizacjami

* Mgr inż. Mariusz Portalski, Politechnika Warszawska, filia w Płocku.

naukowymi zgodnie z licznymi postulatami w tej kwestii. Chcemy także zwrócić uwagę na projekty wykorzystania środków Unii Europejskiej na lata 2014–2020 jako ważnego komponentu wsparcia idei i praktyki wzajemnych powiązań instytucji naukowych z podmiotami gospodarczymi na rzecz wspólnego rozwoju. Przewidujemy, że konferencja „Nauka gospodarce, gospodarka nauce" będzie stanowiła forum wymiany poglądów przedstawicieli szkół wyższych, podmiotów gospodarczych, organów samorządowych, organizacji pozarządowych i innych instytucji na temat ich wspólnych działań.

Obrady konferencji

Liczba uczestników 170 (w tym 88 osób spoza środowiska akademickiego).

1. Sesja plenarna „Nauka gospodarce, gospodarka nauce" – moderator prof. nadzw. dr hab. inż. Roman Marcinkowski

Referat rozpoczynający konferencję został przygotowany i wygłoszony przez Adama Struzika, Marszałka Województwa Mazowieckiego. Referat pt. *Strategia Województwa Mazowieckiego w najbliższych latach ukierunkowana na rozwój oparty o innowacje i wiedzę* doskonale wpisywał się w tematykę konferencji i był nakierowany na współpracę gospodarki z uczelniami w perspektywie budżetowej Unii Europejskiej 2014–2020.

Następnym mówcą był Andrzej Arendarski, prezes Krajowej Izby Gospodarczej, którego wystąpienie było w podobnym duchu z zaakcentowaniem roli i potrzeb podmiotów gospodarczych we wspólnych przedsięwzięciach nauki i biznesu. Przykłady takiej współpracy podał w kolejnym wystąpieniu Ryszard Zbróg, prezes Świętokrzyskiej Regionalnej Izby Gospodarczej. Kolejny referat pt. *Bariery transferu wiedzy i innowacji z nauki do przemysłu w Polsce* wygłosił doc. dr inż. Marek Kisilowski z Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej. Zgodnie z celami konferencji zaprezentowano także założenie programów operacyjnych finansowanych środkami unijnymi.

Prezes Zarządu Płockiego Parku Przemysłowo-Technologicznego Michał Luczewski zaprezentował to założenie w referacie *Program Operacyjny Inteligentny Rozwój – możliwość wsparcia rozwoju nauki i gospodarki*. Kolejne trzy wystąpienia to głosy przedstawicieli światowych koncernów przemysłowych. Największy polski, ale także płocki koncern przemysłowy PKN Orlen S.A. reprezentował Czesław Bugaj, Główny Inżynier, z referatem *PKN Orlen jako firma zaangażowana w rozwój innowacji i współpracy z nauką*. Emerytowana, pracująca w laboratoriach kolejnego koncernu przez 30 lat, Izabella Nowotny zaprezentowała referat *Otwarta innowacja jako model zarządzania wiedzą na przykładzie firmy Philips*. O działalności badawczej, innowacyjnej i wdrożeniowej zarówno całego koncernu Fiat, jak i jego płockiego przedsiębiorstwa CNH Industrial poinformował w swoim wystąpieniu pracownik płockiej firmy Rafał Lewandowski. We wszystkich trzech wymienionych

wystąpieniach przedstawicieli przemysłu wystąpił wyraźny akcent współpracy podmiotów gospodarczych z instytucjami naukowymi, głównie szkołami wyższymi. W kolejnym wystąpieniu dr Radosław Knap ze Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku mówił o wzajemnym oddziaływaniu uczelni i środowiska, w którym ona funkcjonuje. Myśli te zawarł w referacie *Uczelnia w otoczeniu*. Ostatnim mówcą była dr inż. Aneta Lorek z Politechniki Warszawskiej Filii w Płocku, która wygłosiła referat pt. *Relacje Instytutu Chemii Wydziału Budownictwa, Mechaniki i Petrochemii Politechniki Warszawskiej Filii w Płocku z otoczeniem społeczno-gospodarczym regionu płockiego*. Dalej prowadzono obrady w sekcjach tematycznych.

2. Sesja tematyczna I „Współdziałanie nauki z gospodarką" – moderator dr Agnieszka Krzętowska

Sesja zgrupowała osoby zainteresowane tematyką współdziałania nauki z gospodarką. W tym duchu swoje obserwacje przedstawili dr Małgorzata Kamińska z Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, dr Dawid Misiak ze Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Anna Kurzak oraz Adam Zajączkowski z Politechniki Częstochowskiej oraz Ewa Podlewska z Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku.

3. Sesja tematyczna II „Dydaktyczne aspekty współdziałania uczelni z gospodarką" – moderator dr Magdalena Grabowska

Ta sesja zgrupowała uczestników zainteresowanych kształceniem. Na sesji tej referaty wygłosili Anna Kanadys z uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie, dr Elżbieta Sternal z Wyższej Szkoły Języków obcych w Świeciu, Anna Barbasiewicz z Centrum Otwartej i Multimedialnej Edukacji Uniwersytetu Warszawskiego, Barbara Susfał ze Staropolskiej Szkoły Wyższej w Kielcach, Maria Mazur z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Małgorzata Zalewska-Traczyk z Politechniki Warszawskiej w Warszawie.

Obrady całej konferencji podsumował prorektor Politechniki Warszawskiej prof. dr hab. inż. Janusz Zieliński, który, wysoko oceniając poziom wystąpień i organizację konferencji, potwierdził jej celowość i ważność zaprezentowanych badań i poglądów.

Ewa Bolonek*

X Jubileuszowa Konferencja Logistyczna „Wybrane aspekty współczesnej logistyki", 20–21 maja 2014 r., Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej

W dniach 20–21 maja 2014 roku na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej odbyła się X Jubileuszowa Konferencja Logistyczna „Wybrane aspekty współczesnej logistyki, która stanowi kontynuację cyklu konferencji logistycznych organizowanych od roku 2002. Organizatorem konferencji jest Koło Naukowe Zarządzania Produkcją i Konsultingu działające przy Katedrze Zarządzania Produkcją i Logistyki.

KN ZPiK funkcjonuje od 1995 roku. Od początku istnienia prowadzi badania, organizuje liczne szkolenia, konferencje, wizyty w firmach oraz pomaga swoim członkom jak najlepiej wykorzystać w życiu wiedzę pozyskaną na studiach. Celem KN ZPiK jest zdobywanie wiedzy praktycznej w przyjemny sposób oraz rozwijanie i popularyzowanie wśród studentów dziedzin naukowych związanych z zarządzaniem, produkcją, jakością oraz logistyką.

Szeroki obszar tematyczny tegorocznej konferencji obejmuje swoim zasięgiem m.in. nowoczesne rozwiązania i koncepcje w logistyce, optymalizację kosztów transportu w łańcuchach dostaw, pomiary w procesach logistycznych, identyfikację i identyfikowalność w łańcuchach dostaw, współczesne rozwiązania w dystrybucji, zarządzanie ryzykiem w logistyce, zarządzanie bezpieczeństwem w łańcuchach dostaw oraz logistykę w usługach medycznych. Konferencja skierowana jest do doktorantów, studentów studiów logistycznych, członków logistycznych kół naukowych, studentów interesujących się aktualnymi trendami w zakresie obsługi logistycznej oraz przedstawicieli firm, których obecność jest szczególnie mile widziana. W planie

* Członek Komitetu Organizacyjnego X Konferencji Logistycznej na Politechnice Łódzkiej.

konferencji przewidziane są wystąpienia studentów, pracowników naukowych uczelni wyższych, przedstawicieli firm logistycznych oraz liczne atrakcje.

Podczas dwudniowej konferencji uczestnicy mieli okazję zaprezentować w szerszym gronie wyniki swoich badań oraz skonfrontować je z opiniami przedstawicieli firm logistycznych, pracowników wyższych uczelni, przedstawicieli instytucji państwowych i innych zaproszonych gości, którzy w trakcie konferencji przedstawili specjalnie przygotowane na ten cel prezentacje. Wszystkie prezentacje i referaty zostaną wydane w formie recenzowanej publikacji książkowej.

Więcej informacji o przebiegu obrad będzie zamieszczone w numerze 2/2014 ZIwGiB. Czasopismo aktywnie włączyło się w patronat medialny konferencji.

Andrzej Dąbek*

Nowa pozycja – monografia poświęcona branży TSL (transport – spedycja – logistyka) pt. *Ćwiczenia i zadania z transportu, spedycji i logistyki*

Na rynku wydawniczym ukazała się nowa pozycja – monografia poświęcona branży TSL (transport – spedycja – logistyka) pt. *Ćwiczenia i zadania z transportu, spedycji i logistyki* autorstwa Andrzeja Dąbka. Jest to jedyna pozycja dostępna obecnie na rynku wydawniczym poświęcona **wyłącznie** ćwiczeniom obliczeniowym z zagadnień TSL.

Monografia obejmuje pięć rozdziałów tematycznych, w których czytelnik znajdzie 125 ćwiczeń i zadań – każde ćwiczenie z podaną metodologią rozwiązania i wynikiem, a zadania z wynikami obliczeniowymi. Pozycja ta znakomicie znajduje swoje zastosowanie w zajęciach edukacyjnych w szkolnictwie średnim, jak również jako materiał uzupełniający w szkolnictwie wyższym. Dzięki tej pozycji nauczyciel może realizować program edukacyjny przedmiotów zawodowych z odpowiednim rozplanowaniem tematyki i udziałem pracy własnej uczniów/słuchaczy. Również czytelnik w ramach samokształcenia może samodzielnie realizować program, korzystając z merytorycznych omówień zagadnień oraz przykładowych rozwiązań ćwiczeń.

Dobrana tematyka zagadnień znakomicie wpisuje się w przedmioty zawodowe dla zawodów typu: technik logistyk, spedytor transportu drogowego. Treści merytoryczne i stopień trudności zadań mieszczą się w nowych podstawach programowych wymienionych zawodów. W szkolnictwie wyższym czytelnik znajdzie natomiast znakomite przykłady zagadnień praktycznych i przydatnych w procesie samokształcenia. Niewątpliwą zaletą omawianej pozycji jest nawiązanie autora w części rozwiązań do arkusza kalkulacyjnego (excel), za pomocą którego uzyskuje się wyniki obliczeniowe. Nawiązanie to nakłania prowadzącego zajęcia, jak i ucznia/studenta

* Dr inż. Andrzej Dąbek – adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

do samodzielnego posługiwania się tymi narzędziami obliczeniowymi, co niestety w polskim szkolnictwie nie jest jeszcze codzienną praktyką.

Reasumując, omawiana pozycja jest godna polecenia do stosowania w procesie edukacyjnym w szkolnictwie zawodowym. Książka ta powinna trafić do zasobów podręczników w przedmiotach zawodowych w technikach i szkołach policealnych. W szkolnictwie wyższym natomiast pozycja ta jest przydatna na kierunkach transportowych, logistycznych i spedycyjnych. Autor nie poprzestanie na tej jednej monografii i zgodnie z zapowiedzią ze wstępu ukażą się kolejne pozycje z serii poświęcone zagadnieniom praktycznym i obliczeniowym w transporcie, spedycji i logistyce.

Kolejny numer czasopisma prezentuje zarówno teoretyczne, jak i empiryczne ujęcie różnorodnych problemów zarządzania. Numer ten obejmuje szerokie spektrum problematyki społeczno-ekonomicznej, tematykę bezpieczeństwa i globalizacji, zarządzania innowacyjnego, problemy rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i administracji publicznej.

Redakcja

WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI